



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Generace X, Y a Z v pracovním prostředí

Vypracovala: Jana Fírtíková

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2024

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jana FIRTÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E21419**
Studijní program: **B0413A050023 Ekonomika a management**
Téma práce: **Generace X, Y a Z v pracovním prostředí**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnocení generací X, Y a Z v pracovním prostředí a stanovení doporučení managementu organizací k lepšímu řízení daných generací.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného stavu řízení generací X, Y a Z, dotazníkové šetření, analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení managementu organizací k lepšímu řízení daných generací.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika generací X, Y, Z.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh doporučení.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**


Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
Horváthová, P., Čopíková, A., & Bláha, J. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
McCrimble, M. (2014). *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press.
Seemillerová, C., & Graceová, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. New York: Routledge.
Zemke, R. (2018). *Generations at work*. HarperCollins.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 12. ledna 2023

Termin odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2024


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. ledna 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 10. dubna 2024

.....

Fiřtíková Jana

Poděkování

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za vstřícnou pomoc, rady a zpětnou vazbu při psaní bakalářské práce.

Jana Fírtíková

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled	4
2.1	Generace	4
2.2	Generace X	5
2.2.1	Charakteristika generace X.....	5
2.2.2	Práce.....	5
2.2.3	Rodina.....	7
2.2.4	Technologie	7
2.3	Generace Y	7
2.3.1	Charakteristika generace Y.....	7
2.3.2	Práce.....	9
2.3.3	Rodina.....	10
2.3.4	Technologie	11
2.4	Generace Z.....	12
2.4.1	Charakteristika generace Z	12
2.4.2	Práce.....	13
2.4.3	Rodina.....	14
2.4.4	Technologie	15
2.5	Řízení generací X, Y a Z	16
2.6	Výzkumy generací X, Y a z.....	17
3	Cíl a metodika.....	19
3.1	Cíl.....	19
3.2	Metodika	19
4	Charakteristika generací X, Y, Z	22
4.1	Respondenti	22

5	Zhodnocení současného stavu	26
5.1	Motivace	26
5.2	Spolupráce	27
5.3	Změna zaměstnání	29
5.4	Přizpůsobivost generací	33
5.5	Komunikace	35
5.6	Preference na pracovišti.....	38
5.7	Benefity.....	44
5.8	Stres na pracovišti.....	46
6	Diskuze a návrh doporučení	48
6.1	Generace X	48
6.2	Generace Y	49
6.3	Generace Z.....	50
6.4	Odlišnost a podobnost generace X, Y a Z	52
6.5	Výzkumné otázky	52
6.6	Doporučení.....	53
6.6.1	Generace X	53
6.6.2	Generace Y	54
6.6.3	Generace Z.....	54
7	Závěr	56
I.	Summary	57
II.	Přehled použité literatury	58
III.	Seznam obrázků.....	60
IV.	Seznam příloh	61
V.	Přílohy.....	62

1 Úvod

V pracovním prostředí se setkávají lidé různých věkových kategorií, nejen lidé přibližně stejného věku, kteří mají podobný pohled na svět a názory. V mnoha případech musí spolu i často spolupracovat zaměstnanci odlišného věku, a tedy i odlišné generace. Manažeri se často vypořádávají s diverzitou na pracovišti, protože každá generace preferuje jiný přístup a jiné formy odměny. Proto je velmi důležité, být o generacích řádně informován, aby se předcházelo nespokojenosti zaměstnanců nebo případným problémům.

Na tuto problematiku reaguje má bakalářská práce na téma generace X, Y a Z v pracovním prostředí. První část bakalářské práce je věnována teorii, která popisuje jednotlivé generace X, Y, Z z hlediska jejich základní charakteristiky, vztahu k rodině, preferencí v zaměstnání a přístupu k technologii. Dále také přibližuje řízení generací X, Y, Z v pracovním prostředí a výsledky již provedených výzkumů generací. Ve druhé části se práce soustředí už na samotný výzkum generací X, Y, Z formou dotazníku.

Primárním cílem bakalářské práce je zhodnotit současný stav generace X, Y, Z v pracovním prostředí a doporučit tak managementu organizace návrh k lepšímu řízení daných generací. Bakalářská práce si dále klade za cíl zjistit odlišnosti a požadavky generace X, Y, Z na pracovišti.

Závěr se věnuje shrnutí zjištěných výsledků z provedeného výzkumu generace X, Y, Z a co z toho plyne. Tedy v čem se jednotlivé generace liší, podobají, co preferují na pracovišti a co pomůže managementu k jejich lepšímu řízení.

2 Literární přehled

2.1 Generace

Stále se setkáváme s pojmem generace, otázka ale zní, co pojem generace znamená. Termín generace lze definovat z hlediska biologického jako časový interval mezi narozením rodičů a jejich dětí, což může mást vzhledem k rozdílnému věku rodiček. V současné době je mnohem lepší definice z hlediska sociologického, kdy pojem generace znamená kohorta lidí podobného věku, kteří jsou narozeni v podobném časovém vymezení a byli formováni konkrétní dobou. Lidé z jedné generace sdílí čas a prostor (McCrinkle, 2014).

Kromě generace X, Y a Z, na které se zaměřuji v bakalářské práci, nalezneme v minulosti i jiné generace, které jim předcházely. Jako nejstarší prozkoumaná generace je označována Ztracená generace, narozená mezi rokem 1883 a 1900. Jedinci ze Ztracené generace bojovali v první světové válce (Horváthová et al., 2016).

Následovala ji Největší generace, narozená v rozmezí let 1901 až 1924. Tato generace byla především významnou díky přiznání volebního práva ženám, snahou o to, aby děti navštěvovaly školy místo továren, a Velkou hospodářskou krizí, která nebyla pozitivní událostí. Kvůli odchodu mužů do války, nastoupily ženy na jejich místo do práce.

Další generace byla pojmenována jako Tichá generace, narozená mezi rokem 1925 a 1945. Své dětství prožila ve válce, následovanou velkou depresí z ní, vlivem čehož se naučila, že má být spíše vidět než slyšet. Lidé z Tiché generace lze charakterizovat jako přizpůsobivé, pravidla dodržující jedince, kteří nezpochybňují autoritu. Zažili zlatý věk rádia, vzrůst oblíbenosti domácích televizorů, Elvise Presleyho anebo Marilyn Monroe.

Po Tiché generaci následuje generace Baby Boomers, která byla mnohem početnější než předchozí generace a která byla narozená mezi rokem 1946 a 1964. Bylo to způsobeno tím, že rodiče Baby Boomers Největší generace se po návratu z války usadili a měli děti. I proto byli členové generace Baby Boomers vychováni s důrazem na důležitost typických domácností s bílým plotem a ideálem amerického snu, hlavní bylo, aby sami nezažili krizi. Lze je charakterizovat jako individualisty s pracovní morálkou. Ve své době zažili válku ve Vietnamu, hnutí hippies, Beatles, Neil Armstronga na Měsíci nebo Woodstock (Grace & Seemiller, 2019).

2.2 Generace X

2.2.1 Charakteristika generace X

Do generace X můžeme zařadit jedince narozené mezi rokem 1965 a 1980 (Dimock, 2019). Časové vymezení generace se ale může mírně lišit podle různých zdrojů – například jako začátek generace uvádí autorka knihy „Jak se vzájemně chápat“ Monika van den Berg už rok 1961 a jako konec generace X rok 1981. Jejich předchůdci byli známi jako Baby Boomers, neboli poválečná generace, která se zasloužila o emancipaci žen a generace, za které se zrodila panenka Barbie (Berg, 2020).

S pojmem generace X přišel spisovatel Douglas Coupland ve svém díle „Generation X: Tales for an Accelerated Culture“, ve kterém popisuje život tří mužů z Kalifornie prostřednictvím příběhů (The Editors of Encyclopaedia, 2023). U generace X se často setkáváme také s označením Husákovy děti, které se vztahuje na Českou republiku. Odkazuje na dobu, kdy Česká republika byla ještě Československem. V této době došlo plánovaně k velké populační vlně na území Československa, kdy Gustav Husák byl významným politikem, který usiloval o propopulační politiku – proto se této početné generaci také říká Husákovy děti (Salvová, 2022).

Co se týče obecné charakteristiky, jedinci z generace X obecně sklouzávají k pesimismu a cyničnosti (Klímová, 2022). Může to být způsobeno vlivem negativních událostí během jejich dospívání, jako je studená válka nebo finanční i společenská nejistota. U členů generace X se také vyskytuje často syndrom vyhoření (Horváthová et al., 2016). Zakládají si vše na jistotě, která je pro ně velmi důležitá. Společný cíl jim nic neříká, neboť se naučili být nezávislí a samostatní, k čemuž také inklinují. Vzhledem k tomu, že jako děti trávily spoustu času o samotě, protože jejich rodiče často pracovali, tak díky tomu jsou schopni se lépe přizpůsobovat různým situacím, oproti předcházejícím generacím (Klímová, 2022). Pamatují si džíny z tuzexu a walkmany (Salvová, 2022).

Generace X byla svědkem významných událostí, jako je konec studené války, pád Berlínské zdi, socialismu, spartakiád anebo divokých devadesátek (Klímová, 2022).

2.2.2 Práce

Lidé narození do generace X jsou individualisté a na práci v týmu si moc nepotrpí. Jsou totiž přesvědčeni, že práci dokážou odvést mnohem lépe sami, než ve spolupráci

s někým jiným. Individualismus je tedy často přivádí i k podnikání (Klímová, 2022). Navíc v případě, že pracují sami, je splněn jejich požadavek po nezávislosti, kdy si sami mohou určit způsob, jak daného cíle či splnění úkolu dosáhnou (Herrity, 2023).

V porovnání s předchozí generací jim nedělá problém se přizpůsobit dané situaci. Co se týče samotných peněz, tak ty jsou pro ně důležitou hodnotou a hnací silou v životě. Tvrdé práce se nebojí a přesčas jsou u nich na denním pořádku, což je staví do světla dobrého zaměstnance. Pokud jsou se svou prací spokojeni, zůstanou jí věrní a pořádně se do práce ponoří (Salvová, 2022). Zároveň ale pracují pro to, aby žili. Ne, že žijí pro to, aby pracovali (Zemke et al., 2013).

Rovnováha mezi osobním a pracovním životem jim moc neříká, práce je u nich na prvním místě a její udržení je pro ně velmi důležité. Ale na druhou stranu je jim nepříjemná myšlenka přestěhování se za prací do jiného města, nebyli by ochotni se přestěhovat. Na své spolupracovníky pohlížejí jako na kolegy, ne jako na přátelé (Horváthová et al., 2016).

Dávají přednost pracovnímu prostředí, které je flexibilní, mohou poté své úkoly dokončit, kdy budou oni sami chtít. Neznamená to ale, že svou práci vykonají pozdě, naopak budou tvrdě pracovat, aby řádně stihli vše včas. Vyhovuje jim, pokud je jasně stanovený cíl a co má být výstupem úkolu, pomůže jim to následně pro lepší splnění a zároveň si udrží motivaci pracovat (Herrity, 2023). Po splnění cíle či úkolu očekávají, že budou oceněni a odměněni. Nelíbí se jim, pokud jim někdo opakovaně říká, co mají dělat (Tay, 2011). Na produktivitu v práci se již nedívají z hlediska odpracovaných hodin. Větší počet hodin strávených v práci totiž neznamená i vyšší produktivitu (Grace & Seemiller, 2019).

Jako způsob komunikace dávají přednost elektronické poště před osobním setkáním, proto můžou někdy na předchozí generaci Baby Boomers působit nepřátelsky a lhostejně. Baby Boomers vidí členy generace X jako jedince, kteří nejsou spolehliví a konzistentní (Tay, 2011).

2.2.3 Rodina

Pro generaci X hraje rodina důležitou roli v jejím životě. Práním členů generace X je bydlet ve vlastním domě. Oproti současné době, kdy se uzavírání manželství a věk prvorodiček výrazně posunul do pozdějšího věku, bylo u generace X zcela běžné, že se žena ve dvaceti letech vdala a založila rodinu. Ženy, které netoužily vkročit do manželského svazku, většinou šly na vysokou školu (Klímová, 2022). Rozvody sice neberou na lehkou váhu, zároveň ale začaly éru neženění a života, jak se říká tzv. na hromádce (Salvová, 2022). Můžeme zde narazit i na pojem sendvičová generace, jak je generace X taktéž označována. Pojmenování zobrazuje skutečnost, že lidé z generace X jsou často zvyklí se starat o své děti i o své rodiče (Karam, 2023).

Členové generace X přišli jako mezi prvními s myšlenkou, že manželství můžou uzavřít i osoby, které jsou stejného pohlaví. Většina z nich jsou rodiče generace Z. Jejich styl výchovy se velmi liší od stylu předchozí generace Baby Boomers, která je známá pro helikoptérové rodičovství, kdy má své děti neustále na dohled a příliš se angažuje v jejich životech. Oproti tomu rodiče z generace X touží být více přítomní v životech svých dětí a snaží se jim dát více prostoru i nezávislosti. Svě děti připravují na možnou nejistotu budoucnosti. Pro jejich děti je důležitý jejich názor při rozhodování, neboť mají velký vliv na jejich hodnoty. Celkově jsou si velmi blízcí (Grace & Seemiller, 2019).

2.2.4 Technologie

Řadí se mezi generaci, která zažila technologický vývoj internetu i počítačů a celkově komunikačních technologií, ale jako jediná z porovnávaných generací nevyrostala mezi technologií. I když si s technologií nedokážou tak snadno poradit, sami si to nepřiznají. Svou přítomností na sociálních sítích se snaží vyrovnat mladším generacím (Horváthová et al., 2016).

2.3 Generace Y

2.3.1 Charakteristika generace Y

Za generaci Y považujeme jedince, kteří se narodili mezi rokem 1981 a rokem 1996 (Dimock, 2019). Jako u generace X se zde opět setkáváme s přibližným vymezením generace, které může být trochu posunuto. V knize od spisovatelky Moniky van den Berg se jedná o vymezení mezi rokem 1982 a 2004 (Berg, 2020).

S pojmem generace Y přišel poprvé časopis Advertising roku 1993 (Hardyn, 2019). Název generace Y odkazuje ke slovu „why“, ze kterého vzniklo právě označení Y. Není to ale jen jediný název pro tuto generaci, často se používá i označení mileniálové. Přímo v České republice je generace Y také nazvaná jako „Havlovy děti“ anebo počítačová generace, neboť tato generace už vyrůstala za účasti počítačů a mobilů (Berg, 2020).

Odmala byli členové generace Y vychováváni tak, že pokud budou něčeho chtít dosáhnout, tak toho také dosáhnou, a proto generaci Y můžeme označit za ambiciózní se zdravím sebevědomím (Dubová, 2023). Oproti předchozím generacím se vyznačují vyšším sebevědomím, potřebou seberealizace a jedinečností (Bergh & Behrer, 2011). Změn a výzev se nezaleknou. Nové myšlenky přijímají s otevřenou náručí. Mileniálové chápou, že každý člověk je jedinečný a stejně i tak oni. Výuka cizích jazyků je pro ně běžná věc, která jim otevírá spoustu možností, kdy můžou například i vycestovat do zahraničí (Hardyn, 2019).

Když se pro něco nadchnou, chtějí to zrealizovat co nejdříve, v ideálním případě okamžitě. Kdyby se měli členové generace Y něčím v životě řídit, tak by to bylo tím, že mají věřit v sebe, žít naplno, být upřímnými, přebírat odpovědnost, být tolerantními k odlišnosti u ostatních, pracovat tvrdě pro úspěch a respektovat své rodiče. Aby udrželi svůj život ve šťastném a zábavném duchu, rádi nakupují módní a zábavné předměty. Nakupování je pro ně totiž způsob relaxace, jak si odpočinout a zbavit se stresu ze svého rušného života. Nakoupenou věc vnímají jako odměnu, kterou si zasloužili.

Jiné generace je mohou považovat za líné. Je to způsobeno tím, že mileniálové si volí tu nejkratší cestu k získání toho, co chtějí anebo k tomu, co potřebují. Byli totiž vedeni a učeni, aby svých cílů dosáhli s co nejmenším úsilím s využitím chytrého způsobu, který jim ještě dosáhnutí cíle ulehčí. Chtějí mít možnost každou chvíli upravit, nebo změnit své prostředí a cokoli, co si zamloují. Souvisí to s tím, že chtějí mít vše pod kontrolou. Jsou více loajální k lidem než ke společnostem. Také spíše důvěřují svým dobrým přátelům (Bergh & Behrer, 2011).

Oproti předchozí generaci myslí mileniálové na zdravější životní styl. Přemýšlí nad tím, co jedí, nad péčí o vzhledu, zda jsou výrobky nezávadné, a jestli dostatečně sportují. Neopomenou ani ekologickou problematiku (Hardyn, 2019). Do budoucnosti se dívají

s větším optimismem než členové generace X, myslí si, že ty nejlepší dny teprve přijdou (Grace & Seemiller, 2019).

Mileniálové prožili revoluci, rozpad Československa, nástup kapitalismu i vstup do NATO a Evropské unie. Vyrůstali ale už ve světě bez válek (Berg, 2020).

2.3.2 Práce

Další oblastí, ve které se liší od předchozí generace X je práce. Mileniálové se snaží dosáhnout work-life balance, chtějí najít rovnováhu mezi svým osobním životem a tím pracovním. Plat pro ně není tedy tolik prioritou, jako osobní život nebo větší svoboda, prostor, volný čas a osobní rozvoj. Důležité je, aby jejich osobní a pracovní život byl vyrovnaný (Dubová, 2023). Takže je pro ně ideální stav, kdy jim práce rychle uteče a mají dost volného času. Oproti generaci X se jim už práce přes čas nezamlouvá (Kmošek, 2020). Naopak se jim ale zamlouvá rychlé povýšení a posun v karierním žebříčku. Preferují přístup chytřejšího postupu v práci než zbytečné dřiny, který se pojí s efektivitou a flexibilitou (Dubová, 2023). Pracovat na více úkolech tedy zvládnout skvěle (Kmošek, 2020). Rádi rozvíjejí své dovednosti. Firemní kulturu berou vážně, vyžadují, aby se její hodnoty také dodržovaly a řídilo se jimi, než jen o nich mluvit. Pokud jde o motivaci, pro generaci Y je jedna z velkých motivací právě pochvala (Dubová, 2023). Na generaci X to může občas působit, že členové generace Y jsou až přehnaně chváleni kvůli jejich nedostatečným pracovním zkušenostem a znalostem (Tay, 2011). Vzhledem k tomu, jak byli rozmazlováni pozorností svých rodičů, nesmí se zapomenout ani na zpětnou vazbu a komunikaci, která je pro generaci Y důležitým prvkem v pracovním životě (Bergh & Behrer, 2011). Komunikace jim pomáhá i pochopit ostatní generace (Dubová, 2023).

Pokud mileniálové neobdrží ohodnocení práce odpovídající jejich představám, díky jejich nezávislosti se může stát, že se poohlédnou po jiném zaměstnání, které jim nabídne očekávané ocenění. Na rozdíl od předchozí generace už totiž nelpí na tom být zaměstnán u jednoho zaměstnavatele po dobu několika let. Práce je pro ně spíše prostředkem k dosažení zabezpečeného života se vším, co od něj očekávají, aby si mohli pořídit vše, po čem touží, od dovolené, přes výlety až po nákupy. Neznamená to ale, že rozhazují peníze na všechny strany, vždy si dobře rozmyslí, kolik peněz utratí (Hardyn, 2019).

Jejich přelétavost v práci také souvisí s tím, že pořád hledají něco lepšího a nového (Berg, 2020). Jsou tedy i otevření možnostem jako je přestěhování se za zaměstnáním.

Z pracovních prostředí preferují otevřená pracoviště (Horváthová et al., 2016). Před komunikací tváří v tvář si raději vyberou komunikaci prostřednictvím e-mailu. Ke svému nadřízenému určitě potřebují mít důvěru (Kmošek, 2020).

Preferují pracovat v týmech a soustředit se na výsledek, jsou to totiž týmový hráči (Berg, 2020). Své spolupracovníky berou jako přátele (Horváthová et al., 2016). Skvělým bonusem v zaměstnání je pro ně práce z domova, které přikládají velkou váhu u rozhodování, zda docházet právě do této práce (Dubová, 2023). Velkou váhu přikládají i tomu, zda práce, kterou vykonávají je smysluplná. Práce by jim také měla poskytnout možnost rozvoje a získání zkušeností i z jiných oblastí firmy. Své zaměstnání si tak volí pozorně, zda je pro něco užitečné a dává jim smysl (Kmošek, 2020). Ze stylů vedení preferují spíše konzultativní typ vedení (Tay, 2011).

S technologickými změnami se jim otevírají i jiné a netradiční možnosti vydělávání peněz. S internetem se jim naskytá spousta nových způsobů, jak pracovat – například přes sociální síť (Hardyn, 2019).

2.3.3 Rodina

Pojem mileniálové zahrnuje široké a rozmanité spektrum lidí, ale vesměs tito lidé, kteří spadají do generace Y dospívají mnohem později, ve svých dvaceti letech se stále hledají a na děti ani nemají pomyšlení. Doba dospívání se jim prodloužila a většinou jsou do dospělosti něčím vhozeni – například kariérou nebo půjčkou. Nemají přirozený přestup z dospívání do dospělosti (Berg, 2020).

Generace Y se nehrne do zakládání rodin, její členové to odkládají na pozdější dobu, kdy budou už finančně zabezpečeni. Je u nich častější než u předchozí generace, že ve studiu pokračují dále na vysokou školu a než získají požadovaný titul, dosáhnout přibližně 25 let. Teprve potom nastoupí do práce a časem získají prostředky k založení rodiny a k vlastnímu bydlení, které si předtím nemohli dovolit a museli bydlet u rodičů (Hardyn, 2019). Bydlení u rodičů jim ale přineslo i mnoho výhod, kdy se nemuseli zabývat placením účtů, hlídáním nájemného, zajištěním jídla nebo toaletních potřeb.

V roli rodičů je pro ně důležité, že od svého dítěte dostanou souhlas. Ke svým dětem se nechovají nadřízeně, spíše s nimi jednájí jako s přáteli. Významným zdůvodněním,

proč to tak je, že znatelně klesl průměrný počet dětí na jednu ženu z generace Y. Ve výsledku tak má rodič více času na své dítě a může mu věnovat více pozornosti. Do svého dítěte vkládají naději na lepší budoucnost a dítě se tak stává středobodem rodiny. I vazby mezi rodičem z generace Y a jeho dítětem jsou silnější. Zajímají se o názor svého dítěte a k otevřenějšímu vztahu využívají spíše toleranci než disciplínu. Na rozdíl od starších generací si i lépe rozumí a k hádkám dochází v mnohem menším měřítku (Bergh & Behrer, 2011).

Odmala byli vychováváni stylem helikoptérovým rodičovstvím, kdy jejich rodiče vždy byli poblíž nich a neustále je podporovali (Grace & Seemiller, 2019). Rodiče se je snažili ochránit před realitou a před příliš rychlým dospěním. Neustále měli přehled o tom, co dělali. V mnohém jim pomohl telefon, díky kterému mohli své děti kontaktovat a ověřit si jejich bezpečí. Byli vedeni k tomu, že každý názor má stejnou váhu v rámci důležitosti (Bergh & Behrer, 2011). Na druhou stranu se jejich rodiče zasloužili o to, že generace Y se stala dobře vzdělanou generací (Grace & Seemiller, 2019). Navíc pro mileniály je důležité, co si jejich rodiče myslí a neváhali by se s nimi poradit o svých problémech (Zemke et al., 2013)

2.3.4 Technologie

Vyrůstali za doby, kdy počítače byly běžnou věcí, a právě mileniálové stojí za vytvořením významných platforem jako je Facebook, Instagram, Snapchat, Spotify a další (Grace & Seemiller, 2019). Rozvoj technologií přijali dobře prostřednictvím posílání zpráv. Nikdy tak nejsou sami bez interakce se svými přáteli. Většina z nich po probuzení hned zapne počítač. Díky online technologiím si zvykli, že dostanou vše, co budou chtít, a to bez přílišného hledání. S pomocí Googlu naleznou odpovědi na otázky, které nevědí.

Online svět je pro jedince z generace Y zábavou. Velmi oceňují možnost vzniknutí sociálních vztahů, i když jsou to přátelství spíše pasivní. Sociální sítě jim pomáhají tyto pasivní přátelství prohlubovat, než jak tomu bylo u předchozích generací. Facebook, kde si mohou nalézt spoustu přátel si oblíbili. Průměrně má mileniál na Facebooku 140 přátel. Celkově Facebook jako platforma je pro ně relevantní, hlavně jeho obsah (Bergh & Behrer, 2011).

2.4 Generace Z

2.4.1 Charakteristika generace Z

Do generace Z patří osoby narozené mezi lety 1997 a 2012 (Dimock, 2019). Jako u předchozích případů i zde se rozmezení pohybuje přibližně na roky. Například Monika van den Berg ve svém díle udává počáteční rok generace Z rok 2005 až doposud, kdy neuvažuje s nejmladší generací nazvanou generace Alfa (Berg, 2020). Velké rozdíly mezi jedinci narozenými v prvních letech generace Z a mezi jedinci narozenými v posledních letech generace Y nenajdeme, mají podobné charakteristické znaky. Generace Z se navíc považuje za velmi různorodou generaci (Dubová, 2023).

Kromě názvu generace Z nebo Gen Z, které se nakonec nejvíce uchytilo a které abecedně následuje generaci X a generaci Y, se tato generace zprvu také označovala jako iGenerace, Post-Millennials anebo Homelanders (Dimock, 2019). Generace Z si vysloužila i přezdívku digitální domorodec, neboť byla narozena do digitálního světa. Od toho jsou poté předchozí generace nazývány digitálním přistěhovalcem (Matyasova, 2020).

Vzhledem k okolnostem, ve kterých byli členové generace Z vychováváni, jako je například ekonomický pokles, by se dalo předpokládat, že se bude jednat o pesimistickou generaci. Mnoho jedinců z této generace jsou ale velmi motivovaní udělat ze světa lepší místo. A co se týče hlavních rysů generace Z, patří mezi ně loajalita nebo smysl pro zodpovědnost. Vyznačují se velkou kreativitou, otevřeností, zvědavostí a humorem. Humor je pro ně důležitým aspektem v životě, často svůj stres z problémů zmírňují pomocí humoru, kdy vytvářejí na sociálních sítích různé meme reagující na aktuální problematiku. Do těžké práce se hrnou s pevným odhodláním a dostatečnou motivací. Jedna z jejich schopností, ve které skvěle vynikají je multitasking, často jim ušetří čas a podněcuje je k vyšší produktivitě. Lépe se tak i orientují v chaosu a současné době.

Potřebují být také finančně zajištěni. Velkou pozornost věnují své kariéře, kde je motivuje úspěch spojený se získáním kreditů navíc. Kromě úspěchu je motivuje i rozvíjení nové dovednosti, anebo když v danou věc věří.

Často jsou obklopeni lidmi, kteří jsou jiní než oni sami. Očekávají tak, že jejich skupina kamarádů bude stejně různorodá a odlišná. Jak jsou pro ně obecně vztahy důležité, tak i vrstevníci mají velký vliv na jejich život, rádi si vyposlechnout jejich doporučení či

radu. V přátelství hraje velkou roli technologie. I když si virtuálně nenachází ty nejlepší přátele, je pro ně důležité si takhle stavět svoji komunitu, nejde zde totiž tolik o hloubku přátelství, jako spíše o počet přátelství. Velký počet sledujících na sociální síti jim tak dává pocit, že tu pro ně je komunita, která je podpoří (Grace & Seemiller, 2019).

Hodně se zajímají o ekologii. Přihlížejí i k udržitelnosti výrobků nebo jejich kvalitě, díky sociálním sítím jsou schopni si vše dohledat a porovnat to s doporučením od skutečných zákazníků, kteří s daným produktem již měli zkušenost (Dubová, 2023). Ve volném čase, když už se rozhodnou si přečíst pár řádek z knihy, tak se jedná o literaturu zábavnou. S dnešní možností pustit si jakoukoliv písničku kdykoliv, poslouchají členové generace Z hudbu téměř u všeho.

Generace Z sleduje, co konzumuje. Starají se o to, aby jídlo, které přijímají bylo zdravé a bezpečné. V porovnání s předchozími generacemi je generace Z značně méně fyzicky aktivní, někteří z této generace netráví fyzickou aktivitou ani hodinu týdně. Můžeme nalézt dva důvody pro fyzickou neaktivitu. Jedním z nich je, že od roku 2000 se snížil čas trávení fyzickou aktivitou ve škole. Druhým důvodem je více sedavý způsob života, který předchozí generace neměly (Grace & Seemiller, 2019).

2.4.2 Práce

I do pracovního prostředí si sebou generace Z přináší svou zvyklost vše hledat na internetu. Vyznačují se flexibilitou a ideálně požadují mít možnost používat všechny prostředky, díky kterým se následně lépe přizpůsobí a připraví na nadcházející změny. Ve svém zaměstnání rádi uvítají rozmanitost od svých kolegů. Naopak předsudky se jedincům z generace Z vůbec nezamlouvají.

Jejich rozhodování, do kterého zaměstnání nastoupí pracovat, ovlivňuje dodržování firemních hodnot a etiky. Je pro ně nedostatečné, že daná firma své hodnoty například jen napíše a už je nenásleduje ve skutečnosti. Pokud se firma snaží udržitelně podnikat a dodržuje své závazky k životnímu prostředí, generace Z to velmi ocení a přihlédnou k tomu ve svém rozhodování (Dubová, 2023).

Až polovina jedinců z generace Z se vyznačuje podnikatelským duchem, kdy by rádi měli svůj vlastní podnik. Jejich finanční zajištění by díky tomu nezáviselo na někom jiném, ale pouze na nich. Více jak dvě třetiny z nich má také zkušenosti s vedoucí pozicí,

kterou měli možnost zastávat v organizaci na vysoké škole, což je činí atraktivnějšími pro zaměstnavatele. Navíc jsou loajálnější než generace Y, většina z nich by u svého zaměstnavatele zůstala delší dobu než jejich předchůdci z generace Y.

Pracovní nabídky již nehledají podle inzerátů, ale spíše preferují online platformy, kde snáze naleznou seznam potenciálních pracovních míst podle jejich rozhodovacích kritérií. Mnoho členů generace Z je otevřeno i tomu, aby je zaměstnavatelé, v případě zájmu je zaměstnat, oslovili přes sociální média (Grace & Seemiller, 2019).

Doba, kdy vstupuje generace Z na pracovní trh není ideální, musí se potýkat s rostoucí inflací, hrozící recesí, problematikou bytů a událostmi jako je válka nebo nepokoje v různých zemích. Je si ale také velmi dobře vědoma, co očekává od svého zaměstnání. Pracovní podmínky by určitě měly být ve flexibilnějším duchu, platy vyšší a měly by nabízet možnost kariérního růstu. Zapomínat by se ani nemělo na spravedlnost a na podporu duševní pohody. Flexibilita sebou nese i práci na dálku, která eliminuje rušivé elementy a stresové faktory, zároveň tak přispívá k vyšší produktivitě (Staglin, 2022).

Generace Z přemýšlí i o budoucnosti. Přesněji o odchodu do důchodu, protože si je vědoma, že sociální pojištění u ní nemusí fungovat jako teď u jejich nejstarších členů rodiny. Není to způsobeno tím, že Baby Boomers přehnaně utráceli a pokladny vyprázdňovali, ale menším počtem dětí narozených v generaci Y. Generace Z proto ví, že pokud bude toužit po odchodu do důchodu, musí na to být také řádně připravena. Budoucí situace ohledně financí jí celkově dělá obavy. Děsí ji myšlenka, že nebude mít dostatek peněz k zaopatření života, který by si přála mít a k zaopatření rodiny, kterou jednou bude mít. Snaží se tak vždy na něco šetřit své peníze. To jí ale nebrání v utrácení, nejčastěji generace Z utrácí za kávu nebo obědy (Grace & Seemiller, 2019).

2.4.3 Rodina

Jedinci spadající do generace Z vyrůstali nejčastěji jako jedináčci, materiální nedostatek jim tak nic neříká. Pokud mají něčeho nedostatek, tak je to trávení času v přírodě, jen zřídka jsou venku totiž k vidění, jak si spolu s ostatními vrstevníky hrají. Spíše si hrají se svými sourozenci. Celkově ale s rodinou netráví moc společných chvil, i když vyrazí na společný výlet, každý si hledí svého a pravděpodobně neodtrhnou pohled od obrazovky mobilu. Starší generace je pro ně neznámým, jak s ní netráví čas. Oproti svým

rodičům ale působí vyspěleji a sami si dokážou říct, jakým způsobem je mají rodiče vychovávat (Berg, 2020). Je u nich běžné, že je vychovávají různí rodinní příslušníci kvůli vzrůstajícím domácnostem, ve kterých je pouze jeden rodič, častějšímu spoluzití nesezdaných rodičů anebo vícegeneračních domácností. Představa dobrého života pro členy generace Z vypadá tak, že mají svou rodinu. Chtějí totiž být součástí rodiny, která je zdravá a veselá (Grace & Seemiller, 2019).

V porovnání s generací Y podle výzkumu, který proběhl v roce 2018, generace Z uzavřela téměř o polovinu méně sňatků v mladším věku od 18 let do 21 let. Svatbu odkládají na pozdější dobu ještě ve větším měřítku než členové generace Y (Eldridgeová, 2022).

2.4.4 Technologie

Technologie se pro jedince z generace Z stala samozřejmostí a přirozeností. Sociální sítě a internet využívají téměř ke všemu, jak vyrůstali s všemožnou technologií, naučili se s ní také rychle a efektivně zacházet. S pomocí technologie tak dokážou najít potřebné informace, podělit se o své zážitky s přáteli a být neustále v kontaktu s blízkými lidmi (Dubová, 2023). Sdílet na sociálních sítích své prožitky z prožitého dne je pro ně zcela běžné (Hardyn, 2019).

Na sociálních sítích, jako je Instagram nebo Snapchat, sdílejí jen věci, u kterých chtějí, aby je ostatní věděli, kontrolují tak svojí online identitu. Můžou tím ovlivnit, jak je vidí ostatní uživatelé na sociálních sítích. Pokud se tedy s někým přestanou bavit, přestanou danou osobu i sledovat na sociálních sítích.

Své chytré telefony primárně používají za účelem komunikace. Textové zprávy si velmi oblíbili, protože psaní jim připadá mnohem lehčí způsob komunikace než posílání emailů anebo volání. Ale i přesto většina generace Z stále dává přednost komunikaci face to face, tedy komunikaci tváří v tvář. Pouze dvě procenta z generace Z nemá ráda osobní komunikaci (Grace & Seemiller, 2019).

Zároveň se využívání technologií může stát pro některé jedince velkou problematikou, jak na to poukazuje profesorka psychologie Jean M. Twenge. S častějším používáním chytrých telefonů, se totiž stále více objevují dospívající, kteří se cítí nešťastně, úzkostně a pesimisticky. Více se vyskytuje i pocit osamělosti. Kvůli digitální komunikaci,

ustoupilo osobní setkání znatelně do pozadí. Generace Z tak spíše tráví čas na Instagramu, Snapchatu anebo TikToku, než aby vyrazila ven se svými kamarády, stávají se tak izolovanou generací (Twenge, 2023). Takže i přes využívání sociálních medií, které se zdá jako dobré řešení k zamezení pocitu samoty, se ve skutečnosti jedinci z generace Z cítí mnohem osamělejší, než se cítily předchozí generace (Grace & Seemiller, 2019).

2.5 Řízení generací X, Y a Z

V pracovním prostředí se často potkávají odlišné generace, a tak je důležité si uvědomit, že každá generace vyžaduje něco jiného. Jednotlivé generace jsou definované jejich postoji a zkušenostmi, jsou ovlivněny ekonomickými, sociálními, sociologickými i demografickými okolnostmi. Členové generací se tak více podobají své době než svým rodičům. Na začátek je dobré pochopit jednotlivé generace, díky tomuto povědomí se následně může předejít problémům nebo konfliktům, které by mohly nastat (Zemke et al., 2013).

U příslušníků generace X se můžete zaměřit na svobodu a flexibilitu, díky čemuž dostanou větší prostor ohledně rozhodování, jak vyžadují. Budou si tak sami moct rozhodnout, jak co udělají nebo zakončí. Také je nechte pracovat samostatně, týmové práce jim moc nevyhovují v důsledku jejich vyrůstání, kdy si museli vystačit sami (TriNet Team, 2023). Motivujete je zajištěním stability a jistoty, nebo přenecháním jim jejich odpovědnosti. Pokud jde o jejich vzdělávání, připravte pro ně tradiční přednášky (Horváthová et al., 2016).

Členy generace Y můžete motivovat lepším platem, benefity, dávkou flexibility a možností jejich kariérního růstu (TriNet Team, 2023). Je dobré je pravidelně hodnotit a dávat jim zpětnou vazbu, chtějí totiž vědět, v čem se mají zlepšit. Při odměňování je potřeba se zaměřit kromě finanční odměny i na nehmotnou odměnu, jako je náplň práce, zajímavé úkoly nebo firemní kultura, která jim vyhovuje. V oblasti dalšího vzdělávání zvolte moderní způsoby jako koučink, rotace práce anebo mentoring (Horváthová et al., 2016). Při zadání úkolů jim ponechte flexibilitu, jakým způsobem, a jak rychle ho splní. Změna je může motivovat k vyššímu výkonu (Kmošek, 2020).

Jedince z generace Z motivujete taktéž lepším platem, důchodovými výhodami, zdravotním pojištěním. V práci je pro ně také důležitý pocit smysluplnosti, kdy je práce

naplňuje (TriNet Team, 2023). Jejich spokojenost získáte pomocí pozitivní firemní kultury a využívání technologie k práci. Snažte se je nepřivádět do stresu, neboť se mu snaží vyhýbat. Poskytněte jim možnost jejich rozvoje a růstu, aby se mohli zlepšit a naučit nové dovednosti (Odogwu, 2022).

2.6 Výzkumy generací X, Y a Z

Podle výzkumu provedeném Gallup, se zjistilo, že generace Z spolu s mladšími jedinci z generace Y jsou více nezaujatí ke své práci a ke svým spolupracovníkům, manažerům nebo zaměstnavatelům necítí úzké spojení. Až 54 % se jich neangažuje, zatímco u starších členů generace Y se neangažuje 51 % a u generace X 49 %, což je méně než u generace Z (Helm & Pendell, 2022).

V rámci jiného výzkumu od Gallup se zjistilo, že mileniálům k větší angažovanosti pomůže práce na dálku. Z celkových 75 % mileniálů, kteří momentálně pracují mimo pracoviště, by většina z nich preferovala v tom i nadále pokračovat. Dalším faktorem pro lepší zapojení mileniálů je sdělení akčního plánu, anebo manažeři, kteří zaměstnancům poskytují informace (Robison, 2021).

K zajímavým výsledkům se dospělo i ohledně stresu. Generace Z spolu s mladšími mileniály cítí více stresu v práci než předcházející generace. Je u nich tak větší šance, že se rozhodnou svou práci opustit a najít si jinou.

Rozdílné výsledky následovaly i u požadavků práce. Mileniálové oproti generaci X požadovali za důležité dosáhnout rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Mladší zaměstnanci také více požadovali možnost kariérního rozvoje a růstu, flexibilitu, která jim pomůže k osobní pohodě nebo práci na dálku (Helm & Pendell, 2022). Podle výzkumu od Gallup generace Z a mladí mileniálové hledají u svého zaměstnavatele to, že se stará o jejich blaho. Jako na druhém místě chtěli, aby byla organizace vedena eticky. Jako třetí věc očekávali organizaci, která podporuje různorodé a inkluzivní pracoviště. Podobný názor měli i starší mileniálové, lišili se pouze v třetím místě, kde očekávali vedení organizace, které bude otevřené a transparentní. Generace X je už poněkud odlišná ve svých preferencích, na prvním místě uvedla etické vedení organizace, na druhém starost o blaho zaměstnanců a na třetím finanční stabilitu organizace (O'Boyle, 2021).

Výzkumem generací se zabývala i Deloitte, kdy došla k závěru, že na úkor vyrůstání s technologií nalezneme u generace Z nedostatek dovedností, jako je kritické myšlení, komunikace nebo řešení problémů, kdy tyto nedostatky organizace může velice pocítit se stále vyšší potřebou sociálních dovedností. Navíc získání tacitních znalostí je spojeno s pozorováním a socializací, takže předat je pomocí technologie může být velmi těžké (O'Boyle et al., 2017). Celkově je dobré pro mladé zaměstnance spolupráce se zkušenými vrstevníky nebo neformálními mentory. Zkušenosti je pak připraví na dlouhodobý úspěch (Helm & Pendell, 2022).

Většina z generace Z preferuje získání bohatých zkušeností. Tento požadavek jim může splnit rotační program, popřípadě interní crowdsourcing. Generace Z tak nebude zkoušet pracovat v různých organizacích, k nasbírání potřebných znalostí dostane dostatek prostoru v rámci jedné organizace (O'Boyle et al., 2017).

Podle výzkumu od LiveCareer generace X nejvíce vyniká ve schopnosti řešit problémy a v komunikaci. Mezi její další dovednosti patří logické myšlení a vůdčí schopnosti. Téměř polovina generace X preferovala stabilní zaměstnání místo vykonávání vzrušujících úkolů. Generace Y umí také dobře komunikovat, orientovat se v počítačové gramotnosti a má dovednosti v oblasti sociálních médií. Generace Z oplývá dovednostmi z oblasti počítačové gramotnosti anebo vystupováním na veřejnosti.

Všechny tři porovnávané generace si cení v zaměstnání prestiže, při čemž generace X z nich nejvíce. Na druhém místě si cení generace Z jistoty zaměstnání a u generace Y a X to je šance na růst. Jako nejlepší výhodu považuje generace Z zdravotní pojištění, zatímco generace Y a X preferuje flexibilní pracovní možnosti.

V průzkumu respondenti uvedli, že týmovou práci preferuje 60 % a individuální 33 %. Co se týče komunikace, vyhrává osobní komunikace, kterou preferuje 50 % dotázaných respondentů, poté e-mail s 24 % a telefon s 21 %. Zoom preferuje jen 4 %.

Zkušenosti s prací ve vícegeneračním prostředí byly pro respondenty převážně pozitivní. Jiné generace totiž přinášejí jiný úhel pohledu a generace se tak mohou od sebe mnoho naučit. Nicméně někteří jedinci stále pohlížejí na mladší generace negativně, připadá jim, že mladá generace je líná a chce být hned povýšena bez vynaložené snahy a zkušeností. Naopak mladší generace se dívá na tu starší tak, že sice má více zkušeností a je spolehlivější, ale znalostí má méně (Paczka, 2023).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je zhodnocení generací X, Y a Z v pracovním prostředí a stanovení doporučení managementu organizací k lepšímu řízení daných generací. Dílčím cílem je najít rozdíly mezi jednotlivými generacemi X, Y, Z od ochoty zůstat zaměstnán/a u jednoho zaměstnavatele po delší dobu, přes preference práce z domova či práce v pracovním prostředí, potřeby zpětné vazby nebo pochvaly, až po preferované benefity a finanční ohodnocení vykonané práce.

Pro naplnění cílů byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

- 1) V čem se liší očekávání generace X, Y, Z od jejich zaměstnání ohledně nabízených benefitů, pracovního prostředí nebo zpětné vazby?
- 2) Co motivuje jednotlivé generace X, Y, Z v pracovním prostředí k lepšímu výkonu?
- 3) Má konkrétní druh generace vliv na požadavky zaměstnanců a jejich stálost v zaměstnání?

3.2 Metodika

Prvním krokem byl sběr sekundárních dat pro zpracování literárního přehledu. Půjčení knížek s tématem generací X, Y, Z z knihovny a jejich následné prostudování. Zahraněční knihy byly především vyhledávány na internetu v elektronické podobě a stahovány kvůli lepší dostupnosti než v knihovně. Další částí sekundárních dat byly články pojednávající o generacích X, Y a Z v oblasti práce, rodiny anebo jejich samotné charakteristiky. Jako poslední byly vyhledány výzkumy na řízení generací X, Y, Z na pracovišti. Literární přehled byl převážně zpracováván v prosinci a v lednu.

Pro sběr primárních dat byla použita kvantitativní metoda výzkumu, díky které bylo možné výsledky brát na obecné úrovni, která se vztahuje na všechny členy generací X, Y a Z. Konkrétně pro sběr dat bylo vybráno dotazníkové šetření, které se skládalo z 25 otázek (viz. dotazník v příloze). Jednotlivé otázky se zaměřovaly na preference v pracovním prostředí jednotlivých členů zkoumaných generací. Šetření probíhalo od 19. ledna 2024

do 10. března 2024, celkem byl dotazník otevřený po dobu tří týdnů. V dotazníku se objevily jak uzavřené otázky s jasným výběrem jedné odpovědi z nabízených možností, nebo možností vybrat více odpovědí z nabízených variant odpovědí, tak i otevřené otázky, kdy respondent vpisoval svou vlastní odpověď.

Otázky byly dány v pořadí s ohledem na respondentovu pozornost, kdy demografické otázky s potřebou nízké pozornosti byly situovány na konec dotazníku a otázky, o kterých mohl respondent více přemýšlet na začátek. Pro udržení respondentovy pozornosti nebyl dotazník sestaven z otázek podobného vzhledu, otázky byly strategicky rozmístěny, aby se pro upoutání pozornosti sem tam vyskytla otázka s jiným druhem odpovědi – tedy po několika zaškrtačích otázkách následovala otázka s hodnotící škálou a naopak. Dotazník byl sestaven tak, aby ho respondent zvládl vyplnit nejdéle za 6 minut.

Dotazníkové šetření neprobíhalo v rámci jedné konkrétní firmy, ale celoplošně. Pro lepší zhodnocení výsledků, které by se vztahovalo obecně na generace X, Y, Z a ne jen na generace X, Y Z z jednoho pracovního prostředí, se dotazníkového šetření zúčastnili respondenti z mého okolí, kteří disponovali zkušenostmi ze zaměstnání nebo alespoň brigády. Respondentům byl dotazník poskytnut v elektronické podobě, prostřednictvím programu pro tvorbu dotazníků Google Forms.

Metodou výběru respondentů z generace Z, byl vybrán stratifikovaný náhodný výběr, kdy stratu tvořili jedinci patřící do generace Z se zkušenostmi z pracovního poměru anebo alespoň zkušenostmi z brigád. Z definované straty poté byly náhodně vybíráni respondenti, kterým byl přeposlán odkaz na online dotazník, aby se podíleli na dotazníkovém šetření. Výběr respondentů z generace Y a z generace X kvůli obtížně dostupným respondentům spadajících do těchto generací, probíhal pomocí metody sněhové koule. Jak by se dalo předpokládat, lidé splňující potřebnou charakteristiku, aby se mohli účastnit dotazníkového šetření, znají další osoby se stejnými rysy. Dotazník byl tedy přeposlán několika členům z generace Y a členům z generace X s prosbou, zda by jim nevadilo přeposlat odkaz s dostupným dotazníkem dále lidem, kteří by odpovídali profilu potřebných respondentů. Možnost účastnit se dotazníkového šetření v rámci výzkumu generací X, Y a Z tak dostali i lidé, kteří by ji v jiném případě nedostali. Celkem se tedy dotazníkového šetření zúčastnilo 107 respondentů.

Následně byly odpovědi respondentů zpracovány a zaznamenány do excelovského souboru podle druhu generace. Díky nasbírání primárních dat a jejich zaznamenání, tak bylo možné vytvořit grafické zpracování preferencí jednotlivých generací, kde každý obrázek zobrazoval výsledky od všech tří porovnávaných generací X, Y, Z. Z vizuální stránky obrázku a počtu zaznamenaných odpovědí se tak dalo přehledně posoudit, v čem se jednotlivé generace liší, popřípadě v čem se naopak podobají. Z obrázků se dále dalo vyčíst, jaké jsou převažující preference generací X, Y, Z v pracovním prostředí, co od svého zaměstnání požadují, kvůli čemu by byli ochotni změnit své zaměstnání, anebo co je motivuje k lepšímu výkonu a zda se vůbec cítí motivovaní k vykonávání své práce.

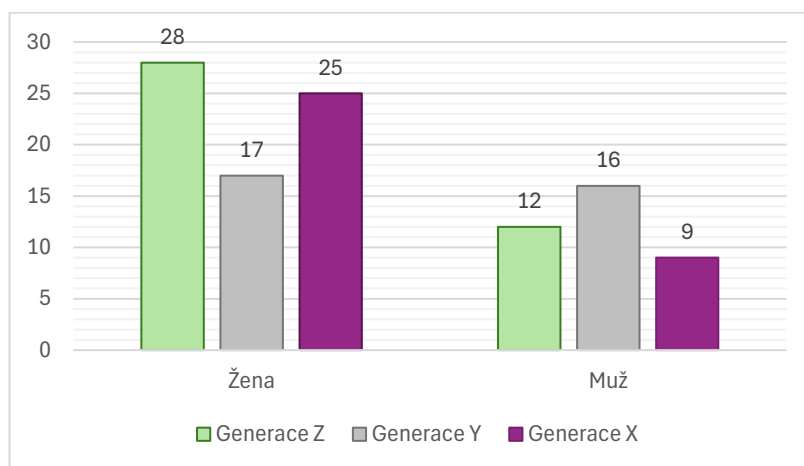
Po získání primárních a sekundárních dat následovalo propojení výsledků s odbornou literaturou a již provedenými výzkumy generací. Na základě propojení výsledků a již známých faktech o generaci X, Y, Z se dal zpracovat návrh a doporučení managementu organizacím pro lepší řízení daných generací.

4 Charakteristika generací X, Y, Z

4.1 Respondenti

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 107 respondentů, ze kterých generace Z představovala 37 %, generace Y 31 % a generace X 32 %. Početním vyjádření respondentů generace Z zastupovalo 40 jedinců, z generace Y 33 jedinců a z generace X se na vyplnění dotazníku podílelo 34 jedinců. Jak je vidět níže na obrázku označeném číslem 1, generace Z je znázorněna sloupcem zelené barvy, generace Y sloupcem šedé barvy a generace X sloupcem fialové barvy. Na obrázku 1 lze také vidět, že z generace Z se přesně zúčastnilo 28 žen (70 %) a 12 mužů (30 %) ze zúčastněných respondentů, z generace Y se zapojilo do dotazníkového šetření 17 žen (52 %) a 16 mužů (48 %), z generace X se podílely na dotazníku v převaze ženy v počtu 25 lidí (74 %) a muži zastupovali generaci X v počtu 9 lidí (26 %).

Obrázek 1 - Jaké je Vaše pohlaví?



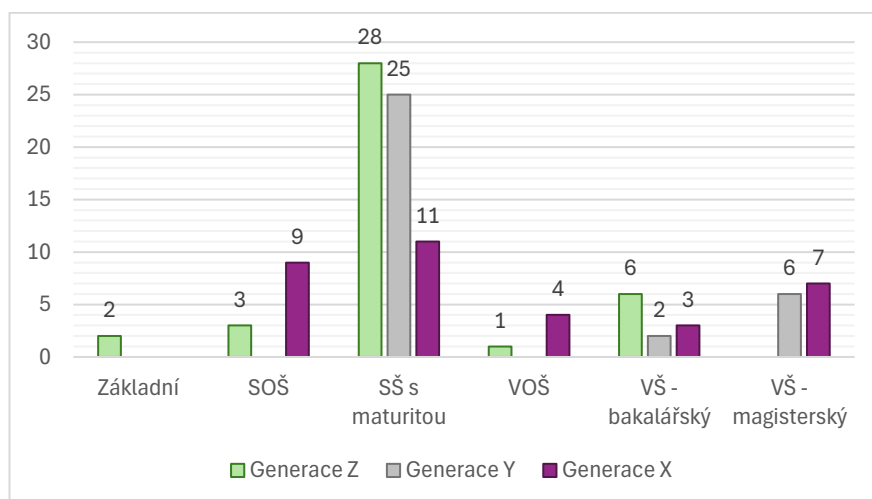
Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé vymezení generací v dotazníku se orientovalo podle vymezení od Pew Research Center, což odpovídá i vymezení generací v teoretické části, protože u každé generace se může rok narození spadající do dané generace trochu lišit podle různých zdrojů. Generace X byla vymezena mezi rokem 1965 a 1980, generace Y mezi rokem 1981 a 1996, generace Z mezi rokem 1997 a 2012 (Dimock, 2019).

Na dalším obrázku označeném číslem 2 je stejnými barvami zastupující jednotlivé generace zobrazeno nejvyšší dosažené vzdělání jedinců ze zkoumaných generací. Pouze

základního vzdělání dosáhli 2 členové generace Z (5 %), kdy se jedná o studenty středních škol, které maturitní zkouška teprve čeká. Střední odbornou školu vystudovali 3 členové generace Z (7 %) a 9 členů generace X (26 %). Nejpočetnější vzdělání u všech generací byla střední škola s maturitou, kdy z generace Z má úspěšně zakončenou střední školu 28 členů (70 %), z generace Y 25 členů (76 %) a z generace X 11 členů (32 %). Vyšší odbornou školu vystudoval pouze 1 člen z generace Z (3 %) a 4 členové generace X (12 %). Vysokoškolského vzdělání s bakalářským titulem dosáhlo 6 členů z generace Z (15 %), 2 členové z generace Y (6 %) a 3 členové z generace X (9 %). S vysokoškolským vzděláním i s pokračováním dále na magisterské studium vyplnilo dotazník 6 členů generace Y (18 %) a 7 členů generace X (21 %).

Obrázek 2 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

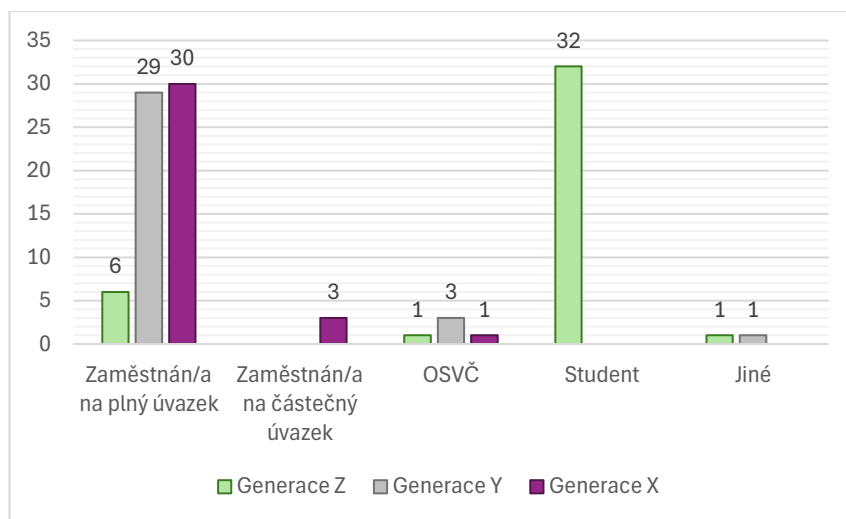


Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče zaměstnaneckého stavu, z obrázku 3 je vidět, že na plný úvazek je zaměstnána většina členů generace Y i generace X, konkrétně 29 jedinců z generace Y (88 %) a 30 jedinců z generace X (88 %). Z generace Z je zaměstnáno na plný úvazek pouze 6 členů (15 %), neboť se jedná o nejmladší generaci z porovnávaných generací. Většina členů z generace Z vyplnila, že v současné době stále studují, jak uvedlo 32 členů (80 %). Na částečný úvazek pracují ze zúčastněných respondentů pouze 3 členové z generace X (9 %). Jako osoba samostatně výdělečně činná pracuje pouze 1 člen generace Z (2 %), 3 členové generace Y (9 %) a 1 člen generace X (3 %). Možnost jiné, které nezahrnuje pracovní poměr, studování ani samostatnou výdělečnou činnost, zaškrtl 1 člen generace

Z (3 %) a 1 člen generace Y (3 %), kdy u obou případů se jednalo o ženy v současné době na mateřské dovolené.

Obrázek 3 - v současné době jste:



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro lepší a pečlivější zmapování účastněných respondentů obsahoval dotazník i otázku týkající se na konkrétní pracovní místo respondenta. V rámci generace Z uváděli členové, kteří jsou v současné době zaměstnání, nebo dochází během svého studia na brigádu, pracovní pozice například jako stavbyvedoucí, sociální pracovníce, aktivizační pracovník, číšnice, prodavačka, asistentka, praktická sestra, zpěvák, provozní kavárny, učitelka v jeslích, starší střelec v Armádě České republiky, administrativní pracovník, Media Planner a další. V některých případech respondent neuvedl konkrétní pracovní pozici, ale pouze obecné označení jako brigádník.

Jak je uvedeno výše, až na 1 člena generace Y jsou ostatní respondenti patřící do této generace v pracovním poměru, anebo samostatně výdělečně činní. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti pracují například jako projektant, stavbyvedoucí, elektrikář, doručovatelka, editor videí, marketingový specialista a redaktor, elektromechanik, učitelka, testovací analytik, HR specialista nebo OSVČ pro poradenské služby. Někteří respondenti uvedli pouze obecné označení jako zaměstnanec.

Respondenti, účastníci se výzkumu a spadající do generace X, jsou všichni pracující osobou. Jako svou pracovní pozici vyplňovali například zdravotní sestru, provozního,

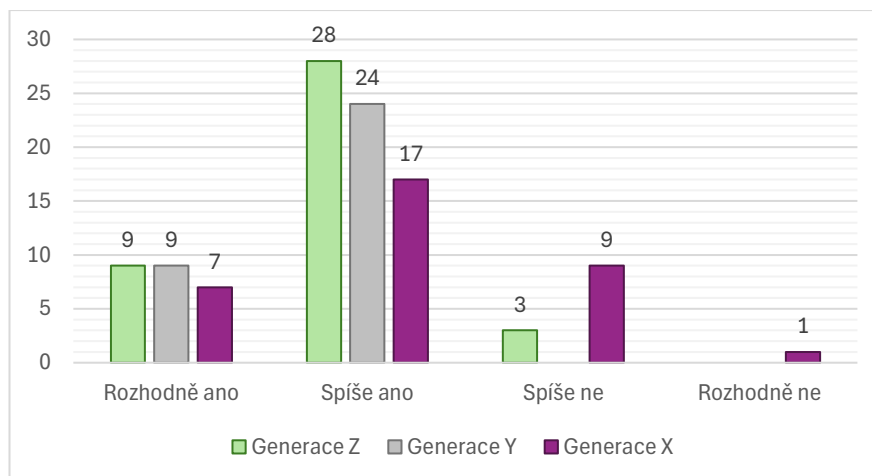
asistenta pedagoga, výpravčího, referenta (administrativa), učitelku, skladového operátora, prodavače, účetního, mistra výroby, opraváře strojů a zařízení, signalistu Správy Železnic, sociální pracovníci, perioperační sestru, operátora výroby, dělníka, vychovatelku, skladníka, elektromontážního pracovníka, logistika, vedoucího výrobního střediska a jiné.

5 Zhodnocení současného stavu

5.1 Motivace

Důležitým faktorem při práci je motivace k tomu danou věc vykonávat, a proto dotazník obsahoval i výzkumnou otázku ohledně motivace, zda se jednotlivý členové zkoumaných generací cítí motivovaní vykonávat svou práci. Výsledky odpovědí lze vidět na obrázku 4. Variantu odpovědi, že jsou rozhodně motivovaní, zvolilo 9 členů z generace Z (22 %), 9 členů z generace Y (27 %) a 7 členů z generace X (21 %). Nejvíce byla vybírána druhá varianta odpovědi, tedy že se jedinec cítí spíše motivovaný, většina respondentů z generace X, Y, Z se tak shodla. Vybralo ji 28 členů generace Z (70 %), 24 členů generace Y (73 %), 17 členů generace X (50 %). Odpověď spíše ne byla značně v menšině, zvolili ji pouze 3 členové generace Z (8 %) a 9 členů generace X (26 %), u kterých to převýšilo počet odpovědí pro rozhodně motivovaní. Nikdo z generace Z a z generace Y však neuvedl, že by se rozhodně necítil motivovaný vykonávat svou práci. Tuto možnost zvolil pouze 1 člen generace X (3 %).

Obrázek 4 - Cítíte se motivovaní vykonávat svou práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda se členové generací cítí motivovaní pracovat, navazovala otevřená otázka, co respondenty v zaměstnání motivuje k lepšímu výkonu. U generace Z se jako opakující motivační prvek objevovalo finanční ohodnocení práce, finanční odměna, nebo prémie. Dále byla často uváděna motivace k lepšímu výkonu v podobě pochvaly od nadřízeného, nebo jeho uznání. Za významný motivační faktor považují členové generace

Z také dobrý kolektiv, kdy v pracovním prostředí panuje příjemná a přátelská atmosféra, dosahují tak psychické pohody. Méně často byla uváděna motivace ve formě zpětné vazby od nadřízených, zaměstnanců nebo zákazníků a benefity. Ve velmi malém počtu, nebo dokonce jen jako jediná odpověď, se objevila i motivace jako smysluplnost, užitečnost, výsledky, posun v osobním rozvoji, nová zkušenost, kariérní postup, možnost odejít z práce dříve.

Členové z generace Y opakovaně opět uváděli důvod motivace k lepšímu výkonu jako u generace Z finanční ohodnocení, finanční stránku práce, anebo lepší plat či mzda. Na následujícím místě motivace byly pochvaly od nadřízeného a bonusy. Mezi jejich motivátory podle dotazníkového šetření patří dále možnost osobního rozvoje či možnost kariérního postupu. Kromě toho uváděli respondenti už jen motivační faktory, které se objevovali jednotlivě bez opakování jako pocit, že někoho zajímá jejich názor, zkušenosti, prostředí, záliba v práci, kvalita odvedené práce, že můžou něco změnit, anebo smysluplnost.

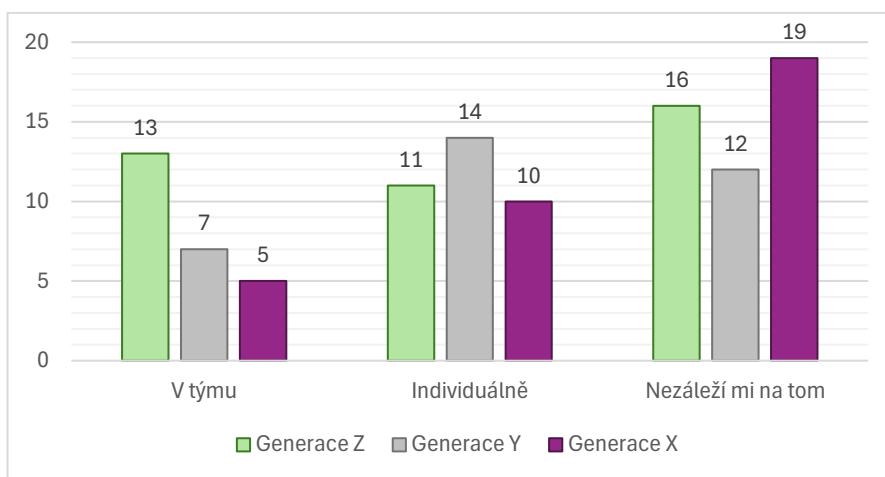
U poslední porovnávané generace X respondenti uváděli podobné formy motivace k lepšímu výkonu. Nejvíce se objevilo opět finanční ohodnocení práce, nebo finanční odměna jako u generace Z a Y. Hned po finanční stránce udávali respondenti pochvalu a uznání za odvedenou práci. Pochvala a uznání se tak ukázalo pro všechny tři zkoumané generace jako motivace na druhém místě. Vícekrát odpovídali respondenti ohledně motivace i v oblasti kolektivu, který by měl být spolehlivý, upřímní a dobrý. Popřípadě pohodové pracovní prostředí s dobrými pracovními podmínkami. V menším počtu motivuje členy generace X i viditelné výsledky jejich práce a úspěch. Jako jedinou odpověď k motivaci za lepším výkonem zodpověděli respondenti například smysluplnost, neustálé se rozvíjení, zájem a komunikace nadřízeného, složitější úkoly nebo benefity.

5.2 Spolupráce

U otázky, jak členové generací nejraději pracují, byly na výběr tři možnosti odpovědí – v týmu, individuálně, a že jim na tom nezáleží. Jak u generace Z, tak i u generace X, členové vyplnili, že jim na tom nezáleží v početní převaze, tedy že je to jedno 16 členům generace Z (40 %) a 19 členům generace X (56 %), u generace Y vyplnilo 12 členů (36 %), že jim na tom nezáleží. Pracovat v týmu nejvíce vyhovuje členům generace

Z oproti generacím X a Y, jak lze vidět i v níže uvedeném obrázku číslo 5. V týmu nejraději pracuje 13 členů generace Z (32 %), z čehož vyplývá preference práce v týmu jako na druhém místě. U generace Y uvedlo 7 členů (21 %), že raději pracuje v týmu, což je nejmenší počet ze všech tří možností. U generace X preferuje práci v týmu pouze 5 členů (15 %), což tvoří také nejmenší zastoupení preference. Individuálně radši pracuje 11 členů generace Z (28 %), což není moc velký rozdíl od jiných možností, ale přesto to preferuje nejméně dotazovaných členů. Na druhou stranu členové z generace Y ze všech možností nejvíce preferovali pracovat individuálně, zvolilo tak 14 jedinců (43 %). Pro členy generace X se staví možnost pracovat individuálně na druhé místo, preferuje tak pracovat 10 jedinců (29 %).

Obrázek 5 - Nejradyji pracujete:

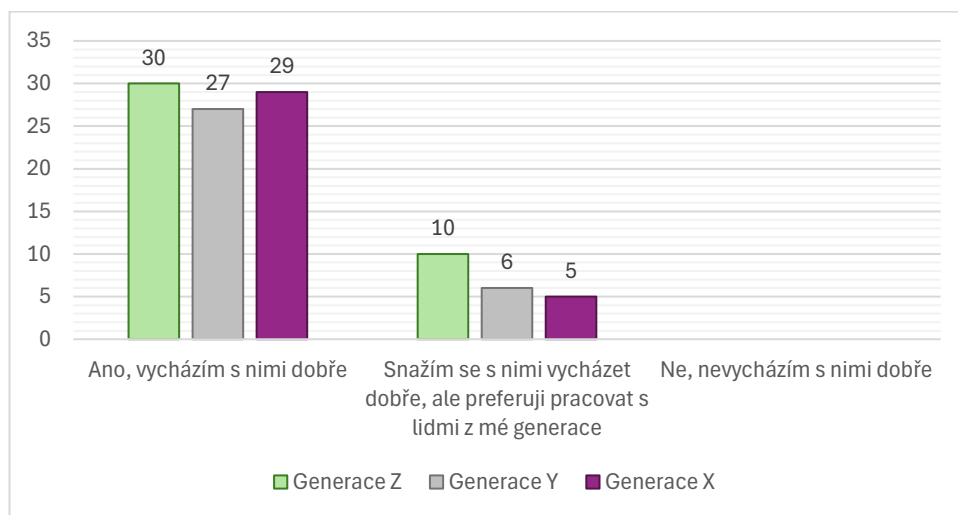


Zdroj: Vlastní zpracování

Ke spolupráci v pracovním prostředí se vztahovala i otázka, zda respondenti v práci vychází i s jinými členy generací. Respondenti mohli vybírat ze tří odpovědí – vychází dobře s jinými členy generací, že se snaží vycházet s jinými členy generací, ale radši preferují pracovat s lidmi spadajícími do jeho/její generace, anebo že s členy jiných generací nevychází dobře. Konkrétně formulované odpovědi lze vidět níže v zobrazeném obrázku číslo 6. Jak je na první pohled zřejmé, není potřeba se obávat výrazného mezigeneračního konfliktu, neboť ani jeden respondent z generací X, Y a Z neuvedl, že s jinými členy nevychází dobře. Ve většině členové porovnávaných generací uváděli, že s jinými členy generací vychází dobře. Tuto odpověď zvolilo 30 členů generace Z (75 %), 27 členů generace Y (82 %) a 29 členů generace X (85 %), jednalo se tedy i o přibližně stejný počet

preferencí ze všech tří generací. Možnost, že se snaží vycházet dobře s jinými členy generací, ale raději preferují pracovat s lidmi z jejich generace zvolilo jen 10 členů generace Z (25 %), 6 členů generace Y (18 %) a 5 členů generace X (15 %), což tvoří značnou menšinu.

Obrázek 6 - Vycházíte v práci s jinými členy generací?



Zdroj: Vlastní zpracování

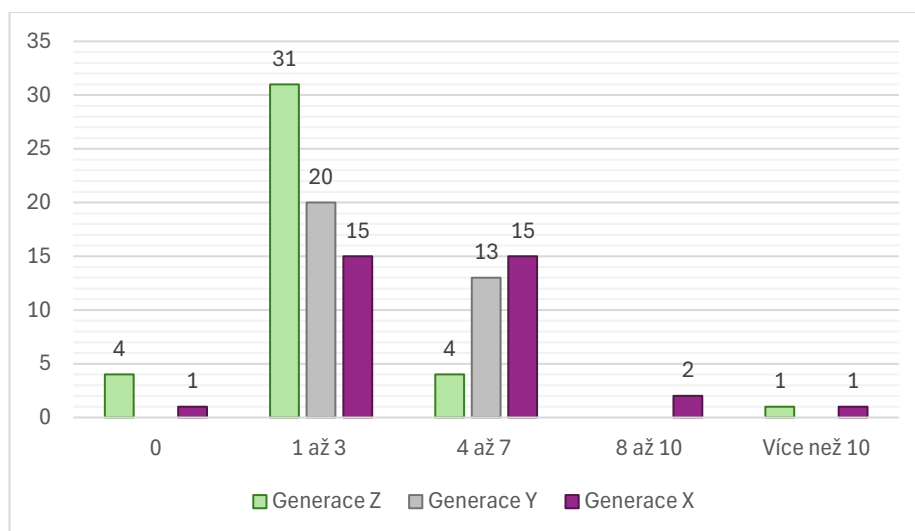
5.3 Změna zaměstnání

Další částí výzkumu v porovnávání generací X, Y a Z je nejdelší doba, po kterou jsou členové generací ochotni zůstat zaměstnaní u jednoho zaměstnavatele a jak to odpovídá jejich skutečnému počtu zaměstnavatelů, u kterých pracovali po dobu jejich dosavadní kariéry.

Jak lze vidět v obrázku číslo 7, nula zaměstnavatelů změnili jen 4 členové generace Z (10 %) a 1 člen generace X (3 %), kdy se jedná o osobu samostatně výdělečně činnou. Možnost vystřídaní 1 až 3 zaměstnavatelů uvedlo nejvíce respondentů. Z generace Z to bylo 31 členů (77 %), přičemž vzhledem k této nejmladší generaci z porovnávaných generací to může být zavádějící, protože nestarší respondenti nebyli starší než 27 let. Je tak možné, že většina z nich teprve zkouší a hledá to správné pracovní místo, které by jim vyhovovalo dle jejich požadavků, nehledě na početný obsazení studentů. Za deset let se tedy může jednat zcela o odlišné výsledky při provedení výzkumu na stejnou otázku. Odpověď 1 až 3 zaměstnavatelé dále zvolilo až 20 členů generace Y (61 %), kdy tento případ

je už průkaznější díky staršímu věku respondentů než u respondentů z generace Z. Z generace X tuto odpověď zaškrtno 15 členů (44 %). U všech tří zkoumaných generací se jednalo o nejčastější volbu počtu změněných zaměstnavatelů. Jako další na výběr počtu změněných zaměstnavatelů bylo rozmezí 4 až 7 zaměstnavatelů. Zde uvedli jen 4 členové generace Z (10 %), že za svou dosavadní kariéru, vystřídal 4 až 7 zaměstnavatelů. U generace Y změnilo 4 až 7 zaměstnavatelů 13 členů (39 %) a z generace X stejně jako v předchozí možnosti 1 až 3 zaměstnavatelů tak změnilo 15 členů (44 %). Další možností bylo změnění 8 až 10 zaměstnavatelů, kterou uvedli pouze 2 členové generace X (6 %). Z generace Z a Y nezvolil ani jeden člen tuto možnost. A jako poslední možnost na výběr byla změna více než 10 zaměstnavatelů. Překvapivě 1 člen z generace Z (3 %) uvedl, že změnil více než 10 zaměstnavatelů a z generace X taktéž 1 člen (3 %).

Obrázek 7 - Kolik jste vystřídali zaměstnavatelů za Vaší dosavadní kariéru?



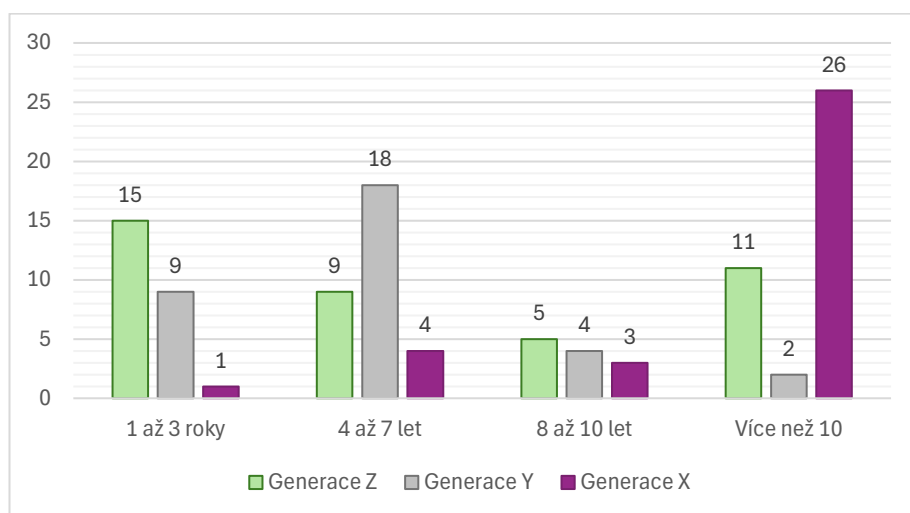
Zdroj: Vlastní zpracování

Na následujícím obrázku s číslem 8 lze vidět výsledky z otázky, po jakou maximální dobu by respondenti zůstali pracovat u svého zaměstnavatele. Možnosti na výběr byly obdobné jako u předchozího grafu, ale bez čísla nuly.

Nejkratší dobu 1 až 3 roky uvedlo z generace Z v početní převaze 15 členů (37 %). Z generace Y vybralo tuto možnost 9 členů (27 %) a z generace X pouze 1 člen (3 %). Odpověď, že by zůstali u svého zaměstnavatele po dobu 4 až 7 let zvolilo už méně členů z generace Z a to přesně 9 jedinců (22 %), u generace Y znamenala volbu na prvním místě ze všech možností, vybralo ji celkem 18 jedinců (55 %) a z generace X vybrali 4

jedinci (12 %). Po dobu 8 až 10 let by u zaměstnavatele zůstalo 5 členů z generace Z (13 %), 4 členové z generace Y (12 %) a 3 členové z generace X (9 %). Nejdelší dobu přes 10 let uvedlo 11 členů generace Z (28 %), pouze 2 členové z generace Y (6 %), pro které představuje tato varianta odpovědi jako ta s nejmenším počtem. S největším počtem odpovědí dominovala generace X, jak tedy plyne z dotazníkové řešení, až 26 jedinců spadajících do generace X (76 %), by bylo ochotno zůstat u svého zaměstnavatele pracovat více než deset let. To může poukazovat na to, že ze všech tří porovnávaných generací, je generace X ta nejvíce oddaná svému zaměstnání, a že čím starší generace, tím více jsou její členové ochotni zůstat u svého zaměstnavatele po delší dobu.

Obrázek 8 - Jaká je maximální doba, po kterou byste u zaměstnavatele zůstal/a?

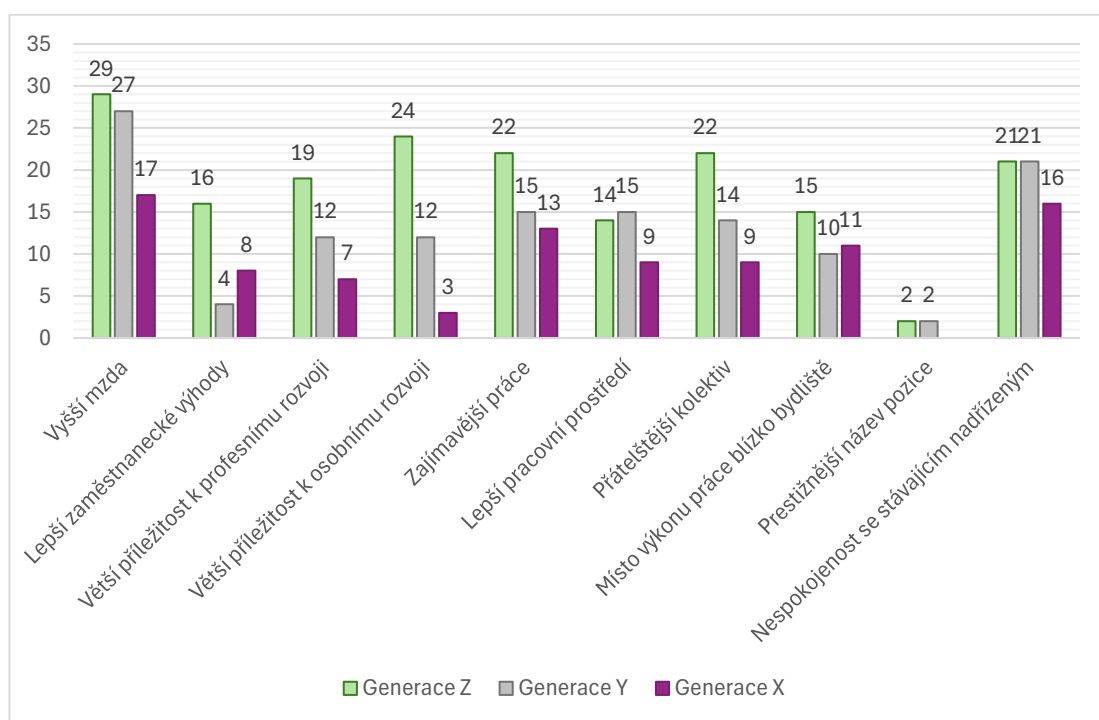


Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče pak důvodu, pro který by byli ochotni členové generací změnit své zaměstnání, tomu se věnovala další otázka. Jak je níže uvedeno na obrázku číslo 9, respondenti mohli vybírat celkem z 10 důvodů, proč by změnili svou práci – kvůli vyšší mzdě, lepším zaměstnaneckým výhodám, větší příležitosti k profesnímu rozvoji, větší příležitosti k osobnímu rozvoji, zajímavější práci, lepšímu pracovnímu prostředí, přátelštějšímu kolektivu, místu výkonu práce blízko bydliště, prestižnějšímu názvu pozice nebo kvůli nespokojenosti se stávajícím nadřízeným. Při výběru důvodu k opuštění stávajícího zaměstnání se nemuseli omezovat pouze na jeden důvod, ale mohli zaškrtnout více důvodů.

U prvního důvodu uvedlo 29 členů generace Z (16 %), že kvůli vyšší mzdě by změnili své zaměstnání, přičemž tato volba u generace Z dosáhla nejvyššího počtu. V největším počtu také zaškrtno vyšší mzdu 27 členů z generace Y (20 %), kdy se tento důvod u nich dostal do značného vedení. Vyšší mzda skončila o kousek na prvním místě i u generace X, vyplnilo tak 17 členů (18 %). Kvůli lepším zaměstnaneckým výhodám by změnilo práci 16 členů z generace Z (9 %), 4 členové z generace Y (3 %), u které byl tento důvod podle výzkumu na předposledním místě a 8 členů z generace X (9 %). Větší příležitost k profesnímu rozvoji představuje důvod ke změně zaměstnání pro 19 jedinců z generace Z (10 %), 12 jedinců z generace Y (9 %) a 7 jedinců z generace X (7 %). Větší příležitost k osobnímu rozvoji přiměje opustit zaměstnání 24 členů generace Z (13 %), 12 členů generace Y (9 %) a pouze 3 členy generace X (3 %), u kterých to činí jedno z nejmenších čísel. Pro zajímavější práci by své zaměstnání změnilo 22 členů generace Z (12 %), 15 členů generace Y (11 %) a z generace X 13 členů (14 %), kdy se jednalo u všech generací o důvod k opuštění práce na třetím místě.

Obrázek 9 - Co Vás přiměje změnit zaměstnání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrně dopadlo lepší pracovní prostředí, které by přimělo změnit práci 14 jedinců z generace Z (8 %), 15 z generace Y (11 %) a 9 jedinců z generace X (10 %). Jak je vidět

na obrázku 9, přátelštější kolektiv by byl důvodem k hledání jiného zaměstnání pro 22 členů generace Z (12 %), což není zrovna málo, pro 14 členů generace Y (11 %) a pro 9 členů generace X (10 %). Místo výkonu práce blízko bydliště by přesvědčilo ke změně práce 15 členů generace Z (8 %), 10 členů generace Y (8 %) a 11 členů generace X (12 %). Prestižnější název pozice by určitě nepřiměl ke změně generaci X, ze které nevolil tento důvod ani jediný člen. Pro generace Z a Y tato možnost představuje důvod ke změně zaměstnání až jako ten poslední důvod, uvedli ho jen 2 členové generace Z (1 %) a 2 členové generace Y (2 %). Jako posledním důvodem pro změnu byla nespokojenost se stávajícím nadřízeným, který zvolilo 21 jedinců z generace Z (11 %), 21 jedinců z generace Y (16 %) a 16 jedinců z generace X (17 %).

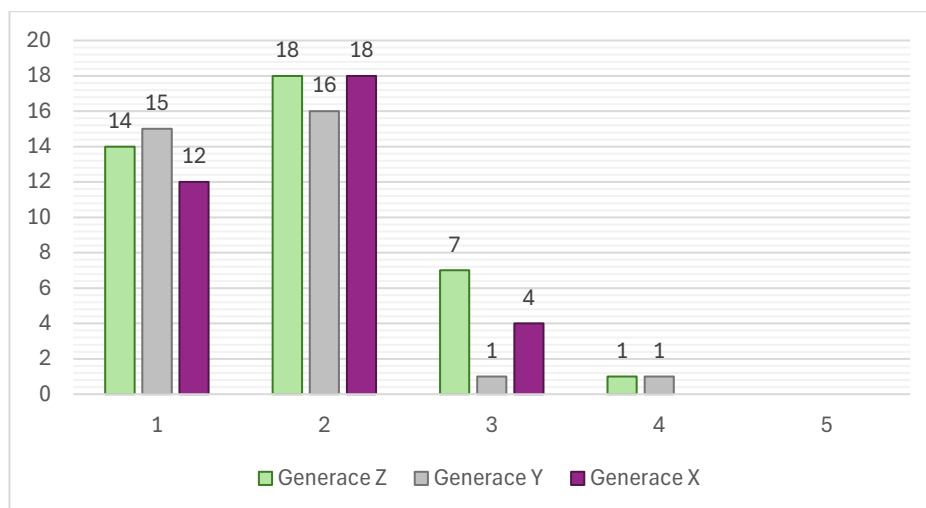
5.4 Přizpůsobivost generací

K porovnání přizpůsobivosti generací v pracovním prostředí odpovídali respondenti v dotazníku na otázku, zda jsou schopni se rychle naučit novým věcem. V rámci ohodnocení jejich schopností k rychlému učení nových věcí, měli na škále od 1 do 5, vyjádřit respondenti svou vlastní schopnost, kde číslo 1 znamenalo rozhodně ano, tedy že rozhodně jsou schopni se rychle naučit novou věc, a tak se i přizpůsobit, a kde číslo 5 znamenalo rozhodně ne. Interval mezi těmito čísly definoval odstupňování jejich schopností rychlého učení od rozhodně ano do rozhodně ne.

Jak lze vidět na obrázku číslo 10, většina respondentů zaškrtovala číslo 1 nebo číslo 2. Možnost s číslem 1 znamenající rozhodně ano na otázku k rychlému učení udalo 14 členů z generace Z (35 %), 15 členů z generace Y (45 %) a 12 členů z generace X (35 %). U všech tří generací se jednalo o možnost s druhým největším počtem odpovědí. Na prvním místě u generace X, Y a Z byla možnost s číslem 2 znamenající, že jsou spíše schopni se rychle naučit novým věcem. Z generace Z tak uvedlo 18 jedinců (45 %), z generace Y 16 jedinců (49 %) a z generace X 18 jedinců (53 %). Pro možnost s číslem 3 na hodnotící škále se rozhodlo značně méně respondentů – 7 členů generace Z (17 %), pouze 1 člen generace Y (3 %), 4 členové generace X (12 %). Zvolením čísla 3 tak dávali respondenti najevo, že jejich schopnost se rychle učit novým věcem, není úplně špatná, ale není skvělá, že je to průměr, se kterým si vystačí. Číslo 4 na hodnotící škále zaškrtl jen 1 člen generace Z (3 %) a 1 člen generace Y (3 %), což znamená, že spíše nejsou schopni se

rychle učit, ale pořád nejsou nejhorší v rychlém učení. Číslo 5 zobrazující odpověď rozhodně ne, nevybral jediný člen z porovnávaných generací X, Y a Z.

Obrázek 10 - Jste schopen/schopna se rychle naučit novým věcem?



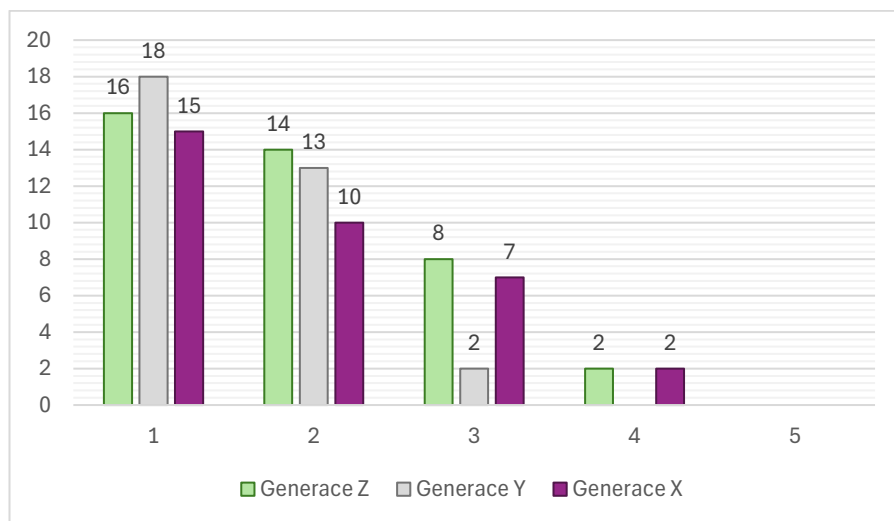
Zdroj: Vlastní zpracování

Na přizpůsobivost mířila i následující otázka, která zjišťovala, zda respondenti z generace X, Y a Z zvládají v zaměstnání pracovat s technologiemi bez problému. Zhodnocení se zvládnutím pracování s technologiemi bez problému, fungovalo opět na podobném principu jako předcházející otázka. Respondenti si mohli vybrat na hodnotící škále od čísla 1 do čísla 5, kde 1 znamenala určitě ano a 5 znamenala určitě ne, že respondent rozhodně nezvládá pracovat v zaměstnání s technologiemi bez problému a práce s technologiemi mu dělá významný problém.

Jako v předchozím případě, nejvíce respondentů volilo číslo 1 a číslo 2. Z obrázku číslo 11 lze vyčíst, že číslo 1 s významem, že respondent bez pochyby zvládá pracovat v technologiemi, vyplnilo 16 členů z generace Z (40 %), 18 členů z generace Y (55 %), 15 členů z generace X (44 %), což u všech tří zkoumaných generací činilo nejčastější volbu ze všech možností. Na druhém místě nejčastěji uváděli respondenti generací X (29 %), Y (39 %) a Z (35 %) možnost čísla 2 s významem spíše ano, tedy že respondenti jsou schopni pracovat s technologiemi, ale jednou za čas se může vyskytnout menší problém. Číslo 3 znamenající ucházející schopnost zvládat pracovat s technologiemi na základní úrovni, ale sem tam s vyskytující se problémem, vyplnilo 8 respondentů z generace Z (20 %), 2 respondenti z generace Y (6 %) a 7 respondentů z generace X (21 %).

Číslo 4 odpovídající vyjádření spíše ne, zaškrtnli 2 členové generace Z (5 %) a 2 členové X (6 %), z generace Y žádný člen neuvedl tuto odpověď. Poslední číslo 5 na hodnotící škále nezvolil nikdo z generací X, Y a Z. Podle výzkumu tedy žádný respondent práci s technologiemi rozhodně nezvládá. Až na 4 případy, respondenti zvládají pracovat s technologiemi ve svém zaměstnání.

Obrázek 11 - Zvládáte ve svém zaměstnání pracovat s technologiemi bez problému?



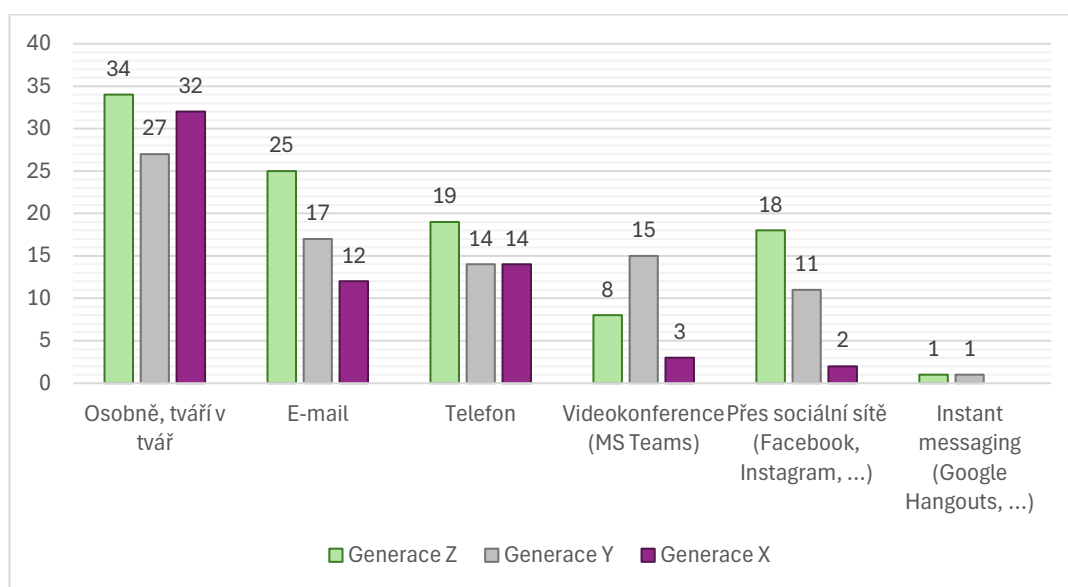
Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Komunikace

V rámci průzkumu generace X, Y a Z v pracovním prostředí je významnou částí oblast komunikace. Tomu se přímo věnuje jedna z otázek, kterými je tvořen dotazník, přesněji otázka, jaký způsob komunikace respondenti preferují. Na výběr měli 6 možností – osobní komunikace tváří v tvář, e-mail, telefon, videokonference, přes sociální sítě nebo instant messaging – kdy mohli respondenti uvést více než 1 možnost odpovědi, maximálně každý respondent uvedl 3 možnosti. Jak plyne z výsledků dotazníku a jak lze spatřit i na obrázku číslo 12, osobní komunikace tváří v tvář je mezi generacemi X, Y, Z nejoblíbenější, pro všechny generace je na prvním místě. Komunikaci tváří v tvář preferuje 34 lidí z generace Z (32 %), 27 lidí z generace Y (32 %) a 32 lidí z generace X (51 %). Jako druhý nejoblíbenější způsob komunikace u generace Z a generace Y se ukázal být e-mail. E-mail zvolilo 25 lidí z generace Z (24 %), 17 lidí z generace Y (20 %) a u generace X 12 lidí (19 %), přičemž e-mail pro ně obsadil třetí místo. O něco méně lépe si vedla komunikace pomocí telefonu, tu zvolilo 19 lidí z generace Z (18 %), 14 lidí z generace Y

(16 %) a 14 lidí z generace X (22 %). Videokonferenci jako způsob komunikace vybralo jen 8 lidí patřících do generace Z (8 %), 15 lidí z generace Y (18 %), pro kterou to je třetí největší počet u preferovaného způsobu komunikace, u generace X zvolili pouze 3 lidi (5 %). Sociální sítě převažovali u generace Z, kde je preferovalo 18 lidí (17 %), z generace Y to bylo 11 lidí (13 %) a z generace X si tento způsob komunikace vybrali jen 2 lidé (3 %). Instant messaging generace X nezvolila vůbec a z generace Z, Y vybral tuto variantu jen 1 člověk (1 %). Instant messaging se tak ukázal jako nejméně preferovaný způsob komunikace.

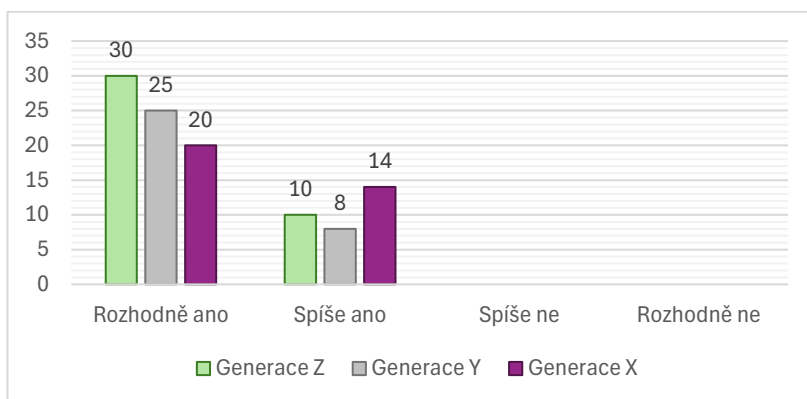
Obrázek 12 - Jaký způsob komunikace preferujete?



Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí komunikace je i zpětná vazba, která toho hodně řekne. Na otázku, zda je pro respondenty zpětná vazba důležitá, ve většinovém případě odpovídali respondenti, že ano, zpětná vazba je pro ně důležitá. Možnost, že zpětná vazba je pro jedince rozhodně důležitá uvedlo 30 členů generace Z (75 %), 25 členů generace Y (76 %) a 20 členů generace X (59 %). Pro všechny generace se tato odpověď stavěla na první místo. Zbytek respondentů volilo odpověď spíše ano – 10 členů generace Z (25 %), 8 členů generace Y (24 %), 14 členů generace X (41 %). Ostatní odpovědi jako spíše ne, anebo rozhodně ne, neuvedl žádný člen z generací X, Y a Z, jak je i znázorněno na obrázku číslo 13. Z toho vyplývá, že zpětná vazba hraje důležitou roli pro všechny zkoumané generace, nejvíce však pro generaci Z.

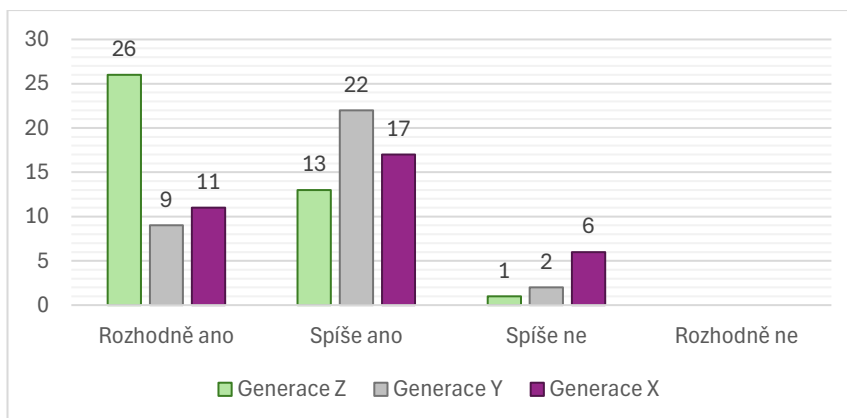
Obrázek 13 - Je pro Vás důležitá zpětná vazba?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na zpětnou vazbu navazuje pochvala za vykonanou práci, která může i některé členy generací namotivovat k lepšímu výkonu. Na níže uvedeném obrázku 14 lze vidět, že odpověď rozhodně ano, pochvala za vykonanou práci je pro respondenta určitě důležitá, uvedlo 26 členů generace Z (65 %), pro které to představovalo dominující volbu. Z generace Y tak uvedlo 9 členů (27 %) a z generace X 11 členů (32 %), kdy u obou generací se jednalo o volbu na druhém místě. Na druhém místě pro generaci Z byla odpověď spíše ano od 13 členů (32 %). Naopak u generace Y a generace X znamenala tato odpověď primární volbu, zaškrtno ji 22 členů generace Y (67 %) a 17 členů generace X (50 %). Pochvala za vykonanou práci spíše není důležitá pro 1 člena generace Z (3 %), 2 členy generace Y (6 %) a 6 členů generace X (18 %). Poslední možnost odpovědi, že pochvala za práci rozhodně není důležitá pro respondenty, nevybral žádný člen generací.

Obrázek 14 - Je pro Vás důležitá pochvala za vykonanou práci?



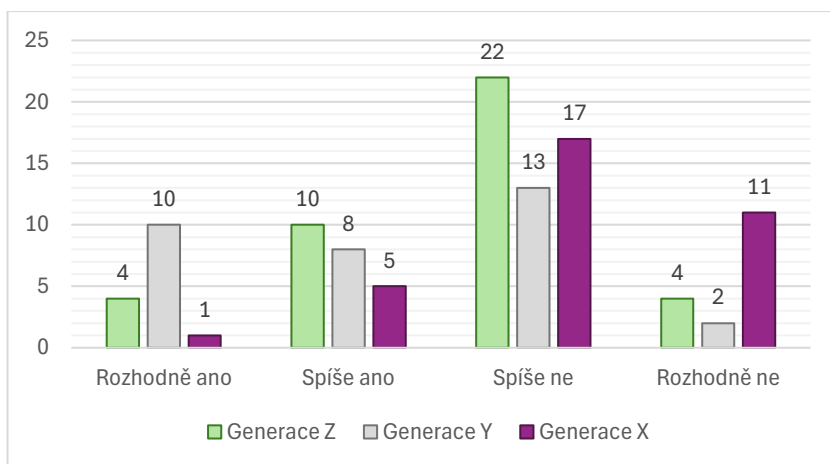
Zdroj: Vlastní zpracování

5.6 Preference na pracovišti

První otázka, která se věnovala oblasti preferencí jednotlivých členů generací na pracovišti, byla, zda respondenti dávají spíše přednost práci z domova ve formě home officu před prací na pracovišti. Na výběr opět byly odpovědi jako rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.

Variantu odpovědi rozhodně ano uvedli pouze 4 lidé z generace Z (10 %), kdy se jednalo o jednu ze dvou voleb s nejnižším počtem respondentů. Naopak nemalý počet z generace Y uvedl, že rozhodně preferují práci z domova – přesněji 10 lidí (30 %). U generace X tak vybral jen 1 jediný člen (3 %). Možnost spíše ano zvolilo už 10 lidí z generace Z (25 %), 8 lidí z generace Y (24 %) a 5 lidí z generace X (15 %). Nejčastější volbu představovala pro všechny porovnávané generace odpověď spíše ne - 22 lidí z generace Z (55 %) tak uvedlo, že raději budou pracovat přímo na pracovišti než z domova. Uvedlo tak i 13 lidí z generace Y (40 %) a 17 lidí z generace X (50 %). Variantu, že rozhodně nepreferují práci z domova před prací na pracovišti, zvolili 4 lidé z generace Z (10 %), 2 lidé z generace Y (6 %) a 11 lidí z generace X (32 %). Z obrázku s číslem 15, obsahujícím zaznamenané odpovědi na tuto otázku, lze tedy soudit, že nehlédě na generaci, zaměstnanci stále raději budou pracovat na pracovišti.

Obrázek 15 - Dáváte přednost práci z domova (home office) před prací na pracovišti?



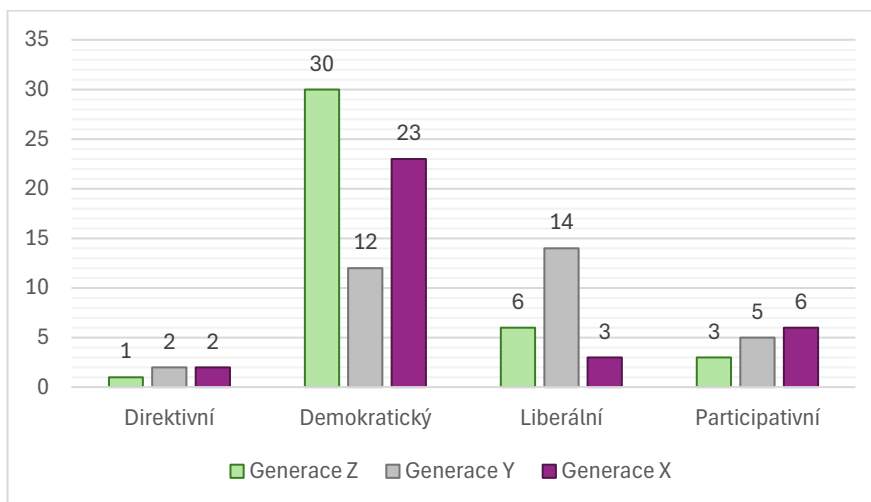
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je uvedeno v níže zobrazeném obrázku s číslem 16, další otázka se zaměřovala na styl vedení nadřízeného, který členové generací preferují. Respondenti mohli vybírat

mezi 4 druhy styly vedení, a to mezi direktivním stylem vedení, demokratickým stylem vedení, liberálním stylem vedení a participativním stylem vedení.

Direktivní styl vedení se ukázal jako nepopulární styl vedení, který ani jedna z generací moc nepreferuje – vybral ho jen 1 člen generace Z (2 %), 2 členové generace Y (6 %) a 2 členové generace X (6 %). Naopak demokratický styl vedení se zdá být velmi preferovaný, z generace Z ho vybralo 30 lidí (75 %), tedy nejvíce. Z generace Y 12 lidí (36 %), pro které vyplynul demokratický styl jako druhý nejpreferovanější. A u generace X rozhodně dominoval demokratický styl, jako preferovaný styl ho uvedlo 23 lidí (68 %). Jako druhý preferovaný styl vedení se u generace Z ukázal být liberální, ale přesto ho vybralo pouze 6 lidí (15 %). U generace Y obsadil liberální styl svou preferovaností první místo, zvolilo ho 14 lidí (43 %). Z generace X vybrali pouze 3 lidí (9 %) liberální styl jako preferovaný. Participativní styl vedení uvedli 3 lidé z generace Z (8 %), 5 lidí z generace Y (15 %) a 6 lidí z generace X (18 %).

Obrázek 16 - Jaký styl vedení nadřízeného preferujete?



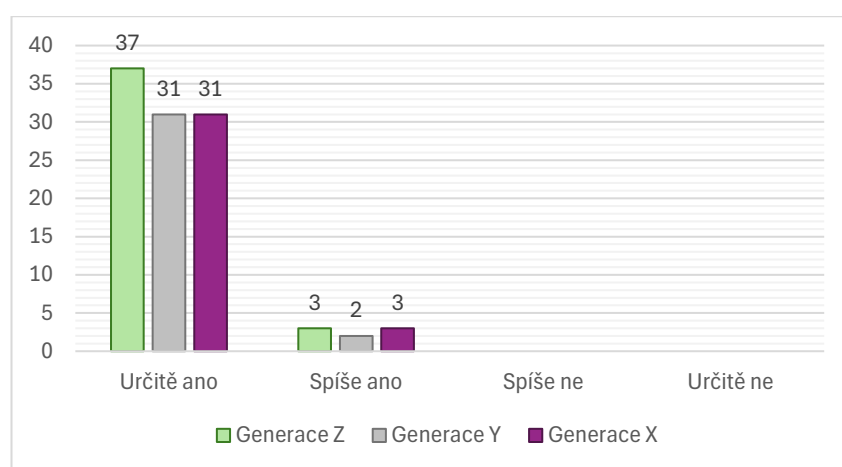
Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotné výsledky vyšly v následující otázce, jak lze na první pohled spatřit níže na obrázku s číslem 17. Otázka měla zjistit, zda je pro respondenty důležité, aby se jim podařilo zajistit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a mít tak dost času na své koníčky, přátelé nebo rodinu.

Podle výsledků rovnováha mezi pracovním a osobním životem je určitě důležitá pro všechny zkoumané generace, až na pár jedinců tak uvedli všichni – 37 členů generace

Z (92 %), 31 členů generace Y (94 %), 31 členů generace X (91 %). Možnost, že je rovnováha mezi pracovním a osobním životem spíše důležitá, uvedli 3 členové generace Z (8 %), 2 členové generace Y (6 %) a 3 členové generace X (9 %). Nelze tedy říci, že rovnováha mezi pracovním a osobním životem je důležitá primárně pro generaci Y, jak je tím známá a poté i pro generaci Z. Tato rovnováha je také velmi důležitá pro jedince z generace X.

Obrázek 17 - Je pro Vás důležité, aby se Vám dařilo zajistit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem?



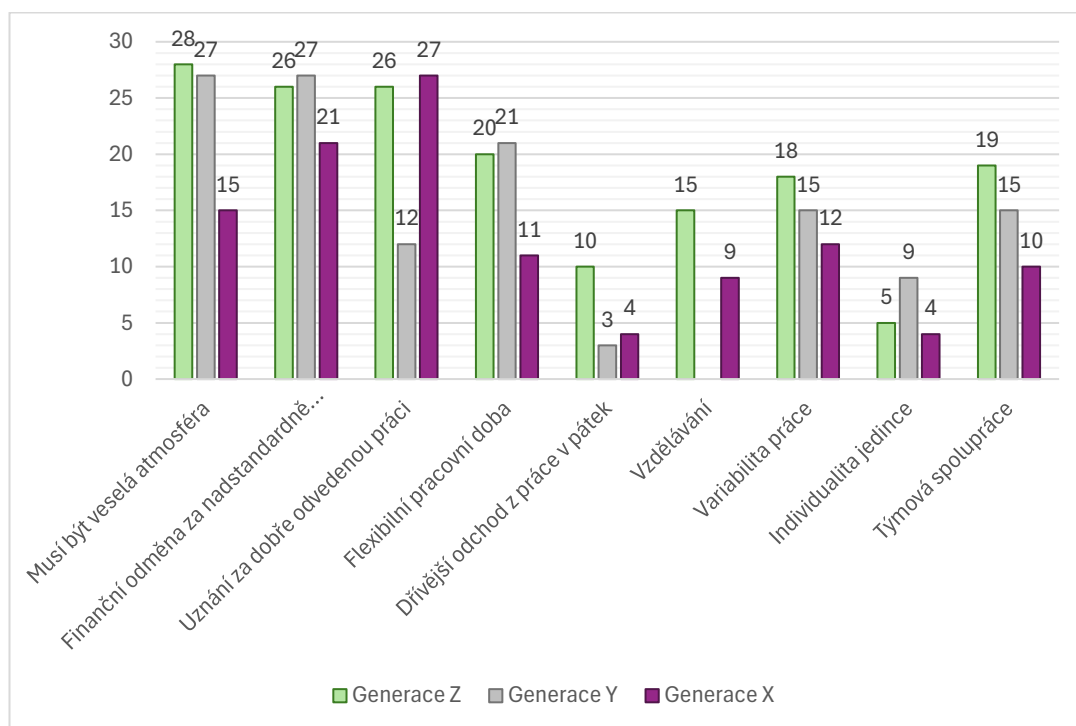
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka, co je pro respondenta na pracovišti důležité, mířila na detailnější prozkoumání faktorů, které hrají důležitou roli pro zaměstnance v zaměstnání. Respondent volil mezi tím, že musí být veselá atmosféra, mezi finanční odměnou za nadstandardně odvedenou práci, uznáním za dobře odvedenou práci, flexibilní pracovní dobou, dřívějším odchodem z práce v pátek, vzděláním, variabilitou práce, individualitou jedince, nebo týmovou spoluprací. Z nabízených možností, mohli respondenti vybrat 1 až 5 možností.

Na obrázku číslo 18 lze vidět, že veselou atmosféru na pracovišti, považuje za důležité 28 členů generace Z (17 %), 27 členů generace Y (21 %). A u generace X na rozdíl od generace Z a Y, u kterých tento požadavek vedl, to považuje za důležité jen 15 členů (13 %). Velmi důležitou věcí také vyplynula finanční odměna za nadstandardně odvedenou práci, jako důležitou ji uvedlo 26 členů generace Z (15 %), 27 členů generace Y (21 %) a 21 členů generace X (19 %). Velký počet členů z generace Z vybralo i uznání

za dobře odvedenou práci – 26 členů (16 %). Překvapivě pouze 12 členů generace Y (9 %) vidí uznání jako důležitou součást práce. Pro generaci X, u které tak vybralo 27 členů (24 %), je uznání nejdůležitější ze všech možností. Flexibilní pracovní dobu uvedlo 20 členů generace Z (12 %), 21 členů generace Y (16 %), naopak u generace X jen 11 členů (10 %). Dřívější odchod z práce v pátek podle výsledků respondenti nepovažují za moc důležité, vybralo ho jen 10 členů generace Z (6 %), 3 členové generace Y (2 %) a 4 členové generace X (3 %). Vzdělání jako důležité vybrala jen generace Z a generace X – 15 členů generace Z (9 %) a 9 členů generace X (8 %). Variabilita práce je určitě důležitá pro 18 členů generace Z (11 %), 15 členů generace Y (12 %) a 12 členů generace X (11 %). Individualita jedince patřila mezi volby s malým počtem zvolení, neboť ji zvolilo 5 členů generace Z (3 %), 9 členů generace Y (7 %) a 4 členové generace X (3 %). Týmovou spoluprací nejvíce vybírali členové z generace Z, konkrétně 19 členů (11 %). Z generace Y ji vybralo 15 členů (12 %) a z generace X 10 členů (9 %).

Obrázek 18 - Co je pro Vás na pracovišti důležité?



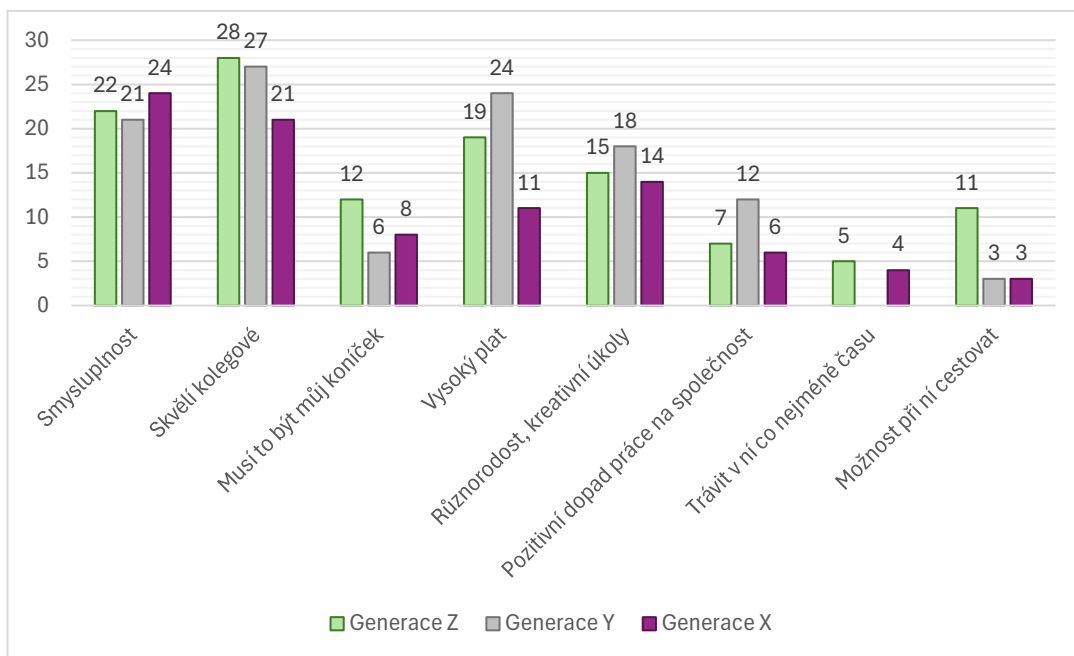
Zdroj: Vlastní zpracování

Na předchozí otázku ještě konkrétněji navazuje další otázka. Zjišťovala, co respondenti staví na první místo, tedy co je pro ně nejdůležitější. Respondenti mohli vybrat ze

smysluplnosti, skvělých kolegů, že to musí být jejich koníček, vysokého platu, různorodosti a kreativních úkolů, pozitivního dopadu práce na společnost, trávení co nejméně času v práci nebo možnosti cestovat při práci. Respondenti oproti předchozí otázce mohli vybrat pouze 1 až 3 z nabízených možností.

Jak vyplývá z obrázku číslo 19, smysluplnost jako nejdůležitější věc v rámci práce představuje pro 22 členů generace Z (18 %), 21 členů generace Y (19 %) a 24 členů generace X (26 %). Rozhodně se nejedná o malý počet, zvláště u generace X je to volba s nejvyšším počtem respondentů. Skvělí kolegové určitě nejsou zanedbatelnou částí v pracovním prostředí, za nejdůležitější je označilo 28 členů generace Z (24 %), 27 členů generace Y (24 %) a 21 členů generace X (23 %). Mimo generaci X tak skvělí kolegové pro generaci Z a Y vyšli jako nejčastější volba. Mnohem hůře si ale vedla možnost, že práce musí být respondentův koníček, zvolilo ji 12 členů generace Z (10 %), 6 členů generace Y (5 %) a 8 členů generace X (9 %). Vysokému platu kladli respondenti už větší váhu, vybralo ho 19 členů generace Z (16 %), 24 členů generace Y (22 %) a 11 členů generace X (12 %). Vysokému platu kladli respondenti už větší váhu, vybralo ho 19 členů generace Z (16 %), 24 členů generace Y (22 %) a 11 členů generace X (12 %).

Obrázek 19 - Co je pro Vás u práce nejdůležitější?

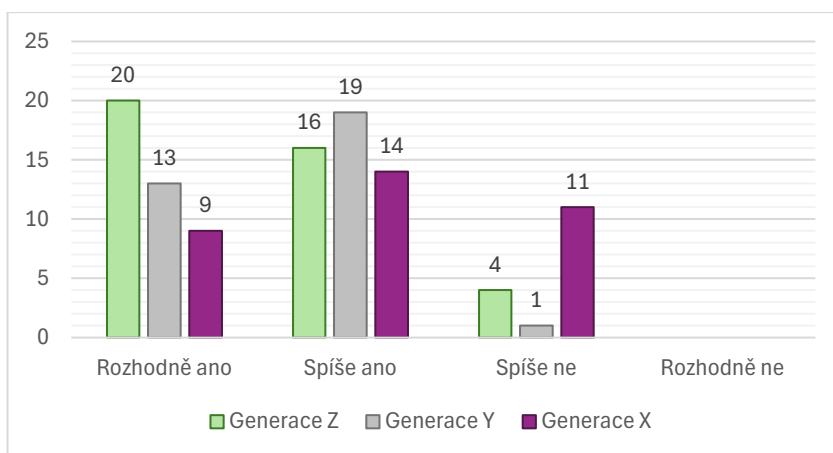


Zdroj: Vlastní zpracování

Za nejdůležitější různorodost a kreativní úkoly považuje 15 členů generace Z (13 %), 18 členů generace Y (16 %) a 14 členů generace X (15 %). Pozitivní dopad práce na společnost respondenti moc nevolili. V dotazníku zvolilo jako nejdůležitější pozitivní dopad práce na společnost 7 členů generace Z (6 %), 12 členů generace Y (11 %) a 6 členů generace X (7 %). Pokud jde o trávení času v práci, v co nejmenší míře, uvedlo ho 5 členů generace Z (4 %) a 4 členové generace X (5 %), z generace Y nevybral tuto možnost nikdo. Možnost při práci cestovat uvedlo jako nejdůležitější 11 členů generace Z (9 %), 3 členové generace Y (3 %) a 3 členové generace X (3 %), což poukazuje na to, že nejvíce preferuje při práci cestovat generace Z. I tak se ale jedná o menší část lidí z generace Z.

Na porovnání generací z hlediska osobního rozvoje, cílila otázka, zda respondent očekává od svého zaměstnání osobnostní růst. Její výsledky lze vidět na obrázku číslo 20. Členové generace Z uvedli, že většina z nich rozhodně očekává osobnostní růst, odpověď rozhodně ano vybralo 20 členů (50 %). Z generace Y vybralo tuto odpověď 13 členů (39 %) a z generace X 9 členů (27 %). Více respondentů však volilo variantu spíše ano – 16 členů generace Z (40 %), 19 členů generace Y (58 %), 14 členů generace X (41 %). Možnost spíše ne uvedli 4 členové generace Z (10 %), jen 1 člen generace Y (3 %) a 11 členů generace X (32 %). Žádný z členů generací ale neuvedl rozhodné zamítnutí očekávání osobnostního růstu. Jak lze tedy vyčíst z obrázku 20, generace Z určitě očekává osobnostní růst od svého zaměstnání, generace Y taktéž, ale ne s tak velkým důrazem a u generace X většina očekává osobnostní růst, přibližně třetina členů ale spíše neočekává.

Obrázek 20 - Očekáváte od svého zaměstnání osobnostní růst?



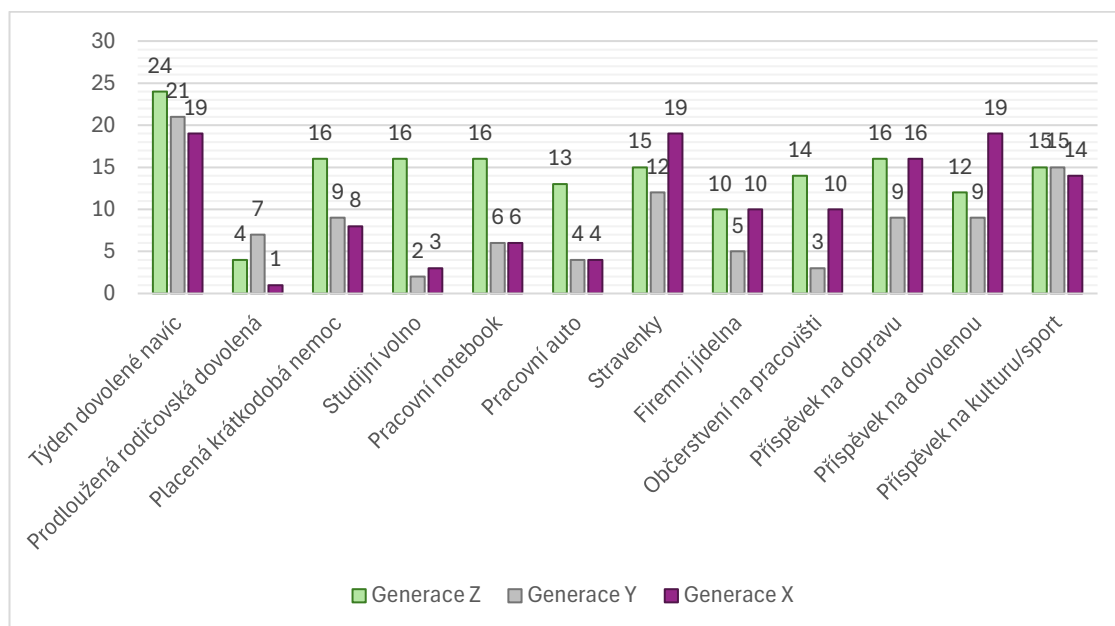
Zdroj: Vlastní zpracování

5.7 Benefits

K lepší motivaci můžou sloužit i benefity, které zaměstnanci vyžadují. Na otázku, jaké benefity respondent očekává od svého zaměstnání, měl respondent na výběr týden dovolené navíc, prodlouženou rodičovskou dovolenou, placenou krátkodobou nemoc, studijní volno, pracovní notebook, pracovní auto, stravenky, firemní jídelnu, občerstvení na pracovišti, příspěvek na dopravu, příspěvek na dovolenou, příspěvek na kulturu/sport, flexi poukázky, penzijní připojištění, životní připojištění, 13. nebo 14. plat, jazykové kurzy jako další vzdělání, mobilní telefon, internetové připojení pro soukromé účely, firemní školku, home office, flexibilní pracovní dobu, nebo sick days. Respondenti mohli vybírat více možností.

Týden dovolené navíc se ukázal jako velice žádaný benefit, jak lze vidět i na obrázku číslo 21. Uvedlo ho 24 členů generace Z (7 %), 21 členů generace Y (10 %) a 19 členů generace X (8 %). Prodlouženou rodičovskou dovolenou už ale moc respondentů nevybralo, příčinou může být, že prodloužená rodičovská dovolená je žádaná u lidí s malým dítětem, kterým by se hodila, mezi respondenty však byli pouze dva na mateřské dovolené. Vybrali ji jen 4 členové generace Z (1 %), 7 členů generace Y (3 %) a 1 člen generace X (0 %). Placenou krátkodobou nemoc spíše volili členové generace Z, přesněji ji zvolilo 16 členů generace Z (5 %), 9 členů generace Y (4 %) a 8 členů generace X (3 %). Studijní volno opět zaškrtovali především členové generace Z – 16 členů generace Z (5 %), 2 členové generace Y (1 %), 3 členové generace X (1 %). Podobně tomu bylo u pracovního notebooku, zvolilo ho 16 členů generace Z (5 %), 6 členů generace Y (3 %) a 6 členů generace X (3 %). Pracovní auto preferovalo jako benefit 13 členů generace Z (4 %), 4 členové generace Y (2 %) i 4 členové generace X (2 %). Stravenky jako formu benefitu uvedlo 15 členů generace Z (4 %), 12 členů generace Y (6 %) a 19 členů generace X (8 %). O firemní jídelnu by mělo zájem 10 členů generace Z (3 %), 5 členů generace Y (2 %) a 10 členů generace X (4 %). Aby bylo občerstvení na pracovišti, bylo pro to 14 členů generace Z (4 %), 3 členové Y (1 %) a 10 členů generace X (4 %). Z generace Z uvedlo 16 respondentů (5 %) jako i u generace X (7 %), že očekávají benefit ve formě příspěvku na dopravu, z generace Y tak očekává 9 respondentů (4 %). Příspěvek na dovolenou očekává 12 členů generace Z (4 %), 9 členů generace Y (4 %) a 19 členů generace X (8 %). Příspěvek na kulturu nebo sport také neočekávalo zrovna málo lidí – 15 členů generace Z (4 %), 15 členů generace Y (7 %), 14 členů generace X (6 %).

Obrázek 21 - Jaké benefity očekáváte od svého zaměstnání?

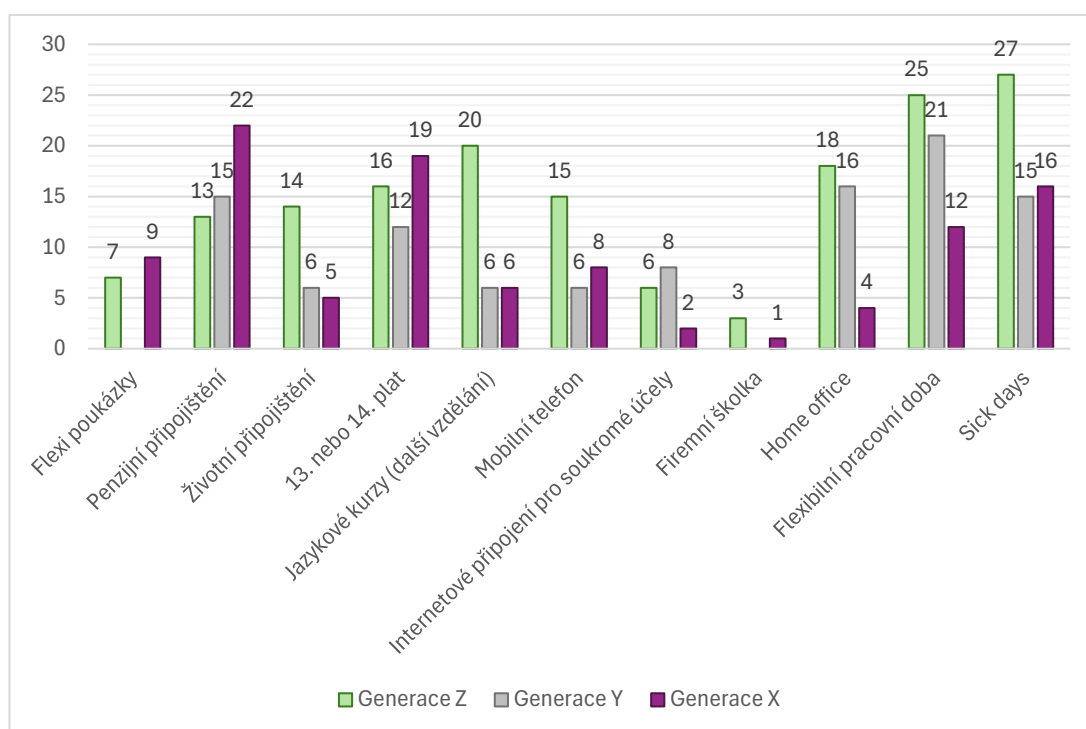


Zdroj: Vlastní zpracování

Flexi poukázky, jak lze vyčíst z obrázku číslo 22, nevedl žádný člen z generace Y, uvedlo je jen 7 členů generace Z (2 %) a 9 členů generace X (4 %). Benefit ve formě penzijního připojištění uvádělo už více respondentů, 13 členů generace Z (4 %), 15 členů generace Y (7 %) a 22 členů generace X (9 %), u které tato varianta představovala nejčastější volbu respondentů z generace X. Životní pojištění uvedlo oproti penzijnímu pojištění méně respondentů – 14 členů generace Z (4 %), 6 členů generace Y (3 %), 5 členů generace X (2 %). Žádaným se ukázal být benefit jako 13. nebo 14. plat, kdy ho očekává od svého zaměstnání 16 členů generace Z (5 %), 12 členů generace Y (6 %) a 19 členů generace X (8 %). Jazykové kurzy vyhovují jako benefit především generaci Z, u které je zvolilo až 20 členů (6 %), z generace Y je zvolilo 6 členů (3 %) a z generace X také 6 členů (3 %). Mobilní telefon očekává 15 členů generace Z (4 %), 6 členů generace Y (3 %) a 8 členů generace X (3 %). Překvapivým výsledkem se ukázalo internetové připojení pro soukromé účely. Vzhledem ke vztahu generace Z k technologiím a potřebě být neustále v kontaktu s ostatními přes sociální sítě, internetové připojení jako benefit uvedlo pouze 6 členů generace Z (2 %). Z generace Y ho uvedlo 8 členů (4 %) a z generace X 2 členové (1 %). Firemní školka dosáhla nejmenšího počtu respondentů, kteří ji volili jako benefit, zvolili ji jen 3 členové generace Z (1 %) a 1 člen generace X (0 %). Home office nejvíce očekává generace Z a po ní hned generace Y – 18 členů generace

Z (5 %), 16 členů generace Y (8 %), 4 členové generace X (2 %). Flexibilní pracovní dobu jako benefit očekává 25 členů generace Z (7 %), 21 členů generace Y (10 %), 12 členů generace X (5 %), kde u generace Y představovala benefit na prvním místě. Sick days by ocenila hlavně generace Z, vybralo je 27 členů (8 %), což vzhledem k ostatním možnostem byl nejvyšší počet zvolení. Z generace Y uvedlo sick days jako očekávaný benefit 15 členů (7 %) a z generace X 16 členů (7 %).

Obrázek 22 - Jaké benefity očekáváte od svého zaměstnání?



Zdroj: Vlastní zpracování

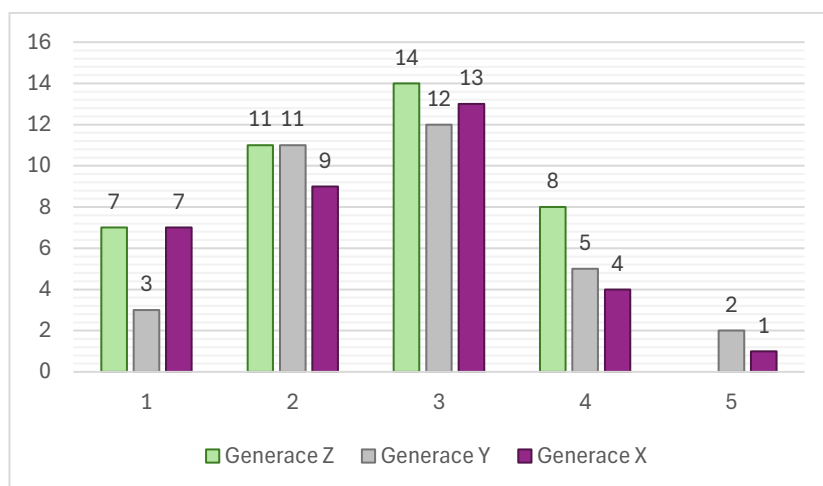
5.8 Stres na pracovišti

V rámci průzkumu generací X, Y, Z v pracovním prostředí, je poslední částí výzkumu to, zda má generace vliv na míru pocíťovaného stresu. Dotazník tak obsahoval i otázku, zda respondent zažívá v práci stres. Respondenti měli míru zažívaného stresu vyjádřit na hodnotící škále od 1 do 5, kde hodnota 1 znamenala určitě ano a kde hodnota 5 znamenala určitě ne.

Jako příznivým výsledkem může být vnímáno, že hodnotu 1 uvedlo 7 jedinců z generace Z (17 %), 3 jedinci z generace Y (9 %) a 7 jedinců z generace X (21 %). Takže jak lze vidět i v níže uvedeném obrázku s číslem 23 to, že respondenti určitě zažívají stres na

pracovišti není dominujícím faktem. Hodnotu 2 zobrazující pocit stresu na pracovišti, ale ne v tak velké míře, vyplnilo 11 jedinců z generace Z (28 %), 11 jedinců z generace Y (33 %) a 9 jedinců z generace X (26 %). Střední hodnotu 3, která říká, že respondent zažívá na pracovišti stres občas a v přijatelné míře, zvolilo nejvíce respondentů – 14 jedinců z generace Z (35 %), 12 jedinců z generace Y (37 %) a 13 jedinců z generace X (38 %). Hodnotu 4, spíše ne, vybralo 8 jedinců z generace Z (20 %), 5 jedinců z generace Y (15 %) a 4 jedinci z generace X (12 %). To, že určitě nezažívají stres na pracovišti uvedli jen 2 jedinci z generace Y (6 %) a 1 jedinec z generace X (3 %), z generace Z neuvedl žádný člen, že by na pracovišti nezažíval stres. Respondenti z generace X, Y, Z, jak vyplývá z výzkumu, tedy spíše zažívají stres ve svém zaměstnání.

Obrázek 23 - Zažíváte v práci stres?



Zdroj: Vlastní zpracování

6 Diskuze a návrh doporučení

6.1 Generace X

Z provedeného výzkumu vyplývá, že generace X se z porovnávaných generací cítí nejméně motivovaná vykonávat svou práci, neznamená to ale, že by jedinci z generace X byli zcela demotivovaní. 71 % se jich cítí motivovaní a 29 % ne, což poukazuje na to, že většina členů generace X se přece jenom cítí motivovaní vykonávat svou práci. Pokud jde o to, co generace X nejvíce motivuje, je to finanční stránka práce a po ní pochvala za odvedenou práci. Z čehož finanční stránka souhlasí s již dříve provedenými výzkumy.

Jak je již zmíněno v teoretické části bakalářské práce, generace X preferuje pracovat individuálně. Výsledky z výzkumu ale ukazují, že až 56 % respondentům generace X na tom nezáleží, pracovat individuálně preferuje 29 % a jen 15 % v týmu. Ke konfliktům při spolupráci s jiným členem generace by podle výzkumu nemělo docházet, 85 % respondentů totiž uvedlo, že vychází s jinými členy generací dobře a 15 % že se snaží i přes preferenci spolupráce s členy vlastní generace.

Generace X se ukázala jako ta s největší loajalitou, což odpovídá i dosud provedeným výzkumům. Poukazuje na to, že jen 3 % jich vystřídal více než 10 zaměstnavatelů a 44 % 1 až 3 zaměstnavatele. Dokazují to i výsledky, kdy 76 % respondentů by u svého zaměstnavatele zůstalo pracovat déle než 10 let. Když už by změnili svého zaměstnavatele, tak kvůli vyššímu platu, anebo nespokojenosti s nadřízeným.

Podle prostudované literatury členové generace X nepřiznají, že si s technologií nevědí rady, pokud tomu tak skutečně je. Tomu odpovídají i výsledky z výzkumu, kdy pouze 6 % členů generace X uvedlo, že mají problémy s prací s technologií a 73 % že nemají nebo spíše nemají. Stejně tak jsou schopni se učit rychle nové věci, jak se uvádí i v literatuře – 35 % rozhodně ano a 53 % spíše ano.

Co se týče komunikace, je známo, že generace X by měla raději preferovat elektronickou. Z výzkumu ale vyplývá, že raději preferují osobní komunikaci, jak uvedlo 51 % členů. V rámci komunikace je pro ně důležitá i zpětná vazba a pochvala, jak plyne z výsledků. Pochvala za vykonanou práci není důležitá jen pro 18 % členů generace X.

Práci z domova nedá přednost až 82 % členů z generace X, lepší je pro ně tedy pracovat přímo na pracovišti. Jako nejlepší styl vedení se pro generaci X ukázal být ten demokratický, který zvolilo 67 % členů. Což odpovídá teorii, že generace X preferuje větší volnost a nezávislost.

Jak poukazuje teorie, generaci X by nemělo příliš záležet na rovnováze mezi osobním a pracovním životem. Z výzkumu naopak vyplývá, že jí velmi záleží, všichni členové generace X uvedli, že ano. Zda očekávají osobnostní růst od svého zaměstnání je trochu sporné, celkově se ale k tomu spíše přiklání.

Mezi důležité faktory na pracovišti patří pro generaci X uznání za dobře odvedenou práci (24 %), finanční odměna za nadstandardně odvedenou práci (19 %). Toto převyšuje ještě smysluplnost (26 %) a skvělí kolegové (23 %), které jsou pro generaci X při práci nejdůležitější. Z benefitů pak očekávají určitě penzijní připojištění (9 %), stravenky (8 %), příspěvek na dovolenou (8 %), 13. nebo 14. plat (8 %), týden dovolené navíc (8 %). Tady se výsledky výzkumu trochu liší, generace X by měla považovat za důležité flexibilní pracovní možnosti, stabilitu a finanční stránku práce.

6.2 Generace Y

Generace Y je na tom s motivací vykonávat svou práci lépe, žádný člen neuvedl, že se necítí motivovaný vykonávat svou práci. Podle dříve provedených výzkumů je motivuje pochvala, lepší plat, anebo dávka flexibility, k podobným výsledkům se dospělo i v dotazníkovém šetření – k lepšímu výkonu je motivuje finanční ohodnocení a poté pochvala od nadřízeného.

Členové generace Y především preferují podle výzkumu pracovat individuálně sami, jako zvolilo 43 % členů, před prací z týmu zvolenou (21 %), což odporuje teorii, že jsou to týmoví hráči. Zbytku na tom nezáleží (36 %). Jako u generace X i generace Y vychází s jinými členy generací dobře, anebo se alespoň snaží, což snižuje situace, kdy by mohlo dojít ke konfliktu.

Z hlediska změny zaměstnavatelů se generace Y drží průměru, 61 % členů vystřídalo 1 až 3 zaměstnavatele a 39 % 4 až 7 zaměstnavatelů. Členové generace Y jsou ale už

méně loajálnější než členové generace X, jak podle teorie, tak i výzkumu. U svého zaměstnavatele by zůstali po dobu 4 až 7 let (55 %) nebo 1 až 3 roky (27 %). Práci by je přiměla změnit vyšší mzda nebo nespokojenost s nadřízeným, obdobně jako generaci X.

Většina generace Y je schopna se rychle naučit novým věcem (94 %), pochybovalo o tom jen 6 % členů. Podobně na tom jsou s prací s technologiemi. 94 % členů si myslí, že dokáže pracovat s technologiemi téměř bez problému a 6 % s občas vyskytujícími se problémy. Podobné výsledky jsou i v předcházejících výzkumech nebo teoriích.

Generace Y preferuje z 32 % komunikaci osobně a z 20 % e-mailem, i když v teorii je to uváděno obráceně, raději by komunikovala skrz e-mail, než osobně. V komunikaci je pro ni určitě důležitá i zpětná vazba a pochvala za vykonanou práci. Stejně jako je uváděno v teoretické části.

Podle teorie generace Y oproti generaci X preferuje práci z domova. Ve výsledcích se tak členové generace Y o zlomek přiklánějí k práci z domova (55 %) než práci na pracovišti. V rámci stylů vedení nadřízených preferují spíše liberální styl (43 %) a po něm demokratický (36 %), což odpovídá jejich požadavku svobody a flexibility, aby mohli svůj úkol splnit jejich způsobem.

Jak je pro generaci Y známé, podle výzkumu je pro ni určitě důležité zajistit rovnováhu mezi svým pracovním a osobním životem. Osobnostní růst je pro generace Y v zaměstnání docela důležitý, jak plyne z výsledků a jak je i zmíněno v teoretické části.

V pracovním prostředí je pro ně důležité mít veselou atmosféru (21 %) a finanční odměnu za nadstandardně odvedenou práci (21 %). Nejdůležitější ale pro ně v práci zůstávají skvělí kolegové (24 %) a vysoký plat (22 %). Jako benefity očekávají týden dovolené navíc (10 %) a flexibilní pracovní dobu (10 %). Zde se výsledky výzkumu podobají i teorii, kdy požadují lepší plat a flexibilní pracovní dobu. Liší se ale v požadavku smysluplnosti práce.

6.3 Generace Z

Generace Z se také cítí povětšinou motivovaná vykonávat svou práci, jen 8 % se tak necítí. K lepšímu výkonu jako i v teorii je opět motivuje finanční odměna, nebo pochvala od nadřízeného.

Jedinci z generace Z překvapivě preferují práci v týmu jen z 32 %, individuálně preferuje pracovat jen 28 %. Nejvíce uváděli, že jim na tom nezáleží (40 %). Vycházejí s jinými členy generací, jim určitě problém nedělá, naopak ve většině případů s nimi vychází dobře, anebo se aspoň snaží.

Loajalita zaměstnanců z generace Z se dá z výsledků výzkumu obtížně posoudit kvůli mladém věku generace, měli by být ale o něco více loajální než zaměstnanci z generace Y. Nicméně 77 % členů během své dosavadní kariéry změnilo 1 až 3 zaměstnavatelů. Na druhou stranu by u svého zaměstnavatele zůstali nejdéle po dobu 1 až 3 roků (37 %) a více než 10 let (28 %). Zaměstnání změní kvůli vyšší mzdě nebo větší příležitosti k osobnostnímu růstu, což odpovídá i předchozím výsledkům z průzkumů.

Generace Z by se měla umět přizpůsobit novým věcem, jen 3 % se nedokáže rychle naučit nové věci. Jejich zdatnost v práci s technologiemi se projevila ve výsledcích výzkumu, jen 5 % pracuje s technologiemi s problémem.

Komunikovat preferuje hlavně 32 % členů osobně a poté 24 % e-mailem. Čemuž odporuje teorie, že generace Z raději komunikuje pomocí sociálních sítí. Při komunikaci je pro členy generace Z důležitá i zpětná vazba. Důležitou se ukázala i pochvala za vykonanou práci, jen 3 % by se bez ní obešlo.

Výsledky z dotazníku ukázaly, že přestože podle teorie generace Z kvůli lepšímu výkonu a klidu raději pracuje z domova, tak 65 % členů preferuje pracovat přímo na pracovišti než doma. Co se týče poté stylu vedení nadřízeného, jako nejlepší, který nejvíce preferují, je demokratický (75 %).

Zajistit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem je pro generaci Z určitě důležité, což odpovídá již předchozím výzkumům i odborné literatuře. Z 90 % je pro ni důležitý i osobnostní růst v zaměstnání, jak je i uváděno v teorii. Odlišnost teorie a výsledků z výzkumu se nalezne v pocíťování stresu na pracovišti. Zatímco podle teorie a předchozích průzkumů by měla generace Z pocíťovat nejvíce stresu, tak podle výsledků z dotazníku ho pocíťuje 47 % z generace X a poté 45 % z generace Z, podle toho se tedy nejvíce stresuje generace X, po ní generace Z a nejméně se stresuje generace Y.

V zaměstnání je pro členy generace Z důležitá veselá atmosféra (17 %) a uznání za dobře odvedenou práci (16 %), finanční odměna za nadstandardně odvedenou práci není moc pozadu (15 %). Nejdůležitější zůstávají skvělí kolegové (24 %) a smysluplnost práce

(18 %). Benefity očekávají ve formě sick days (8 %), týdnů dovolené navíc (7 %) a flexibilní pracovní doby (7 %). Většina z toho zrcadlí i teorie, která říká, že generace Z vyžaduje vyšší platy, dávku flexibility v práci, smysluplnost práce, a navíc ještě osobní rozvoj.

6.4 Odlišnost a podobnost generace X, Y a Z

Generace X, Y, Z se liší v oddanosti organizaci, generace X je nejloajálnější, generace Z o něco méně loajální a generace Y je nejméně loajální. Na rozdíl od generace X a generace Z, které preferují pracovat přímo na pracovišti, generace Y raději pracuje z domova. Několik odlišností mezi generacemi se nalezne i v požadavcích a benefitech, které očekávají od svého zaměstnání. Generace X požaduje benefit ve formě stravenek nebo příspěvku na penzijní připojištění. Generace Y naopak od své práce očekává hlavně vysoký plat. Pro generaci Z je důležitý mít benefit ve formě sick days.

Generace X, Y a Z se naopak podobá v motivaci, všechny je motivuje k lepšímu výkonu finanční ohodnocení a pochvala za dobře vykonanou práci. Dále si všechny tři generace zakládají na rovnováze mezi pracovním a osobním životem, které chtějí dosáhnout. Shodují se i ve schopnosti se rychle doučit nové věci a v práci s technologiemi téměř bez problémů. Pokud jde o způsob komunikace, preferují osobní komunikaci tváří v tvář. V pracovním prostředí vyžadují skvělé kolegy.

6.5 Výzkumné otázky

- 1) V čem se liší očekávání generace X, Y, Z od jejich zaměstnání ohledně nabízených benefitů, pracovního prostředí nebo zpětné vazby?

Ohledně benefitů se liší v tom, že generace X vyžaduje stravenky a příspěvek na penzijní připojištění, generace Y vyžaduje vysoký plat a generace Z požaduje sick days. Generace Y a Z se liší od generace X tím, že očekávají pracovní prostředí, ve kterém panuje veselá atmosféra. Generace Y se poté od generace X a Z odlišuje potřebou pracovat spíše z domova, ne na pracovišti. Jak ukázal výzkum generací X, Y, Z jejich očekávání zpětné vazby se neliší, pro všechny je zpětná vazba důležitá a očekávají ji.

- 2) Co motivuje jednotlivé generace X, Y, Z v pracovním prostředí k lepšímu výkonu?

Jak se nakonec ukázalo, generace X, Y, Z mají stejnou motivaci. K lepšímu výkonu je v pracovním prostředí motivuje finanční ohodnocení práce a pochvala od nadřízeného za dobře odvedenou práci.

- 3) Má konkrétní druh generace vliv na požadavky zaměstnanců a jejich stálost v zaměstnání?

Druh generace má určitě vliv na stálost a loajálnost zaměstnanců, nejstálejší generace v zaměstnání je generace X a nejméně stála je generace Y. Druh generace má i do určité míry vliv na požadavky zaměstnanců, v některých požadavcích se generace shodují jako je například týden dovolené navíc, skvělí kolegové nebo osobní komunikace, ale poté má každá generace specifické požadavky jen pro ni. U generace X to je příspěvek na penzijní připojištění a benefit ve formě stravenek, pro generaci Y to je vysoký plat a liberální styl vedení nadřízeného, pro generaci Z sick days nebo smysluplnost práce.

6.6 Doporučení

6.6.1 Generace X

S možností práce z domova velký dojem na zaměstnance z generace X neuděláte, jen ve výjimečných případech, kdy by v něm viděli výhodu. S flexibilní pracovní dobou už na tom budete lépe, dostanou tak svou dávku nezávislosti, ale k jejich plné spokojenosti to určitě nestačí.

Práci s technologií jim můžete svěřit. Pro jistotu jim ale připravte krátké školení pro přiblížení některých částí, ve kterých by si nemuseli být tolik jistí, ačkoliv by tvrdili něco jiného. Chybějící znalosti se rychle doučí.

Při komunikaci se vymezte na osobní setkání, které je jim nejsympatičtější. Jako alternativní způsob komunikace zvolte komunikaci prostřednictvím e-mailu. Poskytněte jim zpětnou vazbu, která je pro ně důležitou součástí práce. Pro jejich spokojenost zařaďte pochvaly za dobře vykonanou práci. Použijte na ně spíše demokratický styl vedení.

Zadávejte jim práci, ve které při jejím plnění uvidí smysl, jinak se může stát, že je demotivujete. Po vykonání práce nezapomeňte na finanční odměnu, neboť finanční stránka je jejich hlavním důvodem k vykonávání práce.

Jako benefit jim nabídněte příspěvek na jejich penzijní spoření, tím si u nich vytvoříte značnou výhodu oproti ostatním organizacím. Dále je můžeme odměnit benefitem ve formě stravenek, 13. a 14. platu. Radost jim uděláte týdnem dovolené navíc.

6.6.2 Generace Y

V první řadě myslete na ponechání volnosti zaměstnancům z generace Y. S direktivním stylem vedení u nich určitě neuspějete, využijte liberální. Poskytněte jim flexibilní pracovní dobu, která sebou nese i práci z domova. K jejich spokojenosti je možnost pracovat z domova důležitá. Ve způsobu, jakým dosáhnou splnění úkolu, jim ponechte volnou ruku.

Komunikujte s nimi především osobně a při té možnosti jim nezapomeňte dát zpětnou vazbu k jejich vykonané práci a výkonu. Zmiňte jejich úspěchy pro lepší motivovanost, a naopak i neúspěchy, aby věděli, v čem se můžou zlepšit do příště.

Nenarušujte jejich rovnováhu mezi pracovním životem a osobním životem. Zajistěte jasnou hranici mezi jejich pracovním a osobním životem, ať vše, co se týká práce, zůstane v práci. V případě přílišné práce, kvůli které by museli pracovat přesčasy, jim nabídněte práci na dálku, díky které, jim při efektivním plánování času, zbyde dostatek času i na jejich osobní život.

Nabídněte jim možnost osobnostního růstu, který přispěje i k jejich osobnímu životu. Využijte k tomu přiděleného mentora, nebo rozvojové aktivity a motivační školení. Zaměstnanci z generace Y se tak budou stále rozvíjet, hledat své cíle a zlepšovat své schopnosti. Budou přínosem pro organizaci a nebudou mít potřebu hledat osobnostní rozvoj někde jinde.

Namotivujete je dostatečně vysokým platem, který odpovídá jejich představě. Na místě jsou i benefity ve formě finanční odměny za skvěle vykonanou práci nebo práci navíc. Pro podporu jejich rovnováhy mezi pracovním a osobním životem i spokojenosti v zaměstnání jim nabídněte možnost týdne dovolené navíc jako benefit.

6.6.3 Generace Z

Generaci Z nechejte určitě prostor pro osobnostní růst, aby se mohla neustále rozvíjet a posouvat dál, jak si sama přeje. Napomůže tomu přidělení mentora, který zaměstnanci z generace Z pomůže nalézt jeho poslání v životě, pomůže mu přijít na své silné a slabé

stránky, kde dostane prostor na zlepšení. S tím souvisí i možnost kariérního růstu a různá školení, které napomůžou k dalšímu rozvíjení jedince, který se následně bude cítit naplněn a bude v zaměstnání spokojen.

Dalším důležitým prvkem k lepšímu řízení generace Z je poskytnout dostatek flexibility, kterou potřebuje. Ideální je flexibilní pracovní doba, která napomůže generaci Z lépe si zorganizovat svůj čas a vyrovnat tak svůj pracovní i osobní život. I když většina preferuje pracovat přímo na pracovišti, možnost volby práce z domova jim neberte, jistě ji většina občas ráda využije, když se nebudou cítit na to přijít do práce.

Co se týče komunikace, spíše se vyvarujte telefonátům, obzvlášť po pracovní době, akorát by jim to narušilo jejich rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Když budete potřebovat zaměstnancům z generace Z něco sdělit, řekněte jim to raději osobně tváří v tvář, popřípadě jim pošlete e-mail.

Pomocí automatizace můžete využít plný potenciál generace Z. Od raného věku jsou členové generace Z zvyklí pracovat s technologií, která jim ulehčí práci a oni tak mohou lépe využít čas, takže v případě, že jim dáte k dispozici možnost zautomatizovat lehčí úkoly, budou poté pracovat efektivněji a s pocitem, že neplýtvají svým potenciálem.

Dále dbejte na pohodové prostředí, kde působí příjemná a veselá atmosféra, kde se zaměstnanci z generace Z cítí dobře a nejsou příliš ve stresu. Špatné prostředí by je mohlo přimět opustit své zaměstnání.

Neopomínejte jejich snahu, dobře odvedenou práci a nadstandardní práci, dejte jim najevo, že o jejich výkonu víte a vážíte si toho. Stačí krátká a jasná pochvala. Dobré by bylo zavést systém odměn a bonusů ve formě finančního ohodnocení jejich práce. Pokud by byl výsledek jejich práce velice příznivý, měl by zaměstnanec obdržet i odměnu jako je případný finanční bonus. Zaměstnanci budou plně spokojeni, protože uvidí, že jejich práce a snaha má smysl a vyplatila se jim.

Hned ze začátku jim dejte najevo, že chápete, že mohou být někdy nemocní a nemusí se obávat problémů spojenými s absencí v práci. Nabídněte jim sick days, kdy v případě nevolnosti budou moc zůstat doma a v klidu odpočívat.

7 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo prozkoumat a zhodnotit generace X, Y, Z v pracovním prostředí a navrhnout managementu organizace doporučení, které pomůže dané generace lépe řídit. Cíl se podařilo úspěšně splnit, generace X, Y, Z byly prozkoumány z hlediska jednotlivých požadavků v pracovním prostředí a na základě výsledků, byla stanovena doporučení na lepší řízení daných generací. Na výzkumné otázky se taktéž našly odpovědi. Bylo zjištěno, jaká jsou očekávání jednotlivých generací a v čem se liší, co generace motivuje a zda má druh generace vliv na požadavky a stálost v zaměstnání.

Teoretická část bakalářské práce přiblížila charakteristiku generace X, Y, Z v oblasti vlastností, rodiny, technologie a hlavně práce. Dále obsahovala radu, jak řídit dané generace a výsledky již provedených výzkumů. V praktické části bylo zpracováno dotazníkové šetření a výsledky byly porovnány s již známými informacemi o generacích z dřívějších průzkumů. Jako poslední přišlo na radu doporučení, jak lépe řídit jednotlivé generace X, Y a Z v pracovním prostředí, které vycházelo z výsledků z dotazníkového šetření.

Podle výsledků z praktické části, všechny generace motivuje v práci hlavně finanční stránka a pochvala. Generace Y raději pracuje individuálně, generaci X a Z na tom nezáleží. Nejvíce jsou loajální zaměstnanci z generace X, po nich z generace Z a nejméně loajální jsou zaměstnanci z generace Y. Generace X, Y i Z preferuje osobní komunikaci, zpětná vazba a pochvala je pro ně důležitá. Generace X a Z raději pracuje na pracovišti, zatímco generace Y z domova. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem je důležitá pro všechny zkoumané generace. Generace X očekává od svého zaměstnání uznání a finanční bonus za dobře vykonanou práci, smysluplnost práce, skvělé kolegy, příspěvek na penzijní připojištění, stravenky a dovolenou navíc. Generace Y očekává od svého zaměstnání veselou atmosféru, finanční bonus za dobře odvedenou práci, skvělé kolegy, vysoký plat, dovolenou navíc a flexibilní pracovní dobu. Generace Z očekává od svého zaměstnání veselou atmosféru, uznání za dobře vykonanou práci, skvělé kolegy, smysluplnost práce, sick days, dovolenou navíc a flexibilní pracovní dobu.

I. Summary

This thesis deals with the comparison of generations X, Y and Z in the workplace. The aim of this bachelor's thesis is to evaluate generation X, generation Y, generation Z in the workplace and to suggest management recommendations in organizations so that they manage the given generations better. Another aim is to find out the difference between generations X, Y and Z.

The study is focused on obtaining and collecting primary and secondary data from members of different generations. The analysis of the current state of generations X, Y and Z using a questionnaire survey is the key to the methodology of the work. The results of the questionnaire survey help to determine the differences between individual generations, in the preferred length of working hours, preference for working from home or working in a work environment and the financial evaluation of work.

According to the results of the questionnaire, Generations X, Y, Z are motivated at work by financial aspects and praise. Generation Y prefer to work individually and Generations X and Z do not care. Generation X is the most loyal, followed by Generation Z and the least loyal is Generation Y. Generation X, Y and Z prefer personal communication, feedback is important to them. Generation X and Z prefer to work in the workplace and Generation Y prefer to work from home. Work-life balance is important for all generations studied. Generation X expects recognition and a financial bonus from their jobs for a job well done, meaningful work, great colleagues, pension contributions, meal vouchers and extra holidays. Generation Y expects a cheerful atmosphere, a financial bonus for a job well done, great colleagues, a high salary, extra holidays and flexible working hours. Generation Z expects a cheerful atmosphere, recognition for a job well done, great colleagues, meaningful work, sick days, extra vacation time and flexible hours.

Key words: work-life balance, management, attitude to work issues, human resource management, Generation X, Y, Z.

II. Přehled použité literatury

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Behrer, M., & Bergh, J. V. den. (2011). *How Cool Brands Stay Hot: Branding to Generation Y*. Kogan Page Publishers.
- Berg, M. van den. (2020). *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z*. Grada.
- Britannica, T. Editors of Encyclopaedia (2023, December 26). *Douglas Coupland*. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/biography/Douglas-Coupland>
- Dimock, M. (January 17, 2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation z begins. *Pew Research Center*, 1. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Dubová, Z. (2023). Generace X, Y nebo z 2. díl. *Orange Academy*. <https://orangeacademy.cz/clanky/generace-x-y-nebo-z-2-dil/>
- Dubová, Z. (2023). Generace X, Y nebo z 3. díl. *Orange Academy*, 1. <https://orangeacademy.cz/clanky/generace-x-y-nebo-z-3-dil/>
- Generation z demographic group. (2022). *Encyclopedie Britannica*, 1. <https://www.britannica.com/topic/Generation-Z>
- Hardyn, M. (2019). GENERACE Y – CO JE PRO NI TYPICKÉ? *Human.cz*, 1. <https://www.human.cz/generace-y/>
- Herrity, J. (2023). Gen Xers: a Guide to Generation X in the Workforce. *Indeed*, 1. <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/generation-x>
- Horváthová, P., Čopíková, A., & Bláha, J. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Management Press.
- Karam, C. E. (2023). Generation to Generation: a vision for financial well-being at every stage of life. *Fast Company*. https://www.fastcompany.com/90971645/generation-to-generation-a-vision-for-financial-well-being-at-every-stage-of-life?utm_source=postup&utm_medium=email&utm_campaign=custom&position=13&partner=newsletter&campaign_date=11022023
- Klímová, Z. (2022). Generace X, Y nebo z 1. díl. *Orange Academy*, 1. <https://orangeacademy.cz/clanky/generace-x/>
- Kmošek, P. (2020). Generace X Y Z. Rozumíte generacím? Čím a jak je oslovit? *Petr Kmošek*, 1. <https://www.kmosek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit/>
- Matyasova, J. (2020). Generace X, Y, Z. *Medium*, 1. <https://medium.com/edtech-kisk/generace-x-y-z-f09673a8d61c>

- McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press.
- O'Boyle, C., Atack, J., & Monahan, K. (2017). Generation z enters the workforce. *Deloitte*, 1. <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/talent/technology-and-the-future-of-work/generation-z-enters-workforce.html>
- O'Boyle, E. (2021). 4 Things Gen z and Millennials Expect From Their Workplace. *Gallup*, 1. <https://www.gallup.com/workplace/336275/things-gen-millennials-expect-workplace.aspx>
- Odogwu, C. (2022). 10 efektivních tipů pro řízení zaměstnanců generace z v práci. *About Technology - denizatm.com*, 1. <https://cs.denizatm.com/pages/56920-10-effective-tips-to-manage-gen-z-employees-at-work>
- Paczka, N. (January, 2023). Different Generations in the Workplace | 2024 Study. *LiveCareer*, 1. <https://www.livecareer.com/resources/careers/planning/generation-diversity-in-the-workplace>
- Pendell, R., & Helm, S. V. (2022). Generation Disconnected: Data on Gen z in the Workplace. *Gallup*, 1. <https://www.gallup.com/workplace/404693/generation-disconnected-data-gen-workplace.aspx>
- Salvová, D. (2022). Husákovy děti: Ani mladí, ani staří. Jak se žije padesátníkům? *Dobrakondice.cz*, 1. <https://www.dobrakondice.cz/clanek/psychologie/husakovy-deti-ani-mladi-ani-stari-jak-se-zije-padesatnikum>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. New York: Routledge.
- Staglin, G. (2022). The Future Of Work Depends On Supporting Gen Z. *Forbes*, 1. <https://www.forbes.com/sites/onemind/2022/07/22/the-future-of-work-depends-on-supporting-gen-z/?sh=5d02173e447a>
- Tay, A. (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *Academic Journals*, 7. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.335>
- TriNet Team. (2023). Generational Differences in the Workplace: Boomers, Gen X, Gen Y, and Gen z Explained. *TriNet*, 1. <https://www.trinet.com/insights/generations-in-the-workplace-boomers-gen-x-gen-y-and-gen-z-explained>
- Twenge, J. M. (2023). Gen z and mental health: a lesson in generational despair. *Deseret News*, 1. <https://www.deseret.com/2023/4/26/23681217/gen-z-mental-health-crisis>
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace* (2nd ed.). Amacon.

III. Seznam obrázků

Obrázek 1 - Jaké je Vaše pohlaví?	22
Obrázek 2 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	23
Obrázek 3 - v současné době jste:	24
Obrázek 4 - Cítíte se motivovaní vykonávat svou práci?	26
Obrázek 5 - Nejraději pracujete:	28
Obrázek 6 - Vycházíte v práci s jinými členy generací?	29
Obrázek 7 - Kolik jste vystřídali zaměstnavatelů za Vaší dosavadní kariéru?	30
Obrázek 8 - Jaká je maximální doba, po kterou byste u zaměstnavatele zůstal/a?	31
Obrázek 9 - Co Vás přiměje změnit zaměstnání?	32
Obrázek 10 - Jste schopen/schopna se rychle naučit novým věcem?	34
Obrázek 11 - Zvládáte ve svém zaměstnání pracovat s technologiemi bez problému?	35
Obrázek 12 - Jaký způsob komunikace preferujete?	36
Obrázek 13 - Je pro Vás důležitá zpětná vazba?	37
Obrázek 14 - Je pro Vás důležitá pochvala za vykonanou práci?	37
Obrázek 15 - Dáváte přednost práci z domova (home office) před prací na pracovišti?	38
Obrázek 16 - Jaký styl vedení nadřízeného preferujete?	39
Obrázek 17 - Je pro Vás důležité, aby se Vám dařilo zajistit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem?	40
Obrázek 18 - Co je pro Vás na pracovišti důležité?	41
Obrázek 19 - Co je pro Vás u práce nejdůležitější?	42
Obrázek 20 - Očekáváte od svého zaměstnání osobnostní růst?	43
Obrázek 21 - Jaké benefity očekáváte od svého zaměstnání?	45
Obrázek 22 - Jaké benefity očekáváte od svého zaměstnání?	46
Obrázek 23 - Zažíváte v práci stres?	47

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník	62
----------------------------------	-----------

V. Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Jana Fiřtíková a jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Formou tohoto dotazníku provádím průzkum k mé bakalářské práci na téma Generace X, Y a Z v pracovním prostředí. Vyplnění dotazníku Vám zabere nejdéle 6 minut. Vaše anonymní odpovědi budou použity pouze pro účely této bakalářské práce. Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

1. Jaká je Vaše pracovní pozice?
2. Kolik jste vystřídal(i) zaměstnavatelů za Vaší dosavadní kariéru?
 - 0
 - 1-3
 - 4-7
 - 8-10
 - Více než 10
3. Jaká je maximální doba, po kterou byste u zaměstnavatele zůstal/a?
 - 1-3 roky
 - 4-7 let
 - 8-10 let
 - Více než 10 let
4. Nejradyji pracujete:
 - V týmu
 - Individuálně
 - Nezáleží mi na tom
5. Dáváte přednost práci z domova (home office) před prací na pracovišti?
 - Rozhodně ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

6. Jaké benefity očekáváte od svého zaměstnání?

- Týden dovolené navíc
- Prodloužená rodičovská dovolená
- Placená krátkodobá nemoc
- Studijní volno
- Pracovní notebook
- Pracovní auto
- Stravenky
- Firemní jídelna
- Občerstvení na pracovišti
- Příspěvek na dopravu
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na kulturu/sport
- Flexi poukázky
- Penzijní připojištění
- Životní připojištění
- 13. plat nebo 14. plat
- Jazykové kurzy (další vzdělání)
- Mobilní telefon
- Internetové připojení pro soukromé účely
- Firemní školka
- Home office

- Flexibilní pracovní doba
 - Sick days
7. Zvládáte ve svém zaměstnání pracovat s technologiemi bez problém?
- Rozhodně ano ● ● ● ● ● Rozhodně ne
8. Jaký způsob komunikace preferujete?
- Osobně, tváří v tvář
 - E-mail
 - Telefon
 - Videokonference (MS Teams)
 - Přes sociální sítě (Facebook, Instagram, ...)
 - Instant messaging (Google Hangouts, ...)
9. Je pro Vás důležité, aby se Vám dařilo zajistit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (tj. mít dost času na rodinu, přátele, koníčky, apod.)?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
10. Jaký styl vedení nadřízeného preferujete?
- Direktivní
 - Demokratický
 - Liberální
 - Participativní
11. Co je pro Vás na pracovišti důležité? Vyberte, prosím, 1 až 5 možností.
- Musí být veselá atmosféra
 - Finanční odměna za nadstandardně odvedenou práci

- Uznání za dobře odvedenou práci
- Flexibilní pracovní doba
- Dřívější odchod z práce v pátek
- Vzdělávání
- Variabilita práce
- Individualita jedince
- Týmová spolupráce

12. Cítíte se motivovaní vykonávat svou práci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. Co Vás motivuje v práci k lepšímu výkonu?

14. Je pro Vás důležitá zpětná vazba?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15. Je pro Vás důležitá pochvala za vykonanou práci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

16. Očekáváte od svého zaměstnání osobnostní růst?

- Rozhodně ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

17. Co je pro Vás u práce nejdůležitější? Vyberte, prosím, 1 až 3 možnosti.

- Smysluplnost
- Skvělí kolegové
- Musí to být můj koníček
- Vysoký plat
- Různorodost, kreativní úkoly
- Pozitivní dopad práce na společnost
- Trávit v ní co nejméně času
- Možnost při ní cestovat

18. Zažíváte v práci stres?

Rozhodně ano ● ● ● ● ● Rozhodně ne

19. Vycházíte v práci s jinými členy generací?

- Ano, vycházím s nimi dobře
- Snažím se s nimi vycházet dobře, ale preferuji pracovat s lidmi z mé generace
- Ne, nevycházím s nimi dobře

20. Jste schopen/schopna se rychle naučit novým věcem?

Určitě ano ● ● ● ● ● Určitě ne

21. Co Vás přiměje změnit zaměstnání?

- Vyšší mzda
- Lepší zaměstnanecké výhody
- Větší příležitost k profesnímu rozvoji

- Větší příležitost k osobnímu rozvoji
- Zajímavější práce
- Lepší pracovní prostředí
- Přátelštější kolektiv
- Místo výkonu práce blízko bydliště
- Prestižnější název pozice
- Nespokojenost se stávajícím nadřízeným

22. V současné době jste?

- Zaměstnán/a na plný úvazek
- Zaměstnán/a na částečný úvazek
- OSVČ
- Student
- Jiné

23. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- SOŠ
- SŠ s maturitou
- VOŠ
- VŠ – bakalářský
- VŠ – magisterský

24. Jaké Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

25. Do které generace patříte?

- Generace X (1965–1980)

- Generace Y (1981–1996)
- Generace Z (1997–2012)