

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

**PREFERENCE PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ GENERACE Y  
V SOUVISLOSTI S TEORIÍ ATTACHMENTU**

**WORK ENVIRONMENT PREFERENCES OF GENERATION Y  
IN RELATION TO ATTACHMENT THEORY**



**BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Autor: Barbora Kasalová

Vedoucí práce: PhDr. Klára Seitlová, PhD.

Olomouc

2015

## **Poděkování**

V první řadě velmi děkuji PhDr. Kláře Seitlové, PhD., za odborné a laskavé vedení této práce. Děkuji jí také za cenné rady a inspirativní připomínky v průběhu příprav, realizace i závěrečné fáze bakalářské práce. Velmi si toho vážím. Dále bych ráda poděkovala Ass. Prof. Radoslawu Walczakovi, Ph.D., z Opolské univerzity za hodnotné podněty k formulaci otázek zaměřených na pracovní prostředí. Velké díky také patří mé trpělivé rodině, partnerovi a přátelům za pomoc a podporu, které se mi od nich dostávalo. A v neposlední řadě děkuji všem ochotným respondentům z řad studentů Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, s nimiž se mi velmi dobře spolupracovalo.

## **Prohlášení**

*„Ochrana informací v souladu s ustanovením § 47b zákona o vysokých školách, autorským zákonem a směrnicí rektora k Zadání tématu, odevzdávání a evidence údajů o bakalářské, diplomové, disertační práci a rigorózní práci a způsob jejich zveřejnění. Student odpovídá za to, že veřejná část závěrečné práce je koncipována a strukturována tak, aby podávala úplné informace o cílech závěrečné práce a dosažených výsledcích. Student nebude zveřejňovat v elektronické verzi závěrečné práce plné znění standardizovaných psychodiagnostických metod chráněných autorským zákonem (záznamový arch, test/dotazník, manuál). Plné znění psychodiagnostických metod může být pouze přílohou tištěné verze závěrečné práce. Zveřejnění je možné pouze po dohodě s autorem nebo vydavatelem.“*

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci na téma „Preference pracovního prostředí v souvislosti s teorií attachmentu“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 25. března 2015

Podpis .....

# OBSAH

Úvod.....	5
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>6</b>
1 Teorie attachmentu .....	7
1.1 Výchozí koncept teorie attachmentu .....	7
1.2 Přenos rané vztahové vazby do dospělosti.....	12
1.3 Teorie attachmentu a její charakteristiky v oblasti práce a pracovního prostředí....	13
2 Pracovní prostředí v pojetí psychologie práce a organizace .....	17
2.1 Pracovní podmínky a pracovní prostředí.....	17
2.2 Zaměstnanecké výhody jako způsob odměňování zaměstnanců .....	22
2.3 Flexibilní pracovní režimy .....	24
3 Generace Y ve světě práce.....	27
3.1 Moderní trendy v oblasti práce vztahující se ke generaci Y .....	28
3.2 Nejnovější výzkumy vztahující se ke generaci Y v pracovním prostředí.....	30
<b>II. VÝZKUMNÁ ČÁST .....</b>	<b>35</b>
4 Výzkumný problém, cíle výzkumu a hypotézy.....	36
4.1 Výzkumný problém .....	36
4.2 Výzkumné otázky .....	36
4.3 Cíle výzkumu .....	37
4.4 Hypotézy .....	38
5 Základní a výběrový soubor .....	41
6 Popis metodologického rámce a metod.....	43
6.1 Výzkumný design .....	43
6.2 Dotazník .....	43
6.3 Pilotní studie .....	43
6.4 Sběr dat.....	44
6.5 Metody zpracování a analýzy dat .....	44
7 Etické aspekty výzkumu .....	46
8 Výzkumné výsledky.....	47
8.1 Kvantitativní výzkum.....	47
8.2 Kvalitativní výzkum .....	52

9 Diskuze .....	54
Závěr .....	57
Souhrn .....	59
Seznam použitých zdrojů a literatury .....	62
Seznam tabulek a grafů	
Abstrakt bakalářské diplomové práce	
Abstract of the thesis	
Přílohy	
Příloha 1: Podklad pro zadání diplomové práce	
Příloha 2: Dotazník	

## ÚVOD

Tato práce se zabývá preferencemi pracovního prostředí u mladé generace Y v souvislosti s teorií attachmentu neboli vztahové vazby. Jejím cílem je nalézt souvislosti mezi jednotlivými faktory, které zástupci generace Y upřednostňují v pracovním prostředí a mezi tím, jakou mají vztahovou vazbu.

Při zjednodušení, že člověk spí denně přibližně 8 hodin a v práci stráví stejnou dobu, lze rozdělit produktivní život člověka na tři části, kdy první představuje spánek, druhá profesní život a ta třetí život soukromý. Práce tak tvoří významnou část života, které by se měla věnovat odpovídající míra pozornosti. At už z hlediska toho, co člověku přináší něco pozitivního (např. uspokojivý příjem, sociální vztahy, práce ho baví, má k ní pozitivní vztah a rozvíjí jej), ale také z toho, co je nepříznivé a co člověku neprospívá (podhodnocené finanční ohodnocení, špatné sociální vztahy, nevhodné či nepříjemné pracovní prostředí, negativní vztah k práci apod.).

V kontextu zájmu této bakalářské diplomové práce o generaci Y je pro tuto mladou populaci ideálním případem stav nebo jeho kombinace, kdy pracovníkovi jeho práce vyhovuje, naplňuje jej, rozvíjí, uspokojuje jeho materiální, sociální i psychologické potřeby a poskytuje mu pocit uznání či smysluplnosti. Tato generace si je vědomá, že subjektivně vnímaná spokojenost v pracovním procesu významně přispívá také k celkové, životní spokojenosti, o kterou usiluje.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Teorie attachmentu

V návaznosti na téma této bakalářské práce se budeme v první kapitole zabývat pro nás stěžejní teorií, kterou představuje teorie attachmentu. Nejprve si vymezíme, co tento výraz znamená, dále se podíváme na vznik této teorie, její vývoj a aplikaci v současném výzkumu.

V českém jazyce není ekvivalent pro anglický **výraz attachment** ustálen. V literatuře jej proto můžeme nalézt také pod pojmy přilnutí (Plháková, 2007), citové pouto (Kubička & Matějček, 2003), citová vazba, samostatně pouto či svazek (Slaměník, 2011). Lze se také setkat s obdobným pojmem připoutání (např. Břicháček, 2003). Dále se používá termín vazba (Koukolík, 2013), přimknutí (Fonagy & Target, 2005) a pro označení teorie angl. attachment theory, česky teorie attachmentu, teorie přilnutí, teorie připoutání či teorie (rané, vztahové) citové vazby. Při volbě českého ekvivalentu zpravidla záleží na kontextu, v němž se termín zmiňuje. Pro účely této práce používáme pro označení tohoto konceptu **teorie attachmentu** a také český ekvivalent **vztahová vazba**, nesoucí v sobě interpersonální význam, jímž se v této práci zabýváme.

## 1.1 Výchozí koncept teorie attachmentu

Attachment je psychologický konstrukt, který začal počátkem 50. let 20. století zkoumat anglický psychoanalytik **John Bowlby** (2010). V 70. letech pak proslula srovnávacím výzkumem vztahové vazby americká vývojová psycholožka **Mary Ainsworthová** (Ainsworth, Blehar, Waters & Wall, 2014). Ainsworthová tak Bowlbyho teorii podpořila a dále propracovala.

Při formulování teorie attachmentu se Bowlby inspiroval množstvím teorií, z nich např. etologií rakouského zoologa Konrada Lorenze či nizozemského biologa Niko Tinbergena. Ovlivnily jej také experimenty na opicích rodu makak rhesus amerického psychologa Harryho Harlowa (Bowlby, 2010). Jak Bowlby (1982, 25) sám píše: „*Těmto třem jsem vděčný za pokračování v mém vzdělávání a za podporu.*“ Dále se opíral např. o poznatky kanadského psychologa Williama Blatze, které se týkají potřeby bezpečí jako potřeby člověka v každém věku, či o práci Reného Spitze o důsledcích separace dětí od rodičů.

Na straně jedné vycházel Bowlby (2010) z darwinismu, na straně druhé jako psychoanalytik z freudismu, pohlížejícím na dítě jako na bytost se silnými pudy. Na rozdíl od Sigmunda

Freuda však pudy chápal více darwinisticky, tj. jako evolucí vyvinuté síly přirozeného výběru, které dítěti zvyšují šanci na přežití. Mezi základní pudová jednání zařadil právě vazbu k matce. Tato vazba se podle něj projevuje 5 instinktivními reakcemi: krmením, úsměvem, mazlením, pláčem a následováním. Psychopatologii pak Bowlby (2010) v psychoanalytickém duchu odvozuje z poruch vazby v raném věku.

Bowlby (2010) postuloval, že se tato vztahová vazba **v raném dětství** vytváří, jsou-li dospělé pečující osoby vůči dítěti dostatečně otevřené a vnímavé v interakci s ním. Vazebná postava, tj. ta, k níž je vazba vytvořena, symbolizuje pro dítě bezpečí, což mu dovoluje prozkoumávat svět a následně se do bezpečí opět vracet. Pečující osoba tak dítěti dodává také pocit jistoty. Ztratí-li dítě tuto jistotu, třebaže jen dočasně, prožívá podle Bowlbyho (2010) emoce úzkosti a smutku. Kvalita této vazby se projeví aktivizováním vztahového systému ve stresové situaci a významně ovlivňuje další emoční vývoj nejen v raném dětství, ale i později.

V roce 1951 zveřejnil Bowlby ve své práci „*Maternal care and mental health*“ pro Světovou zdravotnickou organizaci hypotézu, že děti prožívají v raném dětství vřelý, intimní a nepřetržitý **vztah s matkou**, resp. pečující osobou. Uvedl, že jim tento vztah přináší uspokojení a potěšení, a nedostatek této zkušenosti může mít závažné a nevratné psychické následky (Bowlby, 1951). Sám Bowlby (2010) napsal, že tato hypotéza vyvolala v odborných kruzích rozruch a snesla se na něj nejedna kritika kvůli nedostatečnému podložení empirickými daty.

Podle Bowlbyho (1982) dítě přichází na svět s potřebou vyhledávat a udržovat těsný vztah k pečující osobě. První takový vztah přináší zj. situace kojení. Vztah dále rozvíjejí další interakce. Ve výsledku se dítě po několika měsících především v situaci ohrožení silně přimyká k pečovateli. V jejich blízkosti pociťuje bezpečí, lásku a jistotu, při jejich vzdálení naopak projevuje tzv. separační úzkost, někdy také hněv a smutek. V souvislosti s tvrzením, že vztahová vazba přináší dítěti pocit bezpečí a jistoty, rozlišil Bowlby dva typy reakcí na vzdálení se pečujících osob. První je **poplašná reakce**, která aktivuje systém chování ve vztahové vazbě v důsledku strachu z ohrožení. A druhá **úzkostná reakce**, vyvolaná strachem z odloučení od pečující osoby (Slaměník, 2011). Důležité také je, že potřeba vztahové vazby nemusí být zcela nebo vůbec naplněna. Charakter rané vztahové vazby se však stává předobrazem prožívání a očekávání v pozdějších vztazích. Vztahová vazba podle Bowlbyho



(2010) vyjadřuje těsnou vazbu partnerů, pro kterou je charakteristický pocit jistoty a bezpečí. Chápe ji tak především jako vazbu emoční.

Bowlbyho teorii podpořila a dále rozvinula **Mary Ainsworthová**, která přišla s osobitým, longitudinálním přístupem ke zkoumání prvních dětských objektivních vztahů. Nejprve sledovala v průběhu prvního roku po narození dyády matka–dítě a poté v prvním roce dítěte hodnotila kvalitu jejich vzájemného vztahu (Ainsworth et al., 2014). Proslavila se zj. laboratorním postupem zvaným **Neznámá situace**, angl. *Strange Situation* (Ainsworth et al., 2014). Jedná se o výzkumný postup složený z 8 epizod ve standardním pořadí pro všechny subjekty. V experimentální místnosti byla pozorována interakce matky s dítětem, při čemž došlo ke dvěma separacím – matčiným odchodům. Nejprve matka odešla za přítomnosti cizí osoby, podruhé zůstalo v místnosti dítě samo (Ainsworth et al., 2014). Tato zpočátku velmi kontroverzní metoda se zabývala rovnováhou vztahové vazby a průzkumným chováním ročních dětí v podmínkách nízkého a vysokého stresu (Bretherton, 1992). Bretherton (1992) tak přirovnává Neznámou situaci k malému dramatu o 8 epizodách, ve kterém se v laboratorní herně seznámí matka a dítě, k nimž se později připojí cizí žena. Zatímco si neznámá žena hraje s dítětem, opustí matka na moment hernu a následně se vrátí. Druhá separace proběhne tak, že z herny odejde matka i cizí žena. Dítě je tedy v herně ponecháno samo. Nakonec se matka i neznámá žena vrátí.

Ainsworthová a kol. (2014) zjistili, že děti v přítomnosti své matky prozkoumávaly dětský koutek a hračky s větším odhodláním, než když byla v herně přítomná neznámá žena nebo když matka odešla. Přestože byly tyto výsledky teoreticky zajímavé, Ainsworthová a kol. (2014) se více zaměřili na neočekávané vzory chování kojenců při shledání. Několik dětí totiž po návratu matky odchozí na 3 nebo méně minut projevovalo hněv. Tyto děti brečely, vyžadovaly kontakt, ale po návratu matky se nechtěly mazlit. Namísto toho dokazovaly matce svoji ambivalenci kopáním a bitím. U další skupiny dětí se zdálo, že se matce po jejím návratu vyhýbají nebo že ji při přivítání odbývají, ačkoli se po ní v její nepřítomnosti sháněly. Jak píše Bretherton (1992), analýza dat z prostředí domova pak přinesla informace, že ty děti, které byly směrem k setkání s matkou v Neznámé situaci ambivalentní či vyhýbavé, s ní měly doma méně harmonický vztah než většinové děti, které vyhledávaly blízkost, interakci či kontakt při shledání.

Na základě reakcí dětí na Neznámou situaci je Ainsworthová a kol. (2014) rozdělili na dvě základní skupiny – děti s bezpečnou a děti s nejistou vazbou. Nejistou vazbu pak rozčlenila na typ vyhýbavý a ambivalentní. Děti popsané jako mající bezpečnou vazbu matku po návratu ihned vyhledávaly, vyžadovaly její blízkost a navazovaly s ní kontakt. Matky těchto dětí byly citlivé vůči reakcím dítěte.

Ainsworthová a kol. (2014) všechny zkoumané děti sledovala i později a ukázalo se, že děti s bezpečnou vazbou byly v předškolním nebo i školním věku hodnoceny jako sebejistější, snáze navazovaly vztah s učitelkami ve školce a obecně měly méně problémů v chování než děti s jiným typem vazby. U skupiny dětí s nejistým/vyhýbavým vztahem, která se kontaktu s matkou po jejím návratu spíše vyhýbala, byly při pozorování v domácím prostředí zaznamenány epizody nepředvídatelné agrese nasměřované k matce. Jejich matky byly v průběhu prvního roku života hodnoceny jako málo citlivé s výraznou tendencí odmítat fyzický kontakt se svým dítětem. V průběhu druhého a třetího roku života dítěte se od ostatních matek odlišovaly nedostatkem exprese emocí, a to i v případě agresivních projevů dítěte. Matky třetího typu dětí – s nejistým/rezistentním vztahem k matce, který se po ukončení separace vyznačoval vyhledáváním fyzického kontaktu, ale vyjadřováním hněvu a vzdoru – byly v průběhu prvního roku života hodnoceny jako méně citlivé.

Protože některé děti do žádné ze tří stylů vazeb nespadaly, popsali Main a Solomon (1990) ještě 4. typ vazby, a to vztah nejistý – dezorganizovaný. Langmeier a Krejčířová (2006) dodávají, že se u těchto dětí často vyskytovaly neobvyklé až bizarní projevy chování (např. se dítě na určitou chvíli zaseklo a nijak nereagovalo, jindy naopak reagovalo, ale ambivalentně či agresivně). Autorská dvojice (Langmeier & Krejčířová, 2006) dále uvádí, že období staršího dětství a dospívání je u těchto dětí zaznamenáno vysoké riziko rozvoje psychiatrických onemocnění.

Na původní Neznámou situaci navázala např. studie s názvem 1978–2008, 40 let Neznámé situace (Simonelli, Moreti, Penta & Maffei, 2012). Autoři pozorovali 76 dvanáctiměsíčních dětí podle modelu laboratorního procesu Neznámé situace (Ainsworth et al., 2014). Účelem této studie bylo jednak vyhodnotit distribuci vazby dítě–matka v italské kultuře a vzorovou klasifikaci porovnat s ostatními národními a mezinárodními neklinickými vzorky a jednak porovnat klasifikaci vztahové vazby s globálními popisnými vzory za pomoci mikroanalytického kódovacího systému Mary Ainsworthové (angl. *Interactive Behavior*

*Scales*). Výsledky meta-analýzy ukázaly oproti americkému vzorku signifikantně nižší podíl bezpečné vazby a vyšší podíl nejisté vyhýbavé vazby ve vzorku italském.

S upraveným dělením stylů vztahové vazby přišla psycholožka Bartholomew a psycholog Horowitz (1991). V rámci vazby založené na bázi úzkosti a vyhýbání rozlišili typ **jistý** (angl. *secure*), **úzkostně-zaujatý** (angl. *preoccupied*), **bázlivě-vyhýbavý** (angl. *fearful*) a **vyhýbavý distancovaný** (angl. *dismissing*). Zatímco dimenzi úzkosti definovali jako strach z opuštění a nedostatečné lásky, dimenzi vyhýbání jako zřeknutí se intimity a emocionálního vkladu do vztahu. Co se týče konkrétního popisu, pro jistý typ je typické nízké skóre v úzkosti i vyhýbání a vyznačuje se důvěrou v sebe sama i jemu blízkých lidí. Proti němu stojí typ bojácný, který má vysoké skóre v úzkosti i vyhýbání, a přestože touží po těsných vztazích, je velmi obezřetný, protože se bojí ublížení nebo odmítnutí jinými. Pro sobecký typ je pak charakteristické nízké skóre ve vyhýbání a vysoké v úzkosti. Sobecký typ je nadměrně ostražitý v interpersonálních vztazích a trápí se tím, že druzí nemusí investovat do vztahu ve stejné míře jako on. Protikladný je pro něj zdrženlivý typ, který vysoce skóruje ve vyhýbání a málo v úzkosti. Současně má tendenci popírat důležitost těsných vztahů, neboť si vysoce cení své nezávislosti (Bartholomew & Horowitz, 1991). Toto dělení vycházející z Bowlbyho teorie se posléze ujalo při aplikaci teorie attachmentu na dospělých jedincích.

Stručně by se dalo říci, že John Bowlby a Mary Ainsworthová a jejich následovatelé považují touhu po vytvoření vazebného vztahu za významnou lidskou potřebu. Ve chvíli, kdy se taková vzájemná vazba podaří, přináší oběma stranám (jak pečující osobě, tak dítěti) pocity štěstí, radosti a vysokou míru subjektivního uspokojení. Dítěti navíc zdařená vazba přispívá k vývoji ve vyrovnanou osobnost. Pokud se však vazba nezdaří, negativně ovlivní nejen jeho momentální život, ale také jeho život budoucí.

Po výzkumech zaměřených na pečující osobu a dítě vyvstala otázka, jestli vůbec a do jaké míry se projevuje v dětství vyvinutá strategie vztahové vazby také v dospělosti (Křivohlavý, 2013). K tomuto se Bowlby (2010) již ve svém díle vyjadřuje, že veškeré zkušenosti s opicemi vychovávanými lidmi nasvědčují k dlouhodobým účinkům v závislosti na typu pečující osoby, k níž je vazebné chování v dětství zaměřeno.

## 1.2 Přenos rané vztahové vazby do dospělosti

Mnohé výzkumy potvrdily přenos stylu vztahové vazby formované v dětství do dospělosti (např. Mikulincer & Shaver, 2007; Liguori, 2013). Na následujících řádcích nabízíme ukázkou těch, které zkoumaly vztahovou vazbu v dospělosti v souvislosti s dalšími psychologickými konstrukty.

Výzkum teorie attachmentu v dospělosti podnítili např. Bartholomew a Horowitz (1991), kteří, jak již bylo referováno, postulovali 4 skupiny stylů vztahové vazby. V rámci své studie nezávisle posuzovali styly vztahové vazby mladých dospělých v rámci jejich původní rodiny a poté prostřednictvím vrstevníků respondentů. Při porovnání našli shodu a dodali, že je tento model stylů vztahové vazby také použitelný při posuzování vztahů v rodině.

Dále např. autoři (Shorey & Snyder, 2006) výzkumu zaměřeného na roli stylu vztahové vazby v oblasti psychopatologie a psychoterapie postulovali, že styly vztahové vazby v dospělosti řídí způsob, jak lidé vnímají a reagují na své prostředí a také jak odlišně reagují na daný typ léčby. Tématem vztahové vazby klienta k psychoterapeutovi se pak zabýval výzkum z roku 2015 (Lilliengren, Falkenström, Sandell, Mothander & Werbart). V tomto případě se zkoumal vztah bezpečného stylu vztahové vazby k terapeutovi, klientem hodnocené aliance a terapeutického výsledku. Autoři na 70 mladých dospělých podstupujících psychoanalytickou terapii zjistili, že jistý styl vztahové vazby predikuje zlepšování v celkovém fungování klienta. Tato studie naznačila, že vývoj bezpečného stylu vztahové vazby k terapeutovi předznamenává dobré terapeutické výsledky.

Dále byla v oblasti vztahové vazby u dospělých zkoumána souvislost emočního uvědomění s depresivními symptomy (Monti & Rudolph, 2014). Potvrdilo se očekávání, že vyhubavý a úzkostný styl vztahové vazby negativně koreluje s emočním uvědoměním a pozitivně s depresí. Emoční uvědomění pak s depresí korelovalo negativně. Výzkum poukazuje na možnou intervenci v oblasti emočního uvědomění u depresivních žen s vyhubavým stylem vztahové vazby s cílem redukovat jejich depresivní symptomy. U úzkostného stylu vztahové vazby nebyla nalezena s emočním uvědoměním významná souvislost.

Na partnerské vztahy se zaměřil např. výzkum zkoumající souvislost úzkostného a vyhubavého stylu vztahové vazby, pozitivního a negativního náboženského zvládnání a manželského přizpůsobení (Pollard, Riggs & Hook, 2014). Bylo zjištěno, že vyhubavý

partnerský styl vztahové vazby je asociován s menší mírou pozitivního náboženského zvládnání a úzkostný partnerský styl s větší mírou negativního náboženského zvládnání.

Dále bylo ve výzkumu zabývajícím se nezávazným sexem mezi vysokoškolskými studenty (Owen, Rhoades, Stanley & Fincham, 2008) zjištěno, že nejistý styl vztahové vazby není asociován s vyšší pravděpodobností provozování nezávazného sexu.

V dalším výzkumu (Konrath, Chopik, Courtney, Hsing & O'Brien, 2014) provedeném na vzorku více než 25 tisících vysokoškolských studentů bylo nejprve v roce 1988 a poté opakovaně až do roku 2011 zjišťováno procentuální zastoupení stylů vztahové vazby dělených dle Bartholomew a Horowitz (1991). Zatímco procento studentů s jistým stylem vztahové vazby se za období 23 let snížilo o 7,36 %; zastoupení nejistého stylu vztahové vazby (vyhýbavý distancovaný, bázlivě-vyhýbavý a úzkostně-zaujatý styl) o tutéž procentuální hodnotu vzrostlo.

Zajímavým zaměřením přispěla výzkumu v oblasti teorie attachmentu také studie sledující přenos vnitřních pracovních modelů vztahové vazby do virtuálního sociálního prostředí (Schönbrodt & Asendorpf, 2012). V tomto výzkumu koreloval styl vztahové vazby participantů s jejich chováním k virtuálním partnerům a partnerkám. Toto zjištění naznačilo možnost přenosu stylu vztahové vazby také do virtuálního prostředí.

Tyto a mnohé další výzkumy tak podpořily myšlenku vztahové vazby v dospělosti a poukázaly na aplikovatelnost této teorie na široké spektrum vztahů – nejen pečujících a romantických, ale také v rámci dalšího sociálního kontextu. V následující podkapitole nyní zúžíme náš zájem na výzkum vztahové vazby v souvislosti s pracovním prostředím, na nějž se v této práci zaměřujeme.

### **1.3 Teorie attachmentu a její charakteristiky v oblasti práce a pracovního prostředí**

Teorií vztahové vazby u dospělých vzhledem k práci a pracovnímu prostředí se zabýval nejméně jeden výzkum. V této kapitole představíme vybrané, k této práci relevantní poznatky. Např. Harms (2011) vyjádřil nespokojenost s přehlížením využití teorie attachmentu v pracovním prostředí a pokusil se shromáždit ohledně tohoto spojení dosavadní zjištění. V tomto článku dospěl k závěru, že styly vztahové vazby a hlavní výsledky organizace spolu

významně korelují, čímž se stává aplikace teorie attachmentu na pracovní prostředí zajímavou. Také touto prací vyzval k dalším empirickým studiím a poukázal na využitelnost v oblasti řízení lidských zdrojů a *leadershipu*<sup>1</sup>.

Výzkum z roku 1999 (Joplin, Nelson & Quick), v němž se autoři zaměřili na vztahy v práci a doma, používal alternativní označení 3 stylů vztahové vazby dle Ainsworthové a kol. (2014), které se častěji objevují v literatuře z oblasti managementu. Jsou jimi: orientace na vzájemnou závislost (jistý styl), orientace proti závislosti (vyhýbavý styl) a orientace na přílišnou závislost (úzkostný styl). Bylo zjištěno, že jistý styl negativně koreluje se sociální dysfunkcí. Dále že vyhýbavý a úzkostný styl negativně korelují se zdravím. Se sociální oporou se negativně pojil vyhýbavý styl, zatímco úzkostný pozitivně souvisel se sociální oporou ze strany spolupracovníků a rodiny. Autoři svými poznatky o zdraví a sociální opoře zaměstnanců přispěli zj. organizacím, pro které je zdraví zaměstnanců stále důležitější.

Richards a Schat (2011) se mj. zabývali otázkou, zda teorie attachmentu v dospělosti vysvětluje chování zaměstnanců v práci. Ve svém výzkumu autoři zjistili, že úzkostný a vyhýbavý styl vztahové vazby vysvětlují rozptýl individuálního chování v zaměstnání. Úzkostný styl pak souvisel s nižším výskytem občanského chování v rámci organizace, s vyšší úrovní vyhledávání instrumentální a emocionální podpory a s vzrůstajícím záměrem v zaměstnání skončit. Vyhýbavý styl vztahové vazby pak v této studii souvisel s nižší úrovní vyhledávání instrumentální a emocionální podpory a s častějším povrchním vystupováním jakožto emočním regulátorem. Autorům se tak podařilo aplikovat teorii vztahové vazby na oblast psychologie práce a organizace a podnítili na tomto poli další výzkum.

Ve výzkumu (Neustadt, Chamorro-Premuzic & Furnham, 2011) aplikujícím teorii vztahové vazby na práci a pracovní výkon našli autoři pozitivní korelaci mezi bezpečnou vztahovou vazbou směřovanou k práci a sebehodnocením, rysem emoční inteligence, extravertizací, přívětivostí, svědomitostí a pracovním výkonem. Tímto tak autoři upozornili na využitelnost teorie attachmentu v oblasti vedení a řízení lidských zdrojů v organizacích.

---

<sup>1</sup> Angl. termín *leadership* si dovoluujeme nepočesťovat z důvodu nepřesného překladu, neboť např. pojem vůdcovství může působit pejorativně. Dalším důvodem je ten, že je tento pojem globálně rozšířen.

Na vysokoškolské studenty pedagogických oborů se zaměřil výzkum (Prosen & Smrtnik Vitulic, 2012) zkoumající styly vztahové vazby a jejich důležitost pro práci v této profesi. Výsledky ukázaly vysokou úroveň bezpečného stylu vztahové vazby mezi studenty pedagogiky pro 1. stupeň a studenty sociální pedagogiky, zatímco u skupiny studentů předškolního vzdělávání byla úroveň bezpečného stylu vztahové vazby signifikantně nižší. Z celkového souboru vykazovala jistý styl přibližně polovina studentů v každé ze tří porovnávaných skupin. Tato studie poukázala na nejistý styl vztahové vazby (úzkostný a vyhubý) u studentů učitelství pro mateřské školy, u nichž se vyskytoval nejčastěji, a doporučila jejich další zkoumání. Také ukázala na důležitost kvality vztahové vazby jednak pro studium, jednak pro budoucí práci studentů.

Zajímavě přispěl k tématu práce a teorie attachmentu u dospělých také výzkum (Towler & Stuhlmacher, 2013) realizovaný na vzorku pracujících žen. Autorky se v tomto případě zabývaly souvislostí mezi styly vztahové vazby, partnerskou a životní spokojeností a vztahem účastnic ke svým vedoucím v zaměstnání. Ženy, které měly soudržný partnerský vztah, byly častěji spokojené i se svou prací, zažívaly méně konfliktů na pracovišti a udávaly méně fyzických symptomů. Větší spokojenost s prací a méně konfliktů na pracovišti také zažívaly ženy, které udržovaly kvalitní vztah se svými vedoucími. Tyto výsledky opět připomenuly důležitost kvalitních interpersonálních vztahů jak doma, tak v pracovním prostředí.

Muži se naopak zabýval výzkum (Bartley, Head & Stansfeld, 2007), který cílil na styl vztahové vazby jakožto možný zdroj resilience<sup>2</sup> vůči nepříznivým zdravotním vlivům v zaměstnání. Autoři zjistili, že muži s jistým stylem vztahové vazby dokáží lépe překonávat svoji nižší úroveň dosaženého vzdělání. Na základě tohoto výzkumu lze poukázat na to, že jistý styl vztahové vazby by mohl jakožto zdroj resilience predikovat snazší překonávání životních těžkostí a lepší zdraví v pozdějším životě.

Z níže popsaných výzkumů lze usuzovat, že teorie vztahové vazby je aplikovatelná na pracovní prostředí. Na druhou stranu stále nacházíme mnoho neprobádaných otázek. Tato bakalářská práce by měla napomoci k dalšímu porozumění užití teorie vztahové vazby

---

<sup>2</sup> Nezdolnost, schopnost zvládat životní zátěž (Langmeier & Krejčířová, 2006).

v oblasti pracovního prostředí. Z tohoto důvodu se v následující kapitole zaměříme na pojem pracovního prostředí a jeho charakteristiky v pojetí psychologie práce a organizace.



## 2 Pracovní prostředí v pojetí psychologie práce a organizace

Psychologie práce a organizace jakožto speciální psychologická disciplína vychází z obecné psychologické teorie a metodologie a rozvíjí se na základě konkrétních potřeb a požadavků organizační praxe. **Psychologie práce a organizace** se tedy zabývá různými aspekty působení člověka v pracovním procesu s cílem ho optimalizovat. Právě práce má mezi všemi lidskými činnostmi významné postavení. **Pracovní činnost** zpravidla představuje cílevědomou aktivitu, díky níž člověk utváří prostředí, v němž žije. Člověk díky ní také může měnit podmínky vlastní existence a tvořit nové společenské hodnoty. Vzhledem k tomu, že pracovní proces probíhá v určitých podmínkách, zabývá se psychologie práce a organizace mj. také vlivy **vnějšího prostředí**. Tyto vlivy nepůsobí na pracovní činnost člověka přímo, ale pomocí jeho vnitřního psychického prostředí (Pauknerová et al., 2012). Na následujících stránkách si představíme tři témata psychologie práce a organizace důležité pro vymezení této práce a související s generací Y, kterou se tato práce zabývá. Jsou jimi pracovní podmínky a pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody jako způsob odměňování zaměstnanců a flexibilní pracovní režimy.

### 2.1 Pracovní podmínky a pracovní prostředí

Definice těchto dvou pojmů není v současnosti ustálená, jednotliví autoři je vysvětlují různě. Na následujících řádcích představujeme vybrané příklady těchto definic. Po nich se věnujeme bližšímu seznámení s konkrétními aspekty pracovních podmínek a pracovního prostředí.

Kociánová (2010) dělí **pracovní podmínky** na ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péči o zaměstnance ad. Pracovní prostředí tak chápe jako podmnožinu pracovních podmínek.

Jiné dělení nabízí Blažek (2014), podle nějž můžeme pracovní podmínky dělit na materiální a společenské. **Materiální podmínky** zahrnují klimatické podmínky, vybavení pracovišť stroji, zařízení, nábytkem apod., přičemž k nim řadíme také prostorové a estetické řešení a bezprostřední vybavení zaměstnance technikou (např. speciální pomůcky, mobilní telefon, notebook, automobil). **Společenské podmínky** pak zahrnují mezilidské vztahy

v pracovním kolektivu, v rámci organizace i pracovní vztahy vůči osobám mimo organizaci. Blažek (2014) k tomuto rozdělení podotýká, že zajištění společenských podmínek nemusí být na rozdíl od zajištění podmínek materiálních nijak finančně náročné. Záleží především na uspořádání pracovního kolektivu tak, aby si v jeho rámci pracovníci rozuměli. Podaří-li se tohoto cíle dosáhnout, dostaví se pozitivní efekt, a to zj. u tvůrčí práce.

Pojem **pracovní prostředí** definuje Kociánová (2010) prostorovými a fyzikálními podmínkami práce. Dvořáková a kol. (2007) chápe pracovní prostředí širěji – podle ní zahrnuje fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele, které působí na zaměstnance v jejich pracovním procesu. Dále píše, že je pracovní prostředí také určováno charakterem vykonávané práce, technologickými postupy, technickým vybavením, pracovním prostorem, hygienickým vybavením a estetickým řešením pracoviště.

Další výklad pracovního prostředí nabízí Michalík (2009). Dle něj slouží pro existenci a činnost člověka v pracovním systému, přičemž pracovní prostředí chápe v rámci celé organizace. Dále uvádí, že pracovní prostředí má stránku formální (vybavení, uspořádání, barevné řešení, vymezení pracovního prostoru, osvětlení, hluk, mikroklimatické podmínky, využití květin apod.), činnostní (charakter činností, odměňování, motivace, rozvoj a vzdělávání apod.), vztahovou (vztahy se spolupracovníky, podřízenými, nadřízenými apod.) a bezpečnostní, zahrnující bezpečnost zaměstnanců a majetku organizace (Michalík, 2009).

K pojmu pracovní prostředí se vyjadřuje také Koubek (2007). Zmiňuje, že co se týče pracovního prostředí, zaměřuje se personální práce v této oblasti zj. na prostorové řešení pracoviště a na fyzikální a sociálně psychologické pracovní podmínky. Nyní si projdeme vybraná doporučení pro vhodné pracovní prostředí z oblasti prostorového a barevného řešení, osvětlení, mikroklimatických podmínek, škodlivin a hluku.

Z hlediska **prostorového řešení** je třeba, aby měl každý pracovník k dispozici nejméně 2 m<sup>2</sup> volné podlahové plochy, dále 12 m<sup>3</sup> volného vzdušného prostoru při práci vsedě, 15 m<sup>3</sup> volného vzdušného prostoru při práci vstoje a 18 m<sup>3</sup> volného vzdušného prostoru, vykonává-li těžkou tělesnou práci (Dvořáková et al., 2007). Je-li zaměstnanec jednostranně zatěžován, je nezbytná kompenzace střídáním poloh (Koubek, 2009). Pokud zaměstnanec vykonává svoji činnost například trvale vsedě, je důležité, aby měl pracoviště vybavené sedadlem s nastavitelnou výškou sedáku a zádivou opěrou. Zaměstnancům, kteří naopak

pracují trvale vstoje, by měl být umožněn krátkodobý odpočinek taktéž na sedadle (Nařízení vlády č. 178/2001 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci, ve znění pozdějších předpisů., in Dvořáková et al., 2007).

Dostatečný prostor pro volný pohyb těla by měla také umožňovat pracovní plocha, její výška by pak měla odpovídat tělesným rozměrům zaměstnance a charakteru vykonávané činnosti (Dvořáková et al., 2007). Za nejvhodnější volbu pracovní plochy a sedadla je považována taková, kterou lze variabilně nastavit (Koubek, 2007). Dále je vhodné, aby měl zaměstnanec možnost střídát v průběhu výkonu práce obě pracovní polohy vstoje i vsedě. Není-li to možné, doporučuje se zvolit jako jedinou pracovní polohu právě tu vsedě (Dvořáková et al., 2007). Dále by měl být zaměstnanci umožněn pohodlný přístup na pracoviště a při práci dopřány optimální zorné podmínky vzhledem k zrakové náročnosti dané práce (Koubek, 2007).

Zaměstnanec v jeho výkonu i psychické pohodě ovlivňuje také **barevné řešení pracoviště**. Barva může v pracovním prostředí signalizovat, identifikovat, zlepšovat světelné podmínky, psychologicky působit a také sloužit k dosažení estetických účinků (Dvořáková et al., 2007). Existuje množství faktorů, které je vhodné zvážit při barevném řešení interiéru. Měl by se například respektovat druh práce, tvar, velikost a poloha prostoru, tepelné poměry pracoviště, jeho osvětlenost, ale také pohlaví a věk. Muži zpravidla upřednostňují studené barvy, ženy naopak teplé. Mladší pracovníci pak preferují syté barvy v teplých tónech, zatímco starší barvy tlumené a v tónech studených. Záleží také na individualitě zaměstnanců. Dále je vhodné zvolit spíše odstíny studených barev u práce duševní, vyžadující klid a soustředění. Pro monotónní práce se naopak doporučují odstíny teplých barev. Také je známo, že syté a pestré barvy zmenšují prostor a světlé a studené jej zvětšují. Obecně světlé barvy lépe odráží světlo a zdánlivě ochlazují prostor. Sytější jsou vhodnější do místností s umělým osvětlením (Koubek, 2007).

V mnohých organizacích je barevná úprava pracovního prostředí normalizována. Takové normalizované barevné řešení v rámci organizace pak může nejen upozorňovat na zdroje nebezpečí a bezpečnostní zařízení, ale také usnadňovat zaměstnancům jejich práci, připoutat jejich pozornost různými světélky či je stimulovat vhodným barevným spektrem k lepšímu výkonu (Dvořáková et al., 2007).

Významnou roli v pracovním prostředí hraje **osvětlení**. Lze ho zajistit světlem denním, umělým či jejich kombinací. Přičemž nejpříznivější a nejzdravější je denní světlo, které může být přímé nebo nepřímé (světlo odražené). Problém denního osvětlení je však kolísání jeho intenzity v průběhu dne. I z tohoto důvodu je vhodné ho v případě potřeby doplňovat světlem umělým, neboť většinu informací člověk vnímá zrakem. Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že umělé osvětlení představuje pro člověka stresor, a proto by se mělo používat pouze v odůvodněných případech (Dvořáková et al., 2007).

Tepelnou pohodu zaměstnance ovlivňují **mikroklimatické podmínky**. Tvoří je zejména teplota vzduchu, relativní vlhkost vzduchu a rychlost proudění vzduchu. Nevhodně či dokonce škodlivě působí jednak nadměrné množství tepla, jednak přílišný chlad. Vyšší nebo extrémní teplota nepříznivě ovlivňuje svalový výkon, koordinaci pohybů, koncentraci pozornosti, rychlost reakce a psychickou činnost. Je tak důležité zajistit zaměstnancům tepelnou rovnováhu, tedy stav, při němž okolí odebírá lidskému tělu tolik tepla, kolik právě produkuje, a tak tělesná teplota dosahuje konstantní výše (Dvořáková et al., 2007; Koubek, 2009). Svou roli zde hraje také optimální vlhkost vzduchu, kdy nadměrná vlhkost narušuje tepelnou rovnováhu zaměstnanců a nízká způsobuje vysychání sliznic, vede k nervozitě a podrážděnosti (Koubek, 2007).

Co se týká **škodlivin** v pracovním ovzduší, velmi častou škodlivinou je prach. Podle stupně působení na lidský organismus se rozlišuje prach s převážně fibrogenním účinkem (např. křemen, grafit, koks) – po vdechnutí vyvolává v plicní tkáni chronický produktivní zánět (silikózu), dále prach s převážně dráždivým účinkem (např. bavlna, len, peří, mouka) a prach s převážně nespecifickým účinkem (např. cement, škvára, vápenec). Toxické škodliviny jsou zpravidla různé látky organické i anorganické chemie, přičemž mezi zvláště nebezpečné patří chemické karcinogeny a mutageny. Množství vyměňovaného vzduchu v provozech bez vzniku škodlivin závisí na počtu zaměstnanců, fyzické náročnosti vykonávané práce, rozměrech pracoviště a tepelných podmínkách (Dvořáková et al., 2007). Hladiny znečištění pracovního ovzduší by měly být pravidelně a přísně monitorovány tak, aby hodnoty nepřesáhly přípustné limity (Koubek, 2007).

**Hluk** je definován jako zvuk s nepříjemným, rušivým či škodlivým účinkem na člověka. Jeho nebezpečí tkví zj. v jeho skrytém působení, soustavném napadání lidského organismu a kumulování jeho účinků. Škodlivost hluku ovlivňuje délka jeho působení, subjektivní

odolnost zaměstnance vůči němu i to, jedná-li se o hluk trvalý či občasný nebo má-li kolísavý charakter. Při porovnání vlivu na práci duševní či fyzickou, stejný hluk více ruší práci duševní (Koubek, 2007). Nejvyšší přípustná normovaná hladina expozice hluku pro běžnou pracovní dobu, tj. 8 hodin, se určuje pomocí součtu základní hladiny akustického tlaku 85 dB a korekcí, které přihlížejí k typu vykonávané činnosti (Dvořáková et al., 2007).

Nyní přejdeme k charakteristikám **pracoviště**. Dle Michalíka (2009) se jedná o dílčí jednotku pracovního prostředí, neboť je na rozdíl od pracovního prostředí vymezené konkrétním pracovním prostorem. Za jeden ze základních typů pracovišť lze považovat oddělenou **kancelář**. Ta v praxi často připadá na 1 až 4 zaměstnance. Specifickým typem kanceláře je pak kancelář velkoprostorová neboli **open space**, v níž vykonává svou pracovní činnost přibližně 10 až 20 zaměstnanců. V krajním případě zde mohou pracovat až stovky lidí. Dalším typem mohou být **kombinovaná pracoviště**, v nichž se kloubí oddělené kanceláře s těmi velkoprostorovými a tvoří tak tento celek. Rozvoj komunikačních technologií a požadavky na mobilitu zaměstnanců dal vzniknout **virtuálním pracovištím**. V těchto případech nemá zaměstnanec fixní pracoviště a svou práci stejně jako komunikaci s organizací vykonává prostřednictvím telefonu, počítače, tabletu aj. zařízení (Michalík, 2009). Další formou flexibilní práce je práce z domu neboli **home office**. Přestože má zaměstnanec své základní pracoviště v organizaci, vykonává práci a řeší některé pracovní úkoly z domova. Těmi může být např. příprava projektové dokumentace, vývoj počítačových programů, zpracování některých firemních dokumentů, výzkumná činnost a jiné (Gillernová et al., 2011).

Novým trendem v pracovním prostředí jsou tzv. **coworkingová pracoviště**, zajímavá pro generaci Y. Jsou odpovědí na vzrůstající počet mladých profesionálů, kteří si vybírají cestu nezávislé práce tzv. na volné noze. Tato pracoviště nabízí nejen pracovní prostory, ale jsou také příležitostí k setkávání se s jinými profesionály (Kubátová, 2014).

Péčí o své zaměstnance a jejich pracovní podmínky se zaměstnavatel přibližuje k příznivým hodnotám, co se týče časových, prostorových, bezpečnostních a jiných faktorů. Touto péčí tak stimuluje zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2012). Na to navazuje Kociánová (2010) a připomíná, že úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu i výkon zaměstnanců. Podle ní také nepříznivé pracovní prostředí zvyšuje zátěž působící na zaměstnance. Ten pak musí vynaložit více úsilí na to, aby překonal vlivy, které

mu znesnadňují práci. Podle Frankové (2011) pak pracovní prostředí ovlivňuje například motivaci jedince, čímž působí také na individuální kreativitu. Konkrétně může povzbudit k chytrému riskování, což je aspekt pracovního prostředí, na nějž dobře reagují kreativní jedinci.

Koubek (2009) se v tomto smyslu vyjadřuje zvláště k fyzikálním a zvláště k sociálně psychologickým pracovním podmínkám. **Fyzikální podmínky** dle něj působí nejen na kvalitu pracovního výkonu, ale také na tělesný a duševní zdravotní stav zaměstnanců. Spolu s vlivem na duševní rozpoložení pak na pracovišti ovlivňují také mezilidské vztahy. **Sociálně psychologické podmínky** práce pak závisí na tom, zdali se pracuje v neustálém kontaktu s dalšími zaměstnanci nebo izolovaně. Zatímco u některých prací není sdílení pracovního prostoru s jinými lidmi překážkou, při jiných může tato skutečnost významně snížit pracovní výkon. Je třeba brát v úvahu, že má člověk diferencovanou potřebu kontaktu s druhými lidmi a přílišná izolace může v zaměstnanci vyvolávat psychickou nepohodu. Nejen proto je vhodné rozvíjet mezilidské vztahy na pracovišti tak, aby také příznivě působily na společenskou atmosféru, náladu zaměstnanců a jejich pracovní chování a výkon.

Na závěr této podkapitoly se vrátíme k dříve zmíněnému Blažkovu (2014) dělení pracovních podmínek. K němu doplňuje, že v širším slova smyslu lze mezi podmínky práce zařadit také podmínky, které bezprostředně nesouvisí s výkonem práce, ale práci a pracovní výkon také ovlivňují. Blažek (2014) k tomuto jmenuje například stravování, zdravotní péči, rekreaci, kulturní aktivity či pestrou škálu zaměstnaneckých výhod, jimiž se budeme dále zabývat.

## **2.2 Zaměstnanecké výhody jako způsob odměňování zaměstnanců**

Vedle pracovních podmínek a pracovního prostředí ovlivňují motivaci zaměstnance také různé formy **odměnění**. To může mít nepeněžní podobu nebo podobu morálního ocenění (Blažek, 2014). Jak doplňuje Koubek (2009), odměňování nezahrnuje pouze mzdu, popř. jiné formy finanční odměny, ale také povýšení, formální uznání, přidělení lepší kanceláře či určitého stroje nebo zařízení, zařazení na jiné pracoviště, poskytnutí vzdělávání či zaměstnanecké výhody aj.

**Morální ocenění** práce může nabývat formu neoficiální (projev ocenění v bezprostředním kontaktu se zaměstnancem) či oficiální (např. udělení certifikace či vyznamenání). Zatímco

oficiální ocenění jsou založeny na stanovených pravidlech a organizované přípravě, neoficiální morální ocenění probíhají spontánně (Blažek, 2014). Oba typy vychází ze stylu vedení. **Zaměstnanecké výhody** neboli benefity patří mezi personální nástroje, které získávají, stabilizují a působí na pracovní motivaci. Důležité je, že nejsou stanovené zákonem a nejsou ani finančním produktem podporovaným státem (Dvořáková et al., 2012). Armstrong (2007) je definuje jako složky odměny poskytované nad rámec různých forem finančních odměn. Za hlavní typy zaměstnaneckých výhod považuje penzijní systémy, osobní jistoty, finanční výpomoc, osobní potřeby, podnikové automobily a pohonné hmoty, jiné výhody a v neposlední řadě nehmotné výhody.

Zaměstnanecké výhody tedy zahrnují služby, které pomáhají vytvářet pozitivní pracovní prostředí a materiální předpoklady pro výkon práce. Do této kategorie patří rozmanité služby spojené s využíváním volného času a služby zaměřené na prevenci a pomoc v tíživých životních situacích. V neposlední řadě spadají pod zaměstnanecké výhody také služby související s rozvojem kvalifikace a služby finanční. Důvody k poskytování těchto výhod jsou dvojí. Prvním důvodem je daňové zvýhodnění, tím druhým je deklarace zájmu organizace o své zaměstnance, kdy si touto nabídkou zaměstnanec zavazuje a očekává reciprocitu. Dochází tak jak ke zvyšování spokojenosti a loajality zaměstnanců, tak k pozitivnímu působení na organizační kulturu (Blažek, 2014). Za zajímavé benefity lze v současnosti považovat také výhody zaměřené na podporu zdraví. Organizace mohou zaměstnancům poskytovat výhody, které jim pomohou žít zdravěji, zdravěji se stravovat, odbourávat stres či zlepšit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem (Hansen Čechová, 2014).

Tyto výhody mohou být poskytovány plošně nebo individuálně, kdy hovoříme o tzv. programu flexibilních benefitů a cafeteria systému (Dvořáková et al., 2012). **Cafeteria systém** je volitelný systém, kdy může zaměstnanec čerpat zaměstnanecké výhody podle individuálních preferencí a vlastních potřeb souvisejících s pohlavím, věkem, rodinným stavem apod. (Šikýř, 2012). Přestože v České republice doposud převládá plošné přiznávání zaměstnaneckých výhod, stále více sílí trend individualizovat celkovou strukturu příjmu, zaměstnanecké výhody nevyjímaje. Z důvodů dosažení vyšší zaměstnanecké spokojenosti a snížení nákladů na ně se nabídka výhod stále rozšiřuje. Lépe tak reaguje na rostoucí diverzitu zaměstnanců, změny v tradiční struktuře rodiny a snižování akceptace tradičních autorit (Dvořáková et al., 2012).

**Efektivita** poskytování zaměstnaneckých výhod je určována jejich adresností. Protože se ve své podstatě jedná o výhody věnované konkrétním osobám, mohou mít pro obdarovaného také podstatně vyšší hodnotu, protože dostává to, co si přeje a nadto si váží pozornosti dárce. Efektivita zaměstnaneckých výhod je naopak nízká, dostane-li zaměstnanec něco, co nechce. Neúčinné jsou také výhody, které jsou pro zaměstnance nezajímavé a nevyužitelné. Pokud nabídka benefitů navíc rozděluje zaměstnance na ty, kteří ji nevyužijí, a na ty, kteří ji využívají, dochází ke zvýhodňování, čímž může být tento systém nejen neefektivní, ale také kontraproduktivní (Blažek, 2014). K zaměstnaneckým výhodám Dvořáková et al. (2012) dodává, že mnohé nebývají závislé na pracovním výkonu a často se jejich struktura a rozsah zlepšují spolu se statutem zaměstnance a délkou jeho pracovního poměru.

Stále více pozornosti se v poslední době věnuje tzv. odměnám vnitřním, které na rozdíl od odměn předchozích nemají hmotnou povahu. **Vnitřní odměny** souvisí se spokojeností zaměstnance s jím vykonávanou prací, s jeho postavením, dosahováním pracovních cílů, s radostí a příjemnými pocity z práce či s pocity, že je užitečný, úspěšný a neformálně uznávaný svým okolím. V oblasti vnitřních odměn velmi záleží na osobnosti zaměstnance, jeho potřebách, zájmech, postoji, hodnotami a normami (Koubek, 2009).

### **2.3 Flexibilní pracovní režimy**

Zejména ze strany zaměstnanců se stále zvyšuje poptávka po flexibilních pracovních režimech. Jejich rozšiřování také přispívají měnící se provozní požadavky. Tzv. pružné neboli **flexibilní pracovní režimy** zahrnují jednak chronometrickou flexibilitu (délka pracovní doby), jednak chronologickou flexibilitu (umístění pracovní doby). **Chronometrickou flexibilitu** v praxi představuje zj. zkrácená pracovní doba v podobě částečného pracovního úvazku (pravidelný i nepravidelný) nebo smlouva na roční počet odpracovaných hodin (např. sezónní charakter práce, nerovnoměrně získávané zakázky). Zaměstnanec se také může s organizací domluvit na tom, že v jednotlivých obdobích odpracuje různý počet hodin, tak aby tento počet za rok odpovídal dohodnutému množství. **Chronologická flexibilita** pak znamená pružnou nebo také klouzavou pracovní dobu. Zaměstnanec si sám volí začátek nebo konec směny, přičemž obvykle bývá stanovená doba, kdy musí být přítomen na pracovišti. Možnostmi jsou pružný pracovní den, kdy dochází k odpracování normální denní pracovní doby, volí se zpravidla od kdy. Nebo pružný pracovní týden, kdy



zaměstnanec odpracuje normální týdenní pracovní dobu a sám si volí od kdy do kdy (Koubek, 2009).

Existují také zvláštní případy flexibilních pracovních režimů. Jmenujme například **sdílení pracovního místa** neboli *job sharing*, kdy se na určitém pracovním místě střídají dva nebo více zaměstnanců. Výhodou tohoto případu je, že sami rozhodují o tom, kdy budou pracovat. Druhým zvláštním případem je **distanční práce**, při níž zaměstnanec běžně nedochází na pracoviště, ale pracuje z domova, ve spojení s organizací. Pro organizaci musí být dostupný komunikačními technologiemi kdykoliv během pracovní doby nebo jen v určitém časovém úseku. Další variantou je dohodnutá přítomnost na pracovišti v určitém dnu, týdnu apod. Distanční práce se tím liší od **práce z domova**, která neobnáší dodržování žádné pracovní doby či dostupnosti směrem k organizaci (Koubek, 2009). Pro distanční práci se také používá anglický termín **teleworking**, s prací z domova se pak můžeme setkat i pod pojmem **homeworking**. Pokud bychom netrvali na odlišování obou termínů a vycházeli z jejich principu, tj. že jde o práci v menší či větší míře vykonávanou mimo organizaci, můžeme pro ně používat nadřazený termín **outworking** (Gillernová et al., 2011).

Porovnáním tradičního prostředí a tzv. *telecommutingu*<sup>3</sup> se zabýval **výzkum** prováděný mezi zaměstnanci stejné univerzity (Koehler, Philippe & Pereira, 2013). Jedna polovina zaměstnanců měla fyzický přístup ke spolupracovníkům a managementu (tradiční pracovní prostředí), zatímco druhá pracovala vzdáleně z domova (*telecommuting*). Zjišťovala se důvěra těchto dvou skupin v organizaci, pro kterou pracují. Mezi zaměstnanci pracujícími v tradičním prostředí a těmi, kteří pracují formou *telecommutingu*, nebyl zjištěn signifikantní rozdíl v důvěře k zaměstnávající organizaci.

Na závěr této podkapitoly považujeme za vhodné dodat, že flexibilní pracovní režimy mají také svá negativa. Protože Česká republika postrádá právní rámec, který by tyto nové režimy upravoval, je třeba nastolit podmínky interním předpisem. Na organizace vznikají při zavádění flexibilních pracovních režimů nároky kvůli reorganizaci pracovních činností, dočasnému zvýšení administrativních nákladů či kvůli zajištění podmínek bezpečnosti práce. Nároky také stoupají na manažery těchto zaměstnanců, protože s nimi nejsou denně

---

<sup>3</sup> Při *telecommutingu* vykonává zaměstnanec svou práci na dálku – z domova (např. Voříšek, Pavelka & Vít et al., 2004; Dědina & Odcházal, 2007; Sklenák et al. 2001)). S tímto pojmem se tak lze setkat jako se synonymem pro *teleworking* či *homeworking*.

v reálném kontaktu. Pro zaměstnance pak může být negativem omezený kontakt s pracovním kolektivem či lidmi obecně. Obtížné pro něj také může být nutnost zvládat *time management*<sup>4</sup> nebo být disciplinovaný a vyvážit pracovní a soukromý život. Podaří-li se však tato pozitiva i negativa flexibilních režimů oběma stranám překonat, umožňuje to zaměstnanci dosáhnout celkové spokojenosti a organizaci přinejmenším nižší fluktuace<sup>5</sup> (Šlajsová, 2014).

---

<sup>4</sup> *Time management* je označení pro souhrn poznatků o plánování a uspořádání času; jeho cílem je, aby se člověk cítil dobře (Pacovský, 2006).

<sup>5</sup> V tomto kontextu termín fluktuace označuje mobilitu pracovních sil mezi podnikem a vnějším společenským prostředím (Nový, Surynek, Kašparová & Šindelářová, 2006).

### 3 Generace Y ve světě práce

V posledních letech jsou v oblasti managementu často skloňovány termíny generace X, Y či Z. Ve všech případech se jedná o demografická označení skupin vymezených dobou svého narození, kterým je společné běžné užívání technologií a snížená potřeba technických instrukcí. Tyto generační kohorty se od sebe nejenže odlišují, ale vzájemně se také ovlivňují (Walker et al., 2003). Pro úplnost dodejme, že těmto pokolením nejprve předcházela první výrazná generace zaměstnanců, tzv. *baby boomers*, narozená po 2. světové válce (Kociánová, 2012).

Termín **generace X** dle Hospodářové (2008) poprvé použil Douglas Coupland. Označil jím lidi narozené mezi lety 1965 až 1979<sup>6</sup>, kteří jsou formováni ekonomicky aktivními rodiči, nárůstem počtu rozvodů, počátkem sociálních nejistot, zeštíhlováním podniků, informační revolucí a rychlým technologickým pokrokem. Z hlediska jejich pracovního stylu jsou pak charakterističtí potřebou nezávislosti, znalostí nové techniky, také vyžadují okamžitou odezvu a očekávají podíl za řízení a rozhodování (Hospodářová, 2008). Lidem generace X bývají připisovány vlastnosti jako např. cyničnost (Kotler & Keller, 2007).

**Generace Y** zahrnuje pokolení mladší než generace X a předcházející generaci Z. Jedná se o narozené v závislosti na zdroji od doby mezi lety 1975–1981 do let 1990–2000 (Walker et al., 2003; Hospodářová, 2008; Kociánová, 2012; Kubiátko, Halakova, Nagy & Nagyová, 2013; Biler, 2014). Původní pojem generace Y se poprvé objevil v roce 1993 v časopise *Advertising Age* pro označení dětí narozených mezi lety 1985–1995, avšak Kopecký (2013) k tomuto rozpětí dodává, že dnes často zahrnuje narozené až do roku 2000. Je zjevné, že pro rozmezí let narození vládne pro generaci Y názorová pluralita. Tuto generaci označují také alternativní pojmy jako např. anglické *Millennials*, *iGen*, *Net Generation*, *echo boomers*, *nintendo* nebo české názvy *internetová* či *digitální generace*, *generace milénium*, *Milénium*, *click generace* aj. (Branham, 2009; Kotler & Keller, 2007; Kopecký, 2013).

Tito lidé vyrůstali jako první generace za přítomnosti technologií v podobě hraní počítačových her, brouzdání na internetu, stahování hudby či komunikace mobilními telefony. To jim umožnili rodiče z generace *baby boomers* a také období ekonomického

---

<sup>6</sup> V závislosti na zdroji můžeme nalézt také rozpětí let 1965 až 1981 (např. Walker et al., 2003; Kubiátko et al., 2013; Kociánová, 2012).

rozmachu nebo relativního míru. I přes tyto výhody však kladou důraz na ohleduplnost vůči společnosti a životnímu prostředí. Zástupci této generace jsou popisováni jako vybíraví, sebejistí, ale také netrpěliví (Kotler & Keller, 2013). Toto doplňuje Kubátová (2004), která uvádí, že jev je pozorován globálně a je tedy třeba počítat s ním i v České republice.

Do generace Y spadají současní vysokoškolští studenti, kterými se výzkumně zabýváme. Tito mladí lidé mají specifické požadavky vůči zaměstnavatelům. Nejvíce je zajímá kreativní a dynamické prostředí, příjemné pracovní prostředí a dostatek času pro osobní život. Generace Y usiluje o soulad mezi profesním a osobním životem neboli **work-life balance**. Zástupci této generace tak za sebou nechávají tradiční hodnoty předchozích generací, které kladly důraz na kariéru (Raková, 2014). Ačkoliv to mohou starší generace považovat za nevyzrálou, jedná se o trvalou kvalitativní změnu postojů (Červenková, 2014), kterou je vhodné přijmout.

V únoru 2015 se pořad On Air na Radiu Wawe (Veselková, 2015) zabýval platností sociologických závěrů o generaci Y v českém prostředí. Jeden z hostů zastupujících generaci Y tyto závěry vysvětlil takto: „S tím, že moje práce mě musí naplňovat a bavit – ne jenom živit, bych souhlasil. Už během studia na vysoké škole jsem věděl, že nechci pracovat v nějaké anonymní korporaci, ale že chci dělat něco, co mi dává smysl. Když už mám někde trávit v průměru osm hodin denně, tak chci, aby mě to naplňovalo.“

Vzhledem ke skutečnosti, že se generace Y více soustředí na volný čas, vyhledává také práci ve státní správě, která je s volným časem často spojována. Také pro její zástupce klesá význam platu či mzdy, kterou nepovažuje za rozhodující parametr. Přidanou hodnotu má pro ně taktéž práce, u níž mají pocit, že slouží dobré věci a že mohou zlepšit společnost (Keményová, 2015). Podobně jako generace X pak generace Y preferuje krátkodobé cíle např. v podobě práce, kterou vnímají jako výzvu, příležitost k dovolené či k zisku nových dovedností (Branham, 2009). Ve stručnosti by se dalo říci, že se generace Y chce v práci cítit dobře a neplánuje jí podřídit svůj osobní život.

### **3.1 Moderní trendy v oblasti práce vztahující se ke generaci Y**

Ze strany organizací se již generace Y setkává s reakcí ve formě nabídek zkrácených pracovních úvazků, outworkingu či naopak rušení open space (Raková, 2014). Zajímavým

moderním trendem je pro mladé zaměstnance nepochybně **práce z domu**, která se stává díky moderním technologiím a jejich znalosti mladou generací stále využívanější alternativou. Uspokojí také osoby s omezením v pohybu, ženy na rodičovské dovolené, seniory, osoby pečující o někoho v domácnosti apod. Studie z roku 2014 (Raková, 2014) také poukázala na využitelnost pro zaměstnance, kteří se v domácím prostředí na svoji práci lépe soustředí. Podle tohoto šetření pracuje v malých a středních podnicích 70 % z jejich českých zaměstnanců mimo pracovní dobu. Jako hlavní důvod respondenti uváděli velké množství práce, na které se v kanceláři obtížně koncentrují.

V souvislosti s tím, jak se lidé stávají stále cennějšími zdroji pro úspěšnost organizací, stoupá také důležitost jejich řízení. Zajištění a udržení kvalifikovaných zaměstnanců je úkolem **personálního řízení**<sup>7</sup>. Je-li funkční, resp. dostatečně flexibilní, významně se podílí na prosperitě a konkurenceschopnosti organizace (Kociánová, 2010). Protože oslovení generace Y zaměstnavateli vyžaduje stále větší kreativitu, organizace pro ně připravují **speciální programy**, zakládají nadace (generaci Y zajímá společenský dopad) apod. V New Yorku se také koná konference zaměřená na mladé talenty (Adamcová, 2015). Článek Červenkové (2014) dokládá, že české firmy dosud nenašly způsob, jak se s přílivem této generace vyrovnat a málokdy si uvědomují, že jde o nevratnou kvalitativní změnu postojů.

Další z oblastí, na které generace Y slyší, je oblast benefitů. Zajímavým trendem mezi nimi je **vzdělávání**, které se v závislosti na požadavcích mladých zaměstnanců přesouvá od plošného vzdělávání k individuálnímu. Organizace se zaměřují na potřeby referované jednotlivými zaměstnanci, což jim umožňuje připravit pro ně kurzy na míru. Jednou z forem takového vzdělávání mohou být také tzv. **mentorské dvojice**, kdy se pojí znalosti a zkušenosti starších zaměstnanců se znalostmi a dovednostmi těch mladších (Bábek, 2014).

Tématem **práce snů** se u českých vysokoškolských studentů v letech 2014 a 2015 zabýval průzkum společnosti Universum realizovaný poprvé na více než 10000 respondentech (Raková, 2014) a podruhé na více než 13000 (Keményová, 2015). Studenti v obou průzkumech mj. vybírali zaměstnance snů ze soukromých a v roce 2015 i ze státních institucí z odvětví práva, přírodních věd, IT, technických a ekonomických oborů. V roce 2014

---

<sup>7</sup> Personální řízení je takové vedení lidí, které zvyšuje výkonnost organizace a přikládá význam procesům komunikace a participace. Týká se všech manažerů a vedoucích týmů (Armstrong, 2007).

vedla u studentů práv společnost Allen & Overy, u mladých přírodovědců Zentiva, pro IT a ekonomické obory zvítězil Google a mezi studenty technických oborů to byla Škoda Auto (Ideální zaměstnavatel?, 2014). V roce 2015 se mezi mladými právníky a přírodovědci umístily na prvním místě nově zařazené státní instituce, studenty IT a ekonomie opět nejvíce láká společnost Google a mladé techniky znovu Škoda Auto (Keményová, 2015).

Vysvětlení pro tento žebříček nejatraktivnějších zaměstnavatelů nabízí reputace organizace jako zaměstnavatele neboli **employer branding** či zkušenost se značkou neboli **brand experience**; kterou Bednář a kol. (2013) popisuje jako akumulovanou zkušenost zákazníka se značkou. Uvažujeme-li, že se generace Y mj. zajímá o to, aby přispívala dobré věci, resp. společnosti, bylo by pro ni také přirozené přihlížet při volbě zaměstnavatele právě k brand experience či employer branding. A firmy jsou na tento přístup nuceny reagovat, neboť usilují o co nejlepší zaměstnance. Talentovaní lidé jsou si navíc své ceny na trhu práce dobře vědomí a jsou tak směrem ke svému budoucímu zaměstnavateli jako uchazeči nároční. Schopnost organizace vytvářet a nepřetržitě optimalizovat své zdroje talentů se nazývá **talent management** (Hlaváčová, 2009). Jedním ze způsobů, jak si tyto talenty udržet, může být například poskytování komfortu na pracovišti tak, aby zaměstnancům usnadnil a obohatil jejich pracovní den. V souvislosti se zmenšováním osobního prostoru začínají organizace na pracovištích nabízet více **společných prostorů**, kde si mohou lidé vypít kávu, zasportovat apod. (Hynek, 2009). Neobvyklé nejsou ani relaxační či herní místnosti. Casse (2009) pak s ohledem na získávání a udržení talentovaných zaměstnanců v současné měnící se době vybízí k nahrazení role manažera lidských zdrojů rolí **lídra lidských talentů**.

### 3.2 Nejnovější výzkumy vztahující se ke generaci Y v pracovním prostředí

Londonová se ve svém výzkumu zabývala vnitřní a vnější motivací<sup>8</sup> u zaměstnanců z řad generace Y při volbě zaměstnání (2009). Bylo zjištěno, že vnitřní odměna působí na jejich spokojenost, závazek vůči organizaci a záměr zůstat v zaměstnání. Autorka v závěru navrhuje využití těchto poznatků k poskytování pozitivní vnitřní motivace zaměstnancům ze strany organizací za účelem snížení fluktuace.

---

<sup>8</sup> Autorka používá pojem motivace zj. v názvu článku, dále v textu však termín motivace zužuje na pojmy vnitřní a vnější odměna (angl. *intrinsic* a *extrinsic reward*).

Ve výzkumu (Westerman & Yamamura, 2006) zaměřeném na generační preference pracovního prostředí byly porovnávány generace X, Y a *baby boomers*. Pro generace X a Y byl nalezeno zaměření na cíl jako signifikantní prediktor pro spokojenost v práci a záměr v ní zůstat, přičemž toto neplatilo pro *baby boomers*. Dále se pro zaměstnance z generace X a Y ukázalo jako důležité vhodné pracovní prostředí (ve výzkumu označované jako *system work environment fit*). Tento výzkum dokresluje skutečnost, že mladší zaměstnanci jsou více nakloněni odchodu z organizace než starší *baby boomers*, pokud nejsou naplňována jejich očekávání. O častých a rychle po sobě následujících změnách práce se v odborné literatuře píše jako o tzv. *job hoppingu*, ke kterému se Pedretti (2015) vyjadřuje jako o jedné z výzev pro oblast lidských zdrojů v roce 2015. A dodává, že generace Y a Z vnímají *job hopping* jako příležitost získávat nové zkušenosti a dosahovat seberozvoje (Pedretti, 2015).

V diplomové práci Hoffa (2010) byly zjišťovány rozdíly pracovních preferencí mezi mladší generací (studenti) a starší generací (pracovníci). Mladší generace ve vyšší či nižší míře upřednostňovala sociální podporu, *transakční leadership*<sup>9</sup>, management bez výjimek (aktivně se zabývajících chybami) a příležitost k postupu. Na druhé straně pak nepřikládali důraz významu úkolů, flexibilitě, *transformačnímu leadershipu*<sup>10</sup> a sociální odpovědnosti.

Dle výzkumu Krugerové (2010) z téhož roku, který se zabýval studenty z generace Y a jejich preferencemi na pracovišti, této generaci záleží na způsobu, jak pracuje. Tito studenti preferovali zaměstnance, kteří nabízeli příležitost ke vzdělávání a současně kvalitnímu životu. Dále chtějí pracovat v příměstské oblasti, do práce cestovat autem či veřejnou dopravou. Také preferují pracovat v klidnějším a uvolněnějším prostředí. Mezi jejich pracovní charakteristiky také dle zjištění patří mobilní výkon práce s flexibilními hodinami. Co se týče spolupráce, chtějí se kvůli ní scházet v zasedacích místnostech. Pro účely týmové práce volí prostory vyhrazené týmu. A konečně od svého zaměstnavatele požadují šetrnost k životnímu prostředí, která se projevuje také na pracovišti.

Další výzkum v témže roce (Eddy, Schweitzer & Lyons, 2010) odhalil, že generace Y klade největší důraz na individualistické aspekty práce. Respondenti narození po roce 1980 měli

---

<sup>9</sup> *Transakční leadership* je zde vysvětlen jako vedení založené na odměnách a trestech s cílem dosáhnout compliance ze strany následovníků.

<sup>10</sup> *Transformační leadership* se pro tento výzkum vykládá jako vedení, kdy mezi sebou navzájem vyvolávají vůdci a následovníci vyšší úroveň motivace a morálky (Batista-Taran, Shuck, Gutierrez & Barait, 2009; in Hoff, 2010).

realistická očekávání o své první práci a mzdě, u ní však očekávali rychlý nárůst. Také hledali rychlý postup, rozvoj nových dovedností a dobré kolegy a pečující pracovní prostředí. Současně chtěli mít zajištěný smysluplný a spokojený soukromý život.

Kubiatko, Haláková, Nagy a Nagyová (2013) se ve svém výzkumu zabývali rozdílností postojů k informačním technologiím mezi generacemi X a Y v České republice. Z výsledků vyplynulo, že generace Y má oproti generaci X pozitivnější postoje k sociálním sítím, stahování hudby a filmů z internetu či k práci s informačními technologiemi. Dále nemá problém s prací z domova ani s používáním vícero informačních technologií a pracováním zároveň. Autoři také referují, že generace Y využívá informační technologie častěji k chatování, zatímco generace X spíše ke komunikaci e-maily. Stručně lze výzkum shrnout tak, že mladá generace používá informační technologie a internet rozdílně. Tyto poznatky jsou v souladu se zjištěním Bennettové, Matona a Kervinové (2008).

V roce 2014 provedla ve Velké Británii společnost Hays průzkum nazvaný Generace Y a svět práce. Z výsledků vyplynulo, že 60 % respondentů očekává od své pracovní kariéry zajímavou práci, 47 % jistou práci, 40 % bohatství a 38 % rozvoj znalostí a prohloubení specializace. Zajímavé zjištění přinesla také otázka na ideálního šéfa z pohledu generace Y. 51 % respondentů by uvítalo šéfa jako kouče či mentora, 40 % šéfa jako lídra, 34 % jako rádce, 30 % jako důvěrníka (pro osobní i pracovní záležitosti), 16 % jako přítele. Jen 10 % by si přálo šéfa jako toho, který úkoluje. Dále respondenti vybírali 4 nejdůležitější charakteristiky lídra a zvolili: schopnost motivovat ostatní, dávat podporu, čest a poctivost a charakteristiku uznávaný odborník. Jako nejdůležitější faktory pro výběr budoucího zaměstnavatele se pak ukázaly tréninky a rozvojové programy, dále nabízené benefity, flexibilita, možnost rychlého postupu a přesně definovaná kariévní dráha. Co se týče benefitů, mezi nejatraktivnější respondenti řadili základní mzdu, flexibilní pracovní dobu, speciální bonusy, příspěvek na dovolenou, penzijní připojištění a flexibilní pracovní podmínky (možnost práce z domova). Na otázku, co je v práci nejvíce uspokojuje, generace Y odpovídala nejčastěji: uznání, pestrá a zajímavá práce, finanční ohodnocení a pocit, že přispívají něčemu smysluplnému. 46 % by pak chtělo v průběhu profesní dráhy vystřídat 4 až 6 zaměstnavatelů, 28 % 1–3, 16 % 7–9 a 10 % by rádo pracovalo u 10 a více (Představy generace Y, 2014).



Výzkum (Raková, nedat.) mezi českými vysokoškolskými studenty uskutečněný společností Universum nepřinesl poznatky jen z oblasti zaměstnavatelů snů. Z šetření dále vyplynulo, že tito mladí lidé patřící do generace Y hledají zázemí stabilní společnosti s dobrým jménem, která jim má co nabídnout. V žebříčku hodnot z hlediska kariérních cílů se na prvním místě umístila již zmiňovaná rovnováha mezi pracovním a osobním životem, k níž se hlásilo 64 % dotazovaných. Druhé místo obsadilo přání mít bezpečné a stabilní zaměstnání a na třetím spočinula potřeba pocitu, že slouží vyššímu dobru. Z hlediska charakteristik ideálních zaměstnavatelů se jako nejdůležitější kritérium ze 4 porovnávaných ukázala právě atmosféra na pracovišti. Následovala ji samotná náplň práce a odměny. Nejmenší důležitost z těch vybraných hodnot pak přisuzovali reputaci a image firmy. Podíváme-li se blíže na výsledky ohledně pracovního prostředí, studenty dle výzkumu neoslovují kanceláře ani *open space*. Podstatně více se zajímají o kreativní prostory. Příkladem mohou být relaxační zóny, houpací sítě, barevné místnosti či videohry na pracovištích společnosti Google. Největší rozdíly mezi obory byly v této studii zaznamenány u otázky na společenskou odpovědnost firem neboli CSR<sup>11</sup>. Ta zajímá 42 % studentů medicíny, poté 16 % studenty techniky a ze 12 % studenty IT. Naopak v silném cítění pro dodržování etiky padla shoda mezi studenty humanitních oborů, zdravotních oborů a právníky. V důležitosti úspěchu na trhu společně s finanční silou se pak shodli mladí ekonomové, technici a právníci. Když pak byli studenti tázáni na hodnoty týkající se pracovní náplně, zajímala je nejvíce možnost profesionálního zaškolení a rozvoje dovedností, jistota zaměstnání a práce plná výzev. V této kategorii se také ukázalo, že s týmovou prací nejvíce počítají studenti medicíny a nejméně naopak studenti práv. A na závěr, jen 9 % studentů považovalo za klíčový rychlý kariérní růst.

V roce 2013 proběhl také výzkum týkající se generace Y na trhu práce mezi studenty Univerzity Palackého v Olomouci (Zbraňková, 2013). Bylo zjištěno, že 37 % z celkového souboru 286 studentů se na pracovišti setkává se sociálními sítěmi. Dále by na začátku své profesní kariéry 66 % upřednostňovalo práci v týmu tvořeném vícero generacemi, 22 % by rádo pracovalo s mladými zaměstnanci podobného věku, 7 % by volilo práci o samotě a 4 % by nejraději pracovala se staršími kolegy. Na otázku přístupu ke skupinové práci

---

<sup>11</sup> Z angl. *Corporate Social Responsibility*. Jde o způsob vedení firmy zaměřený na budování vztahů s partnery, zlepšování reputace a zvyšování důvěryhodnosti společnosti (Steinerová, Václavíková & Mervart, 2008).

odpovědělo 48 %, že se k ní staví pozitivně a chápe ji jako velmi produktivní, dalších 48 % ji vnímá jako neutrální a jen 5 % preferuje práci o samotě. Z hlediska přístupu k vedoucímu 46 % studentů odpovědělo, že jej vnímá jako autoritu, chce se od něj zj. učit a přebírat zkušenosti; další častou odpovědí (36 %) bylo přání po otevřenosti a přátelské atmosféře na pracovišti. Na otázku, zdali je pro studenty při hledání práce rozhodujícím faktorem možnost pracovních cest do zahraničí, odpovědělo 49 %, že by tato možnost rozhodování ovlivnila, ale není nejdůležitější, dalších 38 % ji nepovažuje za rozhodující a 13 % ji naopak za rozhodující zcela určitě považuje. Na závěr pak 46 % považovalo za důležité, že se organizace hlásí ke společenské odpovědnosti firem, dalších 32 % to shledává důležitým a 22 % z tohoto hlediska organizaci neposuzuje.

Na závěr považujeme za vhodné zmínit, že je v zájmu organizací přihlížet při generalizaci generace Y také k individuálním charakteristikám, které se jistě mohou od výše popsané teorie lišit.

V předešlých kapitolách jsme se pokusili vymezit hlavní teoretické konstrukty, z nich tato práce vychází. Je jimi teorie attachmentu, poznatky z oblasti psychologie práce a organizace a dosavadní zjištění o generaci Y. V následující části popíšeme vlastní výzkum.

## II. VÝZKUMNÁ ČÁST

## 4 Výzkumný problém, cíle výzkumu a hypotézy

V návaznosti na teoretickou část považujeme za **výzkumnou oblast** této práce empirický výzkum generace Y v pracovním prostředí, jejímž charakteristikám nejen na pracovním trhu jsme se věnovali ve třetí kapitole. Aby bylo možné tuto problematiku výzkumně uchopit, definovali jsme si v rámci výzkumného problému, jaké použijeme odpovídající dotazníkové metody. V rámci výzkumných otázek jsme si pak vytyčili, jaké jevy a souvislosti mezi proměnnými sledujeme.

### 4.1 Výzkumný problém

Tato práce si za **výzkumný problém** stanovila oblast preferencí pracovního prostředí mezi zástupci tzv. generace Y a současně také aplikaci teorie attachmentu v psychologii práce a organizace. Konkrétně se tak v této práci věnujeme zmapováním těch faktorů, které jsou generací Y v pracovním prostředí upřednostňovány, a jak tyto preference souvisí se vztahovou vazbou účastníků výzkumu. Teorií vztahové vazby a také současným výzkumům, které ji aplikují, jsme se věnovali v první kapitole.

Konkrétně porovnáваме průměrné skóre ve vztahové vyhýbavosti a vztahové úzkostnosti české verze škály *Experiences in Close Relationships* neboli ECR (překlad Lečbych & Pospíšilíková, 2012) u příslušníků generace Y v závislosti na jejich preferencích pracovního prostředí. Použitým metodám se podrobněji věnujeme v kapitole 6, Popis metodologického rámce a metod.

### 4.2 Výzkumné otázky

Pro tento výzkum jsme zvolili smíšený design a využíváme tak přístup kvantitativní i kvalitativní (podrobněji viz kapitola 6, Popis metodologického rámce a metod). V této souvislosti stanovujeme tomu odpovídající výzkumné otázky. První výzkumná otázka se vztahuje ke kvantitativnímu přístupu ve výzkumu.

**VO1:** *Existují statisticky významné rozdíly v průměrných skórech subškál vztahové vyhýbavosti a úzkostnosti škály ECR mezi skupinami preferujícími určitý typ pracovního prostředí?*

Dále stanovujeme výzkumné otázky pro data získaná kvalitativním přístupem. VO2 a VO3 se svým charakterem liší od VO1, která slouží pro kvantitativní přístup, neboť jsou v tomto případě výzkumné otázky VO2 a VO3 (v tomto kvalitativním přístupu) terminologickým ekvivalentem k výzkumným hypotézám v přístupu kvantitativním (Miovský, 2006).

**VO2:** *Jaké jsou charakteristiky generace Y ohledně práce se specifickými skupinami lidí?*

**VO3:** *Jaké aspekty jsou pro generaci Y nejdůležitější při hledání práce?*

### 4.3 Cíle výzkumu

Prvním **výzkumným cílem** této práce je na základě teoretického východiska načrtnout možné preference pracovního prostředí studentů jakožto příslušníků generace Y a dále načrtnout potenciální souvislosti se vztahovou vazbou.

**Druhým výzkumným cílem** je navrhnout soubor otázek k určení preferencí pracovního prostředí. Tento soubor otázek má být zaměřený na populaci studentů, u nichž lze předpokládat, že ne všichni již mají pracovní zkušenosti. Současně je třeba, aby byly otázky návazné na další použitou metodu sledující vztahovou vazbu a celkově upravené pro účely tohoto výzkumu.

**Třetím cílem** pak je zmapování preferencí pracovního prostředí studentů a zjištění jejich stylu vztahové vazby, resp. změření skóre ve dvou subškálách škály ECR.

Po zjištění těchto proměnných je **čtvrtým výzkumným cílem** práce nalézt statisticky významné souvislosti mezi jednotlivými skupinami respondentů. Tj. nalézt souvislost mezi skupinami preferujícími jednotlivé aspekty pracovního prostředí a průměrnými skóre respondentů v subškálách vztahové vyhýbavosti a úzkostnosti.

**Pátý výzkumný cíl** se pojí s aplikací poznatků získaných z výzkumu. Úkolem je navrhnout doporučení týkajících se generace Y vhodná zj. pro zaměstnavatele, personalisty, náboráře, manažery a další související odborníky.

Výzkumné cíle této bakalářské práce lze shrnout do zjednodušení, které následuje na další straně.

**Cíl 1:** *Načrtnout možné preference pracovního prostředí studentů a potenciální souvislosti se vztahovou vazbou.*

**Cíl 2:** *Navrhnout dotazník preferencí pracovního prostředí zaměřený na studenty.*

**Cíl 3:** *Zmapování preferencí pracovního prostředí studentů a zjištění jejich vztahové vazby.*

**Cíl 4:** *Nalézt souvislost mezi skupinami preferujícími jednotlivé aspekty pracovního prostředí a teorií attachmentu.*

**Cíl 5:** *Navrhnout doporučení týkajících se generace Y pro zaměstnavatele.*

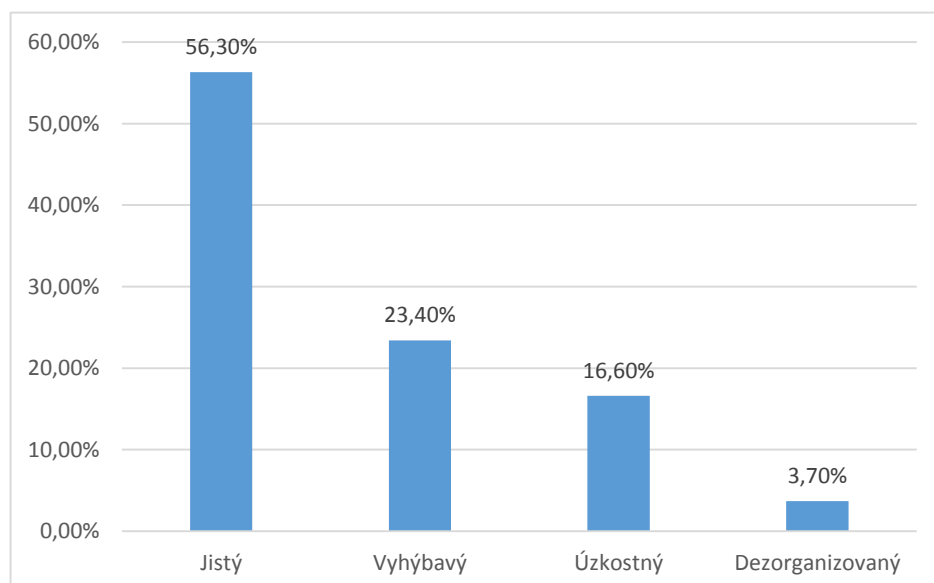
Nyní se zaměříme na hypotézy vztahující se ke kvantitativní části tohoto výzkumu.

#### 4.4 Hypotézy

V rámci výzkumu jsme na základě úvah nad teoretickým východiskem, kterému se věnujeme v první části této práce, vyslovili následujících 5 hypotéz, přičemž u každé z nich stanovujeme vždy **variantu A** pro subškálu vztahové vyhýbavosti a **variantu B** pro subškálu vztahové úzkostnosti škály ECR. Hypotéz tak napočítáme **celkem 10**.

Cestu dvou variant pro obě subškály volíme z toho důvodu, že pro využití výsledného stylu vztahové vazby byl zjištěn velmi malý počet čtvrtého typu, tj. dezorganizovaného (3,7 %). Pro lepší názornost přikládáme graf rozložení jednotlivých stylů vztahové vazby.

**Graf 1: Rozložení stylů vztahové vazby ve zkoumaném vzorku.**



Dovolujeme si podotknout, že z důvodu vysokého počtu proměnných není možné do stanovených hypotéz zahrnout všechny potenciální souvislosti či rozdíly. Ve výsledcích výzkumu proto představíme jednak vyjádření k hypotézám a jednak také vedlejší výsledky uváděné např. v četnostech jednotlivých odpovědí na otázky z dotazníku.

Všechny stanovené hypotézy jsou jednosměrné a o rozdílu.

U **první hypotézy** předpokládáme, že se skupiny, které preferují různý typ pracovního prostředí, budou statisticky významně odlišovat v dosaženém skóre na subškále vztahové vyhýbavosti a úzkostnosti.

**H1a:** *Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové vyhýbavosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různý typ pracovního prostředí.*

**H1b:** *Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové úzkostnosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různý typ pracovního prostředí.*

U **druhé hypotézy** dále očekáváme, že se signifikantní rozdíl ve skóre vyhýbavosti a úzkostnosti prokáže mezi skupinami, které v práci preferují různé sociální prostředí.

**H2a:** *Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové vyhýbavosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různý typ sociálního prostředí v práci.*

**H2b:** *Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové úzkostnosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různý typ sociálního prostředí v práci.*

Co se týče **třetí hypotézy**, zde předpokládáme, že se budou ve skóre vyhýbavosti a úzkostnosti statisticky významně odlišovat takové skupiny respondentů, které preferují různou pracovní dobu.

**H3a:** *Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové vyhýbavosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různý typ pracovní doby.*

**H3b:** *Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové úzkostnosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různý typ pracovní doby.*

U **čtvrté hypotézy** očekáváme signifikantní rozdíl ve skóre vyhýbavosti a úzkostnosti mezi jednotlivými skupinami preferujícími různou velikost organizace, v níž by chtěli pracovat.

**H4a:** *Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové vyhýbavosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různou velikost organizace.*

**H4b:** *Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové úzkostnosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různou velikost organizace.*

U poslední, **páté hypotézy**, předpokládáme existenci signifikantního rozdílu ve skóre vyhýbavosti a úzkostnosti mezi skupinami respondentů, kteří pro práci preferují různé typy pracovišť.

**H5a:** *Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové vyhýbavosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různá pracoviště.*

**H5b:** *Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové úzkostnosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různá pracoviště.*

V následující kapitole si popíšeme základní a výběrový soubor, na němž se tyto hypotézy testují. Nabídneme také jejich porovnání ve vybraných znacích.



## 5 Základní a výběrový soubor

Jak jsme již uvedli v teoretické části, pro generaci Y neexistuje jednotné rozmezí let, kdy se její příslušníci narodili. Z důvodu této názorové plurality proto vybíráme rozmezí nejširší, a to narození v letech 1975–1995. Tuto skupinu jsme zvolili vzhledem k umožněnému přístupu ke studentům Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci a k možnosti porovnávat naše výsledky s paralelními výzkumy v zahraničí probíhajícími na vysokoškolských studentech.

**Základní soubor** neboli populaci tak tvoří studenti Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci ve věku 18–40 let v době probíhajícího výzkumu a studující jeden obor v rámci prezenčního bakalářského, navazujícího magisterského či magisterského studia, dále kombinovaného bakalářského, navazujícího magisterského či magisterského studia. Studenti studující na jiné fakultě než FF a studenti doktorského studia nebyli do výzkumu zařazeni.

Tyto kritéria splňuje v akademickém roce 2014/2015 celkem N=5269 studentů FF UP. Z nich 3136 studuje prezenční bakalářské studium, 1250 prezenční navazující magisterské, 69 prezenční magisterské, 585 kombinované bakalářské, 224 kombinované navazující magisterské a 5 studentů kombinované magisterské studium (přednáška na Dnu otevřených dveří FF UP, 17. 1. 2015). Současně je na FF UP pro akademický rok 2014/2015 evidováno celkem 59 jednooborových studijních oborů, z toho je 51 v prezenční a 8 v kombinované formě. Co se týče zastoupení kateder, na FF UP jich figuruje celkem 21.

**Výzkumný soubor** tvoří n=350 studentů FF UP, což odpovídá 6,6 % ze základního souboru, tj. populace. Vzorek je složen z 303 žen (86,6 %) a 47 mužů (13,4 %). Průměrný věk dosahuje 21,9 let (Me=21 a Mod=21 let). Věkové rozpětí je, dle stanovených kritérií, 18–40 let.

Dále respondenti zastupují 20 z 21 existujících kateder na Filozofické fakultě UP, nezúčastnili se zástupci Katedry klasické filologie. Co se týče formy studia, prezenčně studuje z výzkumného souboru 328 respondentů (93,7 %) a kombinovaně 22 (6,3 %).

**Tabulka 1: Stručná charakteristika zkoumaného souboru.**

Celkový počet (n)	Z toho mužů/žen (% / %)	Průměrný věk	Nejnižší / nejvyšší věk	Me, Mod (věk)	Směrodatná odchylka (věk)
350	13,4 % / 86,6 %	21,9 let	18/40	21,20	3,08

Pro lepší přehlednost uvádíme také srovnání vybraných charakteristik základního a výběrového souboru v absolutních četnostech.

**Tabulka 2: Srovnání charakteristik základního a výzkumného souboru.**

	Celkový počet (N, n)	Forma studia (prezenční / kombinované)	Studijní program Bc.	Studijní program nav. Mgr.	Studijní program Mgr.	Počet kateder
Základní soubor	5269	4455/814	3721	1474	74	21
Výzkumný soubor	350	328/22	275	75	0	20

Výběr **výzkumného vzorku** proběhl online, kdy byl dotazník šířený e-mailem a přes sociální síť Facebook (vlastní profil, sdílení dotazníku přáteli, stránka Studenti Katedry psychologie UP, skupina Univerzita Palackého v Olomouci, skupiny jednotlivých oborů/ročníků FF, univerzitních kolejí).

Celkem bylo zaznamenáno 1269<sup>12</sup> návštěv dotazníku, z nichž dotazník 793 pouze zobrazilo, 66 nedokončilo a 411 respondentů jej vyplnilo (tj. 32,4 %). Z tohoto počtu 411 respondentů bylo 62 probandů, kteří nesplňovali stanovená kritéria. Z těchto 62 byli celkem 2 respondenti kontaktováni na základě uvedeného e-mailu kvůli neobvyklému věku. Jeden uváděl věk 7 a druhý respondent 245 let. Na e-mail zareagoval jeden z respondentů, který svůj věk opravil a doplnil, že se skutečně jednalo o chybu. Celkem tak bylo ze 411 respondentů vyřazeno 61.

<sup>12</sup> *Nejedná se o jedinečná zobrazení, tj. tento číselný údaj zahrnuje všechna opakovaná zobrazení dotazníku. Počet jedinečných zobrazení dotazníku, který nezahrnuje opakovaná otevření, je tak menší.*

## 6 Popis metodologického rámce a metod

V této kapitole představíme, jaký jsme zvolili pro tuto bakalářskou práci výzkumný design, jaký byl pro výzkum použit dotazník a z čeho se skládal. Dále popíšeme, jakými metodami probíhal sběr dat a jakými metodami byla získaná data zpracovaná a posléze analyzovaná.

### 6.1 Výzkumný design

Výzkumný design je stanoven jako smíšený z důvodu kombinace kvantitativního přístupu v podobě dotazníkového šetření a přístupu kvalitativního v podobě dvou otevřených kvalitativních otázek, jejichž cílem je obohatit získaná kvantitativní data. Vzhledem k tomuto jejich charakteru na ně lze pohlížet jako na nepříliš rozsáhlou kvalitativní evaluaci výzkumu.

### 6.2 Dotazník

Použitý online dotazník se skládá ze dvou částí. Tato metoda je samovyplňovací, tzn., že účastníci ji vyplňovali sami. První část představuje **soubor otázek** zaměřený na sociodemografické údaje a preferenci pracovního prostředí. Tento soubor obsahuje otázky uzavřené (část s nucenou volbou) i otevřené. Druhou část tvoří dotazník – česká verze škály *Experiences in Close Relationships* neboli **ECR** v online verzi, normy pro Českou republiku dle Lečbycha, Charváta a Seitla (nepublikované). Šetření bylo provedeno jednorázově, a to pro účely tohoto výzkumu, resp. bakalářské práce.

### 6.3 Pilotní studie

Pilotní studie byla realizována, aby ověřila srozumitelnost navrženého souboru otázek zaměřeného na sociodemografické údaje a zj. také na preference pracovního prostředí. Dále bylo jejím účelem zjistit, zdali respondentům vyhovuje výběr možný odpovědí, jejich šíře. Pilotní studie tak proběhla na souboru 11 probandů, kteří byli vybráni z řad studentů (9 respondentů), ale také z řad absolventů (2 respondenti). Respondenti byli požádáni jednak o zodpovězení na otázky, jednak o zpětnou vazbu k tomu, jak se jim odpovídalo, co jim vyhovovalo a co ne.

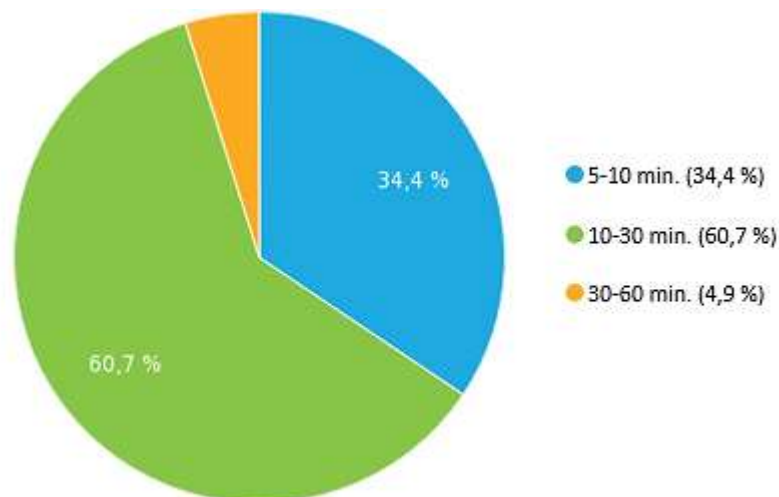
## 6.4 Sběr dat

Sběr dat probíhal metodou samovýběru, tj. způsobem založeným na principu dobrovolnosti respondentů. Dále probíhal metodou sněhové koule přes známé a jejich známé. Sběr dat trval 95 dnů a probíhal od 24. listopadu 2014 do 26. února 2015.

**Průměrný čas** vyplňování dotazníku byl 4 hodiny, 49 minut a 36 sekund. Tento časový údaj zahrnuje dobu otevření dotazníku všech respondentů. Někteří respondenti vyplňovali dotazník např. s přestávkami, přes noc apod.

Následující koláčový graf zobrazuje dobu **aktivního vyplňování** dotazníku, tj. dobu, kdy byl respondent v dotazníku v činnosti (např. označoval, psal). Tato doba je, jak je zjevné oproti průměrné době otevření dotazníku, kratší.

**Graf 2: Doba aktivního vyplňování dotazníku.**



## 6.5 Metody zpracování a analýzy dat

V této práci zkoumáme T-skóry subškály vztahové vyhýbavosti a subškály vztahové úzkostnosti. Pracujeme tak se 2 závislými proměnnými v podobě T-skórů těchto škál. Jedná se tedy o kvantitativní, metrické, diskretní proměnné. Nezávislými proměnnými jsou jednotlivé preference (aspekty pracovního prostředí), které respondenti v dotazníku vybírali. Zde se jedná o polytomickou kategoriální proměnnou. Stanovené hypotézy se zabývají rozdílem mezi skupinami, hledáme tedy rozdíl. Hladina významnosti byla stanovena na  $\alpha = 0,05$ .

Získaná data z dotazníku (tj. sociodemografické údaje, preference pracovního prostředí a vztahová vazba) byla zpracována v programu Microsoft Office Excel. Následovalo čištění dat a vyřazení probandů (viz poslední odstavec kapitoly 5). Poté byly provedeny potřebné popisné statistiky a následovala analýza dat v programu Statistica.

Pro statistickou analýzu dat byla zvolena **vícerozměrná analýza rozptylu** neboli **MANOVA** (angl. *Multiple Analysis of Variance*), která zkoumá vliv jednoho či více faktorů na několik vysvětlovaných proměnných současně. Pomáhá odpovědět na otázky, jestli má manipulace nezávislé proměnné statisticky významný vliv na závislé proměnné, dále jaká je souvislost mezi závislými proměnnými a jaká je souvislost mezi proměnnými nezávislými. V MANOVĚ na rozdíl od ANOVY figuruje vícerozměrná závislá (kvantitativní) proměnná, tj. na každém měřeném objektu měří současně vícero znaků (Drápela, nedat.).

Obecně je pro použití analýzy rozptylu třeba splnit dva předpoklady, a to **normalitu** sledovaných vzorků a **homogenitu rozptylů** mezi skupinami. Normalitu lze předpokládat z velikosti souboru ( $n=350$ ). V této souvislosti lze odpustit menší nedostatky, zvláště většího vzorku, neboť ideálních předpokladů lze v praxi dosáhnout jen zřídka (Drápela, nedat.). Nejméně početnou skupinu tvoří 22 respondentů, přičemž ve většině je  $> 30$ . Homogenním souborem rozumíme takový soubor, jehož všichni členové mají stejné vlastnosti, které odpovídají předem zvolenému kritériu. Homogenita byla ověřována pomocí Levenova testu homogenity rozptylu.

Při signifikantních výsledcích byl použit post-hoc test HSD při nestejném N, protože jsou skupiny preferencí různě početné. Pomocí tohoto testu bylo zjišťováno, mezi jakými skupinami se rozdíl nachází.

## 7 Etické aspekty výzkumu

Tuto kapitolu věnujeme etice tohoto výzkumu, neboť ji považujeme za jeho významnou součást. Jak ve své knize věnované metodologii píše Ferjenčík (2000), na etiku ve výzkumu není možné rezignovat. Bylo by tak chybou tento aspekt výzkumu opomenout.

Dotazníkové šetření probíhalo online a na bázi dobrovolnosti. Dobrovolné bylo také uvedení **kontaktního e-mailu** na samotném začátku celého dotazníku. Na tento e-mail bylo po odeslání vyplněného dotazníku za odměnu přislíbeno zaslání individuálních výsledků z oblasti vztahové vazby. Této možnosti z celkových 350 respondentů využilo celkem 155 respondentů (44,3 %) a naopak zbývajících 195 (55,7 %) se rozhodlo e-mail neuvádět. Z tohoto důvodu, tj. možnosti uvést kontaktní e-mail, nelze považovat dotazník za zcela anonymní. Anonymní data byla získána pouze od 55,7 % respondentů, kteří e-mail nevyplnili.

Ve všech fázích tohoto výzkumu byla zajištěna **ochrana získaných dat** před zneužitím třetím subjektem. Tato informace zazněla v úvodní informaci online dotazníku, k němuž byl přístup patřičně zaheslován. Je však nutné připustit slabou stránku online sběru dat, kdy může být prolomen přístup k datům. Tuto nevýhodu skýtá také uchovávání dat v počítači, který byl taktéž zaheslován.

Respondenti byli v úvodní informaci dotazníku dále **poučeni**, že je jejich účast ve výzkumu zcela dobrovolná a že mohou v průběhu vyplňování z výzkumu kdykoliv odstoupit. Vyplněním a odesláním dotazníku s tímto souhlasili.

## 8 Výzkumné výsledky

V této kapitole se zabýváme dosaženými výsledky a jejich interpretací. Z důvodu použití smíšeného designu, tj. kvantitativního i kvalitativního přístupu, rozdělujeme tuto kapitolu pro přehlednost do dvou podkapitol. Zatímco kvantitativní část umožňuje zkoumané jevy měřitelně uchopit, část kvalitativní ji obohacuje a přispívá svým charakterem k pochopení a lepší interpretaci kvantitativně naměřených dat.

### 8.1 Kvantitativní výzkum

Hypotézu **1a**, jejíž znění si připomeňme níže, **přijímáme** na hladině významnosti 0,05. Skupiny preferující určitý typ pracovního prostředí se liší ve skóre vztahové vyhýbavosti.

**H1a:** *Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové vyhýbavosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různý typ pracovního prostředí.*

**Tabulka 3:** Jednorozměrné testy významnosti pro T-skór vyhýbavosti.

	SČ	St. volnosti	PČ	F	P
<b>Abs. člen</b>	711706,0	1	711706,0	5302,044	0,000000
<b>Typ prostředí</b>	3142,7	3	1047,6	7,804	0,000047

Po zjištění této signifikance byl použit post-hoc test HSD při nestejném N. Tento test ukázal, že se od sebe v průměrném skóre vyhýbavosti liší skupiny respondentů, kteří preferují pracovat v „klidném, tišším“ prostředí od „energického, aktivního“ a respondenti preferující „energické, aktivní“ od těch, kteří „neví, neupřednostňují“.

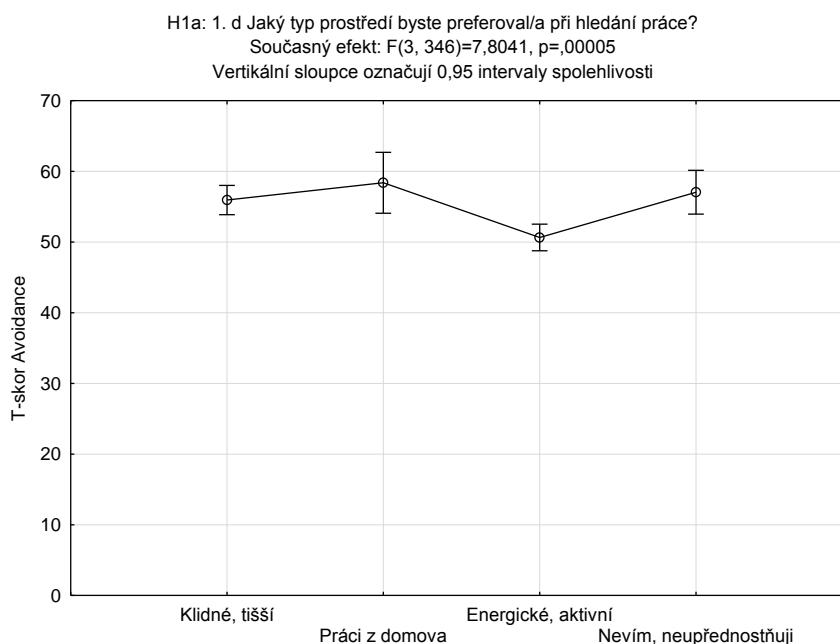
Určitou tendenci k rozdílu (blíží se  $p = 0,005$ ) lze pozorovat také mezi skupinami „práce z domova“ a „energické aktivní“, jejichž rozdíl by se mohl projevit u většího výzkumného vzorku. Zjištění shrnuje tabulka na další straně.

**Tabulka 4: Rozdíly mezi skupinami v post-hoc testu.**

1. d Typ prostředí	Klidné, tišší	Práce z domova	Energické, aktivní	Nevím, neupředn.
Klidné, tišší		0,859651	<b>0,002015</b>	0,960127
Práce z domova	0,859651		0,059846	0,973013
Energické, aktivní	<b>0,002015</b>	0,059846		<b>0,021218</b>
Nevím, neupředn.	0,960127	0,973013	<b>0,021218</b>	

Následující graf vypovídá o tom, že studenti s větší mírou vyhýbavosti budou jako pracovníci spíše preferovat „práci z domova“, anebo budou ve svém výběru pracovního prostředí nerozhodní. Dále lze z grafu pozorovat, že studenti, kteří preferují „energické, aktivní“ prostředí, mají nižší míru vztahové vyhýbavosti oproti jiným skupinám.

**Graf 3: Krabicový graf – porovnání skupin preferujících určitý typ prostředí.**



U hypotézy **1b** jsme nenašli dostatek důkazů k jejímu přijetí, a tak ji na hladině významnosti 0,05 **zamítáme**. Ve skóre vztahové úzkostnosti nebyl nalezen rozdíl mezi respondenty preferujícími různý typ pracovního prostředí.

**H1b: Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové úzkostnosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různý typ pracovního prostředí.**



**Tabulka 5: Jednorozměrné testy významnosti pro T-skór vyhýbavosti.**

	SČ	St. volnosti	PČ	F	P
<b>Abs. člen</b>	645055,4	1	645055,4	5469,451	0,000000
<b>Typ prostředí</b>	742,7	3	247,6	2,099	0,100066

Hypotézu **2a** o rozdílnosti skupin preferujících různý typ sociálního prostředí ve vztahové vyhýbavosti **přijímáme** ( $p < 0,05$ ).

**H2a:** *Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové vyhýbavosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různý typ sociálního prostředí v práci.*

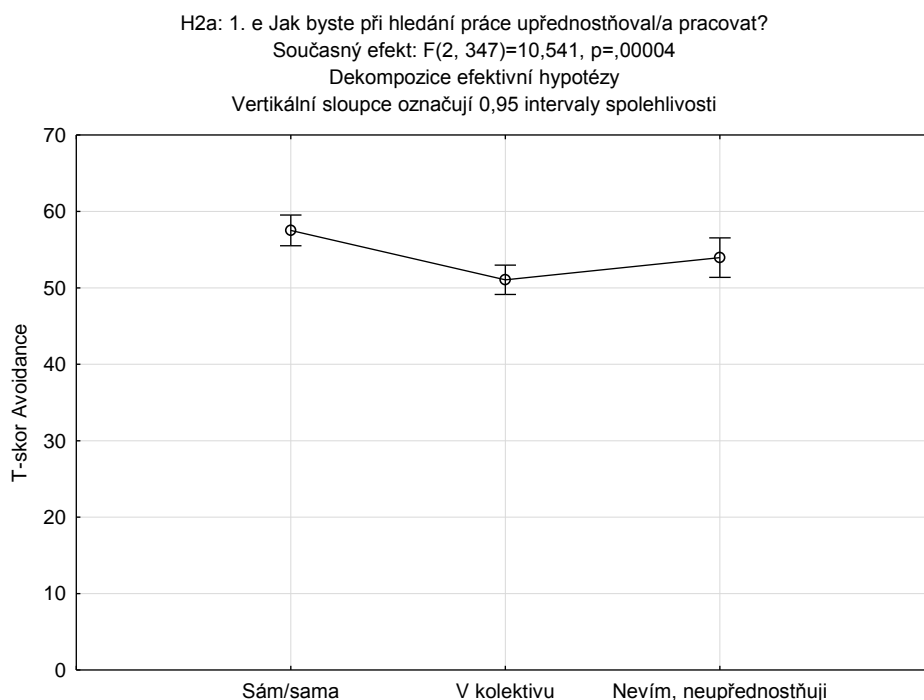
Po zjištění signifikance byl opět použit post-hoc test HSD při nestejném N. Poukázal na rozdíl mezi skupinami „sám/sama“ a „v kolektivu“. To znamená, že na hladině významnosti 0,05 existuje ve skóre vyhýbavosti rozdíl mezi skupinami preferujícími pracovat o samotě a těmi, kteří upřednostňují práci v kolektivu. Toto zjištění zobrazuje tabulka níže.

**Tabulka 6: Rozdíly mezi skupinami v post-hoc testu.**

1. e Sociální prostředí	Sám/sama	V kolektivu	Nevím, neupředn.
Sám/sama		<b>0,000041</b>	0,134056
V kolektivu	<b>0,000041</b>		0,261752
Nevím, neupředn.	0,134056	0,261752	

Na následující straně nalezneme krabicový graf. Ten porovnává jednotlivé skupiny preferencí sociálního prostředí v práci, lze vyzorovat nižší míru vyhýbavosti u studentů, kteří upřednostňují práci o samotě oproti studentům preferujícím pracovat v kolektivu a nerozhodným.

**Graf 4: Krabicový graf – porovnání skupin preferujících sociální prostředí v práci.**



Co se týče hypotézy **2b**, zde nevyšel signifikantní výsledek, a tak ji **zamítáme** ( $p>0,05$ ). Nebyl tedy ve skóre úzkostnosti prokázán rozdíl mezi skupinami, které preferují různé typy sociálního prostředí v práci.

**H2b:** *Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové úzkostnosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různý typ sociálního prostředí v práci.*

Hypotézu **3a** také **zamítáme** ( $p>0,05$ ). Ve skóre vztahové vyhýbavosti mezi skupinami, které preferují různou pracovní dobu, neexistuje na hladině významnosti 0,05 rozdíl.

**H3a:** *Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové vyhýbavosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různý typ pracovní doby.*

Hypotézu **3b** naopak **přijímáme** ( $p<0,05$ ). Respondenti, kteří preferují různou pracovní dobu, se ve skóre úzkostnosti odlišují. Níže nabízíme graf porovnání těchto skupin.

**H3b:** *Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové úzkostnosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různý typ pracovní doby.*

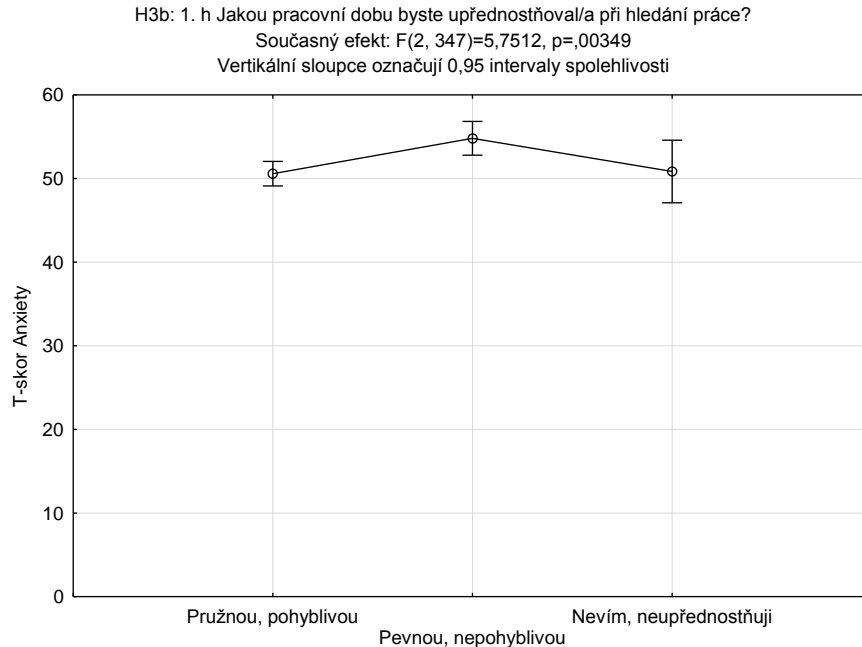
Po zjištění signifikance byl použit post-hoc test HSD při nestejném N. Ve skóre úzkostnosti byl nalezen rozdíl mezi skupinami, které preferují „pružnou, pohyblivou“ a „pevnou, nepohyblivou“ pracovní dobu. Zjištění zobrazuje tabulka níže.

**Tabulka 7: Rozdíly mezi skupinami v post-hoc testu.**

1. h Pracovní doba	Pružná, pohyblivá	Pevná, nepohyblivá	Nevím, neupředn.
Pružná, pohyblivá		<b>0,009841</b>	0,994403
Pevná, nepohyblivá	<b>0,009841</b>		0,303790
Nevím, neupředn.	0,994403	0,303790	

Tento graf zobrazuje srovnání jednotlivých skupin studentů dle preferencí pracovní doby. Vidíme zde vyšší míru vztahové úzkostnosti u studentů dávajícím přednost pevné pracovní době oproti zbývajícím skupinám, tj. studentům, kteří by jako pracovníci dávali přednost pružné době nebo kteří jsou nerozhodní.

**Graf 5: Krabicový graf – porovnání skupin preferujících různou pracovní dobu.**



Hypotézu **4a zamítáme** ( $p>0,05$ ). Mezi skupinami preferujícími různou velikost organizace tedy nebyl zjištěn rozdíl ve skóre vyhýbavosti.

**H4a:** *Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové vyhýbavosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různou velikost organizace.*

Hypotézu **4b** také **zamítáme** ( $p > 0,05$ ). Skupiny respondentů, kteří upřednostňují různou velikost organizace, se neliší ve vztahové úzkostnosti.

**H4b:** *Existuje rozdíl v průměrném skóre subškály vztahové úzkostnosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různou velikost organizace.*

Hypotézu **5a** **zamítáme** ( $p > 0,05$ ). Ani zde nebyl nalezen rozdíl mezi skupinami. Respondenti, kteří preferují různá pracoviště, se ve skóre vztahové vyhýbavosti neliší.

**H5a:** *Existuje rozdíl v T-skórech subškály vztahové vyhýbavosti škály ECR mezi skupinami preferujícími různá pracoviště.*

A poslední, hypotézu **5b** také **zamítáme** z důvodu nedostatku důkazů pro její přijetí. Respondenti preferující různá pracoviště se ve vztahové úzkostnosti neliší.

**H5b:** *Existuje rozdíl v T-skórech vztahové úzkostnosti mezi skupinami preferujícími různá pracoviště.*

V následující podkapitole se podíváme na výsledky kvalitativní části tohoto výzkumu.

## **8.2 Kvalitativní výzkum**

V této podkapitole popíšeme, jakých jsme dosáhli výsledků v kvalitativní části práce. Byly stanoveny dvě otevřené otázky. Tyto kvalitativní otázky se ptaly: 1) na preferenci práce s nějakou specifickou skupinou lidí (např. děti, dospívající, dospělí, senioři, sportovci, odborníci, kreativní lidé aj.), 2) na 5 nejdůležitějších věcí, které jsou pro respondenty při hledání práce nejdůležitější.

V **první** kvalitativní **otázce** odpovědělo celkem 231 respondentů (66 %), že by rádo pracovalo s nějakou konkrétní skupinou lidí. Oproti tomu se 119 respondentů (34 %) vyjádřilo, že práci s nějakou konkrétní skupinou lidí nepreferuje. Dále byly analyzovány odpovědi u respondentů, kteří odpověděli „ano“. Na základě vytvoření jednotlivých trsů, tím vznikly obecnější, induktivně zformované kategorie preferovaných skupin, které spojovaly podobné charakteristiky. Např. do kategorie „lidé z různých zemí“ byly zařazeny odpovědi

„cizinci“, „Japonci“, „turisté“, „cizojazyčně mluvící“ a další. Do kategorie „odborníci a vysokoškoláci“ byly zařazeny „sinologové“, „zkušení“ či „profesionálové“.

Po stavení těchto trsů byly vypočítány jejich absolutní četnosti. V tabulce níže uvádíme první šestici kategorií, v níž jsou nejvyšší četnosti, tj. více než 20 odpovědí.

**Tabulka 8: Tabulka četností – preferované skupiny lidí.**

Specifická skupina	Abs. četnosti	Zahrnuje
lidé z různých zemí	33	cizinci, Japonci, turisté, cizojaz. mluvící
dospělí	32	
kreativní lidé	31	mladí lidé z kulturního prostředí, sektor kultury a neziskových organizací
děti	26	
dospívající	20	
odborníci a vysokoškoláci	20	sinologové, zkušení, profesionálové

**Druhá** kvalitativní otázka se ptala na 5 faktorů, které jsou pro naše účastníky výzkumu nejdůležitější. Opět byly ze získaných odpovědí vytvořeny trsy, čímž bylo dosaženo odlišných kategorií. Tyto kategorie se poté přepočítaly do absolutních četností. Často bylo uváděno finanční ohodnocení (n=265). Pro 197 respondentů hraje při hledání práce roli pracovní kolektiv. Často se také objevovala jako důležitá náplň práce (n=170). Za často důležitou lze také považovat pracovní dobu, kterou jmenovalo 133 respondentů.

Celkem 85krát respondenti poukázali na důležitost pracovního prostředí a 63krát uvedli jako významnou vzdálenost od bydliště. Pro 44 respondentů byla důležitá práce v jejich oboru. 43 studentů také uvedlo jako důležité nějakou formu vlastního rozvoje či sebeuplatnění. Méně často se objevovaly benefity (n=23). Určitá flexibilita v práci je důležitá pro 33 respondentů. Ve 32 případech byla také důležitá dopravní dostupnost místa výkonu práce. Nadřazený byl důležitý celkem pro 30 respondentů. Pro 23 studentů je důležitá také prestiž, ať už pracovní pozice či firmy, v níž by měli pracovat.

## 9 Diskuze

V této kapitole zhodnotíme zásadní výzkumná zjištění a zmíníme výzkumná omezení.

Prvním výzkumným omezením je jeho výzkumný soubor. Ten tvoří studenti Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci ve věku 18–40 let, kteří současně nestudují také na jiných fakultách a nejsou studenty doktorského studia. Studenti paralelně studující na jiných fakultách byli vyřazeni z důvodu studia čistě studentů FF UP. Vzhledem k takto specifickému vzorku nelze výzkumné závěry vztahovat na všechny příslušníky generace Y, ale pouze na studenty FF UP řadící se do generace Y.

Svoji roli ve výzkumu sehrálo také období sběru dat, které probíhalo od konce listopadu 2014 přes vánoční svátky, nový rok a zkouškové období až do konce února 2015. Bylo patrné, že přes vánoční svátky a v průběhu ledna byla ochota vyplňovat dotazník nižší než koncem listopadu 2014 či v únoru 2015. Také vytíženost studentů ve zkouškovém období mohla hrát roli ve způsobu odpovídání na otázky.

Výzkumný design této práce je tzv. smíšený, který se snaží kombinovat výhody obou přístupů. Lze na něj nazírat jako na jistý způsob triangulace, kdy se kvantitativně získaná data obohacují o zjištění z dat kvalitativních. Pro tento výzkum byl smíšený design zvolen právě z důvodu dostupnosti komentářů od zástupců generace Y.

Ačkoliv kvantitativní část výzkumu svými položkami významně kvalitativní část převyšovala, získali jsme pomocí kvalitativního přístupu lepší náhled na zjišťované jevy. Např. jsme si ověřili, v jaké míře považují zástupci generace Y za důležité pracovní prostředí, kolektiv, pracovní dobu, benefity či finanční ohodnocení.

Považujeme za nutné také poukázat, že byly hypotézy přijímány či zamítány na hladině významnosti 0,05. Existuje tedy pětiprocentní pravděpodobnost chybného přijetí či zamítnutí hypotéz. Dále si dovoluujeme podotknout, že statisticky významný rozdíl nemusí znamenat rozdíl praktický. Když se např. podíváme na výsledné grafy post-hoc testů přijatých hypotéz, není na první pohled rozdíl mezi skupinami výrazný. Statisticky se jako signifikantní prokázal, ale pro posuzování významnosti rozdílů mezi skupinami v praxi je zapotřebí ještě další, hlubšího výzkumu.

Dále bychom se chtěli věnovat výhodám a nevýhodám použitých metod. Byl použit soubor otázek zaměřený na sociodemografické údaje a preference pracovního prostředí v kombinaci s dotazníkem ECR. Mezi výhody dotazníku řadíme úsporu peněz a času, možnost vyplňovat ho tehdy, kdy se to respondentovi hodí, větší záruka anonymity, jednotná formulace otázek a také skutečnost, že v tomto případě není potřebný tazatel, který by zjištění zkresloval. Mezi nevýhody naopak zahrnujeme nedostatek flexibility, nízkou návratnost dotazníků (v našem případě není příliš nízká – 32,4 %), možnost pouze slovního vyjadřování, absenci kontroly prostředí či absenci kontroly vyplňování otázek.

Co se týče absence kontroly při vyplňování otázek, částečně bylo díky použité online dotazníkové platformě docíleno nemožnosti vynechat některou z odpovědí (výjimku tvořil pouze volitelný kontaktní e-mail). Někteří respondenti však toto opatření v otevřených otázkách obešli vyplněním několika náhodných písmen či slov, která byla z analýzy dat vyřazena.

Vrátíme-li se ještě k návratnosti dotazníku, tu ovlivňuje mnoho faktorů. Jmenujme např. atraktivitu formátu dotazníku. V tomto případě jsme se setkali s problémem na straně poskytovatele online dotazníku, který krátce před zahájením sběru dat obměnil motivy designu svých dotazníků. V důsledku této obměny jsme byli nuceni zvolit nejméně atraktivní, základní motiv.

Dále může návratnost dotazníku ovlivňovat např. významnost instituce. Z tohoto důvodu byl výzkum na sociálních sítích prezentován ve spojitosti s plakátem výzkumu, na němž bylo umístěné schválené logo Katedry psychologie Univerzity Palackého v Olomouci. Dalšími faktory návratnosti mohou být: délka dotazníku, v našem případě delší průvodní dopis na začátku, charakteristiky cílové skupiny – generace Y (distribuce na sociálních sítích), způsob distribuce (plakát a odkaz na výzkum) a četnost a charakter upomínek. Právě u četnosti a charakteru upomínek jsme vyvinuli snahu nezahltit cílovou skupinu odkazy na dotazník, ale současně se také pravidelně a co nejméně nuceně připomínat.

Pro zvýšení motivace respondentů k vyplnění jsme se také snažili o co nejsrozumitelnější vysvětlení, proč je výzkum prováděn a proč je důležité, aby jej studenti vyplnili. Také bylo studentům za odeslání dotazníku nabídnuto vyhodnocení jejich vztahové vazby.

Za důležité považujeme také zmínit průměrný čas vyplňování, který byl vypočítán jako vyšší než 4 hodiny. Odhadovaný čas byl přibližně 20 minut. Jak jsme již uvedli v podkapitole 6.4 zabývající se sběrem dat, je v tomto případě nutné odlišit dobu otevření dotazníku a čas aktivního vyplňování, který je nižší. Předpokládáme, že za vysokou hodnotou průměrného času vyplňování stojí např. dotazníky v internetovém prohlížeči otevřené přes noc či několik dní v kuse.

Dalším významným faktem je jisté riziko zkreslení vyplývající z otázek s nucenou volbou. Dále je použitý soubor otázek metodou vlastní konstrukce a tyto otázky neprošly standardizací. Z tohoto důvodu také tento soubor nenazýváme dotazníkem.

Co se týče limitů samotného výzkumného tématu, pro budoucí výzkumy bychom např. navrhovali hlubší propojení preferencí specifických skupin se studovaným oborem. Preference specifických skupin lidí pro budoucí povolání může výběr ovlivňovat.

Vzhledem k možnostem rozšíření výzkumného tématu bychom považovali za zajímavé rozšíření výzkumného vzorku o mezikulturní aspekty. Ve výzkumu nyní zařazujeme studenty FF UP v Olomouci. Jistě by bylo zajímavé rozšíření výzkumu o komparaci se studenty filozofických fakult z jiných zemí. Jelikož nás výzkumné téma zaujalo, již byla započata spolupráce výzkumného týmu Katedry psychologie FF UP s Univerzitou Opole v Polsku.

Za přínosné bychom považovali také zpětné ověření u zaměstnavatelů. Tj. zjistit, zda jsou výsledky, které jsme tímto výzkumem získali, pro zaměstnavatele využitelné. Dále se nabízí možnost uskutečnit kvalitativní rozhovory se zaměstnavateli, kteří již se skupinou Y pracují.

V následující kapitole se věnujeme závěrům této výzkumné práce.



## ZÁVĚR

Tato práce se zabývala souvislostmi mezi preferencemi pracovního prostředí a vztahovou vazbou studentů FF UP, kteří jsou současně také zástupci generace Y. V teoretické části jsme se proto věnovali jak teorii vztahové vazby, stěžejní pro tuto práci, tak také psychologií práce a organizace, v rámci níž jsme se cíleně zaměřili na pracovní prostředí a jeho charakteristiky. Třetí komponentou teoretické části pak bylo pojednání o generaci Y, v současnosti často zmiňované generaci v souvislosti s oblastí lidských zdrojů či leadershipu. Vzhledem k nastupování a postupnému ovládnutí pracovního trhu touto generací jsme se ve třetí kapitole zabývali generací Y ve světě práce a s tím souvisejícími současnými výzkumy.

Ve výzkumné části jsme pak cílili na prozkoumání vztahových vazeb, resp. vztahové vyhýbavosti a úzkostnosti generace Y a hledali jsme souvislosti s tím, co její zástupci upřednostňují v oblasti pracovního prostředí. V tomto výzkumu jsme použili kvantitativní i kvalitativní přístup. V rámci kvantitativního přístupu jsme zjistili následující. 1) Skupiny preferující různé pracovní prostředí se liší v míře vztahové vyhýbavosti. Naopak se tyto skupiny neliší v míře vztahové úzkostnosti. 2) Dále bylo zjištěno, že se v míře vztahové vyhýbavosti liší skupiny respondentů, kteří v práci preferují různé sociální prostředí. Tyto skupiny se taktéž nelišily v míře vztahové úzkostnosti. 3) Skupiny preferující různou pracovní dobu se neliší v míře vztahové vyhýbavosti, ale liší se v míře vztahové úzkostnosti. 4) Skupiny preferující různou velikost organizace, v níž by chtěli pracovat, se neliší v míře vztahové vyhýbavosti ani úzkostnosti. 5) Skupiny preferující různá pracoviště se taktéž neliší v míře vztahové úzkostnosti ani vyhýbavosti. Získané výsledky nám poskytují přehled o určitých preferencích pracovního prostředí při znalosti míry vztahové vyhýbavosti či úzkostnosti.

V kvalitativní části tohoto výzkumu jsme dospěli k závěrům, že mezi nejzajímavější skupiny lidí, s nimiž by chtěli studenti pracovat, jsou lidé z různých zemí, dospělí a kreativní lidé. Dále často uváděli děti, dospívající a odborníky spolu s vysokoškoláky. Současně jsme také zjistili, že mezi významné faktory, které jsou pro studenty rozhodující při hledání práce, např. patří finanční ohodnocení, pracovní kolektiv, náplň práce či pracovní doba.

Pro zaměstnavatele lze naše výzkumná zjištění o generaci Y shrnout do následujících doporučení. Lidé z generace Y, kteří mají nižší míru vztahové vyhýbavosti, budou raději pracovat v energickém a aktivním nebo naopak v klidném a spíše tišším pracovním prostředí. Generace Y s vyšší mírou vztahové vyhýbavosti bude preferovat práci z domova anebo nemá preferované prostředí ujasněné. Dále budou zaměstnanci, kteří mají nižší míru vztahové vyhýbavosti raději pracovat v kolektivu. Naopak ti s vyšší mírou vztahové vyhýbavosti budou spokojeni s prací o samotě. U zaměstnanců z generace Y, kteří nemají vyhraněné, v jakém sociálním prostředí by rádi pracovali, jsme zjistili také vyšší míru vztahové vyhýbavosti. Také jsme zjistili, že generace Y s nižší mírou vztahové úzkostnosti by měla v zaměstnání nejraději pružnou či pohyblivou pracovní dobu. Nižší míru vztahové úzkostnosti mají také ti, kteří jsou v otázce pracovní doby nevyhranění. Naopak zástupci generace Y, kteří mají vyšší míru vztahové úzkostnosti, preferují pracovní dobu pevnou a nepohyblivou. Na otázku, s jakou skupinou lidí by nejraději generace Y pracovala, nejčastěji odpovídali: lidé z různých zemí, dospělí, kreativní lidé, děti, dospívající a odborníci a vysokoškoláci. Z tohoto důvodu můžeme doporučit začleňování zaměstnanců z generace Y do mezinárodních týmů. Těmto lidem mohou také vyhovovat zahraniční služební cesty a další. Je zde také patrná poptávka po obklopení kreativními lidmi. To koresponduje např. s důvody pro vznik coworkingových pracovišť (viz druhá kapitola). Současně můžeme zaměstnavatelům generace Y doporučit, aby mimo finančního ohodnocení dbali také na vytváření a udržování příjemných pracovních kolektivů, nepodcenili důležitost pracovní náplně ani pracovní doby. Ukázalo se, že podoba pracovního prostředí není pro generaci Y zanedbatelný faktor. Potvrzujeme také zájem generace Y o osobnostní a profesní rozvoj a sebeuplatnění.

Poznatky o generaci Y se mohou z pohledu zaměstnavatele projevit v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců, motivaci a hodnocení nebo v nastavení komunikačních strategií.

Naše předpoklady se tedy potvrdily jen z části a lze závěrem konstatovat, že se pro posuzování pracovních preferencí ze škály ECR ukázala jako významnější spíše subškála vztahové vyhýbavosti než vztahové úzkostnosti.

Celkově lze hodnotit, že se nám v bakalářské práci podařilo naplnit stanovené cíle.

## SOUHRN

V souladu s názvem této bakalářské práce jsme se zabývali souvislostí mezi vztahovou vazbou a preferencemi pracovního prostředí u generace Y. První kapitola se věnuje pro nás stěžejní teorii, a to teorii attachmentu. V rámci ní jsme se zaměřili zejména na výchozí koncept této teorie a její představitele Johna Bowlbyho (2010) a Mary Ainsworthovou (Ainsworth et al., 2014). Dále jsme se zabývali přenosem rané vztahové vazby do dospělosti (např. Bartholomew & Horowitz, 1991; Mikulincer & Shaver, 2007) a neopomenuli jsme ani výzkumy aplikující teorii attachmentu v oblasti psychologie práce a organizace (např. Joplin, Nelson & Quick, 1999; Richards & Schat, 2011). O využití této teorie v oblasti psychologie práce a organizace vzrůstá v posledních letech zájem.

Současně také víme, že na trh práce nastupuje mladá generace Y, která na něm bude v blízkých letech postupně převládat. Tato generace zahrnuje populaci narozenou přibližně v období od 2. poloviny 70. let do poloviny 90. let 20. století. Generace Y je často popisována jako ekonomicky aktivní, požadující vyšší životní úroveň a kladoucí důraz na osobní život. Do pracovního prostředí tak vstupuje generace se specifickými očekáváními.

V návaznosti na dosavadní výzkumy zkoumající teorii attachmentu a na zvyšující se zájem o specifickou generaci Y v pracovním prostředí se zaměřujeme na kvantitativní a kvalitativní výzkum v této oblasti. Kombinujeme tak výhody obou přístupů, kdy získáváme měřitelná data z přístupu kvantitativního a data kvalitativní, která kvantitativní výzkum doplňuje o širší významy a vysvětlení ze strany účastníků výzkumu.

Tato práce si kládla za cíl načrtnout možné preference pracovního prostředí u studentů a možné souvislosti se vztahovou vazbou. Dále bylo jejím cílem navrhnout soubor otázek směřující na preference pracovního prostředí. Na to navazuje cíl zmapovat preference pracovního prostředí u studentů, tj. generace Y, a zjistit jejich vztahovou vazbu. Čtvrtým cílem bylo nalézt souvislosti mezi teorií attachmentu a skupinami preferujícími jednotlivé aspekty pracovního prostředí. Posledním bodem bylo navrhnout doporučení týkající se generace Y pro zaměstnavatele.

Výzkum byl realizován na 350 studentech Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci a probíhal online za pomoci souboru otázek zaměřených na sociodemografické údaje, preference pracovního prostředí a české verze škály *Experiences in Close*

*Relationships* se standardizovanými normami pro Českou (Lečbych & Pospíšilíková, 2012; Lečbych, Charváth & Seitzl, nepublikováno).

Stanovili jsme tři výzkumné otázky. Pro kvantitativní část: Existují statisticky významné rozdíly v průměrných skórech subškál vztahové vyhýbavosti a úzkostnosti škály ECR mezi skupinami preferujícími určitý typ pracovního prostředí? Pro kvalitativní část: Jaké jsou charakteristiky generace Y ohledně práce se specifickými skupinami lidí? Jaké aspekty jsou pro generaci Y nejdůležitější při hledání práce?

Celkem bylo stanoveno 5 hypotéz s hladinou významnosti 0,05, vždy ve dvou variantách, kdy se varianta A zaměřovala na průměrné T-skóry v subškále vztahové vyhýbavosti a varianta B na průměrné T-skóry v subškále vztahové úzkostnosti škály ECR (tj. závislé proměnné). Byly zjišťovány rozdíly v míře vztahové vyhýbavosti či úzkostnosti mezi skupinami, které mají v konkrétní oblasti pracovního prostředí různé preference (tj. nezávislé proměnné).

Hypotézy byly testovány pomocí *Multiple Analysis of Variance* neboli MANOVY. Tato metoda zkoumá vliv jednoho i více faktorů na několik vysvětlovaných proměnných současně. Před jejím použitím byla zjišťována normalita a homogenita rozptylů. Po provedení MANOVY jsme použili post-hoc test HSD při nestejném N z důvodu různě početných skupin preferencí.

Výsledky naznačily, že skupiny generace Y, které preferují různé typy pracovního prostředí (klidné a tišší, práce z domova, energické a aktivní, bez preference), se liší v míře vztahové vyhýbavosti. Naopak, co se týče preferencí různého pracovního prostředí, se lidé z generace Y neliší v míře vztahové úzkostnosti. Dále se v míře vztahové vyhýbavosti liší ti, kteří v práci preferují různé sociální prostředí (práce o samotě, v kolektivu či bez preference). Tyto skupiny lidí dle preferencí se nelišily v míře vztahové úzkostnosti. Skupiny respondentů preferující různou pracovní dobu (pružnou, pohyblivou; pevnou, nepohyblivou; bez preference) se neliší v míře vztahové vyhýbavosti, liší se však v míře vztahové úzkostnosti. Dále se respondenti preferující různou velikost organizace, v níž by chtěli pracovat, neliší v míře vztahové vyhýbavosti ani úzkostnosti. Dle preferencí různých pracovišť se generace Y v míře vztahové vyhýbavosti taktéž neliší. Není rozdíl ani v míře vztahové úzkostnosti.

V kvantitativní části výzkumu bylo zjištěno, že je vzhledem k posuzování preferencí pracovního prostředí více než subškála vztahové úzkostnosti významnější subškála vztahové vyhýbavosti.

Kvalitativní výzkum pak poukázal na skutečnost, že si nejvíce přeje generace Y pracovat s lidmi z různých zemí, dospělými a kreativními lidmi. Dále často studenti uváděli jako preferovanou skupinu děti, dospívající nebo odborníky a vysokoškoláky. Současně bylo zjištěno, že mezi nejdůležitější faktory při hledání práce, řadí generace Y např. finanční ohodnocení, pracovní kolektiv, náplň práce či pracovní dobu.

Na základě těchto zjištění jsme v kapitole Závěr formulovali odpovídající doporučení pro zaměstnavatele, což bylo také jedním z cílů této bakalářské práce.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY

1. ADAMCOVÁ, K. (23. ledna 2015). *Světové firmy vymýšlejí programy, které by k nim přitáhly mladé talenty generace Y*. Získáno z <http://byznys.ihned.cz/c1-63428400-svetove-firmy-vymysleji-programy-ktere-by-k-nim-pritahly-mlade-talenty-generace-y>
2. AINSWORTH, M. D. S., BLEHAR, M. C., WATERS, E., & WALL, S. (2014). *Patterns of Attachment: A Psychological Study of the Strange Situation*. New York: Psychology Press.
3. ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
4. BÁBEK, R. (2014). Vzdělávání: benefit moderního zaměstnance. *Psychologie dnes*, 20(9), 58–59.
5. BARTHOLOMEW, K., & HOROWITZ, L. M. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of a Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 226–244.
6. BARTLEY, M., HEAD, J., & STANSFELD, S. (2007). Is Attachment Style a source of Resilience against Health Inequalities at Work? *Social Science & Medicine*, 64(4), 765–775. DOI: 10.1016/j.socscimed.2006.09.033
7. BATISTA-TARAN, L. C., SHUCK, M. B., GUTIERREZ, C. C., & BARAIT, S. (2009). The Role of Leadership Style in Employee Engagement. In *The Eighth Annual College of Education and Graduate Student Network Research Conference*, (15–20). Získáno 12. února 2015 z <http://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1139&context=sferc>
8. BILER, S. (11. července 2014). *Generace Y jde do práce, ale moc se jí nechce*. Získáno z <http://nazory.ihned.cz/c1-62498400-generace-y-jde-do-prace-ale-moc-se-ji-nechce>
9. BEDNÁŘ, V., et al. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada.
10. BOWLBY, J. (1951). Maternal Care and Mental Health. *Bulletin of the World Health Organization*, 3, 355–534.
11. BOWLBY, J. (1982). *Attachment and Loss. Vol. 1. Attachment (2nd ed.)*. New York: Basic Books.
12. BOWLBY, J. (2010). *Vazba. Teorie kvality raných vztahů mezi matkou a dítětem*. Praha: Grada.
13. BLAŽEK, L. (2014). *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování – 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada.

14. BRANHAM, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha: Grada.
15. BRETHERTON, I. (1992). *The Origins of Attachment Theory: John Bowlby and Mary Ainsworth*. *Developmental Psychology*, 28(5), 759–775.
16. BŘICHÁČEK, V. (2003). Perspektivy sledování osobnosti. *Československá psychologie*, 47(6), 587–600.
17. ČERVENKOVÁ, A. (17. ledna 2014). *Firmy zatím marně hledají návod k použití generace Y*. Získáno z <http://www.pmf-studovna.cz/firmy-zatim-marne-hledaji-navod-k-pouziti-generace-y/>
18. DĚDINA, J., & ODCHÁZEL, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
19. DRÁPELA, K. (nedat.). *Vícerozměrná analýza rozptylu (MANOVA) – její předpoklady a využití*. Získáno 30. března 2015 z [http://user.mendelu.cz/drapela/Statisticke\\_metody/Tutorialy/MANOVA.doc](http://user.mendelu.cz/drapela/Statisticke_metody/Tutorialy/MANOVA.doc)
20. DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
21. EDDY, S. W. Ng, SCHWEITZER, L., & LYONS, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. doi:10.1007/s10869-010-9159-4
22. FERJENČÍK, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál.
23. FRANKOVÁ, E. (2010). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada.
24. FONAGY, P., & TARGET, M. (2005). *Psychoanalytické teorie*. Praha: Portál.
25. GILLERNOVÁ, I., KEBZA, V., & RYMEŠ, M., et al. (2011). *Psychologické aspekty změn v české společnosti. Člověk na přelomu století*. Praha: Grada.
26. HANSEN ČECHOVÁ, B. (23. listopadu 2014). *V benefitech klademe důraz na podporu zdraví zaměstnanců*. Získáno z <http://www.pmf-studovna.cz/benefitech-klademe-duraz-podporu-zdravi-zamestnancu/>
27. HARMS, P. D. (2011). Adult Attachment Styles in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 21(1), 285–296. DOI:10.1016/j.hrmmr.2010.10.006
28. HLAVÁČOVÁ, M., & KOTUPAS, N. (15. června 2009). *Talent management aneb jak neztratit ty nejlepší*. Získáno z <http://www.pmf-studovna.cz/talent-management-aneb-jak-neztratit-ty-nejlepsi/>
29. HOFF, J. (2010). *Generational Differences in Work Preferences*. (Nepublikovaná diplomová práce). Universiteit Twente.
30. HOSPODÁŘOVÁ, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada.

31. HYNEK, J. (17. ledna 2009). *Motivován prostředím v práci*. Získáno z <http://www.pmf-studovna.cz/motivovan-prostredim-v-praci/>
32. *Ideální zaměstnavatel? Pro české vysokoškoláky Google, Škoda Auto či Zentiva*. (6. února 2014). Získáno 8. února 2015 z <http://www.unijobs.cz/clanky/idealni-zamestnavatel-pro-ceske-vysokoskolaky-google-skoda-auto-ci-zentiva>
33. JOPLIN, J. R., NELSON, D. L., & QUICK, J. C. (1999). Attachment Behavior and Health: Relationships at Work and Home. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 783–796.
34. KEMÉNYOVÁ, Z. (5. února 2015). *Práce snů pro vysokoškolské studenty: Chtějí pracovat pro Google a pro stát*. Získáno z <http://byznys.ihned.cz/c1-63484580-kde-chteji-pracovat-cesti-studenti-idealni-zamestnavatel>
35. KOCIÁNOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
36. KOCIÁNOVÁ, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj, 2. rozšířené přepracované vydání*. Praha: Grada.
37. KOEHLER, J. W., PHILIPPE, T. W., & PEREIRA, K. N. (2013). Employee Trust: Traditional versus Telecommuting Work Environments. *Academy of Business Research Journal*, 2, 57–63.
38. KONRATH, S. H., CHOPIK, W. J., HSING, C. K., & O'BRIEN, E. (2014). Changes in Adult Attachment Styles in American College Students Over Time: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 18(4), 326–348. DOI: 10.1177/1088868314530516
39. KOPECKÝ, L. (2013). *Public relations. Dějiny – historie – praxe*. Praha: Grada.
40. KOTLER, P. & KELLER, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada.
41. KOTLER, P. & KELLER, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada.
42. KOUBEK, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press.
43. KOUKOLÍK, F. (2013). *Já. O mozku, vědomí a sebeuvědomování*. Praha: Univerzita Karlova v Praze.
44. KRUGER, J. S. (2010). *The Preferences of Y-Generation Students on the Workplace*. (Nepublikovaná diplomová práce). University of Pretoria.
45. KŘIVOHLAVÝ, J. (2013). *Psychologie pocitů štěstí. Současný stav poznání*. Praha: Grada.
46. KUBÁTOVÁ, J. (2004). Význam lidské společnosti v postindustriální společnosti. *Politologica* 3, (3), 9–28.
47. KUBÁTOVÁ, J. (2014). Providing University Students with Skills for Future Work Environment. In *INTED2014 Proceedings, International Association of Technology*,



*Education and Development (IATED)*, 5351–5358. Získáno 30. března 2015 z Researchgate.net.

48. KUBIČKA, L., & MATĚJČEK, Z. (2003). Rodičovské chování v pohledu dospívajících a sebepercepce v dospělosti: prospektivní studie. *Československá psychologie*, 47(6), 481–490.
49. LANGMEIER, J., & KREJČÍŘOVÁ, D. (2006). *Vývojová psychologie. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada.
50. LEČBYCH, M., & POSPÍŠILÍKOVÁ, K. (2012). Česká verze škály Experiences in Close Relationships (ECR): Pilotní studie posouzení vztahové vazby v dospělosti. *E-psychologie*, 6(3), 1–11.
51. LIGUORI, L. (2013). Attachment Theory: The Relationships between Human Resources and Organizations. *EAWOP in Practice*, (5), 55–59.
52. LILLIENGREN, P., FALKENSTRÖM, F., SANDELL, R., MOTHANDER, P. R., & WERBART, A. (2015). Secure Attachment to Atherapist, Alliance, and Outcome in Psychoanalytic Psychotherapy with Young Adults. *Journal of Counseling Psychology*, 62(1), 1–13. DOI: 10.1037/cou0000044
53. LONDON, A. (2009). *The Impact of Intrinsic and Extrensic Motivation on Job Choice in Generation Y*. Získáno 10. února 2015 z [http://www2.siena.edu/uploadedfiles/home/academics/schools\\_and\\_departments/school\\_of\\_business/April%20London%20SCSCB.pdf](http://www2.siena.edu/uploadedfiles/home/academics/schools_and_departments/school_of_business/April%20London%20SCSCB.pdf)
54. MAIN, M., & SOLOMON, J. (1990). Procedures for Identifying Infants as Disorganized/Disoriented During the Ainsworth Strange Situation. In M. T. Greenberg, D. Cicchetti & E. M. Cummings (Ed.), *Attachment in the Preschool Years: theory, research, and intervention* (121–160). Chicago: University of Chicago Press.
55. MICHALÍK, D. (2009). *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí? Příručka pro kancelářská pracoviště*. Získáno 7. února 2015 z [www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx)
56. MIKULINCER, M., & SHAVER, P. R. (2007). *Attachment in Adulthood. Structure, Dynamics, and Change*. New York City: Guilford Press.
57. MIOVSKÝ, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
58. MONTI, J. D., & RUDOLPH, K. D. (2014). Emotional Awareness as a Pathway Linking Adult Attachment to Subsequent Depression. *Journal of Counseling Psychology*, 61(3), 374–382. DOI: 10.1037/cou0000016
59. NEUSTADT., E. A., CHAMORRO-PREMUZIC, T., & FURNHAM, A. (2011). Attachment at Work and Performance. *Attachment & Human Development*, 13(5), 471–488. DOI: 10.1080/14616734.2011.602254

60. NOVÝ, I., SURYNEK, A., KAŠPAROVÁ, E., & ŠINDELÁŘOVÁ, H. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada.
61. OWEN, J. J., RHOADES, G. K., STANLEY, S. M., & FINCHAM, F. D. (2008). „Hooking Up“ Among College Students: Demographic and Psychosocial Correlates. *Archives of Sexual Behavior*, 39(3), 653–663. doi: 10.1007/s10508-008-9414-1
62. PACOVSKÝ, P. (2006). *Člověk a čas. Time management IV. Generace*. Praha: Grada.
63. PEDRETTI, A. (29. ledna 2015). *Výzvy roku 2015 nejen pro HR*. Získáno z <http://www.hrkavarna.cz/tema-mesice/soucasne-trendy-v-hr/vyzvy-roku-2015-nejen-pro-hr/>
64. PLHÁKOVÁ, A. (2007). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
65. POLARD, S. E., RIGGS, S. A., & HOOK, J. N. (2014). Mutual Influences in Adult Romantic Attachment, Religious Coping, and Marital Adjustment. *Journal of Family Psychology*, 28(5), 615–624. DOI: 10.1037/a0036682
66. PRŮCHA, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada.
67. *Představy generace Y o světě práce*. (28. května 2014). Získáno 17. února 2015 z <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-62251880-predstavy-generace-y-o-svete-prace>
68. PROSEN, S., & SMRTNIK VITULIC, H. (2012). Attachment Style in University Students and Its Importance for Their Professional Work. *Journal of Education and Future*, (2), 1–14.
69. RAKOVÁ, M. (nedat.). *Český student chce stabilní a prestižní práci*. Získáno 8. února 2015 z <http://universum.studenta.cz/cesky-student-chce-stabilni-a-prestizni-praci/article/1729>
70. RAKOVÁ, M. (8. července 2014). *Skluzavky, graffiti a lego v kanceláři. Firmy lákají generaci Y do práce*. Získáno 7. února 2015 z UNljobs.cz website: <http://www.unijobs.cz/clanky/skluzavky-graffiti-a-lego-v-kancelari-firmy-lakaji-generaci-y-do-prace>
71. RICHARDS, D. A., & SCHAT, A. C. (2011). Attachment at (Not to) Work: Applying Attachment Theory to Explain Individual Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169–182.
72. SHOREY, H. S., & SNYDER, C. R. (2006). The Role of Adult Attachment Styles in Psychopathology and Psychotherapy outcomes. *Review of General Psychology*, 10(1), 1–20.
73. SIMONELLI, A., MORETI, M., PENTA, P. & MAFFEIS, E. (2012). 1978–2008, 40 Years of Strange Situation. Interactive Behaviors and Patterns on Attachment: An Investigation of Ainsworth's Model. *Giornale Italiano di Psicologia*, 39(3), 619–642. doi: 10.1421/38775

74. SKLENÁK, V., et al. (2001). *Data, informace, znalosti a Internet*. Praha: C. H. Beck.
75. SLAMĚNÍK, I. (2011). *Emoce a interpersonální vztahy*. Praha: Grada Publishing.
76. STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., & MERVART, R. (2008). *Společenská odpovědnost firem. Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Získáno 8. února 2015 z [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)
77. ŠIKÝŘ, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
78. ŠLAJSOVÁ, P. (2014). Důvěřuj, ale prověřuj... *Psychologie dnes*, 20(10), 54–55 .
79. TOWLER, A. J., & STUHLMACHER, A. F. (2013). Attachment Styles, Relationship Satisfaction, and Well-Being in Working Women. *The Journal of Social Psychology*, 153(3), 279–298. DOI: 10.1080/00224545.2012.735282
80. VESELKOVÁ, I. (13. února 2015). *Odpovídá život generace Y tomu, co o ní tvrdí sociologické výzkumy? V něčem ano*. Získáno z [http://www.rozhlas.cz/radiowave/spolecnost/\\_zprava/odpovida-zivot-generace-y-tomu-co-o-ni-tvrdi-sociologicke-pruzkumy-v-necem-ano--1455968](http://www.rozhlas.cz/radiowave/spolecnost/_zprava/odpovida-zivot-generace-y-tomu-co-o-ni-tvrdi-sociologicke-pruzkumy-v-necem-ano--1455968)
81. VOŘÍŠEK, J., PAVELKA, J., & VÍT, M., et al. (2004). *Aplikační služby IS/ICT formou ASP*. Praha: Grada.
82. WALKER, A. J., et al. (2003). *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.
83. ZBRAŇKOVÁ, A. (2013). *Generace Y a Z na trhu práce*. (Nepublikovaná diplomová práce). Univerzita Palackého v Olomouci.

## SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

**Graf 1:** Rozložení stylů vztahové vazby ve zkoumaném vzorku.

**Graf 2:** Doba aktivního vyplňování dotazníku.

**Graf 3:** Krabicový graf – porovnání skupin preferujících určitý typ prostředí.

**Graf 4:** Krabicový graf – porovnání skupin preferujících sociální prostředí v práci.

**Graf 5:** Krabicový graf – porovnání skupin preferujících různou pracovní dobu.

**Tabulka 1:** Stručná charakteristika zkoumaného souboru.

**Tabulka 2:** Srovnání charakteristik základního a výzkumného souboru.

**Tabulka 3:** Jednorozměrné testy významnosti pro T-skór vyhýbavosti.

**Tabulka 4:** Rozdíly mezi skupinami v post-hoc testu.

**Tabulka 5:** Jednorozměrné testy významnosti pro T-skór vyhýbavosti.

**Tabulka 6:** Rozdíly mezi skupinami v post-hoc testu.

**Tabulka 7:** Rozdíly mezi skupinami v post-hoc testu.

**Tabulka 8:** Tabulka četností – preferované skupiny lidí.

# **ABSTRAKT BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Název práce:** Preference pracovního prostředí generace Y v souvislosti s teorií attachmentu

**Autor práce:** Barbora Kasalová

**Vedoucí práce:** PhDr. Klára Seitlová Ph.D.

**Počet stran a znaků:** 67, 124 615

**Počet příloh:** 2

**Počet titulů použité literatury:** 83

## **Abstrakt:**

Cílem této práce je analýza vztahů mezi teorií attachmentu a preferencemi pracovního prostředí u zástupců generace Y. Výzkumný soubor tvoří 350 studentů Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. První část práce se zabývá teoretickými východisky všech zkoumaných oblastí, a to teorií attachmentu, pracovním prostředím z pohledu psychologie práce a generací Y. Použili jsme soubor otázek zaměřený na sociodemografické údaje a preference pracovního prostředí, škálu ECR. Výzkumná část zahrnuje popis výzkumného problému, základního a výběrového vzorku, metodologického rámce a aplikovaných metod a výzkumných výsledků. Mezi hlavní výsledky patří zjištění, že existuje rozdíl v průměrném skóre vztahové vyhýbavosti mezi skupinami, které preferují různý typ pracovního prostředí. V průměrném skóre vztahové vyhýbavosti se též liší skupiny preferující různé sociální prostředí. Dále se liší v průměrném skóre vztahové úzkostnosti skupiny preferující různou pracovní dobu. Na základě našich zjištění shledáváme pro posuzování pracovních preferencí jako významnější subškálu vztahové vyhýbavosti oproti subškále vztahové úzkostnosti škály ECR. Výstupem naší práce jsou také doporučení směřovaná zaměstnavatelům generace Y.

**Klíčová slova:** teorie attachmentu, preference pracovního prostředí, generace Y

## **ABSTRACT OF THESIS**

**Title:** Work Environment Preferences of Generation Y in Relation to Attachment Theory

**Author:** Barbora Kasalová

**Supervisor:** PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

**Number of pages and characters:** 67, 124 615

**Number of appendices:** 2

**Number of references:** 83

### **Abstract:**

The aim of this work is to analyze the relationship between attachment theory and the preferences of work environment of Generation Y. The sample consists of 350 students of Palacky University in Olomouc. The first part of this study deals with the theoretical basis of the examined areas, i.e. attachment theory, the working environment in the terms of the work and organizational psychology and generation Y. We use a set of questions focused on the socio-demographic data and the preferences of working environment, and also ECR questionnaire. The research section includes a description of the research problem, a basic sample, the methodological framework and applied research methods and results. The main results are findings: 1) there is a difference in the mean score of relationship avoidance between groups that prefer a different type of working environment; 2) groups preferring different social environments also differ in the mean score of relationship avoidance; 3) groups preferring different working hours differ in the mean score of relationship anxiety. Based on our findings, we find more important the relationship avoidance subscale than relationship anxiety subscale of ECR questionnaire for assessing of work environment preferences. The outcome of our work are also recommendations directed to employers of Generation Y.

**Keywords:** Attachment Theory, Work Environment Preferences, Generation Y

## **PŘÍLOHY**

**Příloha 1:** Podklad pro zadání bakalářské práce

**Příloha 2:** Dotazník

# Příloha 1: Podklad pro zadání diplomové práce

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Akademický rok: 2013/2014

Studijní program: Psychologie  
Forma: Prezenční  
Obor/komb.: Psychologie (PCH)

## Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
KASALOVÁ Barbora	Na Komárově 519, Kaznějov	F12583

### TÉMA ČESKY:

Preference pracovního prostředí u generace Y v souvislosti s teorií attachmentu

### NÁZEV ANGLICKY:

Work Environment Preferences of Generation Y in Relation to Attachment Theory

### VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Klára Seitlová, Ph.D. - PCH

### ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Rešerše a studium odborné literatury z oblasti pracovního modelu attachmentu a preference pracovního prostředí.
2. Vypracování teoretické části s ohledem na zásady citování odborných zdrojů a dle Manuálu pro psaní diplomových prací na Katedře psychologie FF UP v Olomouci.
3. Na základě zjištění příprava metodiky výzkumné části.
4. Formulace výzkumných cílů a hypotéz, určení výzkumného vzorku, příprava kvantitativních metod sběru dat a uskutečnění pilotního výzkumu.
5. Realizace sběru dat dle vypracovaného výzkumného plánu za dodržení etických zásad psychologického výzkumu.
6. Kvantitativní/kvalitativní analýza a statistické zpracování získaných dat.
7. Interpretace výsledků, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.
8. Diskuze k teoretickému východisku, výzkumné metodologii, výsledku výzkumu a jeho přínosu pro praxi.
9. Závěr.

### SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Bartholomew, K., Horowitz, L. M. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 226-244. Bowlby, J. (2010). Vazba: teorie kvality raných vztahů mezi matkou a dítětem. Praha: Portál. Bretherton, I. (2002). Zur Konzeption innerer Arbeitsmodelle. In: Buchheim, A., Kächele, H. (Eds.), *Klinische Bindungsforschung*, Stuttgart: Schattauer. Kulisek, P. (2000). Problémy teorie raného citového přilnutí (attachment). *Československá psychologie*, 5, 404-423. Lečbych, M. & Pospíšilíková, K. (2012). Česká verze škály Experiences in Close Relationships (ECR): Pilotní studie posouzení vztahové vazby v dospělosti. *E-psychologie [online]*, 6 (3), 1-11. Získáno z: <http://e-psycholog.eu/pdf/lechbych-pospilikova.pdf>. Mikulincer, M. & Shaver, P. R. (2010). *Attachment in adulthood: structure, dynamics, and change*. New York: Guilford Press.

Podpis studenta: .....

Datum: .....

Podpis vedoucího práce: .....

Datum: .....



## Příloha 2: Dotazník

### Výzkum Teorie attachmentu v souvislosti s preferencí pracovního prostředí

**Vážené respondentky, vážení respondenti,**

tento dotazník zjišťuje subjektivně vnímanou preferenci pracovního prostředí u studentů Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci se statusem studující. Cílem výzkumu je zmapovat preferované pracovní prostředí v souvislosti se stylem vztahové vazby (attachment).

Tento výzkum se skládá ze tří částí - A) Sociodemografické údaje a dosavadní pracovní zkušenosti, B) Preference pracovního prostředí při hledání práce a C) Dotazník stylu vztahové vazby. **Vyplnění Vám zabere přibližně 15 minut.** Vaše rozhodnutí o účasti ve výzkumu a vyplnění dotazníku je zcela dobrovolné. V průběhu vyplňování můžete svou účast ve výzkumu kdykoliv ukončit.

Celý průzkum je zcela anonymní. Výzkumný tým zajistí ochranu před zneužitím získaných dat třetím subjektem. Budete-li mít zájem o sdělení Vašich výsledků z oblasti modelů vztahové vazby, uveďte na začátku dotazníku prosím svůj email. Bližší informace o výzkumu naleznete na webové stránce [www.psych.upol.cz](http://www.psych.upol.cz) nebo kontaktujte vedoucí práce PhDr. Kláru Seitlovou, Ph.D. ([klara.seitlova@upol.cz](mailto:klara.seitlova@upol.cz)). Vybraná souhrnná data budou využita v závěrečné práci Barbory Kasalové.

Děkujeme za Váš čas a ochotu vyplnit dotazník.

Prosíme Vás o co největší otevřenost a upřímnost.

Váš email:

#### A) Sociodemografické údaje a dosavadní pracovní zkušenosti

##### 1. a Pohlaví:

**Nápověda k otázce:** (Označte jednu z uvedených možností/doplňte údaje).

- Mužský  
 Ženský

##### 1. b Věk:

### 1. c Fakulta:

- Filozofická
- Cyrilometodějská teologická
- Lékařská
- Přírodovědecká
- Pedagogická
- Tělesné kultury
- Právnícká
- Zdravotnických věd

### 1. d Katedra:

**Nápověda k otázce:** V případě studia na více katedrách, zvolte Vámi preferovanou katedru. Pokud nejste studentem FF, uveďte Vaši katedru v posledním řádku z nabídky - "jiná katedra".

- Katedra anglistiky a amerikanistiky
- Katedra aplikované ekonomie
- Katedra aplikované lingvistiky
- Katedra asijských studií
- Katedra bohemistiky
- Katedra dějin umění
- Katedra divadelních, filmových a mediálních studií
- Katedra filozofie
- Katedra germanistiky
- Katedra historie
- Katedra klasické filologie
- Katedra muzikologie
- Katedra nederlandistiky
- Katedra obecné lingvistiky
- Katedra politologie a evropských studií
- Katedra psychologie
- Katedra romanistiky
- Katedra slavistiky
- Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
- Katedra žurnalistiky
- Centrum judaistických studií Kurta a Ursuly Schubertových
- Jiná

### 1. e Forma studia:

- Prezenční
- Kombinovaná

### 1. f Studium:

- 1. ročník Bc.
- 2. ročník Bc.
- 3. ročník Bc.
- 4. ročník Bc.
- 5. ročník Bc.
- 1. ročník nMgr.
- 2. ročník nMgr.
- 3. ročník nMgr.
- 4. ročník nMgr.
- Jiný (Doplňte):

## 2. Jaké jsou vaše dosavadní pracovní zkušenosti?

**Nápověda k otázce:** (Označte jednu nebo více možností)

- Žádné
- Dohoda o provedení práce
- Dohoda o pracovní činnosti
- Práce na částečný úvazek
- Práce na plný úvazek
- Dobrovolnictví
- Jiný typ (Napište):

### B) Preference pracovního prostředí při hledání práce

#### 1. a Jaké pracovní prostředí byste upřednostňoval/a při hledání práce?

**Nápověda k otázce:** Označte vždy 1 možnost.

- Uvnitř
- Venku
- Uvnitř i venku
- Nevím, neupřednostňuji

1. b Jaký typ úvazku byste preferoval/a při hledání práce?

- Plný
- Částečný
- Nevím, neupřednostňuji

1. c Jakou pozici byste upřednostňoval/a při hledání práce

- Zaměstnanec
- Vlastní zaměstnavatel
- Nevím, neupřednostňuji

1. d Jaký typ prostředí byste preferoval/a při hledání práce?

- Energické, aktivní
- Klidné, tišší
- Práci z domova
- Nevím, neupřednostňuji

1. e Jak byste při hledání práce upřednostňoval/a pracovat?

- Sám/sama
- V kolektivu
- Nevím, neupřednostňuji

1. f Jaký typ práce byste při hledání upřednostňoval/a?

- Fyzickou
- Psychickou
- Nevím, neupřednostňuji

1. g Jaký typ náplně práce byste při hledání práce upřednostňoval/a?

- Stálou náplň
- Proměnlivou náplň
- Nevím, neupřednostňuji

1. h Jakou pracovní dobu byste upřednostňoval/a při hledání práce?

- Pevnou, nepohyblivou
- Pružnou, pohyblivou
- Nevím, neupřednostňuji

1. i Preferoval/a byste při hledání práci se služebními cestami?

- Ano
- Ne
- Nevím, neupřednostňuji

1. j Jak početnou organizaci byste upřednostňoval/a při hledání práce?

- Méně než 10 zaměstnanců
- 11-50 zaměstnanců
- 51-250 zaměstnanců
- Více než 250
- Nevím, neupřednostňuji

1. k V jakém prostoru byste upřednostňoval/a pracovat při hledání práce?

- Home office
- Vlastní kancelář
- Kancelář sdílená několika lidmi
- Open space (otevřené velkoprostorové kanceláře)

1. l Jak zaměřenou práci byste preferoval/a při hledání?

- Na detail, přesnost
- Na celek, komplexnost
- Nevím, neupřednostňuji

1. m Jakou práci byste při hledání upřednostňoval/a?

- Pod dohledem nadřízeného
- Bez dohledu nadřízeného
- Nevím, neupřednostňuji

















