

**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ  
KOMUNIKACE**

**Katedra marketingových komunikací**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Generace Z v pracovním prostředí: Studie  
porovnávající hodnoty a pracovní preference  
generace Z oproti předchozí generaci**

**2023**

**Tereza Švehlová**

**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE**

**Katedra marketingových komunikací**

**Management v kreativním průmyslu**

**Generace Z v pracovním prostředí: Studie  
porovnávající hodnoty a pracovní preference  
generace Z oproti předchozí generaci**

**Praktická část: 25 510**

**Teoretická část: 44 908**

**Autor: Tereza Švehlová**

**Vedoucí práce: Ing. Zdeněk Eška**

**2023**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Stvrzuji, že všechny odevzdané výtisky mé bakalářské práce se shodují s elektronickou verzí v informačním systému VŠKK a souhlasím

s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne.....

Podpis autora:

## **Abstrakt**

Generace Z, lidé narození v letech 1996–2012, vstupuje na pracovní trh a přináší s sebou nové výzvy, požadavky, návyky a pracovní přístup. Znamená to významný posun pro personální oddělení a společnosti obecně. Cílem této bakalářské práce je prozkoumat generaci Z v pracovním prostředí, blíže pochopit její preference a odlišnosti od předchozí generace Y. Studie je založena na srovnání kvantitativního výzkumu a teoretických dat. Výsledky studie mohou využít personální oddělení pro efektivní integraci a udržení zaměstnanců z řad zástupců generace Z.

Klíčová slova: Generace Z, personální management, generace Y



## **Abstract**

Generation Z, people born between 1996–2012, is the generation entering the workforce and it brings new challenges, requirements, habits and work approach with it. It means a significant shift for HR departments and companies in general. The aim of this bachelor's thesis is to explore generation Z in the workplace, to better understand its preferences and differences from the previous generation Y. The study is based on a comparison of quantitative research and theoretical data. The results of the study can be used by HR departments for effective integration and retention of Generation Z.

Key words: Generation Z, personnel department, generation Y

## Obsah

1. Úvod .....	8
2. Personální management .....	10
2.1 Výběr pracovníků .....	11
2.2 Komunikace v organizaci .....	13
2.2.1 Charakteristika komunikace .....	13
2.2.3 Komunikace v rámci společnosti.....	14
3. Pracovní motivace.....	15
4.1 Finanční motivace .....	18
4.2 Nefinanční motivace.....	19
4.3 Teorie pracovní motivace .....	20
4.3.1 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů.....	20
4.3.2 Teorie sebeurčení.....	20
4.3.3 Teorie očekávání.....	21
4.3.4 Teorie stanovování cílů.....	21
4. Kulturní odlišnosti v pracovním prostředí .....	22
4.1 Diversity management.....	23
5. Charakteristika generací .....	24
5.1 Baby Boomers .....	24
5.2 Generace X .....	24
5.3 Generace Y .....	25
5.4 Generace Z.....	26
5.5 Generace Alpha .....	26
6. Charakteristika generací Y a Z v pracovním prostředí .....	27
6.1 Generace Y v pracovním prostředí .....	27
6.2 Charakteristiky generace Z v pracovním prostředí .....	29
6.2.1 Finanční nejistota.....	29
6.2.2 Loajalita.....	29
6.2.3 Technologie .....	30
6.2.4 Work-life balance.....	30
6.2.5 Rozmanitost a inkluzivita .....	31
6.2.6 Zpětná vazba.....	32
6.2.7 Klimatická změna.....	32
6.2.8 Mentální zdraví.....	33
6.2.9 Komunikace.....	34
7. Výzkum Generace Z v pracovním prostředí.....	35
7.1 Účel a cíl výzkumného šetření .....	35
7.2 Výzkumná metoda a technika sběru dat .....	35

7.3 Analýza dotazníkového šetření.....	38
7.4 Doporučení v oblasti výkonu personálních činností .....	59
8. Závěr .....	62
9. Seznam použitých zdrojů.....	63
10. Seznam tabulek .....	66
11. Seznam příloh .....	68

# 1. Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá generací Z v pracovním prostředí. Do generace Z patří lidé narození v rozmezí let 1996–2012 a často se jim přezdívá digital natives nebo Gen Z. Jedná se o demografickou skupinu, nadcházející generaci mileniálů a předcházející nejmladší generaci Alpha. Jedná se o první generaci, která vyrostla v zcela digitálním věku, proto je často spojována se znalostí moderních technologií a sociálních sítí. Vyrůstání v době globalizace a rychlého technologického pokroku formulovalo její pracovní preference, hodnoty a motivační faktory. Z tohoto důvodu je zapotřebí charakterizovat její chování v pracovním prostředí a specifikovat její odlišnosti.<sup>1</sup>

Hlavním cílem je na základě analýzy pracovních preferencí, hodnot a motivačních faktorů generace Z a následného dotazníkového šetření porovnávajícího generaci Y a generaci Z v pracovním prostředí, stanovit vhodná doporučení pro personální management a poskytnout tipy, jak úspěšně a efektivně pracovat s generací Z, která se brzy stane hlavní pracovní silou. Prostřednictvím této bakalářské práci chci zodpovědět dvě výzkumné otázky: *Jaké jsou pracovní preference a hodnoty generace Z? A jak nejlépe motivovat zaměstnance z řad generace Z?*

Práce bude rozdělena na praktickou a teoretickou část. V teoretické části se budu snažit nastínit fungování personálního managementu, zaměřím se na výběru vhodných pracovníků a na komunikaci v rámci společnosti. Dále charakterizují pracovní motivaci a uvedu, jakými způsoby může být na pracovišti uplatňována. Poté zmíním jednotlivé příklady teorií, které se pracovní motivaci zabývají. Následně se v teoretické části zaměřím na vliv kulturních odlišností v pracovním prostředí a využití diversity managementu v praxi. Pro lepší pochopení generace Z se budu snažit představit předchozí generace a následující generaci Alpha. Teoretická část bude dále obsahovat charakteristiky generace Y a Z v pracovním prostředí. Praktická část mi pomůže k ověření poznatků z teoretické části, k lepšímu pochopení generace Z na pracovišti a k porovnání generace Z s generací mileniálů. V praktické části bakalářské práce se pokusím zodpovědět dvě výzkumné otázky, které jsem si stanovila výše v úvodu. Praktická část bude zahrnovat doporučení v oblasti výkonu

---

<sup>1</sup> PewResearchCenter, 2019 [online]. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

personální činnosti. Přesněji se tedy bude jednat o sérii doporučení pro zaměstnavatele, kteří se snaží nalákat nebo udržet mladé zaměstnance z řad generace Z.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 2. Personální management

Personalistika je v každé společnosti důležitou složkou podnikového a organizačního managementu. Úspěch organizace závisí do jisté míry na tom, zda je výkon jejích zaměstnanců stabilizovaný, výkonný a dynamický. Personální management mají na starosti zástupci vrcholového managementu společnosti, její personální útvar a vedoucí jednotlivých divizí.

Personální management má na starosti sociální politiku, personální politiku a vedení lidí. Sociální politika společnosti se zaměřuje na vytváření příznivých podmínek pro uspokojení pracovníků a realizaci úspěšné personální politiky. Dále zajišťuje řešení sociálních konfliktů na pracovišti a poskytnutí potřebné pomoci. Personální politika se zaměřuje na nábor nových zaměstnanců, jejich rozdělení v rámci organizace a seberealizaci. Snaží se o rozvoj osobnosti a potenciálu jednotlivých pracovníků. Jejím úkolem je vytváření bezpečných a příznivých pracovních podmínek, zpětné vazby a řádného ohodnocení zaměstnanců podle jejich výkonnosti. Personální politika definuje priority, normy a cíle jednání pro personální oblast. Je zásadní, aby tyto informace byly známy jak řídicím, tak i řadovým pracovníkům. Personální management má za úkol vést lidi a ovlivňovat jejich pracovní ochotu. <sup>2</sup>

*Řízení lidských zdrojů je nejen procesem přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, ale je to dokonce nejdůležitější složka efektivnosti organizací, neboť ovlivňuje výkonnost zaměstnanců, jejich vztahy k organizaci a možnosti těchto organizací uplatnit se v obtížné konkurenci.* <sup>3</sup>

Personalistiku ovlivňují jak vnější, tak interní faktory a na dynamické změny je zapotřebí reagovat rychle. Z velké části ji ovlivňuje vývoj komunikačních a počítačových technologií, s ním se také pojí měnící se představy a požadavky uchazečů o práci. Rychlý rozvoj technologií přispívá ke změnám charakteru a organizaci práce. Na pracovníky se kladou nové požadavky, ať už v rámci jejich dovedností či vlastností osobnosti (sociální

---

<sup>2</sup> Mayerová, Růžička, 2000, s. 14-15.

<sup>3</sup> Mayerová, Růžička, cit. dílo, s. 22.

inteligence, flexibilita, adaptabilita, sociální komunikace). Pouze flexibilní řízení lidských zdrojů může být v této rychle se měnící době efektivní. Čím později se organizace rozhodne pro inovativní techniky, tím dříve ztrácí na konkurenceschopnosti. Lidské zdroje jsou nedílnou součástí každé firmy, správné zacházení s pracovníky ji mohou přiblížit k jejím vytyčeným cílům. <sup>4</sup>

Personální změny v organizaci může zavinit také vysoká míra nezaměstnanosti a nedostatek pracovní síly. Organizace můžou tento problém vyřešit buď automatizací výrobních procesů nebo nábořem nové pracovní síly ze zahraničí. Nábor zaměstnanců ze zahraničí s sebou však může přinést jazykovou bariéru a nízkou kvalifikaci. S automatizací se zase pojí vysoká počáteční investice, náklady na zaučení obslužného personálu a náročnost programování. <sup>5</sup>

## 2.1 Výběr pracovníků

Jednou z nejdůležitějších rolí personálního managementu je nábor nových zaměstnanců a plánování pracovních sil. Pracovníci personální sféry mají za úkol vyhledat dostatečně zkušené, schopné a odborně vhodné uchazeče na konkrétní pozice ve společnosti. Na správném výběru pracovníků závisí efektivita celé firmy.

Personální oddělení se zaměřuje na udržování vhodné pracovní síly, proto je důležité taktické plánování pracovních sil. Potřeba zaměstnanců je ovlivněna jak vnitřními, tak vnějšími faktory (tržní prostředí, nezaměstnanost, změny na trhu práce, poptávka). Personalisté by měli vědět: <sup>6</sup>

- Jaké pracovních místa je potřeba zaplnit
- Jaký typ pracovníků společnost potřebuje
- Jakými prostředky nejlépe získat lidi na konkrétní pozici a kde je hledat
- Jaké jsou nejlepší pracovní zdroje a metody přijímání
- Jak a podle jakých kritérií hodnotit kandidáty

---

<sup>4</sup> Tamtéž

<sup>5</sup> Nenadál, 2018, s. 204.

<sup>6</sup> Mayerová, Růžička, cit. dílo, s. 60.

Pro efektivnější plánování pracovních sil slouží tzv. analýza pracovních míst. Ta vyhodnocuje, shromažďuje a organizuje informace o každé pracovní pozici. Analýza pracovních sil pomáhá personálnímu oddělení zjistit vliv vnějšího prostředí a dodává jí informace o:

- Řádném finančním ohodnocení
- Efektivním rozdělení pracovníků
- Výběru vhodných pracovníků na volné pozice
- Vytvoření plánu pro vzdělání a rozvoj schopností stálých či nově příchozích zaměstnanců
- Nežádoucích vlivech, jenž vedou k diskriminaci
- Plánování personalistických potřeb v budoucnosti

Uchazeče na volné pracovní pozice se nemusí hledat pouze vně společností, některé firmy využívají svých vnitřní pracovních sil a nabídnou volná místa nejprve vlastním pracovníkům. Takové firmy poskytují svým zaměstnancům motivaci k postupu po karierním žebříčku. Výběr nových pracovníků s sebou však přináší zkušenosti z jiných firem, nové přístupy k řešení konfliktů nebo jiné inovace. Společnosti by měli při náborovém řízení uchazečům sdělit, co jim mohou nabídnout: <sup>7</sup>

- Příjemnou pracovní atmosféru
- Lákavou finanční odměnu
- Rozvoj kariéry
- Kvalifikační přípravu
- Flexibilní práci
- Možnost vzdělávání
- Práci z domova

---

<sup>7</sup> Mayerová, Ružička, cit. dílo, s. 61.



Spokojenost zaměstnanců ovlivňuje jejich stabilitu v organizaci, jejich přesun z jedné organizace do jiné se nazývá fluktace. Fluktace, neboli odchod zaměstnanců, je přirozenou součástí chodu každé společnosti. <sup>8</sup>

Žádoucí znaky fluktace jsou:

- Přísun nových zkušeností a podnětů
- Polepšení pro zaměstnance (lepší pracovní nabídka, větší finanční odměna)
- Zamezení stagnace organizace
- Zisk vhodnějšího pracovníka

Mezi nežádoucí znaky pak můžeme zařadit:

- Narušení pracovních vztahů
- Narušení chodu práce
- Organizační změny
- Zvýšení nákladů z důvodu nového náborového řízení
- Pokles produktivity

## **2.2 Komunikace v organizaci**

### **2.2.1 Charakteristika komunikace**

Komunikace je sdělování informací v přímém nebo nepřímém kontaktu mezi dvěma či více lidmi. Základem komunikace je mluvená či psaná řeč, doplněná o řadu komunikačních prostředků, mezi které se řadí také nonverbální výrazy, přímá reakce člověka nebo jednání.

Složky komunikace: <sup>9</sup>

- Komuniké – obsah sdělované informace
- Komunikátor – osoba sdělující informaci
- Komunikant – osoba přijímající informaci

---

<sup>8</sup> Mayerová, Růžička, cit. dílo, s. 60.

<sup>9</sup> Tamtéž

- Komunikační prostředí – působící okolnosti
- Komunikační prostředek – způsob, kterým se komuniké sděluje

Sdělovaná informace neboli komuniké je subjektivně utvářeno komunikátorem. Je tedy ovlivněno jeho pocity, připraveností a úmysly. Způsob sdělení informace je závislý na vnějších podmínkách. Komunikační prostředí může být narušeno např. velkou hlučností nebo neklidem. V tomto případě může vzniknout tzv. komunikační šum. Komunikant sdělovanou informaci přijímá a dotváří. Dotváření přijímané informace může sdělení deformovat. Významný dopad na komunikaci mají i osobní charakteristiky účastníků a jejich společenské postavení. Osobnostní a společenské rozdíly mohou komunikační proces znesnadnit.<sup>10</sup> Khlerová stanovila podmínky účinného sdělování informací, mezi které patří aktuálnost, pravdivost, přesnost, závažnost, srozumitelnost, dostatečnost a stručnost (pouze závažné skutečnosti).<sup>11</sup>

### **2.2.3 Komunikace v rámci společnosti**

Fungování společností je postaveno na spolupráci mezi pracovníky, rozdělování úkolů, diferenciaci pravomoci, odpovědnosti pracovníků a vztazích mezi zaměstnanci. Tyto činnosti vyžadují vzájemný kontakt osob, jenž zajišťuje výměnu informací a sdělení. Pro funkční chod společnosti je zapotřebí zajistit potřebnou komunikaci mezi pracovníky a vedením. Pokud zaměstnanci nezaměří úsilí stejným směrem, společnost nemůže být úspěšná. Komunikace v rámci společnosti funguje formou příkazování, ukládání úkolů a jejich delegování. Zaměstnanci musí obdržet informace o požadovaných úkolech a termínech. Dále je zapotřebí, aby věděli, za jakým účelem úkol vykonávají, jakou odměnu za něj mohou očekávat a jaké případně postihy je při nesplnění čekají.<sup>12</sup>

Komunikační síť organizace tvoří dva druhy komunikace, a to formální a neformální. Formální komunikační síť slouží k oboustrannému toku informací zdola nahoru a shora dolů. Komunikace je přesně určena a pracovníci ji musí respektovat. Komunikační cesty by měly být přímé a krátké a měly by vést ke každému pracovníkovi. Neformální komunikační síť je

---

<sup>10</sup> Tamtéž

<sup>11</sup> Khelerová, V. 1995.

<sup>12</sup> Mayerová, Růžička, cit. dílo, s. 121-123.

založena na interpersonálních vztazích zaměstnanců a společenském klimatu v rámci společnosti. Pomocí neformální komunikace se může společnost ujistit o názorech jednotlivých zaměstnanců, účinnosti řídicích rozhodnutí a je pomocí ní možné ovlivnit přístup pracovníků k organizaci. Může mít však také negativní dopady jako např. překrucování informací nebo pomluvy.<sup>13</sup>

### **3. Pracovní motivace**

Výkon zaměstnanců je důležitým faktorem společnosti a motivace pracovního jednání je nedílnou součástí vedení lidí v organizaci. Nejčastěji se motivace člověka popisuje pomocí Maslowovy pyramidy hierarchie potřeb. Pracovní motivaci však můžeme transformovat na pyramidu odměňování.

Na nejnižším žebříčku pyramidy se nachází finanční odměna, která slouží k uspokojení fyziologických potřeb pracovníka a jeho rodiny. Druhá příčka pak patří prémie. Mezi malými a středními podniky si začínají uvědomovat důležitost nefinančních odměn. Je potřeba vytvořit komplexní motivační systém, který dovede zaměstnance ke spokojenosti alepší jim morálku. Do České republiky přivezli propracované systémy nefinančního odměňování mezinárodní firmy, které se o spokojenost svých zaměstnanců starají dlouhodobě. Mezinárodní firmy čerpají informace z nejnovějších psychologických studií a vědí, že spokojení pracovníci nemají tak časté pozdní příchody, mají nižší absenci a fluktaci. Horší výkony zaměstnanců mohou mít vliv na i na pracovní vztahy a vztahy s klienty. Na třetím stupni pyramidy odměňování jsou benefity a zaměstnanecké výhody. V České republice patří mezi nejčastější zaměstnanecké benefity mobilní telefon nebo stravenky. Zaměstnanci však stále více oceňují příspěvky na kulturu nebo legislativní požadavky. Spoustu firem přebírá ze zahraničí i moderní benefity např. sick days, bridge days<sup>14</sup> nebo příspěvky na eliminování následků práce (příspěvky na rehabilitaci, čočky, brýle, masáž, pobyty v lázních). Na čtvrtém stupni pyramidy odměňování je možnost sebevzdělávání. Některým zaměstnancům nevystačí uspokojení prvních tří stupňů pyramidy a potřebují extra motivaci. Je potřeba, aby tyto zaměstnance organizace podporovaly v sebe rozvoji a sebevzdělávání. Existuje několik forem podpory vzdělávání, které mohou firmy svým

---

<sup>13</sup> Tamtéž

<sup>14</sup> Možnost zůstat doma v pracovní den, jako náhrada za den, kdy státní svátek připadne na víkend

zaměstnancům nabídnout. Může se jednat o celopodnikové vzdělání, financování studia, úhrada školení, poskytnutí extra placené dovolené pro účely studia nebo specializované kurzy. Úspěšné dokončení studia by mělo být navíc i finančně ohodnoceno, jako odměna za snahu a vynaložené úsilí. Zvýšení kvalifikace a zlepšení vzdělanosti je pro společnosti skvělým způsobem, jak zůstat konkurenceschopní.<sup>15</sup>

Podle psychologičky a profesorky Ruth Kanferové, jež se zaměřuje na průmyslovou a organizační psychologii, je pracovní motivace obecně definovaná jako psychologický proces, determinující a udržující aktivitu pracovníka ve vztahu k jeho úkolu či povinnosti. Kanferová tvrdí, že motivace pracovníků je zásadním aspektem jejich ochoty pomoci zaměstnavateli a spokojenosti uvnitř organizace. Z tohoto důvodu je zásadní, aby organizace věnovaly pracovní motivaci potřebnou pozornost.<sup>16</sup>

*Ke každému pracovnímu úkolu má člověk určitý uvědomělý vztah a je nějak motivován. Projevuje se to v přístupu k úkolu a k uskutečňované činnosti.*<sup>17</sup>

Motivace k vykonání určité činnosti může být pozitivní nebo negativní. Může tedy napomoci pracovníkovi k úspěšnému dokončení úkolu, negativní motivace může naopak podpořit jeho nezvládnutí nebo obcházení.<sup>18</sup>

Podle teorie amerického psychologa Davida McClellanda jsou u lidské motivace důležité tři základní potřeby: moc, příslušnost a úspěch. Jednotlivci jsou poháněni kombinací těchto tří potřeb, u každého se však liší intenzita jednotlivé potřeby. Někteří lidé mohou mít silnější potřebu sounáležitosti, jiní potřebu úspěchu. Dominantní potřeba bude určovat pracovní výkon jedince. McClelland tvrdí, že dobře odvedenou práci determinuje potřeba úspěchu, která dělá lidi soutěživými, cílevědomější a motivuje je ke zlepšení.<sup>19</sup>

Zjistit, co motivuje jednotlivé zaměstnance k úspěšnému plnění požadovaných úkolů, je jeden ze základních úkolů manažera. Manažeři si v této době nevystačí pouze s finanční

---

<sup>15</sup> Nenadál, 2018.

<sup>16</sup> Kubátová, Kukulková, 2013.

<sup>17</sup> Mayerová, Růžička, cit. dílo, 110.

<sup>18</sup> Tamtéž

<sup>19</sup> Kishtainy, Abbott, Farndon, Kennedy, Meadway, Wallace, Weeks. 2023, s. 322-323.

motivací, ale je za potřebí hledat i jiné motivátory. Finanční odměna jako jediný způsob motivace zaměstnanců nemá dlouhodobý motivační efekt, proto by měly organizace využívat i jiných nástrojů, jinak o své zaměstnance přijdou.<sup>20</sup>

Organizace využívají různé druhy usměrňování a cílevědomého ovlivňování. Vnější ovlivňování člověka se nazývá stimulace. Stimulace může být zaměřená buď na neúspěch nebo úspěch. Zaměření na stimulaci perspektivy úspěchu může být dosaženo například odměnou, pochvalou či dobrým hodnocením. Vnější působení na motivaci člověka perspektivou neúspěchu může být pomocí trestů, sankcí, negativního hodnocení nebo stanovení ultimáta. Na motivaci člověka má vliv také vnitřní působení neboli jeho hodnoty, zkušenosti, postoje a vlastnosti člověka. Zaměstnanec je kladně stimulován, pokud působící vlivy uspokojují jeho potřeby a současně jsou v souladu s jeho hodnotami. Ovlivňování je pokaždé účelové a konkrétní. Zaměstnanec má stabilizovat v jejich činnosti a přístupu k práci.<sup>21</sup>

Hlavní činitelé, ovlivňující pracovní motivaci zaměstnanců jsou:

- Dobré pracovní prostředí
- Zaměstnanecké vztahy
- Uspokojení z vykonávané činnosti
- Stabilita a pocit bezpečí
- Finanční jistota
- Možnost kariérního růstu
- Pracovní podmínky
- Péče o zaměstnance
- Veřejné uznání

---

<sup>20</sup> Dvořáková. 2012.

<sup>21</sup> Mayerová, Růžička, cit. dílo, 110.

## 4.1 Finanční motivace

Nejčastější formou motivace je finanční odměna. Ta vyjadřuje hodnocení pracovních výsledků člověka a slouží k zajištění společenského postavení, fyziologických potřeb a životní úrovně. Míra účinnosti na jednotlivé zaměstnance záleží na celkové výši finanční odměny, jejímu vnitřnímu složení, porovnání se mzdami ostatních pracovníků a dalších stimulech.<sup>22</sup>

Finanční odměňování ale nefunguje na všechny univerzálně, na motivaci zaměstnanců působí i další činitelé, které může pracovník před hmotnou odměnou upřednostnit. Pokud zaměstnanec neplní svoje povinnosti, poskytnutá finanční odměna mu může být snížena ba dokonce odebrána. Jedná se v tomto případě o negativní motivaci. Finanční motivace preferují ti zaměstnanci jejichž práce je náročná, nezajímavá nebo riziková. Výrazná finanční motivace může být rysem způsobující nižší stabilitu zaměstnance. Pro osoby na vyšších rozhodovacích pozicích může být zdrojem personálních rizik, jako například defraudace či podvodů.<sup>23</sup>

Hmotná odměna může být uplatňována hned několika způsoby:

- a. Časová odměna
- b. Skupinová odměna
- c. Podíl na zisku
- d. Mzda podle zásluhy
- e. Jednorázová odměna
- f. Úkolová mzda
- g. Kvalifikační příplatky

Existují také mimo-mzdové stimulační faktory neboli tzv. zaměstnanecké výhody, které se dělí na smluvní a obligatorní. Smluvní zaměstnanecké výhody jsou mimo-mzdové stimulační faktory, založené na kolektivním vyjednávání. Patří mezi ně např. sociální služby, důchodové

---

<sup>22</sup> Urban, 2017.

<sup>23</sup> Tamtéž

pojištění, příspěvek na dopravu nebo délka dovolené. Na obligatorní odměny mají zaměstnanci nárok, jedná se například o sociální či zdravotní pojištění.<sup>24</sup>

## 4.2 Nefinanční motivace

Podle Urbana nemusí být motivace pouze finanční. Ve své knize *Motivace a odměňování pracovníků* zmiňuje také motivaci nefinančního charakteru.<sup>25</sup>

Řadí mezi ni motivaci založenou na zajímavosti či zábavnosti práce. Tyto zaměstnanci práce baví a často jsou ve společnosti označováni za tzv. srdcaře, nebývají však příliš ambiciózní. Jejich motivaci zvyšuje zajímavost úkolů a příjemné pracovní prostředí. Dalším typem nefinanční motivace je motivace výkonová. Ta ovlivňuje pracovníky, kteří mají vyšší potřebu úspěchu. Motivuje je dosažení co nejlepšího výsledku, překonávání nástrah, možnost vyřešit problém či zvýšení jejich sebevědomí. Motivátory pro ně mohou být samostatnější, náročnější a komplexnější úkoly. Motivace na základě prestiže se vztahuje na pracovníky, kteří disponují zvýšenou potřebou profesního či společenského ocenění. Rádi na sebe poutají pozornost a chtějí se zviditelnit, a proto jeví snahu o uznání a chválu. U těchto pracovníků je možné dosáhnout vyšší motivace veřejným uznáním nebo zdůrazněním prestiže jejich práce. Zaměstnanci, jejichž se motivace opírá o poslání práce, mají potřebu vykonávat práci se širším společenským smyslem. K posílení motivace u tohoto typu pracovníků přispěje zdůraznění společenského významu organizace a upozorněním, jak právě k tomu právě jejich práce přispívá. Dále Urban zmiňuje motivaci vedenou vyšší potřebou moci. Ta se objevuje u osob, pro které je důležité rozhodování a prosazování vlastního názoru. Tito pracovníci mají vyšší tendence ovlivňovat a kontrolovat ostatní. Je pro ně důležitá vidina kariérního růstu, jsou tedy motivováni kariérními možnostmi a příležitostmi, kdy mají možnost diktovat své požadavky ostatním.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Tamtéž

<sup>25</sup> Tamtéž

<sup>26</sup> Urban, cit. dílo.



## 4.3 Teorie pracovní motivace

### 4.3.1 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Teorie motivace amerického psychologa Fredericka Herzberga tvrdí, že existují dva typy faktorů, které mají vliv na motivaci zaměstnanců, a to hygienické faktory a motivátory. Tuto teorii zformuloval Herzberg v roce 1959 a zmíněné faktory jsou podle něj zdrojem motivace a spokojenosti zaměstnanců.<sup>27</sup>

Hygienické faktory se vztahují k podmínkám na pracovišti, patří mezi ně výše finančního ohodnocení, bezpečnost práce, kvalita vztahů na pracovišti, fyzické podmínky, strategie podniku, firemní politika, množství supervize nadřízeného, zaměstnanecké benefity nebo jistota zaměstnání. Mezi motivátory pak patří uznání, odpovědnost, osobní život, karierní postup, dosažení výsledků nebo úspěch. Podle Herzbergova výzkumu vyplývá, že mezi největší motivátory patří úspěch, mezi největší hygienické faktory pak výše finančního ohodnocení. Herzberg tvrdí, že hygienické faktory jsou nezbytné pro zamezení nespokojenosti zaměstnanců, ale nemusí nutně zajistit spokojenost s prací, jež je řízena motivátory. Podle Herzbergovy teorie je zamezení příčin nespokojenosti je důležité, ale ve vztahu k motivaci zaměstnance se jedná pouze o podmínku nutnou, nikoli postačující.<sup>28</sup>

Pro dosažení motivace k lepším pracovnímu výkonu je zapotřebí naplnění motivačních faktorů. Přítomnost motivátorů vede zaměstnance ke spokojenosti, příkladem může být například pochvala. Nelze však toto rozdělení aplikovat na všechny, u každého zaměstnance se faktory liší. Pro jednoho může být určitý faktor motivátorem, u jiného hygienickým faktorem, vnímání faktorů je u každého pracovníka velmi individuální.<sup>29</sup>

### 4.3.2 Teorie sebeurčení

Teorie sebeurčení neboli self-determination theory (SDT) se zakládá na rozdělení řízené a autonomní motivace. Autonomní motivace je založena na jednání z vlastní vůle s možností výběru. Zaměstnanci jednají z vlastní vůle, jelikož je daná činnost uspokojuje. Řízená motivace je naopak spojována s nátlakem a povinností činnost dokončit. Kontrolovaná motivace může mít negativní

---

<sup>27</sup> Kubátová, Kukulková, cit. dílo, s. 15.

<sup>28</sup> Urban, cit. dílo, s. 18.

<sup>29</sup> Herzberg, Mausner, Snyderman, cit. dílo.



dopady na výsledky a výkonnost pracovníků, a to především u takových oborů, kde je zapotřebí řešení komplexních úkolů a zapojení kreativity.<sup>30</sup>

Teorie sebeurčení navrhuje, aby zaměstnanci měli naplněny tři základní psychologické potřeby: příbuznost, kompetenci a autonomii. Pokud jsou tyto tři potřeby uspokojeny, objevuje se u zaměstnanců vnitřní motivace, poháněná pocitem radosti a osobního naplnění.<sup>31</sup>

#### 4.3.3 Teorie očekávání

Teorie očekávání Victora Vrooma, profesora na Yale School of Management, tvrdí, že motivaci člověka ovlivňuje jeho vnitřní očekávání. Vnitřní očekávání člověka je formováno třemi faktory:

- Atraktivita cíle (Valence)
- Dosažitelnost odměny (Instrumentality)
- Reálnost dosažení cíle (Expectancy)

Podle této teorie je pravděpodobnější, že zaměstnanci budou vykonávat těžší práci, pokud věří, že vynaložené úsilí povede k tíženému výsledku a když si uvědomují, že mají schopnosti k jeho dosažení.<sup>32</sup>

#### 4.3.4 Teorie stanovování cílů

S touto teorií přišel americký psycholog a průkopník ve stanovování cílů Edwin Locke. Skutečným účelem stanovování cílů je podle něj umožňovat lidem dosáhnout úspěchu. Locke později zkoumal účinky stanovení cílů ve spolupráci s kanadským vědcem Gary Lathamem, se kterým v roce 1990 vydal knihu *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, která teorii stanovování cílů rozšířila a sestavila rámec pro efektivnější proces vytváření cílů.<sup>33</sup>

Teorie zkoumá vztah mezi plněním úkolů a cíli. Uvádí, že náročné a konkrétní cíle, doplněné o vhodnou zpětnou vazbu vedou k lepšímu plnění úkolů. Aby byly cíle efektivní,

---

<sup>30</sup> Fibírová, 2020, s. 71-93.

<sup>31</sup> Tamtéž

<sup>32</sup> *ManagementMania*, 2017 [online]. Vroomova teorie očekávání. [cit. 2023-04-01] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>

<sup>33</sup> Locke, Latham, 2002, s. 705–717.

musí tedy být jak tvrdé, tak i konkrétní. Latham a Locke tento koncept rozšířili o pět klíčových principů pro dosažení efektivních cílů: <sup>34</sup>

- Jednoznačnost
- Náročnost
- Zapojení
- Zpětná vazba
- Komplexnost úkolu

Pokud manažer není schopen konkrétně a jasně definovat cíle, budou cíle pro zaměstnance deprimující a nebudou vést k úspěšnému plnění.

#### **4. Kulturní odlišnosti v pracovním prostředí**

Mezinárodní týmy a setkávání odlišných národních kultur ve firmách je v současnosti stále běžnější. S příchodem 20. století ovlivňuje pracovní prostředí multikulturní tematika, a to vlivem globalizace a vznikem internetu, který přispěl k urychlení mezinárodní komunikace. Tyto faktory umožnili tvorbu multikulturních týmů, které mezi sebou často komunikují online a nejsou v osobním kontaktu. U pracovníků s jiným kulturním zázemím se můžeme setkat s jinými motivačními faktory a hodnotami, což může vést k pracovním neshodám, konfliktům uvnitř organizace a nedorozumění v komunikaci. Společnosti mohou zabránit výše zmíněným problémům tím, že tyto odlišnosti (hodnoty, jazyk, postoje, zkušenosti) rozpoznají a budou s nimi aktivně pracovat. <sup>35</sup>

U některých kultur se může lišit také vnímání času. Existují polychronní kultury, které čas vnímají nelineárně, tedy cyklicky. To znamená, že jsou zvyklé na to, že se věci dějí zároveň. Je pro ně důležité dokončení úkolu, ale neberou takový ohled na stanovený termín. Jiní zaměstnanci pochází z monochronních kultur, u kterých je čas vnímán lineárně a úkoly jsou zvyklé vykonávat postupně. Dbají na dodržování harmonogramu plnění a povinnosti dokončují v návaznostech. <sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Tamtéž

<sup>35</sup> Kubátová, Kukulková, cit. dílo, s. 21.

<sup>36</sup> Tamtéž

## 4.1 Diversity management

Diversity management reaguje na demografický vývoj lidských zdrojů. Snaží se zajistit příznivé podmínky pro osobní rozvoj, a to pro všechny pracovníky bez ohledu na jejich národnost, věk, jazyk, rasu, pohlaví, náboženství a další odlišnosti. Podle Márii Triany se různorodost v pracovním kolektivu může odrážet ve vzdělání, věku, víře, národnosti, pohlaví, rase a v přístupu a hodnotách pracovníka.<sup>37</sup>

Profesor Jaroslav Nenadál charakterizuje diversity management jako *aktivní, vědomé vytváření strategického a hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívající v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace.*<sup>38</sup>

Podle Nenadála je pracovní trh velmi rozmanitý a na pracovišti se můžeme setkat s multi-národnostními uchazeči o práci a kolegy. Globalizace usnadnila spolupráci s cizinci a zákazníky z celého světa, a proto je diversity management stále používanějším konceptem. I v České republice se začíná objevovat ve větší míře, a to především ve větších a středních organizacích.

Úkolem diversity managementu je doplnění nedostatečného počtu zaměstnanců o opomíjené pracovní skupiny, jako jsou zdravotně postižení lidé, matky s dětmi, cizinci nebo starší lidé. S těmito nevyužitými pracovními skupinami se stále ještě pojí negativní předsudky a stereotypy, ale pro společnosti mohou znamenat inovace, přísun nových zkušeností a oživení kolektivu. Hlavním cílem je zisk hospodářského přínosu na základě různorodosti pracovních sil. Největším přínosem zařazení tohoto typu managementu do každodenní praxe firem jsou zlepšení reputace, zvýšení motivace, růst kreativity, lepší výkonnost, inovační potenciál, posílení kulturních hodnot, pravděpodobnost získání a udržení talentovaných pracovníků. Pauknerové definuje diversity management jako systematický postup, pomocí něhož lze dosáhnout strategických výhod.<sup>39 40</sup>

---

<sup>37</sup> Nenadál, 2018, s. 212.

<sup>38</sup> Tamtéž

<sup>39</sup> Nenadál, 2018, s. 213.

<sup>40</sup> Pauknerová, 2012.

## 5. Charakteristika generací

Baby Boomers	Generace X	Generace Y	Generace Z	Generace Alpha
1946–1964	1965–1981	1982–1995	1996–2012	2013–2024

Tabulka: Vlastní zpracování

### 5.1 Baby Boomers

Do této generace patří lidé narození mezi lety 1946–1964. Název této generační skupiny pochází ze skutečnosti, že v období po druhé světové válce došlo k nárůstu porodnosti. Život této generace byl ovlivněn mocenským rozdělením Evropy. Zatímco na východě vládl komunismus, západ zažíval ekonomický růst. Nedostatek zboží ve východním bloku přispěl k budování materialistické povahy této generace. Podle Českého statistického úřadu tvoří její zástupci 25% podíl na celkové generaci České republiky.<sup>41</sup>

Pro generaci Baby Boomers je charakteristická silná pracovní morálka, nezávislost, cílevědomost, soutěživost a vynalézavost. Jedná se o tvrdě pracující jednotlivce, kteří věří, že úspěch pochází z úsilí a nebojí se své práci věnovat maximum času. Pro dosažení svých cílů mohou obětovat rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem. Generace je proslulá loajalitou a oddaností, její zástupci jsou zvyklí pracovat několik let ve stejné společnosti.<sup>42</sup>

### 5.2 Generace X

Generace X zahrnuje lidi narozené v rozmezí let 1965–1981. Příslušníci této generace vyrůstali v období transformace z modernismu na postmodernismus, což mělo vliv na vnímání vědy a začala vědní disciplíny propojovat. V českém prostředí známe tuto generaci pod názvem Husákovy děti, jelikož vyrůstali v období normalizace. Zástupci generace X

---

<sup>41</sup> *Česko v datech*, 2018 [online]. Česká Zetka: Generace Z dospěla do produktivního věku. [cit. 2023-04-10] Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/95-ceska-zetka-generace-z-dospela-do-produktivniho-veku/>

<sup>42</sup> *Indeed*, 2023 [online]. Baby Boomers Generation: Definition and Characteristics. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://sg.indeed.com/career-advice/career-development/baby-boomers-generation>

vyrůstali v době společenské, rodinné a finanční nejistoty. Po Sametové revoluci se museli adaptovat na podmínky kapitalismu. <sup>43 44</sup>

V zaměstnání jsou sice loajální, ale také hodně pasivní. Nevyhledávají změny a na jedné pracovních pozici plánují vydržet několik let, mnozí i po celý život. Velký důraz kladou na finanční ohodnocení. Jsou zvyklí nepropojovat soukromý a pracovní život, často u této generace dochází k vyhoření a rozvodům. <sup>45</sup>

Kvůli dospívání v době studené války, masivního rozvoje technologií a užívání drog mají negativní pohled na svět. Zhruba polovina zástupců generace X současně finančně podporuje svoje rodiče a děti. Z tohoto důvodu se jí říká také sendvičová generace neboli generace, která se stará jak o své děti, tak i o své rodiče. <sup>46</sup>

### 5.3 Generace Y

Generace Y je po celém světě známá pod názvem mileniálové a patří do ní lidé narozeni mezi lety 1982–1995. Mileniálové se narodili do období relativního míru a klidu, v České republice vyrůstali zástupci této generace v období konce socialismu a zrodu demokracie. Během jejich vyrůstání nedošlo ve světě k žádným výrazným tragickým událostem, to se změnilo po sérii teroristických útoků islamistické organizace al-Káida 11. září 2001, které ve společnosti vyvolaly vlnu ohrožení. <sup>47</sup>

Mileniálové jsou považováni za velmi ambiciózní lidi, už od malička jim bylo od jejich rodičů vštěpováno, že zvládnou vše, co si budou přát. V důsledku neustále chvály a ujišťování ze strany jejich rodičů, mají mileniálové tendenci být optimističtí a přehnaně sebevědomí. <sup>48</sup>

---

<sup>43</sup> Aksen, 2014 [online]. Střet generací v ČR a jejich charakteristika. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <http://www.aksen.cz/clanek/stret-generaci-v-cr-jejich-charakteristika>

<sup>44</sup> Kubátová, Kukulková, cit. dílo, s. 39.

<sup>45</sup> Tamtéž

<sup>46</sup> PewResearchCenter, 2019 [online]. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

<sup>47</sup> Kubátová, Kukulková, cit. dílo, s. 39.

<sup>48</sup> Aksen, 2014 [online]. Střet generací v ČR a jejich charakteristika. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <http://www.aksen.cz/clanek/stret-generaci-v-cr-jejich-charakteristika>

Příslušníci této generace jsou velmi technologicky gramotní. Pro tuto generaci je charakteristický přístup ke všem druhům technologií a médií, s čím se pojí jejich vysoká informovanost o aktuálním dění ve světě. Generace Y stála při zrodu internetu, díky tomu je pro ni typické být v neustálém v kontaktu se svými blízkými a nevádí jí sdílet svůj život prostřednictvím sociálních sítí. 90 % mladých mileniálů považuje čas na sociálních sítích a kontrolu emailů za nedílnou součást jejich ranní rutiny. <sup>49</sup>

## 5.4 Generace Z

Následující generací je generace Z, její časové vymezení se nejčastěji uvádí v rozmezí let 1996–2012. Podle výzkumu společnosti Ipsos pro Český statistický úřad z roku 2018 tvoří tato generace téměř 20 % celkové české populace a do roku 2040 budou její zástupci tvořit 30 % pracovních míst. <sup>50</sup>

Generace Z je první generací, která se narodila do světa internetu. Nezná život bez počítače, mobilního telefonu a bezdrátového připojení. Dokáže dobře analyzovat informace a v rámci komunikace dbá spíše na rychlost než přesnost. Je pro ni charakteristické vyjadřování ve zkrácené podobě pomocí stručných zpráv. Generaci Z je přisouzena přezdívka Digital Natives. Jsou konzumně založenou generací a často podléhá mediálnímu tlaku. Představuje velmi důležitou část kupní síly. <sup>51</sup>

## 5.5 Generace Alpha

Generace Alpha, děti generace mileniálů a mladší sourozenci generace Z, jsou definováni jako ti, kteří se narodili v rozmezí let 2012–2024. Přestože se jedná o aktuálně nejmladší generaci, má generace Alpha velkou kupní sílu. Její zástupci mají vliv na utváření populární kultury a prostředí sociálních sítí. Generace Alpha je materiálně nejjobdařenější generací a technologicky nejzdatnější generací všech dob. <sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Kubátová, Kukulková, cit. dílo, s. 39.

<sup>50</sup> *Česko v datech*, 2018 [online]. Česká Zetka: Generace Z dospěla do produktivního věku. [cit. 2023-04-10] Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/95-ceska-zetka-generace-z-dospela-do-produktivniho-veku/>

<sup>51</sup> Kubátová, Kukulková, cit. dílo, s. 41.

<sup>52</sup> *McCrindle*, 2023 [online]. Understanding Generation Alpha. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://mccrindle.com.au/article/topic/generation-alpha/generation-alpha-defined/>



## 6. Charakteristika generací Y a Z v pracovním prostředí

### 6.1 Generace Y v pracovním prostředí

Generace Y klade důraz na flexibilitu, volnou pracovní dobu, dynamiku společnosti a možnost práce na dálku. Dokáže se přizpůsobit chodu jednotlivých organizací, ale to stejné očekává od svých nadřízených. Více než finanční ohodnocení ji zajímá možnost karierního růstu a atraktivita samotné práce. Finanční odměna je pro ni ale také důležitá, vyšší odměny však neposuzuje ve vztahu k času ale k výkonu. Hledá takové zaměstnání, kde bude mít možnost seberealizace a vzdělání. Nehledá rutinu, pracovní výzvy jsou pro ni motivací.<sup>53</sup>

Podle výzkumu agentury PwC *Millenials at work, reshaping the workplace*, patří mezi nejžádanější pracovní výhody trénink a rozvoj. Soustavný rozvoj profesních i osobních dovedností je pro mileniály klíčový, mezi preferované metody rozvoje patří:<sup>54</sup>

- Spolupráce se silnými mentory a kouči
- Změny pracovních rolí
- Podpora vzdělání
- Spolupráce s nadanými a inspirativními kolegy

Tyto metody rozvoje preferuje generace Y před těmi tradičními, jako jsou firemní školení nebo e-learning.

Karsh a Templin rozdělily pracovní charakteristiky generace Y na pasiva a aktiva. Mezi pasiva zahrnují nechuť k pořádné práci, netrpělivost, nedostatek zkušeností, malá schopnost pracovat s obtížnými lidmi a sebevědomí, neodpovídající jejich zkušenostem. K aktivům generace Y přiřadili pozitivní přístup, zaměření na cíl, multikulturní povědomí, schopnost spolupráce a výbornou znalost technologií.<sup>55</sup>

Pro mileniály je mnohem důležitější smysluplnost jejich práce než její finanční ohodnocení, čímž se liší od předešlé generace X. V práci ocení výzvy, svobodu, různorodost

---

<sup>53</sup> Kubátová, Kukulková, cit. dílo, s. 56.

<sup>54</sup> PewResearchCenter, 2019 [online]. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

<sup>55</sup> Karsh, Templin, 2013.

a zajímavost. Záleží jim na finálním výsledku, cestu k dosažení cíle však hledají inovačně. Ve své práci se snaží být efektivní a hlavně flexibilní. Flexibilita je pro tuto generaci velmi důležitá a dbá na balanc mezi soukromým a pracovním životem, což je jedna z největších odlišností od předchozí generace X. Tzv. work-life balance je pro generaci Y jedním z významných motivátorů. Mezi další významné motivátory práce patří osobitost, diverzita a smysluplnost. Někteří mileniálové vyžadují flexibilní formy práce, jako například home-office, nebo pružnou pracovní dobu. Potřebují menší stabilitu než Generace X, a proto se nebojí častěji měnit své zaměstnání. <sup>56</sup>

Mileniálové jsou technologicky zdatní a často technologie využívají k zefektivnění jejich produktivity a pracovních procesů. Technologie umožnila mileniálům komunikovat s klienty odkudkoli a pracovat na dálku. To vedlo mileniály k větší touze po pracovní flexibilitě. Průzkum společnosti Deloitte z roku 2020 ukázal, že právě možnost práce na dálku a flexibilita jsou hlavními faktory při výběru zaměstnání. Rostoucí preference práce na dálku ovlivnila také pandemie COVID-19. <sup>57</sup>

Generace Y používá digitální nástroje při spolupráci s klienty a kolegy. Znalost technologií jim usnadnila cestu k založení vlastního podnikání a dokáží se rychle adaptovat na nové platformy. Díky dobré znalosti jazyků, především angličtiny, je neomezuje jazyková bariéra. To jim umožňuje takřka neustále čerpat informace o dění po celém světě. <sup>58</sup>

Mileniálové kladou důraz na týmovou práci a rádi spolupracují s kolegy, se kterými sdílí svoje nápady a zkušenosti. Díky tomu se jim často daří v týmovém prostředí, způsob spolupráce mohou preferovat před individuálními úspěchy. Generace Y oceňuje otevřenou komunikaci a pravidelnou zpětnou vazbu, kterou očekává i od svých nadřízených a spolupracovníků. Zpětnou vazbu považují za způsob, jak lépe porozumět tomu, jak si vedou a kde se mohou případně zlepšit. Zpětnou vazbu vnímají jako příležitost ke vzdělávání, pomáhá jim rozvíjet dovednosti a zlepšovat pracovní výkon.

---

<sup>56</sup> Deloitte, 2022 [online]. The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. [2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey.html>

<sup>57</sup> Tamtéž

<sup>58</sup> Twenge, 2014.



## 6.2 Charakteristiky generace Z v pracovním prostředí

Generace Z nyní vstupuje na pracovní trh ve stále větším počtu. Zástupci generace Z budou do roku 2040 tvořit 30 % pracovních míst (Český statistický úřad, 2018). Toto jsou některé klíčové charakteristiky generace na pracovišti.

### 6.2.1 Finanční nejistota

Starosti o životní náklady jsou způsobeny stále narůstající inflací, generace Z se necítí finančně stabilní. Podle výzkumu Deloitte z roku 2022 patří mezi největší hrozby až u 29 % dotazovaných příslušníků generace Z právě životní náklady. Skoro 46 % z nich žije podle citovaného průzkumu od výplatě k výplatě a strachují se o to, že nebudou mít dostatek financí na pokrytí nákladů. Více než čtvrtina dotazovaných si není jistá poklidným odchodem do důchodu. Kvůli této úzkosti z finanční nestability se mění také pracovní preference této generace a její přístupy k práci. 43 % příslušníků generace Z má ke své primární práci další poloviční nebo dokonce plný úvazek.<sup>59</sup>

U této generace je běžné mít vícero prací naráz, ne vždy je tomu tak kvůli penězům. Více prací jednoduše znamená i možnost získání širšího spektra zkušeností. Nejčastěji si tato generace přivydělává vlastním podnikáním, poradenstvím, prodejem věcí online nebo sociálními sítěmi. Za účelem úspory peněz se 33 % příslušníků generace Z rozhodlo pracovat na dálku. Práce z domova jim umožňuje ušetřit na výdajích za dopravu, jídlo nebo oblečení. Úspora financí je jedním z hlavních důvodů, proč gen Z preferuje hybridní nebo práci na dálku. Práce z domova umožňuje zaměstnancům přestěhování do menších a levnějších měst.<sup>60</sup>

### 6.2.2 Loajalita

Až 40 % generace plánuje změnit zaměstnání v průběhu dvou let na jedné pozici a 35 % by opustilo svoji práci, i bez jistoty dalšího zaměstnání. Tyto výsledky výzkumu od společnosti Deloitte mohou poukazovat na signifikantní nespokojenost pracovníků. Mezi nejčastější

---

<sup>59</sup> Deloitte, 2022 [online]. The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. [2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey.html>

<sup>60</sup> Deloitte, 2022.

odvětví, které by zástupci generace Z rádi opustili patří odvětví spotřební (48 %), maloobchodní (46 %), těžařské (42 %), vzdělávací a zdravotnické (41 %).<sup>61</sup>

### **6.2.3 Technologie**

Přítomnost technologií je pro generaci Z přirozená, obklopují se jimi už od brzkého mládí a cítí se s nimi komfortně. To jejím příslušníkům nabízí cennou výhodu ve společnostech, které cílí na inovace a sledování trendů. Mají také zkušenosti s využíváním sociálních sítí pro obchodní účely. Zástupci této generace patří mezi první osvojitele nových technologií a jsou schopni se rychle přizpůsobit změnám a inovacím na digitálních platformách. Svá mobilní zařízení používají nejen ke komunikaci, ale i k zábavě nebo plnění pracovních úkolů a často disponují dovednostmi v programování, kódování nebo digitálních médiích.<sup>62</sup>

### **6.2.4 Work-life balance**

Generace Z klade velká důraz na rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem a snaží se vyhledávat zaměstnavatele, kteří nabízejí možnost práce na dálku a flexibilní pracovní dobu. Tento jev navíc urychlila korona-virová pandemie, po které by mnozí preferovali práci z domova nebo možnost tzv. hybridní práce, kdy si rozdělí svůj pracovní čas na práci na pracovišti a na práci z domova. Pouhých 49 % z nich je však schopno tento krok zrealizovat.<sup>63</sup>

Mimo požadavky na místa, kde vykonávají práci, kladou požadavky také na flexibilitu zaměstnání. Flexibilitu považují za strategii, jež jim umožňuje lepší balanc mezi osobním a soukromým životem. Chtěli by mít možnost flexibilní pracovní doby nebo dokonce zkrácených pracovních týdnů. Mezi nejčastější benefity práce na dálku považují pozitivní dopad na jejich mentální zdraví, více stráveného času s rodinou, úsporu peněz nebo možnost vykonávání jiných aktivit.<sup>64</sup>

S prací na dálku se však pojí také negativní aspekty jako horší přístup k mentorství nebo navazování zaměstnaneckých vztahů. Práci z domova preferují častěji menšiny a ženy.

---

<sup>61</sup> Tamtéž

<sup>62</sup> Kubátová, Kukulková, cit. dílo, s. 41.

<sup>63</sup> Deloitte, 2022 [online]. The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. [2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey.html>

<sup>64</sup> Tamtéž

Tento fakt by mohl vést k prohloubení nerovnosti na pracovišti, jelikož zaměstnanci, kteří pracují v místě práce mají větší pravděpodobnost navázání kontaktů s nadřízenými a tím pádem také přístup k většímu počtu příležitostí.<sup>65</sup>

Generace Z má tendenci být zapálená pro svou práci a může upřednostňovat zaměstnání, které jsou v souladu s jejími osobními zájmy a hodnotami. Práci mohou vnímat jako skvělý způsob, jak mít pozitivní dopad na svět a snaží se zachovat vášeň pro to, co dělají. Duševní zdraví je pro tuto generaci velmi důležitým tématem, proto je pro ně rovnováha mezi pracovní a soukromým životem způsobem, jak zabránit vyhoření a předejít stresujícím situacím. Z tohoto důvodu mohou vyhledávat takové zaměstnavatele, kteří dbají na blaho svých zaměstnanců a podporují jejich duševní zdraví. K dosažení hladké integrace mezi soukromým a pracovním životem může využívat technologii, které jí umožňují prosazování osobních zájmů i v pracovním čase. Rovnováha mezi soukromým a pracovním životem může být touto generací brána jako způsob, jak se věnovat svým osobním koníčkům a zájmům nebo jak si najít čas na reflexi a sebe-péči.<sup>66</sup>

### **6.2.5 Rozmanitost a inkluзивita**

Generace Z patří mezi dosud nejrozmanitější generaci a inkluзивity na pracovišti si cení. Z tohoto důvodu ji lákají společnosti, jejichž pracovní prostředí tyto dva aspekty podporuje. Může vyhledávat zaměstnavatele, kteří ve svých pracovních týmech dbají na udržení pocitu sounáležitosti všech svých zaměstnanců. S větší pravděpodobností se u nich tedy můžeme setkat se zpochybňováním tradičních norem a stereotypů v pracovním prostředí. Generace Z nedbá pouze na diverzitu v otázkách rasového a etnického původu, inkluзивita je pro ni důležitá také v oblastech pohlaví, socioekonomického postavení menšin a sexuality. To zahrnuje také inkluзивní způsob komunikace, můžeme se u ní setkat s využíváním genderově neutrálního jazyka.<sup>67 68</sup>

---

<sup>65</sup> *Axios*, 2022 [online]. Women, people of color happier working from home. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.axios.com/2022/02/22/unequal-return-office-hybrid-women-people-of-color>

<sup>66</sup> *Deloitte*, 2022 [online]. The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. [2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey.html>

<sup>67</sup> Seemiller, Grace, 2019.

<sup>68</sup> *Forbes*, 2022 [online]. The Future Of Work Depends On Supporting Gen Z. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/onemind/2022/07/22/the-future-of-work-depends-on-supporting-gen-z/?sh=5d02173e447a>

### **6.2.6 Zpětná vazba**

Generace Z se nebojí vyzvat společnost ke změně. Je ale důležité, aby zaměstnanci zpětnou vazbu vyslechli a snažili se ji implementovat. Výše citovaný výzkum Deloitte naznačuje, že více než 50 dotazovaných zástupců generace Z je spokojeno s výkonem jejich společnosti, čtvrtina z nich se však necítí odhodlaná změnu iniciovat. Tito zaměstnanci vidí, že je jejich organizace řízena se shora a na zpětnou vazbu svých pracovníků nebere ohled. Tento názor se liší u pracovníků na seniorních pozicích. 65 % z nich tvrdí, že jejich organizace vyhledává podněty u svých zaměstnanců a jejich zpětnou vazbu se snaží zařadit do strategie firmy. Organizace by měli zajistit svým zaměstnancům pocit, že své názory mohou sdílet a že mají moc přispět ke změně.<sup>69</sup>

Generace Z hledá takové zaměstnání, ve kterém se nebude bát prosadit své názory a otevřeně o nich s nadřízenými mluvit. Z 52 % generace Z, kteří se ve svém zaměstnání cítit být zmocnění řídit změny, 82 % z nich cítí pocit sounáležitosti, což má vliv na jejich loajalitu vztahu k organizaci. 38 % zaměstnanců této generace, kteří se necítí být vyslyšeni opouští své zaměstnání již během prvního roku.

### **6.2.7 Klimatická změna**

Generace Z klade velký důraz na negativní dopady klimatické změny a snaží se dopady zmírnit. Mezi aktivity, které aktivně implementují do jejich každodenního života patří používání recyklovaných produktů, nákupy z druhé ruky (oblečení, elektronika, nábytek), podpora lokálních dodavatelů, třídění odpadu nebo používání znovu použitelného lahví. Někteří z nich jsou ale stále finančně omezeni a nemají takové možnosti investovat do dražších ekologičtějších produktů. V budoucnosti by však investovali například do solárních panelů, udržitelného bydlení, nebo elektrických vozidel.<sup>70</sup>

Pouze 15 % generace Z souhlasí s tím, že velké společnosti podnikají zásadní kroky v boji proti globálnímu oteplování. Pracovníci z řad této generace se snaží vyvíjet určitý nátlak

---

<sup>69</sup> Deloitte, 2022, cit. dílo.

<sup>70</sup> Tamtéž

i na své zaměstnavatele. Zpráva společnosti Deloitte CxO Sustainability Report<sup>5</sup> zjistila, že 65 % zaměstnanců tento tlak ze strany svých pracovníků pocítují.<sup>71</sup>

Mezi aktivity, do kterých by podle nich měli zaměstnavatelé investovat patří zákaz jednorázových plastů na pracovišti, udržitelné pracovní benefity (elektrická auta), školení na tuto tematiku, zavázání k dosažení nulových emisí do 10 let a podpora iniciativy k udržitelnějším rozhodnutím.<sup>72</sup>

### **6.2.8 Mentální zdraví**

Stres, úzkosti a deprese jsou problémy, se kterými se generace Z setkává častěji než předchozí generace. Mohou za to faktory jako neustále se porovnávání s ostatními, akademický a sociální tlak nebo nadměrné používání sociálních sítí. 46 % generace Z pocítuje stres na každodenní bázi, přičemž problémy s duševním zdravím postihují častěji ženy. Mezi nejčastější faktory, způsobující stres patří každodenní výdaje, zdraví rodiny, dlouhodobá finanční budoucnost a starosti o mentální zdraví. Mezi další stresující faktory se řadí ty pracovní, způsobené špatnou rovnováhou mezi soukromým a pracovním životem a pracovním vytížením. Generace Z je však tématům duševního zdraví otevřená a v případě problému se nebojí vyhledat odbornou pomoc.<sup>73</sup>

Světová zdravotnická organizace (WHO) kategorizovala syndrom vyhoření jako pracovní fenomén, způsobený chronickým stresem na pracovišti. Tento fenomén je velmi častý právě u generace Z, která cítí vyhoření kvůli nárokům zaměstnavatele a intenzitě pracovních povinností. Tento nátlak může mít negativní vliv na fluktaci pracovníků a pro zaměstnavatele to signalizuje možný problém s udržením zaměstnanců. Každý pátý zaměstnanec z řad této generace necítí, že by zaměstnavatel bral tuto problematiku dostatečně vážně a že by činil kroky k jejímu řešení. Přesto, že se informovanost o této problematice po korona-virové pandemii zlepšila, celých 33 % se necítí komfortně mluvit otevřeně o duševním zdraví se svým nadřízeným.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Deloitte, 2022 [online]. 2022 Deloitte CxO Sustainability Report. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/deloitte-cxo-sustainability-report.html>

<sup>72</sup> Tamtéž

<sup>73</sup> Deloitte, 2022, cit. dílo.

<sup>74</sup> Tamtéž

### 6.2.9 Komunikace

Transparentnost v rozhodovacích procesech a jasná a častá komunikace, to očekává generace Z od svých zaměstnavatelů, od kterých preferuje otevřenou a upřímnou zpětnou vazbu. Jelikož ale tato generace vyrostla v digitálním věku, můžou její zástupci upřednostňovat spíše digitální komunikaci, prostřednictvím textových zpráv, sociálních sítí a různých aplikací.<sup>75</sup>

Pro generaci Z je velmi důležitá autenticita a může být pravděpodobnější, že bude její komunikace transparentní, přímá, upřímná a otevřená. Je také více ochotná sdílet osobní informace se svými přáteli a kolegy. Gen Z inklinuje k vizuálnímu myšlení a často komunikuje prostřednictvím vizuálních medií jako jsou fotografie, memes nebo videa. Používají emotikony a jiné vizuální prvky k vyjádření svých emocí v komunikaci. Multitasking je další oblíbenou aktivitou této generace, proto je schopná komunikovat i v průběhu vykonávání jiných činností. Oblíbenější jsou krátké zprávy s kratším intervalem odepsání.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Seemiller, Grace, 2019, cit. dílo.

<sup>76</sup> Tamtéž

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 7. Výzkum Generace Z v pracovním prostředí

Praktická část se bude zabývat definicí cíle výzkumu, metodice sběru dat a následné analýze výsledků dotazníkového šetření. Praktická část poslouží k zodpovězení výzkumných otázek, kterou jsem stanovila v teoretické části. Dále pomůže sestavit doporučení v oblasti výkonu personální činnosti se zaměřením na generaci Z.

#### 7.1 Účel a cíl výzkumného šetření

Výzkum bude sloužit k bližšímu pochopení generace Z v pracovním prostředí. Pokusím se stanovit její pracovní preference, motivační faktory a hodnoty, které následně srovnám s předchozí generací mileniálů. Výsledky praktické části výzkumu mi pomohou ověřit teoretickou část bakalářské práce a stanovit vhodná doporučení v oblasti výkonu personální činnosti.

#### 7.2 Výzkumná metoda a technika sběru dat

Praktická část bakalářské práce je uskutečněna kvalitativní metodou prostřednictvím dotazníkového šetření, které mi pomůže pochopit generaci Z v pracovním prostředí a jak se její hodnoty, motivátory a preference na pracovišti liší od předchozí generace Y.

Pro výzkum jsem zvolila metodu elektronického dotazování. Dotazníkové šetření bylo prováděno od března do dubna roku 2023, a to formou online dotazníku v programu Google Forms, který nabízí snadné vyhodnocení statistik a analýzu dat. Dotazník byl sdílen prostřednictvím sociálních sítí a e-mailu. Vyplnění dotazníkového šetření bylo anonymní a časově limitováno. K vyplnění dotazníku byly vyzváni zástupci generací Y a Z.

Dotazník je složen z 23 otázek, z nich jsou první tři zaměřeny na získání obecných informací o respondentovi. Zbýlých 20 otázek je soustředěno na sběr potřebných dat pro analýzu rozdílů motivačních faktorů, hodnot a pracovních preferencí generace mileniálů a generace Z.

Dotazník obsahuje několik podob otázek, a to zavřené otázky (možnost jedné či vícero odpovědí) a měřítko lineární stupnice. V jedné otázce byla na výběr také otevřená varianta odpovědi, pro lepší konkretizaci. Lineární stupnice je tvořena čtyřstupňovou škálou, která zobrazuje míru důležitosti (1= nedůležité, 4= velmi důležité). Všechny otázky

dotazníkového šetření byly povinné. Vyhodnocování probíhalo pomocí programu Microsoft Excel.

Respondentům byly předloženy tyto otázky:

- Do jaké generace patříte?
- Jaké je vaše pohlaví?
- Jaký je váš současný zaměstnanecký stav?
- Jak dlouho jste ve vašem aktuálním zaměstnání
- Do jaké míry je pro Vás důležitý work-life balanc?
- Jakou formu práce preferujete?
- Jak důležitá je pro Vás flexibilita práce
- Jaký způsob komunikace na pracovišti preferujete?
- Jakým způsobem preferujete vykonávat práci?
- Jsou pro Vás při vykonávání práce důležité moderní technologie?
- Do jaké míry je pro Vás důležitá sociální a environmentální odpovědnost na pracovišti?
- Jak ochotní jste se svým zaměstnavatelem nebo spolupracovníky diskutovat o duševním zdraví?
- Do jaké míry podle Vás vaše pracoviště podporuje potřeby duševního zdraví zaměstnanců?
- Jak stres na pracovišti ovlivňuje vaše duševní zdraví?
- Z jakého hlavního důvodu jste si vybrali vaše aktuální zaměstnání? (vyberte max. 3 odpovědi)
- Na stupnici 1–4, jak moc jste motivováni v práci?
- Jaké změny byste rádi viděli ve svém pracovním prostředí pro zvýšení motivace?



- Jak důležité je uznání a zpětná vazba od vašeho manažera pro vaši motivaci?
- Jakou formu zpětné vazby preferujete?
- Potýkali jste se někdy syndromem vyhoření?
- Máte pocit, že vaše společnost poskytuje dostatečné příležitosti pro růst a rozvoj?
- Jaké motivátory jsou pro Vás důležité?
- Jaké faktory jsou důležité pro vaši pracovní motivaci?

### 7.3 Analýza dotazníkového šetření

V této části provedu analýzu jednotlivých otázek dotazníkového šetření a jejich výsledků.

#### Otázka č. 1: Dotazníkové šetření: Generace

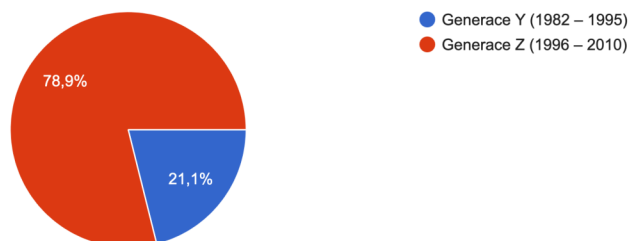
Tabulka č.1: Generace

Věk	Počet	Poměr
Generace Y	157	78,9 %
Generace Z	42	21,1 %
Celkem	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

První otázka dotazníkového šetření měla za cíl rozřadit respondenty podle generací. Respondenti měli možnost výběru mezi generací mileniálů a generací Z. Z celkových 199 respondentů patří téměř 79 % do generace Z, zbylých 21 % pak do generace mileniálů.

Do jaké generace patříte?  
199 odpovědí



Graf 1 - vlastní zpracování

## Otázka č. 2: Dotazníkové šetření: Pohlaví

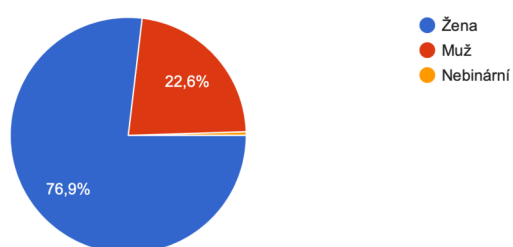
Tabulka č. 2: Pohlaví

Pohlaví	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
Muž	19	26	45	22,6 %
Žena	23	130	153	76,9 %
Nebinární	0	1	1	0,5 %
Celkem	42	157	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

Další otázka rozdělila respondenty podle pohlaví. Možnosti výběru byly: muž, žena a nebinární. Téměř 70 % dotazovaných tvořily ženy, dále pak 45 mužů a jeden respondent z generace Z označil možnost nebinární.

Jaké je vaše pohlaví?  
199 odpovědí



Graf 2 - vlastní zpracování

### Otázka č. 3: Dotazníkové šetření: Současný zaměstnanecký stav

Tabulka č. 3: Pohlaví

Zaměstnanecký stav	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
Plný úvazek	20	31	51	25,6 %
Poloviční úvazek	5	23	28	14,1 %
OSVČ	13	22	35	17,6 %
Student	0	68	68	34,2 %
Jiné	4	13	17	8,5 %
Celkem	42	157	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

Třetí otázka se soustředila na zjištění aktuálního zaměstnaneckého stavu dotazovaných. Na výběr měli z pěti možností, přičemž 4 byly konkrétní a jedna otevřená. Pokud respondenti nepatřili ani do jedné ze čtyř konkrétních možností, měli na výběr možnost "jiné", kde jejich zaměstnanecký stav konkretizovali. 68 respondentů z řad generace Z stále studuje, 31 pracuje na plný úvazek a 23 na zkrácený. Nejčastější odpovědí mileniálů byl úvazek plný (20), 13 pracuje jako osoba samostatně výdělečně činná a 5 na poloviční úvazek. 8,5 % respondentů z obou generací vybralo odpověď "jiné". U této odpovědi se objevovali různé formy zkrácených úvazků, kombinace plného a polovičního úvazku a kombinace úvazků a studia.

### Otázka č. 4: Dotazníkové šetření: Odpracovaná doba v aktuálním zaměstnání

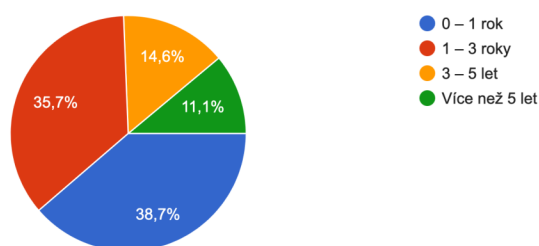
Tabulka č. 4: Odpracovaná doba v aktuálním zaměstnání

Odpracovaná doba	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
0–1 rok	13	64	77	38,7 %
1–3 roky	10	61	71	35,7 %
3–5 let	7	22	29	14,6 %
Více jak 5 let	12	10	22	11,1 %
Celkem	42	157	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

Čtvrtá otázka byla zaměřená na získání informace týkající se délky odpracované doby v aktuálním zaměstnání. Nejčastěji uváděnou odpovědí u obou generací, tedy u téměř 40 % všech dotazovaných, je do jednoho roku. Více než 35 % respondentů je v aktuálním zaměstnání v rozmezí 1–3 let, téměř 15 % pak v rozmezí 3–5 let. 11 % respondentů je ve stejném zaměstnání déle než 5 let, u generace Z tak odpovědělo 10 respondentů, což může být překvapující s ohledem na jejich mladý věk.

Jak dlouho jste ve vašem aktuálním zaměstnání  
199 odpovědí



Graf 3 - vlastní zpracování

### Otázka č. 5: Dotazníkové šetření: Důležitost rovnováhy mezi osobním a pracovním životem

Tabulka č. 5: Důležitost rovnováhy mezi osobním a pracovním životem

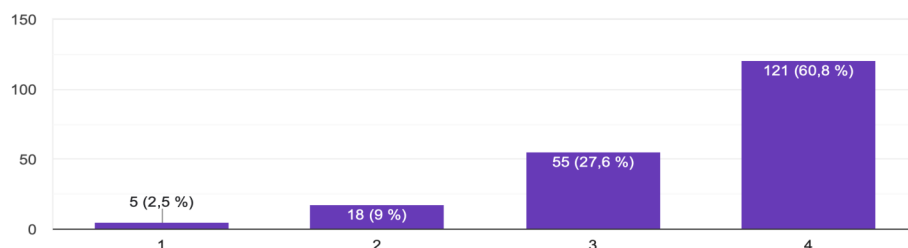
Míra důležitosti rovnováhy mezi osobním a pracovním životem	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
1	4	1	5	2,5 %
2	7	11	18	9 %
3	9	46	55	27,6 %
4	22	99	121	60,8 %
Celkem	42	157	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

Míru důležitosti rovnováhy mezi osobním a pracovním životem zkoumala otázka pátá. U této otázky mohli respondenti vybrat ze škály 1–4, kdy číslo 1 znamenalo nulovou důležitost a

číslo 4 vysokou důležitost. Pro pouhé 2,5 % respondentů není rovnováha mezi osobním a pracovním životem důležitá. Pro 27 % je naopak sladění work-life balancu podstatné, pro téměř 61 % dokonce velmi důležité. 9 % dotazovaných přiřadilo rovnováze mezi osobním a pracovním životem na škále důležitosti číslo 2, to může signalizovat, že respondenti chtějí dosáhnout work-life balancu, ale není to pro ně tak zásadní.

Do jaké míry je pro Vás důležitý work-life balanc?  
199 odpovědí



Graf 4 - vlastní zpracování

## Otázka č. 6: Preferovaná forma práce

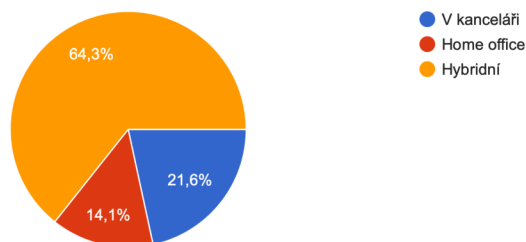
Tabulka č. 6: Preferovaná forma práce

Preferovaná forma práce	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
V kanceláři	12	31	43	21,6 %
Home-office	5	23	28	14,1 %
Hybridní	25	103	128	64,3 %
Celkem	42	157	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

Další otázka zkoumala preferované formy práce, kdy měli respondenti možnost výběru mezi prací v kanceláři, prací z domova a hybridní prací. Pouhých 14 % dotazovaných vybralo možnost práce z domova, což může být překvapující vzhledem k narůstající oblíbenosti této formy v posledních letech, především po koronavirové pandemii. Nejvíce respondentů, tedy 64 %, preferuje práci hybridní, která spojuje prvky práce na dálku a v kanceláři. Tento výsledek ukazuje, jak důležitá je možnost výběru preferované formy práce u obou generací.

Jakou formu práce preferujete?  
199 odpovědí



Graf 5 - vlastní zpracování

### Otázka č. 7: Důležitost flexibility práce

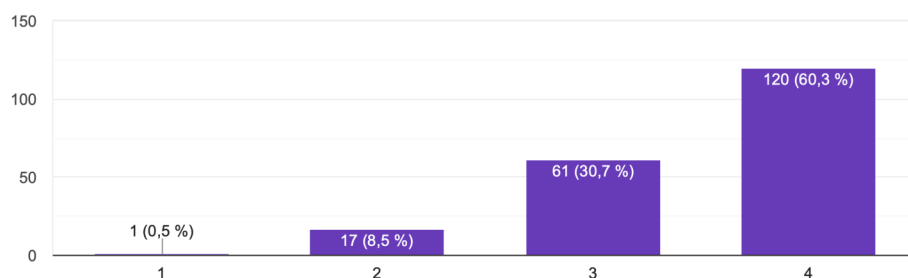
Tabulka č. 7: Důležitost flexibility práce

Míra důležitosti flexibility práce	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
1	0	1	1	0,5 %
2	9	8	17	8,5 %
3	12	49	61	30,7 %
4	21	99	120	60,3 %
Celkem	42	157	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

Sedmá otázka se zaměřila na flexibilitu více do hloubky a zkoumala, do jaké míry je pro respondenty obou generací při práci důležitá. Důležitost mohli znovu vyjádřit na čtyřstupňové škále. 91 % dotazovaných přiřadilo flexibilitě práce důležitost 3–4, tedy vysokou. Pouze jeden respondent, a to z generace Z, přiřadil flexibilitě práce nulovou důležitost. Z toho výsledku můžeme usuzovat, jak je pro obě generace pracovní flexibilita zásadní. Generace Y a Z tedy mohou preferovat taková zaměstnání, která jim flexibilní pracovní podmínky umožní.

Jak důležitá je pro Vás flexibilita práce  
199 odpovědí



Graf 6 - vlastní zpracování

### Otázka č. 8: Preferovaný způsob komunikace

Tabulka č. 8: Preferovaný způsob komunikace

Preferovaný způsob komunikace	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
Osobní	16	78	94	47,2 %
E-mailem	11	25	36	18,1 %
Telefonem	4	7	11	5,5 %
Pomocí aplikací (WhatsApp, Messenger)	11	47	58	29,1 %
Celkem	42	157	199	100 %

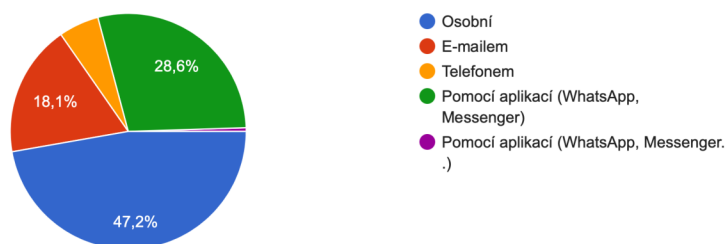
Zdroj: Data z dotazníku

Další otázka byla zaměřena a získání informací týkajících se preferované formy komunikace na pracovišti. Nejčastější odpovědí obou generací byla komunikace osobní, 29 % respondentů komunikuje nejraději pomocí aplikací jako např. Messenger, 18 % e-mailem a pouhých 5 % prostřednictvím mobilního telefonu. Osobní komunikaci preferuje 78 respondentů generace Z, tedy celá polovina.



Jaký způsob komunikace na pracovišti preferujete?

199 odpovědí



Graf 7 - vlastní zpracování

### Otázka č. 9: Preferovaný způsob vykonávání práce

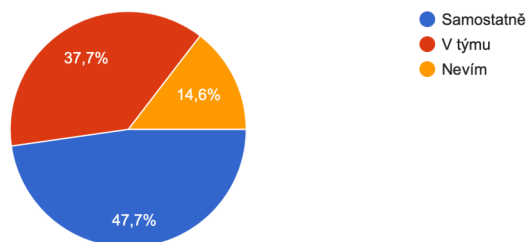
Tabulka č. 9: Preferovaný způsob vykonávání práce

Preferovaný způsob vykonávání práce	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
Samostatně	14	81	95	47,7 %
V týmu	20	55	75	37,7 %
Nevím	8	21	29	14,6 %
Celkem	42	157	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

Devátá otázka zkoumala, jakým způsobem respondenti preferují vykonávat práci, tedy jestli samostatně nebo v týmu. Pro respondenty, kteří si nebyli jistí preferovaným způsobem byla v nabídce také možnost odpovědi "nevím". Téměř 50 % všech dotazovaných preferuje vykonávat práci samostatně, naopak 38 % respondentů upřednostňuje týmovou práci. Odpověď "nevím" zvolilo 29 respondentů, tedy skoro 15 %.

Jakým způsobem preferujete vykonávat práci?  
199 odpovědí



Graf 8 - vlastní zpracování

### Otázka č. 10: Důležitost moderních technologií při práci

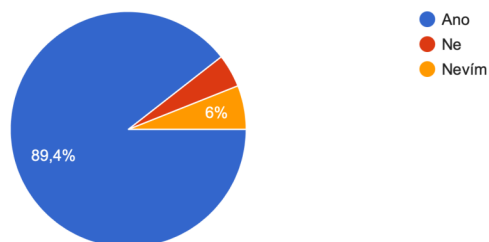
Tabulka č. 10: Důležitost moderních technologií při práci

Důležitost moderních technologií při práci	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
Ano	34	144	178	89,4 %
Ne	5	4	9	4,5 %
Nevím	3	9	12	6 %
Celkem	42	157	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

Z teoretické části vyplývá, že technologie jsou nedílnou součástí života mileniálů a generace Z. Tato otázka dotazníkového šetření zkoumala, jak důležité jsou pro respondenty technologie v rámci pracovního prostředí. Více než 80 % respondentů generace mileniálů považuje moderní technologie při své práci za důležité, u generace Z je tomu tak až u 92 %. Pro pouhé 4,5 % dotazovaných z obou generací nejsou moderní technologie v pracovním prostředí významné. Celkem 12 respondentů u této otázky vybralo odpověď "nevím".

Jsou pro Vás při vykonávání práce důležité moderní technologie?  
199 odpovědí



Graf 9 - vlastní zpracování

### Otázka č. 11: Důležitost sociální a environmentální odpovědnosti na pracovišti

Tabulka č. 11: Důležitost sociální a environmentální odpovědnosti na pracovišti

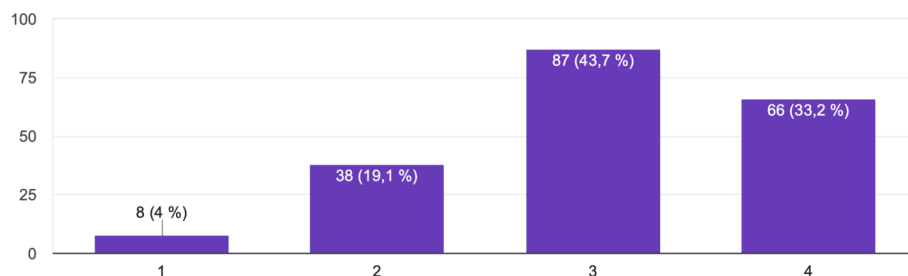
Míra důležitosti sociální a environmentální odpovědnosti na pracovišti	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
1	4	4	8	4 %
2	12	26	38	19,1
3	15	72	87	43,7
4	11	55	66	33,2 %
Celkem	42	157	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

Jedenáctá otázka měla za cíl zjistit míru důležitosti sociální a environmentální odpovědnosti na pracovišti. Respondenti měli u této otázky dotazníkového šetření ohodnotit na škále 1–4, jak důležitá je pro ně odpovědnost jejich společnosti. Z teoretické části vyplývá, že generace Z klade velký důraz na sociální a environmentální odpovědnost, což se v rámci výzkumu potvrdilo. 80 % respondentů generace Z ji považuje za velmi důležitou, pro pouhé 2,5 % není odpovědnost společnosti důležitá vůbec. U generace Y se jedná o 60 % respondentů, kteří odpovědnost považují za podstatnou.

Do jaké míry je pro Vás důležitá sociální a environmentální odpovědnost na pracovišti?

199 odpovědí



Graf 10 - vlastní zpracování

### Otázka č. 12: Ochota diskutovat o duševním zdraví se svým nadřízeným a spolupracovníky

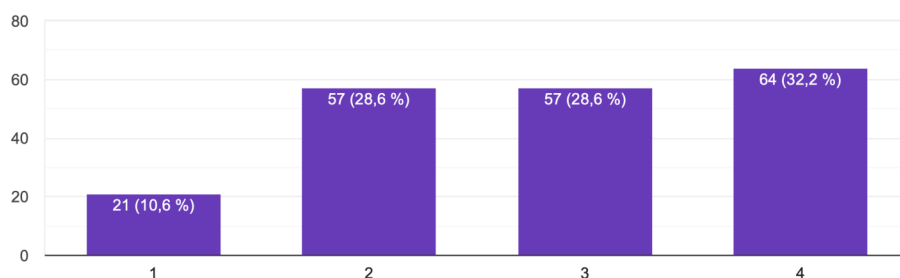
Tabulka č. 12: Ochota diskutovat o duševním zdraví

Míra ochoty diskutovat o duševním zdraví se svým nadřízeným a spolupracovníky	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
1	8	13	21	10,6 %
2	9	48	57	28,6 %
3	15	49	64	32,2 %
4	10	47	57	28,6 %
Celkem	42	157	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

Další otázka dotazníkového šetření zkoumá, do jaké míry jsou respondenti ochotni diskutovat o otázkách duševního zdraví se svými nadřízenými a spolupracovníky. Nejvíce respondentů, tedy 32 %, vybralo na škále od 1–4 číslo 3, což znamená, že jsou v pracovním prostředí ochotni o této problematice diskutovat. Téměř 29 % s tím nemá žádný problém, naopak stejný počet respondentů (57) spíše ochotno není. 11 % dotazovaných se necítí komfortně o otázkách mentálního zdraví mluvit.

Jak ochotní jste se svým zaměstnavatelem nebo spolupracovníky diskutovat o duševním zdraví?  
199 odpovědí



Graf 12 - vlastní zpracování

### Otázka č. 13: Míra podpory duševního zdraví na pracovišti

Tabulka č. 13: Míra podpory duševního zdraví na pracovišti

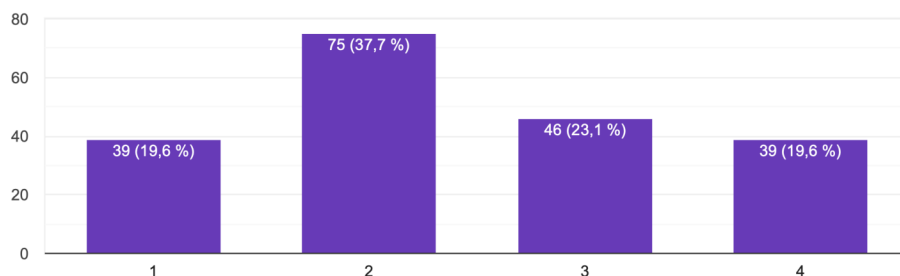
Míra podpory duševního zdraví na pracovišti	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
1	8	31	39	19,6 %
2	14	61	75	37,7 %
3	11	35	46	23,1 %
4	9	30	39	19,6 %
Celkem	42	157	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

Duševní zdraví je podle teoretické části důležitým tématem jak pro generaci Y, tak pro generaci Z. Třináctá otázka měla za cíl zjistit, do jaké míry je podle respondentů podporováno mentální zdraví na jejich pracovišti. Nejčastější odpovědí u obou generací na škále od 1–4 byla odpověď 2, což znamená, že jejich společnosti duševní zdraví spíše nepodporují. Naopak téměř 20 % respondentů si myslí, že jejich pracoviště nabízí dostatečnou podporu. Stejný počet dotazovaných (39) však podporu společnosti považuje za nulovou.

Do jaké míry podle Vás vaše pracoviště podporuje potřeby duševního zdraví zaměstnanců?

199 odpovědí



Graf 13- vlastní zpracování

### Otázka č. 14: Vliv stresu na pracovišti na mentální zdraví

Tabulka č. 14: Vliv stresu na pracovišti na mentální zdraví

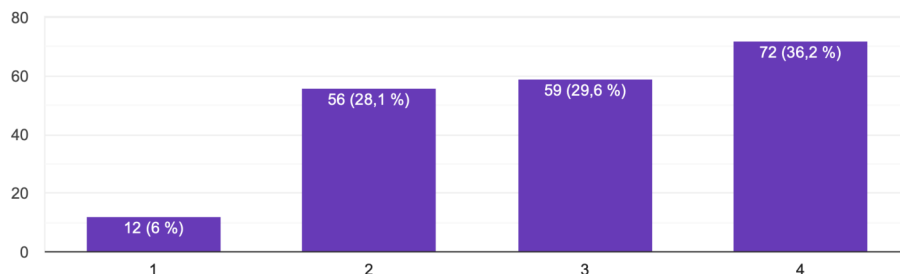
Míra vlivu stresu na pracovišti na mentální zdraví	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
1	1	11	12	6 %
2	16	40	56	28,1 %
3	10	49	59	29,6 %
4	15	57	72	36,2 %
Celkem	42	157	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

Na otázku míry podpory duševního zdraví na pracovišti navazovala čtrnáctá otázka dotazníkového šetření, která zkoumala, do jaké míry ovlivňuje stres na pracovišti mentální zdraví dotazovaných. Nejvíce respondentů z řad generace mileniálů vlivem stresu na pracovišti spíše ovlivňováno není, u generace Z je tomu však naopak.

Nejvíce dotazovaných odpovědělo na škále od 1–4 číslem 4, které naznačuje, že je mentální zdraví dotyčných v důsledku stresu na pracovišti ovlivňováno do velké míry.

Jak stres na pracovišti ovlivňuje vaše duševní zdraví?  
199 odpovědí



Graf 14 - vlastní zpracování

### Otázka č. 15: Hlavní důvody výběru zaměstnání

Tabulka č. 15: Hlavní důvody výběru zaměstnání

Hlavní důvody výběru zaměstnání	Generace Y	Generace Z
Dobry work-life balanc	11	70
Finanční odměna	20	62
Pozitivní kultura	18	65
Příležitost ke kariernímu růstu	17	65
Smysluplnost práce	16	54
Flexibilita práce	8	79
Možnost seberozvoje	0	0

Zdroj: Data z dotazníku

Z teoretické části vyplývá, že pracovníci si mnohdy vybírají zaměstnání i z jiných důvodů než jen těch finančních. Patnáctá otázka dotazníkového šetření měla za cíl zjistit, jaké hlavní důvody to doopravdy jsou. Respondenti měli na výběr celkem ze sedmi možností a jejich úkolem bylo vybrat maximálně tři hlavní důvody. Nejčastěji se opakujícím důvodem u generace mileniálů byla nakonec doopravdy finanční odměna, následovala pozitivní kultura pracoviště a příležitost ke kariernímu růstu. Generace Z považuje za hlavní důvody výběru

zaměstnání flexibilitu práce, dobrý work-life balanc, příležitost ke kariernímu růstu a pozitivní kulturu pracoviště.

### Otázka č. 16: Míra motivace na pracovišti

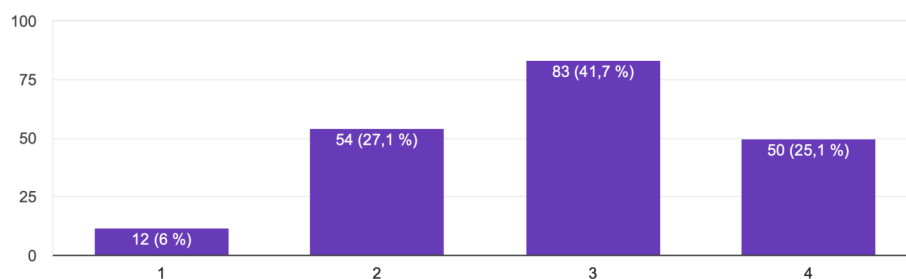
Tabulka č. 16: Míra motivace na pracovišti

Míra motivace na pracovišti	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
1	4	8	12	6 %
2	11	43	54	27,1%
3	13	70	83	41,7 %
4	14	36	50	25,1 %
Celkem	42	157	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

Další otázka zkoumala motivaci respondentů v jejich zaměstnání. Skoro polovina dotazovaných souhlasí s tím, že jsou v práci jistým způsobem motivováni, 25 % dokonce tvrdí, že jim jejich pracoviště poskytuje značnou dávku motivace. 27 % respondentů se v rámci jejich společnosti naopak cítí být spíše nemotivováni a 6 % nevnímá ze strany svého zaměstnání motivaci žádnou.

Na stupnici 1–4, jak moc jste motivováni v práci?  
199 odpovědí



Graf 15 - vlastní zpracování



### Otázka č. 17: Změny v pracovním prostředí pro zvýšení motivace

Tabulka č. 17: Změny v pracovním prostředí pro zvýšení motivace

Změny v pracovním prostředí pro zvýšení motivace	Generace Y	Generace Z
Lepší finanční ohodnocení	19	104
Prémie	11	37
Pracovní benefity a zaměstnanecké výhody	14	73
Možnost sebevzdělávání	14	53
Žádné	7	15

Zdroj: Data z dotazníku

Další otázka dotazníkového šetření měla za cíl zjistit, jaké změny by respondenti rádi viděli na svém pracovišti pro zvýšení motivace. Nejčastější odpovědí u obou generací bylo lepší finanční ohodnocení. 33 % dotazovaných z generace Y by uvítalo také možnost sebevzdělávání a zaměstnaneckých benefitů. Jedenácti respondentům z řad mileniálů by zvýšily motivaci prémie, 16 % by nepotřebovalo změny žádné. 46 % respondentů generace Z by uvítalo pracovní benefity a zaměstnanecké výhody, 33 % možnost sebevzdělávání a 23 % prémie. Pouhých 9 % pro zvýšení motivace nepotřebuje změny žádné.

### Otázka č. 18: Důležitost uznání a zpětné vazby

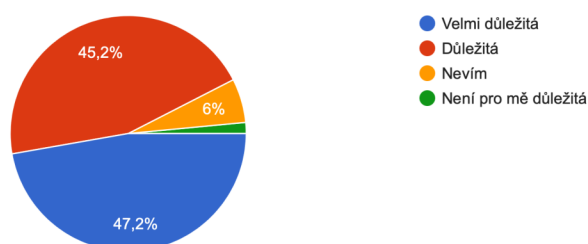
Tabulka č. 18: Důležitost uznání a zpětné vazby

Míra důležitosti uznání a zpětné vazby	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
Velmi důležitá	16	78	94	47,2 %
Důležitá	20	70	90	45,2 %
Nevím	5	7	12	6 %
Není pro mě důležitá	1	2	3	1,5 %
Celkem	42	157	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

Osmnáctá otázka se zaměřila na důležitost uznání a zpětné vazby. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností: velmi důležitá, důležitá, nevím a není pro mě důležitá. 45 % dotazovaných považuje uznání a zpětnou vazbu hodnotící jejich pracovní výkony za důležitou. 47 % dokonce za velmi podstatnou. 6 % si není jistá, do jaké míry je pro ně zpětná vazba na pracovišti podstatná a pouhé 1 % ze všech respondentů nepřikládá zpětné vazbě a uznání žádnou důležitost.

Jak důležité je uznání a zpětná vazba od vašeho manažera pro vaši motivaci?  
199 odpovědí



Graf 16 - vlastní zpracování

### Otázka č. 19: Preferovaná forma zpětné vazby

Tabulka č. 19: Preferovaná forma zpětné vazby

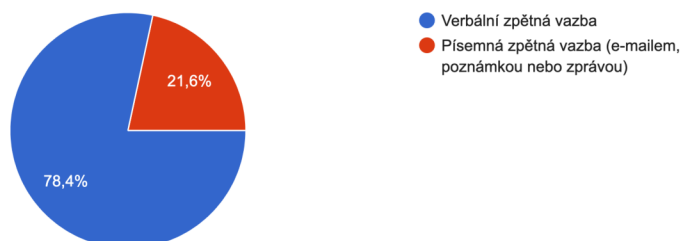
Preferovaná forma zpětné vazby	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
Verbální	10	124	134	78,4 %
Písemná	32	33	65	21,6 %
Celkem	42	157	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

Další otázka navazuje na tematiku zpětné vazby a zaměřuje se na její formu. Respondenti měli na výběr ze dvou možností, a to verbální a písemné zpětné vazby. Písemnou formou se rozumí zpětná vazba prostřednictvím e-mailu, poznámky nebo zprávy. 76 % mileniálů upřednostňuje písemnou zpětnou vazbu. 10 respondentů generace Y by raději získalo zpětnou vazbu od svého nadřízeného či kolegů verbální formou. U generace Z byla naopak nejčastější odpovědí ústní forma zpětné vazby. Tuto možnost preferuje dokonce 79 % respondentů

generace Z, písemnou formu pak 21 %. Tento výsledek je zajímavý, protože vzhledem k oblibě online komunikace bychom u generace Z mohli očekávat spíše preferenci písemné formy zpětné vazby.

Jakou formu zpětné vazby preferujete?  
199 odpovědí



Graf 17 - vlastní zpracování

### Otázka č. 20: Zkušenost se syndromem vyhoření

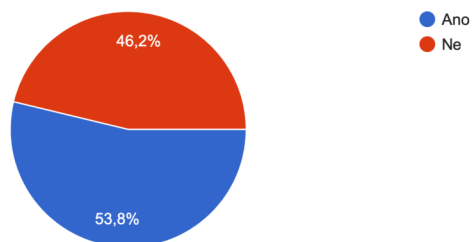
Tabulka č. 20: Zkušenost se syndromem vyhoření

Zkušenost se syndromem vyhoření	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
Ano	21	86	107	53,8 %
Ne	21	71	92	46,2 %
Celkem	42	157	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

Dvacátá otázka se zaměřila na získání informace týkající se zkušenosti se syndromem vyhoření. Respondenti obou generací měli otázku zodpovědět podle toho, zda syndrom vyhoření zažili nebo ne. Překvapivě až 54 % všech dotazovaných má pozitivní zkušenost se syndromem vyhoření, u generace Z tak odpovědělo dokonce 86 respondentů, což je zajímavé vzhledem k jejich věku. Polovina respondentů z řad generace mileniálů má zkušenost se syndromem vyhoření, druhá polovina nikoli. Z celkového počtu respondentů má tedy pozitivní zkušenost se syndromem vyhoření až 107 z nich.

Potýkali jste se někdy syndromem vyhoření?  
199 odpovědí



Graf 18 - vlastní zpracování

### Otázka č. 21: Máte pocit, že vaše společnost poskytuje dostatečné příležitosti pro růst a rozvoj?

Tabulka č. 21: Příležitosti pro růst a rozvoj

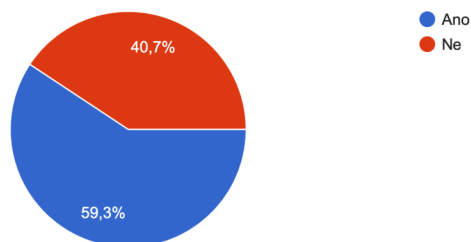
Příležitosti pro růst a rozvoj	Generace Y	Generace Z	Celkem	Poměr
Ano	23	95	118	59,3 %
Ne	19	62	81	40,7 %
Celkem	42	157	199	100 %

Zdroj: Data z dotazníku

Další otázka zkoumá, zda si respondenti myslí, že jejich společnost poskytuje dostatečné příležitosti ke kariérnímu růstu a osobnostnímu rozvoji. Podle teoretické části má tento aspekt vliv na motivaci zaměstnanců. 59 % z celkového počtu dotazovaných má pocit, že jim jejich zaměstnání poskytuje dostatečné příležitosti pro rozvoj a kariérní růst. Až 41 % respondentů má však jiný názor a myslí si, že příležitosti, které jim nabízí jejich společnost jsou nedostatečné.

Máte pocit, že vaše společnost poskytuje dostatečné příležitosti pro růst a rozvoj?

199 odpovědí



Graf 19 - vlastní zpracování

### Otázka č. 22: Důležité motivátory

Tabulka č. 22: Důležité motivátory

Důležité motivátory	Generace Y	Generace Z
Karierní postup	17	65
Flexibilní pracovní doba	15	99
Prestiž zaměstnání	15	61
Odpovědnost za vedení týmu	13	30
Důvěra nadřízeného	13	88
Zpětná vazba	17	66
Pocit naplnění	28	116

Zdroj: Data z dotazníku

Další otázka definovala hlavní motivátory při vykonávání práce. Respondenti měli na výběr ze sedmi odlišných pracovních motivátorů a měli za úkol vybrat ty, které na ně mají největší vliv. Největšími motivátory pro generaci Y je podle dotazníkového šetření pocit naplnění, dále jejich pracovní výkon ovlivňuje také možnost růstu v kariérním žebříčku, flexibilní pracovní doba a prestiž zaměstnání. Pro generaci Z je největším motivátorem, stejně jako u mileniálů, pocit naplnění. Vliv na výkon respondentů z řad této generace má také flexibilní pracovní doba a důvěra nadřízeného. Podobně jako mileniály motivuje generaci Z zpětná vazba a možnost kariérního postupu.

### Otázka č. 23: Nejdůležitější faktory pro pracovní motivaci

Tabulka č. 23: Nejdůležitější faktory pro pracovní motivaci

Nejdůležitější faktory pro pracovní motivaci	Generace Y	Generace Z
Mzda	33	130
Pracovní podmínky	23	102
Pracovní atmosféra	22	122
Firemní benefity	7	53
Mezilidské vztahy	18	110
Stabilita práce	14	68
Firemní stravování	5	17
Příspěvky na sport a kulturu	8	43

Zdroj: Data z dotazníku

Poslední otázka dotazníkového šetření téma pracovní motivace rozšířila a zkoumala její nejdůležitější faktory. U obou generací patří mezi nejdůležitější faktory finanční ohodnocení. Mezi faktory ovlivňující pracovní motivaci respondentů z řad generace mileniálů se dále řadí pracovní podmínky, atmosféra na pracovišti a mezilidské vztahy. Stejný výsledek vidíme také u generace Z. Mezi faktory, které na pracovní motivaci obou generací nemají až takový vliv patří firemní stravování, pracovní benefity a příspěvky na kulturu a sport.

## 7.4 Doporučení v oblasti výkonu personálních činností

Cílem bylo analyzovat chování generace Z v pracovním prostředí a sestavit vhodná doporučení pro personální management. Pro bližší poznání této generace byly stanoveny dvě výzkumné otázky.

### 1) Jaké jsou pracovní preference a hodnoty generace Z?

Tato výzkumná otázka reaguje na fakt, že personální management společností často přistupuje ke všem svým zaměstnancům stejným způsobem bez ohledu na mezigenerační rozdíly. Teoretická a praktická část však naznačuje, že se pracovní preference jednotlivých generací mohou lišit. Pro efektivní udržení a nábor nových zaměstnanců z řad generace Z je tedy zapotřebí preference specifikovat a aktivně je zařazovat do personálních strategií.

Technologie hrají v životech této generace podstatnou roli, a to jak v pracovním, tak v osobním. Generace Z podle výsledků výzkumů preferuje využívání moderních technologií na pracovišti a jsou pro ni atraktivní takoví zaměstnavatelé, kteří se jí snaží porozumět a podporují tento jedinečný komunikační styl. Nabízí digitální komunikační nástroje a platformy, podporující spolupráci v rámci týmu. Nelze však zapomínat také na osobní komunikaci, která zůstává pro zástupce generace Z nadále důležitá.

Generace Z chce být vyslyšena a chce mít vliv na změny v rámci společnosti. Je proto důležité, aby zaměstnavatelé vyslechly zpětnou vazbu pracovníků a věnovaly jí dostatečnou pozornost. Generace Z vyžaduje některé změny na pracovišti, pokud je společnost neuskuteční, může dojít ke fluktaci pracovníků. Kromě možností kariérního růstu a pozitivní kultury pracoviště, chtějí, aby měla jejich práce smysl a pozitivní společenský dopad. Pokud chce personální management přilákat a udržet si mladé talenty, je zapotřebí vyslechnout své zaměstnance.

Výsledky dotazníkového šetření nám ukázaly, že generace Z považuje flexibilitu práce za zásadní a je pro ni důležité udržovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. To se odrazilo také na preferované formě práce. Tato generace oceňuje možnost vykonávat práci hybridně, tedy kombinovaným způsobem práce v kanceláři a práce na dálku. Hybridní práce rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem podporuje a přináší

pracovníkům flexibilitu. Podniky by s ohledem na tyto výsledky měli vyvinout hybridní pracovní strategie, které zaměstnancům umožní výběr, kdy a kde budou práci vykonávat.

Generace Z bere problematiku klimatické změny vážně a je pro ni důležité, aby měla jejich společnost kladný environmentální dopad. Samotní zástupci této generace se snaží snížit produkci vlastního odpadu, a to stejné mohou požadovat po svých podnicích. Zaměstnavatelé by měli vytvořit klimatické strategie a motivovat zaměstnance k jejich dodržování. Pracovníci mohou ocenit také školení o této problematice. Společnosti je mohou edukovat např. o tom, jak ekologizovat pracovní prostředí nebo jak činit udržitelnější rozhodnutí v každodenním životě.

Úroveň stresu je u generace vyšší než u předchozí generace, kromě finanční a klimatické úzkosti na tom má podíl také pracovní stres. Personální management by měl podporovat duševní zdraví svých zaměstnanců, zmírňovat příčiny stresu a syndromu vyhoření, který je u této generace poměrně častým problémem. Vedoucí pracovníci by měli být pro své podřízené oporou a poskytovat jim dostatečnou důvěru. Manažeři by měli být v tomto ohledu otevření a empatičtí, aby dokázali problémy mentálního zdraví u svých pracovníků odhalit. Je zapotřebí vytvořit příjemné prostředí bez stigmatu, takové, ve kterém se pracovníci nebudou bát o svých problémech otevřeně mluvit. Společnosti mohou podpořit mentální zdraví svých zaměstnanců nabídkou poradenství, terapie nebo vzdělávacích kurzů.

## **2) Jak nejlépe motivovat zaměstnance z řad této generace?**

Motivace generace Z je závislá na individuálních hodnotách jejich zástupců, existují však určité společné faktory, které zaměstnance z řad této generace motivují k lepším pracovním výkonům.

Generace Z často trpí finanční úzkostí a může mít tendence pracovat na několika úvazcích současně a zároveň přitom studovat. Z tohoto důvodu patří finanční odměna mezi nejdůležitější faktory pracovní motivace. Zaměstnavatelé mohou využít také další formu finanční motivace, kterou jsou prémie. Vidina odměny, motivuje zaměstnance z řad této generace k podávání lepších pracovních výkonů.

Někteří zástupci generace Z však mohou upřednostňovat smysl zaměstnání před ziskem. Tito jedinci si vybírají zaměstnání, která jsou v souladu s jejich hodnotami a



umožňují jim mít pozitivní dopad na společnost. Generace Z je motivována pocitem sounáležitosti, vyhledává proto taková zaměstnání, které podporují rozmanitost, jsou inkluzivní, podporují týmovou spolupráci a mají stejné hodnoty.

Zástupci této generace jsou dále motivováni příležitostmi ke kariérnímu růstu a osobnostnímu rozvoji. Rádi se sebe-vzdělávají a plní výzvy, které jim napomáhají rozvinout nové dovednosti a získat pracovní zkušenosti. Tato generace se zajímá také o podnikání, nebojí se riskovat a jít vlastní cestou spíše než po tradiční kariérní trajektorii.

Podpořit výkon zaměstnanců lze také pomocí motivace nefinančního charakteru. Mezi důležité motivátory patří pocit naplnění, flexibilní pracovní doba, prestiž zaměstnání, důvěra nadřízeného nebo pracovní benefity a zaměstnanecké výhody.

## 8. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo pochopení generace Z v pracovním prostředí a sestavení vhodných doporučení pro personální management. Zaměřovala se na stanovení pracovních preferencí, hodnot a motivačních faktorů specifických pro generaci Z.

První sekce teoretické části se zabývala fungováním personálního managementu, efektivním výběrem vhodných pracovníků a komunikací na pracovišti. Další část charakterizovala pracovní motivaci a představila, jakými způsoby může být uplatňována. Dále uvedla jednotlivé teorie, které pracovní motivaci zkoumají. Teoretická část se zaměřila také na vliv kulturních odlišností na pracovišti a jaké využití má diversity management v praxi. Pro lepší pochopení generace Z představila další sekce generaci Baby Boomers, generaci X, generaci Y a generaci Alpha. Poté se práce zabývala generacemi Y a Z v pracovním prostředí, kde charakterizovala jejich preference a hodnoty.

Praktická část byla věnována výzkumu, který sloužil pro doplnění a ověření teoretické části bakalářské práce a k hlubšímu pochopení generace Z v pracovním prostředí. Výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření na výzkumném vzorku 199 respondentů z řad generace Y a Z. Výsledky dotazníkového šetření pomohly vytvořit vhodná doporučení pro personální management. Byly doporučeny kroky, které by měl personální management učinit pro získání a udržení mladých talentů generace Z. Dále byly zodpovězeny dvě výzkumné otázky, zaměřené na pracovní preference a motivaci generace Z.

## 9. Seznam použitých zdrojů

### Literatura

- 1) Dvořáková, Věra. „Motivace jako jádro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců organizací“. *Trendy v podnikání*, 2012, č. 2.
- 2) Fibírová, Jana. „Motivace v pracovním prostředí“. *Český finanční a účetní časopis*, 2020, roč. 3-4.
- 3) Herzberg, F., B. Mausner, B. B. Snydermann. *The motivation to work*: Wiley, 1967.
- 4) Kishtainy, Niall, George Abbott, John Farndon, Frank Kennedy, James Meadway, Christopher Wallace, Marcus Weeks. *Kniha ekonomie*: Universum, 2023.
- 5) Khelerová, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995.
- 6) Kubátová, Jaroslava, and Adéla Kukulková. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013.
- 7) Locke, Edwin, Gary P. Latham. *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *American Psychologist*, 2002.
- 8) Mayerová, Marie, Jiří Růžička. *Moderní personální management*. Praha: H&H, 2000.
- 9) Nenadál, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018.
- 10) Pauknerová, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2012.
- 11) Seemiller, C., M. Grace. *Generation Z: A century in the making*. Taylor & Francis Group, 2019.
- 12) Twenge, J. M. *Generation me: Why Today's young Americans are more confident, assertive, entitled—and more miserable than ever before*. Atria Paperback, 2014.
- 13) Urban, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší manažer*. Praha: Grada, 2017.

## Internetové zdroje

- 1) *Aksen*, 2014 [online]. Střet generací v ČR a jejich charakteristika. [cit. 2023-04-05].  
Dostupné z: <http://www.aksen.cz/clanek/stret-generaci-v-cr-jejich-charakteristika>
- 2) *Axios*, 2022 [online]. Women, people of color happier working from home. [cit. 2023-03-30].  
Dostupné z: <https://www.axios.com/2022/02/22/unequal-return-office-hybrid-women-people-of-color>
- 3) *Česko v datech*, 2018 [online]. Česká Zetka: Generace Z dospěla do produktivního věku. [cit. 2023-04-10] Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/95-ceska-zetka-generace-z-dospela-do-produktivniho-veku/>
- 4) *Deloitte*, 2022 [online]. The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. [2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey.html>
- 5) *Deloitte*, 2022 [online]. 2022 Deloitte CxO Sustainability Report. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/deloitte-cxo-sustainability-report.html>
- 6) *Forbes*, 2022 [online]. The Future Of Work Depends On Supporting Gen Z. [cit. 2023-03-30].  
Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/onemind/2022/07/22/the-future-of-work-depends-on-supporting-gen-z/?sh=5d02173e447a>
- 7) *Indeed*, 2023 [online]. Baby Boomers Generation: Definition and Characteristics. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://sg.indeed.com/career-advice/career-development/baby-boomers-generation>
- 8) *ManagementMania*, 2017 [online]. Vroomova teorie očekávání. [cit. 2023-04-01]  
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>
- 9) *McCrindle*, 2023 [online]. Understanding Generation Alpha. [cit. 2023-04-16].  
Dostupné z: <https://mccrindle.com.au/article/topic/generation-alpha/generation-alpha-defined/>
- 10) *PewResearchCenter*, 2019 [online]. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

## **Seznam grafů**

Graf 1: Generace

Graf 2: Do jaké generace patříte?

Graf 3: Jaké je vaše pohlaví?

Graf 4: Jak dlouho jste ve vašem aktuálním zaměstnání?

Graf 5: Do jaké míry je pro Vás důležitý work-life balanc?

Graf 6: Jakou formu práce preferujete?

Graf 7: Jak důležitá je pro Vás flexibilita práce

Graf 8: Jaký způsob komunikace na pracovišti preferujete?

Graf 9: Jakým způsobem preferujete vykonávat práci?

Graf 10: Jsou pro Vás při vykonávání práce důležité moderní technologie?

Graf 11. Do jaké míry je pro Vás důležitá sociální a environmentální odpovědnost na pracovišti?

Graf 12: Jak ochotní jste se svým zaměstnavatelem nebo spolupracovníky diskutovat o duševním zdraví?

Graf 13: Do jaké míry podle Vás vaše pracoviště podporuje potřeby duševního zdraví zaměstnanců?

Graf 14: Jak stres na pracovišti ovlivňuje vaše duševní zdraví?

Graf 15: Na stupnici 1–4, jak moc jste motivováni v práci?

Graf 16: Jak důležité je uznání a zpětná vazba od vašeho manažera pro vaši motivaci?

Graf 17: Jakou formu zpětné vazby preferujete?

Graf 18: Potýkali jste se někdy syndromem vyhoření?

Graf 19: Máte pocit, že vaše společnost poskytuje dostatečné příležitosti pro růst a rozvoj?

## 10. Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Generace

Tabulka č. 2: Pohlaví

Tabulka č. 3: Současný zaměstnanecký stav

Tabulka č. 4: Délka v aktuálním zaměstnání

Tabulka č. 5: Míra důležitosti work-life balancu

Tabulka č. 6: Preferovaná forma práce

Tabulka č. 7: Důležitost flexibility práce

Tabulka č. 8: Preferovaná forma komunikace

Tabulka č. 9: Preferovaný způsob vykonávání práce

Tabulka č. 10: Důležitost moderních technologií při práci

Tabulka č. 11: Důležitost sociální a environmentální odpovědnosti na pracovišti

Tabulka č. 12: Ochota diskutovat o duševním zdraví

Tabulka č. 13: Míra podpory duševního zdraví zaměstnanců

Tabulka č. 14: Vliv stresu na pracovišti na duševní zdraví

Tabulka č. 15: Z jakého hlavního důvodu jste si vybrali vaše aktuální zaměstnání

Tabulka č. 16: Míra motivace v práci

Tabulka č. 17: Změny v pracovním prostředí pro zvýšení motivace

Tabulka č. 18: Důležitost zpětné vazby

Tabulka č. 19: Preferovaná forma zpětné vazby

Tabulka č. 20: Zkušenost se syndromem vyhoření

Tabulka č. 21: Příležitosti pro růst a rozvoj

Tabulka č. 22: Důležité motivátory

Tabulka č. 23: Hlavní motivační faktory

## 11. Seznam příloh

### Příloha č. 1 – Dotazník

#### 1. Do jaké generace patříte?

- Generace Y (1982–1995)
- Generace Z (1996–2012)

#### 2. Jaké je vaše pohlaví?

- Žena
- Muž
- Nebinární

#### 3. Jaký je váš současný zaměstnanecký stav?

- Poloviční úvazek
- Plný úvazek
- OSVČ
- Student
- Jiné:

#### 4. Jak dlouho jste ve vašem aktuálním zaměstnání

- 0–1 rok
- 1–3 roky
- 3–5 let
- Více než 5 let

#### 5. Do jaké míry je pro Vás důležitý work-life balanc?

- 1



- 2
- 3
- 4

6. Jakou formu práce preferujete?

- V kanceláři
- Home office
- Hybridní

7. Jak důležitá je pro Vás flexibilita práce

- 1
- 2
- 3
- 4

8. Jaký způsob komunikace na pracovišti preferujete?

- Osobní
- E-mailem
- Telefonem
- Pomocí aplikací (WhatsApp, Messenger)

9. Jakým způsobem preferujete vykonávat práci?

- Samostatně
- V týmu
- Nevím

10. Jsou pro Vás při vykonávání práce důležité moderní technologie?

- Ano

- Ne
- Nevím

11. Do jaké míry je pro Vás důležitá sociální a environmentální odpovědnost na pracovišti?

- 1
- 2
- 3
- 4

12. Jak ochotní jste se svým zaměstnavatelem nebo spolupracovníky diskutovat o duševním zdraví?

- 1
- 2
- 3
- 4

13. Do jaké míry podle Vás vaše pracoviště podporuje potřeby duševního zdraví zaměstnanců?

- 1
- 2
- 3
- 4

14. Jak stres na pracovišti ovlivňuje vaše duševní zdraví?

- 1
- 2
- 3
- 4

15. Z jakého hlavního důvodu jste si vybrali vaše aktuální zaměstnání?

(vyberte max. 3 odpovědi)

- Dobrý work-life balanc
- Finanční odměna
- Pozitivní kultura pracoviště (pocit sounáležitosti, kolegové)
- Příležitosti ke kariernímu růstu
- Smysluplnost práce
- Flexibilita práce
- Možnost sebe rozvoje

16. Na stupnici 1–4, jak moc jste motivováni v práci?

- 1
- 2
- 3
- 4

17. Jaké změny byste rádi viděli ve svém pracovním prostředí pro zvýšení motivace?

- Lepší finanční ohodnocení
- Prémie
- Pracovní benefity a zaměstnanecké výhody
- Možnost sebevzdělávání
- Žádné

18. Jak důležité je uznání a zpětná vazba od vašeho manažera pro vaši motivaci?

- Velmi důležitá
- Důležitá

- Nevím
- Není pro mě důležitá

19. Jakou formu zpětné vazby preferujete?

- Verbální zpětná vazba
- Písemná zpětná vazba (e-mailem, poznámkou nebo zprávou)

20. Potýkali jste se někdy syndromem vyhoření?

- Ano
- Ne

21. Máte pocit, že vaše společnost poskytuje dostatečné příležitosti pro růst a rozvoj?

- Ano
- Ne

22. Jaké motivátory jsou pro Vás důležité?

- Kariérní postup
- Pocit naplnění
- Flexibilní pracovní doba
- Prestiž zaměstnání
- Odpovědnost za vedení týmu
- Důvěra nadřízeného
- Zpětná vazba

Jaké faktory jsou důležité pro vaši pracovní motivaci?

- Pracovní podmínky
- Mzda
- Mezilidské vztahy

- Příspěvky na sport a kulturu
- Firemní benefity (telefon, auto)
- Pracovní atmosféra
- Stabilita práce
- Firemní stravování