

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Porovnání generace X a Y v oblasti pracovních podmínek

Comparison of Generation X and Y in the Work Preferences

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D.

RADIMSKÝ

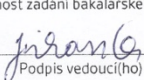
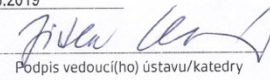
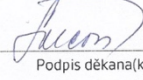
VÁCLAV

2017

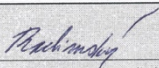
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Radimský	Jméno:	Václav	Osobní číslo:	460858
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MUVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Porovnání generace X a Y v oblasti pracovních podmínek		
Název bakalářské práce anglicky:	Comparison of Generation X and Y in the Work Preferences		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je zmapovat a poskytnout jak společné, tak odlišné potřeby obou generací v oblasti pracovních podmínek. PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh ideálních pracovních podmínek pro generaci X a Y. OSNOVA: 1: ÚVOD 2. TEORETICKÁ ČÁST - generace X, generace Y, společné a odlišné znaky generace X a Y v oblasti pracovních podmínek 3. PRAKTICKÁ ČÁST - analýza současných pracovních podmínek, návrh na zlepšení s ohledem na danou generaci 4. ZÁVĚR</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. HOWE, Neil. STRAUSS, William and MATSON, R. (2000). Millennials rising. New York: Vintage Books. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. HOWE, Neil a William STRAUSS. The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. Harvard Business Review.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D, oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>19-03-2018</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

RADIMSKÝ Václav. *Porovnání generace X a Y v oblasti pracovních podmínek*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Rád bych zde poděkoval vedoucí mé práce, PhDr. Blance Jirkovské, Ph.D., za její souvislou podporu, ochotu, cenné rady a také čas, který věnovala vedení mé bakalářské práce.

Abstrakt

Tato práce pojednává o generaci X a Y, které budou v příštích letech zaujímat 70 % pracovního trhu, proto je důležité přiblížit si jejich pracovní podmínky. Cílem práce je zmapovat a zorientovat se v potřebách zaměstnanců generace X a Y, porovnat je a poskytnout informace jak o společných, tak i o odlišných potřebách obou generací v oblasti pracovních podmínek.

V teoretické části jsou poskytnuty informace především o generacích X a Y, jejich charakteristických znacích a jejich srovnání na základě výzkumů či studií.

V praktické části je vyhodnocené kvantitativní dotazníkové šetření, které je porovnáno jak s teorií, tak s již provedenými výzkumy v této oblasti. Na tuto část navazuje shrnutí výsledků s ohledem na výzkumné otázky a návrh doporučení pro zaměstnavatele.

Klíčová slova

Generace X, generace Y, mileniálové, pracovní podmínky, preference

Abstract

This thesis deals with generations X and Y, which will occupy 70 % of the labour market in the coming years, so it is important to bring their working conditions closer together. The aim of the work is to map and focus on the needs of employees of generation X and Y, to compare them and to provide information about both common and different needs of the two generations in terms of working conditions.

In the theoretical part, information is provided mainly about the generations X and Y, their characteristics and their comparison on the basis of research or studies.

In the practical part, the quantitative questionnaire survey is evaluated, which is compared with both the theory and the researches already carried out in this area. This is followed by a summary of the results with respect to research questions and a proposal for recommendations for employers.

Key words

Generation X, generation Y, millennials, work conditions, preferences

Obsah

Úvod	5
1. GENERACE	7
1.1 Generace Baby Boomers	8
1.2 Generace X.....	9
1.3 Generace Y.....	10
1.4 Generace Z.....	13
2. PRACOVNÍ PODMÍNKY NAPŘÍČ GENERACEMI	16
2.1 Generace na trhu práce a mezigenerační konflikty.....	17
2.2 Průzkumy v oblasti pracovních podmínek generace X a Y	18
2.3 Shrnutí společných a odlišných znaků generací X a Y.....	20
2.3.1 Work-life balance a flexibilita na pracovišti.....	27
3. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	30
3.1 Cíle šetření	30
3.2 Výzkumné otázky.....	30
3.3 Metodologie a charakteristika respondentů	31
4. ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ	32
4.1 Hodnota daných prvků na pracovišti.....	32
4.2 Preference samostatné práce nebo práce týmové.....	33
4.3 Největší přínos mého nadřízeného.....	34
4.4 Efektivní formy komunikace	34
Frekvence zpětné vazby.....	35
4.5 Vnímaní starších kolegů jako zkušených pracovníků	36
4.6 Důvody změny zaměstnání.....	37
4.6.1 Důvody setrvání ve stávajícím zaměstnání.....	38
4.6.2 Četnosti změny zaměstnání	39
4.7 Dostatek flexibility na pracovišti.....	40
4.7.1 Formy flexibility	42
4.7.2 Vnímaní možnosti 4denního pracovního týdne	43

4.8	Vítané formy rozvoje v zaměstnání.....	44
4.8.1	Příležitosti k rozvoji v zaměstnání.....	45
5.	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ.....	46
6.	DOPORUČENÍ	49
Závěr	52
Seznam použité literatury	54
Seznam obrázků	57
Seznam tabulek	58
Přílohy	59

Úvod

Generace X a generace Y, které se také říká generace mileniáls, v dnešní době ještě stále tvoří většinový podíl na pracovním trhu. Postupem času bude generace Baby Boomers, tedy generace, která předchází generaci X, úplně mizet z pracovního trhu a zaměstnavatelé budou muset najmout více zaměstnanců z generace X a Y, případně Z.

Cílem práce je zmapovat a zorientovat se v potřebách zaměstnanců generace X a Y, porovnat je a poskytnout informace jak o společných, tak i o odlišných potřebách obou generací v oblasti pracovních podmínek.

V teoretické části jsou v první kapitole uvedeny popisy generací, jejich rozdělení dle časových intervalů a dalších hledisek. Dále zde jsou rozpracovány detailněji jak generace X a Y, tak také generace starší – Baby Boomers a jedna z nejmladších generací, generace Z. Ke každé z generací je popsáno několik jejich znaků a historický kontext, který danou generaci mohl ovlivnit.

V druhé kapitole jsou popsány pracovní podmínky, co vše je tvoří a s čím souvisí. Poté jsou zde uvedeny informace o generacích na trhu práce obecně, mezigeneračních konfliktech, ke kterým může v pracovním prostředí docházet.

Také se práce věnuje již provedeným studiím a průzkumům, které se týkají generací X a Y a některé z nich, ty komplexnější, jsou zpracovány pro rychlejší orientaci do přehlednější formy tabulek.

Praktická část je zaměřena na vlastní výzkum, který je proveden pomocí dotazníkového šetření. V něm je orientace především na potřeby a očekávání zaměstnanců v pracovním prostředí. Výsledky jsou zhodnoceny ve formě grafů či tabulek, prodiskutovány vzhledem k získaným informacím z teoretické části a jsou navržena vlastní doporučení pro oblast pracovních podmínek.

Přínosem práce je návrh ideálních pracovních podmínek pro generaci X a Y a tím pomoc zaměstnavatelům, jak přilákat, tak i udržet si stávající zaměstnance.

TEORETICKÁ ČÁST

1. GENERACE

Tato kapitola je zaměřena na jednotlivé generace a jejich specifika. Vzhledem k cíli práce jsou zde rozebrány podrobněji především generace X a Y. Avšak je nutné neopomenout i popis generace Baby Boomers, která předchází generaci X a generace Z, která přichází po generaci Y. Každá generace si s sebou na trh práce přináší svá specifika. Jednak je ovlivněna generací svých rodičů a také je ovlivněna celou řadou nových technologií a také demografických, politických, sociálních, ekonomických a kulturních faktorů, ať už jsou to války, krize, politické převrasy, rasové nepokoje či jiná nebezpečí.

Neexistuje jednotná definice jednotlivých generací, protože každý autor ji definuje jinak. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 133) Proto si v následujícím textu uvedeme několik definic generace podle různých autorů.

V dnešní době již obvyklé označení generace, které je známé také jako definice biologická, pojmenovává období 20-25 let mezi rodiči a dětmi. Představuje věk matky v době prvního porodu a v dnešní době už je nepřesné. Důvodem je především rychlost, jakou se věkové kohorty¹ mění v závislosti na nových technologiích nebo nových možnostech usídlit se na druhé straně světa a přímo tam studovat, začít pracovat nebo rovnou založit rodinu. V roce 2009 byl věk matky 31 let, zatímco v roce 1982 to bylo 25 let, tedy ze dvou desetiletí jsme se během necelých 30 let dostali na desetiletí tři. Celkově se změny společnosti, jejích hodnot a postojů mění v dnešní době mnohem rychleji, než tomu bývalo dříve.

Spíše se tedy můžeme přiklonit k definici dle sociologů a označit si generaci jako věkovou kohortu lidí, která se narodila v rozmezí 15 let a výš, kteří jsou v přibližně stejném životním období, a byli ovlivněni podobnými vnějšími okolnostmi. (McRindle, Wolfinger, 2009, str. 1-2)

Jako osoby, které patří do společenské generace, označují Strauss a Howe (1991, str. 58-68) jedince, kteří se nachází v jedné z životních fází (dětství, dospělost, střední věk, stáří) nebo jsou souhrnem všech lidí, kteří přišli na svět v intervalu přibližně dvaceti let. Dle těchto autorů mají jedinci v dětství a v době dospívání stejné postoje, chování, víru a zároveň také vnímají ve stejné životní fázi společenské a politické události.

¹ Jandourek (2012, str. 127) vysvětluje kohortu jako „část obyvatelstva, která prožila v tomtéž časovém úseku tytéž významné životní události (narození, ukončení školy, rozvod) nebo společenské události.“

Dle Jandourka (2012, str. 94) můžeme v sociologii za generaci označit skupinu lidí, která se narodila v přibližně stejném časovém období a vyznačuje se určitými společnými znaky, například jejich životní období probíhají ve stejné době. Toto sociologické pojetí bývá dááno jako synonymum ke slovu kohorta. Generaci také může spojit výrazná životní zkušenost, jako například pobyt ve válečné zóně. Její příslušníci pak mají sice podobný věk, ale ne všichni stejnou zkušenost. Pak hovoříme o tzv. kulturní generaci.

Jedním z důvodů řazení lidí do jednotlivých generací je využití v marketingu, protože pomocí znalosti dané generace lépe přitáhnete nebo odradíte potenciální zákazníky nebo i zaměstnance. (365tipu, 2015)

Pro přehled máme v minulosti již vymezeno několik generací.

Jsou pojmenovány:

- Ztracená generace – narozená mezi lety 1883 až 1900
- Velká generace – narozená 1901 až 1924
- Tichá generace – narozená 1925 až 1945
- Generace Baby Boomers – narozená 1946 až 1964
- **Generace X – narozená 1965 až 1981**
- **Generace Y – narozená 1982 až 1995**
- Generace Z – narozená 1996 až 2010
- Generace Alfa – narozená 2011 až 2025

(Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 133-134)

1.1 Generace Baby Boomers

Generace Baby Boomers označuje generaci narozenou v letech 1946 až 1964.

Samotný pojem Baby Boom pochází ze Spojených států, kde po 2.světové válce přišla 50. léta, která byla oproti válečnému období plná lásky a radosti ze života a přinesla tak vyšší počet porodů, protože již polevily obavy z války. U nás je s vyšší porodností spojována až následující generace X přezdívaná jako Husákovy děti. (Jandourek, 2012, str. 36)

Této generace se také přezdívá „šťastná generace“, jelikož její příslušníci přišli na svět až po 2. světové válce. Její členové mají kladný vztah k práci, a to i po odchodu do důchodu. Je pro ně typické zůstat v jedné firmě celý život. Práce jim poskytuje jak finanční přilepšení, tak stálý kontakt se společností. Vyznačují se loajálností, oceňují potřebu práce a jsou týmovými hráči. Nevadí jim přesčasy. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 134)

Říká se o nich, že pracují, aby žili. Jako zaměstnanci proto často bývají workoholiky. Dávají přednost osobní, přímé komunikaci a jsou to týmový hráči. Mají rádi častá setkávání, kde mohou probírat nastalé překážky se svými spolupracovníky.

Pro svou firmu pracují velmi tvrdě a pečlivě a preferují kvalitu nad kvantitou. Zpětnou vazbu příliš nevyžadují a pokud jim jí dáváte, je třeba ji dávat s respektem a obezřetně. (gbcso.org.za, 2010, citováno 2.1.2018)

V dnešní době je třeba na tuto generaci úplně nezapomínat, protože je stále její polovina ekonomicky aktivní. Její příslušníky můžeme dnes vidět v mnoha nadnárodních společnostech na těch úplně nejvyšších pozicích a zaměstnanci na nižších pozicích ještě pokukují po profesním růstu. V práci i životě jsou optimisty a nejsou individualisti. Spíš právě naopak, si rádi pomáhají, spolupracují společně, ale při kritice je třeba u nich vhodně volit slova, protože si ji mohou vzít velmi osobně. (www.ourknowledge.asia, 2013, citováno 27.12.2017)

1.2 Generace X

Potomky Baby Boomers jsou představitelé Generace X a v České Republice se jim často přezdívá Husákovy děti. Vymezují se obdobím 1965–1976 nebo také 1961–1981. Jsou ovlivněni nejistotou ve společnosti. V oblasti osobního života v době dospívání je straší příchod AIDS a z pracovní hlediska jsou ohroženi doznívající dobou blahobytu a nastupující ekonomickou recesí, která přináší zeštíhlování firem. (Jan-dourek, 2012, str.94)

Kromě AIDS byli také svědky rozšiřování drog, zvýšené rozvodovosti či probíhající Studené války, která k jejich víře v tento svět nepřispěla. Pravděpodobně právě proto nejsou příslušníci této generace tolik optimističtí, zpochybňují hodnoty, projevují skepsi nejen vůči institucím, ale i ke společnosti. Je pro ně důležité mít své jistoty, stabilitu v osobním i pracovním životě. Jsou to pracovití a loajální zaměstnanci, kteří se ovšem nehrnou do změn. Na pracovišti neřeší konflikty a soukromé problémy. Jejich život se hodně točí především kolem pracovní oblasti, protože dobrá práce a dostatek peněz jsou pro ně jednou z priorit také proto, že se nechtějí zadlužovat.

Tato generace dává velmi často přednost práci před rodinou podobně, jako to dělali jejich rodiče. Ti ovšem museli velmi často pracovat mnoho hodin, abych rodinu vůbec uživil. Toto má za následek, že členové generace X jsou nezávislí, individualističtější a umí se sami rozhodovat. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 135–138)

Současně má tato generace málo času na osobní život, protože se musí starat jak o své děti, tak i podporovat své rodiče. Této situaci se říká sendvičový efekt. Projevuje se to jednak zvyšujícím se věkem porodu prvního dítěte a také delší dobou studia jejich potomků. Velmi mnoho mladých lidí v dnešní době míří za dalším vzděláním na vysoké školy, čímž se také zvyšuje věk jejich úplného osamostatnění. K tomu se přidávají rodiče, případně prarodiče generace X, kteří nejsou schopni se z části nebo zcela zabezpečit finančně či fyzicky. Jak potomci, tak rodiče nebo i prarodiče tlačí

právě na generaci X z obou stran a tím dochází k tomuto tzv. sendvičovému efektu, který je náročný nejen ze dvou výše zmíněných hledisek, ale také především ze stránky psychické. Proto se také příslušníci generace X snaží lépe zajistit na dobu stáří než předchozí generace. (Vydrová, Bumba, 2012)

Rádi komunikují bezprostředně a formou osobního kontaktu. Práci vnímají jako výzvu a zajímá je i to, jak jsou v ní úspěšní. Je dost možné, že přijdou a budou se Vás ptát, jak jim to jde. Pokud je budete chtít odměnit, tím nejlepším pro ně bude svoboda, a to především v tom smyslu, že je necháte dělat věci podle sebe, jejich vlastní cestou. V dnešní době se už pohybují vzhledem ke svému věku často v seniorních pozicích. V příštích letech se často posunou v karierním životě dále, zpravidla na posty řídicí a výkonné. Snaží se mít vyvážený pracovní a rodinný život, protože se musí starat jak o děti, tak o rodiče. (gbcso.org.za, 2010, citováno 2.1.2018)

Příslušníci generace X vynikají trpělivostí, dokážou myslet nejen lokálně, ale i globálně. V práci potřebují mít stanovené cíle. Pokud do nich vložíte důvěru v jejich pracovní styl, dáte jim svobodu v rozhodování, zvládají velké množství práce a není pro ně problém přizpůsobit si pracovní dobu. Pokud jim toto vše v pracovní oblasti dáte, tak jim dokonce ani nevadí pracovat přesčas. (www.ourknowledge.asia, 2013, citováno 27.12.2017)

Nezávislosti a samostatnosti se naučili už v dětství. Museli, protože jsou první generací, kde zpravidla oba rodiče živilí rodinu, takže ne vždy byl doma někdo, kdo by se o ně postaral. Tyto jejich dvě výše zmíněné vlastnosti (nezávislost a samostatnost) se projevují i na pracovišti. I když rádi komunikují verbálně, tak rozdíl od generace Baby Boomers nepotřebují nutně časté meetingy. V tomto případě jim naprosto stačí email, kde se shrnou hlavní informace. Dále si považují upřímnost a pokud udělají chybu, chtějí slyšet jasnou a přímou zpětnou vazbu. (List, 2013, citováno 1.4.2018)

Jsou si také vědomi, že ve srovnání s generací Y hůře udržují krok především s moderní dobou, avšak snaží se zůstat v sedle, za pomoci různých forem kurzů a dalšího studia. Generace X se snaží lépe si udržet kontakt jak se svými dětmi, tak s dalšími pracovníky, a proto se vydávají do online světa a přidávají se na sítě typu Facebook, LinkedIn nebo využívají různé mobilní messengery jako jsou například WhatsApp nebo Viber. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 136–138)

1.3 Generace Y

Přibližně v letech 1982 až 1995 vznikla generace, která se označuje jako Miléniálové nebo Net generace. Tato generace se jako první již nesetkala s větším ohrožením života ve smyslu válek. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 144)

Možná i proto se v USA devět z deseti mileniálů označuje jako člověk šťastný, sebejistý a pozitivní a zároveň tvrdí, že pro jejich rodiče bylo dospívání těžší, než bude pro ně samotné. (Howe, Strauss, 2000, str. 15)

Generaci Y se také říká Echo Boomers. V podstatě od narození jsou obklopení moderními technologiemi, surfují na internetu, hrají hry na počítačích a konzolích, komunikují pomocí nejrůznějších online aplikací. (Kotler, Keller, 2013, str. 257)

Další alternativními názvy jsou Nintendo generace, Google generace, MySpace generace nebo například Dot.com generace odkazují na specifické prvky, se kterými se tato generace dostala nejvíce do styku a které ji formovaly. Tyto prvky představují v době jejich dětství a mládí žhavé novinky v oblasti moderních technologií a internetu. Jedná se o první generaci, která prožívala dětství a dospívání za přítomnosti prvních přenosných zařízení jako walkman, discman, MP3, MP4, mobilní telefon, notebook a různá přenosná herní zařízení typu gameboy, tamagotchi a jim podobné. Jedním ze souvisejících názvů ve vztahu s oblastí moderních technologií a internetu je také méně známé pojmenování této generace jako Click'n go kids. (McRindle, 2009, str. 17–19)

Je generací, která ráda tráví čas na internetu. Nedělá jí problém sdílet své soukromí online a publikovat fotky, videa a další dobrodružství na svých sociálních sítích, webech nebo vlastních blozích. Celkově tato digitalizace části jejich života ji velmi odlišuje od starších generací. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 145)

Generace Y by se tedy dala nazvat jako generace globální, protože výše zmíněné moderní technologie sdílení dokáží okamžitě propojit jejich vrstevníky po celé zeměkouli. (Generace Y, 2011, citováno 10.12.2017)

Pro předešlé generace je naprosto běžné, že se přes pracovní týden soustředí na pouze na práci, a až teprve o víkendu odpočívají, baví se a dobíjí síly na další týden. Tento styl čerpání energie je pro mileniály nepřijatelný, protože nechtějí čekat až na víkend, kdy budou mít volný čas, chtějí ho užívat rovněž v průběhu týdne. Osobní volno je pro ně důležité, nemají v úmyslu ho věnovat přesčasům. Proto vyhledávají pracovní nabídky, kde jsou flexibilní pracovní podmínky, kodexy pro styl oblékání nejsou tolik upjaté, komunikace je ve všech směrech uvolněnější a celkové klima je o něco více přirozené a svobodné, než tomu bývalo v předešlých desetiletích. (pwc-ceska-republika.blogs.com, 2017, citováno 30.1.2018)

Nejpočetnější generací na trhu práce se v příštích letech stane právě generace mileniálů. Nyní si uvedeme jejich charakteristiku z hlediska pracovního stylu.

Velmi často se v souvislosti s mileniály zmiňuje, že je pro ně podstatné znát smysl práce, a proto se jim také přezdívá generace Proč. Jakožto podřízení chtějí vědět, proč daná činnost má ve výsledku smysl, jakým způsobem jejich činnost může přinést úspěch celé akci. Zároveň je pro ně důležité vědět, že mají důvěru svých nadřízených, že do nich jejich vedoucí vkládají víru. Pokud se vyskytne problém, se kterým

si mileniálové neví rady, tak oceňují více pomoc ve smyslu vedení, spíše než přímé návody, jak mají problém přesně vyřešit. Tímto příslušníci generace Y získávají větší prostor a svobodu v rozhodování, kdy mohou použít vlastních zkušeností a řešit nastalé problémy kreativněji. Ruku v ruce s tím si pěstují a zlepšují vztahy na pracovišti a utváří se příjemné klima, které vyhovuje nejen této generaci, ale i všem ostatním v jejich okolí. (Wanderbloemen, 2017, citováno 27.12.2017)

Na druhé straně také zaznívá názor, že Mileniálové nechtějí pracovat a nejsou loajální vůči zaměstnavateli. Většinou to ale není pravda. Mileniálové chtějí pracovat, jen jsou v požadavcích ohledně práce jiní, než předešlá generace pracovníků. Je tedy na zaměstnavatelích, aby se naučili s touto nově nastupující generací pracovat, rozpoznali, na co mají tito jedinci talent, co očekávají a jaké jsou jejich priority a hodnoty. Kromě smyslu práce a flexibility chtějí také fungovat v práci efektivně, aby mohli čas mimo pracoviště účinně využít k relaxaci a ke svým zálibám. Chtějí se aktivněji podílet na vedení, mají nové nápady, které rádi realizují.

Nové generaci na trhu práce také záleží na firemní kultuře. Častěji převažuje stránka duševní nad finanční. Přiznávají, že pracovní klima je pro ně v dnešní době důležitější, než je výše mzdy. Mileniálové se chtějí cítit v práci dobře i za tu cenu, že budou mít trochu méně peněz.

Dalším faktorem je zpětná vazba (feedback). Spousta zaměstnavatelů v dnešní době svým zaměstnancům nenaslouchá. Pro generaci Y je právě feedback jednou z hlavních věcí, které od svého nadřízeného očekávají a jelikož jsou generací mladou a rychlou, chtějí ho nejlépe ihned. Je třeba dodat, že je nutné nejen zaměstnance hodnotit, ale i ptát se jich, co se jim líbí a nelíbí ve firmě. Dát jim prostor a vyslechnout je. Tím jednak získají nadřízený jejich důvěru, ale také mohou objevit a lépe těžit z jejich talentu. Objevení nových talentů navíc přispívá k dalšímu rozvoji zaměstnance a otevírá mu další dveře ke kariernímu růstu.

Karierní růst je další důležitou stránkou v pracovní oblasti pro tuto generaci. Tam, kde zaměstnavatelé ukazují, že je možnost postupu na vyšší pozice a podpora vzdělávání, tam mladí získávají pocit, že s nimi nadřízený počítá i v budoucnu a nechá je profesně růst.

Mimo jiné si také mileniálové cení transparentnosti ve firmě. Očekávají, že se včas o všem dozvědí, bude jim jasně dána odměna za práci, definuje se, kdo má jaké pravomoci a kdo nese od začátku odpovědnost za případné nezdary. Jednoduše řečeno – chtějí ve všem mít jasno už od začátku. (Šimáková, 2017, citováno 2.8.2018)

Pro generaci Y je v osobním životě charakteristické, že její příslušníci uzavírají manželství, zakládají rodinu, pořizují si nemovitosti, získávají finanční stabilitu později, než tomu bylo dříve. Tyto znaky se považují za ukazatele dospělosti a v případě výše zmíněné generace dochází k jejich odsunu do pozdějších let života, tedy posouvá se nám hranice dospělosti. (McRindle, 2009, str. 2–3)

Nemají obavy z toho si půjčit finanční prostředky, ať už jde o hypotéku, leasing, půjčku nebo další úvěry. Peníze jsou pro ně více prostředkem než hodnotou. Za jejich pomoci dosahují svých cílů a plní si své sny. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 145)

Je možné, že tato generace přinese i revoluci na trh práce. Především s nastupující robotizací budou některé manuální práce nahrazeny nejrůznějšími samostatně funkčními roboty. Mileniálové se také chtějí v životě především bavit, neobětovat práci vše a zaměstnavatelé se tomu budou muset přizpůsobit. Často ale tato flexibilita na trhu práce chybí, a proto se její příslušníci hrnou i do menších firem či nejrůznějších nově vznikajících start-upů, kde je možnost větší volnosti než v zavedených korporátech. (Sedláčková, Čihák, 2017, citováno 27.12.2017)

1.4 Generace Z

Generace, která byla ještě donedávna nejmladší. Na svět přicházela v letech 1996 až 2010. Jedná se o první generaci, která neprožila offline dětství, bez moderních vymožeností typu smartphone, notebook, chytré hodinky či nejrůznější bezdrátová zařízení. Je to generace, která se zrodila rovnou do světa plného moderních technologií. Je pro ni naprosto přirozené trávit život na internetu a aplikacích typu Facebook, Instagram, Twitter, Youtube a další, které je pro ni jednou z hlavních výplní volného času.

Jedná se pravděpodobně o první generaci, pro kterou pojmy jako tradice a zvyky moc neznamenaají, což je ovlivněno například zvýšenou rozvodovostí. Proto jsou také zvyklí spoléhat více sami na sebe, ne pouze na rodiče, tím pádem si budují postupně vlastní nezávislost, řeší si problémy po svém a stávají se z nich sebevědomí individualisté. V jejich době byla již výuka jazyků samozřejmostí, takže i díky internetu si dokážou velmi rychle vyhledat informace v jiném než rodném jazyce, a to prakticky o čemkoliv. Ovšem s ověřováním pravdivosti zdrojů si příliš hlavu nelámou. Respektují více přátele, než starší generaci a je velmi těžké udržet dlouho jejich pozornost. Vstup této generace na pracovní trh už by ale neměl být takovým šokem pro zaměstnavatele, jako tomu bylo v případě generace Y. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 134)

Také při nynější klesající porodnosti se zvyšuje starostlivá péče o dítě a tím vzrůstá u potomků zahleděnost do sebe sama a stoupá u nich pocit jedinečnosti, protože bývají často jediným potomkem svých rodičů. Proto se tato generace označuje také méně známým pojmem generace sněhových vloček, který právě odkazuje na jedinečnost a sensitivitu sněhových vloček. (Kroc, Přenosilová, 2017, citováno 27.12.2017)

Generace Z se jeví v dnešní době jako pragmatičtější k otázkám bezpečnosti a to jak v oblasti pracovní, tak i v té druhé, soukromé. Ve srovnání s generací Y je pro ně ještě více důležité a motivující mít zajištěný a bezpečný život. Dáno je to tím, že v době jejich dětství probíhala ekonomická recese a příslušníci generace Z byli často svědky

finančních problémů svých rodičů a zároveň někteří z nich byli svědky teroristických útoků ve světě.

V práci jsou mnohem většími individualisty na rozdíl od generace Y, která si raději pomáhá a spolupracuje společně a v týmech. Příslušníci generace Z nechtějí být souzeni jako celek a tým, ale záleží jim na posuzování zásluh jednotlivců a ocenění především jejich přidané hodnoty. Proto většinou chtějí pracovat na vlastních projektech, kde mohou jednoznačně předvést, co umí. Nebojí se vystoupit z řady, neskrývají se za větší skupiny, ale naopak chtějí být vidět, být nezávislí, prosadit se a tvrdě pracovat. Samozřejmě ale za tuto tvrdou práci očekávají adekvátní odměnu stejně jako je tomu u generace Y.

Tato bojovnost a dravost v pracovní oblasti se projevuje také v oblasti vzdělávání. Mileniálové pravděpodobně budou vzdělanější generací než generace Z. V zemích, kde je nákladné studium vysokých škol, se generace Z častěji vrhá přímo po hlavě mezi pracovní sílu namísto studia vysokých škol. Jedním z důvodů je, že se nechtějí zadlužit na několik let dopředu a druhým je vědomí, že mohou zkusit nové, alternativní a dostupnější způsoby a zdroje nasbírání potřebných zkušeností. (Patel, 2017, citováno 2.8.2018)

Příslušníci generace Z mezi sebou komunikují raději pomocí nejrůznějších messengerů. Díky nim jim například nehrozí problémy s plynulostí a tempem řeči. Navíc celý text si po sobě mohou znovu překontrolovat, opravit gramatické chyby a překlepy nebo ho rovnou celý přepsat. (Paige, 2017, citováno 2.8.2018)

Díky svobodě v digitálním světě mohou za pomoci velkého množství sociálních médií jednoduše přejít na jinou stránku a komunikovat online právě tam, kde jejich názor sdílí ostatní uživatelé. Tato situace může být i rizikem, protože i vzhledem k jejich věku se mohou dostat do kontaktu s nebezpečnými skupinami. (Kroc, Přenosilová, 2017, citováno 27.12.2017)

Výše zmíněný názor, že generace Z (dle tohoto průzkumu i generace Y) raději v digitálním světě komunikuje raději pomocí textu než hlasem, potvrzuje i průzkum firmy Live Person s názvem The digital lives of Millennials and Gen Z.

Ten na základě zkoumaných zemí uvádí, že textovou komunikaci nejvíce preferují lidé ve věku 18–34 let ve Velké Británii, kde je to 73 % a ve Spojených státech, kde je to 73,4 %. Naopak Německo v tomto srovnání obsadilo až poslední příčku testovaných zemí s 59,6 %. Šetření bylo provedeno v září roku 2017 a zúčastnilo se ho více než 3200 respondentů z USA, Velké Británie, Austrálie, Německa, Francie a Japonska. (Bradbury, 2018, citováno 1.4.2018)

V pracovním prostředí se generace Z i Y vrací spíše zpět ke kořenům. Podle studie s názvem Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations z roku 2014 firmy Millennial Branding a Randstad US bude 51 % příslušníku generace Z komunikovat s nadřízeným raději tváří v tvář, než po emailu (16 %) nebo messengeru (11 %).

V podstatě naprosto stejné výsledky vyplynuly i u generace Y (dle výše uvedeného pořadí 52 %, 18 % a 11 %). Studie se účastnilo 1005 respondentů z generace Z ve věku 16-20 let a 1016 respondentů generace Y ve věku 21-23 let. Studie byla provedena v 10 zemích včetně USA, Velké Británie a Německa. (Schwabel, 2014, citováno 1.4.2018)

V další kapitole se jsem se zaměřím na pracovní podmínky jak pro jednotlivé generace, které vycházejí z výzkumů, tak na vysvětlení toho, co vše oblast pracovních podmínek zahrnuje.

2. PRACOVNÍ PODMÍNKY NAPŘÍČ GENERACEMI

Pracovní podmínky zahrnují široký soubor ekonomických, technických a technologických podmínek, bezpečnostní opatření pro práci a péči o zaměstnance. Obsahují mimo jiné také pracovní poměry, pracovní dobu a prostředí nebo sociálně-psychologické podmínky práce.

(Kocianová, 2010, str. 178)

Sociálně-psychologické podmínky práce mají souvislost s tím, zda člověk pracuje samostatně, bez dalších pracovníků, či pracuje ve stále společnosti ostatních kolegů. Duševní práce vyžaduje spíše prostředí, kde je pracovník sám a není rušen, zatímco u práce fyzické práce přítomnost dalších osob nevadí. Pokud je zaměstnanec dlouhodobě izolován, může se to podepisovat na jeho psychické pohodě a pravděpodobně to ovlivní i jeho pracovní výkon. Zároveň je ale třeba zohlednit kontrolu pracovníka a mezilidské vztahy, které ovlivňují celkové pracovní klima. (Koubek, 2007, str. 57)

Pracovní prostředí tvoří vlivy, které působí na zaměstnance a ovlivňují například jejich výkonnost, spokojenost a duševní pohodu i zdraví. Tyto části se dají ovlivnit správnou volbou prostorového řešení pracoviště a jeho barvami, vhodným osvětlením, teplotou vzduchu či hlučností na pracovišti. (Šikýř, 2014, str. 140-141)

Pracovní poměry jsou v dnešní době spojovány s alternativní pracovní úvazky, mezi které patří například dohody o provedení práce či pracovní činnosti, částečné úvazky, pružné rozvržení pracovní doby, práce z domova, sdílení pracovního místa a další. (Kocianová, 2012, str. 109)

Péče o zaměstnance souvisí s celou řadou pracovních podmínek, které obsahují benefity, alternativní pracovní úvazky, pracovní místo, služby poskytované zaměstnancům, bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) či další rozvoj pracovníků. Tyto části péče o zaměstnance jsou buď povinné, smluvní nebo dobrovolné ze strany zaměstnavatele. (Kocianová, 2010, str. 186-187)

Pracovní doba, práce přesčas a doba odpočinku, pracovních poměrů, BOZP, povinná péče o zaměstnance a pracovní podmínky jsou uzákoněné a dají se nalézt v zákoníku práce. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

S pracovními podmínkami souvisí i odchody zaměstnanců. Proto když už k odchodu u zaměstnance dochází, je dobré se ptát na důvod odchodu. Často bývá příčinou odchodu některá z těchto oblastí:

- Výhodnější podmínky u jiného zaměstnavatele – vyšší finanční ohodnocení, větší možnost karierního růstu, větší pocit stability, více možností tréninku a osobního rozvoje.
- Špatné podmínky u stávajícího zaměstnavatele – špatné vztahy či spolupráce s nadřízeným či ostatními kolegy, šikana na pracovišti a jiné osobní útoky.
- Osobní důvody – těhotenství, stěhování (Armstrong, 2007, str. 318).

2.1 Generace na trhu práce a mezigenerační konflikty

Nyní je to poprvé v historii, kdy v jedné firmě můžeme vidět celkem až pět generací, s trochou štěstí i šest generací, a to směrem od Tiché generace až ke generaci Z. Trh práce se bude vyvíjet tak, že v následujících letech zaujme dominantní postavení na trhu práce generace mileniálů. Tichá generace se nyní na pracovním trhu vyskytuje opravdu minimálně a generace Baby Boomers v příštích letech zastoupí velmi malé procento na trhu práce. Jedinci z generace X se budou posouvat především na seniorní pozice a hlavním hnacím motorem ekonomiky se stanou mileniálové. (Kurian, 2017, citováno 1.4.2018)

Dle průzkumu ManpowerGroup zakládající se na údajích OSN o světové populaci budou mileniálové a generace X v roce 2020 představovat 70 % pracovní síly ve světě, a to v poměru 1 ku 1. Pouhých 6 % zaujmou Baby Boomers a zbylou téměř čtvrtinu pracovní síly s převezmou jedince jedné z nejmladších generací, tedy generace Z. (manpower.cz, 2016, citováno 1.4.2018)

Jak se potkávají jednotlivé generace na trhu práce, dochází ke střetu jejich odlišností. Je nutné na tyto rozdíly nezapomínat a věnovat se jim, aby bylo možné naplno využít potenciál jednotlivých generací. U nově nastupující generace Y se jejich specifikům a potřebám zaměstnavatelé ještě budou muset nadále učit. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 132–133)

Z průzkumu firmy Society for Human Resource Management (SHRM) z roku 2004, který se zaměřil na generační rozdíly, vyplynulo že mimo jedinečností každého jedince a jeho potřeb záleží také na hodnotách dané generace. Každá z nich má určité požadavky a postoje v oblasti tréninku a rozvoje, zaměstnaneckých výhod, rozložení pracovní doby, péče o potomky a dalších.

Z výzkumu vyplynulo, že k největším střetům generací dochází v následujících oblastech:

- Pro Baby Boomers a starší generace je důležitý řád a pevná hierarchie společnosti a dlouhodobá věrnost zaměstnavateli. Naproti tomu generace X se soustředí na hledání work-life balance a je jim příjemnější uvolněné, méně formální klima ve společnosti. Tento rozdíl preferencí vyúsťuje v nespokojenost generačně starších zaměstnanců, kterým se zdá, že mladší generace má horší pracovní kázeň. Pro mladší generaci to je ale pouze lepší rozložení práce a volného času.

- Znakem zvyšování flexibility u mladší generace je, že pokud je to možné, tak nepracuje nutně z kanceláře, volí elektronickou komunikaci a tím snižují čas, který by jim zabíralo dojíždění do práce a osobní setkání. Naopak starší generace hledí více na dobu strávenou na pracovišti, což je opět v konfliktu s mladší generací.
- Mladá generace chce karierní postup, který někdy bývá nemožný, protože vyšší pozice jsou obsazeny služebně a věkově staršími kolegy. Proto mladší pracovníci odcházejí k jiným zaměstnavatelům, kde je vidí možnost karierního postupu. (Hejdová, 2016, str. 46)

Ne všechny konflikty generace X a Y působí negativně. V pracovní oblasti může díky tomuto střetu generací dobře fungovat mentoring, který dokáže být prospěšný pro obě generace, především pak pro tu mladší. Služebně starší zaměstnanci mohou využít své dlouhodobě nasbírané a cenné zkušenosti a předat je svým mladším kolegům. Mohou jim předat různé tipy na pracovní postupy, dávat okamžitou zpětnou vazbu anebo rady, jak lépe zapadnout ve svém oddělení a celkově se zorientovat v novém firemním prostředí. Fungují především jako opora, rádce, vůdce. Samozřejmě ne každý starší zaměstnanec může být mentorem, je třeba vybrat vhodného kandidáta a vyškolit ho. (Šimáková, 2017, citováno 8.2.2018)

Výše uvedený názor Šimákové podporuje studie firmy Millennial Branding z druhé poloviny roku 2013, která mimo jiné uvádí, že 53 % příslušníků generace Y tvrdí, že mentor by jim mohl pomoci stát se lepším a efektivnějším pracovníkem pro svou společnost. (Schwabel, Tufts, 2013, citováno 1.4.2018)

2.2 Průzkumy v oblasti pracovních podmínek generace

X a Y

V této kapitole se můžeme podrobněji dozvědět, k jakým výsledkům došly různé studie ať už menších či větších firem.

Pokud nepočítáme peníze a ostatní finanční benefity, je pro generaci Y na prvních pěti příčkách nejdůležitější dobrá rovnováha osobního a pracovního života (work-life balance) 16,8 %, možnost karierního růstu, být lídrem 13,4 %, flexibilita ve smyslu práce z domova nebo pružné pracovní doby 11,0 %, pocit smysluplné práce 9,3 % a možnost profesního rozvoje 8,3 %. Tyto výsledky se objevily v rámci průzkumu firmy Deloitte, které se zúčastnilo 7 700 mileniálů z 29 zemí světa. Všichni respondenti se narodili po roce 1982, mají ukončené středoškolské vzdělání nebo VŠ titul, pracují na plný úvazek v soukromém sektoru ve firmách s počtem zaměstnanců 100 a více. (Deloitte.com, 2016, citováno 1.4.2018)

ManpowerGroup uskutečnila v roce 2016 celosvětovou studii s názvem Mileniálové a kariéra: Vize 2020. Cílem bylo porozumět mileniálům v oblasti práce a zjistit jejich

případné odlišnosti od zbytku generací. Z výsledků vyplynulo, že při hledání nového zaměstnání jsou pro ně na prvních 5 místech nejdůležitější peníze, jistota zaměstnání, volný čas na odpočinek, dobrý pracovní kolektiv a nakonec flexibilita. Pokud by nastala situace, že by se zaměstnanci naskytla nová pracovní příležitost, nejlépe by si mohl zaměstnavatel udržet pracovníka za pomoci zvýšení platu nebo finančního bonusu, možností zlepšení work-life balance nebo jasnou cestou karierního postupu. Pod pojmem jistota v zaměstnání si zaměstnanci představují jisté zaměstnání na dlouhou dobu (27 %), pracovní dovednosti, které odpovídají potřebám trhu (27 %) a udržení si životní úrovně (24 %). Studie probíhala od února do dubna 2016 a v 25 zemích světa. Mileniálem v tomto modelu byl označen člověk ve věku 20-35 let, jinak narozený v letech 1980-1996. Zúčastnilo se jí 19 000 pracujících mileniálů a 1500 náborových manažerů. (manpower.cz, 2016, citováno 1.4.2018)

Dle společnosti PricewaterhouseCoopers (PwC) budou v roce 2020 mileniálové tvořit 50 % světové pracovní síly. Tento průzkum se odehrál v roce 2011, proběhl v 75 zemích světa a zúčastnilo se ho 4 364 respondentů ve věku do 31 let, kteří dokončili vysokou školu mezi lety 2008 a 2011.

Téměř všichni respondenti (95 %) se shodují na tom, že je pro ně rovnováha osobního a pracovního života důležitá. Pro téměř jednu čtvrtinu dotazovaných je nejvíce cenným benefit od zaměstnavatele trénink a rozvoj, který následuje flexibilní pracovní doba s 20 %. Více než třetina tázaných přiznala, že se porozhlíží po nových pracovních příležitostech, a to i když jsou zaměstnaní. Přesně čtvrtina dotazovaných očekává, že bude mít ve své pracovní kariéře 6 a více zaměstnavatelů. Ve vztahu se zaměstnavatelem by byla pro 28 % respondentů práce se silným koučem a mentorem nejvíce oceněnou možností rozvoje. Necelé tři čtvrtiny odpovídají, že je pro ně stejně pohodlné pracovat s jinou generací jako s jejich vlastní. 76 % souhlasí s tvrzením, že se těší z práce se starším nadřízeným a pouze 4 % tvrdí opak. Ovšem v otázce oblasti řízení si 38 % dotázaných myslí, že se starší management neshodne s mladšími pracovníky. (pwc.de, 2011, citováno 1.4.2018)

O mileniálech se často tvrdí, že jsou líní. V rozporu s tím je studie firmy Ernst & Young, který se ptal pracovníků v manažerských pozicích na to, zda v posledních 5 letech začali pracovat více hodin. Výsledky ukázaly, že souhlasně se vyslovila téměř polovina manažerů z řad mileniálů, 38 % z generace X a 28 % z generace Baby Boomers. Další průzkumy ukazují, že třetina mileniálů pracovala každý den v době své dovolené a více než polovina z dotázaných bude kvůli kariernímu úspěchu pracovat v průběhu týdne déle a také o víkendech. (Poll, 2015, citováno 1.4.2018)

I když je s trendem pracovní flexibility spojována především generace mileniálů, tak pro generaci X je tento prvek také důležitý. Pro 82 % příslušníků generace X je rovnováha osobního a pracovního života dokonce důležitější, než úspěch a karierní postup. (Kurz, Guerrier, 2016, citováno 1.4.2018)

Výzkum společnosti KPMG ukazuje, že pokud se mluví o nejpřitažlivějších prvcích na pracovišti, její jimi právě rovnováha pracovního a osobního života. V případě Generace Y je dokonce druhým nejdůležitějším parametrem při volbě nového zaměstnavatele. Zajímavé je, že generace X vnímají tuto rovnováhu jako výhodu, ale mileniálové ho přímo vyžadují. (Kurian, 2017, citováno 1.4.2018)

Mezi pěti nejdůležitějšími prioritami v pracovní oblasti pro generace X a Y se u obou objevil work-life balance, benefity a finanční ohodnocení. Pro generaci X to dále byla autonomie, flexibilita a různorodá pracovní náplň, zatímco pro generaci Y bylo další prioritou podporující a férové vedení a dále pak pocit smyslu práce. (Houran, Gold, Kefgen, citováno 1.4.2018)

Z pohledu zaměstnanců je důležité kromě finančního ohodnocení a zaměstnaneckých výhod několik dalších věcí. Jsou jimi jejich další trénink a karierní růst, pocity jistoty pracovního místa, uznávání stejných hodnot jako organizace a dále pak dobré vztahy napříč společnostmi včetně upřímnosti a férová komunikace. (Kocianová, 2012, str. 62)

2.3 Shrnutí společných a odlišných znaků generací X a Y

V dnešní době není mnoho zahraničních průzkumů týkajících se generace X, protože jsou v online podobě často nedostupné anebo jsou neaktuální či málo obsáhlé. Průzkumů, které se týkají generace Y, je sice dostatek, ale často se věnují pouze generaci Y, a nikoliv přímému srovnání s generací X. Proto jsem syntézou teoretických poznatku a výsledků studií vytvořil na dalších stránkách tabulky, které vedle sebe přehledně porovnávají právě obě tyto generace.

Tabulka 1 - Porovnání pracovních podmínek a znaků generace X a Y

	Generace X	Generace Y
Charakteristické znaky nejen v pracovní oblasti a očekávání	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Dvakrát měř, jednou řež“ ▪ Skeptičtí nejen v pracovní oblasti ▪ Chtějí, aby se s nimi jednalo s respektem a úctou, ▪ Aby jim bylo nasloucháno ▪ Méně loajální ke společnostem než předchozí generace, ale loajální k lidem ▪ Naslouchají svým vnitřním pocitům ▪ Často sami podnikají ▪ V práci chtějí dosáhnout co nejrychleji výsledů ▪ Chtějí svobodu i v práci a očekávají od ní pocit bezpečí ▪ Nezávislost ▪ Orientace na cíl ▪ Samostatnost ▪ Chtějí změnit prvky byrokracie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Nezapomínej žít kvůli práci“ ▪ Optimisté ▪ Mají podnikatelského ducha ▪ Chtějí, aby se s nimi jednalo s respektem a úctou a aby jim bylo nasloucháno ▪ Oddaní zaměstnavateli, pokud se ztotožní s jeho vizí či produktem ▪ Chtějí příjemné pracovní prostředí ▪ Touží po tom dělat věci jinak ▪ V práci chtějí dosáhnout co nejrychleji uspokojení ▪ Týmová hráči ▪ Multitasking ▪ Tolerantní k rozdílnostem ▪ Nepřijímají byrokracii ▪ Hledají smysl v práci i životě ▪ Mají velké nároky a vysoké cíle
Flexibilita a očekávané možnosti ve vztahu k ní	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chtějí work-life balance ▪ Pod pojmem flexibilita si představí možnost práce z domova i kanceláře 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyžadují work-life balance ▪ Chtějí si určit pracovní dobu a místo práce ▪ Pod pojmem flexibilita si představí možnost práce z domova i kanceláře

	<p>Očekávané možnosti ve vztahu k flexibilitě</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Možnost zvolit si pracovní dobu, pokud splním daný úkol ▪ Možnost další doby volna z osobních důvodů při práci na plný úvazek ▪ Čtyřdenní pracovní týden s pracovní dobou 10 hodin 	<p>Očekávané možnosti ve vztahu k flexibilitě</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Možnost zvolit si pracovní dobu, pokud splním daný úkol ▪ Možnost další doby volna z osobních důvodů při práci na plný úvazek ▪ Čtyřdenní pracovní týden s pracovní dobou 10 hodin
Oblast kariéry	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilní profese ▪ Proaktivní v oblasti karierního růstu ve smyslu získávání nových zkušeností a možnostem povýšení ▪ Zajímají je všechny karierní příležitosti ▪ 40 % si dokáže představit, že zůstanou v nynější firmě celý život 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paralelně mají více prací ▪ Vstupují na trh s více pracovními zkušenostmi než předchozí generace ▪ Hledají nové příležitosti ▪ Chtějí sbírat zkušenosti ▪ Mnohdy mění karierní cíle ▪ 20 % si dokáže představit, že zůstanou v nynější firmě celý život ▪ Kariéru vnímají jako možnost být ocenění
Oblast pracovní komunikace a komunikačních technologií	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Přímá a neformální ▪ Elektronická ▪ Komunikace se zákazníky emailem ▪ Vnímají kolegy jako přátele ▪ Otevřeně komunikují s kolegy při řešení konfliktů ▪ Chtějí průběžnou zpětnou vazbu s detaily toho, co přesně se jim podařilo či nepodařilo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Přímá a neformální ▪ Moderní a pokročilé prostředky komunikace ▪ Komunikace se zákazníky emailem a pomocí instant messengerů ▪ Neformální vztahy s kolegy ▪ O problémech otevřeně diskutují ▪ Vyžadují neustále okamžitou a průběžnou zpětnou vazbu

	<p>Komunikační technologie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Technologie používají, pokud jsou předpokladem jejich úspěchu ▪ Využívají mobilní telefony, notebooky ▪ Internet je prostředkem k prozkoumávání ▪ Jsou stále na příjmu (email, telefon) 	<p>Komunikační technologie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chtějí používat ty nejmodernější technologie ▪ Technologie jsou nástrojem k lepšímu pracovnímu výkonu ▪ Internet slouží k vyhledávání a propojení se se zbytkem světa ▪ Jsou stále online (email, telefon)
<p>Vztahy k autoritě a preferované vlastností lídra</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Měně jim důvěřují ▪ Nemají z nich strach <p>Vlastností lídra</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Důvěryhodnost (71 %) ▪ Vzájemná důvěra (58 %) ▪ Prozíravost (54 %) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Důvěřují těm autoritám, které jim mohou pomoci v rozvoji ▪ Věří, že respekt si člověk musí zasloužit <p>Vlastností lídra</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schopnost naslouchat (71 %) ▪ Spolehlivost (58 %) ▪ Oddanost (54 %)
<p>Vlastnosti a dovednosti vnímané jako důležité na pracovišti</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umět s počítačem (79 %) ▪ Dodržovat termíny (75 %) ▪ Ochota učit se novým věcem (74 %) ▪ Mluvit jasně a stručně (72 %) ▪ Dobře vycházet s okolím (71 %) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umět s počítačem (66 %) ▪ Dodržovat termíny (62 %) ▪ Multitasking (59 %) ▪ Ochota učit se novým věcem (58 %) ▪ Mluvit jasně a stručně (55 %)

<p>Vzdělávání a rozvoj</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chtějí flexibilitu ve vzdělávání ▪ Vědět co se od nich přesně očekává ▪ Neformální strukturu týmu ▪ Nezávislost a menší míru řízení <p>Preferované formy vzdělávání</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuální koučing, školení, diskuzní skupiny, vyhodnocení zpětné vazby, teambuildingy, knihy, manuály <p>Nejvíce rozvíjené oblasti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leadership ▪ Rozvoj dovedností v oblastí mé specializace ▪ Budování týmu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chyby berou jako ponaučení a součást vzdělávání ▪ Trénink ve smyslu „školy hrou“ ▪ Chtějí týmovou práci ▪ Pokud jde o individuální práce, mají být podpořené vedením a kontrolou <p>Preferované formy vzdělávání</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuální koučing, školení, mentorování, vyhodnocení zpětné vazby, diskuzní skupiny, knihy, manuály <p>Nejvíce rozvíjené oblasti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leadership ▪ Umění řešit problémy a činit rozhodnutí ▪ Rozvoj dovedností v oblastí mé specializace
<p>Nástroje motivace a odměňování</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příjemné pracovní klima ▪ Svoboda ▪ Pocit jistoty práce ▪ Zábava ▪ Možnost pracovat s autoritami a experty ▪ Důstojné příplatky za práci přesčas ▪ Spravedlivé finanční ohodnocení 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spokojenost se sebou sama ▪ Pocit smysluplnosti práce ▪ Možnost převzít zodpovědnost a být součástí týmu ▪ Flexibilita práce ▪ Získávání nových zkušeností a příležitosti učit se ▪ Zábava a práce, které se propojují ▪ Práce s kreativními lidmi

Zdroje: vlastní zpracování, dostupné z: <http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/4247/4153>:

https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf

Generacemi Baby Boomers, X a Y se zabýval také průzkum provedený v Bulharsku, který oslovil menší množství respondentů a zjistil podobné znaky, preference a hodnoty. Vzhledem k orientaci celé mé práce především na dané dvě generace jsem v tabulce 2 vybral z průzkumu pouze tu část, která se těmto generacím věnuje.

Tabulka 2 - Výkonnost a preference u zaměstnanců generace X a Y v Bulharsku

	Generace X	Generace Y
Obecná charakteristika	Pragmatičtí Soběstační Vyhledávají work-life balance Myslí globálně Spoléhají sami na sebe Skeptičtí k autoritám	Sebejistí Společenštlí Multitasking Potřebují flexibilitu Hledají zábavu
Silné stránky	Adaptabilní Učelniví Mají skvělé globální povědomí	Ochotní vždy spolupracovat Otevření inovacím a různým kulturám Nevadí jim změny
Slabé stránky	Nemají rádi striktní pracovní požadavky Krátkodobě orientovaní Odmítají pravidla	Nedisciplinovaní Vyžadují dohled Netrpěliví
Pracovní etika	Samostatní Nezávislí Orientovaní na cíl	Multitasking Chtějí znát důvody (proč) Týmoví hráči orientovaní na vzdělávání a rozvoj
Pracovní očekávání	Nezávislý, vynalézavý lidé, kteří oceňují svobodu a odpovědnost Ambiciózní podnikatelé dychtící po učení se novým dovednostem	Očekávají, že budou vyslyšeny jejich názory. Chtějí vědět, že jejich práce je ceněna Chtějí plnit úkoly vlastním stylem Rádi pracují v týmech, chtějí kouče a hodně chvály
Pracovní prostředí	Kancelář, home office – chtějí flexibilitu	Kancelář, home office – chtějí flexibilitu

Zpětná vazba	Průběžná Přímá – „Řekni mi, jak jsem zvládl tenhle úkol?“	Okamžitá, neustálá Chtějí pochválit
Motivátory	Respektu vůči nim Dobré finanční ohodnocení Karierní postup Zajímavá práce Pocit, že má práce je důležitá Příležitost k osobnímu rozvoji a tréninku	Respektu vůči nim Dobré finanční ohodnocení Dobré pracovní vztahy Karierní postup Zajímavá práce Příležitost k osobnímu rozvoji a tréninku
Technologie	Internet (k vyhledávání, hodnocení atd.) Notebook Email a telefon 24/7	Internet (k propojení mezi sebou a vyhledávání) Email a telefon 24/7
Co je dělá šťastnými v práci	Pocit důležitosti (84%) Pocit uznání (74%) Podporující prostředí (69%) Schopní kolegové (68%) Vedení, se kterým se mohu ztotožnit (66%)	Pocit důležitosti (85%) Pocit uznání (74%) Podporující prostředí (73%) Schopní kolegové (72%) Vedení, se kterým se mohu ztotožnit (68%)

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z: http://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/Kicheva_ea_en_br_1_2017.pdf

2.3.1 Work-life balance a flexibilita na pracovišti

Z většiny výzkumů a studií vyplynulo, že jedním z hlavních témat, které je pro obě generace společné, je flexibilita, se kterou je spojován work-life balance, proto jsem mu věnoval vlastní podkapitolu, kde jsem rozebral jak jeho počátky, tak i různé nové a moderní formy, které jsou s ním v dnešní době spojovány.

Work-life balance je název konceptu, který má za úkol co nejlépe sladit pracovní stránku života s osobní a dosahovat jejich rovnováhy. (Šikýř, 2014, str. 138)

Představa work-life balance není novinkou. Jeho počátek sahá až do 60. let minulého století, kdy v USA zahrnoval pouze zaměstnané ženy s potomky a dohled nad tím měla státní správa. Zájem o tuto oblast vzrostl v 80. letech, kdy firmy začaly řešit personální politiku a zaměstnanecké výhody. Sladění osobního a pracovního života bylo velmi diskutovaným problémem v celé společnosti. V dnešní době už není spojován pouze s rodičovstvím, kde je však stále stereotypně spojován pouze s ženami, ale soustředí se i na péči o zaměstnance, kde zaměstnavatelé nabízí různé příspěvky na využití volného času nebo péči o dítě a domácnost. Nejvíce diskutované jsou ale stále flexibilní úvazky, mezi které se řadí zkrácené pracovní úvazky, práce z domova a další. (Kocianová, 2012, str. 105-107)

Velký význam tomuto pojmu přikládají i studenti, pro které je dlouhodobě nejdůležitější metou v budoucí pracovní oblasti. Kromě flexibilních pracovních úvazků si pod tímto termínem představují volno na své koníčky a pro rodinu nebo příznivé pracovní klima. (Henzlová, 2016, citováno 4.1.2018)

V souvislosti s work-life balance se často zmiňují flexibilní pracovní režimy, mezi které patří kratší či pružně rozvržená pracovní doba nebo distanční práce.

U pružně rozvržené pracovní doby má zaměstnanec určenou základní pracovní dobu, kdy je povinen být přítomen na pracovišti a zároveň má také volitelnou pracovní dobu, kterou si volí sám.

Při sdílení (jednoho) pracovního místa jsou dva či více pracovníků, kteří si rozdělí práci mezi sebe a vzájemně vykryjí neobsazenost pracovního místa. Rozvržení pracovní doby mezi jednotlivými pracovníky nemusí být rovnoměrné, ale společně za vykonanou práci zodpovídají. V praxi bývá jedno pracovní místo nejčastěji obsazeno dvěma pracovníky, z nichž jeden dochází na pracovní místo dopoledne a druhý odpoledne.

Distanční práce se vykonává zpravidla z domova či přímo v prostředí klienta za pomoci moderních technologií (práce za pomoci mobilního telefonu, notebooku apod.). Avšak při této práci bývá pracovník izolován od ostatních, a ztrácí kontakt s okolím. (Šikýř, 2014, str. 138-140)

Zkrácené pracovní úvazky nebo distanční jsou vhodné nejen pro studenty a matky s dětmi, ale také pro hendikepované. Mohou se tak lépe začlenit do společnosti, dodává jim to pocit užitečnosti, a kromě tohoto pozitivního vlivu na psychickou stránku života, si přilepší i po finanční stránce. (Hanžlová, 2016, citováno 1.4.2018)

Flexibilitě v pracovním prostředí napomáhají i moderní technologie, díky kterým je v dnešní době možné pracovat téměř odkudkoliv, třeba i z druhého konce světa. S tím souvisí pojem digitální nomádi. Jsou to lidé, která chtějí a mají tu možnost pracovat především pomocí notebooku z prakticky jakéhokoliv místa na světě. Spojují takto práci a cestování. Digitální nomádství se dotýká především oblastí IT (programátoři, vývojáři), online marketingu a dále pak copywriterů, fotografů nebo například grafiků. Při této práci je důležité dobře si vše připravit a naplánovat, zohlednit životní náklady dané země a cestovat na lehkou. Oblíbenými zeměmi těchto novodobých nomádů jsou státy jihovýchodní Asie. (Pažitná, citováno 1.4.2018)

Nalezení work-life balance není jednoduché. Každý člověk má své ambice, někomu více záleží na rodině a jinému na karierním postupu. Je třeba k zaměstnancům přistupovat individuálně, protože i v této oblasti má každý jiné potřeby a zájmy. S jejich naplňováním by jim tento koncept měl pomáhat, ale stává se, že ve strachu o kariéru pracovníci nevyužívají nabízených výhod. Tento strach vyúsťuje v problémy na pracovišti (konflikty, nemocnost) či přetěžování se zaměstnance, které může vést až k syndromu vyhoření. (Kocianová, 2012, str. 106-107)

V další části mé práce se věnuji výzkumnému setření s ním spojenému návrhu výzkumných otázek, rozboru výsledků, kterých bylo dosaženo. Na tyto výsledky dále navazuje diskuze výzkumných otázek a doporučení pro zaměstnavatele.

PRAKTICKÁ ČÁST

3. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V současné době se průzkumy ve světě zaměřují především na generaci Y, případně na predikce chování generace Z, dle kterých se dají charakterizovat jejich preference. Ale chybí nám aktuální preference generace X a srovnání s generací Y jak ve světovém, tak v českém měřítku.

V mém dotazníkovém šetření jsem tedy chtěl zjistit, co je z pohledu obou generací aktuálně atraktivní v oblasti pracovních podmínek a co ovlivňuje jejich spokojenost v práci tak, aby u daného zaměstnavatele nadále setrvali.

Výstupem šetření je návrh ideálních pracovních podmínek pro generaci X a Y a tím pomoci zaměstnavatelům s výchozím základem jak pro přilákání, tak pro udržení si stávajících zaměstnanců.

3.1 Cíle šetření

Hlavní cílem šetření bylo zjistit, jaké jsou preference u generací X a Y v oblasti pracovních podmínek v České Republice.

Vedlejším cílem bylo zjistit, jaké pracovní podmínky jsou pro ně důležité, jaké vztahy s nadřízenými preferují a čím se dá ovlivnit jejich loajalita, jak komunikují představitelé generace X a Y.

3.2 Výzkumné otázky

Pro výzkumné šetření jsem si stanovil tyto otázky:

Výzkumná otázka č.1: Jaké pracovní podmínky jsou pro generaci X a Y důležité?

Výzkumná otázka č.2: Jak komunikují představitelé generace X a Y?

Výzkumná otázka č.3: Jaké vztahy s nadřízenými preferují a čím se dá ovlivnit jejich loajalita?

Výzkumná otázka č.4: Mají pocit, že se jim dostává flexibility?

Výzkumná otázka č.5: Jsou si podobní čeští představitelé generace X a Y v oblasti pracovních podmínek?

3.3 Metodologie a charakteristika respondentů

Kvantitativní výzkumné šetření jsem provedl za pomoci zpravidla uzavřených otázek ve formě standardizovaného dotazníku. Zvolil jsem dvě formy dotazníků. Prvním byl online dotazník, který byl šířený za pomoci emailu či sociálních sítí a dále tištěná verze, která byla osobně rozdána respondentům a vyhodnocena. Sběr dat probíhal v době od 19.3.2018 do 9.4.2018.

Respondenty byli muži i ženy se SŠ a vyšším vzděláním z celé ČR.

Za zástupce generace X byli v šetření považováni jedinci narození v letech 1961–1981.

Za zástupce generace Y byli v šetření považováni jedinci narození v letech 1982–1995.

Celkově se průzkumu zúčastnilo 143 respondentů, z toho bylo 56 příslušníků (22 mužů, 34 žen) z generace X a 87 příslušníků (32 mužů a 55 žen) z generace Y.

4. ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

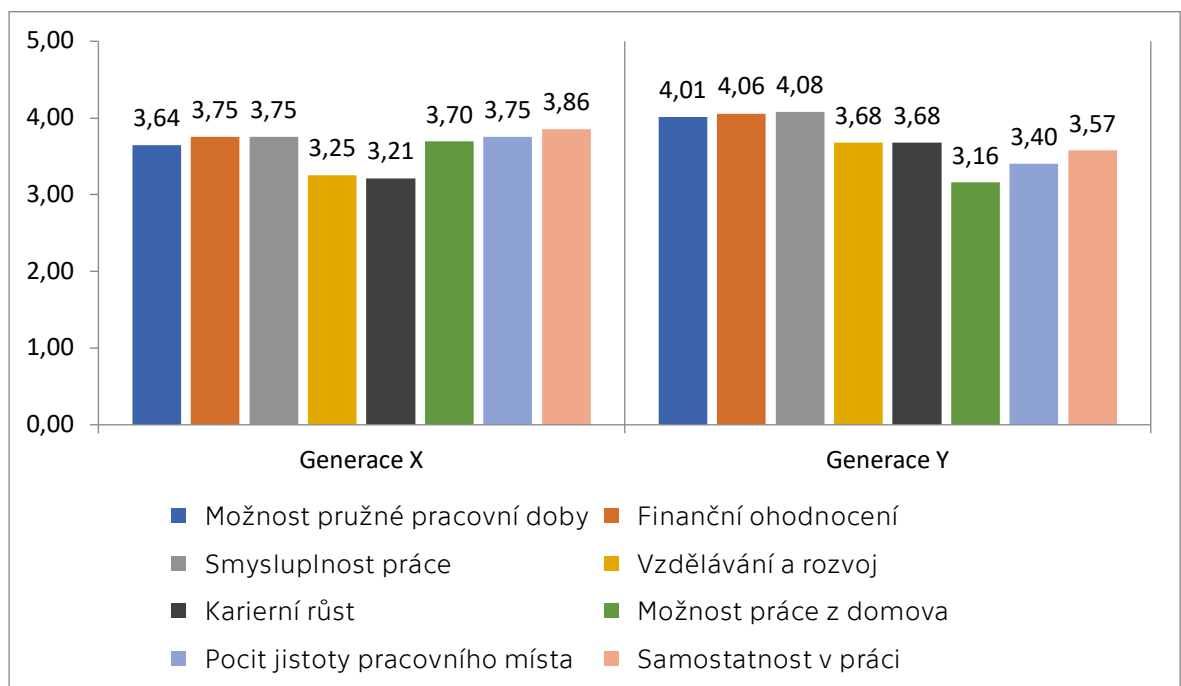
V následujících podkapitolách se věnuji rozebrání jednotlivých otázek z kvantitativního dotazníkové šetření za pomoci grafů či tabulek. Výsledky šetření jsou řazeny s ohledem na pořadí výzkumných otázek.

4.1 Hodnota daných prvků na pracovišti

Na začátku dotazníku jsem zjišťoval, které z uvedených možností jsou pro respondenty na pracovišti nejdůležitější. Hodnoty byly nastavené od 1 – nejméně hodnotné do 5 – nejvíce hodnotné.

Dle výsledků je pro generaci X nejdůležitější samostatnost v práci (3,86) následovaná shodně hodnotami 3,75 v oblastech finančního ohodnocení, smysluplnosti práce a pocitu jistoty pracovního místa.

Naproti tomu generace Y hodnotí jako nejdůležitější smysluplnost práce (4,08), dále pak finanční ohodnocení (4,06) a možnost pružné pracovní doby (4,01). Všechny tyto hodnoty potvrzují, že generace Y se více v dnešní době zaměřuje na práci, která ji především naplňuje.



Obrázek 1 - Graf: Jakou hodnotu pro Vás mají dané možnosti na pracovišti? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Tyto výsledky jsou poměrně podobné již dříve citovanému celosvětovému průzkumu, který provedla společnost Deloitte v roce 2016 mezi 7 700 mileniály v 29 zemích. Zde bylo na prvním místě finanční ohodnocení, dále pak work-life balance, možnost karierního růstu, flexibilita ve smyslu práce z domova nebo pružné pracovní doby, dále pak pocit smysluplné práce, a nakonec možnost profesního rozvoje. (Deloitte.com, 2016, citováno 1.4.2018)

Tabulka 3 - Srovnání mileniáls z výsledků vlastního šetření a z průzkumu firmy Deloitte

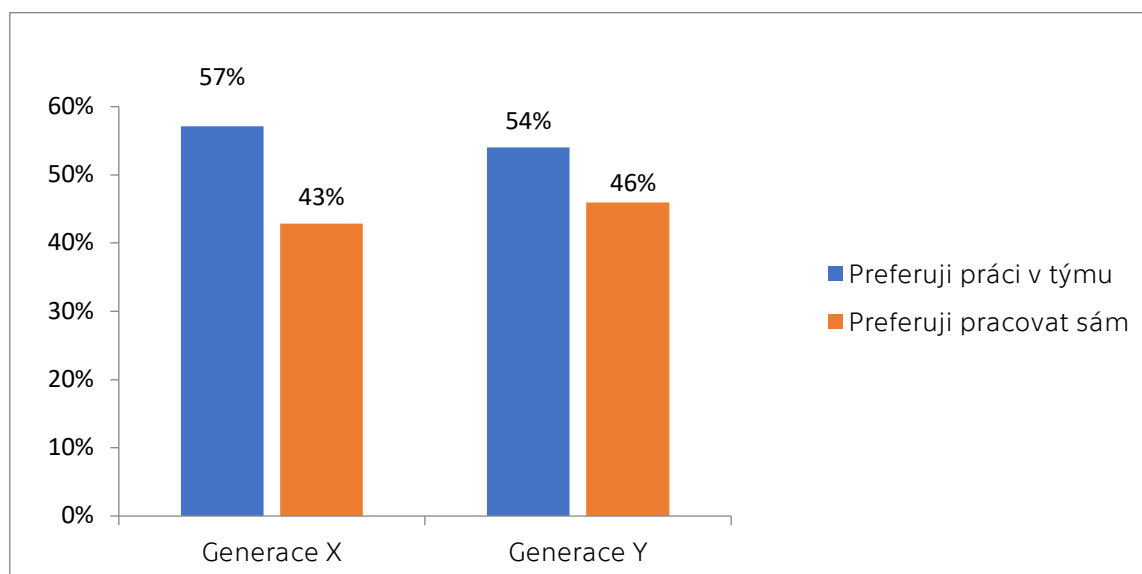
Pořadí	Čeští mileniáls	Mileniáls z průzkumu firmy Deloitte
1.	Smysluplná práce	Finanční ohodnocení
2.	Finanční ohodnocení	Work-life balance
3.	Pružná pracovní doba	Karierní růst
4.	Karierní růst	Možnost práce z domova/pružné pracovní doby
5.	Vzdělávání a rozvoj	Smysluplná práce
6.	Samostatnost v práci	Profesní rozvoj

Zdroj: vlastní šetření, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

Ve výše uvedené tabulce je vidět jeden velký rozdíl. Pro české mileniály je důležitější smysl práce než peníze, avšak v průzkumu společnosti Deloitte byl smysl práce až na pátém místě. Na tento rozdíl by bylo určitě zajímavé v rámci české generace mileniáls navázat v dalším výzkumu a zjistit, proč je právě smysl práce pro ně nejdůležitější.

4.2 Preference samostatné práce nebo práce týmové

Mezi generacemi X a Y jsou preference samostatné práce nebo práce v týmu téměř shodné a nedochází zde k výraznějším nárůstům či poklesům. Stále u obou generací převažuje preference práce v týmu, která je mírně nadpoloviční, zatímco preference u práce samostatné dosahuje u generace X hodnoty 43 % a u generace Y dochází k mírnému zvýšení hodnoty na 46 %. Zde bych očekával výraznější rozdíly mezi generacemi, protože v mladší generaci Y se častěji mluví, že raději pracuji v týmech naopak u generace X se často zmiňuje, že je především nezávislá.

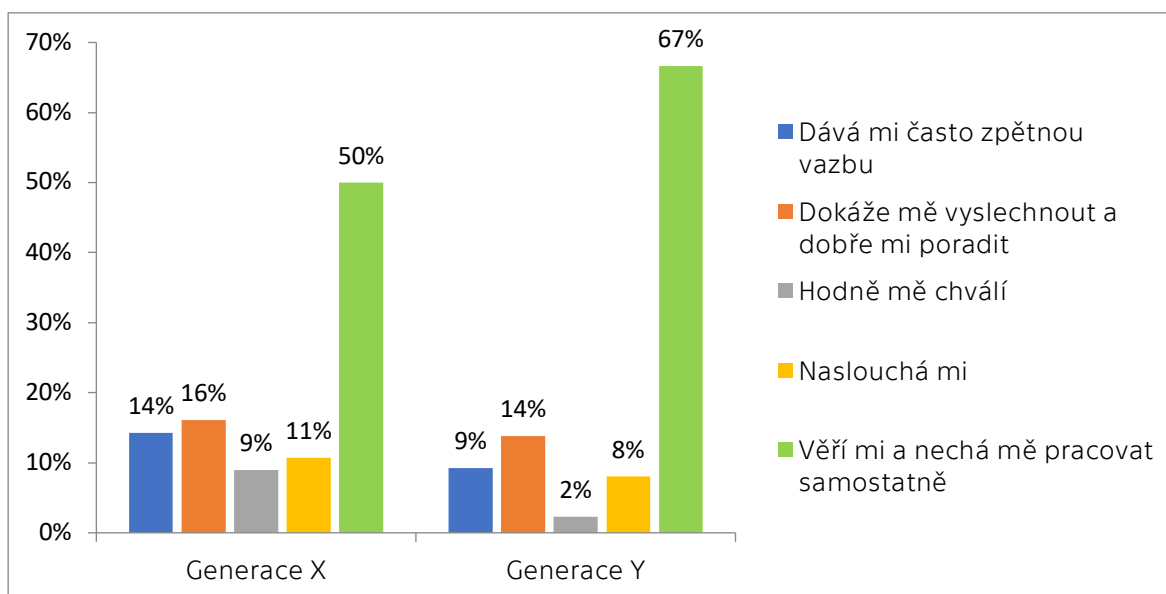


Obrázek 2 - Graf: Preferujete práci v týmu nebo sám? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

4.3 Největší přínos mého nadřízeného

V případě otázky, v čem je největší přínos vašeho nadřízeného, jsem došel, co se týká pořadí, ke stejným výsledkům u obou generací. Stále důležitější je pro pracovníky směrem od nadřízeného důvěra a ochota nechat pracovníky pracovat samostatně. Zde také dochází mezigeneračně k největšímu nárůstu z uvedených možností a to o 17 %.

Na dalších příčkách je v podstatě pocit porozumění a schopnost dobře poradit, kterou následuje častá zpětná vazba. Naopak nejméně záleží oběma generacím na chvále, kde došlo i k největšímu mezigeneračnímu propadu a to o 8 %. U obou generací tedy vítězí především vzájemná důvěra a schopnost nadřízeného naslouchat.

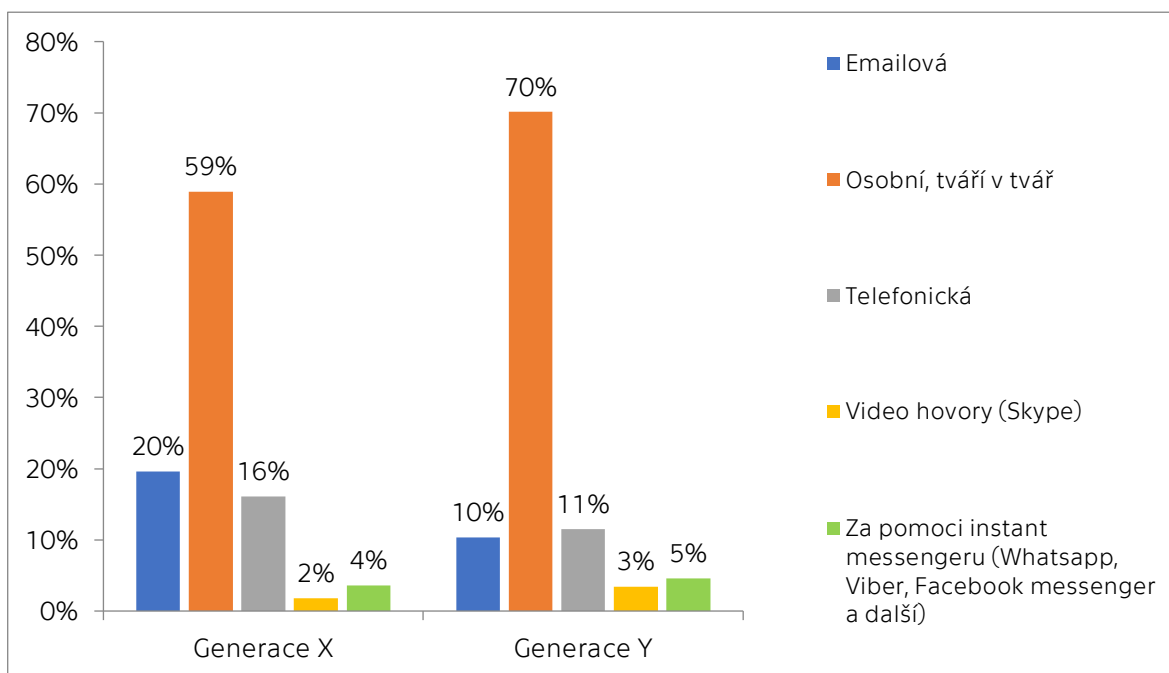


Obrázek 3 - Graf: Co je pro Vás největším přínosem v souvislosti s Vaším nadřízeným? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

4.4 Efektivní formy komunikace

Co se týká vnímání efektivních forem komunikace, je stále pro obě generace nejdůležitější ta osobní, která probíhá tváří v tvář. Zajímavé však je, že v případě generace Y je tato forma komunikace ještě důležitější než pro generaci předešlou. Dalo by se předpokládat, že v době moderních technologií a internetu bude mít větší zastoupení u generace Y komunikace elektronická (email, mobilní telefon, video hovory či instant messengery), ale není tomu tak. Dokonce v pracovní oblasti mezigeneračně nedochází ani k výraznému nárůstu hodnot u populárních moderních forem komunikace, jako jsou video hovory nebo instant messengery.

Tyto výsledky u generace Y jsou v podobném pořadí s americkou studií z roku 2014, která porovnávala generaci Y a Z. V generaci Y se vyjádřilo 51 % příslušníků pro komunikaci s nadřízených tváří v tvář, 16 % pro komunikaci po emailu a 11 % pro komunikaci skrz messenger. (Schwabel, 2014, citováno 1.4.2018)

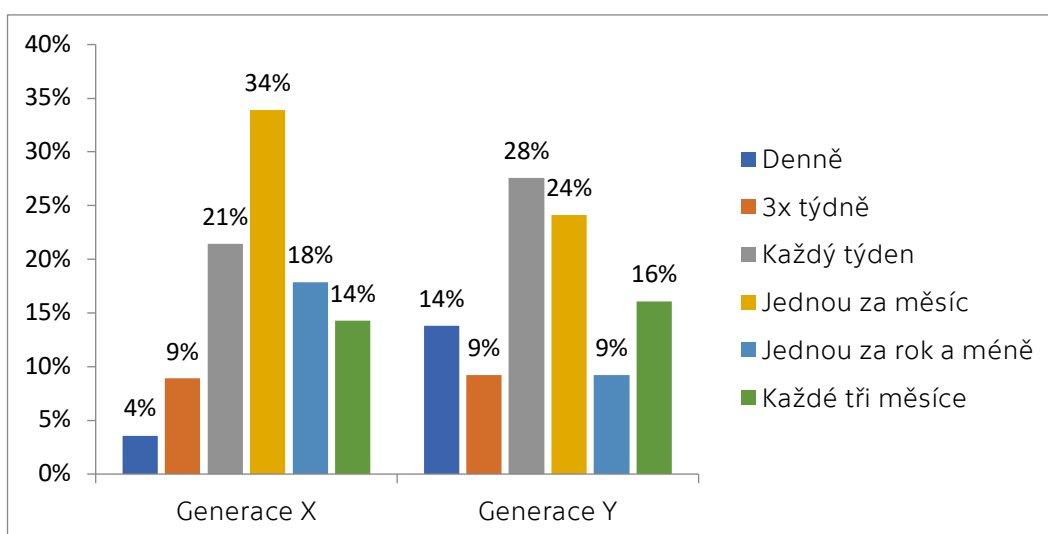


Obrázek 4 - Graf: Jakou formu komunikace v případě řešení pracovního úkolu považujete za nejefektivnější? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Frekvence zpětné vazby

Dle Šimákové (2017, citováno 8.2.2018) je rychlá zpětná vazba jednou z hlavních věcí, kterou generace Y očekává od zaměstnavatele.

Proto mě zajímala četnost zpětné vazby, která u generace X bývá u více než třetiny pracovníků (34 %) každý měsíc a dále pak každý týden (21 %). Bohužel, téměř jedna pětina pracovníků se zpětné vazby dočká jednou za rok nebo méně často.



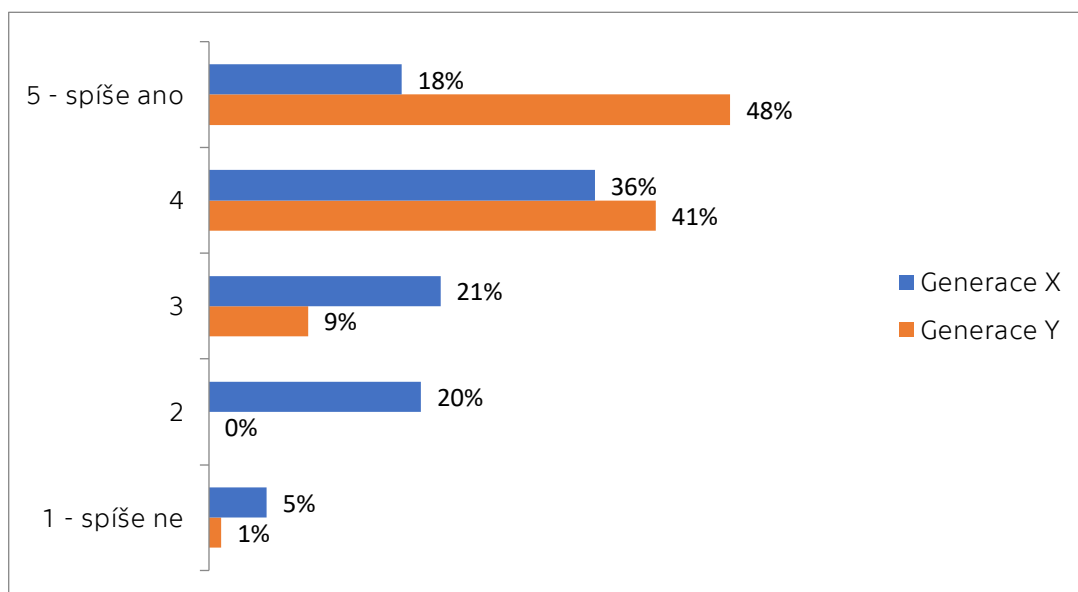
Obrázek 5 - Graf: Jak často se Vám dostává zpětné vazby? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Generace Y už feedback dostává zpravidla každý týden (28 %) nebo jednou za měsíc (24 %). Povzbudivé je, že mezigeneračně se frekvence zpětné vazby jednou za rok a méně snížila o polovinu z 18 na 9 %. Z grafu můžeme vyčíst, že v případě generace X dostane minimálně jednou měsíčně zpětnou vazbu 68 % pracovníků a u generace Y tato hodnota ještě roste a to na 75 %, což si myslím, že je poměrně dobrý výsledek v případě generace Y.

U obou generací by bylo vhodné ještě položit otázku, jaká frekvence zpětné vazby jí nejvíce vyhovuje.

4.5 Vnímaní starších kolegů jako zkušených pracovníků

Názor na služebně starší kolegy, jakožto nositele cenných pracovních zkušeností, které mohou být předány, vnímá generace X skeptičtěji. Mírná nadpoloviční většina respondentů se k této otázce staví v kladné formě a čtvrtina se vyjadřuje záporně. Skepticismus nejen v pracovní prostředí je jedním ze základních znaků této generace a je například uveden i v teoretické části v tabulce číslo 1 v kategorii charakteristických znaků generace X.



Obrázek 6 - Graf: Myslíte si, že služebně starší kolegové Vám mohou předat cenné pracovní zkušenosti?
Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Naopak optimisticky se v tomto případě tváří mladší generace Y, která se vyjadřuje kladně v 89 % odpovědí. Pouhé jedno procento respondentů uvedlo zápornou odpověď spíše ne.

Podpořen je tímto názor Šimákové (2017, citováno 8.2.2018), která uvádí, že starší a zkušenější pracovníci mohou předat mladším kolegům zkušenosti ze své dlouholeté praxe anebo také poradit nováčkům, jak lépe zapadnout do nového firemního prostředí. Mohou tedy být také dobrými mentory, pokud jsou k tomu předem vyškoleni. Mé výsledky také doplňuje starší studie z roku 2013 firmy Millennial Branding, kde jedním z výsledků bylo, že 53 % příslušníků generace Y tvrdí, že mentor by jim mohl

pomoci stát se lepším a efektivnějším pracovníkem pro svou společnost. (Schwabel, Tufts, 2013, citováno 1.4.2018)

4.6 Důvody změny zaměstnání

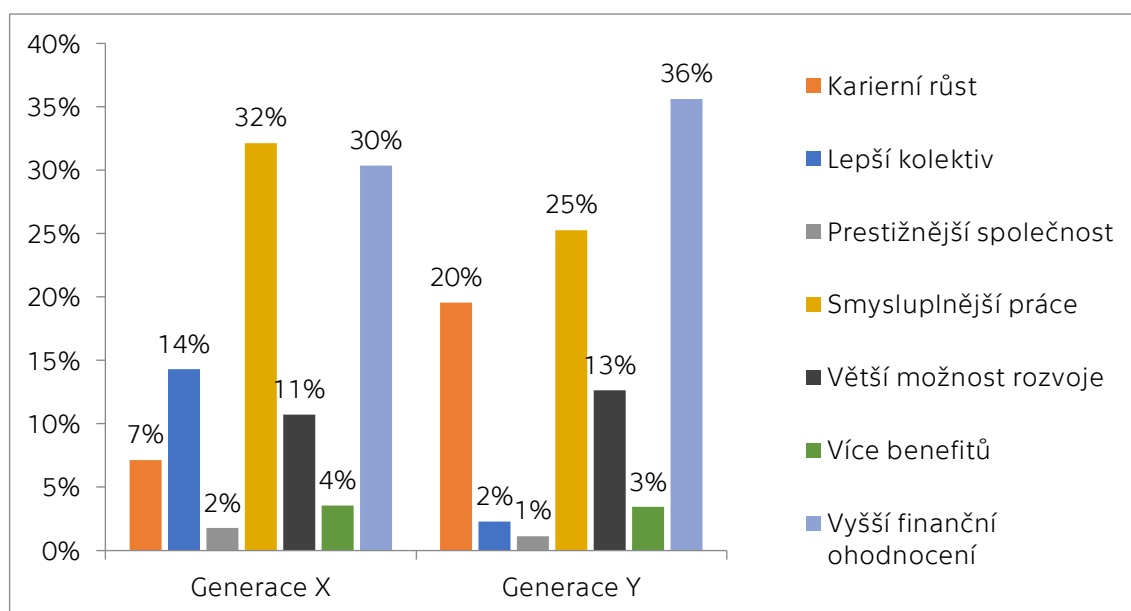
Pro generaci X je v 62 % důvodem ke změně zaměstnání smysluplnější práce nebo vyšší finanční ohodnocení. Méně významným, ale stále značně zastoupeným důvodem, je pracovní kolektiv s 14 % a větší možnost rozvoje.

Velmi podobná situace je také u generace Y, kde jsou první a druhé příčky oproti generaci X pouze prohozené a na prvním místě je vyšší finanční ohodnocení (36 %) a smysluplnější práce (25 %). U této generace však hraje poměrně velký vliv karierní růst, který drží celých 20 % a nabídka větší možnosti rozvoje (13 %), zatímco lepší pracovní kolektiv (2 %) pro tuto generaci v podstatě nahraje v tomto případě roli.

V případě obou generací má na změnu zaměstnání minimální vliv větší nabídka benefitů či prestiž dané společnosti.

Dle Armstronga (2017, str. 318) s pracovními podmínkami souvisí i odchody zaměstnanců. Je tedy důležité se soustředit na zjištění důvodu odchodu. Mezi časté příčiny odchodu patří především výhodnější podmínky u jiného zaměstnavatele – vyšší finanční ohodnocení, karierní růst, větší pocit stability, více možností rozvoje, špatné vztahy s nadřízeným či ostatními kolegy, šikana na pracovišti a jiné osobní útoky.

Finanční ohodnocení a karierní růst jde v souladu s mými výsledky. Ovšem důvodem odchodu k jinému zaměstnavateli kvůli lepšímu kolektivu koresponduje pouze se starší generací X. Pro mladou generaci Y je tento důvod v podstatě nedůležitý.



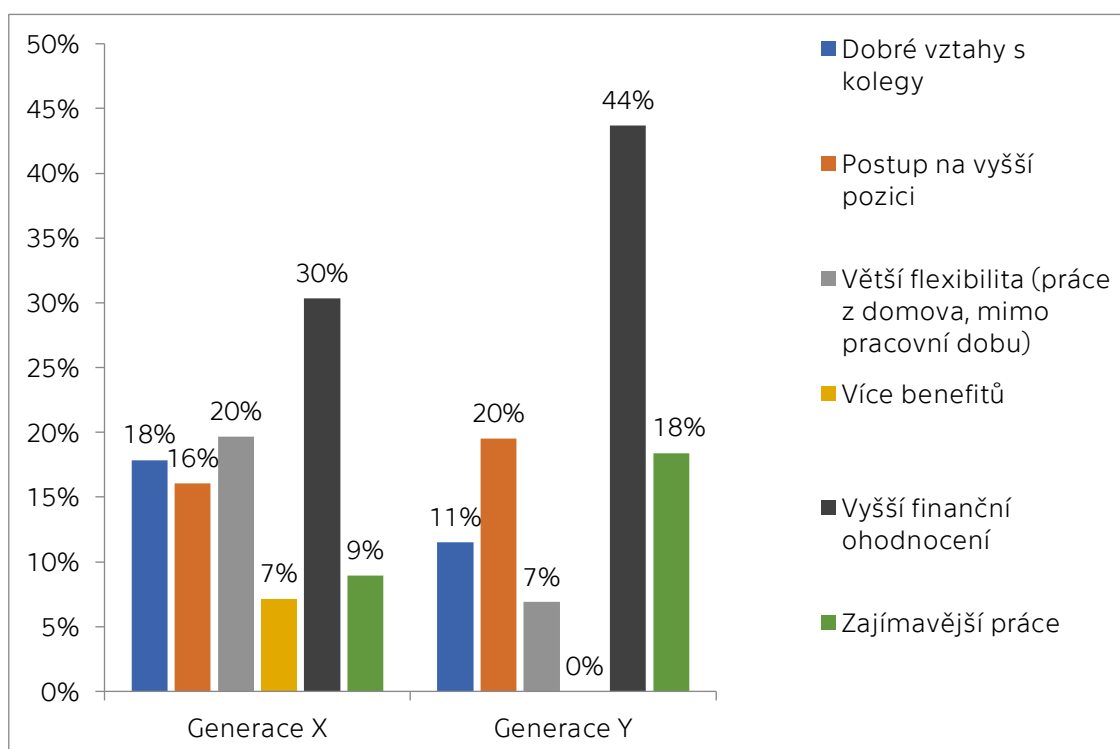
Obrázek 7 - Graf: Co by mohlo být hlavním důvodem změny Vašeho zaměstnání? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

4.6.1 Důvody setrvání ve stávajícím zaměstnání

V další otázce jsem se zaměřil na to, jak by se dalo změnit rozhodnutí pracovníků změnit pracovní místo, tedy co by bylo důvodem dané generace zůstat u původního zaměstnavatele, pokud by dostali lepší pracovní nabídku.

V případě obou generací má na tuto otázku jasně největší vliv finanční ohodnocení. U generace X je to 30 % a u generace Y je to dokonce 44 %. Pokud se ale zaměříme na to, co má naopak nejmenší vliv, tak je to větší nabídka benefitů. Zajímavé je, že v případě generace Y má větší nabídka benefitů naprosto nulový vliv.

Dalším překvapením také je, že generaci X by v tomto případě více záleželo na flexibilitě než generaci Y, která je nejčastěji s flexibilitou spojována. Pravděpodobně to je dáno tím, že generaci X, která se stará jak o své děti, tak o své rodiče, se nedostává takového prostoru v oblasti flexibility jako mladší generace nebo nejsou formy flexibility pro tuto generaci vhodně nastaveny. Mimo finanční ohodnocení a nabídku větší flexibility může generaci X také přesvědčit dobrý kolektiv a karierní růst.



Obrázek 8 - Graf: Co by Vás přesvědčilo, abyste setvali nadále ve svém zaměstnání? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

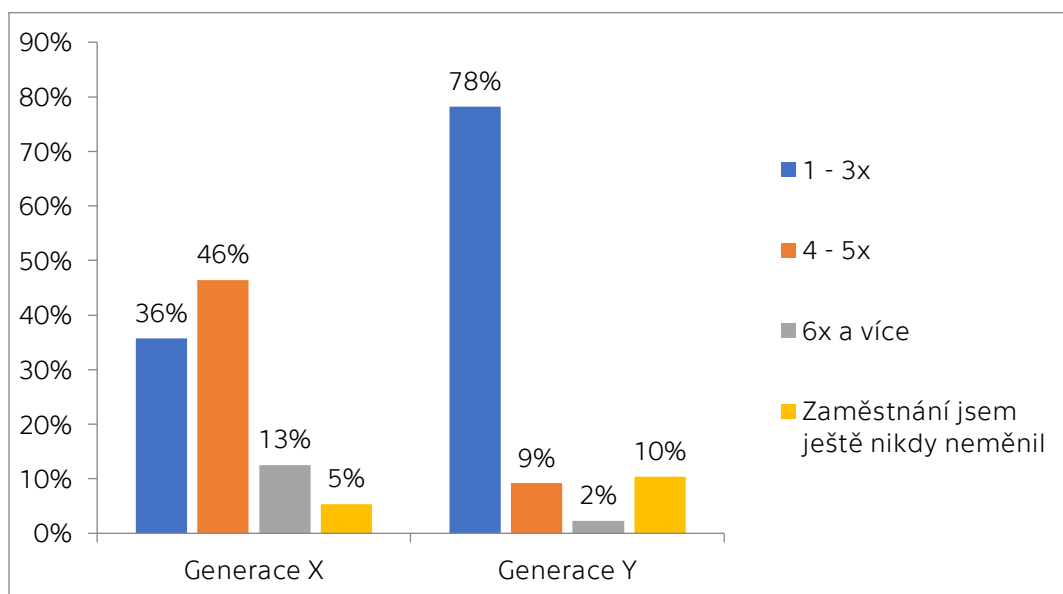
Generaci Y by kromě finančního ohodnocení nejpravděpodobněji přesvědčil také postup na vyšší pozici (20 %) nebo zajímavější práce (18 %). Zajímavá je již zmiňovaná větší nabídka flexibility, která je pro tuto generaci až na pátém místě.

Důvodem otázek na příčinu změny zaměstnání a důvod setrvání v zaměstnání jsem zvolil, abych mohl porovnat jak stránku zaměstnance, který chce odejít a hledá si nové zaměstnání, tak stránku zaměstnavatele, který se snaží si zaměstnance dané generace udržet a chce přijít s lepší nabídkou.

4.6.2 Četnosti změny zaměstnání

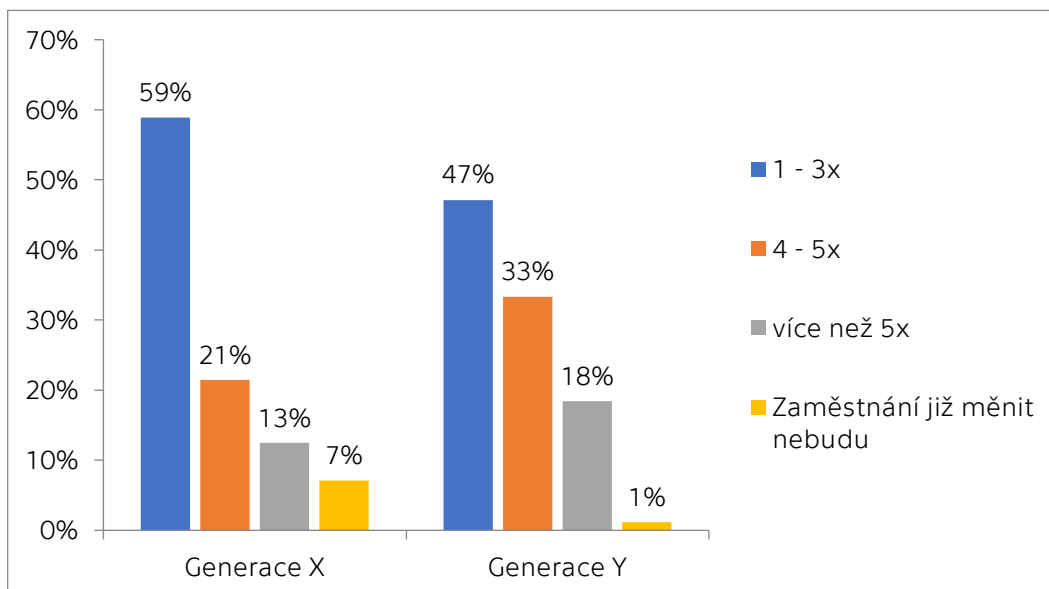
O generaci Y se velmi často hovoří jako o generaci, jejíž pracovníci mají sklony k velké fluktuaci. Proto jsem zahrnul do dotazníku 2 otázky, dle kterých by se mohl dát tento faktor porovnat s generací X.

V četnosti změn zaměstnání do doby vyplnění dotazníku vede generace Y, kde se tři čtvrtiny vyjádřily, že zaměstnání změnili zatím 1 – 3x, což je logické vzhledem k jejich věku a tomu, že se na pracovním trhu pohybují velmi krátce. V případě generace X nám výsledky ukazují, že nejvíce její zástupci měnili zaměstnání zatím 4 – 5x, kde tuto hodnotu reprezentuje 46 % dotazovaných z dané generace.



Obrázek 9 - Graf: Kolikrát jste již změnil zaměstnání? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

V předešlé otázce jsem se věnoval tomu, kolikrát již představitelé dané generaci zaměstnání změnili, a protože mě zajímalo, zda má generace Y opravdu sklony k tomu střídat zaměstnání častěji a být méně loajální než generace předešlé, položil jsem jim i otázku, kolikrát se myslí, že ještě zaměstnání změní. Z výsledku vyplynulo, že téměř polovina generace Y má v plánu změnit zaměstnání 1 – 3x, více než třetina má tuto změnu v plánu 4 – 5x. Pokud k tomu připojíme i výsledek 18 % respondentů, kteří tvrdí, že zaměstnání změní více než 5x, tak můžeme dojít k závěru, že 51 % příslušníků generace Y změní minimálně 4 – 5x své zaměstnání. Když navíc k tomuto výsledku připojíme odpovědi z výše uvedeného grafu na obrázku číslo 13, které ukazují, že 78 % mileniálů práci již změnilo 1 – 3x, můžeme dojít k názoru, že generace Y má opravdu sklon k tomu měnit zaměstnání častěji než starší generace X.



Obrázek 10 - Graf: Kolikrát si myslíte, že ještě ve svém životě změníte zaměstnání? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

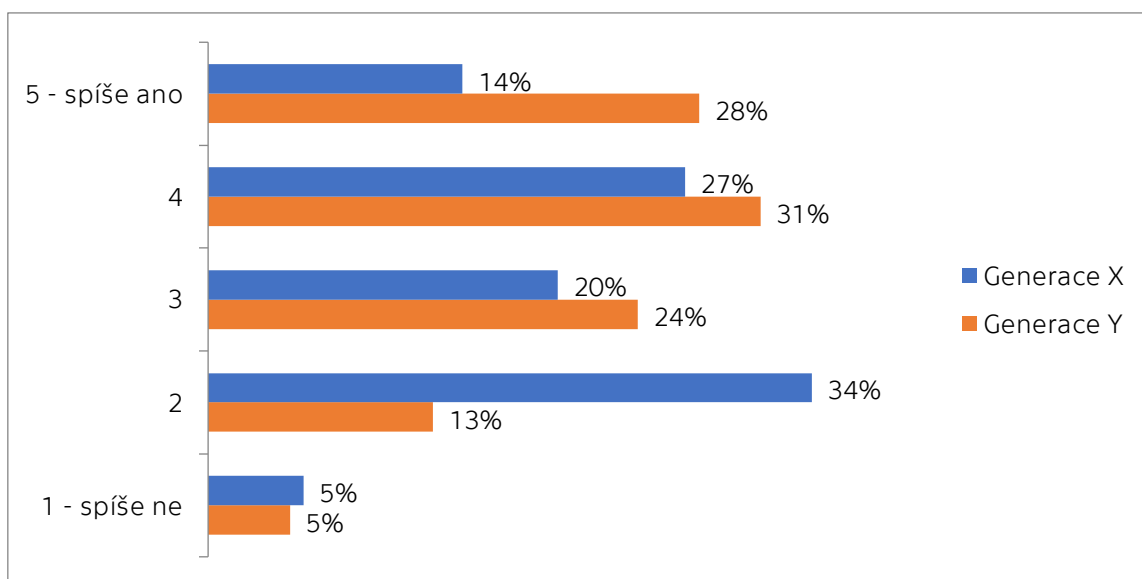
V případě generace X jsem se zaměřil na porovnání s již výše zmiňovaným projektem firmy Viacom, který obsahoval také tvrzení, že dnešní generace X neočekává, že by do konce svého života byla zaměstnána u jedné firmy.

Toto tvrzení je v souladu s mými výsledky, kdy pouhých 7 % představitelů generace X si myslí, že v životě již nezmění zaměstnání. V podstatě tři pětiny jedinců si myslí, že do konce své kariéry změní zaměstnání pouze 1 – 3x, což by se dalo předpokládat vzhledem k tomu, že nejstarším příslušníkům generace X je nyní 57 let.

Překvapilo mě, že téměř jedna pětina si myslí, že změnu provedou ještě 4 – 5x, a to i vzhledem k tomu, že nejmladším příslušníkům generace X je nyní 37 let. Toto může být dáno zvyšujícím se věkem odchodu do důchodu ale také tím, že roky narození jednotlivých generací nejsou přesně definovány. Proto může být v případě jiného autora část mladších příslušníků generace X být považována za generaci Y a jak jsem již dříve uvedl, generace Y má větší sklon měnit zaměstnání častěji než generace předcházející.

4.7 Dostatek flexibility na pracovišti

V otázce na dostatek flexibility na pracovišti se zástupci generace X dělí na v podstatě dvě poloviny. K jejímu dostatku se kladně vyjádřilo 41 % respondentů a záporně 39 %. Tyto výsledky se dají dát do spojitosti s otázkou, která se zabývala, jak by se dalo změnit rozhodnutí pracovníků změnit pracovní místo, pokud by dostali lepší pracovní nabídku, kde nabídka větší flexibility ze strany zaměstnavatele by přesvědčila pracovníka v setrvání ve stávajícím zaměstnání. Je zde vidět, že stále velké části pracovníků generace X se flexibility nedostává.



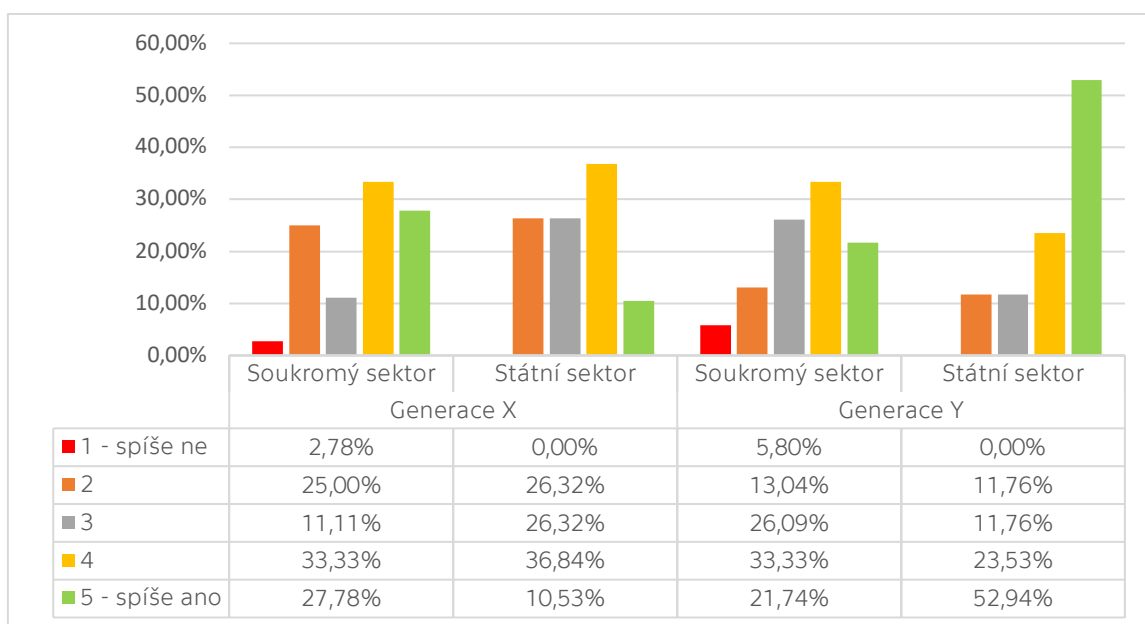
Obrázek 11 - Graf: Dostává se vám na pracovišti flexibility? Zdroj: vlastní průzkum, 2018, Praha

Ačkoliv je s flexibilitou a s work-life balance spojována především generace Y, tak v průzkumu společnosti Viacom, který se soustředil na generaci X se vyjádřilo jejich 82 % příslušníků, že rovnováha osobního a pracovního života je pro ně dokonce důležitější, než úspěch a kariérní postup. (Kurz, Guerrier, 2016, citováno 1.4.2018)

Je tedy jasně vidět, že flexibilita, která je jedním z velmi důležitých prvků work-life, je pro tuto generaci opravdu důležitá a je potřeba ji u této generace neopomíjet.

Lepší hodnoty v oblasti flexibility vykazují příslušníci generace Y, kde se téměř dvě třetiny respondentů vyjadřují souhlasně k jejímu dostatku na pracovišti. Mladší generace pravděpodobně bude méně náročná na flexibilitu, protože většina jejich příslušníků zatím nemá založenou vlastní rodinu.

Když jsem se blíže podíval na otázku ohledně dostatku flexibility a níže uvedený graf jsem si rozdělil na respondenty nejen podle generací, ale také podle toho, v jakém sektoru pracují (pokud pracují), zjistil jsem, že ve státním sektoru jsou příslušníci generace Y spíše spokojeni, zatímco u generace X to není tak jednoznačné. Více než čtvrtina respondentů ze státního sektoru se přiklání spíše k názoru, že se jim flexibility na pracovišti nedostává. Jak jsem již výše zmínil, pravděpodobně to bude také tím, že generace X a Y mají přece jen vzhledem k jejich rozdílnému věku trochu jiné požadavky na flexibilitu. Tuto oblast by určitě mohlo být zajímavé prozkoumat více v další práci.



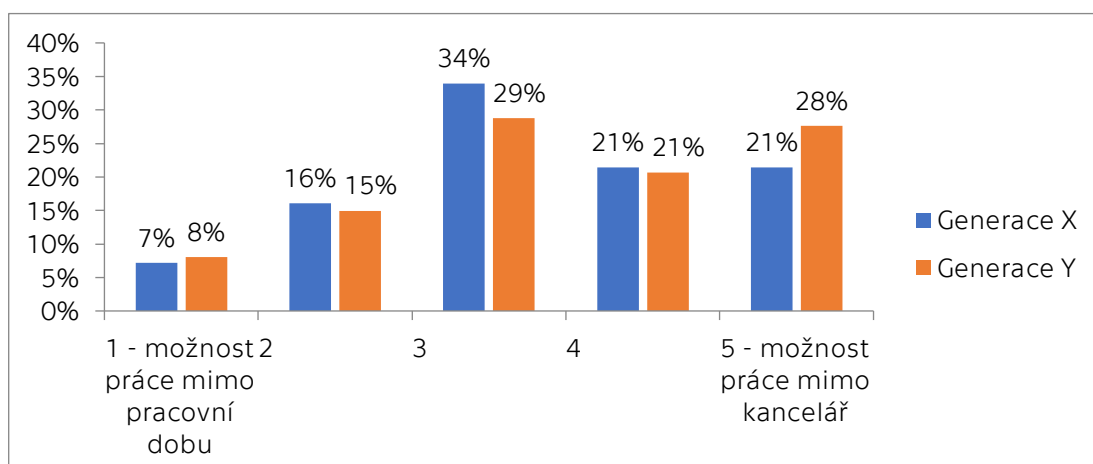
Obrázek 12 - Graf: Dostává se vám na pracovišti flexibility? (dle pracovního sektoru) Zdroj: vlastní průzkum, 2018, Praha

V případě soukromého sektoru jsou výsledky v obou generacích velmi podobné, více než polovina odpovědí byla spíše kladná, což je v souladu s mým očekáváním, protože soukromý sektor také lépe reaguje na novinky v oblastech flexibility a může svým zaměstnancům vyjít vstříc více než sektor státní.

4.7.1 Formy flexibility

Při možnosti výběru, zda je pro generaci X a Y důležitější možnost práce mimo pracovní dobu nebo možnost práce mimo kancelář, vyplynulo, že obě tyto generace mají téměř totožný názor. K práci mimo pracovní dobu se přiklání v obou případech 23 % respondentů a k možnosti práce mimo kancelář je to 43 % u starší generace X a téměř polovina (49 %) za mladší generaci Y.

V podstatě třetina dotazovaných u obou generací by chtěla mít vybalancovaný prostor mezi těmito formami flexibility.

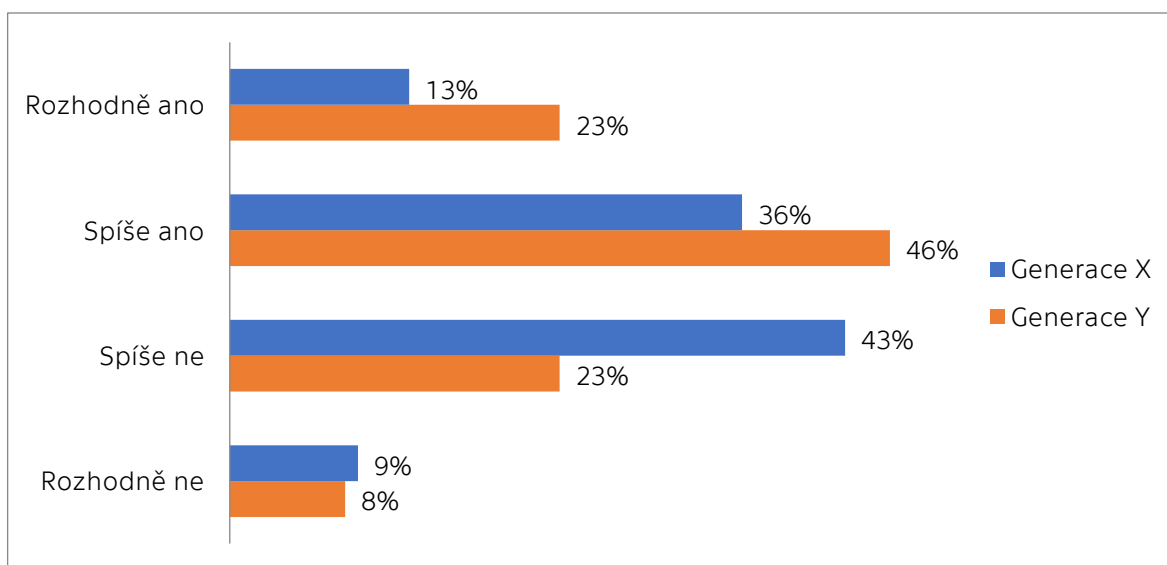


Obrázek 13 - Graf: Jaká forma flexibility je pro vás důležitější? Zdroj: vlastní průzkum, 2018, Praha

4.7.2 Vnímaní možnosti 4denního pracovního týdne

Na základě studií, zpracované ve formě tabulky na straně 20 jsem položil také respondentům otázku, zda by ocenili možnost 4denního pracovního týdne s denní pracovní dobou 10 hodin místo klasického pracovního týdne (5 pracovních dní, denní pracovní doba 8 hodin). Z mého průzkumu vyplynulo, že v této otázce je generace X rozdělena téměř přesně na dvě poloviny. Při vyplňování dotazníku s některým příslušníky generace X jsem se na základě rozhovoru při této otázce dozvěděl, že by tuto nabídku i ocenili, ale bojí se, že už by to pro ně v jejich věku a náročném pracovním bylo nad jejich fyzické síly.

U generace Y se kladně vyjadřuje 69 % respondentů z generace Y. U mladší generace je to dáno nejpravděpodobněji jejich touhou po volném čase či momentální bezdětnosti.



Obrázek 14 - Graf: Ocenili byste možnost 4denního pracovního týdne s denní pracovní dobou 10 hodin místo klasického pracovního týdne? Zdroj: vlastní průzkum, 2018, Praha

4.8 Vítané formy rozvoje v zaměstnání

Další částí dotazníku byla nabídka druhů rozvoje, které by zaměstnanci od zaměstnavatele mohli dostat. Pouze u této otázky byla možnost označit více odpovědí nebo přidat vlastní. Přidané odpovědi respondentů jsou řazeny na konci tabulky, byly přidány čtyři, což je i důvodem, proč jsou zde tak malé hodnoty.

Tabulka 4 - Které druhy rozvoje od zaměstnavatele byste chtěli?

Odpovědi respondentů	Generace X v %	Generace Y
Workshopy a kurzy	25,4 %	20,5 %
Koučink zaměřený na osobní oblast	18,6 %	18,5 %
Další zvyšování kvalifikace (studium na vysokých školách, MBA programy a další)	16,1 %	18,5 %
Mentoring	14,4 %	13,7 %
Školení	11,0 %	13,2 %
Koučink zaměřený na profesní oblast	10,2 %	9,8 %
E-learning	2,5 %	4,9 %
Konference	0,8 %	0,0 %
Zahraniční stáže	0,8 %	0,0 %
Cizí jazyk na pracovišti v pracovní době	0,0 %	0,5 %
Finanční podpora pro získávání certifikátů	0,0 %	0,5 %

Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Jak pro generaci X, tak pro generaci Y je v oblasti poskytovaného rozvoje ze strany zaměstnavatele nejdůležitější možnost workshopů a kurzů. Na dalším místě byl koučink zaměřený na osobní oblast a hned po něm další zvyšování kvalifikace a studium. Pokud sečteme hodnoty koučinku zaměřeného na profesní oblast a hodnoty mentoringu, vyjde nám u obou generací hodnota pohybující se kolem 24 %, což je podobný výsledek jako v průzkumu společnosti PricewaterhouseCoopers (PwC) z roku 2011 (pwc.de, citováno 1.4.2018) kde z výsledků vyplynulo, že ve vztahu se zaměstnavatelem by byla práce se silným koučem a mentorem s hodnotou 28 % nejvíce oceněnou možností rozvoje.

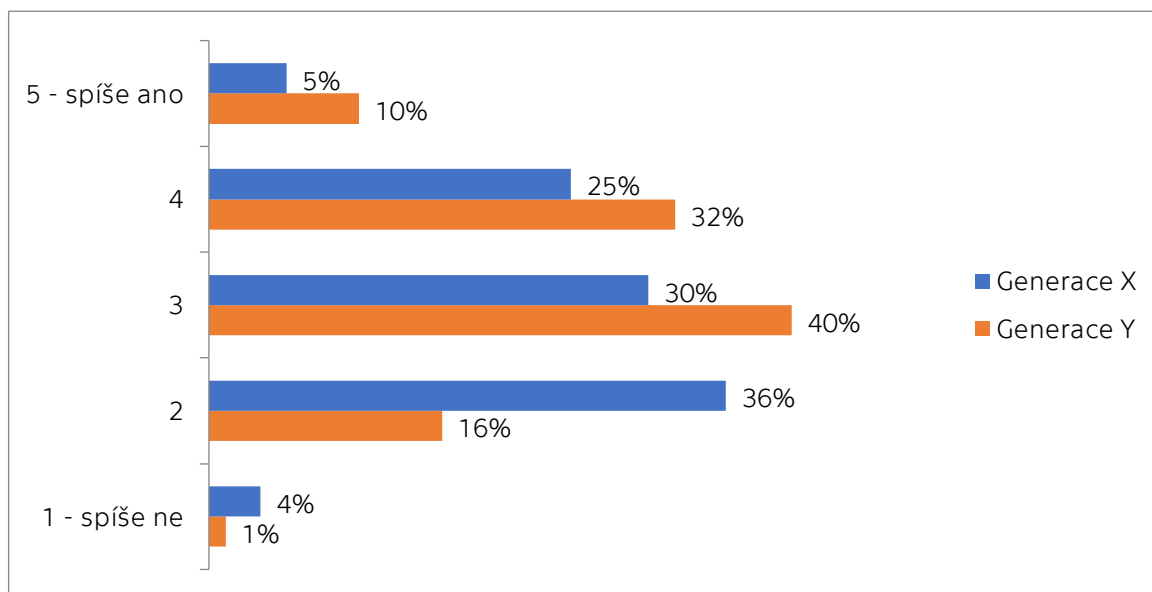
Výsledky na prvních třech příčkách nám ukazují společně s mentoringem a oblastí profesního koučinku, že ačkoliv se zaměstnanci chtějí nadále vzdělávat, tak by také velmi rádi měli možnost mít k sobě člověka, který jim bude individuálně pomáhat jak s oblastí pracovního, tak i osobního života.

4.8.1 Příležitosti k rozvoji v zaměstnání

Když jsem se zaměřil na formy rozvoje, tak mě dále zajímalo, zda se vůbec příležitosti k rozvoji zaměstnancům dostává.

Při pohledu na graf a generaci X, která je znázorněna modrou barvou, vidíme, vidíme, že celých 40 % respondentů k této otázce vyjádřilo spíše nesouhlasně.

V generaci Y jsou výsledky z šetření lepší. Nesouhlas vyjádřilo 17 % respondentů a celých 42 % odpovědí u této generace se přiklání spíše k tomu, že se jim rozvoji v zaměstnání dostává.



Obrázek 15 - Graf: Dostává se Vám příležitosti k rozvoji v zaměstnání? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Tento výsledek v případě mladší generace není nejhorší, ale určitě je potřeba se této oblasti ze strany zaměstnavatelů věnovat, protože i dle názoru Šimákové (2017, citováno 8.2.2018) mladá generace získává díky podpoře vzdělávání pocit, že s nimi zaměstnavatel počítá v delším časovém horizontu.

5. SHRnutí VÝSLEDKŮ

V této kapitole jsou rozebrány jednotlivé výzkumné otázky s ohledem na výsledky, které vyplynuly z mého dotazníkového šetření. Otázky jsou zpravidla řazeny s ohledem na pořadí v podkapitolách kapitoly číslo 4. analýza výsledků šetření.

Výzkumná otázka č.1: Jaké pracovní podmínky jsou pro generaci X a Y důležité?

Nejdůležitějším prvkem na pracovišti je dle výsledků pro generaci X samostatnost v práci, která je následovaná shodnými hodnotami v oblastech finančního ohodnocení, smysluplnosti práce a pocitu jistoty pracovního místa.

Pro generaci Y je nejdůležitější smysluplnost práce, finanční ohodnocení a možnost pružné pracovní doby.

Preference práce samostatné či v týmu je téměř stejná u obou generací. Lehce převažuje práce týmová nad samostatnou.

V oblasti rozvoje poskytované ze strany zaměstnavatele, je pro obě generace nejdůležitější možnost workshopů a kurzů, dále pak koučink zaměřený na osobní oblast a hned po něm další zvyšování kvalifikace a studium. Oblast rozvoje je pro obě generace v oblasti pracovních podmínek středně důležitá.

Výzkumná otázka č.2: Jak komunikují představitelé generace X a Y?

Obě generace stále při řešení pracovního úkolu považují za nejefektivnější komunikaci osobní, tedy v tváři v tvář. U generace Y dokonce překvapivě dochází ještě k nárůstu z 59 % na 70 % ve srovnání se starší generací. Tedy mladá generace stále ještě nepreferuje komunikaci formou pouze skrze internet. Osobně se s těmito výsledky ztotožňuji za generaci Y, protože u mě nadále osobní forma komunikace vítězí například díky tomu, že přes emaily nevidím řeč těla nebo tón hlasu, jakým druhá strana komunikuje.

S komunikací souvisí i zpětná vazba a její frekvence. Výsledky šetření ukazují, že z generace X dostane minimálně jednou měsíčně zpětnou vazbu 68 % pracovníků a u generace Y je to až 75 %.

Při komunikaci se na pracovišti setkávají různé generace. Proto jsem se obou generací ptal, zda vnímají starší pracovníky jako zkušené. V 89 % případů se mladá generace Y k této otázce staví kladně. Na druhé straně v generaci X se mírná nadpoloviční většina respondentů k této otázce staví kladně a čtvrtina se vyjadřuje záporně. Patrně je to dáno tím, že mladá generace nemá ještě tolik zkušenosti jako generace X, a proto se klidně nechá starším kolegou poučit. Generace X si pravděpodobně myslí, že má zkušeností dostatek, a proto tolik nevnímá starší spolupracovníky jako zkušenější.

Výzkumná otázka č.3: Jaké vztahy s nadřízenými preferují a čím se dá ovlivnit jejich loajalita?

Za největší přínos svého nadřízeného pro obě generace je brána důvěra a ochota nechat pracovníky pracovat samostatně a umění nadřízeného naslouchat svým pracovníkům. Za sebe mohou říci, že pokud mi nadřízený důvěřuje a nechá mě dělat mou práci, přidává to na mé spokojenosti a tím se zvyšuje moje loajalita firmě. Nedůvěru generace X také zajisté neocení, a to pravděpodobně nejen vzhledem k delší době, po kterou se pohybuje na trhu práce.

K setrvání v daném zaměstnání přispívá zvyšování finančního ohodnocení, jasné cesty karierního růstu a smysluplná práce. Důležité je také nezapomínat u obou generací na rozvoj, a to nejen ten osobní a pracovní, ale také na rozvoj v oblasti pracovního kolektivu, protože ten ovlivňuje i firemní klima na pracovišti.

Výzkumná otázka č.4: Mají pocit, že se jim dostává flexibility?

Z výsledku v případě generace X vyplynulo, že k jejímu dostatku se kladně vyjádřilo 41 % respondentů a záporně 39 %. Tedy, že stále velká část pracovníků generace X má pocit, že flexibility se jí nedostává.

Pozitivnější výsledky vykazují příslušníci generace Y, kde se 60 % respondentů vyjadřuje souhlasně k jejímu dostatku na pracovišti. Více flexibility se tedy dostává mladší generaci.

Výzkumná otázka č.5: Jsou si podobní představitelé generace X a Y v oblasti pracovních podmínek?

Poslední výzkumná otázka se věnuje v podstatě všem otázkám, které se v dotazníku vyskytnuly, protože jejím cílem je generaci X a Y srovnat. Níže jsou proto rozebrány nejdříve části kde, jsou si generace podobné a na to je navázána druhá část, kde se generace v názorech a postojích rozcházejí.

Dané dvě generace jsou si podobné v oblasti samostatné a týmové práce, kde vykazují obě generace v podstatě stejné hodnoty.

Shodují se i v oblasti toho, co je největším přínosem jejich nadřízeného. Jasně zde vítězí možnost pracovat samostatně, ve smyslu, že nadřízený své pracovníky přehnaně nekontroluje a důvěřuje jim.

Pokud komunikují, chtějí stále všichni komunikovat osobně a až poté emaily, mobilními telefony a dalšími formami komunikace. Pokud se podíváme na zpětnou vazbu, tak minimálně jednou měsíčně oceňuje zpětnou vazbu 68 % pracovníků generace Y a u generace X je to až 75 %, což nejsou tak rozdílné hodnoty.

V případě otázky, jak přesvědčit pracovníka, aby zůstal u stávajícího zaměstnavatele se toho dá nejlépe dosáhnout u generace X za pomoci zvýšení mzdy či platu, možností větší flexibility či nabídky karierního růstu. Podobná v odpovědi na tuto otázku je generace Y, kterou také přesvědčí vyšší finanční ohodnocení, karierní růst anebo zajímavější práce.

Pokud se generace musí rozhodovat mezi prací mimo pracovní dobu a mimo kancelář, tak se přiklání v obou případech 23 % respondentů k práci mimo pracovní dobu a

téměř polovina obou generací k práci mimo kancelář. Navíc téměř v obou případech by téměř třetina chtěla mít vybalancovaný prostor mezi těmito formami flexibility. V oblasti rozvoje je pro obě generace nejdůležitější možnost workshopů a kurzů a dále koučink zaměřený na osobní oblast následovaný dalším zvyšování kvalifikace a studium. Celkově v oblasti rozvoje jsou priority obou dotazovaných skupin ve stejném pořadí.

Naopak rozdíly panují například v hodnotách, kterých jsou pro ně důležité na pracovišti. Generace Y potřebuje smysl práce, odpovídající finanční ohodnocení a pružnou pracovní dobu, zatímco starší generace potřebuje samostatnost v práci a dále odpovídající finanční ohodnocení, smysluplnost práce a pocit jistoty pracovního místa. Rozdílně také vnímají straší kolegy, kde 89 % případů mladší generace Y vnímá starší spolupracovníky jako zkušené. Ve skepsi projevující se v generaci X se 25 % vyjadřuje spíše záporně a 54 % příslušníků se k této otázce staví spíše kladně. Důvodem změny pracovního místa je pro generaci Y především finanční ohodnocení, smysl práce a karierní růst, zatímco pro X je to smysl práce, finanční ohodnocení, lepší kolektiv a větší možnost rozvoje.

Z výsledků také vyplývá, že generace Y bude také mít pravděpodobně větší sklon ke změnám zaměstnání než předchozí generace.

V oblasti flexibility na pracovišti se zástupci generace X dělí na v podstatě dvě poloviny, kde se k jejímu dostatku se kladně vyjádřilo 41 % respondentů a záporně 39 %. U generace Y se dvě třetiny respondentů vyjadřují souhlasně k jejímu dostatku na pracovišti a pouze 18 % k jejímu nedostatku.

Otázka na dostatek nabízeného rozvoje přinesla v případě generace X výsledky, že celým 40 % dotazovaných se ho nedostává a celá třetina tvrdí, že spíše ano. Ve skupině u generace Y jsou výsledky povzbudivější, protože nesouhlas sdělilo 17 % respondentů a 42 % respondentů tvrdí, že rozvoje se jim spíše dostává.

Z těchto výsledků, které vycházejí ve stejném poměru pro podobnost či rozdíl mezi generací můžeme říci, že každá generace si s sebou nese svá specifika a nelze tedy přesně říci, zda jsou si obě generace v těchto oblastech naprosto stejné či odlišné.

6. DOPORUČENÍ

V této kapitole se zaměřím na cíl celé práce, kterým je návrh ideálních pracovních podmínek pro generaci X a Y a tím pomoci zaměstnavatelům si udržet jak stávajících zaměstnance, tak přilákat nové.

Na pracovišti je nejdůležitější hodnotou pro generaci Y smysl práce, je tedy důležité také znát, silné a slabé stránky zaměstnanců a dávat jim úkoly, které mají smysl. Dodat jim pocit, že daný úkol má opravdu přidanou hodnotu. Zároveň chce tato mladší generace odpovídající finanční ohodnocení a pružnou pracovní dobu, o které ve spojitosti s mileniály velmi často mluví. Je třeba proto dbát na komunikaci se zaměstnanci a zajímat se i o jejich potřeby v této oblasti. Starší generace požaduje nejvíce samostatnost v práci, což souvisí i s důvěrou. Je tedy vhodné je nechat pracovat samostatně a zbytečně nevstupovat do jejich práce, pokud to není nutné. Za svou práci chtějí odpovídající finanční ohodnocení, což chce asi každý pracovník. Ovšem u starší generace, která velmi často dbá na podporu svých rodičů i dětí, je sledování tohoto ukazatele dle mého názoru ještě důležitější než u generace mladší. S důvěrou a podporou rodičů a dětí se pojí i třetí nejdůležitější prvek a tím je i důležitost pocitu jistoty pracovního místa. Tedy v případě generace X je určitě velmi nevhodným nástrojem výhrůžka typu přijdete o své pracovní místo.

V případě preference samostatné a týmové práce jsou na tom obě generace v podstatě podobně, hodnoty jsou v obou případech přibližně okolo 50 %. Neplatí tedy, že generace X raději pracuje sama a generace Y raději v týmech. Proto bych toto rozhodování nechával spíše na složitosti daného úkolu a ptal se i na názor zaměstnanců.

Obě generace také tvrdí, že možnost pracovat samostatně, ve smyslu, že nadřízený pracovníky přehnaně nekontroluje a důvěřuje jim je pro ně největším přínosem v práci. Opět je tedy jasně vidět, že budování důvěry je pro zaměstnavatele oblastí, na kterou je potřeba se zaměřit.

Když dochází ke komunikaci, obě generace budou nejradyji komunikovat osobně. Stále tedy vítězí tato nejpřirozenější forma komunikace, která je ovšem časově náročnější, pokud se musí sejít větší množství lidí. Pokud je to tedy možné, navrhol bych osobní setkávání spíše v případě řešení důležitých pracovních úkolů, což dle mých dosavadních zkušeností ve většině firem dodržuje. Pouze je důležité nezapomínat, že pro mladší generaci je tato forma komunikace dle výsledků ještě hodnotnější než pro generaci X.

Ve spojitosti s komunikací je i zpětná vazba v dnešní době velmi důležitá pro obě generace. V případě generace X by bylo pravděpodobně ještě vhodné ji posílit, protože 18 % dotazovaných se zpětné vazby dostává jednou za rok a méně. Jako ideální se

dle výsledků jeví frekvence zpětné vazby jednou týdně a jednou za měsíc. V této oblasti zaleží spíše na povaze práce, protože například pro korporátní oblast bude týdenní frekvence vhodnější.

Mladá generace vnímá spíše starší pracovníky jako zkušené, proto je dobré nejen při jejich zaškolování jim přidělit mentora, který jim předá potřebné rady a zkušenosti. Samozřejmě je třeba vhodného mentora vybrat a řádně vyškolit. Právě příslušníci z řad starší a zkušenější generace X by se mentorem mohli stát, za předpokladu, že by o to měli zájem.

Jako důvod změny pracovního místa generace Y uvádí především finanční ohodnocení, smysl práce a karierní růst. Tedy správné nastavení odměny za práci, ukázání zaměstnanci, že jeho práce má smysl a jasná možnost karierního růstu by měla snížit odchody zaměstnanců v případě mladší generace. U generace X je to opět zmiňovaný smysl práce, vhodné finanční ohodnocení. Lepší kolektiv bude pravděpodobně souviset se setkáváním více generací na pracovištích, proto je na místě pečovat o klima na pracovišti a minimalizovat možné konflikty generací. Důležitá je také pro generaci X v případě důvodu změny pracovního místa větší možnost rozvoje. Starší skupina pracovníků vidí, že je třeba se například v oblasti moderních technologií nadále vzdělávat, proto je například vhodné, aby zaměstnavatel poskytoval různá školení a kurzy v souvislosti s touto oblastí.

Z výsledků jsem se také dozvěděl, že generace Y bude mít pravděpodobně větší sklon ke změnám zaměstnání než předchozí generace, proto je důležité se zaměřit na dotazy ke spokojenosti zaměstnanců a budování již výše zmiňované důvěry mezi oběma stranami.

V oblasti rozvoje by bylo ideální, kdyby se zaměstnavatel zaměřil v případě mladší generace na podporu vzdělávání, protože díky ní mají příslušníci generace Y pocit, že je s nimi počítáno dlouhodobě. Oblast rozvoje je ale důležitá i pro generaci X, které je určitě třeba se více věnovat, protože celých 40 % respondentů se k otázce dostatku rozvoje vyjádřilo spíše nesouhlasně. Na této oblasti by bylo vhodné zapracovat tedy u obou generací, a především v případě starší generace.

Obě generace mají téměř totožný názor na možnosti práce mimo pracovní dobu nebo práci mimo kancelář. V obou případech převažuje především možnost práce mimo kancelář, proto bude nabídka home office určitě vítanou možností mezi benefity.

Zajímala mě také možnost 4denního pracovního týdne s denní pracovní dobou 10 hodin místo klasického pracovního týdne (5 pracovních dní, denní pracovní doba 8 hodin).

Generace X je zde rozdělena téměř přesně na dvě poloviny. Tedy v případě této starší skupiny bych doporučil vždy zvážit individuálně, zda to povaha práce vzhledem k věku a fyzickému stavu pracovníka dovoluje. Mladší generace respondentů se z více

než dvou třetin vyjadřuje souhlasně, takže bych tuto formu zkráceného pracovního týdne určitě doporučil.

Pro generaci X i Y jsou v oblasti rozvoje nedůležitější workshopy a kurzy, koučink zaměřený na osobní oblast, další zvyšování kvalifikace a až poté mentoring a koučink zaměřený na profesní oblast. Vhodné tedy je, když se zaměstnavatelé zaměří nejen na profesní stránku rozvoje, ale také na tu osobní, která bývá opomíjena. Pracovník, který dokáže za pomoci kouče řešit lépe osobní problémy v osobním životě bude pravděpodobně šťastnější a výkonnější v práci.

Závěr

Cílem práce bylo prozkoumání a zorientování se v generacích X a Y a jejich potřebách, jejich porovnání a zjištění jak společných, tak odlišných potřeb obou těchto skupiny v oblasti pracovních podmínek.

V teoretické části jsem popsal různé definice generací a jak se dají jednotlivé generace dělit. Věnoval jsem se také generaci Baby Boomers, která předchází generaci X a generaci Z, která na generaci Y navazuje. Každá generace byla zpravidla popsána z hlediska historie, jejích hlavních znaků, které se odvíjí i od historického kontextu.

Dále jsem popsal pracovní podmínky, z čeho se skládají a se kterými oblastmi korespondují. Zaměřil jsem se také obecně na generace na trhu práce, jejich mezigenerační konflikty, ke kterým může dojít, ale také i na to, jak si mohou být generace mladší a starší vzájemně prospěšné.

Následující podkapitola týkající se pracovních podmínek se věnovala různým zpravidla mezinárodním průzkumům a studiím převážně z oblasti pracovních podmínek. Obsáhlejší studie a průzkumy byly zpracovány do společných tabulek pro lepší orientaci a přehlednost.

Jelikož se v průzkumech a studiích ukázal jako jeden z hlavních společných znaků pro obě generace koncept work-life balance, se kterým velmi souvisí flexibilita, byla tomuto tématu věnována další podkapitola, ve které je tato oblast přiblížena jak z pohledu jeho vývoje, tak také z pohledu dnešní doby.

V praktické části jsem se zabýval vlastním výzkumem, který jsem provedl za pomoci kvantitativního dotazníkového šetření, založeného na teorii a některých výsledcích z průzkumů či studií. Vzhledem k cíli práce jsem se v něm orientoval především na důležitost jednotlivých pracovních podmínek, formy komunikace, loajalitu, flexibilitu, a nakonec celkově na možnost porovnat rozdíly a společné znaky obou generací.

Tyto výsledky jsem zanalyzoval pomocí grafů a tabulek, slovně je doprovodil a propojil s informacemi, které jsem napsal v teoretické části. Na základě výsledků jsem dále navrhnul vlastní doporučení pro oblast pracovních podmínek.

Hlavním zjištěním bylo, že ideální frekvence zpětné vazby je jednou týdně nebo jednou měsíčně, přičemž je na místě zvážit také povahu práce. Ke snížení odchodu zaměstnanců by měla přispět jasná možnost karierního růstu. Mladší generace bude mít pravděpodobně větší sklon ke změnám zaměstnání, než generace starší. Je tedy na místě orientovat se na dotazy ke spokojenosti zaměstnanců a budování důvěry na obou stranách. Důležitá je pro generaci Y oblast rozvoje, protože díky ní získává pocit,

že s ní zaměstnavatel počítá v dlouhodobě. Oblast rozvoje je důležitá pro generaci X i Y. Nejvíce si v této oblasti obě generace cení workshopů a kurzů, koučinku zaměřeného na osobní oblast, další zvyšování kvalifikace a až poté mentoringu a koučinku zaměřeného na profesní oblast.

Přínosem práce byl návrh ideálních pracovních podmínek pro generaci X a Y a tím pomoc pro zaměstnavatele, jak nejen přilákat, ale také udržet si stávající zaměstnance.

Další výzkumy v rámci mého tématu by se měly zaměřit na oblast proč je pro mileniály důležitější smysl práce než peníze, když například z podkladu zahraničního průzkumu společnosti Deloitte byl smysl práce příslušníky této generace hodnocen až na pátém místě.

Dále by pak v oblasti flexibility bylo vhodné u obou generací ještě si položit otázku, jaká frekvence zpětné vazby jim nejvíce vyhovuje. A v neposlední řadě by bylo zajímavé dále prozkoumat, jaké jsou možnosti flexibility vzhledem k rozdílnému věku obou generací v státním a soukromém sektoru. Obě skupiny mají přeci jen trochu jiné požadavky na flexibilitu.

Seznam použité literatury

1. 365Tipu, TIP#223: *Co jsou to ti „millennials“, „Generace X“ a další podobná označení z marketingu?* [online]. 2015 [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <https://365tipu.cz/2015/08/11/tip223-co-jsou-to-ti-millennials-generace-x-a-dalsi-podobna-oznaceni-z-marketingu/>
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BRADBURY, Rurik. *The digital lives of Millennials and Gen Z* [online]. 2018 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://liveperson.docsend.com/view/tm8j45m>
4. *Generace X vs. Y aneb jak mileniálové mění pracovní trh* [online]. 2017 [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: http://pwc-ceska-republika.blogs.com/pwc_ceska_republika_news/2017/12/generace-x-vs-y-aneb-jak-mileniálové-měn%C3%AD-pracovn%C3%AD-trh.html
5. GENERACE Y, *Zjisti, jaká jsi generace, Generace Y*. [online]. Copyright © 2011 [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://www.generacey.cz/zjisti-jaka-jsi-generace>
6. *Generation Y and the Workplace: Annual Report 2010* [online]. 2010 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://www.gbcsa.org.za/wp-content/uploads/2013/06/NZGBC-Gen-Y-and-The-Workplace-Annual-Report-2010.pdf>
7. HANŽLOVÁ, Jitka. O částečné pracovní úvazky mají Češi velký zájem, firmy je ale příliš nenabízejí. *irozhlas.cz* [online]. 4. února 2016 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/o-castecne-pracovni-uvazky-maji-cesi-velky-zajem-firmy-je-ale-prilis-nenabizeji_201602040835_mvydrova
8. HEJNOVÁ, Vendula. *Vstup Generace Z na trh práce* [online]. Olomouc, 2016 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/w27had/>. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. Vedoucí práce doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D..
9. HENZLOVÁ, Markéta. Čeští Millennials chtějí work-life balance. A o tisíc korun víc než loni. *Studenta.cz* [online]. 5.6.2017 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.studenta.cz/work/kariera/cesti-millennials-chtej-i-work-life-balance-a-o-tisic-korun-v/r~st:article:3256/>
10. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1
11. HOURAN Ph.D., James, Nina GOLD a Keith KEFGEN. „What Millennials Want” – The Real Career Priorities of Gen X vs Gen Y. *Aethoscg.com* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: http://www.aethoscg.com/aethos_insights/what-millennials-want-the-real-career-priorities-of-gen-x-vs-gen-y-2/
12. HOWE, Neil. a William. STRAUSS. *Millennials rising: the next great generation /by Neil Howe and Bill Strauss; cartoons by R.J. Matson*. New York: Vintage Books, 2000. ISBN 9780375707193.
13. JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-802-4736-792
14. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
15. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

16. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
17. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
18. KROC, Vladimír a Jana PŘENOSILOVÁ. Po mileniálech přicházejí sněhové vločky. Přehnaně citlivá a sebestředná generace. *irozhlas.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/spolecnost/milenialove-snehove-vlocky-generace-mladi-teenageri-studenti-spolecnost_1711202300_ber
19. KURIAN, Sitara. *Meet the Millenials* [online]. June 2017 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf>
20. KURZ, Christian a James GUERRIER. *At Work, Gen X Want Flexibility and Fulfilment More Than a Corner Office* [online]. THURSDAY, SEP 29, 2016 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://insights.viacom.com/post/at-work-gen-x-want-flexibility-and-fulfilment-more-than-a-corner-office/>
21. LIST, W. *Generations in the Workplace* [online]. 2013 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.ebscohost.com/uploads/corpLearn/pdf/Generations%20in%20the%20Workplace.pdf>
22. MCCRINDLE, Mark. a Emily WOLFINGER. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press, 2009. ISBN 1742230350
23. *Mileniálové a kariéra: Vize 2020: Fakta, čísla a praktické rady HR odborníkù* [online]. 2016 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>
24. *Millennials at work: Reshaping the workplace* [online]. 2011 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf>
25. PAIGE, Ashley. *11 Characteristics of Generation Z* [online]. 2017 [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://www.yahoo.com/lifestyle/11-characteristics-generation-z-121000292.html>
26. PATEL, Deep. *8 Ways Generation Z Will Differ From Millennials In The Workplace* [online]. 2017 [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/deepatpatel/2017/09/21/8-ways-generation-z-will-differ-from-millennials-in-the-workplace/#5f4229bf76e5>
27. PAŽITNÁ, Irena. *Jak se stát digitálním nomádem*. [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/jak-se-stat-digitalnim-nomadem>
28. POLL, Harris. EY – Study highlights: work-life is harder worldwide. *Ey.com* [online]. 2015 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://www.ey.com/us/en/about-us/our-people-and-culture/ey-study-highlights-work-life-is-harder-worldwide#.Wu1UWbypsO>
29. SEDLÁČKOVÁ, Veronika a Ondřej ČIHÁK. Firmy musí měnit zvyky. Čekají je mileniálové, první generace narozená do virtuálního světa. *irozhlas.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/firmy-musi-menit-zvyky-cekaji-je-milenialove-prvni-generace-narozena-do_1708160643_rez
30. SCHWABEL, Dan a Ashley TUFTS. *Millennial Branding and American Express Release New Study on Gen Y Workplace Expectations: Managers reveal criteria for advancement and impressions of their Gen Y workers* [online]. September 3, 2013 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://millennialbranding.com/2013/gen-workplace-expectations-study/>
31. SCHWABEL, Dan. *Millennial Branding and Randstad US Release First Worldwide Study Comparing Gen Y and Gen Z Workplace Expectations* [online]. September 2, 2014 [cit.

- 2018-04-01]. Dostupné z: <http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study/>
32. STRAUSS, William. a Neil. HOWE. *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Quill, 1991. ISBN 978-0688119126.
33. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
34. ŠIMÁKOVÁ, Markéta. *Odbornice: Naučme se pracovat s generací Y. Budeme ji potřebovat* [online]. 2017 [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/zamestnani-generace-y-digitalni-revoluce-flp-/podnikani.aspx?c=A170328_112137_podnikani_kho
35. *The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders* [online]. 2016 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
36. *Understanding and Managing the Gen Y, Gen X, Baby Boomers and Traditionalists in Your Organization* [online]. 2013 [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: <http://www.ourknowledge.asia/blog-posts--articles/understanding-and-managing-the-gen-y-gen-x-baby-boomers-and-traditionalists-in-your-organization>
37. VYDROVÁ, Michaela a Jan BUMBA. V Česku se rozrůstá ‚sendvičová generace‘, stará se o děti i staré rodiče. *irozhlas.cz* [online]. 2012 [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/v-cesku-se-rozrusta-sendvicova-generace-stara-se-o-deti-i-stare-rodice_201210191947_mvydrova
38. WANDERBLOEMEN, Wiliam. *Umíte šéfovat mileniálům? Dejte jim důvěru a smysl jejich práci* [online]. 2017 [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/umite-sefovat-milenialum-dejte-jim-duveru-a-smysl-jejich-praci/>
39. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Graf: Jakou hodnotu pro Vás mají dané možnosti na pracovišti? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha.....	32
Obrázek 2 - Graf: Preferujete práci v týmu nebo sám? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha.....	33
Obrázek 3 - Graf: Co je pro Vás největším přínosem v souvislosti s Vaším nadřízeným? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha	34
Obrázek 4 - Graf: Jakou formu komunikace v případě řešení pracovního úkolu považujete za nejefektivnější? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha.....	35
Obrázek 6 - Graf: Jak často se Vám dostává zpětné vazby? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha.....	35
Obrázek 7 - Graf: Myslíte si, že služebně starší kolegové Vám mohou předat cenné pracovní zkušenosti? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha.....	36
Obrázek 8 - Graf: Co by mohlo být hlavním důvodem změny Vašeho zaměstnání? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha	37
Obrázek 9 – Graf: Co by Vás přesvědčilo, abyste setrvali nadále ve svém zaměstnání? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha	38
Obrázek 10 - Graf: Kolikrát jste již změnil zaměstnání? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha.....	39
Obrázek 11 - Graf: Kolikrát si myslíte, že ještě ve svém životě změníte zaměstnání? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha	40
Obrázek 12 - Graf: Dostává se vám na pracovišti flexibility? Zdroj: vlastní průzkum, 2018, Praha	41
Obrázek 13 - Graf: Dostává se vám na pracovišti flexibility? (dle pracovního sektoru) Zdroj: vlastní průzkum, 2018, Praha.....	42
Obrázek 14 - Graf: Jaká forma flexibility je pro vás důležitější? Zdroj: vlastní průzkum, 2018, Praha	42
Obrázek 15 - Graf: Ocenili byste možnost 4denního pracovního týdne s denní pracovní dobou 10 hodin místo klasického pracovního týdne? Zdroj: vlastní průzkum, 2018, Praha	43
Obrázek 16 - Graf: Dostává se Vám příležitosti k rozvoji v zaměstnání? Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha	45

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Porovnání pracovních podmínek a znaků generace X a Y	21
Tabulka 2 - Výkonnost a preference u zaměstnanců generace X a Y v Bulharsku.....	25
Tabulka 3 - Srovnání mileniáls z výsledků vlastního šetření a z průzkumu firmy Delloite.....	33
Tabulka 4 - Které druhy rozvoje od zaměstnavatele byste chtěli?.....	44

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut vyplnění dotazníku, který je součástí bakalářské práce a snaží se porozumět generaci X a generaci Y v různých oblastech pracovních podmínek. Jeho vyplněním přispějete k jejich lepší nabídce pro zaměstnance a také k lepšímu pochopení této oblasti pro stranu zaměstnavatelů. V dotazníku je možná zpravidla 1 odpověď a celý dotazník Vám zabere max. 10 minut a je anonymní.

Mnohokrát děkuji za Vaši námahu a věnovaný čas! V případě nejasností či dotazů mě kontaktujte na adrese vaclav.radimsky@gmail.com

Děkuji Vám

Václav Radimský

1. Do které generace patříte?

- a) Generace X (rok narození 1961–81)
- b) Generace Y (rok narození 1982–95)

2. V současné době

- a) Studuji
- b) Pracuji
- c) Studuji a pracuji
- d) Nepracuji

3. Jakou hodnotu pro Vás mají dané možnosti na pracovišti?

Odpovědi ohodnotte na škále 1 až 5.

1 - nejméně hodnotné

5 - nejvíce hodnotné

Možnost pružné pracovní doby	1	2	3	4	5
Finanční ohodnocení	1	2	3	4	5
Smysluplnost práce	1	2	3	4	5
Vzdělávání a rozvoj	1	2	3	4	5
Karierní růst	1	2	3	4	5
Možnost práce z domova	1	2	3	4	5
Pocit jistoty pracovního místa	1	2	3	4	5
Samostatnost v práci	1	2	3	4	5

4. **Jakou formu komunikace v případě řešení pracovního úkolu považujete za nejefektivnější?**
- a) Emailová
 - b) Telefonická
 - c) Osobní, tváří v tvář
 - d) Video hovory (Skype)
 - e) Za pomoci instant messengeru (Whatsapp, Viber, Facebook messenger)
5. **Myslíte si, že služebně starší kolegové Vám mohou předat cenné pracovní zkušenosti?**
Odpověď vyjádřete mírou souhlasu 1 až 5.

Spíše ne 1 2 3 4 5 Spíše ano

6. **Jak často se Vám dostává zpětné vazby?**
- a) Denně
 - b) 3x týdně
 - c) Každý týden
 - d) Jednou za měsíc
 - e) Každé tři měsíce
 - f) Jednou za rok a méně
7. **Preferujete práci v týmu nebo sám?**
- a) Preferuji práci v týmu
 - b) Preferuji pracovat sám
8. **Co je pro Vás největším přínosem v souvislosti s Vaším nadřízeným?**
- a) Hodně mě chválí
 - b) Dává mi často zpětnou vazbu
 - c) Naslouchá mi
 - d) Dokáže mě vyslechnout a dobře mi poradit
 - e) Věří mi a nechá mě pracovat samostatně
9. **Kolikrát jste již změnil zaměstnání?**
- a) 1 - 3x
 - b) 4 - 5x
 - c) 6x a více
 - d) Zaměstnání jsem ještě nikdy neměnil
10. **Kolikrát si myslíte, že ještě ve svém životě změníte zaměstnání?**
- a) 1 - 3x
 - b) 4 - 5x
 - c) více než 5x
 - d) Zaměstnání již měnit nebudu

11. V jakém sektoru pracujete?

- a) Státní sektor
- b) Soukromý sektor
- c) V žádném (pouze studuji)

12. Co by mohlo být hlavním důvodem změny Vašeho zaměstnání?

- a) Vyšší finanční ohodnocení
- b) Smysluplnější práce
- c) Lepší kolektiv
- d) Karierní růst
- e) Více benefitů
- f) Prestižnější společnost
- g) Větší možnost rozvoje

13. Co by bylo důvodem/co by Vás přesvědčilo, abyste setrvali nadále ve svém zaměstnání? (situace, kdy dostanete pro Vás lákavou nabídku od jiného zaměstnavatele)

- a) Vyšší finanční ohodnocení
- b) Postup na vyšší pozici
- c) Více benefitů
- d) Větší flexibilita (práce z domova, mimo pracovní dobu)
- e) Zajímavější práce

14. Dostává se vám na pracovišti flexibility? (Např. možnost práce z domova, pružná pracovní doba)

Odpověď vyjádřete mírou souhlasu 1 až 5.

Spíše ne 1 2 3 4 5 Spíše ano

15. Jaká forma flexibility je pro vás důležitější?

Práce mimo pracovní dobu 1 2 3 4 5 Práce mimo kancelář

16. Ocenili byste možnost 4denního pracovního týdne s denní pracovní dobou 10 hodin místo klasického pracovního týdne?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

17. Dostává se Vám příležitosti k rozvoji v zaměstnání?

Odpověď vyjádřete mírou souhlasu 1 až 5.

Spíše ne 1 2 3 4 5 Spíše ano

18. Které druhy rozvoje od zaměstnavatele byste chtěli?

Více možných odpovědí

- a) Školení
- b) Mentoring (přidělený starší kolega, který Vás vede, radí, pomáhá)
- c) Koučink zaměřený na osobní oblast (zodpovědnost, dosažení cíle i cesta k němu je na koučovaném)
- d) Koučink zaměřený na profesní oblast
- e) Workshopy a kurzy
- f) E-learning
- g) Další zvyšování kvalifikace (př. studium na vysokých školách, MBA programy a další)
- h) Jiné:

19. Uvedte Vaše pohlaví.

- a) Muž
- b) Žena

20. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Středoškolské
- b) Vysokoškolské (bakalářské)
- c) Vysokoškolské (magisterské)
- d) Vyšší (Ph.D. a jiné)

