

# **Škoda Auto Vysoká Škola o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů

## **Pracovní očekávání generace Z a jejich vliv na zaměstnavatele**

### **Bakalářská práce**

**Kateřina NOVOTNÁ**

Vedoucí práce: Ing. Iva Prokopová



Škoda Auto Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autorka práce:	Kateřina Novotná
Studijní program:	Ekonomika a management
Specializace:	Řízení lidských zdrojů
Vedoucí práce:	Ing. Iva Prokopová
Název práce:	<b>Pracovní očekávání generace Z a jejich vliv na zaměstnavatele</b>
Jazyková varianta:	Čeština
Cíl:	<p>Cílem bakalářské práce je na základě analýzy pracovních požadavků nové generace zaměstnanců navrhnout opatření, která pomohou s úpravou současné situace ve vybraném podniku.</p> <p>Výstupem práce je podle dotazníkového šetření kombinovaného s rozhovory zjistit kompatibilitu pracovních požadavků generace Z s požadavky zaměstnavatele.</p>
Rámcový obsah:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Definice základních pojmů</li><li>2. Analýza požadavků generace Z</li><li>3. Kompatibilita požadavků generace Z s požadavky zaměstnavatele – návrhy řešení</li></ol>
Rozsah práce:	25 - 30 stran

Literatura:

1. PAGGI, Robin; CLOWES, Kat. *Managing Generation Z: How to Recruit, Onboard, Develop, and Retain the Newest Generation in the Workplace*. Fresno: Quill Driver Books, 2021. 326 s. ISBN 978-1-61035-400-4.
2. SEEMILLER, Corey; GRACE, Meghan. *Generation Z: A Century in the Making*. Oxford: Routledge, 2018. 348 s. ISBN 978-04-298-0918-7.
3. TAYLOR, Stephen; ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
4. VAN DEN BERG, Monika. *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z*. Praha: Grada, 2020. 232 s. ISBN 978-80-247-2139-2.

Datum zadání:            prosinec 2022

Datum odevzdání:        prosinec 2023

Elektronicky schváleno: 12. 5.  
2023

**Kateřina Novotná**  
Autorka práce

Elektronicky schváleno: 12. 5.  
2023

**Ing. Iva Prokopová**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno: 12. 5.  
2023

**doc. PhDr. Karel Pavlica,**  
**Ph.D.**  
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno: 12. 5.  
2023

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké Školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne .....

Děkuji Ing. Ivě Prokopové za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále děkuji BcA. Tereze Šťastné za odborné poznatky, díky kterým byla napsána praktická část této bakalářské práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Trh práce.....	8
1.1 Definice pojmu .....	8
1.2 Současná situace na trhu práce v ČR .....	8
2 Pracovní očekávání .....	11
2.1 Psychologická smlouva .....	11
2.2 Oblasti pracovních očekávání .....	12
2.3 Důsledky nenaplněných očekávání.....	13
3 Generace .....	15
3.1 Vymezení pojmu „generace“ .....	15
3.2 Generace na současném trhu práce ČR .....	16
4 Společnost Škoda Auto a.s. ....	26
4.1 HR strategie .....	26
4.2 Next Level Škoda People Strategy .....	27
5 Výzkum pracovních požadavků generace Z ve Škoda Auto a.s.....	28
5.1 Metodologie výzkumu.....	28
5.2 Dotazíkové šetření.....	29
5.3 Strukturované rozhovory .....	32
6 Výsledky výzkumu .....	34
6.1 Výsledky dotazníkového šetření .....	34
6.2 Výsledky strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci.....	35
6.3 Doporučená implementační opatření.....	37
Závěr.....	40
Seznam literatury.....	41
Seznam obrázků a tabulek.....	46
Seznam příloh.....	47

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

HR Human Resources

THZ Technicko hospodářský zaměstnanec

ŠA Škoda Auto a.s.

## Úvod

V dnešním dynamickém pracovním prostředí se čím dál častěji setkáváme s přicházející generací zaměstnanců, která přináší specifické pohledy, hodnoty a očekávání do firemního světa. Generace Z, označovaná jako současně nejmladší pracovní síla, vstupuje na trh práce s jedinečným souborem hodnot a přístupů ke kariéře. Jejich očekávání od zaměstnání, pracovních podmínek a firemní kultury se výrazně liší od předchozích generací. Téma pracovních očekávání této generace stále nabývá na důležitosti v kontextu současného podnikového prostředí.

Hlavním cílem této bakalářské práce je prostřednictvím analýzy pracovních požadavků generace Z ve Škoda Auto a.s. (dále jen ŠA) identifikovat klíčové aspekty, které ovlivňují tuto skupinu zaměstnanců. Na základě těchto poznatků bude následně navržen soubor opatření, která pomohou s úpravou současné situace v podniku. Motivací pro výběr tohoto tématu je stále rostoucí přítomnost generace Z na pracovním trhu a nutnost přizpůsobení firemních strategií a postupů novým hodnotám této přicházející pracovní síly několik let dopředu.

První kapitola teoretické části bakalářské práce bude věnována trhu práce. Nejprve bude definován samotný pojem trh práce a dále bude přiblížena současná situace na trhu práce v České republice. Druhá kapitola práce bude zaměřena na pracovní očekávání. Pro snazší pochopení pracovních očekávání bude nejprve definován termín psychologická smlouva. Následně budou představeny jednotlivé oblasti pracovních očekávání a v závěru kapitoly budou uvedeny dopady nenaplněných pracovních očekávání. Ve třetí kapitole bude nejprve definován pojem generace. Následující část kapitoly se bude věnovat charakteristikám jednotlivých generací, které jsou v současné době aktivními účastníky trhu práce.

První kapitola praktické části bakalářské práce poskytne základní informace o společnosti ŠA, ve které proběhl uskutečněný výzkum. Druhá část kapitoly bude věnována definici pojmu HR strategie a následně bude představena HR strategie ve společnosti. V následující kapitole bude přiblížen samotný výzkum pracovních požadavků generace Z ve ŠA. Bude zde popsána metodologie výzkumu a poté bude přiblížen průběh dotazníkové šetření a strukturovaných rozhovorů. V poslední kapitole práce budou komplexně představeny výsledky výzkumu a v návaznosti na ně budou doporučena implementační opatření.



# 1 Trh práce

V této kapitole je definován pojem „trh práce“ a dále jsou představeny pojmy poptávka a nabídka lidského kapitálu. Závěr kapitoly se věnuje současné situaci na trhu práce v České republice.

## 1.1 Definice pojmu

Trh práce je místo, kde se střetává poptávka po práci od potencionálních zaměstnavatelů s nabídkou práce, kterou přinášejí jednotlivci usilující o zaměstnání, zároveň subjektem koupě nebo prodeje nejsou osoby, ale jimi poskytovaná pracovní síla (Tuleja, 2007).

Práce (pracovní síla) je nejvíce důležitým výrobním faktorem, bez kterého by i kapitálové statky a nejbohatší přírodní zdroje zůstaly mrtvými věcmi. Obdobně jako vlastníci jiných výrobních činitelů, získávají i držitelé práce za poskytnuté služby tímto faktorem firmám, důchod v podobě mzdy (Jurečka, 2013).

Poptávka po práci je celkový objem pracovních sil, který na trhu práce, při určité výši mzdy, poptávají jednotliví zaměstnavatelé. Pokud jsou všechny jejich požadavky naplněny a nabízená pracovní místa jsou obsazena, hovoří se o uspokojené poptávce po práci, v opačném případě o poptávce neuspokojené (Tuleja, 2007).

Pojmem nabídka práce se rozumí nabídka práce firmám se strany pracovníků. Tržní nabídka práce je souhrnem individuálních nabídek práce, tedy vztahu mezi množstvím nabízené práce a její cenou (Jurečka, 2013). Jedinec se rozhoduje mezi volným časem a statky, které by si za mzdu mohl koupit (Holman, 2005).

## 1.2 Současná situace na trhu práce v ČR

Současná situace na trhu práce v České republice se vůbec nepodobá té před 3 lety. V počátku pandemie Covid-19 docházelo k uzavírání pracovních míst i kancelářských prostor. Když se situace začala zlepšovat, pracovníci hromadně odcházeli a hledali výhodnější nabídky zaměstnání. Stále zde existuje nesoulad mezi dostupnými zaměstnanci a požadavky na zkušenosti, které potenciální zaměstnavatelé potřebují (CFO world, 2022).

### 1.2.1 Nezaměstnanost a míra nezaměstnanosti

Český statistický úřad definuje nezaměstnané jako „osoby 15leté a starší, které ve sledovaném období souběžně splňovaly tři podmínky: nebyly zaměstnané, aktivně hledaly práci a byly připraveny k nástupu do práce“. Míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Podle použité metodiky výpočtu dále rozlišujeme obecnou a registrovanou míru nezaměstnanosti.

Tuleja (2007, str. 156) definuje registrovanou míru nezaměstnanosti jako „procentuální podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání evidovaných na úřadech práce na celkovém počtu dosažitelných ekonomicky aktivních obyvatel“. Naproti tomu, obecná míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných jednotlivců na celkové pracovní síle (Český statistický úřad, 2023). V této práci bude dále pracováno s obecnou mírou nezaměstnanosti.

Tabulka 1 ilustruje současnou situaci na trhu práce v České republice s použitím dat Českého statistického úřadu ze září 2023. Z tabulky je patrné, že celková míra zaměstnanosti za poslední rok neklesla pod 58,3 procenta. Průměrná hodnota míry zaměstnanosti od počátku roku 2021 je 58,4 procenta. Obecná míra nezaměstnanosti v prvním čtvrtletí roku 2023 činila 2,6 procenta, došlo tedy k pouze nepatrnému meziročnímu nárůstu. Stejná míra nezaměstnanosti (3 %) je pozorovatelná u žen při porovnání prvních čtvrtletí let 2022 a 2023, naopak u mužů došlo k mírnému nárůstu (z 2,0 na 2,3 %). Za sledované období byla průměrná hodnota míry nezaměstnanosti 2,6 procenta.

**Tabulka 1 - Míra zaměstnanosti a míra nezaměstnanosti**

Rok	Čtvrtletí	Míra zaměstnanosti (%)			Obecná míra nezaměstnanosti (%)		
		Celkem	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy
2023	1	58,8	66,3	51,5	2,6	2,3	3,0
2022	4	58,8	66,7	51,2	2,2	1,8	2,7
	3	58,7	66,7	51,1	2,2	1,8	2,8
	2	58,4	66,7	50,5	2,4	1,8	3,0
	1	58,3	66,5	50,3	2,5	2,0	3,0
2021	4	58,7	66,8	50,9	2,2	1,9	2,6
	3	58,5	66,8	50,6	2,7	2,2	3,3
	2	57,6	66,2	49,4	3,0	2,4	3,7
	1	57,5	65,8	49,6	3,4	2,7	4,1

Zdroj: Český statistický úřad (2023), vlastní zpracování

Nezaměstnanost je v České republice nejnižší v EU již od roku 2008. Na nízkou úroveň nezaměstnanosti v ČR má vliv souhra několika faktorů jako je například napojení na německou ekonomiku, zpracovatelský průmysl ale i geografická poloha (PPF, 2023).

Trh práce do roku 2030 čekají zásadní změny. Struktura pracovního trhu se nezanedbatelně promění. Z celkového počtu zhruba 5 milionů ekonomicky aktivních jedinců bude v roce 2030 přibližně 1 milion vykonávat profese, u kterých hrozí zánik. Je tedy potřeba trh práce sledovat a připravit se na všechny jeho budoucí výzvy, například i změnou přístupu všech zúčastněných osob (Průvodce kariérou, 2022).

## 2 Pracovní očekávání

Tato kapitola se věnuje pojmu „pracovní očekávání“ s podrobnějším zaměřením na jednotlivé oblasti očekávání zaměstnanců. Pro lepší pochopení pracovních očekávání je první část kapitoly zaměřena na definici psychologické smlouvy. V poslední části kapitoly jsou následně představeny dopady nenaplněných očekávání na zaměstnance.

### 2.1 Psychologická smlouva

Pojem pracovní očekávání je nejnázší formulovat, pokud bude nejprve definována psychologická smlouva, která s očekáváním úzce souvisí.

Schein (1968, str. 19) psychologickou smlouvou nazývá stav, kdy „jedinec má řadu požadavků na organizace a kdy organizace má řadu požadavků na něho. Tyto požadavky se netýkají pouze toho, kolik práce musí být vykonáno za určitý plat, nýbrž obsahují také celý soubor práv, povinností a výsad jak zaměstnance, tak organizace.“ Příkladem je stav, kdy zaměstnanec očekává, že nebude propuštěn, když je v podniku zaměstnán už několik let. Organizace na druhou stranu předpokládá, že zaměstnanec nebude vyzrazovat obchodní tajemství konkurenci. Podnik ze své strany utvrzuje psychologickou smlouvu pomocí autority, kterou jedinec přijímá rozhodnutím v podniku pracovat.

Dle Rousseaua (1989) psychologická smlouva vzniká, když jedinec věří, že jeho příspěvky k organizaci budou odměněny. Tato víra může být založena na zkušenostech, očekáváním nebo na tom, co jedinec vnímá jako normu v dané organizaci. Nicméně je to víra jednotlivce v závazek reciprocity, která tvoří smlouvu. Jinými slovy, psychologická smlouva není platná, pokud jedinec nevěří, že jeho organizace bude plnit své závazky vůči němu.

Kotter (1973) definuje psychologickou smlouvu jako nepsanou smlouvu mezi jednotlivcem a jeho organizací, která určuje, co od sebe navzájem očekávají a obdrží ve svém vztahu. Pokud jsou psychologická očekávání zaměstnanců a organizace splněna, je pravděpodobnější, že zaměstnanci budou spokojeni se svou prací a budou organizaci loajální.

Všechny uvedené definice psychologické smlouvy se shodují na tom, že je to dohoda mezi zaměstnancem a organizací, která se může měnit v průběhu času.

Splnění psychologické smlouvy je důležité pro úspěšný vztah mezi zaměstnancem a organizací. Pokud jsou očekávání zaměstnanců a organizace splněna, je pravděpodobnější, že budou spokojeni se svou prací a budou se snažit uspět (Lawler a Porter, 1967).

## **2.2 Oblasti pracovních očekávání**

Když jedinec přichází do organizace, má očekávání ohledně toho, co od organizace dostane (např. možnosti kariérního růstu, plat, pozice atd.), ale také očekávání ohledně toho, co on sám může přinést organizaci (např. technické dovednosti, čas, energie a tak dále). Zároveň má organizace očekávání, co od svého zaměstnance dostane (příklady jsou podobné tomu, co jedinec očekává, že organizaci dá), ale i očekávání týkající se toho, co daný jedinec bude schopný nabídnout (oblasti podobné těm, které zaměstnanec očekává od organizace) (Kotter, 1973).

Podle Armstronga a Taylora (2020) mohou zaměstnanci očekávat, že s nimi bude zacházeno spravedlivě, že jim bude zadána práce, která využívá jejich dovedností a schopností a že budou podle úrovně svého přínosu spravedlivě odměněni. Dále se shodují s Kotterem (1973) na tom, že zaměstnanci chtějí mít možnost k dalšímu kariérnímu růstu a během tohoto procesu očekávají i zpětnou vazbu (v nejlepším případě pozitivní) o tom, jak se jim ve společnosti daří.

Kotter (1973), ve své práci zmiňuje celkem 13 oblastí, ve kterých mají jedinci očekávání od organizace. Těmito oblastmi jsou:

- smysluplnost nebo účelnost práce,
- možnosti osobního rozvoje,
- množství zajímavé práce (stimuluje zvědavost),
- výzvy v pracovním prostředí,
- úroveň moci a zodpovědnosti v práci,
- uznání a ohodnocení za dobře odvedenou práci,
- status a prestiž v práci,
- přívětivost lidí a kolegiální pracovní skupin,
- mzda/plat,

- míra strukturalizace v pracovním prostředí,
- bezpečnost v práci,
- možnosti postupu,
- množství a frekvence zpětné vazby a hodnocení.

Dále jsou v práci definovány i oblasti, ve kterých má organizace očekávání od zaměstnanců. Těchto oblastí uvádí Kotter celkem 17. Řadí se mezi ně například:

- schopnost objevovat nové metody plnění pracovních úkolů,
- schopnost pracovat produktivně ve skupině lidí,
- schopnost plánovat a organizovat pracovní úsilí jak u sebe, tak u ostatních,
- udržování dobrého jména společnosti atd.

Monroe (2003) ve své knize uvádí několik oblastí očekávání, které by si měl jedinec určit a následně požadovat od svého současného, případně budoucího zaměstnavatele. V mnoha bodech se shoduje s Kotterem (1973), ale zmiňuje i další oblasti očekávání, jako je zábava v práci, dlouhodobá jistota a spokojenost.

Oblastí pracovních očekávání, které jedinci mohou mít je mnoho. Následující kapitola bakalářské práce se bude věnovat očekáváním generací, které jsou v současné době aktivními účastníky na trhu práce, ale i rozdílům mezi očekáváním jednotlivých generací. Pracovním očekáváním se také více věnuje praktická část práce.

### **2.3 Důsledky nenaplněných očekávání**

Nenaplněná pracovní očekávání je možné definovat jako rozpor mezi tím, s čím se zaměstnanci na pracovišti skutečně setkávají a tím, co původně očekávali (Porter a Steers, 1973).

Tento pojem dále popisuje i Wallace a Müller (1994) pomocí 2 samostatných tvrzení, jsou jimi:

- „Celkově jsem z této práce zklamaný/á“,
- „Obecně tato práce není, co jsem si myslel/a že bude“.

Pro dosažení spokojenosti u obou stran psychologické smlouvy (zaměstnanec / uchazeče o zaměstnání a zaměstnavatele) je nejvýhodnější předem identifikovat náznaky potenciálně nesplnitelných očekávání (Branham, 2009).

Podle Branhama (2009) je několik možností, jak potenciálně nenaplnitelná očekávání rozpoznat již v průběhu pracovního pohovoru. Je doporučeno dávat pozor na tyto skutečnosti:

- uchazeč pokládá málo otázek, nebo žádné,
- uchazeč klade mnoho otázek týkajících se pouze jednoho specifického tématu,
- předchozí zaměstnavatel uchazeče měl zcela jinou podnikovou kulturu atd.

Platí, že dopad (ne)splněných pracovních očekávání na pracovní přizpůsobení závisí nejen na shodě mezi očekávanými a skutečnými zkušenostmi, ale také na důležitosti, kterou noví zaměstnanci daným aspektům práce přisuzují. Pokud pracovníci považují určitý aspekt za klíčový, souvislost mezi nesplněnými očekávanými a jejich dopady bude výraznější (Taris, Feij, Capel, 2006).

Ze strany zaměstnance je několik možných důsledků nenaplněných pracovních očekávání. Řadí se mezi ně například ztráta motivace k práci, ztráta spokojenosti v zaměstnání, pocit odcizení se a v konečném důsledku možný odchod zaměstnance (Branham, 2009).

### 3 Generace

Pro porozumění rozdílům v pracovních očekáváních zástupců jednotlivých generací je nejprve potřebné definovat samotný pojem „generace“. Také je nutné si uvědomit, že existuje několik terminologií, kterými jsou různé generace definovány. Druhá část kapitoly se proto podrobněji zaměřuje na popis a specifika jednotlivých generací a pozornost je věnována i rozdílům v pracovních preferencích jednotlivých generací. Výčet generací je omezen na ty, které jsou v současné době aktivními účastníky na trhu práce – baby boomers, generace X, generace Y a nově příchozí generace Z. Praktická část bakalářské práce bere v úvahu pouze jednu vybranou terminologii, která je upřesněna v následující části práce.

#### 3.1 Vymezení pojmu „generace“

Pojem „generace“ obecně označuje skupinu jednotlivců, kteří sdílejí podobné životní zkušenosti, jakými jsou například světové události, přírodní katastrofy, pop kultura nebo ekonomické podmínky (Smith et al., 1998).

Slovník (Dictionary.com, 2023) popisuje generaci jako soubor jedinců narozených a žijících přibližně ve stejném časovém období. Jedná se také o časový úsek mezi průměrným rokem narození rodičů a rokem narození jejich prvního potomka.

Jandourek (2012, str. 94) definuje generaci jako „velkou skupinu lidí, jejíž příslušníci jsou spojeni stejným způsobem myšlení a prožívají důležité momenty své osobní biografie ve stejných historických a kulturních podmínkách. Jsou to lidé, kteří se narodili přibližně ve stejné době, ve stejných obdobích budou navštěvovat školu, volit si životního partnera a vybírat si povolání.“

V dnešní době jsou generace definovány spíše ze sociologického hlediska než z biologického. Generace označuje skupinu lidí narozených v podobném časovém rozpětí (maximálně 15 let), kteří spolu sdílí podobný věk a životní fázi, a kteří byli ovlivněni podobným časovým úsekem – události, trendy, vývoj (McCrinkle a Wolfinger, 2009).

Všechny uvedené definice pojmu „generace“ se shodují v tom, že pojímají generaci jako skupinu jednotlivců, kteří sdílejí podobné životní zkušenosti, jako jsou historické a kulturní události a ekonomické podmínky. Pojem je tedy možno chápat jako



společenský fenomén, který spočívá ve sdílení podobného myšlení a prožívání klíčových momentů v životě zástupců jednotlivých generací.

### 3.2 Generace na současném trhu práce ČR

Jak je z předchozí kapitoly patrné, klíčovým prvkem pro pochopení pojmu generace je uvědomění si, jaké události v daném historickém období ovlivnily členy dané skupiny a jaký dojem na ně zanechaly. Odborníci definují generaci na základě mnoha historických událostí a jejich různorodých dopadů, což vede k odlišným charakteristikám jednotlivých generací (Berkup, 2014).

V Tabulce 2 je možné vidět porovnání časového vymezení generací od vybraných autorů. Jediným rokem, na kterém se všichni uvedení autoři shodují je rok 1964 jakožto poslední možný rok narození zástupců generace baby boomers. Z tohoto důvodu není možné jednotlivé generace rozlišit pouze podle data narození jedinců. Pro hlubší pochopení rozdílů mezi samotnými generacemi je proto vhodné zkoumat i další oblasti. Mohou jimi být například charakteristické rysy v prioritách, chování nebo způsobu života, které jsou často zakořeněny v historických či společenských událostech, jež danou generaci formovaly.

**Tabulka 2 - Časové vymezení generací**

<b>Autor</b>	<b>Baby boomers</b>	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>	<b>Generace Z</b>
Dimock	1946-1964	1965-1980	1981-1996	1997-2012
McCrindle, Wolfinger	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995-2010
Sladek, Grabinger	1946-1964	1965-1981	1982-1995	1996-2009
Wong et al.	1945-1964	1965-1981	1982-2000	2001-?

Zdroj: Dimock (2019), McCrindle, Wolfinger (2009), Sladek, Grabinger (2014), Wong et al. (2008), vlastní zpracování

V současné době na trhu práce figurují celkem 4 různé generace, jak uvádí Tabulka 3. Jsou jimi baby boomers, generace X, generace Y a generace Z. Do roku 2040 budou na trhu práce, stejně jako v současné době, dominovat generace X a Y. Jejich společný procentuální podíl zastoupení je očekáván na 55,8 %. K roku 2045 bude zastoupení generace Z druhé nejvyšší na celém trhu práce, hned po generaci Y, a to ve výši 27,9 %. V současné době je generace Z na trhu práce

zastoupena nejnižším procentem ze všech uvedených generací. Během následujících deseti let však počet jejích zástupců na trhu práce vzroste o 2 třetiny, proto je nutné, aby zaměstnavatelé byli připraveni i na očekávání této nové generace zaměstnanců.

**Tabulka 3 - Vývoj zastoupení generací na trhu práce ČR (%)**

Generace	Rok						
	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
Baby boomers	19,4	9,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Generace X	36,8	37,3	37,4	33,7	24,2	13,7	0,0
Generace Y	30,0	31,1	32,3	30,6	31,6	36,3	33,8
Generace Z	13,8	21,8	23,0	22,2	23,5	27,9	27,7

Zdroj: Kratochvílová (2021), vlastní zpracování

### 3.2.1 Baby boomers

Jak je již zmíněno v předchozí podkapitole, na časovém vymezení generace baby boomers se téměř všichni vybraní autoři shodují. Zástupci této generace jsou tedy podle Dimocka (2019), McCrindla a Wofinger (2009) a Sladek a Grabinger (2014) lidé, kteří se narodili v rozmezí let 1946-1964. V současné době (2023) je tedy členům této generace 59-77 let.

Po konci druhé světové války, se generace z ní vracející měla potřebu usadit se, uzavřít sňatek a mít děti. Tato potřeba byla natolik silná, že se v roce 1946 v Americe narodilo nejvíce dětí v celé její dosavadní historii. Porodnost rostla až do roku 1964 s celkovým počtem 76,4 milionu narozených dětí. Jedinci, narození právě díky tomuto poválečnému boomu jsou právě těmi, kteří tvoří generaci baby boomers (Seemiller a Grace, 2018). V České republice tuto generaci nejvíce ovlivnil poválečný stav spolu s nástupem komunismu, i proto tato generace více uznává kolektivistický styl práce (Bejtkovský, 2016).

Olson a Brescher (2011, str. 4) popisují tuto generaci jako „jedince s hlubokým vlivem na popkulturu, veřejnou politiku, růst prosperity po celém světě a poptávku po sociálních službách.“

Členové této generaci si cení své vlastní jedinečnosti a projevují sebestřednost. Pojí je k sobě sdílení klíčových zkušeností z dětství během období ekonomické prosperity. Díky tomuto nemuseli tolik klást důraz na své materiální potřeby a místo to se zaměřovali na sebe a seberealizaci. Tato generace obecně vyrostla s velkými očekáváními, která byla nejprve naplněna, ale později zklamána na konci 80. a začátku 90. let (Govitvatana, 2001).

Baby boomers jsou charakterističtí svou tvrdou prací a věrností ke svému zaměstnavateli. Častokrát mají tendenci spolupracovat s ostatními a očekávají takovou formu práce i od svých kolegů. V pracovní oblasti respektují hierarchii a poslouchají pokyny od svých nadřízených, kteří je směřují k dosažení cílů organizace. Technologické dovednosti této generace obecně nejsou na vysoké úrovni. S tím se pojí i fakt, že baby boomers nemají rádi výrazné změny (Yu a Miller, 2005).

Zaměstnanci této skupiny často oceňují jistotu na pracovišti a stabilitu pracovního prostředí. Tato generace je často popisována jako silně vázaná na organizaci, pro kterou dlouhodobě pracuje. Zároveň je ale charakterizována jako idealistická, ambiciózní a optimistická. Dalším známým stereotypem spojeným s baby boomery je, že se častěji zaměřují na budování konsenzu a jsou vynikajícími mentory (Wong et al., 2008).

Hlavními hodnotami v práci jsou pro baby boomers pracovní etika a zaměření průmyslu. Jsou také hluboce zapojeni do svých pracovních rolí. Finanční jistota a stabilita v zaměstnání představují pro tuto generaci klíčovou formu motivace, která je považována za zásadní pro zajištění rodiny a plánování budoucnosti. Tito jednotlivci také často berou v úvahu názory a rady svých rodičů či jiných autorit při volbě své kariéry (McCrinkle a Wolfinger, 2009).

V současné době jsou příslušníci generace baby boomers v důchodovém věku, nebo se mu pomalu přibližují, ale je potvrzeno, že mnozí z nich uvažují o prodloužení své pracovní kariéry. Toto rozhodnutí je ovlivněno několika faktory. Pro silné ročníky je věk 72 let nových 65 let a mají pocit, že stáří začíná právě až na hranici 72. roku života. Mimo jiné ale zástupci této generace pociťují značnou finanční nejistotu s blížícím se důchodem. Bez ohledu na jejich rozhodnutí odejít do důchodu či nikoliv, do roku 2030 budu mít všichni žijící členové této generace nárok na sociální podporu (Seemiller a Grace, 2018).

### 3.2.2 Generace X

Časové vymezení generace X je oproti generaci baby boomers více rozmanité, jak je patrné z Tabulky 2. Všichni uvedení autoři se shodují na prvním možném roku narození zástupců generace X, rozpory však nastávají u hraničního roku. Sladek a Grabinger (2014) se shodují s Wong et al. (2008) na roce 1981, jakožto konečném bodu tohoto časového intervalu. McCrindle a Wolfinger (2009) ve své knize demograficky vymezují generaci X jako jedince narozené mezi lety 1965 a 1979. Důvodem pro právě toto časové vymezení je počet narozených dětí v daném období. V roce 1965 se číslo narozených dětí začalo postupně zvyšovat z nejnižšího počtu (po generaci baby boomers), vrcholu dosáhla křivka na počátku 70. let minulého století a v roce 1979 se opět nacházela na nejnižším bodě.

Generace X je často spojována s cynismem, což lze vysvětlit tím, že je vnímána jako hipotetické „prostřední dítě“ mezi daleko masivnějšími generacemi. S více než 65 miliony jednotlivci je tato generace obklopena z jedné strany masivnější generací baby boomers a ze strany druhé velice mohutnou generací Y. Tento pocit relativního zanedbání může vést k pocitu opomíjenosti nebo také nedocenenosti zástupců generace X (Seemiller a Grace, 2018). Dalším důvodem pro charakteristický cynismus této generace je, že v dospívání byli svědky mnoha negativních světových událostí, kterými jsou například válka v Perském zálivu nebo šíření nemoci AIDS (Hansen a Leuty, 2012).

V českém prostředí byla generace X formována převážně vlivem Pražského jara 1968 a později v roce 1989 Sametovou revolucí. Českou generaci X můžeme také označit za takzvané „Husákovy děti“. Tato skupina jedinců klade v zaměstnání velký důraz na odměňování a různorodé možnosti kariérního růstu (Bejtkovský, 2016).

Hlavními hodnotami a charakteristickými rysy této generace jsou sebedůvěra, neformálnost, již zniňovavý skepticismus a silný individualismus. Tato generace vyrostla v prostředí, kde trávila jen omezené množství času se svými rodiči, kteří byli považováni za workoholiky. Právě toto prostředí přispělo k vytvoření nezávislých osobností, které v dospělosti touží po rovnováze ve svém životě (Olson a Brescher, 2011).

Generace X je možné označit jako "most" mezi generacemi. Její zástupci mají pochopení a obvykle přejímají pracovní hodnoty a přístup od baby boomerů. Část

členů generace X začínala svou kariéru v ekonomicky náročných dobách na počátku 90. let, během recese a výrazného snižování pracovních pozic. Na druhou stranu jsou věkově blíže ke generaci Y, což jim umožňuje snadnější propojení se s jejich kulturou, názory a dokonce hodnotami, které přináší tato generace do pracovního prostředí (McCrindle, 2006).

Podle Wong et al. (2008) jsou příslušníci této generace častokrát vykreslováni jako jedinci, kterým vyhovují změny a rozmanitost, nejen v pracovním prostředí. Častokrát neprojevují tak vysokou úroveň loajality k určitému zaměstnavateli, jako zástupci generace baby boomers, protože jsou více nezávislí a soběstačnější. V důsledku toho je pro ně pravděpodobnější, že opustí své zaměstnání a budou hledat nové, které jim přinese větší výzvy, vyšší plat nebo širší škálu benefitů.

Gursoy et al. (2008) vnímá generaci X jako zaměstnance, kteří budou raději pracovat chytřeji a jednodušeji a budou si vždy hledat vlastní způsoby provedení úkolů místo toho, aby jen opakovali to, co dělají jejich starší kolegové. Daleko více než předchozí generace touží po dosažení rovnováhy mezi osobním s pracovním životem a jsou v zaměstnání více samostatní a autonomní (Tolbize, 2008).

Jedinci generace X jsou skeptičtí vůči autoritám a preferují vedení založené na kompetencích a dovednostech. Chtějí být mentorováni, potřebují vidět smysl své práce a často vyžadují zpětnou vazbu. Generace X má podnikatelského ducha a prospívá jim omezená byrokracie a možnost pracovat zcela nezávisle na ostatních. Silně vyžadují uznání za dosažené úspěchy a dokáží velice efektivně multitaskovat (Hart, 2006).

Generace X má oproti generaci baby boomers rozlišné pracovní hodnoty a očekávání. Kladou důraz na svou osobní spokojenost více než na odvedení tvrdé práce. Zatímco u baby boomers je nutné vyvolávat zájem o školení, členové generace X mají tendenci hledat jakékoli příležitosti ke zdokonalení svých pracovních dovedností. Jsou oddanější své profesi než svému zaměstnavateli, a projevují silnou touhu po osobní flexibilitě v životním stylu a zaměstnání, a proto mají menší potřebu vedení. Navíc jsou zástupci generace X technicky zdatnější a chtějí neustále aktualizovat své znalosti a dovednosti v oblasti technologií. Tyto schopnosti jsou důsledkem toho, že generace X vyrůstala v době rychlých změn technologie a měla přístup k obrovskému množství informací (Keaveney, 1997).

### 3.2.3 Generace Y

Časové rozlišení u generace Y je, podobně jako u generace X, poměrně různorodé. Z autorů uvedených v Tabulce 2 se jako jediní shodují na počátku časového intervalu této generace Wong et al. (2008) se Sladek a Grabinger (2014). V obou jejich publikacích uvádějí jako počáteční rok 1982. Na konečném roku se žádný z vybraných autorů již neshoduje a největší časový rozdíl mezi hranicemi vybraných intervalů dosahuje až 6 let. McCrindle a Wolfinger (2009) své časové omezení opět odůvodňují demograficky. Podle jejich teorie jsou lidé generace Y narození mezi lety 1980 až 1994. V roce 1980 se počet narozených dětí znovu začal krotit za krokem zvyšovat a v roce 1992 dosáhl svého maxima od roku 1972. Po zbytek 90. let porodnost postupně klesala.

V České republice je tato generace označována za tzv. generaci demokracie. Oproti svým předchůdcům více usilují o rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (work/life balance). Jsou také otevření příležitostem, které přináší globalizace a možnost pracovat v zahraničí považují za běžnou součást kariéry (Bejtkovský, 2016).

Dětský věk generace Y byl poznamenán nejistotou. Mezi významné události ovlivňující život této generace patří teroristické útoky 11. září 2001 a jiné hrozby násilí, globalizace, silná hospodářská recese a propuknutí těžkého akutního respiračního syndromu (Eckleberry-Hunt a Tucciarone, 2011). Většina generace Y dosáhla dospělosti a nastoupila na trh práce v době, kdy hospodářská recese byla v plném proudu. Tato recese měla výrazný vliv na mnoho životních rozhodnutí těchto jedinců, jejich budoucí příjmy a také i samotný přechod do dospělosti (Dimock, 2019).

Generace Y, označovaná také jako mileniálové, se narodila, když bylo zaměření rodičů na děti a rodinu tou nejvyšší hodnotou. Zatímco generace X vyrostla nezávisle na svých rodičích, mileniálové byly odjakživa středem pozornosti svých rodičů (Olson a Brescher, 2011). Ti jim od raného věku říkali, že jsou výjimeční a vítězové, a to jen proto, že jsou takoví, jací jsou (Eckleberry-Hunt a Tucciarone, 2011). Rodiče svým dětem plánovali spousty aktivit a připravovali jim i dopodrobna vymyšlené rozvrhy. Starší generace rodičů poskytovala svým dětem nadstandartní péči a učila mladší generaci s větší moudrostí a odpovědností (Olson a Brescher, 2011).

Mileniálové jsou charakterističtí svým optimismem, oceňují týmovou práci a přijímají a podporují diverzitu (Kersten, 2002). Tito lidé mají odvahu akceptovat změny a projevují vysokou míru flexibility. Nejsou velkými zastánci hierarchického uspořádání společnosti, ale ani proti němu tvrdě nebojují (Van Den Berg, 2020). Raines (2002, str. 1) popisuje zástupce této generace jako: „společenské, optimistické, talentované, vzdělané, spolupracující, otevřené, vlivné a orientované na úspěch. Mileniálové se vždy cítili vyhledávaní, potřební a nepostradatelní.“

Podle Spiro (2006) jsou členové generace Y proslulí svou schopností „multitaskovat“. Hledají kreativní výzvy a považují své kolegy za bohatý zdroj znalostí, ze kterého mohou čerpat. Pro udržení zaměstnanců generace Y je klíčové, aby jim byly zadávány náročné projekty, které pomohou předejít nudě a opakování pracovních úkolů. Členové této generace nechtějí být omezováni a jen poslouchat pokyny nadřízených, ale chtějí nést svou vlastní odpovědnost a ovlivňovat svou kariéru.

Z pohledu organizace panuje přesvědčení, že mileniálové mají lepší dovednosti v pokročilých komunikačních a informačních technologiích a mají schopnost vidět problémy a příležitosti z nové perspektivy, než minulé generace (Howe a Strauss, 2000). Členové této generace očekávají odměnu na základě kvality své práce, nikoli na základě počtu odpracovaných hodin, jelikož zastávají názor, že musí být za svou činnost spravedlivě odměněni (Montana, 2010). Mileniálové jsou formováni pracovní kulturou, kde mohou svou kariéru rozvíjet napříč různými organizacemi, využívat příležitostí a získávat zkušenosti přes rozličná odvětví (McCrinkle a Wolfinger, 2009).

V porovnání s generací X, která více preferuje vnitřní motivaci, mileniálové upřednostňují motivaci vnější. U generace Y je pravděpodobnější, že opustí své stávající zaměstnání, pokud jim jiná společnost nabídne lepší vnější faktory motivace, jako je plat nebo benefity (Kian a Yusoff, 2012). Generace Y se liší od starších generací zejména ve svých očekáváních od práce, postojích a výsledcích organizace. Členové generace Y přikládají větší důležitost skutečným výsledkům a praktickým úspěchům než předchozí generace. Samotná snaha pro ně není tak důležitá, pokud jejím výsledkem není alespoň částečné dosažení cíle (Twenge et al., 2010).

### 3.2.4 Generace Z

Obdobně jako u předchozích 2 generací je i časové vymezení generace Z velice různorodé. Nejvíce rozdílně oproti ostatním autorům definuje interval Dimock (2019), který generaci Z vymezuje mezi lety 1997-2012. Na druhou stranu Wong et al. (2008) ve své publikaci uvádí pouze počátek intervalu, a to rok 2001. McCrindle a Wolfinger (2009, str. 12) odůvodňují své časové vymezení takto: „Když se v roce 1995 zvýšila porodnost, měli jsme tu počátky generace Z.“ Podle této teorie je tedy v současné době (2023) zástupcům generace Z mezi 13 a 28 lety. Marketéři považují za vhodnější začít generaci v klíčovém roce, jako je například rok 2000, pro toto datum ale neexistuje žádné sociologické ani demografické opodstatnění.

Je vhodné, že je generace Z pojmenována podle posledního písmena abecedy, protože s jejím příchodem dochází i ke konci jasně stanovených rolí, tradic a zkušeností. Generace Z se totiž narodila v době, která byla považována za jedno z nejpřevratnějších desetiletí minulého století (Sladek a Grabinger, 2014). Pro generaci Z existuje daleko více označení než pro předchozí generace například iGenerace, GenTech, Online Generace, Post Mileniálové, Facebooková generace a tak dále (Dolot, 2018).

Nejsilnějšími stránkami generace Z jsou upřímnost, laskavost, humor, spravedlnost a soudnost. S upřímností souvisí snaha, aby cíle a činy přesně odpovídaly jejich zájmům a záměrům. Tato touha po autenticitě se projevuje nejen ve způsobu, jakým sami projevují důvěryhodnost, ale také v tom, co očekávají od ostatních (Seemiller a Grace, 2018). Generace Z se cítí pohodlně, protože není omezena pouze jedním způsobem, jak projevovat svou pravou podstatu. Jejich snaha o pravost vytváří větší svobodu ve vyjádření a větší otevřenost k porozumění různorodým lidem (Francis a Hoefel, 2018).

Tato generace je plná energie k učení, je inteligentní, motivovaná změnit svět, inovativní, cílevědomá, zodpovědná, ohleduplná a chápavá. Na rozdíl od mileniálů, kteří jsou často označováni jako generace "já", se generaci Z přezdívá generace "my" (Seemiller a Grace, 2015). Generace Z vyrostla na sociálních sítích a je ovlivňována digitálními technologiemi, které tvoří zásadní součást její identity. Jedinci, kteří patří do této generace, se narodili a vyrůstali v digitálním světě, což z nich dělá skupinu odlišnou od předešlých generací (Singh a Dangmei, 2016).



Na rozdíl od generace Y, generace Z nezná termín „probíjet se, zápolit“ (angl. *struggle*). Její zástupci jsou praktičtí, spíše inteligentní, než moudří a ochotní se chopit vedení, protože jsou odvážní. Jsou netrpělivější a rychlejší než jejich předchůdci a stále hledají nové výzvy a podněty. Nebojí se neustálých změn a díky internetu mají přístup k mnoha informacím, ačkoliv pouze do určité míry (Bencsik, Horváth-Csikós a Juhász, 2016).

## **Pracovní očekávání generace Z**

Zástupci generace Z touží po uznání za svou osobnost, ne za pouhé úspěchy. Chtějí být pochváleni, protože svou práci vykonávají s radostí a vášní. Jejich hlavním zájmem je pracovat na projektech, které je baví a které mají smysl. Nejedná se o to, aby pouze vydělávali peníze, protože hmotné věci, které si za ně pořídí, jim nenaplní celou jejich potřebu. Jsou pro ně důležité hlubší smysluplné aspekty jejich práce (Van Den Berg, 2020).

Příslušníci generace Z mají tendenci méně riskovat a hledají větší stabilitu. To znamená, že je méně pravděpodobné, že budou měnit zaměstnání tak často, jak to dělají mileniálové (Paggi a Clowes, 2021). Generace Z chce pracovat pro organizaci, která projevuje opravdový zájem o komunitu a sociální odpovědnost (Middlemann, 2015). Dále upřednostňuje pracovní prostředí, které podporuje mentoring, vzdělávání a poskytuje širokou nabídku možností kariérního růstu. Od organizace je očekáváno, že bude podporovat rozvoj podnikatelských dovedností, ale také bude nabízet uvolněnou a přátelskou atmosféru (Bridges, 2015).

Pro získání důvěry této generace v pracovním prostředí je důležité zvolit transparentní přístup a přejít od stylu komunikace „*need-to-know*“ na styl „*open-access*“, tedy z komunikace filtrované na komunikaci transparentní (Fernandez, Landis, Lee, 2023). Samotnou formu komunikace preferují osobní a očekávají, že jejich názory budou brány vážně. Věří, že nadřízení budou naslouchat jejich nápadům a respektovat jejich názory. Generace Z zastává názor, že ve firemním prostředí by měly být hodnoceny spíše nápady a přínosy než samotný věk zaměstnanců. Také vyjadřují přání pracovat pod vedením spravedlivého nadřízeného, který je otevřený a nezatajuje před nimi informace kvůli jejich dosavadnímu nižšímu postavení (Schawbel, 2014).

Zástupci generace Z hledají zaměstnavatele, kterému budou moci důvěřovat. Tyto organizace by měly podporovat obecné blaho, protože generace Z upřednostňuje zaměstnavatele s pozitivním dopadem na celou společnost (Wilson, 2020). Tuto generaci od ostatních odlišuje jejich zájem o pochopení jak jejich individuální přínos a role v týmu přispívají k poslání organizace. Generace Z potřebuje pochopit, jak a proč je jejich pracovní role důležitá (Fernandez, Landis, Lee, 2023).

Generace Z vstoupila do pracovního prostředí, kde je dálková práce a kombinace práce z domova a z kanceláře běžně praktikována. Z tohoto důvodu se flexibilita na pracovišti stala běžným očekáváním zaměstnanců generace Z (Workplace, 2021).

Generace Z má možnost vyžadovat vyšší míru personalizace při formování svých kariérních cest. Aby organizace přilákaly a udržely nejtalentovanější jedince z této generace, je třeba přijmout nový způsob myšlení. Zaměstnavatelé budou muset být ochotní přizpůsobit se rychlému tempu změn v externím prostředí. To zahrnuje vytvoření programů školení a vedení se skutečným a hmatatelným zaměřením na rozmanitost (Deloitte, 2020).

## **4 Společnost Škoda Auto a.s.**

Společnost ŠA představuje největšího výrobce automobilů v České republice. Trvale drží pozici největší české firmy z hlediska tržeb a patří mezi největší zaměstnavatele a významného exportéra v zemi. V současné době společnost zaměstnává okolo 34 000 lidí. V roce 1991 se tato firma připojila ke koncernu Volkswagen Group, který zahrnuje i další automobilové značky, jako například Audi, Bentley, Porsche a další. Společnost sídlí v Mladé Boleslavi, kde rovněž najdeme její největší výrobní závod. Kromě toho má ŠA v České republice další dva pobočné výrobní závody, a to v Kvasinách a ve Vrchlabí.

Příběh této značky, původně známé jako Laurin a Klement, začal v roce 1895, kdy byla založena Václavem Laurinem a Václavem Klementem. Firma se původně specializovala na výrobu bicyklů, ale později rozšířila svou činnost na výrobu motocyklů Slavia. První automobil s názvem Voiturette A byl vyroben až v roce 1905. V roce 1925 došlo k zániku samotné společnosti Laurin a Klement, která byla začleněna do koncernu Škoda Plzeň.

### **4.1 HR strategie**

Strategické řízení lidských zdrojů vychází z konceptu, který chápe řízení lidských zdrojů jako integrovaný a celistvý proces a spojuje jej s řízením, které adoptuje široký a dlouhodobý pohled na budoucí směřování podniku. Tento přístup k řízení je formován principy strategického řízení a strategií, s cílem zajistit, že strategické směřování bude pečlivě sledováno a udržováno (Armstrong a Taylor, 2020).

Strategické řízení lidských zdrojů je spíše formou myšlení, podloženou konkrétními koncepty nežli sbírkou technik. Tato perspektiva poskytuje základ pro strategické revize, kde analýzy organizačního kontextu a existujících postupů v oblasti lidských zdrojů vedou k rozhodnutím o strategických plánech pro rozvoj strategií lidských zdrojů. V podstatě jde o propojení obchodních a personálních strategií tak, aby ty druhé přispívaly k dosažení cílů těch prvních (Armstrong a Taylor, 2020).

Strategické řízení lidských zdrojů má tři dílčí cíle. Prvním z nich je dosáhnout integrace, a to jak ve smyslu vertikálního sladění personálních strategií s obchodními strategiemi, tak horizontální integrace personálních strategií. Druhým dílčím cílem je zajistit orientaci v často nestabilním prostředí, která umožní

uspokojení obchodních potřeb organizace i individuálních potřeb zaměstnanců. Třetím cílem je přispět k formulaci podnikové strategie tím, že upozorní na možnosti, jak podnik může využít síly svých lidí (Armstrong a Taylor, 2020).

Armstrong a Taylor (2020, str. 18) uvádějí, že základní cílem strategického řízení lidských zdrojů je „vytvářet organizační schopnosti tím, že zajistí, aby organizace měla kvalifikované, angažované, oddané a dobře motivované zaměstnance, které potřebuje k dosažení trvalé konkurenční výhody.“

## **4.2 Next Level Škoda People Strategy**

HR strategie společnosti ŠA se odvíjí od samotné strategie značky Škoda. Podle stávající strategie Next Level Škoda Strategy 2030 bude ŠA do konce dekády mezinárodnější, elektrifikovanější a digitálnější. Strategie dává jasné odpovědi na to, kam směřuje probíhající transformace společnosti (Výroční zpráva diverzity, 2021).

Next Level Škoda People Strategy, tedy navazuje na celofiremní strategii. Vychází z potřeb proměňujícího se trhu práce, reaguje na výzvy, které přináší transformace a představuje akční kroky pro dosažení cílů. Stejně jako hlavní strategie společnosti, i tato strategie má tři hlavní tematické oblasti: Expand, Explore, Engage. Každá z těchto oblastí zahrnuje tři iniciativy, které dohromady obsahují 24 strategických projektů (Výroční zpráva diverzity, 2021). V současné době podléhá jak celofiremní, tak HR strategie, revizi.

### **Generace ve Škoda Auto a.s.**

Jak je již zmíněno v úvodu této kapitoly, společnost ŠA v současné době zaměstnává okolo 34 000 lidí. Z tohoto počtu je zaokrouhleně 30 % zástupci kategorie THZ, přibližně tedy 10 000 zaměstnanců. V současné době (2023) je ve ŠA zaměstnáno 5,4 % pracovníků generace baby boomers, 43,3 % pracovníků generace X, 44 % pracovníků generace Y a 7,3 % pracovníků generace Z (pouze z kategorie THZ). Pokud by za 10 let (v roce 2033) byl ve ŠA zaměstnán stejný počet lidí ve stejném věku, jako je v současnosti, budou zástupci generace Z tvořit podíl 44 % na celkovém počtu zaměstnanců společnosti (Interní dokumentace ŠA, 2023). Je tedy třeba, aby společnost byla na tuto situaci připravena.

## **5 Výzkum pracovních požadavků generace Z ve Škoda Auto a.s.**

V této části práce jsou představeny metodologické prvky realizovaného výzkumu. První část kapitoly se věnuje podrobnějšímu vysvětlení metodologických postupů, které byly použity v rámci provedeného výzkumu. Druhá část kapitoly následně přibližuje průběh samotného dotazníkového šetření. Poslední část kapitoly se zabývá rozhovory, které byly provedeny s vybranými zaměstnanci společnosti ŠA. V této podkapitole jsou také přiblíženy postupy při vedení rozhovorů a jejich struktura.

### **5.1 Metodologie výzkumu**

Výzkumné metody představují nástroje a postupy používané k provedení výzkumu. Termín „výzkum“ je obecně používán pro označení jakéhokoli průzkumu, jehož cílem je odhalit zajímavé nebo nové skutečnosti. Jak je tomu u všech dalších činností, důslednost a pečlivost při provádění výzkumu ovlivňují kvalitu dosažených výsledků (Walliman, 2021). Výzkumné metody jsou základním stavebním kamenem vědecké práce. Představují, jak budovat systematické poznání (Newhart a Patten, 2023). Výzkumy mohou být rozděleny do 2 kategorií: kvantitativní a kvalitativní.

Kvantitativní výzkum lze použít jako odpověď na otázky týkající se vztahu proměnných v rámci výzkumu. Záměrem je stanovit, potvrdit nebo ověřit vztahy a vytvořit zobecnění, která přispějí k teorii. Pro realizaci kvantitativního výzkumu lze využít několik různých metod. Mezi tyto přístupy patří deskriptivní metoda, která zahrnuje korelační analýzu, vývojový design, pozorovací studie a dotazníkové šetření (Williams, 2007).

Kvalitativní výzkum představuje metodu zkoumání podrobných zkušeností jednotlivců s využitím specifického souboru výzkumných metod, jako jsou rozhovory, diskuse ve fokusních skupinách, pozorování, obsahová analýza, vizuální metody a životní příběhy nebo biografie. Nicméně kvalitativní výzkum zahrnuje mnohem více než jen použití těchto metod. Jedním z výrazných prvků kvalitativního přístupu je schopnost identifikovat problémy z perspektivy účastníků výzkumu a porozumět významům a interpretacím, které přisuzují chování, událostem nebo objektům (Hennink, Hutter a Bailey, 2020).

Při smíšeném přístupu k výzkumu jsou metody sběru nebo analýzy dat z kvantitativních a kvalitativních výzkumných přístupů zahrnuty do jedné výzkumné studie. Smíšený metodický přístup k výzkumu je rozšířením, nikoliv náhradou kvantitativního a kvalitativního přístupu k výzkumu, protože tyto dva přístupy jsou inadále užitečné a důležité i jako samostatné prvky (Williams, 2007). V této práci je použita kombinace dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů.

## 5.2 Dotazíkové šetření

Účastníky dotazníkového šetření jsou zaměstnanci ŠA, kteří byli osloveni s žádostí o vyplnění on-line dotazníku. Dotazník je rozdělen do 2 částí. První část je zaměřena na rozdělení respondentů a získání základních dat o respondentech. Druhá část dotazníku je věnována hodnocení úrovně důležitosti, kterou respondenti přiřazují vybraným oblastem, což poskytuje hlubší vhled do jejich postojů a priorit. Celkem se dotazník skládal z 20 otázek. Dotazíkové šetření probíhalo pomocí online formuláře. Data byla sbírána od 7. do 10. listopadu 2023. Průzkum byl ukončen po dosažení 100 odpovědí. Dotazíkové šetření bylo pro práci vybráno z důvodu získání širšího vzorku respondentů, který napomáhá relevantnosti výsledků. Dotazník spolu s grafickým zpracováním jeho výsledků je dostupný k nahlédnutí v Přílohách 1 a 2.

První otázkou v dotazníku byli respondenti rozděleni do generačních skupin podle roku narození. Pro účely dotazníku, i praktické části bakalářské práce celkově, bylo vybráno časové rozdělení generací podle McCrindla a Wolfinger (2009). Respondenti tedy měli možnost zvolit si mezi čtyřmi variantami:

- 1995-2012 (generace Z),
- 1980-1994 (generace Y),
- 1965-1979 (generace X),
- 1946-1964 (baby boomers).

Každá z variant odkazovala právě na jednu ze 4 generací, které již byly v práci představeny. Dotazník byl vytvořen primárně pro generaci Z. Ostatní 3 možnosti byly uvedeny pro případ, že by se dotazník pokusil vyplnit zástupce jiné generace. Při vyhodnocování výsledků bylo zjištěno, že všech 100 respondentů bylo narozeno

v letech 1995-2012, proto nemusel být výzkumný vzorek nijak očišťován od nerelevantních odpovědí.

Po zhodnocení odpovědí na druhou otázku týkající se genderové identity respondentů lze konstatovat, že účast na tomto výzkumu byla genderově vyvážená. Průzkumu se zúčastnilo pouze o 3 muže více než žen. Na tuto skutečnost lze nahlížet také jako na jeden z indikátorů různorodosti pracovní síly ve společnosti.

Analýza následující výzkumné otázky, která se týkala nejvyšší úrovně dosaženého vzdělání, odhalila, že valná většina respondentů disponuje vysokoškolským vzděláním. Tato informace naznačuje, že většina zúčastněných zaměstnanců společnosti ŠA má pevnou akademickou základnu, což také může být jedním z faktorů, které ovlivňují přístup k pracovním výzvám a kariérnímu rozvoji.

S tímto výsledkem souvisí i výsledek poslední otázky první části dotazníku týkající se délky zaměstnání ve společnosti. Ukázalo se, že většina respondentů pracuje ve ŠA maximálně 2 roky. Toto je očekávaný výsledek, protože zástupci generace Z teprve postupně na trh práce přicházejí.

Druhá část dotazníku měla společné zadání – Jak důležité jsou pro Vás následující oblasti ve Vašem zaměstnání? Bylo vybráno celkem 16 oblastí, které respondenti mohli hodnotit. Hodnocení u všech otázek druhé části dotazníku probíhalo na škále – zcela nedůležité – nedůležité – spíše nedůležité – spíše důležité – důležité – velmi důležité.

V oblasti rozvoje dovedností a dalšího vzdělávání je viditelný silný zájem zaměstnanců, přičemž téměř polovina respondentů označila tuto položku jako důležitou. Tento důraz souvisí s vysokými očekáváními generace Z v těchto oblastech. V oblasti kariérního rozvoje byla jasně pozorovatelná převažující tendence odpovědí ve prospěch kategorií důležité a velmi důležité. Zaměstnanci tedy oceňují různorodé příležitosti pro svůj profesní postup, a zároveň si jsou vědomi jeho důležitosti v jejich pracovním životě.

Z hodnocení inovativnosti společnosti plyne, že většina respondentů považuje tuto oblast za podstatnou pro jejich zaměstnání. Tato preference odráží chuť mladých zaměstnanců být součástí inovativního a progresivního pracovního prostředí. Transparentnost informací, jak od celé společnosti, tak od nadřízených, je také

hodnocena jako významná. Z výsledků ale vyplývá, že transparentnost informací od nadřízeného je pro zaměstnance generace Z důležitější, jak od celé společnosti.

Zaměstnanecké benefity jsou označovány jako důležité až velmi důležité pro většinu respondentů. Flexibilní pracovní doba, která je s benefity častokrát úzce spojována, dosahuje obdobných hraničních hodnot, přičemž většina zaměstnanců vnímá tuto možnost v jejich zaměstnání jako velmi podstatnou. Tento výsledek podporuje myšlenku rostoucího důrazu na pracovní flexibilitu a work/life balance. V oblasti odměňování se nadpoloviční většina respondentů shodla na vysokém významu výše peněžního ohodnocení. Je pravděpodobné, že tento výsledek vyplývá z individuálních ekonomických potřeb a pracovních očekávání zaměstnanců, kterými je vnímána peněžní odměna jako jeden z důležitých ukazatelů uznání práce a přínosu pro organizaci.

Firemní kultura a společenská odpovědnost jsou také hodnoceny jako důležité či velmi důležité nemalým podílem zaměstnanců. Na druhou stranu ale tyto 2 položky získaly největší počet hlasů od zcela nedůležité po spíše nedůležité. Tato odlišnost může vycházet z individuálních priorit, hodnot a zkušeností zaměstnanců, což ovlivňuje vnímání významu těchto prvků ve firemním prostředí. Různorodost názorů může být také spojena s rozdílným chápáním termínů "firemní kultura" a "společenská odpovědnost" a jejich důležitosti ve společnosti.

Individuální přístup a možnost seberealizace jsou významné pro zhruba polovinu respondentů. Tento výsledek zdůrazňuje potřebu vytvoření pracovního prostředí podporujícího individuální růst zaměstnanců. Přátelská atmosféra na pracovišti, příznivé pracovní podmínky a stabilita zaměstnání byly hodnoceny jako velmi důležité pro většinu zaměstnanců. Toto poukazuje na vysokou míru podstatnosti těchto prvků pro spokojenost a angažovanost zaměstnanců. Celkově tyto oblasti ilustrují, že optimalizace pracovního prostředí vyžaduje zohlednění jak individuálních potřeb a rozvoje, tak i uspokojení základních očekávání spojených s pracovním kolektivem, pracovními podmínkami a stabilitou zaměstnání.

Celkově lze získaná data popsat jako indikátor několika klíčových faktorů, které formují pracovní prostředí ve společnosti ŠA a jsou důležité pro naplnění pracovních očekávání generace Z.



### 5.3 Strukturované rozhovory

Pro strukturované rozhovory se zaměstnanci bylo vybráno 5 zaměstnanců společnosti ŠA z generace Z. Dále byl uskutečněn jeden rozhovor se zaměstnancem z personálního oddělení společnosti ŠA. Rozhovory byly provedeny formou osobních setkání, což přispělo k hlubšímu porozumění postojům a názorům jednotlivých respondentů. Rozhovor se zaměstnanci zahrnoval celkem 9 otázek, zatímco rozhovor se specialistou nasazení People & Culture strategie obsahoval 6 otázek, které se zaměřovaly na specifická hlediska pracovního prostředí a strategie lidských zdrojů ve společnosti. Za účelem zachování důvěrnosti a objektivity byli zaměstnanci, kteří byli zapojeni do rozhovorů, anonymizováni.

V následující části kapitoly jsou vypsány pouze otázky, které byly kladené během rozhovorů pro dosažení propojení s následujícími kapitolou, ve které budou prezentovány výsledky uskutečněných rozhovorů. Samotný přepis jednotlivých rozhovorů je uveden v Přílohách 3 a 4.

#### Otázky pro rozhovory se zaměstnanci

- Jakým způsobem by ŠA měla podporovat rozvoj Vašich dovedností?
- Co z aktuálních procesů byste si dovedli představit digitalizované?
- Co pro Vás znamená „kariérní rozvoj“? Co by Vám ŠA měla nabídnout v rámci kariérního rozvoje, jaké nástroje by měla používat?
- Jak jste spokojeni s mírou transparentnosti informací, které se k Vám dostávají? Cítíte se být dostatečně informováni o dění ve firmě, budoucích plánech?
- Co jsou pro Vás základní kritéria dobrého leadershipu? Které dovednosti by měl podle vás mít dobrý leader a co očekáváte od svého nadřízeného vůči Vám?
- Které z možností nových forem práce nabízených aktuálně ve ŠA jsou pro Vás nejvíce důležité, a které další možnosti byste rádi v budoucích letech viděli implementované? Je pro Vás možnost nových forem práce na pracovišti rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnavatele?
- Jaké preferujete benefity a jaký jejich způsob nastavení vám vyhovuje?

- Co pro vás znamená „wellbeing“? Ve kterých všech oblastech byste rádi viděli podporu zdraví ve ŠA?
- Jak si představujete práci – v rámci stálých týmů se společným tématem, nebo v rámci dynamických týmů řešících společný projekt? A proč?

### **Otázky pro rozhovor se specialistou nasazení People & Culture strategie**

- Jaké jsou požadavky ŠA na kontinuální vzdělávání a rozvoj zaměstnanců generace Z?
- Jak může ŠA vyhovět požadavkům generace Z na vedení a mentorství?
- Jaké metody nových forem práce ŠA momentálně nabízí a jsou dostupné všem THZ zaměstnancům?
- Jaké jsou aktuálně poskytované benefity ve ŠA? Jsou všechny aktuálně poskytované benefity ve ŠA dostupné všem THZ zaměstnancům?
- Jak ŠA pracuje s očekáváními generace Z ohledně udržitelnosti a společenské odpovědnosti organizace?
- Jak se ŠA připravuje na příchod nové generace zaměstnanců do společnosti? Jaké budoucí kroky plánuje podniknout, aby byla atraktivním zaměstnavatelem i pro generaci Z?

## 6 Výsledky výzkumu

V této kapitole jsou prezentovány výsledky provedeného výzkumu, ve kterém měli zaměstnanci společnosti ŠA možnost sdílet své názory a preference ohledně různých aspektů pracovního prostředí. V první části kapitoly jsou stručně představeny výsledky samotného dotazníkového šetření. Ve druhé části kapitoly jsou představeny výstupy provedených rozhovorů, které přinášejí detailnější a osobnější perspektivu zaměstnaneckých zkušeností. Poslední část kapitoly se zaměřuje na formulaci návrhů implementačních opatření odvozených z identifikovaných preferencí a potřeb zaměstnanců, s cílem posílit pracovní spokojenost zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA.

### 6.1 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky jednotlivých otázek v rámci dotazníkového šetření byly představeny v předchozí kapitole. Tato podkapitola je věnována celkovým výsledkům provedeného průzkumu. Oblastí, která je pro největší podíl zúčastněných zaměstnanců velmi důležitá v jejich zaměstnání je přátelská atmosféra na pracovišti. Dalšími oblastmi, které od zaměstnanců získaly hodnocení nejvyšší důležitosti jsou transparentnost informací od nadřízeného, flexibilní pracovní doba, výše peněžního ohodnocení, příznivé pracovní podmínky a stabilita zaměstnání. Dalšími důležitými oblastmi jsou pro zaměstnance možnost rozvoje dovedností a dalšího vzdělávání, rozmanité možnosti kariérního rozvoje, inovativnost společnosti, možnost využívání nových forem práce v zaměstnání, zaměstnanecké benefity, firemní kultura, individuální přístup a možnost seberealizace na pracovišti. Na druhou stranu je firemní kultura několika zaměstnanci hodnocena jako nedůležitá společně se společenskou odpovědností organizace.

Při propojení dotazníkového šetření s rozhovory je viditelný fakt, že oblasti, které jsou v dotazníku zaměstnanci hodnoceny jako nejdůležitější, jsou velice pozitivně vnímány i zaměstnanci vybranými k rozhovorům. Získaná data ukazují konsistentní přístup a shodu mezi širším spektrem zaměstnanců ve firmě a užším výběrem zaměstnanců. To znamená, že témata jako kariérní rozvoj, transparentnost informací, nové formy práce a benefity jsou vnímána významným způsobem napříč celou organizací.

## 6.2 Výsledky strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci

Z rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci společnosti ŠA mají různé perspektivy na kariérní rozvoj, ale několik společných témat se v jejich odpovědích objevuje. Nejvíce byla zaměstnanci zdůrazňována potřeba různorodých vzdělávacích možností. Zazněl i apel na větší angažovanost a podporu ze strany nadřízených, kteří mají aktivně podporovat vzdělávání zaměstnanců. Společnost je zaměstnanci také chválena za širokou škálu dostupných vzdělávacích metod, včetně mentoringu. Vyskytuje se také obecná shoda o důležitosti kontinuálního vzdělávání v pracovním prostředí. Pro zaměstnance generace Z je klíčové neustálé rozvíjení svých dovedností a schopností.

Zaměstnanci společnosti ŠA sdílejí pozitivní zkušenosti s digitalizací v pracovním prostředí, přestože několik oblastí stále nabízí prostor pro zlepšení. Dále je velice kladně hodnocena již provedené digitalizace, zejména v oblasti zadávání práce a pracovních úkolů. Několik zaměstnanců však poukazuje na potřebu digitalizovat zbylé papírové formuláře, což povede k další úspoře času. Celkově jsou zaměstnanci přesvědčeni o prospěchu digitalizace, ale zdůrazňují, že zachování lidského kontaktu je stále důležité, i když digitální řešení dominují v jejich pracovních postupech.

Vybraní zaměstnanci společnosti sdílejí podobné názory na kariérní rozvoj, a zároveň zdůrazňují různorodost aspektů, které pro ně mají význam. Pro některé je kariérní rozvoj spojen s kombinací vzdělávání a osobního růstu. Pro jiné zaměstnance kariérní rozvoj představuje neustálé zdokonalování se a přizpůsobování se novým výzvám. Dále byl kladen důraz i na hierarchický postup a rotace v rámci celého koncernu. Celkově lze zhodnotit, že si zaměstnanci cení pestrosti přístupů kariérního rozvoje, které kombinují vzdělávání, osobní růst a praktické zkušenosti.

Transparentnost informací na odděleních je mezi vybranými zaměstnanci hodnocena různě. Někteří považují komunikaci od svých přímých nadřízených za dostatečně transparentní, ale mají omezený přehled o celkové situaci ve firmě. Proto zaměstnanci uvádějí, že vnímají prostor pro zlepšení v transparentnosti na úrovni celé společnosti. Na druhou stranu zaměstnanci oceňují transparentnost na svých odděleních. Většina vybraných zaměstnanců se ale shodla, že je stále prostor pro zlepšování.

Mezi zaměstnanci ŠA panují různé představy o tom, co je kritériem dobrého vedení. Častokrát je zdůrazňována vysoká úroveň oboustranné komunikace a spolupráce na řešení problémů. Vyhýbání se micromanagementu a umožňování zaměstnancům řešit problémy samostatně jsou také klíčovými body podle zaměstnanců generace Z. Je očekávána upřímnost a schopnost přijímat kritiku i od svých podřízených. Významným kritériem pro dobré vedení je také schopnost vedoucího stát za svým týmem. Většina zaměstnanců také zdůrazňuje důležitost podpory osobního a kariérního rozvoje ze strany vedení.

K oblasti nových forem práce ve společnosti vyjadřují zaměstnanci různé postoje. Pro některé je klíčová možnost mobilní práce, kterou považují za významný krok směrem k flexibilitě. Také oceňují možnost zkrácených úvazků a job sharingu, které přispívají k dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Pro některé je možnost využívání nových forem práce na pracovišti rozhodujícím faktorem při volbě zaměstnavatele, ačkoliv zdůrazňují, že to není jediný faktor, který by zohlednili při svém rozhodování.

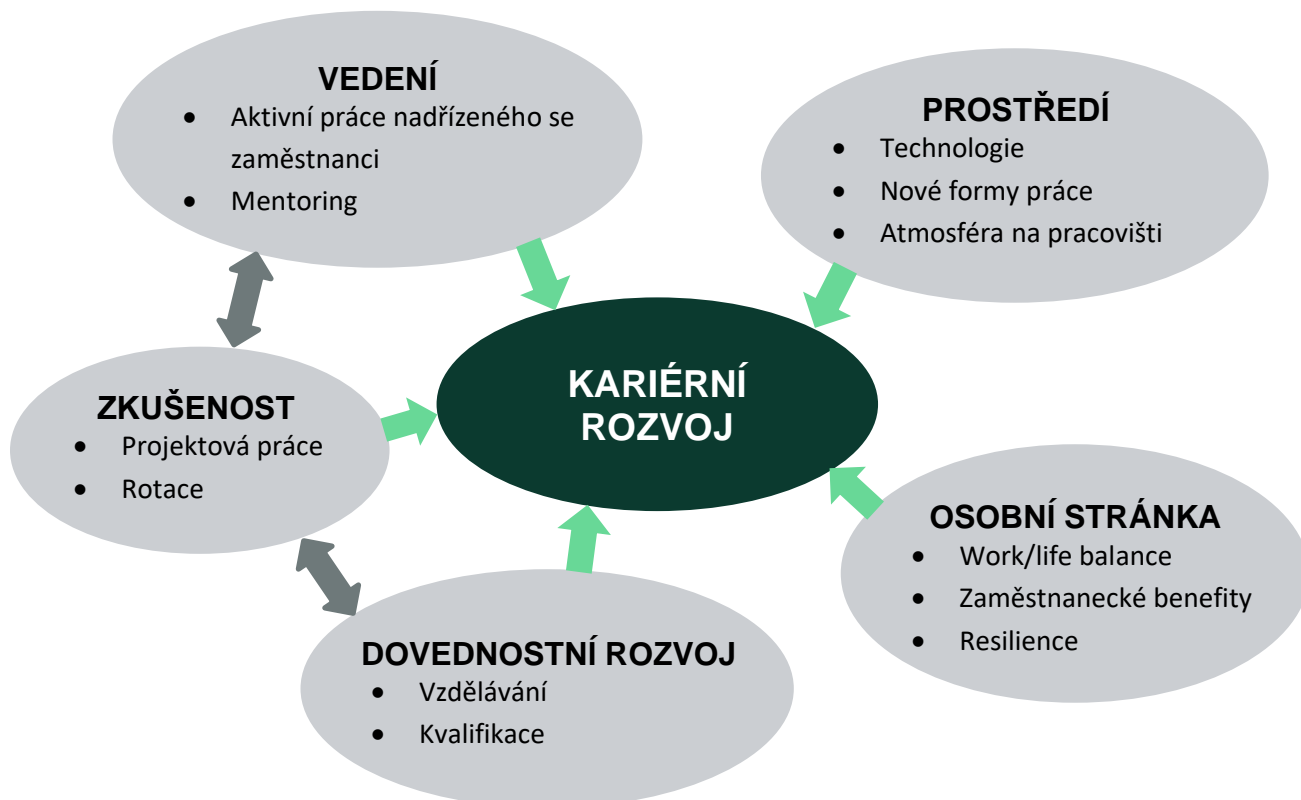
Aktuálně poskytované benefity jsou zaměstnanci generace Z hodnoceny pozitivně. Co se týče způsobu nastavení benefitů, většina zaměstnanců upřednostňuje individuální nastavení benefitů. Někteří zaměstnanci preferují možnost kombinovat benefity dle vlastních preferencí nebo aktuální životní situace. Často jsou zmiňovány oblíbené benefity jako Multisportka, Cafeterie s možností převodu bodů na vzdělávání, rekondiční pobyty a širokou nabídku vzdělávacích a jazykových kurzů. Finanční a nefinanční benefity jsou vnímány jako důležitá motivace.

Pod pojmem „wellbeing“ si většina vybraných zaměstnanců představí stav, kdy jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací, nejsou přepracovaní a cítí se dobře jak fyzicky, tak mentálně. Wellbeing je vnímán také jako stav spokojenosti zaměstnanců s minimálním stresem na pracovišti. Většina zaměstnanců si cení dobré úrovně ergonomie na pracovištích. Také je vítána možnost ergonomického pracovního prostředí i v domácím prostředí, bez nutnosti vlastních investic. Zaměstnanci oceňují i podporu fyzického zdraví prostřednictvím Multisportek. Někteří ze zaměstnanců by rádi viděli rozšíření podpory v oblasti mentálního zdraví. Celkově je zdůrazňována důležitost podpory zdraví ve všech jeho aspektech.

Zaměstnanci generace Z mají různé preference ohledně organizace pracovních týmů. Někteří si představují práci v rámci dynamických týmů řešících společné projekty, což jim přináší neustálou novost a rozmanitost. Tato forma práce je vnímána jako možnost seznamování se s novými lidmi a navazování nových kontaktů, čímž se zaměstnanci vyhýbají stereotypu a rutině. Další zaměstnanci preferují práci ve stálých týmech, kde je důraz na společné téma. Zde mají jasnou představu o tom, co od svých kolegů mohou očekávat, a jsou schopni se obrátit na konkrétního kolegu ohledně specifických témat.

### 6.3 Doporučená implementační opatření

Při komplexním zhodnocení jak výsledků dotazníkového šetření, tak rozhovorů, vyplývá, že to nejdůležitější je pro generaci Z kariérní rozvoj (viz Obrázek 1). Generace Z ve svém zaměstnání potřebuje jasný plán svého kariérního rozvoje a společnost by jí měla pomoci s jeho budováním. Dále je nutné, aby společnost umožnila naplnění tohoto plánu, pomocí jednotlivých aspektů, které byly zmiňovány v rozhovorech. Kariérní rozvoj by měl zaměstnancům nabízet perspektivu a smysl jejich práce.



Zdroj: vlastní zpracování na základě provedeného výzkumu, 2023

**Obrázek 1 - Kariérní rozvoj**

Je tedy nutné, aby se společnost zaměřila na kariérní rozvoj, jakožto střed všech očekávání nové generace zaměstnanců. Je potřebné definovat a zkoumat různé aspekty kariérního rozvoje, i když nejsou na první pohled viditelné. V této práci je vyobrazeno celkem 5 hlavních oblastí, které přímo ovlivňují kariérní rozvoj zaměstnanců. Jak je z Obrázku 1 patrné, jsou jimi: Vedení, Zkušenost, Dovednostní rozvoj, Prostředí a Osobní stránka. Do těchto 5 oblastí jsou rozčleněna témata, kterým zástupci generace Z ve ŠA přiřazují nejvyšší důležitost.

V části Vedení je zahrnuta aktivní práce nadřízeného se zaměstnanci a mentoring. Je tedy potřeba naučit vedoucí pracovníky odhadovat dovednosti svých podřízených. Musí schopni identifikovat a zhodnotit slabé a silné stránky svých zaměstnanců. Na základě těchto poznatků spolu s podřízenými vedoucí pracovníci budou plánovat rozvojové a kariérní cesty. Dále se musí i vedoucí pracovníci aktivně zapojovat do mentoringu.

Dalším uvedeným základním kamenem je Zkušenost. Do této části jsou zařazeny rotace a projektová práce. Tato oblast úzce souvisí s oblastí Vedení, kdy je očekávané, aby vedoucí umožňoval svým podřízeným pracovat na různorodých projektech, které opět napomohou kariérnímu rozvoji zaměstnanců. Rotace jsou zaměstnanci generace Z vnímány jako velice důležitý bod pro jejich rozvoj. Je tedy vítáno zavedení krátkodobých i dlouhodobých rotací po celém koncernu pro všechny THZ.

Na Zkušenost opět úzce navazuje oblast Dovednostní rozvoj. Pod heslem Dovednostní rozvoj je zařazeno vzdělávání a kvalifikace. Pro generaci Z je důležité kontinuální a rozmanité vzdělávání. Společnost ŠA by tedy měla nabízet široké portfolio vzdělávacích příležitostí a zajistit rovnováhu mezi digitální a osobní formou vzdělávání. Rozvíjet se musí nejen tvrdé dovednosti, ale také měkké dovednosti zaměstnanců.

Oblast Osobní stránka pod sebou skrývá work/life balance, zaměstnanecké benefity a resilienci. Zaměstnanci generace Z vnímají flexibilní portfolio benefitů jako výhodnější. Benefity jistým způsobem podporují i work/life balance zaměstnanců. Zaměstnanci generace Z by ocenili větší podporu mentálního zdraví ve společnosti, která je v současné době již na vysoké úrovni. Dalším důležitým prvkem této oblasti je budování mentální odolnosti, resilience ale i psychologického bezpečí v týmu.

Poslední vytvořenou oblastí, která přímo ovlivňuje kariérní rozvoj zaměstnanců je Prostředí. Do této oblasti jsou zařazeny technologie, nové formy práce a atmosféra na pracovišti. Z hlediska technologií a digitalizace jsou zaměstnanci generace Z spokojeni. Je ale potřeba digitalizaci zcela dokončit, aby každý proces ve společnosti umožňoval zcela „paperless“ řešení. Dále je nutné dále jít kupředu v oblasti nových forem práce, které jsou u zaměstnanců stále více populární. Je ale potřeba zajistit podporu vedoucích pracovníků, aby mohlo následně dojít k rozšíření možností nových forem práce v rámci celé společnosti.

Posledním uvedeným prvkem je atmosféra na pracovišti. Je potřeba, aby byla aktivně budována nejen vedoucími, ale i členy týmu. Pro snazší budování příjemné pracovní atmosféry je vhodné zavést programy pro skupiny např. na témata psychické zdraví a práce v týmu. Pracovní prostředí tedy není utvářeno pouze fyzickými prvky na pracovišti, ale i atmosférou v samotném týmu.

Podle strukturovaného rozhovoru se specialistou nasazení People & Culture strategie (viz Příloha 3) je možné konstatovat, že požadavky generace Z a požadavky zaměstnavatele jsou kompatibilní. Jak je již zmíněno na začátku podkapitoly, hlavním výstupem praktické části bakalářské práce je skutečnost, že kariérní rozvoj je tím nejdůležitějším pro novou generaci zaměstnanců. V rámci jednotlivých oblastí, které společně formují kariérní rozvoj zaměstnanců, a bez nichž by rozvoj samotný nebyl proveditelný, byla navržena opatření, díky kterým může být zlepšena současná situace ve společnosti. Vybraná opatření jsou také jedním ze stupňů doporučení pro aktualizovanou HR strategii společnosti ŠA.



## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy pracovních požadavků nové generace zaměstnanců navrhnout opatření, která pomohou s úpravou současné situace ve vybraném podniku. Výstupem práce bylo podle dotazníkového šetření kombinovaného s rozhovory zjistit kompatibilitu pracovních požadavků generace Z s požadavky zaměstnavatele. Pro účely této bakalářské práce byla vybrána společnost ŠA. Mezi zaměstnanci generace Z této společnosti bylo následně provedeno dotazníkové šetření a strukturované rozhovory. Pro zachování důvěrnosti tohoto průzkumu byli všichni jeho účastníci anonymizováni.

První kapitola teoretické části bakalářské práce se věnovala trhu práce, kde byl nejprve definován pojem trh práce a následně byla přiblížena současná situace na trhu práce v České republice. Druhá kapitola práce byla zaměřena na pracovní očekávání. Byla zde definována psychologická smlouva pro lepší pochopení významů pracovních očekávání. Podrobně byly rozebrány jednotlivé oblasti pracovních očekávání a na konci kapitoly byly zmíněny dopady nenaplněných očekávání. Ve třetí kapitole byl nejprve vymezen pojem generace, a následně byly detailně popsány charakteristiky jednotlivých generací, které jsou momentálně aktivními účastníky trhu práce.

První kapitola praktické části bakalářské práce přinesla základní informace o společnosti ŠA. Druhá část kapitoly se zaměřila na definici pojmu HR strategie, přičemž byla i stručně představena HR strategie společnosti. V následující kapitole byl detailně rozebrán provedený výzkum zabývající se pracovními požadavky generace Z ve společnosti ŠA. Popsána byla metodologie výzkumu, a poté byl představen průběh dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů. V poslední kapitole práce byly komplexně představeny výsledky uskutečněného výzkumu.

Hlavním výstupem praktické části bakalářské práce je poznatek, že pro novou generaci zaměstnanců má zásadní význam kariérní rozvoj. V rámci klíčových oblastí, které společně ovlivňují nejen kariérní rozvoj, ale i sebe navzájem, byla formulována opatření s cílem zlepšit současnou situaci ve společnosti. Tyto konkrétní kroky jsou rovněž součástí doporučení pro aktualizaci HR strategie společnosti ŠA.

## Seznam literatury

BEJTKOVSKÝ, Jiří. The employees of baby boomers generation, generation X, generation Y and generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*, 2016.

BENCSIK, Andrea; HORVÁTH-CSIKÓS, Gabriella; JUHÁSZ, Tímea. Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 2016, 8.3

BERKUP, Sezin Baysal. Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean journal of social Sciences*, 2014, 5.19: 218.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

BRIDGES, Teresa. 5 Ways The Workplace Needs To Change To Get The Most Out Of Generation Z. *Fast Company* [online]. 2015 [cit. 2023-10-22]. Dostupné z: <https://www.fastcompany.com/3049848/5-ways-the-workplace-needs-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z>

Český pracovní trh se zásadně změní. Jsme na nové výzvy dostatečně připraveni? Průvodce kariérou [online]. 2022 [cit. 2023-09-04]. Dostupné z: <https://pruvodcekarierou.zkola.cz/cesky-pracovni-trh-se-zasadne-zmeni-jsme-na-nove-vyzvy-dostatecne-pripraveni/>

DIMOCK, Michael. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 2019, 17.1: 1-7.

DOLOT, Anna, et al. *The characteristics of Generation Z*. *E-mentor*, 2018, 74.2: 44-50.

ECKLEBERRY-HUNT, Jodie; TUCCIARONE, Jennifer. The challenges and opportunities of teaching “Generation Y”. *Journal of graduate medical education*, 2011, 3.4: 458-461.

FERNANDEZ, Jenny; LANDIS, Kathryn; LEE, Julie. Helping Gen Z Employees Find Their Place at Work. *Harvard Business Review* [online]. 2023 [cit. 2023-10-22]. Dostupné z: <https://hbr.org/2023/01/helping-gen-z-employees-find-their-place-at-work>

FRANCIS, Tracy; HOEFEL, Fernanda. True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*, 2018, 12: 1-10.

Gen Z in the workplace: how to keep them happy. *Workplace* [online]. 2021 [cit. 2023-10-25]. Dostupné z: <https://www.workplace.com/blog/gen-z-in-the-workplace>

Generation. Dictionary.com [online]. 2023 [cit. 2023-10-14]. Dostupné z: <https://www.dictionary.com/browse/generation>

GOVITVATANA, Wipanut Venique. *Generation gap in the workplace between baby boomers and generation X*. 2001.

GURSOY, Dogan et al. Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International journal of hospitality management*, 2008, 27.3: 448-458.

HANSEN, Jo-Ida C.; LEUTY, Melanie E. Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 2012, 20.1: 34-52.

HART, Karen A. Generations in the workplace: finding common ground. *Medical Laboratory Observer* [online]. 2006, [cit. 2023-10-17]. Dostupné z: <https://www.thefreelibrary.com/Generations+in+the+workplace%3A+finding+common+ground.-a0155926627>

HENNINK, Monique; HUTTER, Inge; BAILEY, Ajay. *Qualitative research methods*. Sage, 2020.

HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 4., aktualiz. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9891-6.

HOWE, Neil; STRAUSS, William. *Millennials rising: The next great generation*. Vintage, 2000.

Interní dokumentace Škoda Auto a.s., 2023

Jak vypadá současný trh práce? CFO world [online]. 2022 [cit. 2023-09-04]. Dostupné z: <https://www.cfoworld.cz/clanky/jak-vypada-soucasny-trh-prace/>

JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů*. Grada Publishing as, 2012.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie: 2. aktualizované vydání*. 2. aktualizované vydání. Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-4385-1.

KEAVENEY, Susan M. When MTV goes CEO: What happens when the "unmanageables" become managers?. *Marketing Management*, 1997, 6.3: 21.

KERSTEN, Denise. Today's generations face new communication gaps. *USATODAY.com* [online]. 2002 [cit. 2023-10-22]. Dostupné z: <http://www.kcnawic.org/uploads/4/4/7/2/4472081/04-15-2014.pdf>

KIAN, Tan Shen; YUSOFF, Wan Fauziah Wan. Generation X and Y and their work motivation. In: *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship*. 2012. p. 408.

KOTTER, J. P. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process. *California Management Review*, 15(3), 91-99. <https://doi.org/10.2307/41164442>

KRATOCHVÍLOVÁ, Monika. *Generace Z na trhu práce*. 2021. PhD Thesis. Masaryk University, Faculty of Economics and Administration.

LAWLER, E.E., III and PORTER, L.W. (1967), The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 7: 20-28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>

MCCRINDLE, Mark; WOLFINGER, Emily. *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. The ABC of XYZ, 2009.

MCCRINDLE, Mark. *New generations at work: Attracting, recruiting, retaining and training generation Y*. the ABC of XYZ, 2006.

MIDDLEMISS, Nicola. Why Gen Z will change the way you lead. *Human Resources Director* [online]. 2015 [cit. 2023-10-22]. Dostupné z: <https://www.hcamag.com.au/news/general/why-gen-z-will-change-the-way-you-lead/142163>

MONROE, Josephine. *Brilliant career finder: how to find the right career for you*. Pearson Education Limited, 2003. ISBN 0 273 66360 7.

MONTANA, Patrick J. Motivating Generation X and Y on the job and preparing Z. In: *Motivating Generation X and Y on the Job and Preparing Z*: Montana, Patrick J. [SI]: SSRN, 2010.

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2023. Kurzy.cz [online]. 2023 [cit. 2023-09-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Nezaměstnanost. Český statistický úřad [online]. 2023 [cit. 2023-09-04]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/13-1132-06-za\\_rok\\_2005-3\\_3\\_\\_nezamestnanost](https://www.czso.cz/csu/czso/13-1132-06-za_rok_2005-3_3__nezamestnanost)

NEWHART, Michelle; PATTEN, Mildred L. *Understanding research methods: An overview of the essentials*. 2023.

OLSON, Paul a BRESCHER, Hannah. The Power of 4. The Four Generations: Who They Are. *White Paper* [online]. 2011, 13 [cit. 2023-10-15]. Dostupné z: [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the\\_power\\_of\\_4\\_-\\_the\\_four\\_generations\\_-\\_who\\_they\\_are\\_2011.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the_power_of_4_-_the_four_generations_-_who_they_are_2011.pdf)

PAGGI, Robin; CLOWES, Kat. *Managing Generation Z: How to Recruit, Onboard, Develop, and Retain the Newest Generation in the Workplace*. Fresno: Quill Driver Books, 2021. 326 s. ISBN 978-1-61035-400-4.

- PORTER, L. W., & STEERS, R. M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>
- RAINES, Claire. *Managing millennials. Connecting Generations: The Sourcebook*, 2002, 16.
- ROUSSEAU, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- SEEMILLER, Corey; GRACE, Meghan. *Generation Z goes to college*. John Wiley & Sons, 2015.
- SEEMILLER, Corey; GRACE, Meghan. *Generation Z: A century in the making*. Routledge, 2018.
- SCHAWBEL, Dan. Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know. *Entrepreneur* [online]. 2014 [cit. 2023-10-22]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/gen-z-employees-the-5-attributes-you-need-to-know/236560>
- SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969. 161 s.
- SINGH, Amarendra P.; DANGMEI, Jianguanglung. Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian journal of multidisciplinary studies*, 2016, 3.3: 1-5.
- SLADEK, Sarah; GRABINGER, Alyx. *Gen Z: The first generation of the 21st Century has arrived*. Retrieved May, 2014, 5: 2016.
- SMITH, J. Walker, et al. *Rocking the ages: The Yankelovich report on generational marketing*. (No Title), 1997.
- SPIRO, Cara. *Generation Y in the Workplace*. *Defense AT&I*, 2006, 35.6: 16-19.
- TARIS, Toon W.; FEIJ, Jan A.; CAPEL, Sandra. Great expectations—and what comes of it: The effects of unmet expectations on work motivation and outcomes among newcomers. *International Journal of Selection and Assessment*, 2006, 14.3: 256-268.
- TAYLOR, Stephen; ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
- TOLBIZE, Anick. *Generational differences in the workplace. Research and training center on community living*, 2008, 5.2: 1-21.

Trh práce zůstává ve výborné kondici. Jak dlouho ještě? PPF [online]. 2023 [cit. 2023-09-04]. Dostupné z: <https://www.ppf.eu/insights/analyticky-mesicnik/prosinec-2022-trh-prace-zustava-silny/trh-prace-zustava-ve-vyborne-kondici-jak-dlouho-jeste>

TULEJA, Pavel. *Analýza pro ekonomy*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 336 s. ISBN 978-80-251-1801-6.

TWENGE, Jean M., et al. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 2010, 36.5: 1117-1142.

Understanding Generation Z in the workplace. Deloitte [online]. 2020 [cit. 2023-10-25]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>

VAN DEN BERG, Monika. *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z*. Praha: Grada, 2020. 232 s. ISBN 978-80-247-2139-2.

Výroční zpráva diverzity. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s., 2021. Dostupné také z: [https://www.skoda-auto.com/\\_doc/0df47a59-7147-42b5-9b60-9ad1f53446f3](https://www.skoda-auto.com/_doc/0df47a59-7147-42b5-9b60-9ad1f53446f3)

WALLACE, Jean E.; MUELLER, Charles W. The Job Satisfaction Paradox: Why are Women Satisfied with Less? In: *Annual Meeting of the American Sociological Association*, Los Angeles, California. 1994

WILLIAMS, Carrie, et al. Research methods. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 2007, 5.3.

WALLIMAN, Nicholas. *Research methods: The basics*. Routledge, 2021.

WILSON, Emily. How COVID-19 Will Change Gen Z's Approach To The Workplace. *Forbes* [online]. 2020 [cit. 2023-10-25]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/sap/2020/06/11/how-covid-19-changes-gen-z-approach-to-the-workplace/>

WONG, Melissa, et al. Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of managerial psychology*, 2008, 23.8: 878-890.

YU, Hui-Chun; MILLER, Peter. Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 2005, 26.1: 35-50.

Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. Český statistický úřad [online]. 2023 [cit. 2023-09-04]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-D&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&str=v467&&u=v413\\_\\_VUZEMI\\_\\_97\\_\\_19](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-D&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&str=v467&&u=v413__VUZEMI__97__19)

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Kariérní rozvoj .....37

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Míra zaměstnanosti a míra nezaměstnanosti .....10

Tabulka 2 - Časové vymezení generací .....16

Tabulka 3 - Vývoj zastoupení generací na trhu práce ČR (%) .....17

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazník .....	48
Příloha 2 Grafické zpracování výsledků dotazníkového šetření .....	51
Příloha 3 Přepis strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci .....	58
Příloha 4 Přepis strukturovaného rozhovoru se specialistou nasazení People & Culture strategie .....	67



## Příloha 1 Dotazník

1. Ve kterém roce jste se narodil/a? \*

- 1995-2012
- 1980-1994
- 1965-1979
- 1946-1964

2. Jaká je Vaše genderová identita? \*

- Žena
- Muž
- Jiné

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? \*

- Střední vzdělání s maturitní zkouškou
- Vyšší odborné vzdělání - titul DiS.
- Vysokoškolské vzdělání
- Jiné

4. Kolik let pracujete ve Škoda Auto a. s. ? \*

- 0-2 roky
- 3-5 let
- 6-10 let
- Jiné

## Jak důležité jsou pro Vás následující oblasti ve Vašem zaměstnání?

5. Možnost rozvoje dovedností a dalšího vzdělávání \*

Zcela nedůležité	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité	Velmi důležité
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⋮

6. Rozmanité možnosti kariérního rozvoje \*

Zcela nedůležité	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité	Velmi důležité
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Inovativnost firmy \*

Zcela nedůležité	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité	Velmi důležité
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Transparentnost informací - od celé společnosti \*

Zcela nedůležité	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité	Velmi důležité
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Transparentnost informací - od nadřízeného \*

Zcela nedůležité	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité	Velmi důležité
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Možnost využívání nových forem práce \*

Zcela nedůležité	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité	Velmi důležité
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Zaměstnanecké benefity \*

Zcela nedůležité	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité	Velmi důležité
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Flexibilní pracovní doba \*

Zcela nedůležité	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité	Velmi důležité
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Výše peněžního ohodnocení \*

Zcela nedůležité	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité	Velmi důležité
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Firemní kultura \*

Zcela nedůležité	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité	Velmi důležité
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Společenská odpovědnost organizace \*

Zcela nedůležité	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité	Velmi důležité
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Individuální přístup \*

Zcela nedůležité	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité	Velmi důležité
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Možnost seberealizace na pracovišti \*

Zcela nedůležité	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité	Velmi důležité
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Přátelská atmosféra na pracovišti \*

Zcela nedůležité	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité	Velmi důležité
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

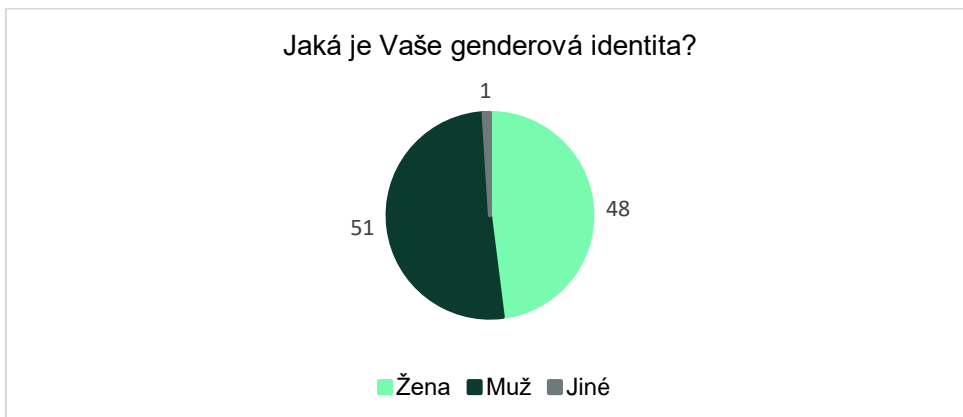
19. Příznivé pracovní podmínky \*

Zcela nedůležité	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité	Velmi důležité
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Stabilita zaměstnání \*

Zcela nedůležité	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité	Velmi důležité
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

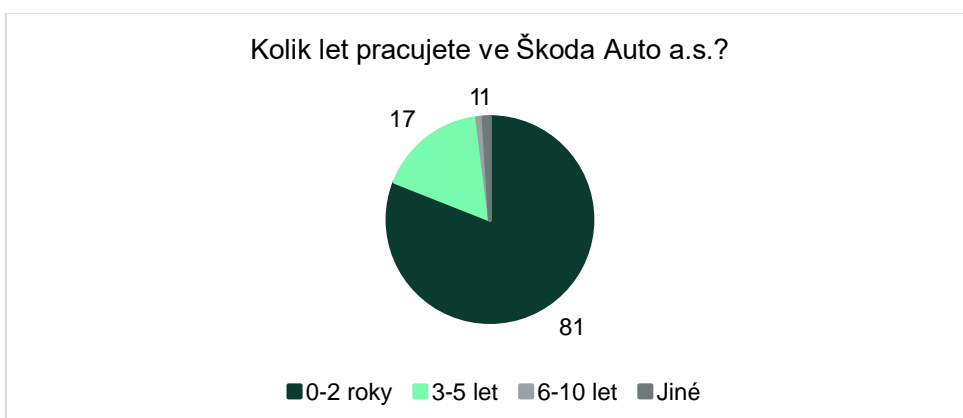
## Příloha 2 Grafické zpracování výsledků dotazníkového šetření



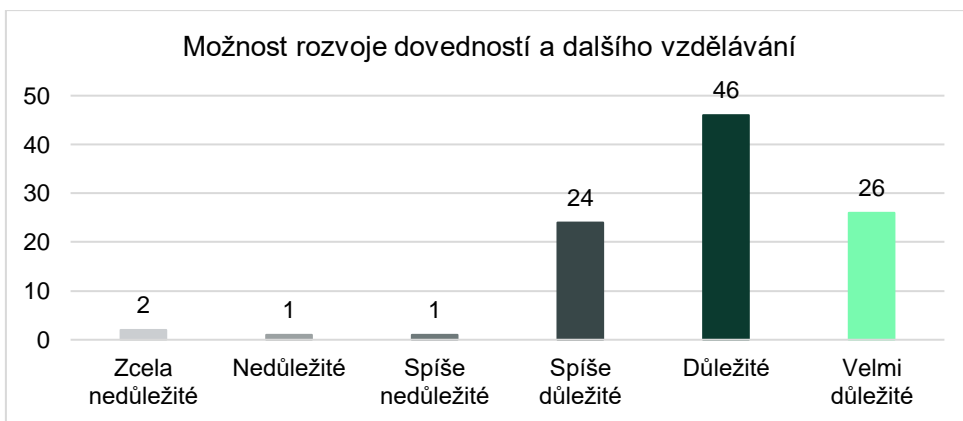
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023



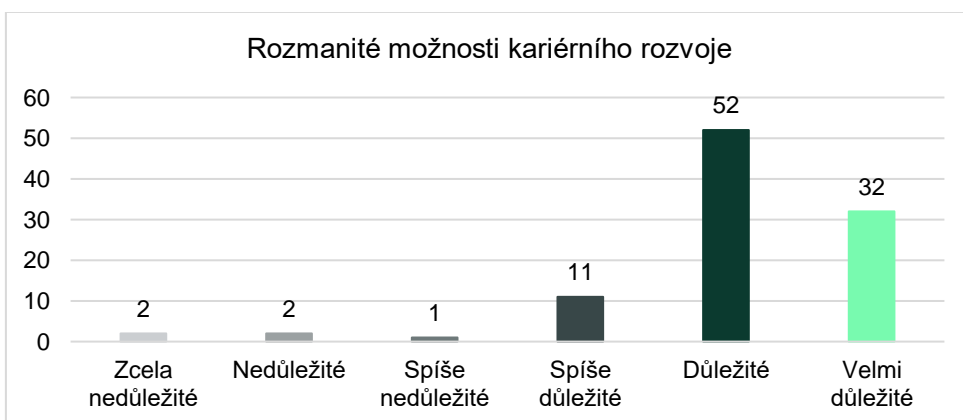
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023



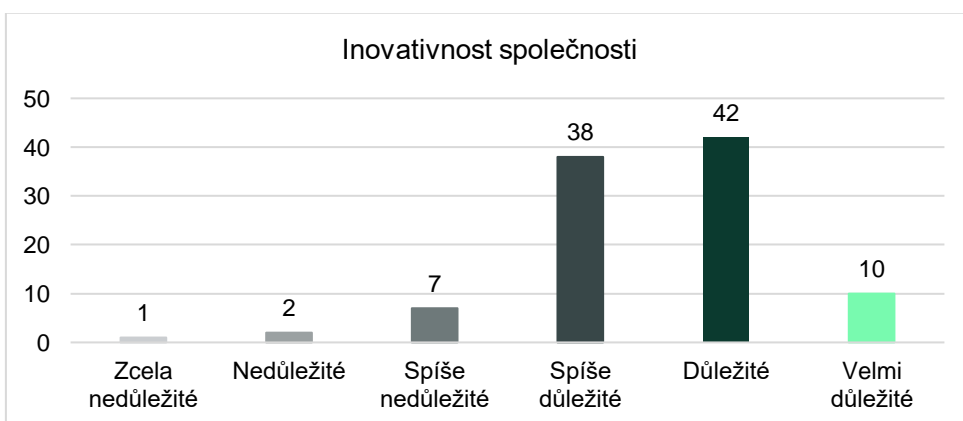
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023



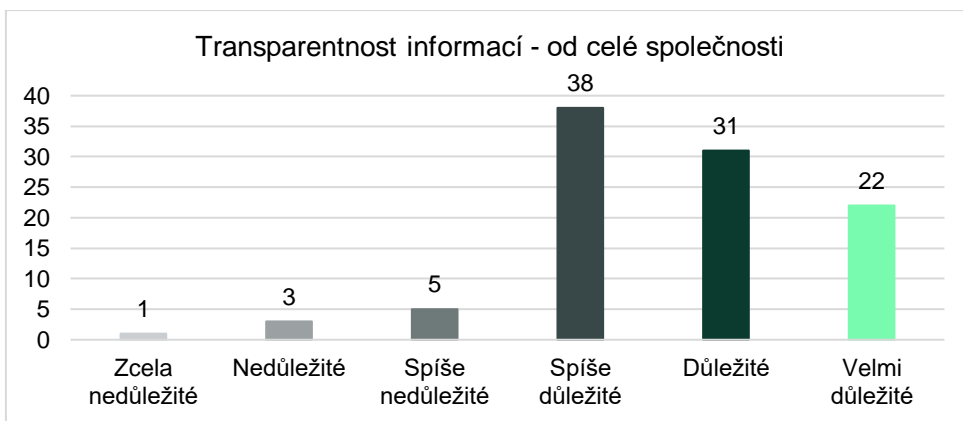
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023



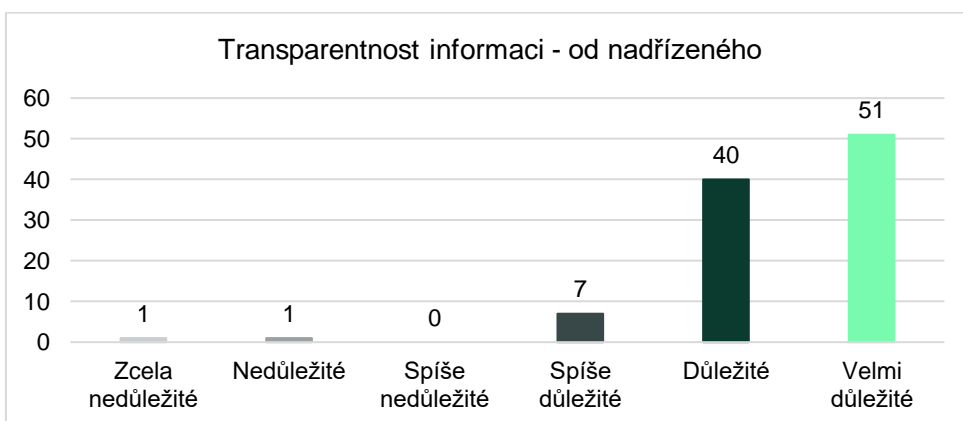
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023



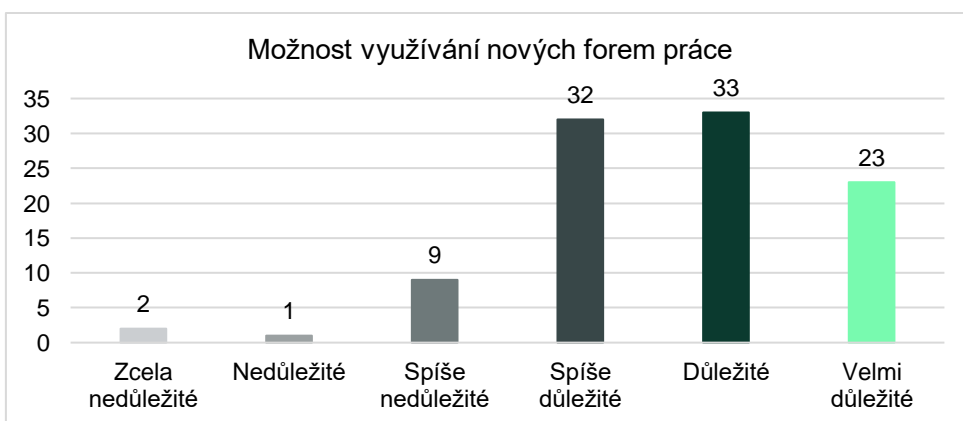
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023



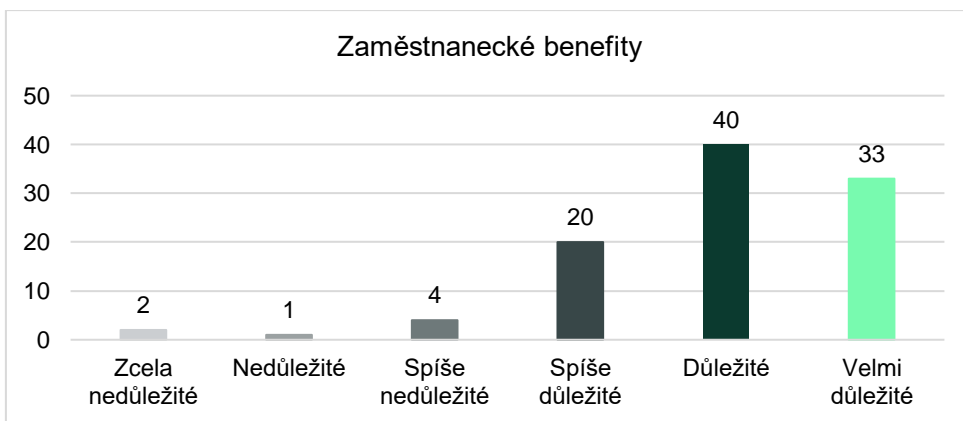
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023



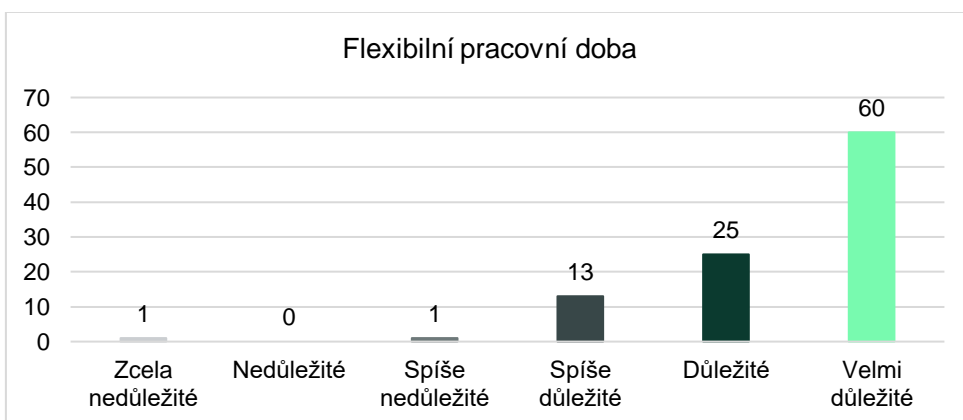
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023



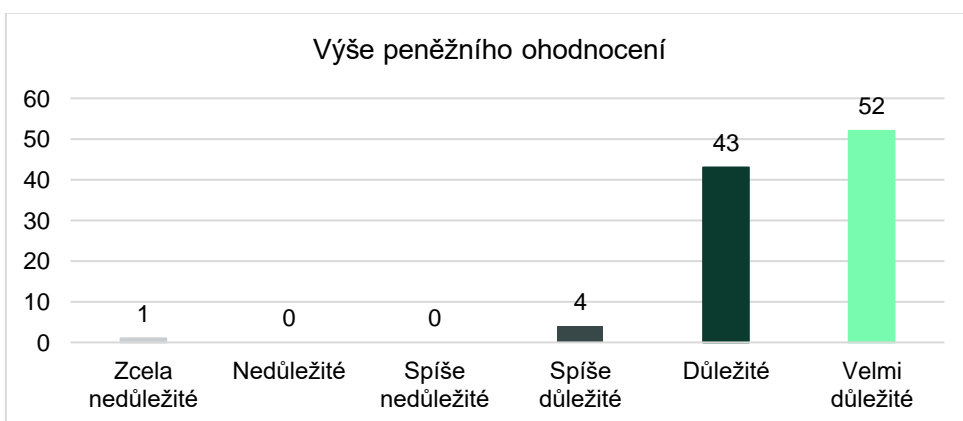
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023



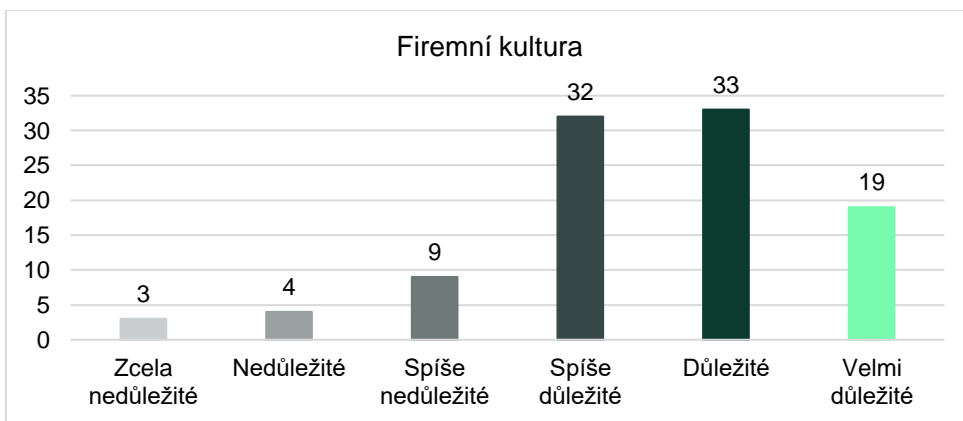
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023



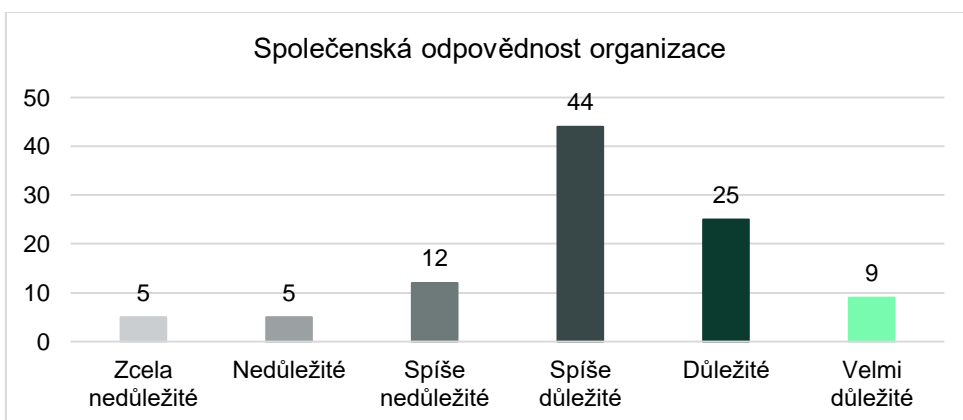
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023



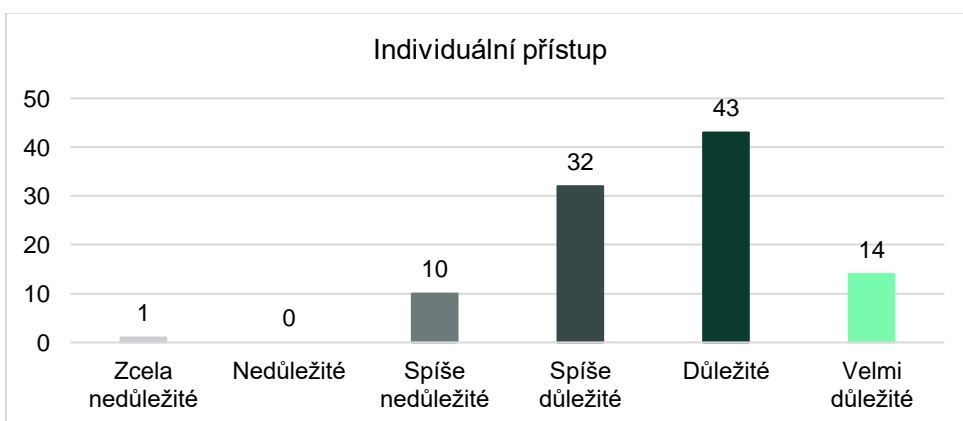
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023

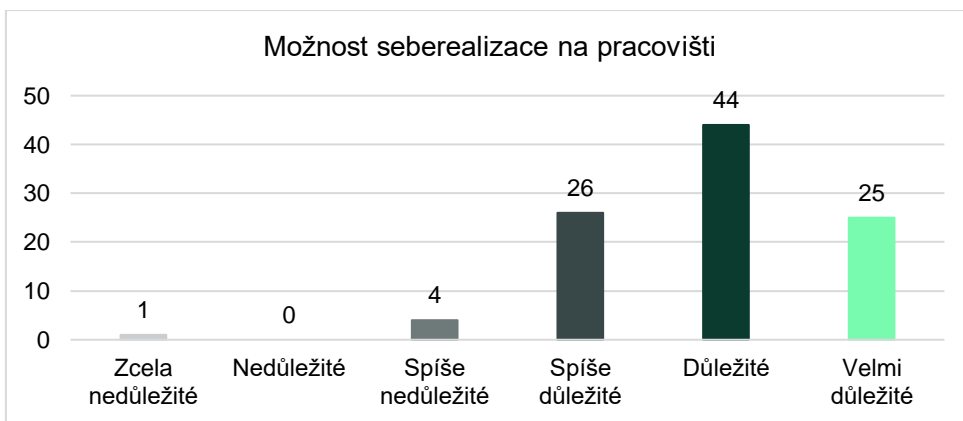


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023

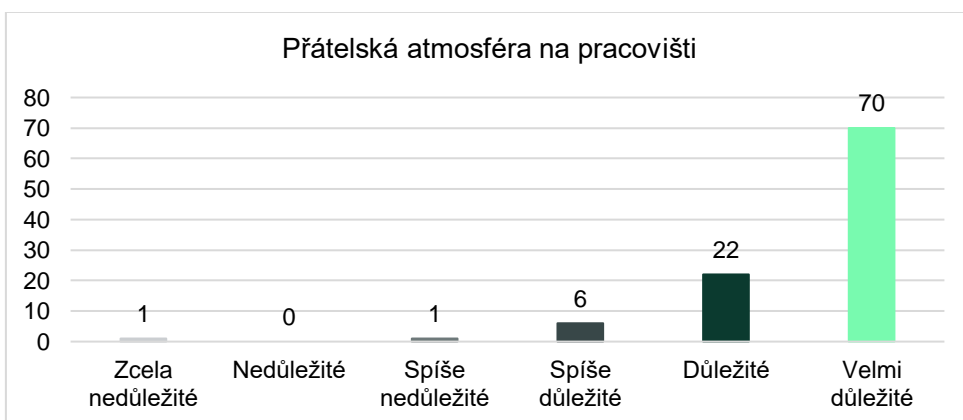


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023

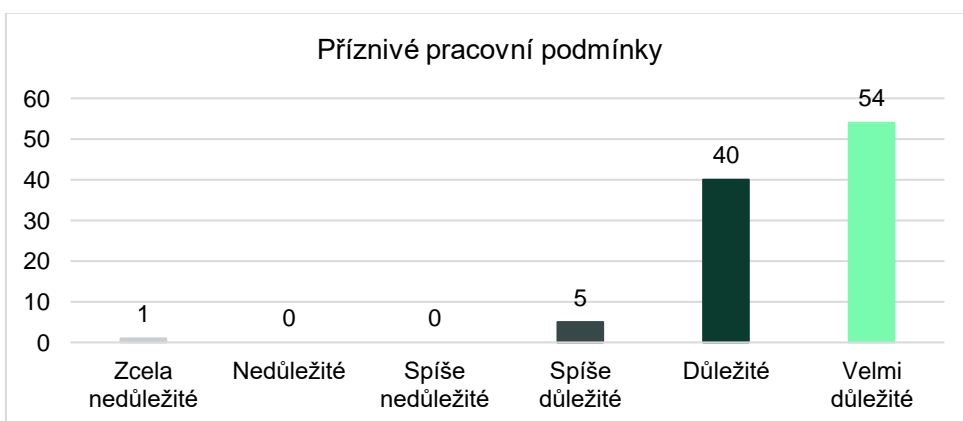




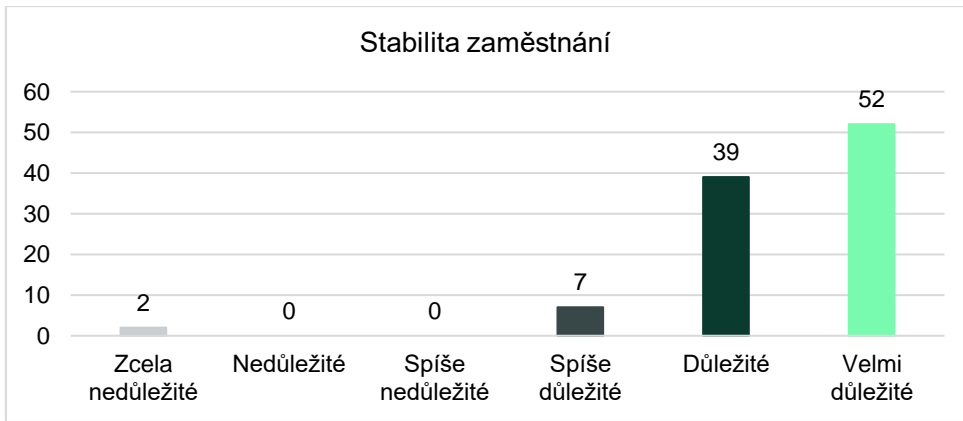
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2023

## **Příloha 3 Přepis strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci**

### **Jakým způsobem by ŠA měla podporovat rozvoj Vašich dovedností?**

**Zaměstnanec 1:** „Myslím si, že by měla být poskytována různá zajímavá školení. V současné době společnost také zpřístupnila platformu pro učení Degreed, která pro mě zatím není tolik přehledná, ale věřím, že se bude nadále rozvíjet správným směrem. Dále si myslím, že by se do tohoto tématu měli zapojovat více i nadřízení pracovníci. Měli by zjišťovat, co jejich zaměstnanci potřebují, ale i v jakých oblastech by se oni sami chtěli dále rozvíjet. Podle mého názoru by měli vedoucí pracovníci, kteří mají k zaměstnancům blízko, aktivně vstupovat do vzdělávání zaměstnanců.“

**Zaměstnanec 2:** „Dle mého názoru je vhodné, když vedoucí na základě pracovních výkonů svých podřízených upozoruje nějaké nedostatky a dokáže jim říct, kde vidí potenciál se zlepšit. Myslím si, že jakožto zkušený zaměstnanec, který vede lidi na toto může mít dobrý pohled. ŠA v současné době nabízí širokou škálu metod, ve které si může každý zaměstnanec vybrat dle svých potřeb a požadavků. Z konkrétních příkladů bych uvedla platformu Degreed, která je za mě velice nápomocná. Dále jsou pro mě už samozřejmostí jazykové kurzy, workshopy, kde můžou zaměstnanci prakticky něco tvořit a tím se také mnoho naučí a použijí to v praxi. Také se mi velice líbí široká nabídka jak interních, tak externích kurzů a e-learning. V neposlední řadě musím zmínit mentoring, rotace a koučink.“

**Zaměstnanec 3:** „Na mém oddělení funguje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců úplně skvěle. Jsme pravidelně posíláni na různá školení, která nás rozvíjí v mnoha směrech. Dovedu si ale představit, že takováto situace není v celé společnosti stejná. Myslím si, že vzdělávání zaměstnanců je ale velice důležité a mělo by se na něm i nadále aktivně pracovat.“

**Zaměstnanec 4:** „Vzdělávací kurzy nejen v prostředí Škoda Academy, ale i možnosti externích vzdělávacích kurzů, které nejsou v nabídce. Zaměstnanec by měl mít možnost posoudit, který kurz pro něj je pro jeho zaměstnání důležitý a měl by být schopný zažádat o možnost vzdělávat se i mimo nabídku Škoda Academy.“

**Zaměstnanec 5:** „Myslím si, že hlavní je možnost dál se vzdělávat. Nejvíce se mi líbí možnost jazykových kurzů, které ve společnosti máme možnost využívat. Dále musím zmínit platformu Degreed, která je podle mě skvělým nástrojem pro učení.“

Myslím si ale, že nejsem jediná, kdo si přijde, že ve své pracovní době nemá dostatek času na učení. Moc bych ocenila např. fixní čas, který by měl každý zaměstnanec vyčleněn ze své pracovní doby právě pro vzdělávání a rozvíjení svých dovedností.“

### **Co z aktuálních procesů byste si dovedli představit digitalizované?**

**Zaměstnanec 1:** „Na svém oddělení dělám většinu svých pracovních úkolů digitálně, protože zastávám funkci IT podpory. Ale myslím si, že v celé společnosti celkově je ještě mnoho možností, kde digitalizovat.“

**Zaměstnanec 2:** „Moje oddělení před nedávnem prošlo digitalizací, tak si myslím že v oblasti digitalizace udělala ŠA veliký posun. Stále si ale existuje několik formulářů, které jsou dostupné v pouze papírové podobě, které by mohly být digitalizované. Doufám, že se také v blízké době umožní elektronické podepisování smluv. Jak jsem již ale říkala na začátku, většina už digitalizová je a díky tomu ušetřím mnoho času ve své práci.“

**Zaměstnanec 3:** „Veliký prostor pro zlepšení je podle mého názoru v digitalizaci formulářů a různých dokumentů, které potřebuji pro svou každodenní práci. Ušetřilo by to mně i mým kolegům mnoho času.“

**Zaměstnanec 4:** „Všechno. Konkrétně mohu uvést podpisy smluv, veškeré schůzky a akce (bez výjimky).“

**Zaměstnanec 5:** „Všechno, co ve své práci dělám, je už digitalizované. I samotné zadávání práce na našem oddělení probíhá digitálně. Myslím si, že digitální řešení nám šetří mnoho času. Na druhou stranu je pro mě ale stále velice důležitý lidský kontakt, proto mi nevádí, když se setkám s nějakým nedigitálním řešením.“

### **Co pro Vás znamená „kariérní rozvoj“? Co by Vám ŠA měla nabídnout v rámci kariérního rozvoje, jaké nástroje by měla používat?**

**Zaměstnanec 1:** „Kariérní rozvoj pro mě znamená kombinaci vzdělávání s osobním růstem a celkově nějaký posun zaměstnance. Nemusí se jednat o velké skoky, ale např. se během roku o kousek posunout – rozšířit svoje knowhow, nebo se rozvíjet i jiným směrem. V rámci mého kariérního rozvoje by mi ŠA měla nabídnout širší možnost rotací, vysílání do zahraničí a jsou pro mě důležité i jazykové kurzy.“

**Zaměstnanec 2:** „Kariérní rozvoj pro mě má význam neustálého zdokonalování a přizpůsobování se novým výzvám. Zahrnuje možnost účastnit se různých školení a kurzů, které mi umožní rozšířit své dovednosti a pohledy. Kromě toho oceňuji podporu individuálního růstu zaměstnanců prostřednictvím mentoringu a nabízení příležitostí k zapojení se do projektů, které jdou za rámec každodenní rutiny. Tím mohu získat nové perspektivy a přispět k inovacím ve firmě.“

**Zaměstnanec 3:** „Pod pojmem kariérní rozvoj si představuji pozvolný postup zaměstnance hierarchií společnosti a po kariérním žebříčku. Dále si pod tímto pojmem představím i rotaci v rámci celého koncernu, ne jenom po společnosti. V rámci mého kariérního rozvoje by mi ŠA měla nabídnout právě rotace do zahraničí, do jiných koncernových značek.“

**Zaměstnanec 4:** „Kariérní rozvoj pro mě znamená rozvoj i mimo každodenních rutinních aktivit. Jedná se zejména o možnost vzdělávat se ve více směrech, co může nepřímo podporovat analytické a komplexní myšlení v rámci jakýchkoliv témat.“

**Zaměstnanec 5:** „Když se řekne kariérní rozvoj, tak si představím nějaké nástroje, kterými mě bude zaměstnavatel pomáhat jak v mém osobním rozvoji, tak v rozvoji mých pracovních dovedností. Nejdůležitější je pro mě rozvoj právě v oblastech, které se týkají mé každodenní práce a odbornosti. Jako nástroje, které bych ocenila v rámci mého kariérního rozvoje jsou workshopy a školení. Myslím si, že je nejlepší si dané téma zažít na vlastní kůži. Jako příklad bych mohla i uvést několikadenní kurzy.“

**Jak jste spokojeni s mírou transparentnosti informací, které se k Vám dostávají? Cítíte se být dostatečně informováni o dění ve firmě, budoucích plánech?**

**Zaměstnanec 1:** „Na mém oddělení je transparentnost informací od nadřízeného na poměrně vysoké úrovni. Připadám si dostatečně informována o tom, co se aktuálně děje a jaké jsou vyhlídky do budoucna. Nejsem si vědoma situace, kdy by mi společnost jako celek předávala informace, protože mě vždy o všem informoval můj nadřízený. Proto nemohu zhodnotit úroveň transparentnosti informací od celé společnosti.“

**Zaměstnanec 2:** „Můj nadřízený se mně i celému oddělení snaží poskytnout co nejvíce transparentních informací. Ale myslím si, že společnost ŠA se v této oblasti může ještě zlepšovat. O dění ve firmě se cítím informovaná dostatečně od mého nadřízeného, který se námi sdílí informace, které se on doví na poradách s jinými nadřízenými. Transparentnost informací je pro mě velice důležitá, protože si myslím, že mnoho zaměstnanců by ocenilo realistické pohledy na problémy, kterým společnost může čelit.“

**Zaměstnanec 3:** „Na mém oddělení je transparentnost informací poměrně vysoká. Většina informací, které se přímo ke mně dostává je z první ruky, tudíž se o nedostatečnou transparentnost neobávám. S mírou transparentnosti informací od mého nadřízeného jsem velice spokojený, ale myslím si, že společnost jako celek si v této oblasti nevede natolik dobře.“

**Zaměstnanec 4:** „Transparentnost v rámci oddělení je, v rámci společnosti není. Některé věci by neměly být sdělovány široké veřejnosti, tudíž souhlasím se současnými postupy.“

**Zaměstnanec 5:** „S transparentností informací od mého nadřízeného jsem velice spokojená. Komunikaci s mým nadřízeným musím označit jako velice otevřenou a jsem za ni moc ráda. Pokud se jedná o informace od samotné společnosti, připadá mi, že je nutné si informace sám proaktivně zjišťovat. O celkovém dění ve firmě a jejích budoucích plánech si nepřipadám dostatečně informována.“

**Co jsou pro Vás základní kritéria dobrého leadershipu? Které dovednosti by měl podle vás mít dobrý leader a co očekáváte od svého nadřízeného vůči Vám?**

**Zaměstnanec 1:** „Dobrý leader by měl mít komunikační dovednosti na vysoké úrovni, neměl by využívat metody cukru a biče, ale spíše své podřízené motivovat a nabízet jim možnost aktivní spolupráce na hledání řešení. Jeho podřízení by měli mít možnost sami řešit problémy a ne jen pracovat s postupy, které jim vedoucí nabídne. Nemyslím si, že vhodným nástrojem leadra je micromanagement, kdy by nadřízený kontroluje každý jednotlivý krok, který jeho podřízený udělá. Vůči mně očekávám, aby byl můj nadřízený upřímný a řekl mi, kdyby nebyl spokojený s pracovními výkony. Dále by měl být schopný oboustranné komunikace a neměl by mít problém s přijetím případné kritiky od svých podřízených.“

**Zaměstnanec 2:** „Myslím si, že hlavním kritériem dobrého leadershipu je schopnost dobře komunikovat. Je ale důležité, aby komunikace byla oboustranná a ne jen jednostranná. Dále si myslím, že je důležité, aby vedoucí uměl práci delegovat a dával svým podřízeným prostor samostatně řešit problémy. Měl by také nabízet možnost aktivně se podílet na hledání řešení. Díky tomu se mohou podřízení dále rozvíjet a učit se nové věci. Je také možné, že díky tomu najdou podřízení lepší řešení pro daný proces, než je to současně používané. Také je důležité, aby vedoucí pravidelně předával zpětnou vazbu a snažil se rozvíjet dovednosti svých podřízených. V neposlední řadě by měl dobrý leader stát za svým týmem.“

**Zaměstnanec 3:** „Dobrý leader by se měl umět zastat svého oddělení, měl by být upřímný, a hlavně by měl podporovat své podřízené. Od svého nadřízeného ale velice oceňuji, že mi při výkonu práce nechává, obrazně řečeno, volnou ruku. Od svého nadřízeného očekávám, že mě bude nadále rozvíjet a pomáhat mi s dosažením mých kariérních cílů.“

**Zaměstnanec 4:** „Podle mého názoru by měl dobrý leader být otevřený ke svým podřízeným. Dále by se měl být schopet přizpůsobit situaci, ve které se nachází a zároveň by si měl zachovat lidský přístup.“

**Zaměstnanec 5:** „Dobrý leader by měl být určitě dobrý v komunikaci, měl by mít také ale určitě vysokou úroveň sociální inteligence. Neměl by se zaměřovat pouze na cíle a tabulky, ale měl by znát své podřízené a měl by se také umět jim přizpůsobovat. Dále by si měl být vědom silných a slabých stránek svých zaměstnanců, aby byl schopný správně delegovat pracovní úkoly. Měl by také být schopný přiznat, že je někde nějaký problém a neschovávat ho před svými podřízenými. Předávání pravidelné zpětné vazby je pro mě také kritériem, které by měl dobrý leader splňovat. Od svého nadřízeného očekávám, že bude vytvářet příjemné pracovní prostředí a bude podporovat můj kariérní i osobní rozvoj.“

**Které z možností nových forem práce nabízených aktuálně ve ŠA jsou pro Vás nejvíce důležité, a které další možnosti byste rádi v budoucích letech viděli implementované? Je pro Vás možnost nových forem práce na pracovišti rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnavatele?**

**Zaměstnanec 1:** „Z aktuální nabídky nových forem práce ve ŠA nejvíce oceňuji možnost mobilní práce. Podle mého názoru není ideální tuto možnost využívat pořád, ale například jen několik dní v týdnu. Dále jsem zvědavá na desk sharing, se kterým nemám prozatím zkušenosti, ale v novém kampusu bude tato forma práce vyžadována. Do budoucna mě momentálně nenapadá, které další nové formy práce by mohla ŠA zprostředkovat. Se současnou nabídkou jsem spokojená. Možnost využívání nových forem práce na pracovišti by pro mě byla rozhodujícím faktorem při rozhodování mezi 2 zaměstnavateli, ze kterých by 1 možnost využívání nových forem práce poskytovat a 2. nikoliv.“

**Zaměstnanec 2:** „Nejdůležitější možností nových forem práce je pro mě mobilní práce, která bude s blížícím se stěhováním do nového kampusu více vyžadovaná. Myslím si, že důležité jsou i zkrácené úvazky, díky kterým mohou zaměstnanci dosáhnout work/life balance, případně i job sharing. V budoucích letech by se mi líbilo, kdyby ŠA umožnila možnost využívat sabbaticl. Možnost využívání nových forem práce by pro mě byla důležitým faktorem při rozhodování mezi 2 zaměstnavateli, ale není to jediný faktor, na základě kterého bych se rozhodla.“

**Zaměstnanec 3:** „Nejdůležitější je pro mě mobilní práce. Nemyslím se, že vhodným formou nových forem práce je job sharing, ale je možné, že se můj názor v budoucnu změní. Možnost využívání nových forem práce v zaměstnání by pro mě nebyla rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnavatele. Je pro mě důležitější samotný charakter a náplň práce.“

**Zaměstnanec 4:** „Práce odkudkoliv – ne pouze z domova, ale odkudkoliv (nezáleží na tom, jestli sedím u počítače doma nebo na pláži, důležitá je odvedená práce a výkon zaměstnance). Možnost využívání nových forem práce na pracovišti je pro mě rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnavatele.“

**Zaměstnanec 5:** „Nejdůležitější je pro mě možnost mobilní práce, díky které nemusím být každý den fyzicky na pracovišti. Určitě musím zmínit flexibilní pracovní dobu. Dalším dobrým nástrojem je podle mě desk sharing a job sharing. Další



možnosti nových forem práce, které ŠA momentálně nenabízí mě nenapadají. Možnost nových forem práce je pro mě rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnavatele.“

### **Jaké preferujete benefity a jaký jejich způsob nastavení vám vyhovuje?**

**Zaměstnanec 1:** „Způsob, kterým jsou aktuálně nastavené benefity ve ŠA mi připadá vhodný. ŠA nabízí možnost rekondičních pobytů, ale i sbírání bodů do Cafeterie. Hodně benefitů je orientovaných na sport, což je pro mě naprosto ideální. Dále se mi líbí, že body mohou být použity i na vzdělávání. Nejvíce ze všech benefitů preferuji právě body do Cafeterie, které mohou být převedené i na Multisportku.“

**Zaměstnanec 2:** „Důležitým benefitem pro mě je Multisportka, kterou využívám na pravidelné bázi. Dále bych zmínila Cafeterii. Benefitem pro mě ale také je, že ŠA nabízí široké možnosti vzdělávání. Více by mi vyhovovaly benefity, které by byly nastavené individuálně. Bylo by skvělé, kdyby si každý mohl nakombinovat benefity podle toho, co mu nejvíce vyhovuje, nebo i podle životní situace, ve které se aktuálně nachází.“

**Zaměstnanec 3:** „Já osobně bych upřednostnil individuálně nastavené benefity, které by si každý zaměstnanec mohl vybrat podle svých preferencí. Jako benefit vnímám i řadu školení, kterých jsem se mohl zatím zúčastnit, poznat tam nové lidi a naučit se na nich mnoho užitečných věcí. Dál bych i zmínil možnost leasingu.“

**Zaměstnanec 4:** „Finanční i nefinanční benefity, poměr mezi nimi a možnost se posouvat v rámci platového ohodnocení dál, než je určený “strop”.“

**Zaměstnanec 5:** „Mezi moje preferované benefity patří dotované stravování od společnosti a Multisportka. Dalším skvělým benefitem jsou pro mě body do Cafeterie. Tuto možnost podle mě nenabízí mnoho zaměstnavatelů. Mimo tyto benefity také musím uvést i možnosti vzdělávání a jazykových kurzů, které nám společnost nabízí a rotace či výjezdy. Vhodnější je podle mého názoru individuální nastavení benefitů.“

**Co pro vás znamená „wellbeing“? Ve kterých všech oblastech byste rádi viděli podporu zdraví ve ŠA?**

**Zaměstnanec 1:** „Wellbeing pro mě znamená stav, kdy zaměstnanec není přepracovaný, má radost ze své práce a rád do ní chodí. Celkově bych to označila jako psychickou pohodu zaměstnance. Podporu ŠA bych ráda viděla více v oblasti mentálního zdraví. Dále si myslím, že ergonomie na pracovištích je na velice vysoké úrovni, a to také přispívá k pohodě zaměstnanců.“

**Zaměstnanec 2:** „Wellbeing pro mě znamená kombinaci jak fyzického, tak mentálního zdraví zaměstnanců. Myslím si, že ŠA nejen prostřednictvím Multisportek podporuje fyzické zdraví a kondici svých zaměstnanců. Podporu zdraví bych ráda viděla ještě více rozpracovanou a komunikovanou v oblasti mentálního zdraví.“

**Zaměstnanec 3:** „Wellbeing je podle mě stav, kdy se zaměstnanec cítí v pohodě jak psychicky, tak fyzicky. Podporu zdraví bych rád viděl v oblasti psychického zdraví. Myslím si, že firemní psycholog je velice vhodná a potřebná věc.“

**Zaměstnanec 4:** „Wellbeing pro mě znamená mít rád svou práci. Podporu zdraví bych rád viděl v ergonomii – tedy možnosti mít ergonomické prostředí i doma, aniž bych musel vše kupovat z vlastní kapsy. To je dle mého názoru budoucnost v řadě odvětví a oddělení, které nepotřebují nutně být každodenně v kanceláři.“

**Zaměstnanec 5:** „Pod pojmem wellbeing si představím spokojené zaměstnance na daném pracovišti, na kterém panuje otevřená komunikace. Nevyskytují se tam žádné osobní problémy a celkově práce zaměstnance nestresuje. A pokud je stresuje, snaží se na tom aktivně pracovat. Podporu zdraví bych ve společnosti ráda viděla ve všech oblastech, které jsou možné. Zdraví zaměstnanců je to nejdůležitější.“

**Jak si představujete práci – v rámci stálých týmů se společným tématem, nebo v rámci dynamických týmů řešících společný projekt? A proč?**

**Zaměstnanec 1:** „Práci si představuji spíše v rámci dynamických týmů řešících společný projekt, protože je zde pořád něco nového, práce se většinou neopakuje a není to rutina. Pokaždé se seznámím s novými lidmi a mohu tak získat i nové kontakty. Práce potom pro mě není tak všední, když jsou projekty rozmanité.“

**Zaměstnanec 2:** „Zatím jsem neměla možnost vyzkoušet si práci v menších dynamických týmech, proto preferuji stálé týmy, které řeší společné téma. Protože vím, co od svých kolegů můžu čekat, na koho se mohu obrátit ohledně specifických témat. Pokud bych si ale vyzkoušela práci v dynamickém týmu, je možné, že se můj názor změní.“

**Zaměstnanec 3:** „Na mém oddělení pracuji v malém kolektivu, které je rozdělené na dílčí menší týmy. Tohle rozložení bych označil za dynamické a musím říct, že mi tento způsob práce velice vyhovuje. Mám tak možnost užší spolupráce s ostatními.“

**Zaměstnanec 4:** „Obojí, je nutné diverzifikovat znalosti jednotlivců, kteří působí v týmu, tudíž není potřeba, aby jeden projektový manažer vedl pouze projekty pro jedno oddělení nebo pouze pro jeden tým, který má více projektů. Je nutné využít znalostí zaměstnanců natolik, aby jim samým dávala práce smysl a práce jim pomáhala se každodenně rozvíjet.“

**Zaměstnanec 5:** „Myslím si, že nejvíce záleží na charakteru práce, kterou v dané chvíli vykonávám. Některé opakující se pracovní úkony je podle mě lepší vykonávat ve stálém týmu, který si s daným úkolem dovede rychle poradit. Pokud se ale úkol týká i rozvoje, tak si myslím, že je vhodné poznávat nové pohledy a v tomto případě by lépe fungoval menší dynamický tým.“

## **Příloha 4 Přepis strukturovaného rozhovoru se specialistou nasazení People & Culture strategie**

### **Jaké jsou požadavky ŠA na kontinuální vzdělávání a rozvoj zaměstnanců generace Z?**

„ŠA požaduje od generace Z proaktivní přístup ve vzdělávání, samostatnost a ochotu věnovat svůj čas rozvoji. Dále je požadována schopnost sebeanalýzy a sebereflexe, kdy by zaměstnanci měli být schopni určit své silné a slabé stránky.“

### **Jak může ŠA vyhovět požadavkům generace Z na vedení a mentorství?**

„ŠA může těmto požadavkům vyhovět prostřednictvím rozvoje manažerů se zaměřením buď jen na přímé nadřízené, nebo na různé úrovně managementu. ŠA je schopna nabídnou vedoucím pracovníkům programy, které učí správně mentorovat a dále se začíná postupně budovat mentoringová síť. Co se týče správného vedení, tak to je navázané na správné prostředí. Pod tím si můžeme představit aktivní práci na rozvoji firemní kultury směrem k otevřenosti a transparentnosti. ŠA má zároveň nově definovaný Leadership model, který popisuje 3 hlavní kritéria, která by měl splňovat leader.“

### **Jaké metody nových forem práce ŠA momentálně nabízí a jsou dostupné všem THZ zaměstnancům?**

„Mezi metody nových forem práce, které ŠA momentálně nabízí spadá job sharing, desk sharing mobilní práce a další. Všechny metody, které jsou nabízené jsou dostupné všem zaměstnancům, ale záleží hlavně na dohodě s nadřízeným. Neexistuje tedy plošné portfolio, na základě kterého si každý zaměstnanec může požádat o takovou formu práce. Pokud to umožňuje charakter pozice, tak je například možné využívat job sharing.“

## **Jaké jsou aktuálně poskytované benefity ve ŠA? Jsou všechny aktuálně poskytované benefity ve ŠA dostupné všem THZ zaměstnancům?**

„Benefitů je mnoho, uvedu například jen Cafeteria benefity, zápůjčky a úvěry a Multisportku. Benefity jsou ve společnosti dostupné všem zaměstnancům, nerozdělují se na THZ a přímou oblast. Pokud je ale zaměstnanec stále ve zkušební době, nejsou pro něj všechny benefity dostupné. Co se týče například zaměstnaneckých půjček, tak tento benefit je více regulovaný než ostatní. Na druhou stranu některé z benefitů jsou rozšířené i na rodinné příslušníky zaměstnanců, například Multisportka nebo zdravotní aplikace.“

## **Jak ŠA pracuje s očekáváními generace Z ohledně udržitelnosti a společenské odpovědnosti organizace?**

„Myslím si, že ŠA je aktuálně na pomezí. Jsou oddělení anebo i oblasti, které se touto problematikou zabývají více než ostatní. Například personalistika si myslím, že s těmito očekáváními hodně pracuje, na druhou stranu se nedá to samé říct o výrobě, kde je postup pomalejší. Hodně také záleží na ochotě vedoucích poslouchat. Co se týče přímo očekávání ohledně udržitelnosti a společenské odpovědnosti, tak ŠA bude nově muset plnit ESG kritéria, díky kterým naplní zákonem daný rámec. ŠA prování spoustu aktivit jak z oblasti zelené, tak z oblasti sociální udržitelnosti. Problémem společnosti je ale komunikace těchto aktivit. Myslím si, že generace Z má daleko vyšší očekávání od zelené udržitelnosti než od společenské, ve které je Škodovka jednička na trhu.“

## **Jak se ŠA připravuje na příchod nové generace zaměstnanců do společnosti? Jaké budoucí kroky plánuje podniknout, aby byla atraktivním zaměstnavatelem i pro generaci Z?**

„ŠA se hodně zaměřuje na digitalizaci procesů a uvědomuje si důležitost tohoto kroku pro udržení atraktivity i pro novou generaci zaměstnanců. Dále si myslím, že se k tomu váže otevření nového kampusu, kde dojde ke změně fungování pracovního prostředí. Tento model fungování práce se bude dále přesouvat i do ostatních kancelářských budov. Tímto je možné docílit atraktivity pracovního prostředí. Zároveň jsou silné vztahy o zlepšení firemní kultury. A i samotná HR strategie zohledňuje požadavky nové generace zaměstnanců.“

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Kateřina Novotná		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Specializace Řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Pracovní očekávání generace Z a jejich vliv na zaměstnavatele		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Iva Prokopová		
<b>KATEDRA</b>	KMM – Katedra marketingu a managementu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2023
<b>POČET STRAN</b>	70		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	1		
<b>POČET TABULEK</b>	3		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	4		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Cílem bakalářské práce je na základě analýzy pracovních požadavků nové generace zaměstnanců navrhnout opatření, která pomohou s úpravou současné situace ve vybraném podniku.</p> <p>Výstupem práce je podle dotazníkového šetření kombinovaného s rozhovory zjistit kompatibilitu pracovních požadavků generace Z s požadavky zaměstnavatele.</p> <p>Teoretická část práce je věnována trhu práce a jeho současné situaci. Dále představuje pojem pracovní očekávání a definuje oblasti jednotlivých očekávání. Poslední kapitola teoretické části práce je věnována generacím na současném trhu práce. Praktická část práce představuje společnost Škoda Auto a.s. a její HR strategii. Dále představuje metodiku a výsledky uskutečněného výzkumu.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Trh práce, generace, generace Z, pracovní očekávání, požadavky na zaměstnavatele, transformace, strategie		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Kateřina Novotná		
<b>FIELD</b>	Specialization Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Job expectations of generation Z and their impact on employer		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Iva Prokopová		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM – Department of Marketing and Management	<b>YEAR</b>	2023
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	70		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	1		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	3		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	4		
<b>SUMMARY</b>			
	<p>The aim of the bachelor thesis is to propose measures that will help to adjust the current situation in the selected company based on the analysis of the work requirements of the new generation of employees.</p> <p>The output of the thesis is to determine the compatibility of the work requirements of Generation Z with the requirements of the employer according to a questionnaire survey combined with interviews.</p> <p>The theoretical part of the thesis is devoted to the labour market and its current situation. Furthermore, it introduces the concept of job expectations and defines the areas of individual expectations. The last chapter of the theoretical part of the thesis is devoted to the generations in the current labour market. The practical part of the thesis presents Škoda Auto a.s. and its HR strategy. It also presents the methodology and results of the research carried out.</p>		
<b>KEY WORDS</b>			
	Labour market, generation, generation Z, job expectations, employer requirements, transformation, strategy		