

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Požadavky generace Z na organizaci práce a pracovní prostředí u budoucích zaměstnavatelů /
Generation Z's requirements for work organization and work environment for future employers

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10 / 2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Barbora Handlíková / PEMMA04

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.
Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.
Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1. 7. 2023, Mladá Boleslav

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce, Ing. Haně Urbancové, Ph.D., DBA za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit a navrhnout nastavení organizace práce a pracovního prostředí v souladu s požadavky generace Z, pro zrychlení obsazenosti volných pracovních míst v organizacích. V rámci dílčího cíle práce je navržen model pracovního místa.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část práce je zpracována formou literární rešerše, která využívá sekundární zdroje české a zahraniční odborné literatury a odborných článků (n=81), sloužící jako základ pro část praktickou. Praktická část je věnována kvantitativnímu výzkumu, konkrétně elektronickému dotazníkovému šetření, které bylo sdíleno po dobu 14 dní, od 27. března do 10. dubna, včetně, čítající celkem 181 respondentů výzkumu. Dotazníkové šetření je sdíleno prostřednictvím sociálních sítí Facebook a LinkedIn. V rámci výzkumu jsou rovněž stanovené hypotézy zkoumající vliv roku narození a pohlaví respondentů na preference daných proměnných. Vztah mezi proměnnými je zjišťován pomocí Chi-kvadrát testu při hladině významnosti 5 % ($\alpha = 0,05$).

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě výzkumu a statistických výpočtů bylo možné preference generace Z identifikovat a následně stanovit návrhy a doporučení, které pomohou organizacím nalákat příslušníky této generace na volná pracovní místa. Celkem 56 % respondentů volilo flexibilní pracovní dobu, 52 % respondentů požadovalo možnost částečného home-officu, na druhou stranu 51 % respondentů preferuje v kancelářských prostorech pracovní místo, kde mají možnost kontaktu s kolegy. Celkem 37 % respondentů očekává mzdu vyšší než 40 000 Kč po dokončení studia. Na hodnotící škále socio-psychologických faktorů při volbě zaměstnavatele vyšel pro generaci Z nejhodnotnější charakter práce (48 % respondentů), nejméně důležitý faktor byla firemní kultura (58 %). V oblasti benefitů respondenti požadovali nejčastěji finanční bonus (66 %), dovolenou navíc (39 %) a služební vůz (30 %). Za nejméně atraktivní benefity byly považovány Pet-friendly office (49 %), relaxační zóny na pracovišti (42 %) a Sabbatical dovolená (38 %). Na hodnotící škále obecných faktorů při volbě zaměstnavatele na nejvyšším místě skončila smysluplnost práce a vnitřní naplnění (38 %), na posledním místě skončila možnost dalšího rozvoje a vzdělávání (41 %). Testování hypotéz nepotvrdilo vliv věku respondenta na preference v oblasti financí, rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, ani v uzpůsobení pracovního místa. Hypotézy testující vztah pohlaví na zmíněné proměnné již vliv měly. Hlavní rozdíly spočívaly v preferenci sdíleného pracovního místa, které preferuje 21 % respondentů mužského pohlaví a 3 % ženské části respondentů. Atraktivitu finančního ohodnocení stavilo na první místo 52 % mužů a pouze 27 % žen z výzkumu. Work-life balance skončila nejčastěji na 4. místě u žen (28 %) a na 5. místě u mužů (48 %).

4. Závěry a doporučení:

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že stěžejními faktory pro generaci Z jsou flexibilita práce, výše finančního ohodnocení, vztahy a atmosféra na pracovišti a smysluplnost práce. V rámci návrhů byly organizacím doporučeny konkrétní aktivity na oslovení generace Z (digitální platformy, spolupráce se vzdělávacími institucemi), výběr (transparentní komunikace) a přijímání (1-on-1 meetingy, teambuildingy), spolu s možnostmi udržení generace Z v organizaci (zpětná vazba, stanovení dlouhodobých cílů, možnosti vzdělávání a rozvoje).

KLÍČOVÁ SLOVA

Management lidských zdrojů, generace Z, organizace práce, pracovní prostředí

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this diploma thesis is to identify and propose the setting of work organization and work environment in line with the requirements of Generation Z to accelerate the filling of vacancies in organizations. As a sub-objective of the thesis, a job model is proposed.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part of the thesis is made in the form of a literature search, which uses secondary sources of Czech and foreign literature and professional articles (n=81), which serve as a basis for the practical part. The practical part is devoted to quantitative research, namely an electronic questionnaire survey, which was shared over a period of 14 days, from March 27th to April 10th, inclusive, comprising a total of 181 research respondents. The questionnaire survey was shared through the social networking sites Facebook and LinkedIn. The research also sets hypotheses examining the effect of year of birth and gender of the respondents on the preferences of the variables. The relationship between the variables is investigated using Chi-square test at 5 % level of significance ($\alpha = 0,05$).

3. Result of research:

Based on the research and statistical calculations, it was possible to identify the preferences of Generation Z and subsequently establish suggestions and recommendations to help organizations attract members of this generation to vacancies. A total of 56 % of respondents opted for flexible working hours, 52 % of respondents wanted the option of partial home-office, on the other hand 51 % of respondents preferred an office-based workplace, where they can have contact with colleagues. A total of 37 % of respondents expect a salary of more than 40 000 CZK after graduation. On the scale of socio-psychological factors in choosing an employer, the nature of work was the most valuable for Generation Z (48 % of respondents), while the least important factor was the company culture (58 %). In the area of benefits, respondents most often asked for a financial bonus (66 %), extra holidays (39 %) and a company car (30 %). The least attractive benefits were considered to be a pet-friendly office (49 %), relaxation zones in workplace (42 %) and Sabbatical leave (38 %). On the rating scale of general factors in choosing an employer, meaningfulness of work and internal fulfilment ranked highest (38%), with the opportunity for further development and training coming in last (41 %). Hypothesis testing did not confirm the influence of respondent's age on preferences for finances, work-life balance or workplace fit. Hypotheses testing the relationship of gender on these variables have already had an effect. The main differences were in the preference for a shared workplace, which was preferred by 21 % of male respondents and only 3 % of female respondents. The attractiveness of financial remuneration was put first by 52 % of the male respondents and only 27 % of the female respondents. Work-life balance came in 4th most often for women (28 %) and 5th most often for men (48 %).

4. Conclusions and recommendation:

The research showed that the key factors for Generation Z are work flexibility, financial remuneration, workplace relationships and atmosphere, and the meaningfulness of work. Specific activities to reach out to Generation Z (digital platforms, collaboration with educational institutions), selection (transparent communication) and recruitment (1-on-1 meetings, team-buildings) were recommended to organizations, along with opportunities to retain Generation Z in the organization (frequent feedback, setting long-term goals, learning and development opportunities).

KEYWORDS

Human Resources Management, Generation Z, work organization, work environment

JEL CLASSIFICATION

J24 Human Capital, J81 Working Conditions, M12 Personnel Management, O15 Human Resources

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Barbora Handlíková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA04
Název DP:	Požadavky generace Z na organizaci práce a pracovního prostředí u budoucích zaměstnavatelů
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod (uvedení do problematiky a stanovení cíle práce)2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Organizace práce2.2 Pracovní prostředí2.3 Firemní benefity2.4 Klasifikace generace Z2.5 Požadavky generace Z na organizaci práce2.6 Požadavky generace Z na pracovní prostředí a benefity2.7 Metodika práce (charakteristika výzkumného souboru)3. Analytická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Vyhodnocení výzkumu3.2 Návrhy a doporučení4. Závěr (shrnutí práce a zhodnocení přínosu)
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• CHILLAKURI, B. Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. <i>Journal of Organizational Change Management</i>, 2020, vol. 33, no. 7.• DESSLER, G. <i>Fundamentals of Human Resource Management</i>. Harlow: Pearson Education, 2019. ISBN 1292261900.• FROMM, J., READ, A. <i>Marketing to Gen Z: the rules for reaching this vast and very different generation of influencers</i>. New York: AMACOM, 2018. ISBN 9780814439289.• VYSEKALOVÁ, J. et al. <i>Image a firemní identita</i>. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2841-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 10. 2022• Zpracování teoretické části do 31. 1. 2023• Zpracování výsledků do 31. 3. 2023• Finální verze do 1. 5. 2023
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535
Datum: 2022.09.27 18:34:41 +02'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	2
2.1 Organizace práce.....	4
2.2 Pracovní prostředí	5
2.3 Pracovní benefity	10
2.4 Klasifikace generace Z.....	13
2.4.1 Baby Boomers	13
2.4.2 Generace X.....	14
2.4.3 Generace Y.....	14
2.4.4 Generace Z	15
2.5 Požadavky generace Z na organizaci práce	17
2.6 Požadavky generace Z na pracovní prostředí a benefity	19
2.7 Metodika práce.....	21
3 Analytická část	28
3.1 Vyhodnocení výzkumu	28
3.1.1 Charakteristika výzkumného vzorku.....	28
3.1.2 Vyhodnocení výzkumných otázek.....	31
3.2 Návrhy a doporučení.....	51
3.2.1 Shrnutí výstupů.....	51
3.2.2 Model pracovního místa a hlavní doporučení	53
Závěr.....	57
Literatura	59
Přílohy	I

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení respondentů dle pohlaví, věku a vzdělání	29
Tabulka 2 Pracovní zkušenosti respondentů	30
Tabulka 3 Kombinace pracovních poměrů u respondentů.....	30
Tabulka 4 Pracovní doba.....	31
Tabulka 5 Pracovní místo.....	32
Tabulka 6 Kancelářské místo	33
Tabulka 7 Pracovní místo A – pozorované četnosti jednotlivých kombinací.....	34
Tabulka 8 Pracovní místo A – očekávané četnosti jednotlivých kombinací.....	34
Tabulka 9 Pracovní místo B – pozorované četnosti jednotlivých kombinací	35
Tabulka 10 Pracovní místo B – očekávané četnosti jednotlivých kombinací.....	35
Tabulka 11 Uzpůsobení kancelářského místa dle pohlaví	36
Tabulka 12 Očekávaná měsíční mzda	37

Tabulka 13 Škála socio-psychologických faktorů.....	38
Tabulka 14 Neatraktivnější zaměstnanecké benefity	40
Tabulka 15 Nejčastější kombinace atraktivních benefitů.....	41
Tabulka 16 Nejméně atraktivní zaměstnanecké benefity	42
Tabulka 17 Nejčastější kombinace neatraktivních benefitů.....	43
Tabulka 18 Škála faktorů při výběru zaměstnání	44
Tabulka 19 Finanční ohodnocení A – pozorované četnosti jednotlivých kombinací	46
Tabulka 20 Finanční ohodnocení A – očekávané četnosti jednotlivých kombinací	47
Tabulka 21 Finanční ohodnocení B – pozorované četnosti jednotlivých kombinací	47
Tabulka 22 Finanční ohodnocení B – očekávané četnosti jednotlivých kombinací	47
Tabulka 23 Atraktivita finančního ohodnocení dle pohlaví.....	48
Tabulka 24 Work-life balance A – pozorované četnosti jednotlivých kombinací	49
Tabulka 25 Work-life balance A – očekávané četnosti jednotlivých kombinací	49
Tabulka 26 Work-life balance B – pozorované četnosti jednotlivých kombinací	50
Tabulka 27 Work-life balance B – očekávané četnosti jednotlivých kombinací	50
Tabulka 28 Work-life balance dle pohlaví	50

1 Úvod

V současné době se na trhu práce objevuje hned několik věkových generací. Většina pracovníků na trhu práce je zastoupena generacemi X a Y. V menšinovém zastoupení je generace Baby Boomers, která v posledních letech z pracovního trhu pomalu odchází. Nejmladší generace Z, která v současnosti na trh práce teprve přichází, a proto je její zastoupení nižší, se vyznačuje stejně jako každá generace určitými specifiky a od jednotlivých generací se výrazně liší.

Odlišnosti lze spatřovat především v jejich hodnotách, preferencích, názorech a postojích, v pracovním i soukromém životě. V pracovní sféře se jedná o způsoby, jakými zástupci daných generací postupují při hledání zaměstnavatele a pracovního místa. Tyto specifika by měla být zaměstnavateli zohledňována a následně využita k přizpůsobení pracovních míst či celé náborové strategie.

Diplomová práce nese název „*Požadavky generace Z na organizaci práce a pracovní prostředí u budoucích zaměstnavatelů*“. Autorka práce si dané téma zvolila z důvodu jeho aktuálnosti a závažnosti, vzhledem k tomu, že generace Z je v porovnání se zbylými generacemi velmi odlišná, a je nutné, aby zaměstnavatelé chápali a přihlíželi k těmto odlišnostem, a to především proto, že velmi brzy budou příslušníci generace Z tvořit většinu pracovní síly v produktivním věku a budou zastávat klíčové pracovní pozice v organizacích.

Cílem diplomové práce je navrhnout nastavení organizace práce a pracovního prostředí, v souladu s požadavky generace Z, pro zatraktivnění a zrychlení obsazenosti volných pracovních míst v organizacích. Data byla získána prostřednictvím primárního výzkumu, konkrétně pomocí elektronického dotazníkového šetření. Na základě výsledků výzkumu byla navržena hlavní témata pro generaci Z ve vztahu k pracovnímu prostředí a organizaci práce. V rámci dílčího cíle diplomové práce byl vytvořen návrh modelu pracovního místa, zohledňující preference příslušníků generace Z.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část je teoreticko-metodologická, která prostřednictvím rešerše odborné české i zahraniční literatury poskytuje teoretický základ pro pochopení kontextu problematiky řízení lidských zdrojů, organizace práce, pracovního prostředí a benefitů, stejně tak řeší problematiku generací, s hlavním zaměřením na generaci Z. Jsou zde vymezeny specifika generace Z a jejich vztah k pracovnímu prostředí a organizaci práce. V neposlední řadě teoretická část práce pojednává o metodách, využitých v následující, praktické části práce.

Druhou hlavní částí práce je část analytická, která je věnována výzkumu. Konkrétně část obsahuje odůvodnění výzkumu a vymezuje stanovené cíle. Zároveň obsahuje profil respondenta. Následně je součástí vyhodnocení provedeného výzkumu, interpretace výsledků jednotlivých výzkumných otázek, včetně statistických výpočtů a testování hypotéz, zjišťující vliv roku narození a pohlaví respondenta na preference vybraných faktorů, při volbě budoucího zaměstnavatele. V neposlední řadě práce obsahuje výčet doporučení, vyplívajících z výsledků dotazníkového šetření. Kromě zmíněných doporučení je zde v rámci dílčího cíle také prezentován návrh pracovního místa, odpovídající preferencím příslušníků generace Z.

Diplomová práce je zakončena závěrem, kde autorka práce shrnuje přínos diplomové práce, závěry z provedeného výzkumu a navržená doporučení.

2 Teoreticko-metodologická část

Tato část práce je věnována teoretické rešerši dané problematiky. Je zde obsažen úvod do problematiky lidských zdrojů, jejich plánování a získávání pracovníků.

První podkapitola je následně věnována organizaci práce, porovnávající názory několika autorů, včetně současného pohledu na organizaci práce. Druhá podkapitola je věnována pracovnímu prostředí a jeho jednotlivým aspektům. Třetí podkapitola pojednává o pracovních benefitech a současných trendech v oblasti pracovních benefitů. Následně je pozornost věnována generaci Z, konkrétně čtvrtá až šestá podkapitola. Zde je nejprve definován pojem generace, jsou uvedeny jednotlivé aspekty, dle kterých lze generace klasifikovat. Pro pochopení odlišností jednotlivých generací, jsou v podkapitolách třetí úrovně popsány jednotlivé generace působící na současném trhu práce – Baby Boomers, generace X, Y a Z. První tři generace jsou stručně představeny, včetně hlavních rysů osobního i pracovního chování, generaci Z je následně vyhrazen větší prostor, vzhledem k její významnosti pro diplomovou práci. Jsou zde popsány charakteristiky generace Z, odlišnosti od starších generací a následný popis preferencí generace Z v oblasti organizace práce, pracovního prostředí a firemních benefitů.

Urbancová, Vrabcová (2023, s. 33-35) popisují, že zaměstnanci jsou hlavní hnací silou organizace, proto je nutné usilovat o jejich spokojenost a udržení v organizaci. Bez pracovníků totiž nelze dosahovat cílů organizace. Komplexní management lidských zdrojů dle autorky obsahuje následující oblasti:

- Personální administrativu – docházkový systém, plánování, organizační strukturu;
- Odměňování a benefity – hodnocení, zpracování mezd, zaměstnanecké benefity, vzdělávání, pracovní cesty;
- Plánování lidských zdrojů – nábor, výběrová řízení, budování značky zaměstnavatele;
- Vzdělávání a rozvoj – školení, produktivita práce, BOZP, plány nástupnictví.

Za posledních dvacet let došlo k vývoji nového, udržitelného přístupu k managementu lidských zdrojů, který Järlstöröm et al. (2018) v Urbancové, Vrabcové (2023, s. 37) definoval následujícími čtyřmi dimenzemi:

1. rovnost a spravedlnost;
2. transparentnost personálních postupů;
3. ziskovost;
4. blaho zaměstnanců.

Koubek (2015, s. 126) definuje získávání zaměstnanců jako činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci byla ve stanovený čas s přiměřenými náklady obsazena uchazeči, kteří splňují stanovené požadavky. Jedná se tedy o rozpoznání a vyhledávání vhodných uchazečů, informování o volných pracovních místech a následné jednání s uchazeči a jejich přijímání. Kumar (2020, s. 1015) nicméně oponuje, že se tradiční tržní modely obecně zaměřují na krátkodobě efektivní využití jak lidských, tak i přírodních a sociálních zdrojů. Mezitím co dlouhodobá a udržitelná orientace dle autora posiluje schopnost řízení lidských zdrojů udržet pracovníky zevnitř a zároveň podporuje konkurenceschopnost organizace. Munasinghe (1993) a Garza-Reyes (2019) v Kumar (2020, s. 1019) dále rozvádějí teorii, že ekonomická udržitelnost je spojena se snižováním nákladů a úsporou cenných zdrojů pro budoucí generace a lepší řízení lidských zdrojů.

Armstrong, Taylor (2014, s. 68) hovoří o lidském kapitálu jako o klíčovém elementu pro tržní hodnotu organizace. Jedná se dle autora o jednotlivce disponující určitými schopnostmi, vzděláním, zkušenostmi a dovednostmi. Tyto znalosti vytvářejí, uchovávají a využívají v prospěch organizace, čímž se stávají intelektuálním kapitálem. Urbancová (2021) je stejného názoru a uvádí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je faktorem, který pozitivně ovlivňuje nejen zaměstnance, ale i celou organizaci. Ployhart a Moliterno (2011) v Rothenberg (2016, s. 10) naproti tomu popisují, že spojení znalostí, dovedností a schopností jednotlivých zaměstnanců s vysoce výkonným přístupem k řízení lidských zdrojů je tím, co vytváří cenný, vzácný a nesehnatelný lidský kapitál. Dle zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti provádí získávání zaměstnanců sám zaměstnavatel, případně mu v této činnosti může pomoci krajská pobočka úřadu práce či pracovní agentury.

Koubek (2015, s. 93) dále pohlíží na problematiku plánování lidských zdrojů, s cílem zajistit pracovníky v dostatečném množství, s dostatečnými znalostmi, motivací a s co nejnižšími náklady. Dále zdůrazňuje, že reakci uchazečů na volná pracovní místa ovlivňují určité okolnosti. Tyto okolnosti jsou děleny na vnější a vnitřní podmínky. Vnitřní podmínky se pojí konkrétně k pracovnímu místu a celé organizaci. Jedná se především o druh práce, požadavky na pracovníka, organizaci práce a pracovní podmínky. Ve vztahu k celé organizaci se pak jedná o význam organizace a její úspěšnost, pověst a prestiž. V neposlední řadě do této skupiny spadá úroveň péče o zaměstnance a možnost dalšího vzdělávání a rozvoje. Mezi vnější okolnosti se řadí demografické, ekonomické, technologické, politicko-legislativní a sociální podmínky, které vstupují z vnějšího prostředí a mají vliv jak na organizaci, tak pracovníky. Armstrong, Taylor (2014, s. 226) nicméně zastává stanovisko, že specifikace osoby při náboru definuje znalosti, dovednosti a schopnosti požadované k výkonu pracovní role, dále vhodné behaviorální kompetence, potřebné k výkonu práce, vzdělání, kvalifikaci, školení a zkušenosti. V neposlední řadě autor uvádí také speciální požadavky na straně zaměstnavatele i uchazeče. Požadavky na uchazeče by neměly být nerealisticky vysoké, jelikož to vede ke zvyšování problému s přilákáním uchazečů. Na druhou stranu podceňování požadavků může být stejně nebezpečné, nicméně se jedná o méně častý jev.

Armstrong, Taylor (2014, s. 217) dále rozvádí, že se při plánování lidských zdrojů potýkají s obtížemi organizace, které nevěnují pozornost změnám a snaží se předvídat budoucnost. Mnoho organizací proto přijímá krátkodobý přístup a řeší deficity či přebytky pracovníků v moment, kdy nastanou. Plánování lidských zdrojů by přitom mělo být flexibilní, pravidelně revidované a upravované.

Dle Urbancové (2020) správný management lidských zdrojů rozumí individualitě a rozmanitosti lidského kapitálu v organizaci a přebírá zodpovědnost za odpovědný přístup k zaměstnancům všech věkových generací, pohlaví, národnosti apod. Urbancová, Vrabcová (2023, s. 32) tento postoj doplňuje tím, že organizace založené na diverzitě, mezigenerační spolupráci, udržitelnosti a digitalizaci posilují svou konkurenceschopnost na trhu práce, stávají se atraktivnější pro nové zájemce o práci, ale současně zvyšují loajalitu a spokojenost stálých zaměstnanců.

Závěrem lze shrnout, že management lidských zdrojů je komplexní disciplínou, zásadní pro dosahování cílů organizace, vzhledem k tomu, že lidský kapitál představuje klíčový element pro tržní hodnotu a úspěšnost organizace. V případě plánování lidských zdrojů je nutné respektovat existenci vnějších a vnitřních podmínek vstupujících do tohoto procesu. Vnitřní podmínky se pojí k pracovnímu prostředí a organizaci práce, vnější podmínky pak k organizaci jako celku. Při získávání zaměstnanců je nezbytná specifikace osoby, disponující určitými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi požadovanými k výkonu dané pracovní role, včetně vhodných behaviorálních kompetencí. Stejně tak důležité je však

stanovení realistických požadavků na uchazeče a věnování pozornosti změnám na pracovním trhu a společnosti jako celku.

2.1 Organizace práce

Organizací práce v oblasti lidských zdrojů se zabývá mnoho odborníků. Nešpor (2020) definuje organizaci práce jako systematické, časové a prostorové rozvržení pracovní činnosti. Jedná se dle autora o koordinaci práce dle souboru směrnic, instrukcí a opatření upravujících fungování pracovního procesu s cílem optimalizovat jeho výkon. Osička (2017) naproti tomu nahlíží na organizaci práce jako na základ úspěšné činnosti každé organizace, pomáhající předcházet vzniku mimořádných událostí a následným náhradám vzniklých škod. Zaměstnavatel je dle autora povinen organizovat práci a stanovit pracovní postupy tak, aby respektovaly zásady bezpečného chování. Důležité je rovněž školení v případě změn, s důrazem na potenciální rizika, kterým mohou zaměstnanci na pracovišti čelit. Dle Eurofondu (2023a) organizace práce obsahuje její dělbu, koordinaci a kontrolu, aby došlo ke splnění cílů organizace. Poukazuje na důležitost toho, jakým způsobem je práce plánována, organizována a řízena.

Nešpor (2020) zastává stanovisko, že do organizace práce jedinec nevstupuje jen jako výkonný pracovník, ale také jako psychologická a sociální bytost. Obecně je organizace práce dle autora vnímána jako účinný prostředek ke zvýšení produktivity, zlepšení pracovních podmínek a celkové spokojenosti zaměstnanců. Deci (2017, s. 20-23) ve vztahu k motivaci pracovníků doplňuje, že se motivace pracovníků odvíjí od smysluplnosti pracovní činnosti, pocitu ochoty, vůle a volby. Nicméně pro pracoviště mohou být důležitější vnější stimuly. Organizace práce, která podporuje uspokojování základních psychologických potřeb, dle autora usnadňuje motivovanost pracovníků, zlepšuje jejich psychickou a fyzickou spokojenost a rovněž přispívá k vyšší pracovní výkonnosti. Deci (2017, s. 26) dále rozvádí vliv pracovní atmosféry ve vztahu k motivovanosti pracovníků, včetně důležitosti vztahu s managementem. Tyto proměnné obsahují jak manažerské chování, tak pocit uznání, poskytování zpětné vazby, povzbuzování a optimálně náročné úkoly s komunikováním jejich důležitosti. Eurofond (2023a) tento výrok potvrzuje a dále upřesňuje, že sociální dialog má rovněž zásadní roli v organizaci práce se zaměřením na podporu potenciálu zaměstnanců. Kromě toho uvádí, že výzkumy nasvědčují tomu, že větší zapojení zaměstnanců, ať už prostřednictvím vlastního uvážení či účasti organizace, je spojováno s hlubším závazkem vůči jejich práci a organizaci.

Nadace Eurofond (2023a) rovněž řeší otázku dopadu nových informačních a komunikačních technologií na práci a život, s konkrétním zaměřením na rostoucí využívání práce na dálku a mobilní práce a dopady na organizaci práce, pracovní dobu, zdraví zaměstnanců a rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem. Urbancová, Vrabcová (2023, s. 106) uvádějí, že pracovníci (bez ohledu na generaci) vnímají work-life balance stejně, jako správné hranice mezi rodinnými a pracovními záležitostmi za pomoci digitálních technologií a strategie řízení času pro dosažení sladění pracovního a osobního života. Dle Sherehiy (2014) flexibilní technologie vedou ke zvýšení provozní nejistoty, způsobené vyšší variabilitou pracovních procesů. Na druhou stranu změny v organizaci práce přinášejí zvýšenou samostatnost zaměstnanců a kontroly nad jejich prací.

Jansen-Preilowski (2020) je však jiného názoru a popisuje, že i přes zvýšení efektivity práce se především v posledních letech zvyšují také nároky na zaměstnance, se silným vlivem na jejich psychické zdraví. Jedním způsobem, jak této zátěži čelit, je dle autora zkrácení pracovní doby při zachování stejných mezd. Jako příklad uvádí firmu Rheingans Digital Enabler, která v roce 2019 zkrátila svou pracovní dobu na 25 hodin během pěti dnů v týdnu.

Po zavedení změny organizace práce byla pozorována zvýšená produktivita, lepší koncentrace a kreativní řešení pracovních problémů. Barnett (2006) v Jansen-Preilowski (2020) tuto tezi potvrzuje a uvádí, že dlouhá pracovní doba je spojena s vlivem na duševní a fyzické zdraví. Ganster (2018) v Jansen-Preilowski (2020) je však zcela opačného názoru. Dle Ganstera počet odpracovaných hodin nemá přímý dopad na zdraví pracovníků. Místo toho autor staví do popředí následující tři faktory: zotavení z příznaků vyčerpání, rovnováhu práce a osobního života a chování podporující zdraví zaměstnance. Další pohled na problematiku dopadů flexibility práce vnáší Hofäcker (2013) v Urbancové, Vrabcové (2023, s. 149), který popisuje, že na jedné straně je flexibilita práce spojována s menší předvídatelností, vyšší nejistotou a nižším příjmem. Na druhé straně však poskytuje prostor zaměstnancům na sladění pracovního a osobního života.

Kyzlinková (2020, s. 9) k této problematice doplňuje, že pandemie Covidu-19 přinesla zásadní změnu ve vnímání práce na dálku. Dříve byla práce z domova považována za zaměstnanecký benefit, nicméně pandemie ji proměnila v nutnost, která chrání zdraví zaměstnanců. Thörel (2020) v Jansen-Preilowski (2020) oponuje a popisuje negativní dopad dlouhodobého vystavení pracovníků práci z domova v době pandemie Covidu-19, kdy byli zaměstnanci k dispozici i v době svého volna, a to způsobilo vystavování se většímu riziku přepracování. Eurofond (2021) v Vleeshouwers (2022) nahlíží na problematiku z perspektivy hledání rovnováhy mezi prací z domova a prací v místě pracoviště. Uvádí výsledky výzkumu o preferencích týkajících se práce z domova po pandemii Covidu-19, kdy většina dotazovaných pracovníků odpověděla, že by v budoucnu upřednostnila kombinaci práce z domova s prací v prostorách svého zaměstnavatele.

Kyzlinková (2020, s. 9-12) k této problematice doplňuje, že prvním moderním motivem k zavedení práce na dálku byla eliminace nákladů spojených s dopravou, následně se však motivy vlivem rozvoje informačních a komunikačních technologií měnily a důraz byl kladen na aspekt lepšího sladování pracovního a osobního života. Práce z domova se tak stala ze zaměstnaneckého benefitu normou, která je zároveň příležitostí pro optimalizaci nákladů spojených s provozem kancelářských budov. Autorka nicméně dále uvádí, že pohled na tento typ organizace práce je ovlivněn několika proměnnými. Mezi ty spadají například vzájemná důvěra či nedůvěra, loajalita zaměstnanců vůči organizaci, osobnostní nastavení jedince, míra sebekázně, schopnost stanovit si a dodržovat denní režim.

Organizace práce lze tedy shrnout jako systémové, časové a prostorové uzpůsobení pracoviště tak, aby se předcházelo vzniku mimořádných událostí a řešení jejich negativních následků. Zároveň nelze popřít, že vhodná organizace práce má vliv na motivaci zaměstnanců, jejich angažovanost a pocit závazku vůči organizaci. Následně byly vystíněny současné trendy flexibility práce, díky neustále se rozvíjejícím technologiím.

Zároveň zde byl však uveden vliv pandemie Covidu-19 na práci z domova, kdy se z pracovního benefitu postupně stala práce z domova běžnou praxí. Kromě pozitiv s sebou však práce z domova nese i určitá rizika s tím spojená.

2.2 Pracovní prostředí

Znalostní systém prevence rizik v BOZP (2023a) na svém webu uvádí, že pracovní prostředí je souborem faktorů působících na člověka v určitém prostoru anebo také souhrn podmínek, za kterých je uskutečňován pracovní proces. Dle ergonomické normy ČSN EN ISO 6385 je pracovní prostředí charakterizováno jako soubor fyzikálních, chemických, biologických, organizačních, sociálních a kulturních faktorů, které na zaměstnance v pracovním prostředí působí. Ze širšího pohledu do pracovního prostředí spadá souhrn materiálních, technologických, organizačních, společenských, fyzikálních, chemických a sociálně-

psychologických podmínek, které mají značný vliv na chování pracovníků. Eurofond (2023b) doplňuje současný pohled na pracovní prostředí, kdy dnešní pojetí pracovních podmínek zahrnuje širší škálu faktorů, které mohou zaměstnance psychosomaticky ovlivnit. Kvalita práce podporuje pozitivní vnímání pracovního života, angažovanost, zdraví, včetně psychické pohody a sladění pracovního a soukromého života.

Následující stránky podkapitoly jsou blíže věnovány pracovnímu místu, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, socio-psychologickým podmínkám, pracovní době, odměňováním a péči o zaměstnance.

Pracovní místo

Prus (2017) uvádí rozdílné vnímání pracovního místa na tradiční a moderní, kdy je v tradičním modelu pracoviště organizováno čistě pro splnění pracovní povinnosti a ekonomické funkce, mezitím co moderní přístup k pracovnímu místu odkazuje na vysokou kvalitu pracovního života, potřebu komunity a duchovní výživě. Prus (2017) naproti tomu shrnuje problematiku pracovního místa jako síť psychosociálních, organizačních a designových prvků, které tvoří kontext, ve kterém je práce realizována.

Znalostní systém prevence rizik v BOZP (2023b) popisuje pracovní místo jako část pracoviště, disponující potřebnými technologiemi, sloužící k přímému výkonu práce zaměstnancem. Hlavní zásadou při vytváření pracovního místa je dle autora odstranění všech rušivých a škodlivých vlivů, aby bylo dosaženo co největšího pracovního pohodlí pro pracovníky. Uspořádání a vybavení pracovního místa by mělo disponovat snadnému přístupu k technologickému zařízení, mělo by umožňovat rychlý únik v případě nebezpečí a zároveň by mělo odpovídat tělesným proporcím pracovníka. Nedostatky v uspořádání či vybavení pracovního místa vedou k přetížení pohybového aparátu, které jsou nejčastějšími nemocemi z povolání v Evropě. Michalchuk (2022) doplňuje, že vzhledem k neustále narůstajícímu počtu kancelářských pracovníků je uspořádání pracoviště zásadním faktorem při podpoře zdraví a prevenci chronických onemocnění.

Koubek (2015, s. 56) rozvádí, že v případě sociálně psychologických podmínek se pohlíží na vhodný výběr pracovního místa, dle četnosti spolupráce s dalšími spolupracovníky. Tento úkon je náročně řešitelný, jelikož je každý člověk jiný a vyhovují mu jiné podmínky. Autor konstatuje, že při duševní práci je vhodnější soukromí a nerušenost od ostatních pracovníků, naopak u fyzické práce je sdílený prostor lépe snášen. Nicméně izolovanost od ostatních pracovníků může v některých lidech způsobovat psychickou nepohodu, související se zhoršením pracovních výsledků. Společnost spolupracovníků má pozitivní vliv na náladu a chování jednotlivce, proto je důležité se těmito otázkám ve vztahu k pracovním podmínkám věnovat. Toto tvrzení podporuje i Daniels (2017) a uvádí, že psychickou pohodu pracovníků lze zlepšit kombinací iniciativ založených na společných sociálních aktivitách.

Dalšími zásadní faktory, dle Koubka (2015, s. 57), ovlivňující pracovní výkon pracovníků a zároveň jejich zdraví, jsou ovzduší, teplota v místnosti, rychlost proudění vzduchu, optimální vlhkost a správné osvětlení. To je posuzováno dle rovnoměrnosti, barvy a možnosti vzniku oslnění. Dalším faktorem je hluk, způsobující nesoustředěnost a bolesti hlavy. V neposlední řadě jde dle autora o optimální zorné podmínky, s kterými souvisí výška pracovní plochy. Kromě toho by měl zaměstnavatel dbát na pohodlný přístup na pracoviště, včetně pohodlného pohybu v rámci pracovního prostředí. British Council for Offices (2018) ve Van der Voordt (2021) se s tímto tvrzením ztotožňuje a doplňuje, že nejen nedostatek přirozeného světla a čerstvého vzduchu ovlivňuje pracovní prostředí, ale také absence vlastní

kontroly nad teplotou a nedostatek soukromí jsou dalšími faktory, nepříznivě ovlivňující pracovní místo.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Felknor (2021) poukazuje na změny organizace práce, které rozmazávají hranice mezi pracovním a osobním životem rozšířením práce z domova a dlouhé pracovní doby. Z tohoto důvodu je dle autora vyžadován celistvý pohled na zdraví, bezpečnost a psychickou pohodu pracovníků. Appel-Meulenbroek (2020) ve Van der Voordt (2021) nicméně uvádí, že si lidé stále více uvědomují dopad zdraví a pohody na kvalitu jejich života a riziko zdravotních potíží.

Vysokajová, Kahle (2015, s. 258) v zákoníku práce popisují ustanovení, která upravují povinnosti zaměstnavatele zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP), s cílem zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků a omezování vzniku rizikových situací. Každá organizace je povinna zabezpečit takové pracovní podmínky, aby docházelo k minimalizaci pracovních úrazů, případně nemocí z povolání. Tyto bezpečnostní předpoklady jsou zajišťovány prostřednictvím systémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dále jen BOZP, které mají za úkol reflektovat aktuální pracovně právní problematiku v oblasti péče o zaměstnance. Bělina (2014, s. 280-281) popisuje BOZP jako důležitou součást péče o pracovníka. Zaměstnavatel by proto měl dbát na to, aby pracovní podmínky byly co nejpříznivější a pracovní prostředí bylo uzpůsobeno tak, aby respektovalo tělesné a duševní potřeby zaměstnanců. Mezi hlavní problémy současnosti dle autora spadají jednostranná dlouhodobá nadměrná zátěž, problém s vhodným osvětlením, větratelnost místností, řízení klimatizace vzduchu a tak dále. Všechny tyto faktory mají vliv na produktivitu práce. Andersen (2019) popisuje, že činnosti v oblasti BOZP, jako jsou zavádění a prosazování legislativy a inspekce na pracovišti se ukazují být účinné při snižování počtu pracovních úrazů.

Oudová (2023, s. 82) rozvádí úhel pohledu, kdy dříve byla bezpečnost práce zajišťována na základě tzv. reaktivního přístupu, kdy byla opatření přijímána až v reakci na vzniklý pracovní úraz, dnes však BOZP slouží jako prevence, kdy jsou přijímána opatření s cílem zamezit vzniku těchto komplikací na pracovišti. Andersen (2019) popisuje, že činnosti v oblasti BOZP, jako jsou zavádění a prosazování legislativy a inspekce na pracovišti se ukazují být účinné při snižování počtu pracovních úrazů. Oba autoři (Oudová; Andersen) tedy zastávají názor, že opatření v oblasti BOZP mají pozitivní vliv na bezpečnost práce zaměstnanců a vede k redukci možných pracovních nehod a úrazů. Oudová (2023, s. 83) doplňuje, že při detekování rizik lze vycházet z předchozích zkušeností organizace, kdy je možné třídít rizika dle určitých specifikací, může se jednat o riziko mechanické, elektrické, či chemické. V neposlední řadě je dle autorky třeba dbát na konkrétní specifika jednotlivých organizací. Nicméně rizika vznikají jak v rámci pracovních činností, tak v rámci pracovních zařízení. Zásadní roli proto zastává již zmíněné uspořádání pracoviště, klimatické faktory, vhodnost organizace práce, psychologické faktory a pracovní morálka jednotlivců.

Socio-psychologické podmínky

Dalším atributem spadajícím do pracovního prostředí jsou socio-psychologické podmínky. Dle Koubka (2015, s. 57) se v případě sociálně psychologických podmínek pohlíží na vhodný výběr pracovního místa, dle četnosti spolupráce s dalšími spolupracovníky. Tento úkon autor popisuje jako náročně řešitelný, jelikož je každý člověk jiný a vyhovují mu jiné podmínky. Dle Koubka lze konstatovat, že při duševní práci je vhodnější soukromí a nerušenost od ostatních pracovníků, naopak u fyzické práce je sdílený prostor lépe snášen.

Nicméně izolovanost od ostatních může v některých pracovnících způsobovat psychickou nepohodu, související se zhoršením pracovních výsledků. Společnost dalších lidí má dle autora pozitivní vliv na náladu a chování pracovníka, proto je důležité se těmto otázkám ve vztahu k pracovním podmínkám věnovat. Stock (2017, s. 114) naproti tomu psychosociální podmínky v pracovním prostředí definuje jako spojení pracovních podmínek spolu s kognitivními, sociálními a emocionálními pracovními požadavky a vnímání těchto podmínek pracovníky. Pojednává zde na rozdíl od Koubka o intenzitě práce, rozhodovacím prostoru, podpoře ze strany spolupracovníků a managementu, uznání za pracovní úsilí a o emoční náročnosti práce.

Znalostní systém prevence rizik v BOZP (2023c) uvádí další úhel pohledu, který psychologické faktory práce popisuje ve vztahu k pracovní zátěži a psychosociálnímu stresu na pracovišti. Dlouhodobá psychická zátěž může dle autora vyústit ve zdravotní problémy, jako jsou psychosomatická onemocnění. Naopak pozitivní vliv má na pracovníky sociální podpora a volnost rozhodování. Mezi nejdůležitější zásady ochrany zdraví při psychické pracovní zátěži jsou ergonomické úpravy pracovního místa, vhodná organizace práce, vhodné rozvržení režimu práce a odpočinku, omezení pracovních přesčasů, zvýšená lékařská péče o zaměstnance a dostatečný zácvik nových pracovníků. Anttila (2021) tento výrok potvrzuje a uvádí, že vyvíjení časového tlaku na zaměstnance vyvolává negativní emoce, stres a únavu, což se může přenést do rodinného života. Na druhou stranu schopnost řídit svůj vlastní čas je spojena s lepším zdravím a sociální pohodou zaměstnanců.

Pracovní doba

Šikýř (2014, s. 136) definuje organizaci pracovní doby jako časovou využitelnost zaměstnanců. Předpokladem pro úspěšné vykonávání práce a dosahování stanovených výsledků je dle autora takové rozvržení pracovní doby a doby odpočinku, které je v souladu s cíli zaměstnavatele, ale zároveň s ohledem na potřeby zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že rozvržení pracovní doby má vliv na jejich zdraví, spokojenost, motivaci, výsledky a pracovní chování. Roučková, Schmied (2021, s. 51) uvádí pracovní dobu jako časový úsek, ve kterém zaměstnanec vykonává své pracovní povinnosti, vyplývající z pracovního poměru. Dobou odpočinkuje naproti tomu dle autorky časový úsek, ve kterém pracovní výkon po zaměstnanci není požadován. Armstrong, Taylor (2014, s. 139-140) se dále zabývá modelem flexibilní pracovní doby, který pracovníkům poskytuje větší provozní volnost, zlepšuje využití dovedností, zvyšuje produktivitu práce a má vliv na snížení nákladů na zaměstnanost. Flexibilní práce znamená dle autora přehodnocování tradičních vzorců zaměstnání, spadá sem provozní flexibilitu, využití subdodávek či outsourcingu, flexibilní pracovní doba, sdílení práce a práce z domova.

Anttila (2021) zdůrazňuje důležitost sledování trendů budoucí pracovní doby, jelikož má silnou vazbu na každodenní život a tím pádem vliv na rozlišování mezi pracovním a soukromým životem. Kromě toho má vliv také na zdraví a bezpečnost. Stejněho názoru je také Urbancová, Vrbacová (2023, s. 112), které uvádí flexibilní pracovní dobu jako nástroj ke zlepšení work-life balance. Arlinghaus (2019, s. 187) s autorkami nesouhlasí a uvádí výsledky studií, dle kterých nelze jednoznačně říci, že by změna směnného systému práce a zkrácení pracovní doby pozitivně ovlivnila rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Anttila (2021) avšak reaguje, že zejména dlouhá pracovní doba a noční směny mají za následek narušení spánkového režimu, únavu a zvýšené riziko pracovních úrazů a vzniku chronických onemocnění, včetně kardiovaskulárních nemocí a rakoviny. Virtanen (2018) dále uvádí vztah mezi nadměrným pracovním vyčerpáním, stresem a jeho dopady na kardiovaskulární systém. Mezi psychosociální faktory dle autora patří změny nálad, zejména deprese, úzkost a hněv, které jsou spojovány se zvýšením rizika kardiovaskulárních onemocnění. Anttila (2021) s tímto

tvrzením zcela nesouhlasí a upřesňuje, že ačkoliv dřívější literatura skutečně uváděla přímé a nepřímé negativní vlivy na fyzické a psychické zdraví vlivem dlouhé pracovní doby, souvislost dlouhé pracovní doby se zdravím však může záviset na regionálních a kulturních rozdílech. Asociace dlouhé pracovní doby s příznaky deprese byla silnější v asijských zemích, než u ostatních zemí v Evropě a severní Americe.

Dle Arlinghaus (2019, s. 187) někteří zaměstnanci preferují dlouhou pracovní dobu, se záměrem kratšího pracovního týdne. Antilla (2021) na druhou stranu argumentuje a poukazuje na výsledky výzkumů, které ukazují skutečnost, že čím delší pracovní doba je, tím více jsou lidé ochotni ji zkrátit – a naopak. Většina nadměrně pracujících mužů i žen by raději pracovala méně hodin. Z provedených výzkumů tedy vyšlo, že lidé vykazují nevoli pracovat při nadměrné ani zkrácené pracovní době.

Odměňování zaměstnanců

Bělina (2014, s. 229) popisuje, že za odvedenou práci zaměstnancům náleží mzda, plat nebo odměna z dohody. Jednotlivé typy odměn se od sebe liší, kdy plat poskytuje zaměstnavatel, kterým je stát, územní samosprávný celek, či státní fond. Mzdu dostávají pracovníci od zaměstnavatelům odlišným státního typu, odměna z dohody náleží zaměstnancům, kteří vykonávají práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Odměňování zaměstnanců je důležitou pracovní podmínkou, která zároveň působí na rozhodování zaměstnanců, zda vůbec na dané pracovní pozici začnou pracovat, či v zaměstnání setrvávají. Mzda má funkci alimentární, kompenzační a regulační. Alimentární funkce ukazuje na fakt, že mzda je cílem, na jehož základě zaměstnanec navazuje pracovněprávní vztah se zaměstnavatelem. Regulační funkce představuje tržní hodnotu práce u daného zaměstnavatele či v určitém regionu. Kompenzační funkce slouží ke kompenzaci nevýhod, které z výkonu práce vyplývají. Další funkci mzdy lze považovat také funkci motivační či stimulační, která ovlivňuje chování pracovníků k jejich nejlepšímu výkonu.

Český statistický úřad (2023a), dále jen ČSÚ, uvádí růst průměrné hrubé měsíční nominální mzdy na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství, kdy se oproti stejnému období předchozího roku o 7,9 %, reálně však vlivem inflace klesla o 6,7 %. Medián mezd čítal 37 463 Kč. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2022 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda celkem 43 412 Kč, tedy o 3 118 Kč více než ve stejném období roku předešlého. V roce 2022 dosáhla průměrná mzda výše 40 353 Kč. Dle mzdového průzkumu Hays (2023) s pokračujícím růstem mezd počítají zaměstnavatelé i v letošním roce, nejčastěji v rozmezí 5-10 %.

Péče o zaměstnance

Dle Koubka (2015, s. 343) jsou zaměstnanci klíčovými zdroji pro fungování organizace. Výkonnost organizace je závislá na schopnostech, motivaci a pracovním chování zaměstnanců, proto je třeba se o zaměstnance zajímat a poskytovat jim péči. Péče o zaměstnance lze rozdělit do tří skupin, do kterých spadá péče povinná, smluvní a dobrovolná. Povinná péče je dle autora udávána zákonem, předpisy a kolektivními smlouvami. Smluvní péče je dána kolektivními smlouvami, které se uzavírají na úrovni organizace, dobrovolná péče na druhou stranu souvisí s personální politikou dané organizace. Llopis (2021) v reakci na to uvádí, že organizace, které se aktivně nezaměřují na péči o své zaměstnance budou přicházet o konkurenční výhodu spolu se snížením své značky jako zaměstnavatele.

Koubek (2015, s. 55, 344) dále popisuje, že z širšího hlediska lze do péče o zaměstnance řadit problematiku pracovní doby a pracovního režimu, pracovní prostředí, bezpečnost práce

a ochranu zdraví při práci, personální rozvoj a další služby poskytované pracovníkům, s cílem zajistit dostatečné množství pracovníků se zájmem o rozvoj. Autor rovněž dodává, že pro efektivnost práce a výkonu zaměstnanců je důležité vytvářet vhodné podmínky, aby se zaměstnanci cítili na pracovišti dobře a měli možnost plnit své pracovní úkoly v příjemné atmosféře a příznivých materiálních i socio-psychologických podmínkách.

Závěrem lze shrnout pracovní prostředí jako souhrn podmínek, ve kterých pracovníci vykonávají svou práci. Mezi zmíněné podmínky patří především pracovní místo, které by mělo být pohodlné, přístupné, zbavené ideálně všech rušivých elementů. Dalším faktorem je bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zde se mimo pracovní úrazy řeší vhodnost ovzduší a osvětlení v místnosti. Další neméně důležitým faktorem jsou socio-psychologické podmínky ve vztahu k mezilidskému kontaktu na pracovišti, dlouhodobý stres a únava. Do pracovního prostředí se dále řadí pracovní doba. Zde je uveden vliv pracovní doby na pracovní výkonnost, negativní následky směnného provozu a dlouhodobé práce přes čas. Předposledním faktorem bylo odměňování zaměstnanců, vymezení rozdílu mezi platem a mzdou a její funkce. Závěrem byla uvedena také péče o zaměstnance, která se dělí na povinnou, smluvní a dobrovolnou.

2.3 Pracovní benefity

Hejzlarová (2019) uvádí, že pracovní benefity v českém pracovním prostředí jsou již od dob Tomáše Bati, který svým pracovníkům poskytoval zvýhodněné bydlení, možnosti dalšího vzdělání a rozšíření kvalifikace či podporu v nemoci v oblasti jejich bydlení. Zaměstnanecký benefit autorka popisuje jako tzv. nenárokovou složkou odměny, která se liší dle profese, kterou zaměstnanec vykonává. Autorka dále dodává, že mezi nejběžnější zaměstnanecké výhody patří stravenky, poskytnutí služebního telefonu či notebooku, dále příspěvek na pojištění a dovolenou nad rámec zákona. Macháček (2013, s. 15) doplňuje, že k dosažené mzdě zaměstnanci dostávají také příplatek za práci přesčas, ve svátek, za noční práci, za práci o víkendech a za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Dále autor definuje zaměstnanecké benefity jako určité finanční či nefinanční plnění poskytované zaměstnavatelem nad rámec sjednané odměny, sloužící ke stimulaci pracovníků, a zároveň posilující vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Mimo to se jedná o jeden z rozhodujících faktorů ze strany pracovníků, při zvažování vícero pracovních nabídek. Jaekwon (2013) zaměstnanecké benefity rozděluje do dvou širokých kategorií. Do první kategorie podle autora spadají tradiční benefity, mezi které patří zdravotní a životní pojištění a penzijní benefity. Druhá kategorie zahrnuje benefity pro rodinu pracovníka tak, aby splňovaly různorodé požadavky zaměstnanců a byly v souladu s jeho rodinnými a osobními potřebami. Dle mzdového výzkumu Hays (2022) organizace průměrně nabízejí balíček devíti různých benefitů pro své zaměstnance.

Podle Macháčka (2013, s. 16-17) mezi pracovní benefity lze zařadit dále příspěvky na rekreaci zaměstnanců i jejich rodinných příslušníků, příspěvky na sportovní, kulturní a vzdělávací akce, prodej produktů firmy za zvýhodněnou cenu oproti obvyklé, poskytování občerstvení a nealkoholických nápojů na pracovišti, zřizování firemních školek, příspěvek na hlídání dětí, či práce z domova. Rovněž nadstandardní délku dovolené, zavedení pružného rozvržení pracovní doby, příplatek k výši nemocenských dávek patří k firemním benefitům. Macháček (2013, s. 43, 63) dále popisuje, že příspěvky na stravování patří k nejčastějším zaměstnaneckým benefitům, kdy je nejvyužívanější formou právě poskytování stravenek zaměstnancům organizace. Tato forma benefitu je výhodná pro zaměstnance i zaměstnavatele. Z hlediska zaměstnance je osvobozen od daně z příjmu, z hlediska zaměstnavatele se jedná o daňový výdaj. Stejně tak příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,

na soukromé životní pojištění a na doplňkové penzijní spoření spadá také k častým zaměstnaneckým výhodám. Stejný autor (2013, s. 86-87) doplňuje, že poskytnutí služebního vozu pro služební i soukromé účely je nabízeno především středními a velkými firmami. Nejčastěji je vůz využíván k cestám do a z práce, dále k víkendovým rekreacím a k cestám do zahraničí.

Hejzlarová (2019) uvádí, že kromě klasických pracovních benefitů ze zahraničí přišly do České republiky další zaměstnanecké výhody, jako je umožnění práce z domova, tzv. home-office. Dle mzdového průzkumu Hays (2022) se práce z domova stala běžnou součástí pracovní politiky firem, pouze v několika málo případech zaměstnavatelé práci z domova neumožňují. Velké množství firem nemá pro práci z domova nastavená fixní pravidla a zaměstnanci mohou tuto variantu využívat dle svých potřeb. Christensen (2020) v Vleeshouwers (2022) reaguje, že zvýšená digitalizace a zavádění nových technologií může změnit pocit kontroly, kterou mají zaměstnanci nad svou vlastní pracovní situací. Derks (2014) v Guest (2017) nicméně uvádí, že zatímco některé technologické změny, vedoucí například k automatizaci rutinních činností, jsou pozitivní, stejně tak ale mohou vést k interferenci mezi prací a domovem. Stejného názoru je Prus (2017), dle kterého inovativní pracovní systémy skutečně přinesly větší flexibilitu práce, ta však ale vyžaduje náležitou nápravu rovnováhy mezi prací a soukromým životem. Urbancová, Vrabcová (2023, s. 42) nicméně doplňují, že při práci z domova je třeba klást důraz na dostupnost technologického vybavení, schopnost práce s různými technologiemi a v neposlední řadě také dovednost řízení času. Autorka zároveň podotýká, že ne každý pracovník je schopný pracovat z domova bez poklesu produktivity a motivace k práci.

Hejzlarová (2019) proto uvádí „Sabbatical“, jako další ze žádaných zaměstnaneckých benefitů. Jedná se o neplacené volno pro duševní očistu s délkou několika týdnů až měsíců. Především u vyšších manažerských pozicích v důsledku dlouhodobého stresu a psychického vypětí dochází ke snížení výkonnosti, až k syndromu vyhoření v krajních případech. „Sabbatical“ umožňuje zaměstnanci se oprostit od pracovního shonu a vrátit se v nové síle. Autorka dále podotýká, že v oblasti zaměstnaneckých benefitů dochází i k dalším změnám, kdy dříve oblíbené benefity se dnes stávají méně atraktivními. Například tzv. sick-days, které poskytují pracovníkům volno při krátkodobé nemoci, bez doložení lékařského potvrzení. Nyní zaměstnanci čerpají dočasnou pracovní neschopnost i v případě krátkodobé nemoci již od prvního dne a sick-days berou jako dny dovolené navíc.

Llopis (2021) uvádí výsledky z výroční studie trendů amerických zaměstnaneckých výhod pro rok 2021 společnosti MetLife, ve které je uvedeno, že hlavní tři faktory ovlivňující pracoviště budoucnosti staví na první místo zaměstnaneckou spokojenost a well-being, následně možnost práce na dálku a v neposlední řadě staví na nejvyšší místo duševní zdraví zaměstnanců, problematiku stresu a syndromu vyhoření. Zároveň tři čtvrtiny zaměstnanců řadí firemní benefity a programy pro řízení pracovního života jako pět nejpožadovanějších benefitů pro životní spokojenost. Autorka dále v článku uvádí, že nestačí pouze aktualizovat seznam nových zaměstnaneckých výhod a programů, natož je třeba poznat své lidi uvnitř organizace a komunikovat tak, aby zaměstnanci věděli, že je bezpečné sdílet své potřeby. Následně je organizace schopná nabídnout flexibilitu a co nejlépe personalizované možnosti pro své pracovníky.

Allen (2021) popisuje dopady pandemie Covid-19 ve vztahu k velké změně firemních benefitů. Zaměstnavatele si začali uvědomovat, že benefity a péče o zaměstnance jsou zásadními faktory pro produktivitu práce. Stále větší důraz je kladen na možnosti práce z domova. Kubíčková (2018) uvádí, že zaměstnavatelé stále častěji umožňují home-office, kdy si pracovníci sami mohou rozvrhnout pracovní dobu. Tento benefit je velmi přínosný především pro rodiče pečující o malé děti nebo zaměstnance, kteří denně dojíždějí za prací.

Hays (2022) dále uvádí, že 90 % organizací z provedeného výzkumu nabízí dny dovolené navíc, nad rámec zákonem stanovených 20 dní. Nejčastěji je v organizacích 25 dní dovolené, 8 % respondentů pak svým zaměstnancům poskytují ještě více volných dní. Sami pracovní uchazeči vnímají 25 dní dovolené jako běžný standart a v případě kdy firma nabízí méně, může to být vnímáno jako zásadní konkurenční nevýhoda.

V oblasti dovolené některé společnosti poskytují možnost tzv. neomezeného čerpání dovolené, kdy si pracovníci mohou vybrat, kdy budou pracovat a kdy budou čerpat dovolenou. Nicméně tento benefit má své úskalí, a pro fungování je třeba důvěry mezi oběma stranami pracovního vztahu (Kubíčková, 2018). Vleeshouwers (2022) dále argumentuje, že kompatibilita mezi pracovním uspořádáním z domova a vykonávanou prací se liší v závislosti na povaze pracovních úkolů. Stejně tak se do popředí dostává otázka duševního zdraví zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků. Castrillon (2022) argumentuje, že v důsledku pandemie Covidu-19 se duševní zdraví a syndrom vyhoření dostávají do centra pozornosti stále častěji. Dle Kubíčkové (2018) se dále v oblasti péče o zaměstnance stále častěji budují rekreační zóny na pracovišti, které mohou zaměstnanci během pracovní doby využít ke krátké přestávce a odreagování se. Někteří zaměstnavatelé také umožňují svým pracovníkům služby maséra či cvičení jógy přímo na pracovišti.

Foreman (2017) dále otevírá téma dog-friendly kanceláří, kdy jsou povoleni domácí mazlíčci na pracovišti. Uvádí, že psi na pracovišti mohou zaměstnancům poskytovat mnoho výhod, nicméně jejich přítomnost může představovat i rizika a obavy. Přítomností psa na pracovišti může být ovlivněno celé podnikatelské prostředí, včetně spolupracovníků, manažerů a klientů. Některé účinky mohou být pozitivní, mohou poskytovat sociální podporu, zlepšit výkon a zvýšit sociální interakci, která je spojována se snižováním úrovně deprese a lepším pracovním výkonem. Jejich přítomnost na pracovišti s sebou nicméně nese také určitá nebezpečí a rizika, například zdravotní obavy, včetně alergií a nemocí přenášených zvířaty. Mezi další rizika spadají bezpečnostní obavy, jako je uklouznutí, zakopnutí, pádu a pokousání psem.

Kubíčková (2018) zdůrazňuje k problematice pracovních benefitů, že by se zaměstnavatelé vždy měli před volbou firemních benefitů zamyslet, zda odpovídají požadavkům jejich zaměstnanců, jakožto cílové skupině. Pro mladé lidi, kteří teprve vstupují na pracovní trh, jsou právě široké možnosti firemních benefitů jedním z hlavních kritérií při výběru pracovního místa. Služební mobil, notebook či firemní auto jsou již brány jako samozřejmost, pozornost dostávají dnes jiné výhody. Fox (2022) popisuje, že dle zprávy LinkedIn 2022 Global Talent Trends 63 % uchazečů o zaměstnání uvádí rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem jako jeden z rozhodujících faktorů při výběru nového zaměstnání. Stejná autorka dále uvádí, že retailová společnost Primary v New Yorku zavedla čtyřdenní pracovní týden, kdy zaměstnanci pracují od pondělí do čtvrtka. Ukázalo se, že zaměstnanci přicházejí do práce odpočatější a míra opotřebení se nezvýšila, společnost tudíž nemá v plánu se k pětidennímu pracovnímu týdnu vracet. Společnost Coalition Technologies v Kalifornii poskytující služby v oblasti digitálního marketingu a designu webových stránek zase nabízí možnost práce odkudkoli na světě. Stejná autorka dále uvádí další příklad flexibility, kterým je společnost Alley působící v oblasti informačních technologií a služeb, která nestanovuje hodiny. Každý pracovník se tak sám rozhoduje, kdy uspořádá schůzky a kdy odvede svou práci. Filozofií společnosti Alley je, že pracovníci jsou dospělí lidé a dokážou řídit sami sebe.

Castrillon (2022) doplňuje, že pružná pracovní doba spadá mezi první požadavky na pracovní benefit. Dále odkazuje na průzkum Qualtrics z roku 2022, ve kterém bylo zjištěno, že 92 % respondentů dává přednost čtyřdennímu pracovnímu týdnu. 72 % respondentů nato uvedlo, že by dali přednost čtyřdennímu pracovnímu týdnu, i kdyby to znamenalo pracovat déle v pracovní dny.

Laundon (2019) uvádí, že pojetí zaměstnaneckých benefitů lze považovat také za méně nákladnou alternativu či doplněk k finanční odměně v prostředí, kde se zvyšuje plat jen omezeně. Autor dále poukazuje na důležitost transparentnosti komunikace zaměstnaneckých benefitů a edukaci, kdy zaměstnanci v některých případech vědí o přístupu k určitým výhodám, nicméně jen málo z nich vědí, jak je využít.

Shrnutím lze konstatovat, že existuje různé dělení firemních benefitů, obecně se však jedná o způsob prohlubování vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. V kapitole byly uvedené nejběžnější firemní benefity, včetně současných trendů, které sem přicházejí ze zahraničí. Jedná se například o dnes již častý home-office, dlouhodobé neplacené volno – „Sabbatical“, zdravotní volno (sick-days), možnost přinést domácí zvíře do kanceláře, či zkrácený týden a možnost neomezené dovolené.

2.4 Klasifikace generace Z

Následující podkapitola obsahuje názory různých odborníků k problematice generací na trhu práce a jejich bližší specifikaci. Kirchmayer (2018, s. 6019) definuje generaci jako skupinu lidí vyznačující se společnými znaky, a to sociálními, demografickými, biologickými, geografickými, kulturními či ideologickými. Cambridge Dictionary (2023) popisuje rozdílnou definici a popisuje generaci jako skupinu lidí stejného věku, společenství či rodiny, dále jako 25 až 30letý časový úsek, během kterého se z dětí stanou dospělí, kteří mají vlastní děti.

Fromm, Read (2018, s. 14) dále rozvádí, že různé zdroje se navzájem liší v určování časového rozmezí jednotlivých generací, včetně určení počátku generace Z. Kromě časového rozhraní však autor souhlasí s tím, že jsou generace definovány dalšími faktory. Ratajczak (2020, s. 38) uvádí, že příslušníci jednotlivých generací disponují určitými odlišnostmi, které se projevují v názorech a chování. Berkup (2014) nahlíží na problematiku z perspektivy, že každá z generací je ovlivněna historickými, ekonomickými a politickými událostmi z dané doby, které vstupují do utváření charakteristických znaků a vlastností příslušníků jednotlivé generace. Toro (2019) parafrázuje Karla Mannheima, průkopníka v konceptualizaci pojmu generace, který popisuje, že každá generace je určena účastí na stejných událostech, které formují „přirozený“ způsob, jakým svět existuje. V důsledku toho se vytváří obraz světa a interpretace všeho, co se děje. Urbancová, Vrabcová (2023, s. 134) popisují, že každá generace je jedinečná a má svá specifika. Dangmei (2016, s. 2) souhlasí a shrnuje, že každá generace uznává jiné hodnoty, má jiné zkušenosti a ambice, které formují vztah k pracovnímu životu a následně ovlivňují přístup ke vzdělávání, motivaci, spolupráci a způsobu získávání nových znalostí.

Níže jsou popsány jednotlivé generace na současném trhu práce, s hlavním důrazem na klasifikaci nejmladší generace Z a jejího vztahu k práci.

2.4.1 Baby Boomers

McCrandle (2014, s. 27) vymezuje příslušníky generace Baby Boomers jako jedince narozené mezi lety 1946-1964. Autor uvádí, že konec druhé světové války představoval zásadní událost pro utváření generací, především v západním světě. Jednalo se o jednu z nejvýznamnějších historických událostí, která měla významný dopad na kulturní prostředí. Poválečné období se zároveň vyznačovalo razantním ekonomickým růstem, vysokou zaměstnaností a technologickým rozvojem. Bejtlovský (2016, s. 106) reaguje, že konkrétně na území České republiky byla generace Baby Boomers ovlivněna především koncem druhé světové války a následným zavedením komunistického režimu v roce 1948.

Berkup (2014) se v časovém rozhraní generace Baby Boomers shoduje s McCrindle (2014) a popisuje, že z hlediska pracovního chování je pro tuto generaci zásadní týmová práce, vedoucí k dosažení jejich osobních cílů. Amaya (2008) v Gonzalez-Ramirez (2022) toto tvrzení podporuje a doplňuje, že Baby Boomers usilují o vlastní prospěch a jsou neradi označováni za své chyby. Berkup (2014) zcela nesouhlasí a uvádí, že mezi motivační faktory této generace spadá především ocenění, finanční odměna, prestiž, získání autority a společenského postavení. Jejich vnitřní motivací je dle autora osobní uspokojení a úspěch. Kramer (2019) v Gonzalez-Ramirez (2022) dále popisuje, že jsou Baby Boomers obecně považováni za generaci vyznačující se cynismem, úzkostí a rebelstvím.

2.4.2 Generace X

Horváthová, Bláha (2016, s. 134) definují generaci X jako jedince narozené v rozmezí let 1965-1981. Dle McCrindle (2018, s. 10) jsou příslušníci generace X osoby narozené v letech 1965-1979 včetně a Fromm, Read (2018, s. 15) ohraničují tuto generaci lety 1965 až 1978, zde se tedy časové rozhraní autorů vzájemně neshodují. Mahmoud (2020) v reakci na to uvádí stanovisko Pew Research Center (2015), podle kterého je stanovení věkových hranic generací nezbytným krokem pro generační analýzu, nicméně vymezené hranice by měly být považovány spíše za vodítko než pevné vymezení.

Motýl (2014) v Horváthové, Bláhovi (2016, s. 135) popisuje, že generace X vyrůstala v době finanční a společenské nejistoty. Autor je popisuje jako jedince, kteří jsou v pracovním prostředí loajální, mají rádi jistotu a nevyhledávají změny. Jedním z nejtypičtějších znaků generace X je dle Horváthové (2016, s. 136) dlouhodobé zaměstnání. Pro příslušníky generace X je typické zůstat na místě, kde vystudovali či vyrostli a kde mají své zázemí. Bayramoglu (2018, s. 17) s tímto tvrzením nesouhlasí a popisuje, že příslušníci této generace mění svou práci v průměru každých 5 let, a to z důvodu pracovní nespokojenosti. Dle autora peníze pro generaci X nehrají rozhodující roli. Dále o příslušnících generace X uvádí, že si váží světových vůdců a vzorů, proto nejsou loajální ke svému pracovišti, ale ke svým oblíbeným nadřízeným.

Horváthová, Bláha (2016, s. 137) zastávají názor, že se tato generace obecně vyznačuje pesimistickým pohledem na svět. Především v důsledku negativních společenských jevů, které se dějí v průběhu jejich dospívání. Jedná se o významné změny politické a hospodářské, počátek technologického rozvoje, zvýšení užívání tvrdých drog ve společnosti, zvyšování rozvodovosti a důraz na individualismus.

2.4.3 Generace Y

Horváthová, Bláha (2016, s. 134) uvádí generaci Y, někdy nazývaní jako „Mileniálové“, jako jedince, kteří se narodili v letech 1982-1995. Dle McCrindle (2018, s. 11) se jedná o časové rozhraní let 1980-1994 a Fromm, Read (2018, s. 15) uvádí příslušníky této generace, jako osoby narozené v letech 1979-1995. Zde se opět autoři v letopočtech lehce rozcházejí.

Smith (2015) v Gonzalez-Ramirez (2022) popisuje, že mileniálové jsou generací již vyrůstající v digitálním světě. Amaya (2008) v Gonzalez-Ramirez (2022) reaguje, že právě vázanost na technologie způsobuje, že generace Y zažívá konstantní stres, pocit zaneprázdněnosti a potřebu neustálé zpětné vazby. Horváthová, Bláha (2016, s. 144) s tímto tvrzením nesouhlasí a popisují příslušníky této generace jako jedince narozené v období relativního klidu a míru. Dle autorů se jedná o lidi vysoce ambiciózní, kteří si zakládají na pracovních výzvách. V práci hledají spíše přátele než kolegy. V pracovním prostředí jsou velmi efektivní, flexibilní a umějí si zároveň udělat čas na své koníčky, sport či rekreaci. Machálková (2012)

v Horváthové, Bláhovi (2016, s. 145) nicméně přináší úhel pohledu, kdy příslušníci generace Y někdy nejsou schopni zvládnout vyšší pracovní zátěž, nejsou zcela samostatní a občas je problematické je řídit. Bayramoglu (2018, s. 18) doplňuje, že se generace Y vyznačuje pocitem vlastní důležitosti.

Moreno (2020) v Gonzalez-Ramirez (2022) dále popisuje, že mileniálové potřebují rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a příjemné pracovní prostředí. Zároveň vyžadují flexibilní pracovní dobu a neradi pracují přesčasy. Dle Emeagwali (2011) v Bayramoglu (2018, s. 18) je to generace optimistická, která věří v budoucnost. Wilson (2008) v Bayramoglu (2018, s. 18) však tomuto tvrzení oponuje a popisuje mileniály jako optimisty a pesimisty zároveň. Dle autora se rozdělují na dvě skupiny, kdy jedna vytváří problémy ve společnosti, jsou to lidé zotročení svými emocemi a mající problémy se závislostmi, jako je obezita, alkohol či drogy. Druhou skupinou jsou lidé otevření a produktivní, kteří jsou naopak přínosem pro společnost a budoucnost.

2.4.4 Generace Z

Dle Horváthové, Bláhy (2016, s. 134) a Fromma, Reada (2018, s. 15) do generace Z spadají lidé narození v letech 1996-2010. McCrindle (2014, s. 14) nicméně uvádí, že příslušníci generace Z jsou jedinci narození v letech 1995 až 2009. Jedná se o generaci, která nastoupila v roce 2013 na vysoké školy, tedy převážně o studenty a budoucí zaměstnance. Tato diplomová práce a dotazníkové šetření v analytické části práce bude vycházet z letopočtů 1995-2010. V současné chvíli se tedy jedná o příslušníky, jejichž věk se pohybuje od 13 do 28 let (2023).

Iorgulescu (2016, s. 48) zastává názor, že příslušníci generace Z byli vychováváni ve velmi odlišném prostředí v porovnání s předchozími generacemi. Děti této generace se rodí rodičům třech různých generací a v důsledku toho vznikají výrazné rozdíly ve věku jejich rodičů, ale především také v přístupu k výchově. Dle Sládka (2018, s.1) generace X a Y vede své děti k samostatnosti, neustále je povzbuzují, nabádají je ke studiu a snaží se jim předat realistický pohled na svět. McCrindle (2014, s. 15) dále uvádí, že se generace Z narodila do stárnoucí populace a to znamená, že příslušníci této generace budou pracovat déle, žít déle a mít delší odchod do důchodu.

Horváthová, Bláha (2016, s. 134) a McCrindle (2014, s.15) popisují generaci Z jako první, která nezná život bez chytrých zařízení, internetu a bezdrátového připojení. Jedná se o sebevědomé jedince, kteří se vyznačují netrpělivostí a sebestředností. Dle Horváthové, Bláhy je Generace Z v porovnání s předchozími generacemi více zaměřená na konzum, má méně ambicí a jejich pozornost velmi rychle opadá. McCrindle (2014, s. 15-16) shrnuje, že se jedná o generaci nejvíce materiálně vybavenou, technologicky vyspělou, globálně propojenou a formálně vzdělanou. Dle Sládka (2018, s. 10) jsou příslušníci generace Z neobyčejně kreativní. Vše, co potřebuje znát je schopna dohledat do několika minut a ve zbývajícím čase informace analyzuje a může se věnovat kreativnímu řešení dané situace.

Studie společnosti Randstad (2020) nicméně zcela nesouhlasí a přináší jinou perspektivu, kdy uvádí výsledky výzkumu, ve kterém 53 % respondentů, příslušníků generace Z, odpovědělo, že preferují osobní komunikaci před elektronickou poštou či videokonferencí.

Dle McCrindle (2014, s. 15-16) je to generace, která raději kouká na videa, než aby četla, kdy se v době informačního přetížení zprávy stále více zakládají na obrázcích a znacích a komunikují spíše barvami a obrazem než slovy a frázemi. Sládek (2018, s. 11-12) toto tvrzení podporuje a uvádí, že se tato generace od ostatních liší rovněž vizuálním způsobem učení

a multitaskingem. Příslušníci generace Z jsou velmi rychle schopni přecházet z jednoho úkolu na druhý, nicméně často kladou větší důraz na rychlost než přesnost provedení.

Deloitte (2022) dále uvádí udržitelný přístup a zodpovědnost vůči životnímu prostředí jako faktor, kterému generace Z přikládá důležitost při výběru zaměstnavatele. Samy členové dané generace jsou v tomto směru angažovaní a 90 % respondentů z provedeného výzkumu vypovědělo, že se alespoň částečně chovají udržitelně a snižují svůj negativní dopad na životní prostředí.

Fromm, Read (2018, s. 18-23) dále popisuje podobnost mezi generací Z a generací Y, kde nejzřejmější podobností mezi těmito generacemi jsou jejich zkušenosti s technologiemi a očekávání nepřetržitého digitálního přístupu. Sdílejí nadšení pro sociální média a viditelnost do života ostatních. Nicméně jednat s generací Z jako s mladší verzí generace Y není dle autora správný přístup. Generace Z je schopná multitaskingu na vícero obrazovkách na rozdíl od mileniálů, kteří dokáží ovládat „pouze“ dvě obrazovky současně. Kromě toho jsou příslušníci generace Z realističtější ohledně zaměstnání a financí na rozdíl od mileniálů, kteří vyrostli v době nejistoty. Autor dále uvádí, že jedním ze specifíků generace Z je schopnost multitaskingu, kdy se mozky generace Z přizpůsobují digitálnímu prostředí rychleji než předchozím generacím. Jsou zvyklí na obrovské množství informací, a tudíž mají schopnost rychlého zpracování a odfiltrování obsahu během několika vteřin. Na rozdíl od generace X a mileniálů se příslušníci generace Z více vyhýbají rizikovému chování a přistupují rozumněji ke kariéře a životním volbám. Dalším rozdílem mezi Baby Boomers, generací X a generacemi Y a Z se dle autora ukazuje v psychologické odolnosti a vztahu ke konfrontacím, zejména pokud jde o mezilidské konflikty a nalézání alternativ. Kdy mladší generace mají větší schopnost kognitivní fúze mezi svými myšlenkami a realitou, ve které žijí, a proto se často cítí být v pozici oběti. Gonzalez-Ramirez (2022) potvrzuje toto tvrzení a z provedeného výzkumu uvádí, že mileniálové a příslušníci generace Z mají nižší toleranci frustrace a psychické odolnosti v porovnání s generací X a Baby Boomers.

Globální výzkum generace Z a mileniálů společnosti Deloitte (2022) uvádí stěžejní témata, kterými se generace Z globálně zajímá, jedná se o následující výčet:

- náklady na živobytí;
- klimatické změny a životní prostředí;
- nezaměstnanost;
- duševní zdraví;
- sexuální obtěžování.

Pět témat, kterými se zabývají příslušníci generace Z konkrétně v České republice, se dle Deloitte (2022) mírně liší, jedná se o následující faktory:

- klimatické změny a životní prostředí;
- náklady na živobytí;
- vzdělání, schopnosti a dovednosti;
- duševní zdraví;
- ekonomický růst.

V podkapitole byla vymezena definice generace, zdůrazňující existující odlišnosti jednotlivých generací v určitých aspektech života. Následně byly stručně představené současné generace, pohybující se na trhu práce, těmi jsou: Baby Boomers (1946-1964); Generace X (1965-1981); Generace Y (1981-1995) a Generace Z (1995-2010).

Časové rozhraní generací se u uvedených zdrojů nepatrně liší. Ačkoliv je věkové rozhraní nezbytné k provedení generační analýzy, dané letopočty slouží spíše jako vodítko než pevné rozhraní. Generace Z byla popsána jako výrazně odlišná od zbylých generací. Mezi hlavní charakteristické prvky generace Z dle uvedených informací patří technologická vyspělost, kreativita, schopnost multitaskingu, udržitelný přístup vůči životnímu prostředí a nižší psychická odolnost. Následující dvě podkapitoly se konkrétněji zabývají generací Z ve vztahu k organizaci práce, pracovnímu prostředí a firemním benefitům.

2.5 Požadavky generace Z na organizaci práce

Preference generace Z, ať už ve vztahu k organizaci práce či pracovním podmínkám, se výrazně liší oproti preferencím starších generací na trhu práce. Šnýdrová (2014, s. 18) popisuje, že v současné době dochází k významným změnám ve struktuře ekonomicky aktivního obyvatelstva, což se promítá do změn trhu práce. Kromě prodlužování délky pracovního života, v důsledku prodlužující se délky lidského života a tlaku vyvíjeným vládou vyspělých zemí, je dalším důležitým faktorem těchto změn pozvolný vstup generace Z na trh práce. Jedná se o generaci, jejíž preference a požadavky na pracovní místo jsou zcela odlišné od zbylých generací. Williams (2011) a Grow (2018) v Chillakuri (2020) uvádějí, že se každá z generací odlišuje vzděláním, zkušenostmi, hodnotami, očekáváními, rodinou, životním stylem a pracovní etikou, a to má silný vliv na organizace. Pochopením specifik a odlišností generace Z od předešlých generací, může organizacím pomoci s úspěšným zavedením příslušníků generace Z do pracovního prostředí.

Dle Schawbela (2014) jsou tři nejpodstatnější pracovní aspekty pro generaci Z, a tím jsou příležitost kariérního růstu, finanční ohodnocení a smysluplnost práce. Kubátová (2016) o dva roky později reaguje na tuto studii s velmi podobným výsledkem, týkajícího se konkrétně generace Z v České republice. Respondenti zde uvedli stejné faktory při výběru zaměstnavatele, nicméně v jiném pořadí, největší význam pro ně má z provedeného výzkumu finanční ohodnocení, následně smysluplnost práce a na třetím místě skončila možnost kariérního růstu. Dle Kirchmayera (2018) je pro příslušníky generace Z nejdůležitější samotná pracovní náplň a rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Stejně tak dle autora očekávají, že jim jejich práce přinese pocit vnitřního uspokojení. Anisic (2020) toto tvrzení podporuje a uvádí, že dle provedeného výzkumu u srbských studentů mezi hlavní očekávání patří rovnováha mezi osobním a pracovním životem, možnost dalšího vzdělání a rozvíjení současných dovedností. Mzdový průzkum Hays (2022, s. 13) reaguje výsledky ze svého výzkumu a definuje, že kromě atraktivního finančního ohodnocení jsou hlavními faktory současnosti:

- zajímavost práce;
- rovnováha mezi pracovním a osobním životem;
- možnost kariérního růstu.

Hays (2023, s. 14) následně uvádí výsledky stejného výzkumu za uplynulý rok 2022, kde se výsledky lehce liší, a kromě atraktivní mzdy zaměstnanci požadují především

- zajímavost práce;
- rovnováhu mezi pracovním a osobním životem;
- lokalitu zaměstnavatele.

Zde se poslední místo liší od výzkumu z předešlého roku, kde třetí místo zastávala možnost kariérního růstu.

Toro (2019) uvádí další perspektivu, kdy z provedeného výzkumu vyplynulo, že generace Y a generace Z mají ve vztahu k organizaci práce často pocit nedostatku sebeurčení, protože se cítí být omezováni autoritou starších lidí a pravidly byrokratických struktur, které silně kritizují. Autor dále popisuje, že generační rozdíly v současné době stoupají na důležitosti a v managementu lidských zdrojů existuje mnoho iniciativ, které zohledňují mezigenerační diverzitu, na jejíž základě vytvářejí svou intervenční politiku.

Schroth (2019) v Chillakuri (2020) nicméně reaguje, že řízení očekávání generace Z je pro organizace složité, vzhledem k idealistické představě o práci této generace. Příslušníci generace Z považují práci za nudnou a stereotypní, pokud je vnitřně nenaplnuje. Proto je odpovědností manažerů pomoci zaměstnancům pochopit jejich přínos a jak je jejich práce významná pro úspěch organizace.

Mzdový průzkum Hays uvádí data zohledňující výši mezd, požadavky uchazečů a finální nabídku mzdy při obsazení pracovní pozice. Výzkum Hays pro Českou republiku (2022, s. 12) dále uvádí hlavní důvody nespokojenosti generace Z v zaměstnání. Jedná se především o:

- ztrátu motivace;
- neumožnění kariérního růstu;
- nevyhovující atmosféra mezi kolegy;
- styl vedení.

Mezi hlavní faktory rozhodující o změně pracovního místa dle Hays (2022, s. 12) patří:

- atraktivita pracovní náplně;
- flexibilita pracovní doby;
- možnost práce z domova;
- možnost profesního růstu.

Stejný výzkum společnosti Hays (2023, s. 21), prováděný o rok později, se zabýval také zjištěním hlavních tří důvodů, proč zaměstnanci odcházejí ze svého současného zaměstnání. Z provedeného výzkumu vyplynula na prvním místě nízká mzda, následně nedostatek příležitostí pro kariérní rozvoj a na třetím místě byla neatraktivnost pracovního místa, bez výzvy.

Globální výzkum preferencí generace Z a mileniálů společnosti Deloitte (2022, s. 13) reaguje a uvádí výsledky svého výzkumu, zahrnující hlavní faktory, kvůli kterým generace Z a Y opouští své současné zaměstnání.

Dle výzkumu Deloitte (2022, s. 13) do hlavních důvodů spadá:

- nedostatečný plat;
- pocit, že pracoviště má negativní dopad na jejich duševní zdraví;
- syndrom vyhoření.

Deloitte (2022, s. 13, 29) zároveň uvádí, že příslušníci generace Z jsou schopni odmítnout práci či pracovní úkoly, které nejsou v souladu s jejich hodnotami, to platí především pro generaci Z a mileniály ve vedoucích pozicích. Dalším důležitým faktorem je stres, syndrom vyhoření a duševní zdraví. Otázka duševního zdraví či well-beingu se začala řešit intenzivněji zejména v souvislosti s koronavirovou krizí. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že mezi kritický faktor způsobující stres u generace Z jsou obavy z finančního zabezpečení. Nedostatečné finanční ohodnocení je pro ně dle výzkumu hlavním důvodem pro změnu zaměstnání. Příslušníci generace Z, kteří se zúčastnili generačního výzkumu, pociťují syndrom vyhoření v důsledku jejich pracovní zátěže a pracovních požadavků na nich kladených. Konkrétně se jedná o 46 % respondentů z globálního výzkumu a 47 % z výzkumu generace Z na území České republiky. Stejně tak je 54 % příslušníků generace Z v České republice, kteří v nedávné době změnili zaměstnání z důvodu pracovního zahlcení.

Vysekalová, Mikeš (2020, s. 81) doplňují, že k organizaci a k jejímu vnímání lze přistupovat jako k vnímání osobnosti, která disponuje určitými vlastnostmi, komunikuje určitým způsobem, má svou kulturu apod. Personalizovaný pohled na organizaci pomáhá vytvářet konzistentní obraz zahrnující komunikaci, a tudíž nalákání vhodných uchazečů na volná pracovní místa.

2.6 Požadavky generace Z na pracovní prostředí a benefity

Toro (2019) uvádí, že nejzřetelnější generační rozdíly se projevují v pracovním prostředí. Dle Graczyk-Kucharska (2020) se příslušníci generace Z v pracovním prostředí vyznačují znalostí cizích jazyků, rychlým přizpůsobením novým podmínkám a akceptací vysokého rizika. Spíše než stabilitu, dle autora vyhledávají rozmanitost. Ferincz (2010) v Pataki-Bittó (2021) nicméně došel závěru, že generace Z vzhledem ke zrychlujícímu se životu preferují soukromé a klidné místo na práci s možností pravidelného setkání s kolegy, s tvrzením Graczyk-Kucharska se tedy zcela neztotožňuje. Mahmoud (2020) dále popisuje, že příslušníci generace Z mají tendenci být citlivější a reaktivnější na nepříjemné situace než příslušníci starších generací. Zároveň autor tuto generaci popisuje jako angažovanější než generace předešlé.

Pataki-Bittó (2021) uvádí, že dle výzkumů generace Z obecně preferuje práci pro velké organizace, Kubátová (2016) s tímto tvrzením nesouhlasí a ve své studii zdůrazňuje, že kvůli potřebě autonomie se coworkingová centra stávají stále populárnějšími mezi příslušníky generace Z. Wisuchat (2021) doplňuje, že ve vztahu k lokaci zaměstnavatele generace Z upřednostňuje místo s dostupností restaurací, následně hezky vypadající místo, dostupnost hromadné dopravy a v místo v blízkosti volnočasových aktivit.

Dle společnosti Randstad (2020) jsou nejdůležitější pracovní preference generace Z výše mzdy a nabídka zaměstnaneckých benefitů. Dále uvádí příjemnou pracovní atmosféru, rovnováhu mezi osobním a pracovním životem a jako poslední, možnost kariérního růstu. Chillakuri (2020) nicméně uvádí výsledky zprávy společnosti Priceline o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem, která prováděla výzkum mezi 1000 zaměstnanci na plný úvazek a z toho 24 % příslušníků generace Z uvedlo, že se cítí provinile, když mají volno a mají obavy, že by jejich volno poskytlo spolupracovníkům příležitost hodnotit jejich práci.

Společnost Hays (2023, s. 10-11) uvádí výsledky svého výzkumu v oblasti benefitů, kde bylo zjištěno, že kromě atraktivní mzdy jsou nabídka benefitů, vhodnost pracovního prostředí a work-life balance tři nejdůležitější faktory pomáhající s přilákáním a udržením zaměstnanců. Mezi nejčastější a standardně nabízené benefity jsou dle výzkumu stravenky, dovolená navíc, flexibilní pracovní doba, home-office částečný, občerstvení na pracovišti a firemní telefon pro osobní použití. Do tří nejdůležitějších benefitů dle respondentů/zaměstnanců spadají dny dovolené navíc, home-office částečný a flexibilní pracovní doba (Hays, 2023, s. 14).

Dle Sidorcuka (2017, s. 713), tato generace obecně nehledá celoživotního zaměstnavatele. Očekávají, že zaměstnavatel bude schopen uspokojit jejich potřeby z hlediska flexibility pracovního místa i pracovní doby. Stejně tak jsou pro tuto generaci důležité možnosti dalšího růstu a vzdělávání a jiné firemní benefity. Inier (2017) v Chillakuri (2020) na druhou stranu uvádí, že je generace Z spíše pragmatická a v případě, že to práci neovlivňuje, neměla by být flexibilita práce problémem. Urbancová, Vrabcová (2023, s. 134) zároveň doplňují, že příslušníci generace Z v pracovním prostředí požadují okamžitou zpětnou vazbu na svou práci.

Deloitte (2022, s. 8) dále uvádí výhody flexibility práce, konkrétně hybridního pracovního provozu, kde z provedeného výzkumu vyplynulo, že dochází k úspoře peněz na výdajích, jako je dojíždění či oblečení. Zároveň hybridní či plná práce z domova umožňuje přesídlení generace Z a Y do menších měst, kde jsou náklady na život levnější. Globální výzkum preferencí generace Z a mileniálů společnosti Deloitte (2022, s. 17) také uvádí pohled generace Z a Y na práci z domova. Naprostá většina respondentů (75 %) z provedeného výzkumu uvedla, že by upřednostňovala pracovní model částečné nebo plné práce z domova. Z provedeného výzkumu však vyplývá, že požadavky respondentů jsou výrazně vyšší, než jaká je jejich současná situace. Pouze 49 % příslušníků generace Z uvádí, že v současnosti mají možnost pracovat na dálku alespoň po nějakou dobu. Mezi hlavní přínosy práce z domova pak uvádějí:

- uvolnění času pro další věci, které je zajímají;
- úsporu peněz;
- více času stráveného s rodinnou;
- lepší pracovní výkonnost;
- pozitivní vliv na duševní zdraví.

Příslušníci generace Z zároveň dodávají, že mají zájem o zkrácený pracovní týden, což vnímají jako nástroj, který by jim umožnil nastavit lepší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Mzdový průzkum Hays (2023, s. 17) ukazuje opačnou perspektivu k práci z domova a uvádí hlavní důvody rozhodnutí zaměstnanců pro častější práci z kanceláře. Mezi uvedené stěžejní důvody dle provedeného výzkumu patří:

- zvýšení pracovní produktivity;
- pozorování negativního dopadu na výsledky;
- minimalizace dopadu pocitu osamění a izolovanosti.

Pataki-Bittó (2021) dále uvádí výsledky výzkumu preferencí, kde příslušníci generace Z uvádějí na prvním místě zajímavost práce, na druhém výběr organizace, ke které mají pozitivní vztah, na posledním třetím místě preferencí uvádějí výběr takové práce, která je baví a vnitřně naplňuje. Chillakuri (2020) je jiného názoru a popisuje, že generace Z potřebuje jasnou představu o hodnotách, vizi a strategických cílech organizace. Na rozdíl od starších generací si cení etiky, postupů a společenského dopadu, který organizace vytváří. Chillakuri (2020) dále uvádí důležitost vhodného onboardingu a připravenost organizací na požadavky nových zaměstnanců a správně navržený nástupní program, který chápe očekávání nových pracovníků, jejich hodnoty, postoje, myšlení, chování a důvody jejich chování. Graczyk-Kucharska (2020) dodává, že nové technologie silně souvisejí s inovacemi a jsou pro generaci Z zajímavé, což zvyšuje jejich pracovní motivaci a angažovanost.

Dle Pandita (2022) má generace Z vysoké kariéerní aspirace, chuť se vzdělávat a schopnost inovativního myšlení, kterým se řídí při dosahování svých cílů. To vyžaduje flexibilitu, nezávislost a sebevědomí. Chtějí také vytvářet přátelství na pracovišti. Graczyk-Kucharska (2020) nicméně zcela nesouhlasí a popisuje, že přestože příslušníci Z touží po úspěšné kariéře, chtějí ji ideálně okamžitě a bez velké námahy, nepřijímají vizi dlouhodobého budování kariéry založené na malých krocích. Ngoc (2022) reaguje a vnáší další perspektivu, kdy příslušníci generace Z sice přikládají důležitost možnosti kariéerního postupu, nicméně jasně stanovený plán kariéerního rozvoje ze strany náborových organizací může vést k část změně pracovního místa. Mahmoud (2020) v neposlední řadě uvádí, že v případě náboru mladší generace, Y či Z by organizace měly zaměstnancům poskytnout příznivé podmínky s jasnou strukturou a jednoznačným systémem odměňování.

Shrnutí teoretických východisek práce

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoreticko-metodologickou, jejíž součástí je i metodika práce, a část analytickou. V teoretické části byly doposud vymezeny poznatky na základě rešerše sekundárních dat, z odborných zdrojů české a zahraniční literatury a odborných článků. Jednotlivé podkapitoly byly věnovány roli managementu lidských zdrojů, organizaci práce a pracovnímu prostředí, včetně jednotlivých oblastí (pracovní místo, BOZP, socio-psychologické faktory, pracovní doba, odměňování, péče o zaměstnance). Následně teoretická část práce pojednávala o pracovních benefitech a současných trendech v oblasti pracovních benefitů. V neposlední řadě byla pozornost věnována problematice generací. Byl zde vymezen termín generace, klasifikace jednotlivých generací na trhu práce (Baby Boomers, generace X, Y a Z) jejich specifika a odlišnosti. Hlavní pozornost byla věnována generaci Z, která byla kromě obecné charakteristika popsána také z hlediska vztahu k organizaci práce a pracovnímu prostředí. Teoretická část práce sloužila jako podklad pro zpracování části praktické.

2.7 Metodika práce

Metodika práce uzavírá teoreticko-metodologickou část diplomové práce. Obsahem této podkapitoly je specifikace metodiky výzkumu, který je předmětem praktické části diplomové práce. Hlavní zaměření je na proces, kterým byla data sesbírána, následně vymezení způsobu zpracování dat, použitých statistických metod a výpočtů. V neposlední řadě je zde uvedena specifikace zkoumaného vzorku, stejně tak i omezení, kterým výzkum podléhá.

Výzkumná metoda

Pro tuto diplomovou práci byl zvolen kvantitativní výzkum, který, jak uvádí Tahal (2017, s. 31), odpovídá na otázku „kolik“. Dále uvádí, že smyslem kvantitativního výzkumu je přinést informace o zastoupení sledovaného jevu nebo názoru v cílové populaci, buďto formou absolutní četnosti (obsahující přesné číslo), nebo častější formou relativní četnosti, která je vyjadřována v procentech. Cílem této práce je jednorázové ověření specifických pracovních preferencí generace Z prostřednictvím kvantitativního výzkumu, na jehož základě jsou poskytnuty doporučení pro organizace cílící na generaci Z, zároveň je vytvořen model pracovního místa, odpovídající preferencím dané generace.

Kvantitativní výzkum lze dle Tahala (2017, s. 46) provádět za pomoci pozorování, experimentu či dotazování, taktéž je kvantitativní výzkum vhodný pro testování hypotéz data z něj získaná jsou statisticky zpracovatelná a vyhodnotitelná s nejčastějším výstupem v podobě tabulek a grafů, založených na statistické analýze dat.

Autorka diplomové práce zvolila pro svůj výzkum on-line dotazníkové šetření. Dle Kotlera (2013, s.136) je dotazníkové šetření vhodnou výzkumnou metodou pro zjištění znalostí, názorů, preferencí a změřit jejich rozsah v rámci cílového vzorku. Tahal (2017, s. 54-56) uvádí zásady pro tvorbu dotazníku, popisuje nezbytnost dotazování se přesně, aby odpovědi sloužily k vyhodnocení předmětu zkoumání, zároveň by dotazník měl být uživatelsky přívětivý, otázky stručně a jasně formulované. Dotazníkové šetření by nemělo trvat déle než 15 minut, při delším dotazníku je zde značné riziko, že respondent neudrží pozornost a bude na otázky odpovídat bez rozmyšlení. Vzorová osnova dotazníku dle Tahala obsahuje úvod, ve kterém je oslovení respondentů, seznámení s tématem a účelem dotazníkového šetření. Následně dotazník obsahuje filtrační otázku, která má za úkol zjistit, zda respondent patří do cílové skupiny vhodných respondentů pro výzkum. V případě nesplnění podmínky pro dotazník je dotazníkové šetření ukončeno. Dotazník dále obsahuje kvótní otázky, které pomáhají s řazením respondentů, obvykle dle věku, pohlaví, dosaženého vzdělání. V neposlední řadě by správně koncipovaný dotazník měl obsahovat meritorní a identifikační otázky. Meritorní otázky jsou centrem výzkumu, s nejvyšší důležitostí pro dotazníkové šetření. Identifikační otázky se obvykle dávají na samý konec dotazníku a jedná se především o další třídění respondentů, dle bydliště či měsíčního příjmu.

Tahal (2017, s. 28-29) dále uvádí rozdíl mezi sekundárními a primárními daty, kdy sekundární data jsou taková, která jsou již vyhotovena před začátkem výzkumu a primární data jsou data nová, získávána na základě vlastního zkoumání. Dalším možným dělením dat je na základě jejich získání. Data lze získat z externích či interních zdrojů. Externí data obvykle představují data z výročních zpráv, oficiálních reportů a statistik, případně obchodních rejstříků. Naproti tomu interní data představují databázi uvnitř organizace. Jde především o evidence tržeb, zákaznické profily a vyhodnocování prodejních aktivit.

Tahal (2017, s. 26) rovněž popisuje význam termínu informace, kterým jsou výsledky analýzy dat. Kotler (2013, s.145) považuje sběr dat za obecně nejnákladnější a zároveň na chybovost nejnáchylnější částí výzkumu.

Autorka práce zvolila pro sběr dat formu elektronického dotazníku, sestaveného za pomoci funkce „Formuláře“ webových stránek Google.com, vzhledem k jeho uživatelské přívětivosti. Po zhotovení dotazníku autorka práce využila pre-test, kdy zaslala dotazník pěti lidem, kteří ho vyplnili pouze z důvodu ověření srozumitelnosti otázek a případných chyb, ještě před zahájením oficiálního výzkumu. Odpovědi z pre-testu byly ještě před zahájením oficiálního výzkumu smazány.

Výzkumný vzorek

Kotler (2013, s. 143) uvádí, že v případě výběru respondentů se zvažují tři oblasti, tím je jednotka výzkumů, velikost vzorku a metoda výběru. Nejprve je třeba konkrétně určit, koho se bude výzkum dotazovat, v druhé řadě je stanovení počtu respondentů ve výzkumu, a v neposlední řadě jde o způsob výběru respondentů. Kotler (2013, s. 144) dále uvádí výhody a nevýhody online výzkumů. Dle autora je online výzkum nenákladný, rychlý, univerzální a relevantní, vzhledem k tomu, že lidé mají tendenci být na internetu upřímní. K nevýhodám online dotazování patří zkreslenost vzorku, fluktuace on-line panelů a případné technické problémy.

V případě této diplomové práce a pro účely zde prováděného výzkumu se základní soubor skládal z osob žijících v České republice, které spadají do generace Z a jsou tedy narozeni v rozmezí letopočtů 1995-2010, přičemž toto časové rozpětí vychází z literární rešerše teoretické části práce. Pro účely tohoto výzkumu byl základní soubor dále zúžen na studenty a absolventy vysokých škol, což má za následek i zúžení časového rozpětí na osoby narozené mezi lety 1995-2005.

Metoda rozesílání dotazníku

Vyhotovený dotazník byl publikován na sociální síti Facebook, kde byl zveřejněn ve veřejných studentských skupinách. Autorka práce zároveň dotazníkové šetření sdílela na sociální síti LinkedIn. Tato komunikační cesta byla zvolena proto, aby bylo zajištěno, že se k dotazníku dostane vhodný vzorek respondentů, tedy studentů či absolventů vysokých škol, spadající do generace Z. Zda respondent skutečně spadl do vymezeného zkoumaného vzorku bylo ověřováno hned prostřednictvím prvních dvou filtračních otázek. V případě, že respondent nesplnil jednu nebo druhou podmínku, došlo k odeslání formuláře a po respondentovi nebylo již požadováno vyplnění celého dotazníku. Autorka práce dala záměrně tyto otázky na začátek, z důvodu respektování času druhých osob.

Čištění dat

Po skončení dotazníkového šetření bylo třeba vyloučit chybně či neúplně vyplněné dotazníky. Za chybně vyplněný dotazník lze považovat ten, jehož odpovědi nemají logiku.

Vyplněné dotazníky byly nejprve očištěny o odpovědi osob, které nespádaly do věkové kategorie generace Z a nesplňovaly podmínku studenta či absolventa vysoké školy.

V neposlední řadě byli z výzkumu vyřazeni respondenti, kteří do otázky týkající se benefitů nesplnili počet zvolených priorit a zaškrtnli méně než tři, či více než právě tři odpovědi.

Zpracování dat

Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 12 otázek, dvě filtrační, které hned na začátku výzkumu vyfiltrovaly požadovaného respondenta, tedy osobu narozenou mezi lety 1995-2005, studenta či absolventa vysoké školy, kdo tyto podmínky nesplnil, nemohl vyplňovat dotazník dále. Následně byla otázka kvótní, která dělila respondenty dle pohlaví. Dále se dotazník skládal ze 7 uzavřených otázek, z toho u 3 otázek byla možnost zaškrtnout více nežli jednu odpověď, včetně vlastní odpovědi „jiné“. V neposlední řadě 2 otázky obsahující hodnotící škálu.

V rámci práce s daty byly zjišťovány následující oblasti:

- četnost jednotlivých proměnných;
- popisné statistiky zkoumaných proměnných;
- závislost mezi proměnnými pomocí chí-kvadrát testu.

Dotazníkové šetření probíhalo po dobu dvou týdnů, konkrétně od 27. března do 10. dubna 2023, včetně. Finální počet, po vyčištění chybně vyplněných dotazníků, čítal celkem 181 odpovědí na dotazníkové šetření.

Dle Tahala (2017, s. 76) analýza dat představuje samotnou práci se získanými daty. Kotler (2013, s.146) analýzou dat rozumí zpracování nashromážděných dat pomocí tabulek a příslušných ukazatelů. Z výzkumu lze vypočítat průměry hlavních proměnných, mohou být testovány hypotézy a teorie, v neposlední řadě lze analyzovat citlivost jednotlivých předpokladů a významnost v závěru.

Tahal (2017, s. 56-57) uvádí různé typy otázek, které se v dotazníku mohou objevovat. Pro příklad otázky filtrační, sloužící k selekci potřebných respondentů pro výzkum. Dále popisuje otázky kvótní, které zjednodušují zařazení respondentů. Dalším dělením je na otázky otevřené, uzavřené a otázky na bázi hodnotící škály. V případě uzavřených otázek má respondent výběr z různých alternativ, kdy jsou vyzváni ke zvolení pouze jedné varianty, v neposlední řadě jsou otázky selektivní, které umožňují výběr z vícero možností. Tahal (2017, s. 76) dále popisuje, že v případě elektronického dotazníku je výstupem datová matice. Dle typů odpovědí na otázky se proměnné dělí ve výzkumu dělí na kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní proměnné slouží k zařazení do kategorií. Kategorie jsou nominální (např. pohlaví), ordinální (např. stupeň vzdělání), dále dichotomická, obsahující dvě navzájem se negující kategorie. U kvantitativních proměnných lze proměnné členit na intervalové (např. výška v cm) a poměrové (např. počet rodinných příslušníků).

Chráska (2016, s. 17) doplňuje, že při analýze dat zastává statistika dva úkoly, v první řadě se jedná o popisnou (deskriptivní) statistiku, kdy jsou data popisována tak, aby poskytovala co nejpřesnější přehled o naměřených hodnotách. V druhé řadě se jedná o zkoumání vztahu mezi sledovanými jevy, tzv. indukční statistika.

Dotazníkové šetření této diplomové práce obsahuje dvě otázky na bázi hodnotící škály. Autorka se v případě těchto výzkumných otázek zaměřila nejen na absolutní četnost a procentuální vyjádření četnosti, ale také na analyzování faktorů dle statistické charakteristiky polohy. Konkrétně se jednalo o užití aritmetického průměru, mediánu a modu. Výsledky těchto statistických ukazatelů u škálových odpovědí umožnily zjednodušení interpretace výsledků. Tahal (2017, s. 83) definuje četnost jako absolutní počet výskytu v dané kategorii z dat. Relativní četnost se uvádí v procentuálním vyjádření. Při zkoumání středové hodnoty je uváděn modus, který představuje odpověď s největší četností. Aritmetický průměr je mírou polohy u kvantitativních proměnných.

Aritmetický průměr z číselných hodnot x_1, x_2, x_3, \dots se počítá dle vzorce

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n}$$

kde n představuje celkovou četnost všech hodnot. Chráska (2016, s. 40-42) popisuje výhodu aritmetického průměru, která spočívá především v jednoduchosti jeho vyjádření, a také jeho použitelnost při odvozování dalších důležitých vztahů. Nevýhoda aritmetického průměru

naopak spočívá v citlivosti na extrémní hodnoty, což jsou takové hodnoty, které se od ostatních značně odlišují.

Medián představuje prostřední hodnotu z řady hodnot seřazených dle velikosti. Je to právě ta hodnota, která rozděluje soubor určitých dat na dvě stejné části. V případě, kdy je počet hodnot sudý, medián se určuje jako průměr ze dvou prostředních hodnot (Chráska, 2016, s. 42-43).

Posledním ukazatelem je **modus**, který Chráska (2016, s. 44-46) popisuje jako hodnotu, která se v daném datovém souboru vyskytuje nejčastěji, má tedy největší absolutní i relativní četnost. Stejně jako medián je i modus nezávislý na extrémních hodnotách měřené veličiny. Slouží především jako provizorní charakteristika polohy a neumožňuje další statistickou analýzu.

Autorka v rámci diplomové práce zvolila dotazníkové šetření týkající se preferencí generace Z v oblasti pracovního prostředí a organizace práce, na jejichž základě si vybírají svého budoucího zaměstnavatele. V rámci výzkumu byly formulovány celkem šest hypotéz. První tři hypotézy (1AH; 2AH; 3AH) zkoumaly, zda existuje vliv narození respondenta na preference v oblasti pracovního místa, financí a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Zbývající tři hypotézy (1BH; 2BH; 3BH) se také zabývaly pracovním místem, financemi a work-life balance, nicméně ve vztahu k pohlaví respondenta. Znění jednotlivých hypotéz jsou následující:

1AH₀: Rok narození respondenta nemá vliv na preferenci uzpůsobení kancelářského místa.

1AH₁: Rok narození respondenta má vliv na preferenci uzpůsobení kancelářského místa.

1BH₀: Preference uzpůsobení kancelářského místa nezávisí na pohlaví respondenta.

1BH₁: Preference uzpůsobení kancelářského místa závisí na pohlaví respondenta.

2AH₀: Rok narození respondenta nemá vliv na vnímání důležitosti finančního ohodnocení.

2AH₁: Rok narození respondenta má vliv na vnímání důležitosti finančního ohodnocení.

2BH₀: Vnímání důležitosti atraktivního finančního ohodnocení nezávisí na pohlaví respondenta.

2BH₁: Vnímání důležitosti atraktivního finančního ohodnocení závisí na pohlaví respondenta.

3AH₀: Rok narození respondenta nemá vliv na vnímání důležitosti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

3AH₁: Rok narození respondenta má vliv na vnímání důležitosti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

3BH₀: Vnímání důležitosti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem nezávisí na pohlaví respondenta.

3BH₁: Vnímání důležitosti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem závisí na pohlaví respondenta.

Budíková, Králová (2010, s. 133-134) popisují statistickou hypotézu jako předpoklad o rozložení pravděpodobnosti jedné či více náhodných veličin. Statistická hypotéza je interpretována tak, aby po jejím ověření bylo možné ověřit její pravdivost, která se ověřuje za pomoci testů. V rámci testování hypotézy se stanovuje hypotéza nulová (značená H_0) a hypotéza alternativní (značená H_1). Nulová hypotéza je předmětem testu, na jehož základě se rozhoduje o zamítnutí či přijetí hypotézy. Alternativní hypotéza je přijata v případě, kdy dochází k zamítnutí hypotézy nulové. Dle Budíkové je při testování statistických hypotéz třeba nejprve formulovat problematiku, následně stanovit hypotézy H_0 a H_1 . V dalším kroku je třeba vybrat hladinu významnosti (α). Pro tuto diplomovou práci byla zvolena hladina významnosti 5 %, tedy $\alpha = 0,05$. Poté následuje samotný sběr dat. Po získání datového souboru dochází k volbě testované statistiky a její realizace. Po provedení statistických výpočtů je možné dojít k rozhodnutí o nulové hypotéze. Závěrem je nezbytné interpretovat výsledky zkoumání.

Tahal (2017, s. 90) popisuje, že v případě vyhodnocování stanovených se jedná o stav závislosti, kde se uvažují dva zkoumané znaky, X a Y. Pokud na sebe oba znaky působí současně, jedná se o oboustranné závislosti. V případě pouze působení jednoho znaku na druhý, bez zpětného působení se jedná o závislost jednostrannou. Při provádění analýzy dat je třeba dbát na možnost zkreslení, kterého lze dojít při zpracovávání dat. Mezi nejčastější zkreslení patří nepravá korelace, která popisuje závislost mezi proměnnými, které mezi sebou žádnou souvislost nemají. Z tohoto důvodu je dle autora zásadní pečlivost a kritické myšlení, zda nedošlo k opomenutí zásadního faktoru. Budíková, Králová (2010, s. 134-137) doplňují nezbytnost obezřetného postupu při interpretaci výsledků testování, aby se předcházelo zkreslení výsledkům. Dle autorky je nezbytné zdůraznit, že nezamítnutí nulové hypotézy může být způsobeno malým rozsahem náhodného výběru anebo skutečnou platností nulové hypotézy. V případě nezamítnutí H_0 je vhodné provést další pozorování.

V případě testování hypotéz lze dojít ke čtyřem následujícím situacím:

- H_0 platí a testovaná statistika se nenachází v kritickém oboru, H_0 se nezamítá a není třeba dalšího zkoumání;
- H_0 platí a testová statistika se nachází v kritickém oboru, H_0 se zamítá, přestože je pravdivá, došlo k tzv. chybě 1. druhu, jejíž pravděpodobnost se značí alfa;
- H_0 neplatí a testová statistika neleží v kritickém oboru, H_0 se nezamítá, přesto že není pravdivá, došlo zde k tzv. chybě 2. druhu, jejíž pravděpodobnost se značí beta;
- H_0 neplatí testová statistika leží v kritickém oboru, H_0 se zamítá a není třeba dalšího zkoumání.

V případě testování závislosti je hojně využíván chí-kvadrát test nezávislosti (Tahal, 2017, s. 93), s označením χ^2 , sloužící k testování hypotézy, kdy mezi očekávanou a reálnou četností nejsou rozdíly a dané proměnné jsou na sebe nezávislé.

Chí-kvadrát test (χ^2) se počítá dle vzorce

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(n_{ei} - n_{oi})^2}{n_{oi}}$$

kde n_{ei} představuje pozorovanou četnost a n_{oi} představuje četnost očekávanou (teoretickou). Určení kritické hodnoty je dána výpočtem $(r - 1) * (c - 1)$, kde písmeno r představuje řádky a písmeno c sloupce.

Základním předpokladem pro práci s chí-kvadrát testem je, aby odpověď jednoho respondenta byla u každé proměnné zastoupená právě v jedné kategorii. Zároveň 80 % absolutních četností musí být větší než 5 a žádná nesmí být menší než 1. V případě výskytu tohoto jevu je vhodné kategorie sloučit.

Dalším ukazatelem v chí-kvadrát testu je signifikace, která podává zjednodušený pohled na míru chybovosti, které lze dojít, pokud je přijata hypotéza o závislosti proměnných, tedy alternativní hypotézu. Chí-kvadrát test umožňuje zjistit, zda je mezi proměnnými závislost, nicméně neměří velikost dané závislosti. Pro tyto účely jsou využívány korelační koeficienty.

Tahal (2017, s. 90-92) dále uvádí kontingenční tabulky, které jsou využívány pro třídění dat druhého stupně. Kontingenční tabulka vzniká překřížením dvou proměnných do řádků a sloupců. Při vypracování kontingenční tabulky lze vyčíst a demonstrovat absolutní a relativní četnosti, a další kombinace.

V rámci výzkumu se autorka zaměřila na vyhodnocení jednotlivých preferencí a jejich závažnosti pro jedince spadající do generace Z. Zároveň otestovala stanovené hypotézy pomocí chí-kvadrát testu. Dále autorka práce ze získaných dat vypracovala asociační a kontingenční tabulky. Asociační tabulky sloužily ke sledování a demonstraci výsledků dvou dichotomických znaků, které tedy nabývaly pouze dvou variant. Kontingenční tabulky byly využity pro přehled komplexnějších dat o více proměnných.

Omezení výzkumu

Omezení výzkumu diplomové práce spočívá v nemožnosti obecně paušalizovat výsledky provedeného výzkumu. Limit představuje především výzkumný vzorek, který je zaměřen pouze na vzorek studentů a absolventů vysokých škol na území České republiky, kteří byli součástí prováděného výzkumu. Jedná se tedy o vzorek velmi omezený, a proto zde existuje prostor pro další zkoumání, jako například porovnání preferencí generace Z v České republice a jinde ve světě, včetně rozšíření zkoumaných proměnných. Stejně tak by bylo vhodné, aby výzkum probíhal delší dobu, což by zajistilo větší počet respondentů, a tím pádem i věrnější výsledky výzkumu.

3 Analytická část

Tato část práce se zabývá výzkumem, který byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření, jehož úkolem bylo zjištění preferencí generace Z ve vztahu k organizaci práce a pracovního prostředí u budoucích zaměstnavatelů.

V následující podkapitole je vymezen popis výzkumného vzorku, stejně tak demonstrace výsledků jednotlivých výzkumných otázek. Využita byla absolutní a relativní četnost, popisná statistika polohy byla vypočítána prostřednictvím modu, mediánu a aritmetického průměru. Dále byly v rámci výzkumu statistiky ověřené hypotézy, pomocí výpočtu Pearsonova chí-kvadrát testu.

Další podkapitola výzkumné části práce obsahuje návrhy a doporučení pro organizace, které se snaží nalákat příslušníky generace Z na neobsazená pracovní místa. Autorka práce zároveň vypracovala návrh modelového pracovního místa, atraktivního pro příslušníky generace Z, na základě zjištění z provedeného výzkumu. Návrh pracovního místa slouží jako dílčí cíl diplomové práce. Závěrem analytické části práce je shrnutí provedeného výzkumu a jeho přínosů.

3.1 Vyhodnocení výzkumu

Tato podkapitola je věnována vyhodnocení získaných dat z provedeného výzkumu. Vyhodnocení výzkumu se dělí na dvě sekce, první sekcí obsahuje charakteristiku výzkumného vzorku, kde byl konkrétně popsán výzkumný vzorek na základě socio-demografických proměnných. Druhá sekce je již věnována jednotlivým výzkumným otázkám a statistickým výpočtům.

3.1.1 Charakteristika výzkumného vzorku

Ještě před analýzou výsledků dat z jednotlivých výzkumných otázek, je nutné blíže definovat výzkumný vzorek ze socio-demografického hlediska. Cílem popisu je co nejvěrnější specifikace výzkumného vzorku a zároveň zjištění, zda jdou socio-demografické ukazatele v souladu s daty Českého statistického úřadu (ČSU). Na základě tohoto srovnání lze dojít závěru, zda je výzkumný vzorek v souladu s běžnou populací, či se výzkumný vzorek nějakým způsobem odchyľuje.

Rozdělení respondentů dle roku narození

V rámci elektronického dotazníku byli respondenti rozděleni na základě dvou časových rozmezí, nebyl tedy brát v potaz přímo věk respondenta, ale pouze bližší rozdělení jedné generace na dvě poloviny. Jak již bylo výše popsáno, pro výzkum v této diplomové práci byl jako výzkumný vzorek zvolen segment osob, kteří spadají do generace Z a jsou studenty či absolventy vysoké školy, rok narození se tedy u respondentů pohyboval mezi lety 1995-2005. V současné době se věk respondentů pohybuje od 18 do 28 let (2023). Respondentů narozených v letech 1995-2000 bylo ve výzkumu 73 %, zbytek respondentů, tedy 27 % tvořily osoby narozené v rozmezí let 2001-2005. Absolutní četnost osob narozených v letech 1995-2000 bylo 132, osob narozených v letech 2001-2005 bylo celkem 49.

Rozdělení respondentů dle současného statusu vzdělání

V rámci dotazníkového šetření byl zohledněn také aktuální status vzdělání respondenta. Výzkumný vzorek byl tvořen z 28 % absolventy vysokých škol a ze 72 % studenty vysokých škol. Absolutní četnost absolventů vysokých škol čítala 51 respondentů a zbytek, tedy 130 respondentů byli studenti vysokých škol. Dle uvedených četností lze tvrdit,

že se výzkumu zúčastnili převážně studenti vysokých škol. Výzkumný vzorek byl tedy tvořen ze dvou třetin studenty vysokých škol a z jedné třetiny absolventy vysokých škol.

Členění respondentů dle pohlaví

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 65 % žen a 35 % mužů. Absolutní četnost u pohlaví zkoumaného vzorku byla celkem 118 žen a 63 mužů. Český statistický úřad (2022) uvádí k datu 31.12.2021 zastoupení studentů vysokých škol ženského pohlaví na 56 %, mužského 44 %, zastoupení žen je tak v případě vysokoškolských studentů většinové. Přesto se údaje z ČSÚ u jednotlivých pohlaví odchyľují o 9 %, tudíž je zastoupení jednotlivých pohlaví v prováděném výzkumu třeba brát v potaz možné zkreslení daného výzkumu.

Český statistický úřad (2022) zároveň uvádí absolventy vysokých škol k roku 2021, kdy 59 % absolventů tvořily osoby ženského pohlaví a 41 % absolventů byly osoby mužského pohlaví. Následující tabulka dává do vztahu rok narození respondenta, jeho pohlaví a vzdělání.

Tabulka 1 Rozdělení respondentů dle pohlaví, věku a vzdělání

pohlaví respondenta	rok narození	status vzdělání	absolutní četnost	relativní četnost
žena	1995-2000	absolvent VŠ	31	17 %
		student VŠ	58	32 %
	2001-2005	absolvent VŠ	1	0.5 %
		student VŠ	28	16 %
muž	1995-2000	absolvent VŠ	19	11 %
		student VŠ	24	13 %
	2001-2005	absolvent VŠ	0	0 %
		student VŠ	20	11 %
Celkem			181	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Tabulka č. 1 vyjadřuje konkrétní klasifikaci respondentů, která bere v potaz vztah mezi pohlavím respondenta, jeho rokem narození a aktuálním statusem vzdělání. Z hlediska absolutní četnosti se daného výzkumu zúčastnilo celkem 31 žen, absolventek vysoké školy, narozených v letech 1995-2000, v procentuálním vyjádření zastupovaly 17 % z celkového počtu respondentů.

Absolutní četnost žen, studentek vysokých škol, narozených v letech 1995-2000 byla celkem 58, v procentuálním vyjádření tvořily 32 % z celkového výzkumného vzorku, a zároveň tak zastávaly největší skupinu ve výzkumu. Dále se výzkumu zúčastnila jedna žena, narozená v letech 2001-2005 a zároveň absolventka vysoké školy, v procentuálním vyjádření však tvoří méně než jedno procento.

Dále se výzkumu zúčastnilo celkem 28 žen, studentek vysokých škol, narozených v letech 2001-2005. V procentuálním vyjádření tvořily 16 % z celkového výzkumného vzorku, jednalo se o druhou největší četnost z celkového výzkumného vzorku.

Z hlediska absolutní četnosti se výzkumu zúčastnilo celkem 19 mužů, absolventů vysokých škol, narozených v letech 1995-2000. V procentuálním vyjádření zastupovali celkem 11 %

z výzkumného vzorku. Absolutní četnost mužů, studentů vysokých škol, narozených v letech 1995-2000 byla 24, v procentuálním vyjádření činili 13 % z celkového výzkumného vzorku.

Výzkumu se neúčastnil ani jeden muž, který by byl narozen v rozmezí let 2001-2005, a zároveň by byl absolventem vysoké školy. V neposlední řadě se výzkumu zúčastnilo 20 mužů, studentů vysokých škol, narozených v letech 2001-2005. V procentuálním zastoupení tvořili 11 % z celku.

Rozdělení studentů dle pracovních zkušeností

V rámci dotazníkového šetření byly zohledněny také dosavadní pracovní zkušenosti respondentů. Tabulka č. 2 níže demonstruje absolutní a relativní četnosti u pracovních zkušeností.

Tabulka 2 Pracovní zkušenosti respondentů

pracovní poměr	absolutní četnost	relativní četnost
DPP/DPČ	130	72 %
plný úvazek	51	28 %
OSVČ, podnikatel	29	16 %
bez pracovní zkušenosti	16	9 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

V absolutním vyjádření se dotazníkového šetření zúčastnilo 16 respondentů, kteří dosud nedisponují žádnou pracovní zkušeností. Následně se výzkumu zúčastnilo 29 respondentů, kteří podnikají a jsou osobou samostatně výdělečně činnou (OSVČ). Dále 51 respondentů z výzkumného vzorku odpovědělo, že již pracují na plný úvazek, celkem 130 respondentů uvedlo, že mají zkušenost s DPP či DPČ, tedy s dohodou o provedení práce, či s dohodou o provedení činnosti.

V této výzkumné otázce respondenti mohli zaškrtnout více nežli jednu odpověď, lze tedy předpokládat, že respondenti pracující na plný úvazek již mají předchozí zkušenost s pracovní dohodou, není to však podmínkou. Stejně tak status podnikatele a OSVČ nebyl jedinou výdělečnou činností respondentů výzkumu. Čtyři nejčastější kombinace pracovních poměrů a jejich absolutní četnost, včetně procentuálního zastoupení je zobrazeno níže v tabulce č. 3.

Tabulka 3 Kombinace pracovních poměrů u respondentů

kombinace pracovního poměru	absolutní četnost	relativní četnost
DPP/DPČ; plný úvazek	17	9 %
DPP/DPČ; OSVČ, podnikatel	10	6 %
DPP/DPČ; OSVČ, podnikatel; plný úvazek	8	4 %
Plný úvazek; OSVČ, podnikatel	2	1 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Tabulka č. 3 výše ukazuje kombinace pracovních zkušeností, kterými respondenti, kteří se zúčastnili výzkumu, disponují. Celkem se objevovaly čtyři kombinace různých pracovních poměrů. Nejčastější kombinací byla forma DPP/DPČ a plného úvazku, celkem 17 respondentů z celkového výzkumného vzorku disponuje těmito pracovními zkušenostmi, jedná se tak o 9 % z celkového počtu respondentů. Následně 10 respondentů odpovědělo, že má pracovní zkušenosti jako DDP/DPČ a OSVČ, podnikatel. V procentuálním vyjádření se jedná o 6 % z celkového počtu respondentů.

Vyjádřeno absolutní četností, zkušenost kombinací tří pracovních poměrů – DPP/DPČ; OSVČ, podnikatel; plný úvazek, má celkem 8 respondentů, tvořící 4 % z výzkumného vzorku. Poslední kombinací s nejmenší četností, bylo kombinace plného úvazku s OSVČ, podnikatel. Do této skupiny spadali dva respondenti, tvořící 1 % z celkového výzkumného vzorku.

3.1.2 Vyhodnocení výzkumných otázek

Následující podkapitola je věnována jednotlivým výzkumným otázkám, autorka vkládá vlastnoručně zpracované tabulky, vypracované v programu Microsoft Excel, včetně statistických výpočtů. Následně je tabulka vždy doplněna komentářem, popisující jevy zjištěné z provedeného výzkumu. Zároveň je zde popis testování hypotéz pomocí chí-kvadrát testu.

Jaká pracovní doba je pro Vás vyhovující?

Cílem této výzkumné otázky bylo, jaké jsou preference členů generace Z v oblasti pracovní doby. Respondenti si vybíraly z možností směnného provozu, pevné pracovní doby, pružné pracovní doby (s pevným úsekem), flexibilní pracovní dobou a zkráceným pracovním týdnem. Následující tabulka uvádí absolutní četnost jednotlivých variant, včetně procentuálního zastoupení z celkového výzkumného vzorku.

Tabulka 4 Pracovní doba

typ pracovní doby	absolutní četnost	relativní četnost
směnný provoz	1	1 %
pevná pracovní doba	9	5 %
pružná pracovní doba (s pevným úsekem)	49	27 %
flexibilní pracovní doba	102	56 %
zkrácený pracovní týden	20	11 %
Celkem	181	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

V Tabulce č. 4 je uvedené zastoupení jednotlivých rozvržení pracovní doby, dle preferencí členů generace Z, zapojených do dotazníkového šetření. Pouze jeden z respondentů odpověděl, že je pro něj vyhovující směnný provoz, zastává tak méně jak jedno procento z celkového zastoupení respondentů. Pevná pracovní doba dle výzkumu vyhovuje celkem 9 respondentům, s celkovým procentuálním zastoupením 5 %. Dále z provedeného výzkumu vyplývá, že pružnou pracovní dobu (s pevným úsekem) preferuje celkem 49 respondentů, tedy 27 % v případě procentuálního vyjádření.

Největší celková četnost byla u možnosti flexibilní pracovní doby, kdy tuto variantu preferovalo celkem 102 respondentů z celkového výzkumného vzorku, jedná se tedy o více nežli polovinu

celkových respondentů, konkrétně 56 % při vyjádření procenty. Poslední možností byl zkrácený pracovní týden, kde absolutní četnost byla celkem 20 odpovědí, v procentuálním vyjádření tuto variantu zvolilo 11 % z celkového počtu respondentů. Výsledky této otázky se shodují ve velké míře s informacemi získanými z literární rešerše teoretické části práce, jelikož na prvním místě figuruje flexibilní pracovní doba (Gonzalez-Ramirez, 2022).

Jaké pracovní místo je pro Vás nejatraktivnější?

Další výzkumná otázka řešila preference generace Z ve vztahu k pracovnímu místu. Respondenti volili z možností práce jen v kanceláři, částečný home-office, plný home-office a remote work (práce odkudkoliv). Následující tabulka demonstruje absolutní četnost jednotlivých variant, včetně procentuálního zastoupení z celkového výzkumného vzorku.

Tabulka 5 Pracovní místo

typ pracovního místa	absolutní četnost	relativní četnost
práce jen v kanceláři	21	12 %
částečný home-office	95	52 %
plný home-office	15	8 %
remote work (práce odkudkoliv)	50	28 %
Celkem	181	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

V Tabulce č. 5 je uvedené zastoupení jednotlivých typů pracovního místa, hodnocených dle preferencí členů generace Z, zapojených do dotazníkového šetření. Možnost práce jen v kanceláři je nejatraktivnější pro 21 respondentů, v případě vyjádření absolutní četnosti. Procentuální zastoupení zde činí 12 % z celkového vzorku respondentů. Částečný home-office představoval celkově nejatraktivnější uzpůsobení pracovního místa, celkem 95 respondentů tuto variantu považuje za nejatraktivnější. V procentuálním vyjádření se tak jedná o 52 % z celkového výzkumného vzorku.

Možnost plného home-officu shledalo za nejatraktivnější variantu celkem 15 respondentů. V procentuálním vyjádření se jedná o 8 % z celkového počtu respondentů. Poslední možností byla remote work, neboli práce odkudkoliv. K této variantě se přikládá v absolutní četnosti 50 členů generace Z, zúčastněných v dotazníkovém šetření, v procentuálním vyjádření se jedná o 28 % z celku.

Výsledky této výzkumné otázky opět z velké části rezonují s literární rešerší v teoretické části práce, v které byla zmíněna důležitost flexibility (Sidorcuk, 2017) a považování práce z domova jako standartní pracovní benefit (Kyzlinková, 2020). Z provedeného výzkumu dále vyplynulo, že je výrazně větší zájem o částečný home-office než o plný home-office. Toto tvrzení potvrzuje také Randstad (2020) v teoretické části práce, podle kterého příslušníci generace Z vnímají potřebu mezilidského kontaktu a preferují osobní komunikaci před elektronickou komunikací se spolupracovníky.

Jaké uzpůsobení kancelářského místa je Vám nejbližší?

Cílem této výzkumné otázky bylo zjistit, jaké uzpůsobení kancelářského pracovního místa je dle preferencí členů generace Z nejatraktivnější. Respondenti, kteří byli součástí výzkumu měli na výběr ze čtyř možností, konkrétně se jednalo o soukromé, individuální pracovní místo, dále společnou kancelář, s možností kontaktu s kolegy. Třetí možností byl open space, neboli velká sdílená pracovní místnost, poslední možností bylo sdílené pracovní místo.

Následující tabulka č. 6 demonstruje absolutní četnost jednotlivých variant, včetně procentuálního zastoupení z celkového výzkumného vzorku.

Tabulka 6 Kancelářské místo

typ kancelářského místa	absolutní četnost	relativní četnost
soukromé, individuální místo	54	30 %
společná kancelář, možnost kontaktu s kolegy	92	51 %
open space (velká sdílená místnost)	18	10 %
sdílené pracovní místo	17	9 %
Celkem	181	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

V Tabulce č. 6 je uvedena absolutní četnost a procentuální vyjádření u jednotlivých variant uzpůsobení kancelářského pracovního místa, které respondenti výzkumu hodnotili dle svých preferencí.

Výsledky u této výzkumné otázky ukazují, že soukromé, individuální pracovní místo preferuje celkem 54 respondentů, při vyjádření v procentech se jedná o 30 % z celkového výzkumného vzorku. Nejčastěji volenou variantou byla společná kancelář, s možností mezilidského kontaktu s kolegy. Absolutní četnost u této varianty činila celkem 92 odpovědí, v procentuálním vyjádření se jednalo o 51 %, tedy více než polovina všech respondentů. Další možností byl open space, neboli velká sdílená kancelář, která byla nejbližší celkem pro 18 respondentů, vyjádření v procentech činí 10 % z celku. Poslední možností bylo sdílené pracovní místo, pro které se dle svých preferencí rozhodlo celkem 17 respondentů, členů generace Z, činící 9 % z celkového výzkumného vzorku.

Výsledky této otázky se shodují do jisté míry s informacemi uvedenými v první části diplomové práce, jelikož na prvním místě figuruje společná kancelář s možností kontaktu s kolegy. Tato skutečnost potvrzuje tvrzení, že členové generace Z mají zájem o osobní mezilidský kontakt (Randstad, 2020) a vytváření přátelství na pracovišti (Pandita, 2022). Zároveň však z výzkumné otázky vyplynulo, že příslušníci generace Z preferují na druhém místě zcela soukromé, individuální pracovní místo. Zde se mohou odrážet jisté osobnosti charakteristiky generace Z, jako jsou vysoké pracovní aspirace, potřeba nezávislosti a sebevědomí (Pandita, 2020), do jisté míry také sebestřednost členů generace Z (Horváthová, Bláha 2016 a McCrindle, 2014). Dalším důvodem pro volbu soukromého, individuálního místa může být také vyšší hladina stresu, která se u příslušníků generace Z vyskytuje (Deloitte, 2022). V neposlední řadě zde může figurovat také snaha vyhýbání se konfliktů, vzhledem k tomu, že generace Z se vyznačuje nižší tolerancí stresu a frustrace, celkově nižší psychické odolnosti a tendence stavení se do role oběti (Gonzalez-Ramirez, 2022).

Je však třeba brát v potaz, že každý člověk je jedinečný a vyhovují mu jiné podmínky (Koubek, 2015), proto nelze výsledky v této výzkumné otázce paušalizovat, vzhledem k tomu, že zde kromě generačního vlivu působí další vlivy, jako je například typ osobnosti či typ pracovní pozice.

V rámci této výzkumné otázky byly zároveň testovány následující hypotézy:

1AH₀: Rok narození respondenta nemá vliv na preferenci uzpůsobení kancelářského místa.

1BH₀: Preference uzpůsobení kancelářského místa nezávisí na pohlaví respondenta.

Nejprve byla testována hypotéza **1AH₀**, která popírá vliv roku narození respondenta na jeho preference v uzpůsobení kancelářského místa.

Tabulka č. 7 níže demonstruje pozorované četnosti jednotlivých kombinací roku narození respondenta a preferenci uzpůsobení kancelářského místa.

Tabulka 7 Pracovní místo A – pozorované četnosti jednotlivých kombinací

	uzpůsobení pracovního místa = veličina Y				
rok narození = veličina X	soukromé místo	společná kancelář	sdílené místo	Celkem	[%]
1995-2000	36	70	10	116	71 %
2001-2005	18	22	7	47	29 %
Celkem	54	92	17	163	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Následující tabulka (č. 8) vyobrazuje očekávané četnosti jednotlivých kombinací roku narození respondenta a preference uzpůsobení kancelářského místa.

Tabulka 8 Pracovní místo A – očekávané četnosti jednotlivých kombinací

	uzpůsobení pracovního místa = veličina Y				
rok narození = veličina X	soukromé místo	společná kancelář	sdílené místo	Celkem	[%]
1995-2000	38,3	65,3	12,1	116	71 %
2001-2005	15,7	26,7	4,9	47	29 %
Celkem	54	92	17	163	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Před samotným výpočtem chí-kvadrát testu je nezbytné zmínit, že z testu byla vyjmuta možnost open space kanceláře. Vzhledem k tomu, že absolutní četnost této varianty u respondentů narozených v roce 2001-2005 nabývala hodnotu 2, tedy hodnotu nižší než 5, která je podmínkou pro výpočet chí-kvadrát testu. Dle literární rešerše 80 % absolutních četností musí nabývat hodnotu vyšší než 5, v opačném případě je vhodné kategorie sloučit. Vzhledem k tomu,

že jsou v tomto testu 4 kategorie, veškeré hodnoty musí nabývat hodnot vyšších, nežli je hodnota 5, zároveň zde není možné kategorie sloučit. Na základě těchto důvodů tuto variantu autorka práce z testu odebrala. Tuto variantu volilo 16 respondentů narozených v letech 1995-2000. Test obsahuje odpovědi 163 respondentů z celkového výzkumného vzorku, který čítá 181 osob.

Pro výpočet testové statistiky χ^2 bylo nutné doplnit hodnoty z dvou tabulek výše. Výsledná hodnota $\chi^2 = 2,87$. Stupeň volnosti odpovídá hodnotě 2, která při hladině významnosti $\alpha = 0,05$ odpovídá kvantil 5,99. **Z provedeného výpočtu je zřejmé, že realizace testové statistiky, hodnota 2,87 nepřekročila kritickou hodnotu, a tudíž dochází k přijetí nulové hypotézy o nezávislosti věku respondenta na preferenci uzpůsobení kancelářského místa.**

V druhé řadě byla testována hypotéza **1BH₀**, která popírá vliv pohlaví respondenta na jeho preference v uzpůsobení pracovního místa.

Následující tabulka č. 9 popisuje pozorované četnosti jednotlivých kombinací pohlaví respondenta a preferenci uzpůsobení kancelářského místa.

Tabulka 9 Pracovní místo B – pozorované četnosti jednotlivých kombinací

	uzpůsobení pracovního místa = veličina Y					
pohlaví = veličina X	soukromé místo	společná kancelář	open space	sdílené místo	Celkem	[%]
žena	38	66	10	4	118	65 %
muž	16	26	8	13	63	35 %
Celkem	54	92	18	17	181	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Tabulka níže vyobrazuje očekávané četnosti jednotlivých kombinací pohlaví a preference uzpůsobení kancelářského místa.

Tabulka 10 Pracovní místo B – očekávané četnosti jednotlivých kombinací

	pracovní místo = veličina Y					
pohlaví = veličina X	soukromé místo	společná kancelář	open space	sdílené místo	Celkem	[%]
žena	35,1	59,8	11,7	11,05	118	65 %
muž	18,9	32,2	6,3	5,95	63	35 %
Celkem	54	92	18	17	181	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Pro výpočet testové statistiky χ^2 byly doplněny hodnoty z dvou tabulek výše. Výsledná hodnota $\chi^2 = 16,07$. Stupeň volnosti odpovídá hodnotě 3, která při hladině významnosti $\alpha = 0,05$ odpovídá kvantil 7,82. Z provedeného výpočtu je zřejmé, že realizace testové statistiky, hodnota 16,07 překročila kritickou hodnotu, a tudíž dochází k zamítnutí nulové hypotézy o nezávislosti pohlaví na preferenci uzpůsobení kancelářského místa.

V platnost tedy vchází alternativní hypotéza (1H₁), která uvažuje závislost pohlaví respondenta výzkumu na preference uzpůsobení kancelářského místa.

Následující tabulka č. 11 blíže demonstuje rozdíly v preferencích kancelářského místa ve vztahu k pohlaví respondenta.

Tabulka 11 Uzpůsobení kancelářského místa dle pohlaví

pohlaví	typ kancelářského místa				Celkem
	soukromé místo	společná kancelář	open space	sdílené místo	
žena	32 %	56 %	9 %	3 %	100 %
muž	25 %	41 %	13 %	21 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Z tabulky výše je zřejmé, že se preference jednotlivých pohlaví ve vztahu k uzpůsobení kancelářského místa liší. Největší podíl ženského (56 %) i mužského (41 %) zastoupení nejčastěji volil možnost společné kanceláře. Stejně tak tomu bylo i u soukromého místa, které bylo v relativní četnosti na druhém místě jak u ženské (32 %), tak u mužské (25 %) části účastníků výzkumu. Přestože v obou dvou variantách byla u obou pohlaví největší četnost, ženy u těchto dvou variant převažovaly o 22 %. Zbylé dvě varianty byly již odlišné. Možnost open space kanceláře volilo 9 % žen. Na posledním místě skončilo sdílené pracovní místo, které preferovalo pouze 3 % žen z výzkumu. Naproti tomu 21 % mužů preferovalo sdílené pracovní místo, nejméně procent mužů, konkrétně 13 %, volilo open space jako nejvhodnější variantu. Z jednotlivých četností lze zároveň vyčíst, že preference jednotlivých uzpůsobení kancelářského místa u mužské populace respondentů dosahuje mírnějšího rozložení než u žen. Více než polovina žen (56 %) preferovalo společnou kancelář, sdílené pracovní místo naproti tomu pouze 3 % respondentech, zde četnost dosahuje extrémnějších hodnot než u respondentů mužského pohlaví.

Jakou měsíční mzdu očekáváte po dokončení studia na vysoké škole?

Následující výzkumná otázka měla za úkol zjistit, jakou měsíční mzdu členové generace Z, kteří byli zapojeni do výzkumu, očekávají po dokončení studia na vysoké škole. Výběr se skládal z 5 možností, kde se rozpětí pohybovalo od 20 000 Kč až po 40 000 Kč a výše. Jednotlivé varianty byly vždy v rozmezí 5 tisíc. V rámci dotazníku bylo též uvedeno, že se jedná o částky uvedené v čisté mzdě, tedy konečná mzda, po daňových odvodech, pro zjednodušení představy respondentů, kteří nemají ještě žádnou pracovní zkušenost a mohli by rozdíl mezi hrubou a čistou mzdou, ač neúmyslně, pominout.

Následující tabulka č. 12 demonstruje absolutní četnost jednotlivých variant měsíční mzdy, včetně procentuálního zastoupení z celkového vzorku respondentů.

Tabulka 12 Očekávaná měsíční mzda

výše mzdy	absolutní četnost	relativní četnost
20 000 – 25 000 Kč	4	2 %
25 001 – 30 000 Kč	14	8 %
30 001 – 35 000 Kč	44	24 %
35 001 – 40 000 Kč	52	29 %
více než 40 000 Kč	67	37 %
Celkem	181	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Tabulka uvádí očekávání členů generace Z o měsíční mzdě po dokončení studia na vysoké škole. V tabulce je uvedena absolutní četnost a procentuální vyjádření jednotlivých částek čisté měsíční mzdy.

Absolutní četnost respondentů, kteří po dokončení studia na vysoké škole očekávají čistou mzdu mezi 20 až 25 tisíci Kč jsou 4, v procentuálním vyjádření se jedná o pouhé 2 % z celkového výzkumného vzorku a zároveň o nejméně často zvolenou variantu. Absolutní četnost respondentů, kteří očekávají mzdu ve výši 25 001 až 30 000 Kč je 14, nebo 8 % v procentuálním vyjádření.

Respondenti, kteří po dokončení studia na vysoké škole očekávají čistou mzdu ve výši 30 001 až 35 000 Kč je celkem 44, v procentuálním vyjádření se jedná o 24 % z celkového množství respondentů. Celkem 52 respondentů očekává po dokončení studia na vysoké škole mzdu ve výši 35 001 až 40 000 Kč, tuto variantu tedy zvolilo 29 % z celkového výzkumného vzorku. Poslední a zároveň nejčastěji volenou variantou byla výše mzdy vyšší než 40 000 Kč, vyjádřením absolutní četnosti se jednalo celkem o 67 respondentů, tedy 37 % z celkového počtu účastníků výzkumu.

Seřad'te následující socio-psychologické faktory dle důležitosti

Předmětem této výzkumné otázky bylo zjistit, jaké socio-psychologické faktory jsou pro členy generace Z nejdůležitější při výběru zaměstnavatele. Respondenti, kteří byli součástí výzkumu měli v otázce na výběr z pěti socio-psychologických faktorů, které hodnotili dle vnímané důležitosti, na hodnotící škále od prvního po páté místo. Pro statistické výpočty byla hodnotící škála nahrazena číselnými hodnotami, kdy první místo má nejvyšší hodnotu 5, druhé místo hodnotu 4, třetí místo je s hodnotou 3, čtvrté místo je s hodnotou 2 a poslední, páté místo má hodnotu 1. Průměr je vypočítán z celkového počtu respondentů, tedy 181 osob a pro přesnost je uvádět s přesností na dvě desetinná místa.

Faktory v tabulce jsou seřazeny dle nejvyšší průměrné hodnoty, která vzniklas součtem všech hodnot odpovědí na důležitost daného faktoru a následně vydělením počtu respondentů (n=181).

Tabulka 13 Škála socio-psychologických faktorů

faktor	hod. 5 [%]	hod. 4 [%]	hod. 3 [%]	hod. 2 [%]	hod. 1 [%]	průměr	medián	modus
charakter práce	48	25	17	6	4	4.07	4	5
dobré mezilidské vztahy	13	39	18	20	10	3.25	4	4
sladění pracovního a osobního života	20	18	29	22	11	3.14	3	3
možnost kariérního růstu	15	16	28	25	16	2.89	3	3
firemní kultura organizace	4	3	8	27	58	1.68	2	1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Z tabulky výše lze vyčíst, že charakter práce je dle 48 % respondentů vnímán jako socio-psychologický faktor s nejvyšší hodnotou. Tento faktor byl v rámci výzkumu hodnocen jako nejdůležitější. Dobré mezilidské vztahy na pracovišti jsou dle respondentů druhým nejvíce důležitým socio-psychologickým faktorem, v procentuálním vyjádření tento faktor jako druhý nejdůležitější volilo 39 % z celkového počtu dotazovaných.

Nejvyšší hodnotu prostředního sloupce, tedy hodnoty 3, vyšla u faktoru sladění pracovního a osobního života, konkrétně 29 %. Na téměř totožné úrovni je tomu u faktoru možnosti kariérního růstu. Celkem 28 % respondentů tento faktor hodnotili jako třetí nejdůležitější z celkového výčtu pěti socio-psychologických faktorů.

Nejméně důležitým faktorem byla firemní kultura organizace. Konkrétně 58 % z celkového výzkumného vzorku hodnotilo tento faktor hodnotou 1, tedy jako faktor, kterému z uvedeného výčtu přiřazují nejmenší hodnotu. U tohoto faktoru byla zároveň nejvyšší četnost respondentů (27 %), kteří jeho důležitost shledali jako druhý nejméně důležitý.

Nejvyšší průměr škálové otázky je možné vidět u faktoru charakteru práce. Hodnota průměru činí 4.07, což znamená, že se ze všech uvedených faktorů nejvíce blíží hodnotě 5, která představuje 1. místo, nejdůležitější socio-psychologický faktor, a tedy největší „skupinový“ souhlas respondentů s důležitostí tohoto faktoru. Dle průměru je jako nejméně důležitý faktor vnímána firemní kultura organizace, s průměrem 1.68, nicméně i přesto se důležitost tohoto faktoru blíží spíše druhému nejméně důležitému faktoru, dle preferencí členů generace Z.

Medián zde jako statistický ukazatel dopomáhá k cílové interpretaci výsledků výzkumu. Přesto však danou problematiku lehce zjednodušuje, což může vést ke zkreslení jeho

interpretace. První čtyři faktory uvedené v tabulce 8 mají hodnotu rovno a vyšší než 3, tudíž je možné všechny tyto faktory klasifikovat jako poměrně důležité. Jediným faktorem, který má hodnotu mediánu 2 je firemní kultura organizace, která se z provedeného výzkumu jeví jako méně významný faktor při výběru zaměstnavatele, alespoň v porovnání s výše zmíněnými faktory.

Posledním ukazatelem je modus, který představuje nejčastější odpověď ve výzkumné otázce. Prostřednictvím jeho je možné identifikovat faktory, u nichž respondenti vyjadřovali velký souhlas či nesouhlas. Největší intenzitu významnosti je možné vidět u charakteru práce, nejmenší u faktoru firemní kultury organizace.

Informace získané o generaci Z z této výzkumné otázky jsou do určité míry shodné s literární rešerší první části diplomové práce. Z výzkumné otázky vyplynulo, že nejdůležitějším socio-psychologickým faktorem je charakter práce a dobré vztahy na pracovišti, toto tvrzení potvrzují také Kirchmayer (2018), který uvádí pracovní náplň jako stěžejní faktor pro příslušníky generace Z, při volbě zaměstnání. Stejně tak Schwabel (2014) uvádí smysl práce, jako jeden ze tří nejdůležitějších faktorů pro členy generace Z.

Další shoda literární rešerše s výsledky výzkumu je ve vnímání důležitosti mezilidských vztahů na pracovišti, kde je zdůrazněná potřeba generace Z přátelství a osobního kontaktu (Pandita, 2020; Randstad; 2020 Hays 2022). U rovnováhy mezi pracovním a osobním životem byla zvolena nejčastěji středová hodnota, dle informací z teoretické části práce však rovnováha mezi pracovním a osobním životem patří mezi tři nejdůležitější faktory pro generaci Z (Kirchmayer, 2018 a Hays 2022). Zároveň se jedná o jeden ze stěžejních faktorů pro udržení zaměstnanců na pracovní pozici (Hays, 2023).

Výsledky u možnosti kariérního růstu a vnímání důležitosti firemní kultury organizace se však od literární rešerše neshodují. Přestože je možnost kariérního růstu vnímána jako jeden ze tří hlavních faktorů, které generace Z řeší (Schwabel, 2014 a Hays, 2022), dle výsledků výzkumu je možnost kariérního růstu spíše nedůležitá, v porovnání se zbývajícími socio-psychologickými faktory.

Jako nejméně důležitý socio-psychologický faktor byla zvolena firemní kultura organizace. Zde se výsledky výzkumu opět neshodují s informacemi z literární rešerše, kde je zdůrazněno, že příslušníci generace Z potřebují jasnou představu o hodnotách a vizích organizace, předtím, než se do ní rozhodnou vstoupit (Chillakuri, 2020), stejně tak jsou schopni odmítnout pracovní úkoly, které nejsou v souladu s jejich hodnotami (Deloitte, 2022). Proto nelze tvrdit, že by generace Z nespatovala důležitost firemní kultury organizace. Nicméně výsledky konkrétně této výzkumné otázky přinášejí nový pohled na preference generace Z, porovnávající důležitost jednotlivých faktorů ve vzájemném vztahu. Je tedy možné, že by se výsledky mohly lišit v případě, že by výčet možností obsahoval jiné socio-psychologické faktory.

Vyberte 3 benefity, které jsou pro Vás nejatraktivnější?

Další výzkumná otázka řešila preference generace Z ve vztahu k pracovním benefitům. Respondenti volili tři z výčtu šestnácti pracovních benefitů, s možností vlastní odpovědi prostřednictvím kolonky „jiné“.

Následující tabulka demonstruje absolutní četnost jednotlivých pracovních benefitů, včetně procentuálního zastoupení z celkového výzkumného vzorku.

Tabulka 14 Nejatraktivnější zaměstnanecké benefity

pracovní benefit	absolutní četnost	relativní četnost
služební notebook	28	16 %
služební mobil	15	8 %
služební vůz	55	30 %
občerstvení na pracovišti	17	9 %
stravenky, příspěvek na stravu	20	11 %
relaxační zóny na pracovišti	14	8 %
příspěvek na sport a rekreaci	28	16 %
finanční bonus	120	66 %
příspěvek na penzijní připojištění	19	11 %
dovolená navíc	70	39 %
neomezená dovolená	46	25 %
zdravotní volno (sick days)	25	14 %
Sabbatical (dlouhodobé neplacené volno)	9	5 %
home-office částečný	46	25 %
home-office plný	20	11 %
Pet-friendly office (domácí zvířata do kanceláře)	11	6 %
„jiné“	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

V tabulce č. 14 výše je demonstrován výčet jednotlivých zaměstnaneckých benefitů, uvedených v dotazníkovém šetření. Respondenti byli vyzváni k zaškrtnutí třech benefitů, které z daného výčtu považují za nejatraktivnější.

Nejčastěji volným benefitem z výčtu byl finanční bonus, s absolutní četností 120 odpovědí, tuto variantu tedy volilo 66 % z celkového výzkumného vzorku. Druhým nejčastěji voleným benefitem byla dovolená navíc, tuto možnost zvolilo celkem 70 respondentů, členů generace Z, v procentuálním vyjádření se jednalo o 39 % z celkového výzkumného vzorku. Třetím nejčastěji voleným benefitem byl služební vůz, s absolutní četností 55 odpovědí, tedy 30 % v procentuálním vyjádření.

Následně byl nejčastěji volený benefit částečný home-office a neomezená dovolená, tyto dvě možnosti měli stejnou absolutní četnost odpovědí, a to 46, vyjádřeno procenty se jednalo v obou případech o 25 % z celkového počtu respondentů. Dalším nejhojněji voleným benefitem byl služební notebook, který zaškrtnulo celkem 28 respondentů, jedná se tedy o 16 % z celkového výzkumného vzorku. Dalším benefitem bylo zdravotní volno (sick days), pro které volilo celkem 25 respondentů, tedy 14 % při vyjádření v procentech z celku.

Dalším benefitem v pořadí byl plný home-office, pro ten se rozhodlo 20 respondentů z výzkumného vzorku, tedy 11 % z celku. Následně 19 respondentů zvolilo možnost příspěvku na penzijní připojištění, 11 % při vyjádření v procentech. Pro občerstvení na pracovišti se rozhodlo 17 respondentů neboli 9 %.

Benefit služebního mobilu zvolilo ve vyjádření absolutní četnosti 15 členů generace Z, jedná se tak o 8 % z celkového výzkumného vzorku. Relaxační zóny na pracovišti shledalo nejatraktivnější možností celkem 14 respondentů, 8 % v procentuálním vyjádření. Možnost domácího zvířete v kanceláři zvolilo celkem 11 respondentů, jedná se tak o 6 % z celkového množství respondentů. Nejméně často voleným benefitem byl Sabbatical neboli dlouhodobé neplacené volno, pro tuto možnost se rozhodlo celkem 9 dotazovaných, jedná se tak o 5 % z celkového výzkumného vzorku. Respondenti měli také možnost vypsání vlastní odpovědi, prostřednictvím kolonky „jiné“, tuto variantu však nevyužil žádný z respondentů.

Výsledky z této výzkumné otázky opět přináší zajímavý vhled do preferencí generace Z, vzhledem k širokému výčtu variant. I zde výzkumná otázka podporuje literární podklad z teoretické části práce. Dle této výzkumné otázky patří mezi tři nejatraktivnější benefity finanční bonus, dovolená navíc a služební vůz. Atraktivita finančního bonusu jako zaměstnaneckého benefitu je pro generaci Z důležitá, z literární rešerše lze odvodit, že jde především o obavu z finančního zabezpečení, které generace Z obecně řeší (Deloitte, 2022). Dovolená navíc je i dle mzdového průzkumu Hays pro Českou republiku (2022) jedním ze tří nejatraktivnějších benefitů. Zároveň je zde zřejmá snaha o udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, jejíž důležitost pro příslušníky generace Z potvrzuje hned několik autorů, uvedených v teoretické části diplomové práce (Kirchmayer, 2018; Anisic, 2020; Randstad, 2020; Fox, 2022; Hays, 2023).

Následující tabulka dále demonstruje nejčastěji volené kombinace tří nejatraktivnějších benefitů dle respondentů. Tabulka však obsahuje pouze tři nejčastěji volené kombinace, vzhledem k četnosti daných možností.

Tabulka 15 Nejčastější kombinace atraktivních benefitů

kombinace benefitů	absolutní četnost	relativní četnost
služební vůz; finanční bonus; dovolená navíc	12	7 %
služební notebook; služební vůz; finanční bonus	8	4 %
finanční bonus; dovolená navíc; home-office plný	6	3 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Mezi nejčastěji volené kombinace tří nejatraktivnějších benefitů dle respondentů s největší absolutní četností byla kombinace služebního vozu, spolu s finančním bonusem a dovolené navíc. Tuto kombinaci zvolilo celkem 12 respondentů, tedy 7 % z celkového vzorku. Druhou nejčastěji volenou kombinací byl služební notebook, služební vůz a finanční bonus. Pro tuto kombinaci tří benefitů se rozhodlo celkem 8 respondentů neboli 4 % z celkového výzkumného vzorku. Poslední, třetí nejčastěji volenou kombinací benefitů byl finanční bonus, spolu s dovolenou navíc a plným home-officem. Tuto variantu zvolilo 6 respondentů, tedy 3 % v procentuálním vyjádření.

Vyberte 3 benefity, které jsou pro Vás nejméně atraktivní?

Stejně jako předchozí výzkumná otázka, i tato řešila preference generace Z ve vztahu k pracovním benefitům. Respondenti zde nicméně volili kombinaci tří benefitů, které považují za nejméně atraktivní. Celkový výčet obsahoval opět šestnáct benefitů, spolu s možností vlastní odpovědi prostřednictvím kolonky „jiné“.

Následující tabulka č. 16 demonstruje absolutní četnost jednotlivých pracovních benefitů, včetně procentuálního zastoupení z celkového výzkumného vzorku.

Tabulka 16 Nejméně atraktivní zaměstnanecké benefity

pracovní benefit	absolutní četnost	relativní četnost
služební notebook	17	9 %
služební mobil	49	27 %
služební vůz	27	15 %
občerstvení na pracovišti	69	38 %
stravenky, příspěvek na stravu	52	29 %
relaxační zóny na pracovišti	76	42 %
příspěvek na sport a rekreaci	16	9 %
finanční bonus	0	0 %
příspěvek na penzijní připojištění	28	16 %
dovolená navíc	4	2 %
neomezená dovolená	5	3 %
zdravotní volno (sick days)	5	3 %
Sabbatical (dlouhodobé neplacené volno)	69	38 %
home-office částečný	5	3 %
home-office plný	33	18 %
Pet-friendly office (domácí zvířata do kanceláře)	88	49 %
„jiné“	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Tabulce č. 16 demonstruje výčet jednotlivých zaměstnaneckých benefitů, uvedených v dotazníkovém šetření. Respondenti byli vyzváni k zaškrtnutí třech benefitů, které z daného výčtu považují za nejméně atraktivní.

Nejčastěji volený benefit, který příslušníci generace Z shledávali za nejméně atraktivní byl Pet-friendly office, tedy možnost brát domácí zvířata do kanceláře. Tuto variantu shledalo z uvedeného výčtu benefitů jako nejméně atraktivní celkem 88 respondentů, tedy 49 % z celkového počtu dotazovaných. Dalším nejméně atraktivním benefitem byly relaxační zóny na pracovišti, tuto variantu zaškrtnulo konkrétně 76 dotazovaných, 42 % z celkového vzorku respondentů. Třetím nejméně atraktivním benefitem bylo občerstvení

na pracovišti a Sabbatical, tedy dlouhodobé neplacené volno. Oba tyto benefity považovalo za neatraktivní celkem 69 dotazovaných, tedy 38 % v procentuálním vyjádření.

Dalším nejméně atraktivním benefitem dle členů generace Z byly stravenky, příspěvek na stravu, tuto variantu zvolilo celkem 52 respondentů, tedy 29 % z celku. Další v pořadí byl služební mobil, tuto variantu zvolilo celkem 49 dotazovaných, tedy 27 % z výzkumného vzorku. Celkem 33 respondentů následně zvolilo plný home-office jako nejméně atraktivní benefit, jedná se tak o 18 % z celkového počtu dotazovaných. Dalším nejméně atraktivním benefitem byl dle respondentů příspěvek na penzijní připojištění, vyjádření v absolutní četnosti čítá celkem 28 respondentů, tedy 16 % v procentuálním vyjádření. 27 respondentů dále zaškrtnulo služební vůz, jako nejméně atraktivní variantu, tedy 15 % z celku.

Dále byl volený služební notebook jako nejméně atraktivní. Celkem 17 dotazovaných shledali tento benefit jako nejméně atraktivní, v procentuálním vyjádření se jednalo o 9 %. Dalším nejméně atraktivním benefitem dle výzkumu byl příspěvek na sport a rekreaci, který za nejméně atraktivní shledalo celkem 16 respondentů, tedy 9 % z celkového počtu dotazovaných. Dalším benefitem byly neomezená dovolená, zdravotní volno (sick days) a částečný home-office. Pro všechny tři tyto varianty volil stejný počet respondentů a to 5. V procentuálním vyjádření se tedy jedná o 3 % za každý jednotlivý benefit z celkového počtu dotazovaných. Pouze 4 respondenti v této otázce zaškrtnuli dovolenou navíc, jako nejméně atraktivní benefit z uvedeného výčtu, jedná se o 2 % z celku.

Žádný z respondentů neuvedl finanční bonus jako nejméně atraktivní bonus, a stejně tak jako v předešlé otázce i zde žádný z respondentů nevyužil možnosti vlastní odpovědi v kolonce „jiné“.

Výsledky této otázky nicméně nemají velkou shodu s informacemi uvedenými v literární rešerši teoretické části diplomové práce. Dle této otázky patří mezi tři nejméně atraktivní benefity Pet-friendly office (možnost domácích zvířat v kanceláři), relaxační zóny na pracovišti a Sabbatical, neboli možnost dlouhodobého neplaceného volna. Přesto, že se jedná o současné trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů, přicházející ze zahraničí (Foreman, 2017; Kubíčková, 2018; Hays, 2022), v případě, kdy si příslušníci generace Z měli vybrat pouze tři benefity z uvedeného výčtu šestnácti možností, nejsou tyto benefity rozhodující a nehrají tedy hlavní roli v rozhodování o volbě zaměstnavatele.

Následující tabulka dále demonstruje nejčastěji volené kombinace tří nejméně atraktivních benefitů dle respondentů. Tabulka však obsahuje pouze tři nejčastěji volené kombinace, po vzoru předešlé otázky, vzhledem k četnosti daných možností.

Tabulka 17 Nejčastější kombinace neatraktivních benefitů

kombinace benefitů	absolutní četnost	relativní četnost
občerstvení na pracovišti; relaxační zóny na pracovišti; Pet-friendly office	13	7 %
občerstvení na pracovišti; stravenky, příspěvek na stravu; relaxační zóny na pracovišti	12	7 %
stravenky, příspěvek na stravu; Sabbatical; Pet-friendly office	7	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Mezi tři nejčastěji volené kombinace nejméně atraktivních benefitů s největší absolutní četností byla kombinace občerstvení na pracovišti, spolu s relaxačními zónami a Pet-friendly officem, tedy možností domácích zvířat v kanceláři. Tuto kombinaci tří benefitů zvolilo celkem 13 respondentů, jako nejméně atraktivní, v procentuálním vyjádření se jednalo o 7 %. Druhou nejčastěji volenou kombinací nejméně atraktivních zaměstnaneckých benefitů byla trojice občerstvení na pracovišti, relaxační zóny na pracovišti spolu se stravenkami, příspěvkem na stravu. Tuto kombinaci zvolilo celkem 12 dotazovaných, tedy 7 % procent z výzkumného vzorku. Poslední, třetí nejčastěji volenou kombinací byly stravenky, příspěvek na stravu, spolu s dlouhodobým neplaceným volnem (Sabbatical) a Pet-friendly office. Tuto kombinaci variant zvolilo celkem 7 respondentů, tedy 4 % z celkového počtu dotazovaných.

Seřad'te následující faktory dle důležitosti

Cílem této výzkumné otázky bylo zjištění, jaké faktory jsou pro členy generace Z nejdůležitější při volbě zaměstnání. Respondenti, kteří byli součástí výzkumu vybírali z pěti faktorů na hodnotící škále dle vnímané důležitosti, od prvního do pátého místa. Pro statistické výpočty byla hodnotící škála nahrazena číselnými hodnotami, kdy první místo má nejvyšší hodnotu 5, druhé místo hodnotu 4, třetí místo je s hodnotou 3, čtvrté místo je s hodnotou 2 a poslední, páté místo má hodnotu 1, tedy nejnižší vnímanou hodnotu důležitosti. Průměr je vypočítán z celkového počtu respondentů, tedy 181 osob a pro přesnost je uvádět s přesností na dvě desetinná místa.

Tabulka 18 Škála faktorů při výběru zaměstnání

faktor	hod. 5 [%]	hod. 4 [%]	hod. 3 [%]	hod. 2 [%]	hod. 1 [%]	průměr	medián	modus
smysluplnost práce, vnitřní naplnění	38	22	22	13	5	3.75	4	5
atraktivní finanční ohodnocení	36	25	22	11	6	3.74	4	5
atmosféra na pracovišti	8	22	21	28	21	2.68	3	2
rovnováha mezi pracovním a osobním životem	13	15	21	25	26	2.64	2	1
možnost dalšího vzdělávání a rozvoje	6	16	14	23	41	2.23	2	1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Z tabulky výše je zřejmé, že smysluplnost práce a pocit vnitřního naplnění je faktorem, který respondenti hodnotí jako nejhodnotnější. Celkem 38 % z celkového počtu respondentů hodnotilo tento faktor nejvyšší hodnotou 5.

Na téměř totožné úrovni, jako je smysluplnost práce a pocit vnitřního naplnění, je atraktivní finanční ohodnocení. Tomuto faktoru věnovalo nejvyšší hodnotu důležitosti celkem 37 % z celkového výzkumného vzorku. Faktor atraktivního finančního ohodnocení měl zároveň největší procentuální zastoupení u druhé nejvyšší hodnoty, tedy hodnoty 4, pro kterou volilo celkem 25 % respondentů.

Největší zastoupení u středové hodnoty 3 bylo u faktoru smysluplnost práce a vnitřního naplnění, stejně jako u atraktivního finančního ohodnocení. Oba tyto faktory měly stejnou procentuální četnost (22 %).

Celkem 28 % respondentů hodnotili atmosféru na pracovišti hodnotou 2, tedy druhým nejméně důležitým faktorem z uvedeného výčtu faktorů. Nejméně důležitým faktorem byla možnost dalšího vzdělávání a rozvoje. Konkrétně 41 % respondentů z celkového výzkumného vzorku hodnotilo tento faktor hodnotou 1, tedy jako faktor, kterému z uvedeného výčtu přiřazují nejmenší důležitost. Pouze 6 % respondentů hodnotilo tento faktor jako nejvíce důležitý.

Faktory v tabulce jsou seřazeny dle nejvyšší průměrné hodnoty, která vznikla součtem všech hodnot odpovědí na důležitost daného faktoru a následně vydělením počtu respondentů (n=181).

Nejvyšší průměr škálové otázky je možné vidět u smysluplnosti práce, vnitřního naplnění. Hodnota průměru činí 3.75, což znamená, že se ze všech uvedených faktorů nejvíce blíží hodnotě 5, která představuje 1. místo, nejdůležitější faktor při volbě zaměstnání, a tedy největší „skupinový“ souhlas respondentů s důležitostí tohoto faktoru. Téměř stejnou hodnotu průměru má faktor atraktivní finanční ohodnocení, jehož průměr činí 3.74, tedy jen o jednu setinu méně než faktor smysluplnosti práce.

Dle průměru je jako nejméně důležitý faktor vnímána možnost dalšího vzdělávání a rozvoje, s průměrem 2.23, lze tedy hodnotu tohoto faktoru vnímat jako spíše méně důležitý, v porovnání se zbytkem uvedených faktorů.

Medián zde slouží jako statistický ukazatel, podporující cílovou interpretaci výsledků výzkumu. Přesto však danou problematiku lehce zjednodušuje, což může vést ke zkreslení jeho interpretace. První dva faktory (smysluplnost práce a atraktivní finanční ohodnocení) uvedené v tabulce 8 mají hodnotu 4, tudíž je možné je považovat za nejvíce důležité pro příslušníky generace Z při výběru zaměstnání. Medián faktoru atmosféry na pracovišti má hodnotu 3, proto lze i tento faktor vnímat jako poměrně důležitý. Zbylé dva faktory, rovnováha mezi pracovním a osobním životem a možnost dalšího vzdělávání a rozvoje má medián s hodnotou 2. Tyto faktory lze proto považovat za méně významné při výběru zaměstnavatele, alespoň v porovnání s výše zmíněnými faktory.

Posledním ukazatelem je modus, který představuje nejčastější odpověď u jednotlivých faktorů. Prostřednictvím jeho je možné identifikovat faktory, u nichž respondenti vyjadřovali velký souhlas či nesouhlas. Největší intenzitu významnosti je možné vidět u smysluplnosti práce, pocitu vnitřního naplnění a atraktivního finančního ohodnocení. Nejmenší významnost je u faktorů „rovnováha mezi pracovním a osobním životem“ a „možnost dalšího vzdělávání a rozvoje“.

Výsledky této poslední otázky dotazníkového šetření se ve velké míře shodují s informacemi získanými z literární rešerše, jelikož na prvních třech místech figurují smysluplnost práce a pocit vnitřního naplnění, atraktivní finanční ohodnocení a atmosféra na pracovišti. Důležitost náplně práce pro generaci Z uvádí hned několik autorů (Kirchmayer, 2018; Anisic, 2020), včetně mzdového průzkumu Hays (2022, 2023), kde v obou výzkumech vyšla zajímavost práce také jako nejdůležitější faktor při volbě zaměstnání. Druhé místo zastává

atraktivní finanční ohodnocení, stejně jako u průzkumu Schawbela (2014), Kubátová (2016) tento faktor umístila na první příčku.

Důležitost příjemné atmosféry na pracovišti zdůrazňuje také další autoři (Randstad, 2020), zároveň je atmosféra na pracovišti jedním z faktorů vedoucí ke změně zaměstnání v případě nespokojenosti (Hays, 2022). Deci (2017) dále uvádí důležitost vztahu s managementem a vliv na motivovanost pracovníků obecně.

V literární rešerši zazněla také problematika špatné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, která se u příslušníků generace Z vyskytuje (Deloitte, 2022). Přestože v této výzkumné otázce skončila jako méně důležitý faktor v porovnání se zbylými variantami, jedná se o faktor, který generace Z aktivně řeší (Kirchmayer, 2018; Anisic, 2020; Fox, 2022). Z mzdového průzkumu Hays (2022; 2023) work-life balance vyplynula jako druhý nejdůležitější faktor pro generaci Z.

Přestože možnost dalšího vzdělávání je hojně zdůrazňována v literární rešerši první části práce (Schwabel, 2014; Sidorcuk, 2017), i v případě vícero autorů (Kubátová, 2016; Randstad, 2020; Hays, 2022) je tato varianta na třetích příčkách nejhlavnějších faktorů, zároveň je neumožnění dalšího růstu třetím nejčastějším důvodem změny povolání u generace Z (Hays, 2022).

V rámci této výzkumné otázky byly zároveň testovány zbylé hypotézy. Nejprve byla pozornost věnována finančnímu ohodnocení s hypotézami následujícího znění:

2AH₀: Rok narození respondenta nemá vliv na vnímání důležitosti finančního ohodnocení.

2BH₀: Vnímání důležitosti atraktivního finančního ohodnocení nezávisí na pohlaví respondenta.

Následující tabulka je věnována hypotéze **2AH₀**, popisující vztah roku narození respondenta na vnímání důležitosti atraktivního finančního ohodnocení.

Tabulka 19 Finanční ohodnocení A – pozorované četnosti jednotlivých kombinací

rok narození = veličina X	atraktivní finanční ohodnocení = veličina Y						Celkem	[%]
	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo			
1995-2000	49	31	27	15	10	132	73 %	
2001-2005	16	14	12	6	1	49	27 %	
Celkem	65	45	39	21	11	181	100	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Tabulka níže popisuje očekávané četnosti jednotlivých kombinací roku narození respondenta a vnímání důležitosti atraktivního finančního ohodnocení.

Tabulka 20 Finanční ohodnocení A – očekávané četnosti jednotlivých kombinací

	finanční ohodnocení = veličina Y						
rok narození = veličina X	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo	Celkem	[%]
1995-2000	47,45	32,85	28,47	15,33	8,03	132	73 %
2001-2005	17,55	12,15	10,53	5,67	2,97	49	27 %
Celkem	65	45	39	21	11	181	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Pro výpočet testové statistiky χ^2 bylo nezbytné doplnit hodnoty z tabulek pozorované a očekávané četnosti. Výsledná hodnota $\chi^2 = 2,67$. Stupeň volnosti odpovídá hodnotě 3, které při hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (5 %) odpovídá kvantil 7,82. **Z provedeného výpočtu je vidět, že realizace testové statistiky, hodnota 7,82 je nižší než hodnota kritická, tudíž dochází k přijetí nulové hypotézy o nezávislosti roku narození respondenta na vnímání důležitosti atraktivního finančního ohodnocení.**

Následující tabulka č. 21 je již věnována **2BH₀**, konkrétně vztahu pohlaví a vnímání důležitosti atraktivního finančního ohodnocení.

Tabulka 21 Finanční ohodnocení B – pozorované četnosti jednotlivých kombinací

	atraktivní finanční ohodnocení = veličina Y						
pohlaví = veličina X	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo	Celkem	[%]
žena	32	31	31	16	8	118	65 %
muž	33	14	8	5	3	63	35 %
Celkem	65	45	39	21	11	181	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Tabulka níže demonstruje očekávané četnosti jednotlivých kombinací pohlaví a vnímání důležitosti atraktivního finančního ohodnocení.

Tabulka 22 Finanční ohodnocení B – očekávané četnosti jednotlivých kombinací

	atraktivní finanční ohodnocení = veličina Y						
pohlaví = veličina X	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo	Celkem	[%]
žena	42,25	29,25	25,35	13,65	7,15	118	65 %
muž	22,75	15,75	13,65	7,35	3,85	63	35 %
Celkem	65	45	39	21	11	181	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Pro výpočet testové statistiky χ^2 byly doplněny hodnoty z tabulek pozorované a očekávané četnosti. Výsledná hodnota $\chi^2 = 17,75$. Stupeň volnosti odpovídá hodnotě 4, které při hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (5 %) odpovídá kvantil 9,49. Z provedeného výpočtu je zřejmé, že realizace testové statistiky, hodnota 17,75 překročila kritickou hodnotu, a tudíž dochází k zamítnutí nulové hypotézy o nezávislosti pohlaví na vnímání důležitosti atraktivity finančního ohodnocení. **V platnost tedy vchází alternativní hypotéza (2BH₁), která uvažuje závislost pohlaví respondenta výzkumu na vnímání důležitosti finančního ohodnocení.**

Následující tabulka blíže vyobrazuje rozdíly ve vnímání důležitosti finančního ohodnocení ve vztahu k pohlaví respondenta. Hodnoty jsou vyjádřeny v procentech.

Tabulka 23 Atraktivita finančního ohodnocení dle pohlaví

pohlaví	vnímaná hodnota finančního ohodnocení					Celkem
	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo	
žena	27 %	26 %	26 %	14 %	7 %	100 %
muž	52 %	22 %	13 %	8 %	5 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Z tabulky č. 23 výše je zřejmé, že vnímání důležitosti finančního ohodnocení se velmi liší v závislosti na pohlaví respondenta. Mezitím, co více než polovina respondentů mužského pohlaví (52 %) spatřuje atraktivní finanční ohodnocení jako nejhodnotnější faktor při volbě zaměstnavatele, stejně to tak má pouze 27 % ženského vzorku respondentů. Zároveň je nutné brát v potaz, že téměř stejný počet procentuálního zastoupení žen (26 %) volilo finanční ohodnocení jako druhý a třetí nejhodnotnější faktor při volbě zaměstnání. Lze tedy tvrdit, že finanční ohodnocení není nejdůležitějším faktorem pro ženskou populaci výzkumného vzorku, jako je tomu u populace mužské. Dále, 14 % žen vnímá finanční ohodnocení jako čtvrtou nejméně důležitou věc a zbylých 7 % žen z celkového souboru považuje atraktivitu finančního ohodnocení jako nejméně důležitý prvek při volbě zaměstnání.

Stejně tak u respondentů mužského pohlaví se relativní četnost u posledních dvou míst snižuje. Pouhých 8 % respondentů vnímá finanční ohodnocení jako čtvrtý nejméně důležitý faktor při volbě zaměstnání a pouze 5 % mužů přikládá výši finančního ohodnocení nejmenší důležitost. Z daných výpočtů lze konstatovat, že pohlaví respondentů výzkumu má skutečně vliv na vnímání důležitosti finančního ohodnocení.

Závěrem byly otestovány zbylé hypotézy, zaměřené na vnímání rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Znění testovaných hypotéz je následující:

3AH₀: Rok narození respondenta nemá vliv na vnímání důležitosti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

3BH₀: Vnímání důležitosti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem nezávisí na pohlaví respondenta.

Následující tabulka je věnována hypotéze $3A H_0$, testující vztah roku narození respondenta na vnímání důležitosti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Tabulka 24 Work-life balance A – pozorované četnosti jednotlivých kombinací

	rovnováha mezi pracovním a osobním životem = veličina Y						
rok narození = veličina X	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo	Celkem	[%]
1995-2000	18	21	27	32	34	132	73 %
2001-2005	5	7	11	13	13	49	27 %
Celkem	23	28	38	45	47	181	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Tabulka níže demonstruje očekávané četnosti jednotlivých kombinací roku narození respondenta a vnímání důležitosti atraktivního finančního ohodnocení.

Tabulka 25 Work-life balance A – očekávané četnosti jednotlivých kombinací

	rovnováha mezi pracovním a osobním životem = veličina Y						
rok narození = veličina X	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo	Celkem	[%]
1995-2000	16,79	20,44	27,74	32,85	34,31	132	73 %
2001-2005	6,21	7,56	10,26	12,15	12,69	49	27 %
Celkem	23	28	38	45	47	181	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Pro výpočet testové statistiky χ^2 bylo nutné vyplnit hodnoty z tabulek pozorované a očekávané četnosti. Výsledná hodnota $\chi^2 = 0,54$. Stupeň volnosti odpovídá hodnotě 4, které při hladině významnosti $\alpha = 0,05$ odpovídá kvantil 9,49. **Z provedeného výpočtu je zřejmé, že realizace testové statistiky, hodnota 0,54 je výrazně nižší než hodnota kritická, tudíž dochází k přijetí nulové hypotézy, která popisuje nezávislost pohlaví na vnímání důležitosti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.**

Tabulky níže jsou věnovány statistickému výpočtu hypotézy **3BH₀**, popisující vztah pohlaví respondenta a vnímání rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Tabulka 26 Work-life balance B – pozorované četnosti jednotlivých kombinací

	rovnováha mezi pracovním a osobním životem = veličina Y						
pohlaví = veličina X	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo	Celkem	[%]
žena	16	23	29	33	17	118	65 %
muž	7	5	9	12	30	63	35 %
Celkem	23	28	38	45	47	181	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Tabulka níže vyobrazuje očekávané četnosti jednotlivých kombinací pohlaví a vnímání důležitosti atraktivního finančního ohodnocení.

Tabulka 27 Work-life balance B – očekávané četnosti jednotlivých kombinací

	rovnováha mezi pracovním a osobním životem = veličina Y						
pohlaví = veličina X	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo	Celkem	[%]
žena	14,99	18,25	24,77	29,34	30,64	118	65 %
muž	8,01	9,75	13,23	15,66	16,36	63	35 %
Celkem	23	28	38	45	47	181	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Pro výpočet testové statistiky χ^2 bylo nutné vyplnit hodnoty z tabulek pozorované a očekávané četnosti. Výsledná hodnota $\chi^2 = 24,57$. Stupeň volnosti odpovídá hodnotě 4, které při hladině významnosti $\alpha = 0,05$ odpovídá kvantil 9,49. Z provedeného výpočtu je zřejmé, že realizace testové statistiky, hodnota 24,57 překročila kritickou hodnotu, tudíž dochází k zamítnutí nulové hypotézy, která tvrdí nezávislost pohlaví na vnímání důležitosti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. **V platnost tedy vchází alternativní hypotéza (3H₁), která závislost pohlaví respondenta výzkumu na vnímání důležitosti rovnováhu mezi pracovním a osobním životem uvažuje.**

Následující tabulka blíže demonstuje rozdíly ve vnímání důležitosti work-life balance ve vztahu k pohlaví respondenta. Hodnoty jsou vyjádřeny v procentech.

Tabulka 28 Work-life balance dle pohlaví

	vnímaná hodnota work-life balance					
pohlaví	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo	Celkem
žena	14 %	19 %	25 %	28 %	14 %	100 %
muž	11 %	8 %	14 %	19 %	48 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z provedeného výzkumu (2023)

Z následujících zkoumaných dat v tabulce výše je zřetelné, že rozdíly ve vnímání důležitosti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem ve vztahu k pohlaví respondenta skutečně

existují. Výsledky u ženské části výzkumného vzorku jsou vyváženější než výsledky u mužské části výzkumného vzorku. Mezitím co u žen je vnímání důležitosti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem téměř rovnoměrně rozděleno mezi 3. místem, s 25 % a 4. místem (28 % respondentek). Největší podíl mužské části respondentů (48 %) vnímá rovnováhu mezi pracovním a osobním životem jako nejméně důležitý faktor z daného výčtu.

19 % žen dále považuje work-life balance za druhý nejdůležitější faktor. Stejný počet procentuálního zastoupení u žen, konkrétně 14 % bylo u vnímání důležitosti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem na místě prvním i pátém.

U respondentů mužského pohlaví druhou nejčastěji volenou variantou bylo čtvrté místo (19 %). Jako třetí nejdůležitější faktor vnímá work-life balance 14 % mužů z výzkumu. Na prvním místě má rovnováhu mezi pracovním a osobním životem 11 % respondentů mužského pohlaví a pouze 8 % z celkového vzorku mužské části respondentů považovalo rovnováhu mezi pracovním a osobním životem za druhou nejdůležitější faktor při volbě zaměstnání.

3.2 Návrhy a doporučení

Na základě syntéz českých a zahraničních výzkumů, spolu s provedeným dotazníkovým šetřením, mezi příslušníky generace Z, studenty a absolventy vysokých škol, lze tvrdit, že generace Z se od ostatních generací, pohybujících se na trhu práce značně odlišuje. Z tohoto důvodu generace Z představuje velkou výzvu pro organizace a řízení lidských zdrojů. Zaměstnavatelé musí vynaložit úsilí ke změnám v přístupu ke svým zaměstnancům tak, aby příslušníky generace Z nalákali na volná pracovní místa. Otázkou tedy zůstává, jak příslušníky generace Z získat, co jim nabídnout, a jak si je následně udržet.

Následující podkapitoly jsou věnovány pracovním preferencím generace Z, z provedeného výzkumu, kterého se zúčastnilo 181 respondentů, příslušníků generace Z, studentů a absolventů vysokých škol, narozených v letech 1995-2005.

3.2.1 Shrnutí výstupů

Z výzkumu vyplívá, že příslušníci generace Z spatřují důležitost ve flexibilitě práce. Celkem 56 % respondentů považuje **flexibilní pracovní dobu** jako nejatraktivnější typ pracovní doby. Druhou nejčastější volbou byla **pružná pracovní doba s pevným úsekem**, kterou volilo 27 % respondentů. Co se flexibility týče, většina respondentů (56 %) od svého budoucího zaměstnavatele požaduje **částečný home-office**, druhou nejčastěji volenou variantou byl **remote work**, pro který se rozhodlo 27 % respondentů.

Z provedeného výzkumu dále vyplynulo, že příslušníci generace Z preferují **společnou kancelář** (51 %), kde mají prostor pro mezilidský kontakt s kolegy, druhou nejpreferovanější variantou z výzkumu vyšlo **individuální pracovní místo** (30 %), kde mají klid a osobní prostor. V rámci uzpůsobení kancelářského místa byl ve výzkumu testován také vliv pohlaví a věku respondenta na jeho preference. Výsledky ukázaly, že věk narození respondenta nemá významný vliv na preference, nicméně pohlaví respondenta již určitou významnost má. V tomto případě je nutné přistupovat ke každému uchazeči o pracovní místo individuálně.

Výsledky u otázky **očekávané mzdy** po dokončení studia se nejčastěji pohybovaly u hodnoty „**více než 40 000 Kč**“. Tu zvolilo 37 % z celkového počtu respondentů. Druhou nejčastěji volenou variantou byl rozsah 35 001-40 000 Kč, kterou volilo 29 % respondentů.

V případě socio-psychologických faktorů, založených na hodnotící škále se ukázalo, že největší významnost má pro příslušníky generace Z **charakter práce**, na druhém místě se umístily **vztahy na pracovišti**. Na třetím místě rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Jako méně významné faktory z výčtu skončily na čtvrtém a pátém místě možnost dalšího kariérního růstu a firemní kultura. Nicméně nelze tvrdit, že by zbylé faktory byly nedůležité (Kubátová, 2016; Hays 2022), pouze v porovnání se zmíněnými variantami na hodnotící škále není jejich významnost natolik vysoká.

V případě **firemních benefitů**, se na prvních třech místech umístil **finanční bonus**, který opět ukazuje na důležitost výše finančního ohodnocení u příslušníků generace Z, která k financím přistupuje zodpovědně (Fromm, Read, 2018). Druhé místo obsadila **dovolená navíc**, která ukazuje na důležitost rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Na třetím místě byl **firemní vůz**. Naopak benefity, které příslušníci generace Z považovaly za nejméně atraktivní byl Pet-friendly office, relaxační zóny a občerstvení na pracovišti. Přesto, že se zde jedná o současné trendy (Foreman, 2017; Kubičková, 2018), není důležitost těchto benefitů na takové výši, jako je finanční zabezpečení a význam rovnováhy mezi osobním a pracovním životem.

V rámci hodnotící škály, která posuzovala obecné parametry při volbě zaměstnavatele se na prvním místě umístila **smysluplnost práce a vnitřní naplnění**. Na druhém místě **atraktivita finančního ohodnocení**. Třetí místo obsadila atmosféra na pracovišti. Na čtvrtém místě skončila rovnováha mezi pracovním a osobním životem, na posledním místě byla možnost kariérního růstu. Nicméně opět nelze obecně rozlišovat parametry na důležité a nedůležité.

Z těchto výsledků lze vyvodit, že generace Z není ochotná pracovat na věcech, které je vnitřně nenaplnují a jsou ve volbě zaměstnání náročné, což potvrzuje literární podklad výzkumu (Deloitte, 2022). Příslušníci generace Z zároveň umí ohodnotit sami sebe a vnímají hodnotu času a peněz. Přestože se atmosféra na pracovišti, work-life balance a možnost kariérního růstu umístily na méně důležitých místech se stále jedná o důležité faktory při volbě zaměstnavatele (Urbancová, Vrabcová, 2023).

V rámci tohoto zkoumání byl také zkoumán vliv věku a pohlaví respondenta na vnímání důležitosti finančního ohodnocení a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Výsledky ukázaly, že věk respondenta neměl vliv na preference finančního ohodnocení, ani na vnímání významnosti work-life balance. Na druhé straně, pohlaví respondenta bylo do určité míry určující ve vnímání důležitosti jak finančního ohodnocení, tak vnímání work-life balance. Mezitím, co mužská část respondentů výrazně preferovala atraktivitu finančního ohodnocení, a zároveň často dávala rovnováhu mezi pracovním a osobním životem na nejmenší hodnotu v důležitosti. Preference u ženské části respondentů nebyly takto jednoznačné, jednotlivé četnosti se přibližovaly středovým hodnotám u všech zmíněných parametrů.

Obecně lze z provedeného výzkumu tvrdit, že **hypotézy testující vztah věku respondenta na vnímání důležitosti finančního ohodnocení, work-life balance a preference kancelářského místa nepotvrdily vliv těchto proměnných**. Respondenti tedy odpovídali velmi podobně, ať už byli narozeni v rozmezí let 1995-2000, či 2001-2005. Nicméně **při zkoumání vztahu pohlaví respondenta na vnímání důležitosti finančního ohodnocení, work-life balance a preference kancelářského místa, se určitý vliv daných proměnných potvrdil**. Zde je prostor pro další zkoumání v oblasti genderu a řízení lidských zdrojů.

Následující podkapitola obsahuje model pracovního místa, navržený dle preferencí generace Z a hlavní doporučení autorky, vyplývající z provedeného výzkumu.

3.2.2 Model pracovního místa a hlavní doporučení

Tato podkapitola shrnuje hlavní doporučení autorky práce na základě provedeného výzkumu, a zároveň poskytuje vypracování modelu pracovního místa, jako vodítko pro organizace, které se snaží přilákat pracovníky generace Z do svých řad zaměstnanců.

Návrh č. 1 – flexibilita

Vzhledem k současným technologickým možnostem, příslušníci generace Z požadují, aby mohli pracovat v časech a z místa, kde se cítí nejproduktivnější. Je zde potřeba, aby organizace komunikovaly svou flexibilitu a otevřenost naslouchat požadavkům ze strany svých zaměstnanců. Pracovníci tak budou vykonávat práci efektivně, což je přínosné jak pro samotné pracovníky, tak pro organizaci jako celek (Urbancová, 2021).

Z výzkumu také vyšlo, že nemalá část respondentů má již v tomto mladém věku **zkušenost s podnikáním** (16 %), což opět poukazuje na touhu po flexibilitě a volnosti. Pokud zaměstnavatelé chtějí konkurovat variantě práce na volné noze, musí příslušníkům generace Z poskytnout takové podmínky, aby v zaměstnaneckém poměru spatřovali spíše pozitiva než negativa. Zde autorka práce navrhuje poskytování minimálně částečného home-officu, pokud to charakter dané pracovní pozice umožňuje. Dále je vhodné nabízet možnost remote work, kdy mohou zaměstnanci pracovat odkudkoliv a poskytuje jim to tak zvýšený pocit volnosti.

Přestože příslušníci této generace na jedné straně požadují vysokou míru flexibility, na straně druhé však preferují práci v kanceláři, která jim umožňuje kontakt se spolupracovníky.

Návrh č. 2 – atmosféra a vztahy na pracovišti

Zaměstnavatelé by měli vnímat potřebu příslušníků generace Z pro mezilidský kontakt a zároveň poskytovat takové pracovní podmínky, které nabízejí klidné pracovní místo, kde se mohou plně soustředit na svou práci. Zde autorka doporučuje, pokud to prostory dané organizace umožňují, aby kanceláře byly společné pro pracovníky jednoho týmu či oddělení, umožňující efektivní komunikaci napříč týmem, stejně tak prohloubení vztahů a vzájemné podpory. Vzhledem k tomu, že příslušníci generace Z v práci chtějí vytvářet přátelství, autorka navrhuje pořádat společné aktivity, ať už v rámci pracovní doby, či mimo pracovní dobu. Během pracovního dne je možné pořádat pravidelné týmové obědy a společné brainstormingové termíny. V tomto případě autorka navrhuje, aby aktivity byly povinné pro všechny příslušníky oddělení. V případě mimopracovních aktivit a teambuildingů účast již doporučuje jako dobrovolnou, vzhledem k tomu, že se jedná o čas osobního volna a každý jednotlivec by měl mít právo s ním nakládat dle vlastního uvážení.

Návrh č. 3 – charakter práce

Příslušníci generace Z kladou velký důraz na volbu pracovního místa, které je naplňuje a považují ho za smysluplné. V případě charakteru práce autorka doporučuje, aby management lidských zdrojů organizací věnoval čas pracovníkům, zajímal se o věci, které je baví, jsou v nich dobří, a následně je v těchto aktivitách podporoval a dovolil jim se v nich dále rozvíjet (viz návrh č. 4).

Návrh č. 4 – vzdělávání a rozvoj

V neposlední řadě by autorka práce pozornost věnovala rozvoji a dalšímu vzdělávání. Vzhledem k tomu, že příslušníci generace Z nemají rádi rutinní práci, nehledají celoživotního zaměstnavatele a vyhledávají výzvy, je možnost dalšího vzdělávání a rozvoje zásadním faktorem jak pro získání, tak především následné udržení pracovníků z řad generace Z. To zabrání vyšší míře fluktuace a nákladům s tím spojeným. Autorka práce proto navrhuje, aby management lidských zdrojů věnoval pozornost svým pracovníkům a dovolil jim se dále rozvíjet v oblastech jejich oboru. Urbancová, Vrabcová (2023, s. 62) popisují rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jako cestu k udržitelnému rozvoji organizace. Mezi jednotlivé metody vzdělávání řadí outdoorové tréninky, koučink (orientace na cíl), mentoring (orientace na sdílení zkušeností a znalostí), hraní rolí, e-learning, rotaci práce, odborné přednášky, webináře, videokonference a assessment centra. Zde volba aktivity závisí na konkrétní pracovní pozici a na časových a finančních možnostech organizace.

Model pracovního místa

Na základě syntézy literární rešerše a výzkumné části práce je možné vytvořit návrh modelu pracovního místa, určeného příslušníkům generace Z. Urbancová, Vrabcová (2023, s. 74-79) popisují marketing lidských zdrojů jako snahu o co největší stimulaci stávajících zaměstnanců a upoutání pozornosti potenciálních pracovníků pomocí atraktivních nabídek, výhod, možností rozvoje a celkové přitažlivosti organizace jako zaměstnavatele. Externí marketing lidských zdrojů je zaměřen na **získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců**. Interní marketing lidských zdrojů naopak obsahuje činnosti, které zvyšují atraktivitu zaměstnavatele a usiluje o **udržení** stávajících zaměstnanců, pomocí hodnocení a odměňování, péče o zaměstnance, vztahy na pracovišti a vzdělání a rozvoj.

Model pracovního místa je zde rozepsán do jednotlivých fází získávání, výběru, přijímání a udržení pracovníků generace Z. Jednotlivé aktivity jsou doplněny o odpovědnosti a finanční aspekt.

Získávání

Prvním krokem, vedoucím k získání pracovníků je získání jejich pozornosti. Získávání pracovníků ovlivňuje velké množství faktorů. Konkrétní model pracovního místa, způsob organizace práce, pracovní podmínky a benefity ovlivňují značnou vahou zájem uchazečů z řad generace Z, zde je tedy prostor pro zapojení jejich preferencí.

Generace Z je specifická svou těsnou vazbou k digitálním technologiím, internetu a sociálním sítím. Ve fázi inzerování a propagace pracovního místa autorka práce doporučuje **využít digitální platformy**, především sociální sítě Facebook, Instagram a LinkedIn. On-line propagační materiál by spadal do odpovědnosti HR pracovníka a Social Media specialisty. HR pracovník poskytne podklady s požadavky na danou pracovní pozici, tvorba finální verze příspěvku již spadá do režie Social Media specialisty. Autorka navrhuje jak neplacený (organický) příspěvek, tak příspěvek s placenou reklamou s rozpočtem přibližně 500 Kč na měsíc, vzhledem k tomu, že ve společnosti Meta (Facebook, Instagram) lze spravovat rozpočet na kampaně dle uvážení inzerenta a je možné s ním dle potřeby nakládat (Facebook.com, 2023). Zároveň autorka práce zdůrazňuje styl komunikace u pracovních nabídek, která by měla být transparentní, převážně neformální a „lidská“, ukazující například zákulisí dané organizace.

Kromě on-line propagace lze navrhnout taktéž propagaci prostřednictvím **spolupráce se vzdělávacími institucemi** (přednáška na vysoké škole, den otevřených dveří, pracovní stáž, stínování apod.) Vzhledem ke skutečnosti, že příslušníci generace Z v současné době stále z velké části spadají do skupiny studentů vysokých škol, umožňuje spolupráce s vysokými školami přímé cílení, včetně zaměření studia, což zaměstnavateli umožňuje konkrétní a vhodný výběr potenciálních uchazečů do své organizace. V případě přednášky na vysoké škole, která by byla s cílem nalákat členy generace Z do dané organizace by nevznikaly žádné přímé náklady, v případě odborné přednášky s přidanou hodnotou, kde by organizace sdílela své know-how by se jednorázové školení (1,5 hod.). Zde autorka navrhuje cenu v rozmezí 3 – 7 000 Kč za přednášejícího, dopravu a materiál ke školení a dopravu. Stínování a pracovní stáž je opět na vzájemné dohodě obou stran. Studenti vysokých škol by získali cenné zkušenosti a praxi, organizace mají možnost již při studiu „pěstovat“ budoucí zaměstnance.

Výběr

Při výběrovém řízení již vzniká vztah mezi zaměstnavatelem a uchazečem o pracovní místo. V momentě, kdy jsou příslušníci generace Z již ve stavu zájmu o dané místo, je nutné komunikovat možnosti, které se jim v případě vstupu do organizace otevírají. Z provedeného výzkumu členové generace Z vyhledávají zaměstnavatele, kteří jim umí poskytnout především flexibilní pracovní dobu, adekvátní finanční ohodnocení a smysluplnou náplň práce. Zde výběrové řízení včetně komunikace s uchazeči o pracovní místo spadá do odpovědnosti HR.

V případě náplně práce autorka doporučuje organizacím, aby byl v inzerci **přesný popis denní pracovní rutiny** inzerovaného pracovní místa. Co se týče finančního ohodnocení, zde autorka práce navrhuje vždy **uvádět konkrétní částku** u dané pozice, pokud to pravidla organizace umožňují. Další návrh je komunikovat spolu s finančním ohodnocením **také benefity**, které jsou také velkou částí rozhodovacího procesu u uchazečů o pracovní pozici a mohou vyvažovat vyšší finančního ohodnocení. V neposlední řadě je třeba **nabídnout flexibilitu práce**, minimálně částečný home-office a komunikovat respekt vůči rovnováze mezi pracovním a osobním životem (sick-days, remote work).

Přijímání

Po náborovém řízení následuje nástup do zaměstnání. Tato fáze obsahuje seznámení nového pracovníka s prostředím a celkovým fungováním organizace. Becker a Schroth (2019) v Chillakuri (2020) popisují nástup nových zaměstnanců jako zásadní činnost, která umožňuje zaměstnanci začlenit se do organizace, kultury a běžného chodu organizace. Vhodně navržený on-boardingový program může pomoci novým zaměstnancům snížit úzkost a nejistotu.

Zde autorka doporučuje teambuildingové aktivity, který byly zmíněny již v **podkapitole 3.2.2**. Nový pracovník by měl dostat možnost seznámit se jak s pracovním procesem, tak se svými spolupracovníky. Zároveň autorka práce doporučuje v této fázi blízký a **častý styk s pracovníky HR**, kteří by měli proces začlenění usnadnit a dávat prostor pro vzájemnou zpětnou vazbu, která je právě pro příslušníky generace Z velmi důležitá (Urbancová, Vrabcová 2023).

Přijímání nového pracovníka je tedy jak v režii řízení lidských zdrojů, tak v režii team-leadera daného oddělení. Autorka práce navrhuje **sérii 1-on-1 meetingů** s pracovníkem HR na konci prvního pracovního dne a na konci prvního pracovního týdne. Následně by další 1-on-1 termín

byl s vedoucím oddělení po prvních 14 dnech v organizaci a následně po jednom měsíci na pracovní pozici, kde by bylo vhodné mít termín také s pracovníkem HR.

Mezi konkrétní teambuildingové návrhy autorka práce řadí **týmové obědy**, ideálně jednou za měsíc, kdy by sjednání termínu bylo v režii vedoucího oddělení, s rozpočtem 200 Kč na osobu. Další návrhy na teambuilding je například **cyklo-výlet, lasergames či piknik** nebo **grilování**. Rozpočet na denní teambuildingové aktivity autorka práce odhaduje na 500 Kč na osobu.

Udržení

Pro dlouhodobé udržení příslušníků generace Z v organizaci je nutné zaměřit pozornost na jejich potřeby. Jak již bylo uvedeno výše **v podkapitole 3.2.2 v návrhu č. 4**, vzhledem k flexibilitě generace Z, jejich potřeby rozvíjet se a inovovat, je jejich udržení složitým úkolem.

Autorka k udržení pracovníků generace Z v organizaci doporučuje **poskytovat zpětnou vazbu** a zajímat se, zda jsou pracovníci na své pozici spokojeni. Zde autorka opět zdůrazňuje důležitost **1-on-1 meetingů**, které po úspěšné adaptaci nového zaměstnance doporučuje udržovat **v jednoměsíčním časovém intervalu**, kde by se řešily běžné pracovní záležitosti s prostorem na vzájemnou zpětnou vazbu s team-leaderem, následně autorka práce doporučuje **půlroční a roční termín**, kde je přítomen jak pracovník HR, tak team-leader a pracovník, zde je prostor pro zhodnocení dlouhodobější spolupráce a **stanovení dlouhodobých cílů**.

Dále je důležité pracovníkům generace Z poskytovat flexibilitu, určitou autonomii a prostor pro inovace. Proto autorka práce doporučuje program vzdělávání a dalšího rozvoje, který je pro generaci Z důležitý, jelikož vyhledávají výzvy a mají chuť se posouvat dál. Jednotlivé metody opět závisí na možnostech organizace, nicméně nejvhodnější variantou jsou metody on-line vzdělávání, které poskytují flexibilitu místa i času a jsou současně pro organizaci méně nákladné (Urbancová, Vrabcová 2023, s. 59-60).

V případě on-line vzdělávacích aktivit autorka práce navrhuje, aby organizace měly k dispozici **on-line „knihovnu“ dostupných materiálů**, které jsou nápomocné k výkonu dané pracovní pozice a zároveň možnosti dalšího vzdělávání. V neposlední řadě autorka navrhuje rozpočet 5 000 Kč na osobu na rok, kdy má daný pracovník po schválení team-leadera **možnost výběru školení, webináře či semináře, pro rozvoj v oblasti zaměření**.

Poslední návrh autorky obsahuje **možnost „samostudia“**, kdy by pracovník měl nárok na jednu hodinu týdně, kterou si v rámci pracovní doby může vynahradit na samostudium, případně získávání inspirace pro svou práci.

Závěr

Diplomová práce pojednávala o požadavcích generace Z na organizaci práce a pracovní prostředí u budoucích zaměstnavatelů. Cílem práce bylo analyzovat vztah generace Z k organizaci práce a pracovnímu prostředí, a na základě výsledků z výzkumné části práce navrhnout konkrétní doporučení, včetně modelu pracovního místa, jako vodítko pro organizace, které cílí na příslušníky generace Z a snaží se obsadit volná pracovní místa.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě hlavní kapitoly, část teoreticko-metodologickou a část analytickou. Teoreticko-metodologická část se úvodem zabývala teoretickým základem, obsahovala problematiku řízení lidských zdrojů, plánování a získávání zaměstnanců. Následující podkapitoly popisovaly organizaci práce, jednotlivé aspekty pracovního prostředí, stejně tak byl prostor věnován firemním benefitům a současným trendům v této oblasti. Dále byla v rámci teoretické části práce popsána problematika generace, byl zde vymezen výčet všech generací, které se v současnosti pohybují na trhu práce, včetně definování jejich specifík, s hlavním zaměřením na generaci Z, která byla detailně definována i ve vztahu k organizaci práce, pracovního prostředí a benefitů. Závěrem teoretické části práce byla vymezena metodice práce. V rámci metodiky byly popsány metody využívané v analytické části práce, byl zde definován zkoumaný vzorek a zároveň zde byl vymezen způsob zpracování dat a popis jejich interpretace.

Analytická část práce se věnovala samotnému výzkumu. Předmětem výzkumu byla již práce s primárními daty, interpretace výsledků výzkumu a následné zlepšovací návrhy a doporučení.

Diplomová práce si stanovila za cíl zjistit preference příslušníků generace Z na organizaci práce a pracovní prostředí u budoucích zaměstnavatelů. Výběr respondentů byl zúžen na území České republiky, studenty a absolventy vysokých škol, narozených v letech 1995-2005. Výzkum byl prováděn pomocí kvantitativního výzkumu, konkrétně elektronického dotazníku. Výzkumné otázky odkazovaly na preference generace Z v oblasti pracovní doby, pracovního místa, finančního ohodnocení, socio-psychologických faktorů, pracovních benefitů a dalších zásadních faktorů, které jsou zvažovány při výběru zaměstnavatele.

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že mezi nejhlavnější témata pro generaci Z je **flexibilita práce**, respondenti převážně požadují minimálně možnost částečného home-office. Na druhou stranu však v případě kancelářského pracovního místa preferují společnou kancelář, kde mají možnost kontaktu se spolupracovníky. Dále je pro ně rozhodujícím faktorem **výše finančního ohodnocení**, kde 37 % respondentů z výzkumu očekává mzdu vyšší než 40 000 Kč po dokončení studia.

U socio-psychologických faktorů hraje stěžejní roli pro generaci Z **charakter práce a vztahy na pracovišti**. V případě firemních benefitů požadují finanční bonus, dovolenou navíc a firemní vůz. Naopak za nejméně atraktivní benefity považují Pet-friendly office, relaxační zóny a občerstvení na pracovišti.

V přehledu obecných parametrů při volbě zaměstnavatele, byla největší hodnota přikládána **smysluplnosti práce a atraktivnímu finančnímu ohodnocení**, kterému konkurovala na nižších příčkách atmosféra na pracovišti, rovnováha mezi pracovním a osobním životem a možnost kariérního růstu.

V rámci výzkumu bylo stanoveno také 6 hypotéz, které se zabývaly vztahem k finančnímu ohodnocení, work-life balance a uzpůsobení kancelářského místa. Hypotézy „A“ zkoumaly vliv roku narození respondenta vůči jednotlivým proměnným. Hypotézy „B“ zkoumaly vliv pohlaví respondenta na preference jednotlivých proměnných. Znění jednotlivých hypotéz bylo následující:

1AH₀: Rok narození respondenta nemá vliv na preferenci uzpůsobení kancelářského místa.

1BH₀: Preference uzpůsobení kancelářského místa nezávisí na pohlaví respondenta.

2AH₀: Rok narození respondenta nemá vliv na vnímání důležitosti finančního ohodnocení.

2BH₀: Vnímání důležitosti atraktivního finančního ohodnocení nezávisí na pohlaví respondenta.

3AH₀: Rok narození respondenta nemá vliv na vnímání důležitosti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

3BH₀: Vnímání důležitosti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem nezávisí na pohlaví respondenta.

Hypotézy testující **vliv roku narození respondenta** na vnímání důležitosti finančního ohodnocení, work-life balance a uzpůsobení kancelářského místa **nebyl potvrzen** ani v jedné z proměnných.

Naopak, hypotézy testující **vliv pohlaví respondenta** na vnímání důležitosti finančního ohodnocení, work-life balance a uzpůsobení kancelářského místa **potvrzen byl**. Rozdíly tedy nebyly pozorované v roku narození respondentů jedné generace, nicméně pohlaví respondenta již vliv na rozhodování a preference má. Mužská část respondentů vykazovala značnější preference atraktivního finančního ohodnocení, a zároveň často považovala rovnováhu mezi pracovním a osobním životem na nejméně důležitý faktor. Naproti tomu preference u ženské části respondentů nebyly takto jednoznačné a jednotlivé četnosti u preferencí se přibližovaly středovým hodnotám u všech zmíněných parametrů.

Autorka práce poukázala v rámci návrhů a doporučení (viz podkapitola 3.2.2) na hlavní témata pro pracovníky z řad generace Z, kam spadá:

- flexibilita práce;
- vztahy na pracovišti a teambuildingové aktivity;
- charakter práce;
- možnosti dalšího rozvoje a vzdělávání.

Závěrem byl autorkou práce navržen model pracovního místa, odrážející preference a požadavky generace Z, zde byly jednotlivé návrhy rozděleny na proces získávání, výběr, přijímání a udržení pracovníků z řad generace Z.

U získávání pracovníků bylo doporučeno využít on-line digitální platformy, v rámci off-line komunikace byla navržena spolupráce se vzdělávacími institucemi. U výběru pracovníků byl důraz kladen na transparentnost informací k charakteru práce, finančního ohodnocení, benefitů a flexibility. Ve fázi přijímání byly doporučeny 1-on-1 meetingy a konkrétní teambuildingové aktivity. V neposlední řadě byly návrhy směřující k udržení pracovníků z řad generace Z, zde byla vyzdvihována pravidelná zpětná vazba, stanovování dlouhodobých cílů a konkrétní možnosti dalšího rozvoje a vzdělávání.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Human resource management practice*. 13. vyd. Velká Británie: Ashford Colour press Ltd, 2014, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA J. et. al. *Řízení lidských zdrojů – Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 425 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 8072612883.

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.

Monografie

ROUČKOVÁ, D., SCHMIED Z. *Zákoník práce*. 18. vyd. Olomouc: ANAG, 2021, 183 s. ISBN 978-80-7554-300-4.

VYSOKAJOVÁ, M., KAHLE B. et al. *Zákoník práce*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015, 792 s. ISBN 978-80-7478-955-7.

Odborné knihy a časopisy

BĚLINA, M. *Pracovní právo*. 6. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014, 464 s. ISBN 978-80-7400-283-0.

BUDÍKOVÁ, M., KRÁLOVÁ M. et al. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada, 2010, 272 s. ISBN 978-80-247-3243-5.

FROMM, J., READ A. *Marketing to Gen Z: The Rules for this vast--and very different--generation of influencers*. New York: AMACOM, 2018. 210 s. ISBN 9780814439272.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. 256 s. ISBN 978-80-247-5326-3.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013, 200 s. ISBN 978-80-7478- 000-4.

OUDOVÁ, A. *Logistika: základy logistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2013, 82 s. ISBN 978-80-7402-149-7.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 136 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TAHAL, R. et al. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

VYSEKALOVÁ, J. MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 2. vyd. Praha: Grada, 2020, 224 s. ISBN 978-80-271-2841-9.

Internetové zdroje

ALLEN, T. *The Pandemic Is Changing Employee Benefits [online]*. Harvard Business Review: 2021 [cit. 2023-01-21]. Dostupné z WWW: <https://hbr.org/2021/04/the-pandemic-is-changing-employee-benefits>

ANDERSEN, J. et al. *Systematic literature review on the effects of occupational safety and health (OSH) interventions at the workplace [online]*. 2019 [cit. 2023-01-30]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000466177200002>

ANISIC, Z. et al. *Proceedings on 25th International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management – IJCIEOM [online]*. 2020 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z WWW: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-43616-2>

ANTTILA, T. et al. *Working hours-tracking the current and future trends [online]*. Jyvaskyla, Finsko, 2021 [cit. 2023-01-30]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000704993500001>

ARLINGHAUS, A. et al. *Working Time Society consensus statements: Evidence-based effects of shift work and non-standard working hours on workers, family and community [online]*. Vídeň, 2019 [cit. 2023-01-31]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000463140600006>

BAYRAMOGLU, G. *Comparison of Leadership behaviour Gen Xers and Generation Y [online]*. Turecko, 2018 [cit. 2023-02-07]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000428139200002>

BEJTLOVSKÝ, J. *The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation [online]*. Journal of Competitiveness, 2016 [cit. 2023-02-07]. Dostupné z WWW: https://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&SET_LANG=en&bid=archiv&cid=236&cp=

BERKUP, S. *Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life [online]*. Mediterranean Journal Of Social Sciences, 2014 [cit. 2023-02-07]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/272708404_Working_With_Generations_X_And_Y_In_Generation_Z_Period_Management_Of_Different_Generations_In_Business_Life

CASTRILLON, C. *Top Ten Most Valued Employee Benefits [online]*. FORBES.COM, 2022 [cit. 2023-01-21]. Dostupné z WWW: <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2022/10/02/top-ten-most-valued-employee-benefits/?sh=10ea052421ac>

CHILLAKURI, B. *Understanding Generation Z expectations for effective onboarding [online]*. Journal of Organizational Change Management: 2020 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/342748571_Understanding_Generation_Z_expectations_for_effective_onboarding

ČSÚ, *Studenti a absolventi vysokých škol v České republice - 2001–2021 [online]*. Český statistický úřad: 2022 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/studenti-a-absolventi-vysokych-skol-v-ceske-republice>

ČSÚ, *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2022 [online]*. Český statistický úřad: 2023a [cit. 2023-04-07]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2022>

ČSÚ, *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2022 [online]*. Český statistický úřad: 2023b [cit. 2023-04-07]. Dostupné z WWW:

<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2022>

DANGMEI, J. et al. *Understanding the Generation Z: The Future Workforce [online]*. South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies, 2016 [cit. 2023-02-07]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/305280948_UNDERSTANDING_THE_GENERATION_Z_THE_FUTURE_WORKFORCE

DANIELS, K. et al. *Well-Being and the Social Environment of Work: A Systematic Review of Intervention Studies [online]*. 2017 [cit. 2023-01-29]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000408684300088>

DECI, E. et al. *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science [online]*. New York: University of Rochester, 2017, 43 s. [cit. 2023-01-12]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/312960448_Self-Determination_Theory_in_Work_Organizations_The_State_of_a_Science

DELOITTE.COM, *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey [online]*. 2022, 39 s. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z WWW: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

EUROFOND: *Work organization [online]*. Dublin, 2023a [cit. 2023-01-12]. Dostupné z WWW: <https://www.eurofound.europa.eu/topic/work-organisation>

EUROFOND: *Working conditions [online]*. Dublin, 2023b [cit. 2023-01-17]. Dostupné z WWW: <https://www.eurofound.europa.eu/topic/working-conditions>

FELKNOR, S. et al. *How Will the Future of Work Shape OSH Research and Practice? A Workshop Summary [online]*. 2021 [cit. 2023-01-30]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000659936200001>

FACEBOOK.COM *Náklady na reklamu a jak si reklamy můžete dovolit s každým rozpočtem [online]*. 2023 [cit. 2023-06-22]. Dostupné z WWW: <https://www.facebook.com/business/ads/pricing>

FOREMAN, A. et al. *Dogs in the Workplace: A Review of the Benefits and Potential Challenges [online]*. Morgantown, 2017 [cit. 2023-01-31]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000404106400046>

FOX, M. *Companies are betting these employee benefits will help them in the 'Great Reshuffle' [online]*. CNBC.COM, 2022 [cit. 2023-01-21]. Dostupné z WWW: <https://www.cnbc.com/2022/03/26/companies-bet-employee-benefits-will-help-them-in-the-great-reshuffle.html>

GRACZYK-KUCHARSKA, M. et al. *A person-organization fit model of Generation Z: Preliminary studies [online]*. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 2020 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000587737300006>

GUEST, D. *Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework [online]*. Londýn, 2017 [cit. 2023-01-31]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000394639800002>

GONZALEZ-RAMIREZ, M. et al. *Frustration tolerance differences among Baby Boomers, Generation X and Millennials [online]*. 2022 [cit. 2023-02-07]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000753684900004>

HAYS.CZ, *Mzdový průzkum Hays Czech Republic 2022 [online]*. 2022, 67 s. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z WWW: <https://www.hays.cz/documents/63246/0/CZ+CS+Salary+Guide+2022.pdf/0c647953-35bef450-f06c-e7d22a510bbe?t=1670843093199>

HAYS.CZ, *Hays Czech Republic Mzdový průzkum 2023 [online]*. 2023, 74 s. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z WWW: https://www.hays.cz/documents/63246/7285396/CZ_cz+Salary+Guide+2023+v2.pdf/e94ce899-4206-307f-745e-b3781780b3b6?t=1673259686496

HEJZLAROVÁ, A. et al. *Zaměstnanecké benefity – tradice, trendy, nevyužívané benefity [online]*. Praha: EPRAVO.CZ, 2019. [cit. 2023-01-20]. Dostupné z WWW: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zamestnanecke-benefity-tradice-trendy-nevyuzivane-benefity-110263.html>

IORGULESCU, M. *Generation Z and its perception of work [online]*. 2016. [cit. 2023-02-11]. Dostupné z WWW: https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2016_I1_6.pdf

JAEKWON, K. et al. *The Impacts of Employee Benefits, Procedural Justice, and Managerial Trustworthiness on Work Attitudes: Integrated Understanding Based on Social Exchange Theory [online]*. 2013. [cit. 2023-01-20]. Dostupné z WWW: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.12160?casa_token=GUGjxu_R35sAAA-AA%3AelHNjNkOZ_-KMdLym8JIxQZ9u6c2mfHl-dKM0wM7dRAbi83ncb3JMqNPmKrhB4bF6xz7IYleKIZ0WeCZ

JANSEN-PREILOWSKI, V. et al. *Arbeitszeitgestaltung in der digitalisierten Arbeitswelt: Ein systematisches Literatur Review zur Wirkung von Arbeitszeitverkürzung in Bezug auf die psychische Gesundheit [online]*. 2020. [cit. 2023-01-20]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000558638300001>

KIRCHMAYER, Z. *What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia Z. [online]*. 2018. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/324797364_What_Motivates_Generation_Z_at_Work_Insights_into_Motivation_Drivers_of_Business_Students_in_Slovakia

KUBÍČKOVÁ, A. et al. *Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů [online]*. PRACEAMZDA.CZ, 2018. [cit. 2023-01-21]. 473 s. Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>

KUMAR, A. et al. *Sustainability Adoption through Sustainable Human Resource Management: A Systematic Literature Review and Conceptual Framework [online]*. London: International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences, 2020 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000564254100002>

KYZLINKOVÁ, R. et al. *Práce z domova – popis stavu před pandemií a možné konsekvence do nových poměrů organizace práce [online]*. Praha: VÚPSV, v. v. i., 2020 [cit. 2023-01-13]. 15 s. Dostupné z WWW: <https://www.vupsv.cz/wp-content/uploads/2021/01/Kyzlinkova-P.-Prace-z-domova-%E2%88%92-popis-stavu-pred-pandemii...-FSP-c.-5-2020.pdf>

LAUNDON, M. et al. *Just benefits? Employee benefits and organisational justice [online]*. Brisbane: Emerald Publishing Limited, 2019 [cit. 2023-01-31]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000476508900006>

LLOPIS, G. *There's No Growth Without Health: Employee Wellbeing In Non-Negotiable [online]*. FORBES.COM, 2021 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z WWW:

<https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2021/07/24/theres-no-growth-without-health-employee-wellbeing-is-non-negotiable/?sh=8027a3529869>

MAHMOUD, AB. Et al. *"We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations [online]*. International Journal of Manpower, 2020 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000544276400001>

MCCRINDLE, M. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations [online]*. 2018. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/328347222_The_ABC_of_XYZ_Understanding_the_Global_Generations

MICHALCHUK, V. et al. *Systematic Review of the Influence of Physical Work Environment on Office Workers' Physical Activity Behavior [online]*. 2022. [cit. 2023-01-29]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000747966800001>

NGOC, T. et al. *Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy [online]*. International Journal of Engineering Business Management, 2022 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000827438800001>

OSIČKA, P. *Organizace práce, pracovní postupy a pokyny vedoucích zaměstnanců [online]*. ZÚBOZ, z. ú. [cit. 2023-01-12]. Dostupné z WWW: <http://www.zuboz.cz/reference/publikace/psk-bozp-5/>

PANDITA, D. *Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z [online]*. International Journal of Innovation Science, 2021 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000660550900001>

PATAKI-BITTO, F. et al. *Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce [online]*. Journal of Corporate Real Estate, 2021 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000662842000001>

PRUS, I. et al. *Disentangling workplace innovation: a systematic literature review [online]*. 2017 [cit. 2023-01-29]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000415989100004>

RANDSTAD *Employer brand research 2020 global report [online]*. 2020 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z WWW: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%202020/Country%20reports/CZ_REBR%2020_countryreport_ENG.pdf?_hstc=243245085.9bf2d157334c138ac7613c40b6d8a1a9.1593601776605.1593601776605.1593612704883.2&_hssc=243245085.8.1593612704883&_hsfp=1854255448

RATAJCZAK, J. *Recruitment and motivation of Generation Z in the face of the employee's market [online]*. 2020 [cit. 2023-02-07]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/342151766_Recruitment_and_motivation_of_Generation_Z_in_the_face_of_the_employee's_market

ROTHENBERG, S. et al. *The Impact of Human Resource Management on Corporate Social Performance Strengths and Concerns [online]*. Rochester, NY: 418 s. 2016. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000394751200001>

SCHAWBEL, D. *Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study [online]*. 2014 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z WWW: <http://workplaceintelligence.com/geny-genz-global-workplace-expectations-study/>

SHEREHIY, B. et al. *The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises [online]*. Singapore: International Journal of Industrial Ergonomics 2014 [cit. 2023-01-13]. 473 s. Dostupné z WWW: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169814114000031>

SIDORCUKA, I. *Methods of Attraction and Retention of Generation Z staff [online]*. CBU International Conference Proceedings, 2017 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/320496654_METHODS_OF_ATTRACTION_AND_RETENTION_OF_GENERATION_Z_STAFF

SLADEK, S. et al. *Gen Z, The First Generation of the 21st Century Has Arrived! [online]*. 2013 [cit. 2023-02-11]. Dostupné z WWW: https://www.xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2018/08/GenZ_Final-dl1.pdf

STOCK, S. et al. *Are work organization interventions effective in preventing or reducing work-related musculoskeletal disorders? A systematic review of the literature [online]*. 2018 [cit. 2023-01-29]. 133 s. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000427107100002>

ŠNÝDROVÁ, M. *Změny struktury pracovního trhu v souvislosti s nástupem generace Y a dopady těchto změn na získávání zaměstnanců [online]*. Ekonomické listy, 2014 [cit. 2023-02-14]. 58 s. Dostupné z WWW: https://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke_listy/Ekonomicke_listy_3_2014.pdf

TORO, S. et al. *Generational Diversity in the Workplace: Psychological Empowerment and Flexibility in Spanish Companies [online]*. 2019 [cit. 2023-02-07]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000482440000001>

URBANCOVÁ, H. et al. *Effective Training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of Effectiveness of Employee Training and Development [online]*. 2021 [cit. 2023-06-16]. Dostupné z WWW: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/5/2721>

URBANCOVÁ, H. et al. *Diversity Management as a Tool of Sustainability of Competitive Advantage [online]*. 2020 [cit. 2023-06-16]. Dostupné z WWW: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/12/5020>

VAN DER VOORDT, T. et al. *The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs [online]*. Delft, 2021 [cit. 2023-01-31]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000722889900001>

VIRTANEN, M. et al. *Long Working Hours and Risk of Cardiovascular Disease [online]*. Uppsala, Švédsko, 2018 [cit. 2023-01-30]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000446608000001>

VLEESHOUWERS, J. et al. *The relationship between telework from home and the psychosocial work environment: a systematic review [online]*. 2022 [cit. 2023-01-29]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000824321300001>

WISUCHAT, W. et al. *A place to work: examining workplace location attributes that appeal to generation Y and Z talent [online]*. Journal of Place Management and Development, 2021 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z WWW: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000694967600001>

Zákon č. 435/2004 Sb., *zákon o zaměstnanosti [online]*. [cit. 2023-01-13]. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>

ZSBOZP, v. v. i. *Pracovní prostředí – hodnocení pracovního prostředí [online]*. Praha: VÚBP, v. v. i., 2023a [cit. 2023-01-17]. Dostupné z WWW: <https://zsbozp.vubp.cz/metodicky-pristup-k-hodnoceni-pracovniho-prostredi>

ZSBOZP, v. v. i. *Pracovní prostředí – pracovní místo [online]*. Praha: VÚBP, v. v. i., 2023b [cit. 2023-01-17]. Dostupné z WWW: <https://zsbozp.vubp.cz/ergonomicke-parametry-pracovniho-mista>

ZSBOZP, v. v. i. *Rizikové faktory – psychologické faktory [online]*. Praha: VÚBP, v. v. i., 2023c [cit. 2023-01-17]. Dostupné z WWW: <https://zsbozp.vubp.cz/psychologicke-faktory>

Přílohy

Příloha 1 Dotazník

Požadavky generace Z na budoucího zaměstnavatele



Dobrý den, ráda bych Vás požádala o vyplnění zcela anonymního dotazníku k diplomové práci na téma **Požadavky generace Z na organizaci práce a pracovní prostředí u budoucích zaměstnavatelů**.

Výzkum se týká vysokoškolských studentů a absolventů spadajících do generace Z, tedy osob narozených v letech 1995-2005. Vyplnění dotazníku nezabere více než 10 minut času.

Děkuji předem za Váš čas!

Barbora Handlířková

V jakém roce jste narozeni? *

Vyberte 1 odpověď.

- 1995-2000
- 2001-2005
- jiné

Váš aktuální status vzdělání: *

Vyberte 1 odpověď.

- absolvent vysoké školy
- student vysoké školy
- nejsem student ani absolvent vysoké školy

Dosavadní pracovní zkušenosti: *

Vyberte alespoň 1 odpověď.

- DPP/DPČ
- plný úvazek
- OSVČ, podnikatel
- nemám žádnou pracovní zkušenost

Jste: *

Vyberte 1 odpověď.

- muž
- žena

Jaká pracovní doba je pro Vás vyhovující? *

Vyberte 1 odpověď.

- směnný provoz
- pevná pracovní doba
- pružná pracovní doba (s pevným úsekem)
- flexibilní pracovní doba
- zkrácený pracovní týden

Jaké pracovní místo je pro Vás nejatraktivnější? *

Vyberte 1 odpověď.

- práce jen v kanceláři
- částečný Home-office
- plný Home-office
- Remote work (práce odkudkoliv)

Jaké uzpůsobení kancelářského místa je Vám nejbližší? *

Vyberte 1 odpověď.

- soukromé, individuální místo
- společná kancelář, možnost kontaktu s kolegy
- open space (velká sdílená kancelář)
- sdílené pracovní místo

Jakou měsíční mzdu očekáváte po dokončení studia na vysoké škole? *

Mzdy jsou uvedené v čistém, tzn. částka, která zbyde po odečtení daní.

Vyberte 1 odpověď.

- 20 000 - 25 000 Kč
- 25 001 - 30 000 Kč
- 30 001 - 35 000 Kč
- 35 001 - 40 000 Kč
- více než 40 000 Kč

Seřadte následující socio-psychologické faktory dle důležitosti: *

Na škále od 1. - 5. místa.

	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo
charakter práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dobré mezilids...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost kariér...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sladění pracov...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
firemní kultura ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vyberte 3 benefity, které jsou pro Vás nejatraktivnější? *

Vyberte 3 možnosti.

- služební notebook
- služební mobil
- služební vůz
- občerstvení na pracovišti
- stravenky, příspěvek na stravu
- relaxační zóny na pracovišti
- příspěvek na sport a rekreaci
- finanční bonus
- příspěvek na penzijní připojištění
- dovolená navíc
- neomezená dovolená
- zdravotní volno (sick days)
- Sabbatical (dlouhodobé neplacené volno)
- Home-office částečný
- Home-office plný
- Pet-friendly office (domácí zvířata v kanceláři)
- Jiná...

Vyberte 3 benefity, které jsou pro Vás nejméně atraktivní? *

Vyberte 3 možnosti.

- služební notebook
- služební mobil
- služební vůz
- občerstvení na pracovišti
- stravenky, příspěvek na stravu
- relaxační zóny na pracovišti
- příspěvek na sport a rekreaci
- finanční bonus
- příspěvek na penzijní připojištění
- dovolená navíc
- neomezená dovolená
- zdravotní volno (sick days)
- Sabbatical (dlouhodobé neplacené volno)
- Home-office částečný
- Home-office plný
- Pet-friendly office (domácí zvířata v kanceláři)
- Jiná...

Seřad'te následující faktory podle důležitosti: *

Na škále od 1. - 5. místa.

	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo
Možnost dalších...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atraktivní finan...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smysluplnost p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atmosféra na p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rovnováha me...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Velice si vážím Vaší ochoty a času, který jste dotazníku věnovali.

Barbora Handlíková

Vysoká škola ekonomie a managementu a.s.

Zdroj: vlastní (2023)



Požadavky generace Z na organizaci práce a pracovní prostředí u budoucích zaměstnavatelů

Bc. Barbora Handlíková, PEMMA04

Řešená problematika

úvod

Diplomová práce řeší závažné a aktuální téma v oblasti řízení lidských zdrojů.

problém

Analýza požadavků generace Z na organizaci práce a pracovní prostředí, s cílem nalákat příslušníky této generace na volná pracovní místa v organizacích.

přístup

Forma kvantitativního výzkumu, následná analýza zjištěných dat, zpracování návrhů a doporučení, včetně modelu pracovního místa.

Postup řešení

zdroj

- Kvantitativní výzkum
- On-line dotazník
- 12 otázek
- Otázky založené na literární rešerši

získávání

- 27. 3 – 10. 4. 2023
- Facebook, LinkedIn
- 181 respondentů
- Studenti a absolventi VŠ na území ČR, narození 1995-2005

zpracování

- Absolutní a relativní četnosti
- Modus, medián, aritmetický průměr
- Testování hypotéz pomocí chí-kvadrát testu při stupni volnosti 5 %.

Výsledky práce

- **flexibilní** pracovní doba (56 %); pružná doba s pevným úsekem (27 %)
- částečný **home-office** (56 %) ; remote work (27 %)
- **společná** kancelář s možností kontaktu s kolegy (51 %); soukromé místo (30 %)
- **finanční** ohodnocení 40 000 Kč a více (37 %) ; 35 001 – 40 000 Kč (29 %)
- charakter práce; vztahy na pracovišti - nejdůležitější **socio-psychologické faktory**
- **benefity** (+): finanční bonus; dovolená navíc; služební vůz
- **benefity** (-): pet-friendly office; relaxační zóny na pracovišti; Sabbatical dovolená
- smysluplnost práce a pocit vnitřního naplnění; atraktivní finanční ohodnocení

Výsledky práce - testování hypotéz

- zkoumání **věku** a **pohlaví** na následující proměnné:
 - Uzpůsobení kancelářského místa
 - vnímání důležitosti finančního ohodnocení
 - vnímání důležitosti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem

- **Hypotézy** zkoumající vztah mezi **rokem narození** respondenta a danými proměnnými **nepotvrdil vliv.**

- **Hypotézy** zkoumající vztah mezi **pohlavím respondenta** a danými proměnnými již **vliv měl.**

Návrhy a doporučení



1. Flexibilita práce – minimálně částečný home-office, možnost remote work



2. Atmosféra a vztahy na pracovišti – společné kanceláře, týmové obědy, brainstormingové termíny, teambuildingy



3. Charakter práce – péče a zájem o zaměstnance, poskytnout možnost dalšího vzdělávání a rozvoje, viz návrh č. 4



4. Vzdělávání a rozvoj – dostupné studijní materiály, možnost placeného do vzdělání

Model pracovního místa



1. Získávání – digitální platformy; spolupráce se vzdělávacími institucemi; neformální, „lidská“ komunikace (v režii HR a Marketingu)



2. Výběr – přesný popis pracovní rutiny; uvádět finanční částku; benefity; flexibilitu práce






3. Přijímání – úzký kontakt s HR, série 1-on-1 meetingů, teambuildingové aktivity



4. Udržování – častá zpětná vazba; dlouhodobé cíle; dostupné vzdělávací materiály; možnost placeného do vzdělávání a „samostudia“

Závěr

-  Práce přinesla nové poznatky o generaci Z a jejích preferencích v oblasti organizace práce a pracovního prostředí.
-  Práce odhalila vliv pohlaví příslušníků generace Z (z výzkumu) na preference určitých proměnných při volbě budoucího zaměstnavatele.
-  Problematika byla posunuta díky návrhům autorky v oblasti organizace práce a pracovního prostředí, na základě výsledků výzkumu, a vypracování modelu pracovního místa vhodného pro generaci Z, určenému organizacím, k rychlejší obsazenosti volných pracovních míst.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**