

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Generace X, Y, Z – Analýza pracovních podmínek napříč generacemi

Generation X, Y, Z – Analysis of Working Conditions across Generations

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

LEJČKOVÁ

VERONIKA

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Lejčková Jméno: Veronika Osobní číslo: 437518
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Řízení rozvojových projektů
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Generace X,Y, Z - Analýza pracovních podmínek napříč generacemi

Název diplomové práce anglicky:
Generation X, Y, Z - Analysis Of Working Conditions Across Generations

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je zjištění představ zástupců generací X, Y a Z o pracovních podmínkách a vymezení pracovních podmínek, které jsou pro zástupce těchto generací motivující a naopak.

PŘÍNOS: Přínosem práce jsou návrhy doporučení pro podniky týkající se nastavení pracovních podmínek pro zaměstnance generací X, Y a Z.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část – význam pracovních podmínek, pojetí generací X, Y a Z; 3. Praktická část - analýza představ zástupců generací X, Y a Z o pracovních podmínkách, návrhy doporučení pro podniky; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.
HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007.
ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

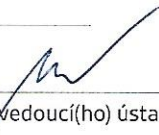
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 12.12.2018 Termín odevzdání diplomové práce: 2.5.2019

Platnost zadání diplomové práce: 30.9.2020


Podpis vedoucí(ho) práce

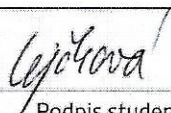

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

24.4.2019

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

LEJČKOVÁ, Veronika. *Generace X, Y, Z – Analýza pracovních podmínek napříč generacemi*. Praha: ČVUT 2017. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala 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:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Martinovi Šikýřovi, Ph.D. za rady, připomínky a trpělivost, kterou mi poskytl při tvorbě této práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá generacemi X, Y a Z na trhu práce v České republice s cílem zjistit představy zástupců těchto generací o pracovních podmínkách z pohledu zaměstnanců a vymezit pracovní podmínky, které jsou pro zástupce těchto generací motivující a naopak. Teoretická část vymezuje pojetí generací a pracovních podmínek. Praktická část analyzuje představy zástupců generací X, Y a Z o pracovních podmínkách v České republice. Výsledkem práce jsou odpovědi na výzkumné otázky a návrhy pro zaměstnavatele, personalisty a manažery týkající se pracovních podmínek různých generací zaměstnanců.

Klíčová slova

Generace X, generace Y, generace Z, trh práce, lidské zdroje, pracovní podmínky

Abstract

The thesis deals with generations X, Y and Z on the labour market in the Czech Republic with the aim to find out the ideas of the representatives of these generations on working conditions from the perspective of employees and to define working conditions that are motivating for the representatives of these generations and vice versa. The theoretical part defines the concept of generations and working conditions. The practical part analyses the ideas of X, Y and Z generations on working conditions in the Czech Republic. The result of this thesis are answers to research questions and suggestions for employers, recruiters and managers concerning working conditions of different generations of employees.

Key words

Generation X, generation Y, generation Z, labour market, human resources, working conditions

Obsah

Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 Pojetí generací.....	10
1.1 Definování aktivně pracujících generací.....	10
1.1.1 Baby boomers	10
1.1.2 Generace X.....	11
1.1.3 Generace Y.....	11
1.1.4 Generace Z.....	12
1.1.5 Porovnání charakteristik postojů mezi generacemi.....	12
1.2 Generační rozdíly v České republice.....	13
2 Pojetí pracovních podmínek	16
2.1 Náplň práce.....	17
2.2 Pracovní doba a pracovní režim.....	18
2.2.1 Kratší pracovní doba	19
2.2.2 Distanční práce	20
2.2.3 Sdílení pracovního místa.....	20
2.3 Vzdělávání a rozvoj.....	21
2.3.1 Oblasti vzdělávání.....	22
2.3.2 Vzdělávání na pracovišti.....	23
2.3.3 Vzdělávání mimo pracoviště	23
2.4 Sociální prostředí	24
2.4.1 Pracovní skupiny.....	24
2.4.2 Konflikty na pracovišti	24
2.4.3 Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem.....	24
2.5 Odměňování	26
2.5.1 Mzda	26

2.5.2	Zaměstnanecké výhody.....	27
2.6	Zkoumané generace a pracovní podmínky.....	28
PRAKTICKÁ ČÁST.....		31
3	Cíl a metodika	32
4	Analýza představ zástupců generací o pracovních podmínkách v ČR	33
4.1	Vyhodnocení dotazníků podle zkoumaných generací.....	33
4.1.1	Demografické otázky.....	33
4.1.2	Otázky vztahující se k pracovním podmínkám.....	35
4.1.3	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	46
4.2	Analýza dotazníků metodou focus group	49
4.2.1	Metoda focus group s generací X	50
4.2.2	Metoda focus group s generací Y.....	53
4.2.3	Metoda focus group s generací Z.....	56
4.2.4	Shrnutí výsledků dotazovaných metodou focus group.....	59
5	Vyhodnocení výzkumných otázek	63
6	Návrhy a doporučení	66
Závěr.....		70
Seznam použité literatury.....		72
Seznam tabulek		77
Seznam grafů.....		78
Seznam příloh.....		79
Evidence výpůjček		83

Úvod

Diplomová práce se zabývá generacemi X, Y a Z, které budou během několika let společně působit na trhu práce. Proto je důležité zajímat se o pracovní podmínky, které tyto generace očekávají a které je motivují.

Obecně je možné konstatovat, že v současnosti musí všechny podniky čelit velké výzvě, jak kooperovat s různými generacemi, které společně působí na trhu práce. Generace se od sebe odlišují preferencemi, postoji a názory. Rozdíly jsou nepochybně taktéž v jejich vnímání světa, jelikož zažily odlišné historické události formující jednotlivce. Tyto aspekty ovlivňují pracovní výkonnost. Jednotlivé věkové skupiny mají rozdílné pohledy na pracovní podmínky, které jsou jim jakožto zaměstnancům nabízeny.

Problematika rozdílnosti postojů a názorů různých generací je v současné době v České republice ještě výraznější. Nízká míra nezaměstnanosti, která činila k březnu 2019 přesně 3 % (MPSV.cz), je důvodem, aby se podniky snažily být atraktivním zaměstnavatelem nejen pro potenciální uchazeče o zaměstnání, ale i pro své stávající zaměstnance. Uchazeči si mohou vybírat z velkého množství nabídek zaměstnání, a proto je pro podniky důležité znát potřeby a postoje zaměstnanců k různým pracovním podmínkám.

Cílem diplomové práce je zjistit představy zástupců generací X, Y a Z v České republice o pracovních podmínkách z pohledu zaměstnance a vymezit pracovní podmínky, které jsou pro zástupce těchto generací motivující a naopak.

Diplomová práce se skládá z části teoretické a praktické. Teoretická část vychází z odborné literatury a vymezuje pojetí generací a pracovních podmínek. Praktická část analyzuje představy zástupců generací X, Y a Z o pracovních podmínkách v České republice. Analýza je provedena s využitím metody dotazníkového šetření a metody focus group. Výsledkem práce jsou odpovědi na výzkumné otázky a návrhy pro zaměstnavatele, personalisty a manažery týkající se pracovních podmínek různých generací zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Pojetí generací

Rozdělení lidí podle věku patří mezi nejzákladnější typologie. Roztřídění na základě věku nazýváme generacemi. Předpokládá se, že jednotlivé generace jsou ovlivněny obdobím, ve kterém se narodí a ve kterém vyrůstají. Zpravidla bývají lidé ovlivněni politickými a ekonomickými událostmi, hudební a uměleckou sférou, případně jinými vlivy. Každá generace se charakterizuje podobným věkem a stejnými zkušenostmi a zážitky. Názory dané věkové skupiny se zpravidla příliš neliší (Tahal, 2017, s. 124).

Pojem generace lze také definovat dle *Cambridge Dictionary* jako „*období 25 až 30 let, kdy se většina dětí stane dospělými a mají vlastní potomky*“ (Cambridgedictionary.cz).

V této kapitole jsou definovány věkové skupiny lidí, které ovlivnili vývoj nejmladší generace a jsou stále v produktivním věku. Jedná se konkrétně o čtyři generace, a to Baby boomers, generaci X, generaci Y a poslední, kdy mnozí ze zástupců jsou již plnoletí, generaci Z.

1.1 Definování aktivně pracujících generací

V současné době je možné se setkat v pracovním procesu s různými generacemi lidí. Každá generace pohlíží na pracovní podmínky jiným způsobem (Gradua.cz). Generace, které se v této diplomové práci budou analyzovat, jsou X, Y a Z. Ale pro pochopení vývoje těchto generací je potřeba si definovat také věkovou skupinu baby boomers. Poté bude možné lépe pochopit chování mladších generací na trhu práce a v zaměstnání (Roklen24.cz). V knihách a článcích mají věkové skupiny často jiné rozpětí v letech narození generací, proto se autorka rozhodla k definování věkových skupin dle knihy *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy* od Radka Tahala a kolektivu.

1.1.1 Baby boomers

Generation baby boomers, v českém překladu „generace populační exploze“, zahrnuje lidi narozené v letech 1946–1964. Obecně se lidé z této věkové skupiny vyznačují velmi dobrými pracovními návyky. Zajímavostí je, že v období baby boomers je zaměstnanost žen mnohem vyšší, než v dřívějších desetiletích a také to, že po válce došlo k ústupu klasického rozdělení rolí mezi mužem a ženou (Tahal, 2017, s. 125).

Lidé z této generace rádi pracují a nevyhýbají se jí ani v důchodovém věku. Mají tak možnost přivýdělnku a zároveň se obklopí lidmi a vytvoří si nová přátelství. Ocení, když jim zaměstnavatel dává najevo, že jejich práce je stále potřebná a jsou nezbytnou součástí týmu. Generace baby boomers jsou obecně loajální pracovníci (Tahal, 2017, s. 134).

1.1.2 Generace X

Podle Tahala (2017, s. 125) je generace X charakterizovaná věkovou skupinou lidí narozených mezi 1965–1985, jedná se také o tzv. „ztracenou generaci“ nebo v bývalém Československu je generace známá především pod pojmem „Husákovy děti“. Lidé narození v tomto období zažívali značně nestabilní ekonomickou, ale i politickou situaci. Pracovní život je ovlivněn je ohrožen končící dobou blahobytu a rychle se blížící ekonomická recese přinese zeštíhlení procesů v podnicích (Jandourek, 2012, s. 94). Jedná se o generaci, která poprvé má možnost manipulovat s výpočetní technikou a v pozdějších letech i s internetem (Tahal, 2017, s. 125).

1.1.3 Generace Y

Podle Tahala (2017, s. 125) generace Y zahrnuje lidi narozené v letech 1986–1995. Písmeno „Y“ pochází z anglického slova „Youth“, tedy mladý (Bencsik, Horváth-Csikós a Jubász, 2016, s. 92). Vyrostli do změn, které zasáhly nejen politickou sféru, ale také technologickou. Lidé z této generace jsou zvyklí na změny a nebrání se jim. Je pro ně také typické, že mění pracovní pozice častěji než generace předchozí. Jelikož jsou odrostlí na technologických vynálezech, mobilní telefony jsou pro ně hlavním komunikačním nástrojem. Neváhají sdílet své názory s ostatními (Tahal, 2017, s. 125). Přátelé generace Y jsou převážně ve virtuálním světě. Komunikují spolu prostřednictvím sociálních sítí a jiných komunikačních nástrojů. Podle vědeckého článku s názvem „Y and Z Generations at Workplaces“ pro ně nejsou rodinné hodnoty na prvním místě a tato tradice se vytrácí. Mají-li pocit, že jsou v nepříjemné situaci, která je „svírá“, rychle ustupují. Navzdory tomuto strachu, ovládají velmi dobře multitasking neboli provádění několika procesů ve stejném času. Koncept úspěšného života a dobře nastavené kariéry a finančních prostředků je pro ně prioritou. Věří, že v konzumní společnosti jsou peníze prostředkem ke spokojenému životu. (Bencsik, Horváth-Csikós a Jubász, 2016, s. 92-93).

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 132) uvádí, že v roce 2025 bude generace Y zastupovat až 75 % pracovní síly na světě. Od předchozí generace se velmi liší jak v postojích, tak požadavcích, které mají na sebe i okolí.

1.1.4 Generace Z

Generace Z je podle Tahala (2017, s. 125) charakterizovaná lety 1996–2015. Tito lidé jsou od narození zvyklí na používání nejnovějších technologických vymožeností, spojení s internetem a sociálními sítěmi. Jsou charakterizováni jako „Facebooková generace“, „Digitální domorodci“ nebo „iGenerace“. Normy této mladé skupiny jsou nejvíce odlišné od předchozích generací. Používání slangů a výrazů může způsobovat odcizení od rodičů a starších příbuzných, jelikož si nerozumí (Bencsik, Horváth-Csikós a Jubász, 2016, s. 93). Časopis Forbes v roce 2004 provedl celosvětový průzkum zaměřující se na generaci Z a lze říci, že se jedná o první globálně propojenou generaci, jejichž názory na práci, studium a svět jsou celosvětově podobné. „Z“ je nejmladší generací, která může pracovat na hlavní pracovní poměr (Tahal, 2017, s. 125).

Mezníky této věkové skupiny jsou dvě události. Prvním mezníkem jsou teroristické útoky na Světové obchodní centrum v New Yorku z 11. září 2001. To odstartovalo vlnu nejistoty a strachu z podobných útoků nejen ve Spojených státech, ale také v České republice. Další událostí byla ekonomická krize, která zasáhla celý svět a její trvání bylo od roku 2007 až do roku 2012. Tyto dvě události mohou zapříčinit, že generace Z považuje současný svět za nestabilní místo. Lidé se musí naučit být neustále bedliví v otázkách bezpečnosti (Ipsos.cz).

1.1.5 Porovnání charakteristik postojů mezi generacemi

V článku Y and Z Generations at Workplaces ve vědeckém časopisu Journal of Competitiveness z roku 2016 popisují Bencsik, Horváth-Csikós a Jubász mezigenerační rozdílnosti (viz tabulka 1). Poukazují na rozdílnosti v mezilidských vztazích, v cílech, které si stanovují, jakým způsobem se chtějí realizovat ve světě. Dále poukazují na obecné rozdíly spojené se znalostí informačních technologií a jejich hodnot.

Tabulka 1 - Charakteristika generací X, Y a Z

	Charakteristiky generací X, Y a Z		
	Generace X	Generace Y	Generace Z
Vztahy	navazují vztahy osobně i přes virtuální síť	převážně navazují vztahy skrze virtuální síť	navazují vztahy virtuálně a oproti předchozím generacím jsou povrchní
Cíl	chtějí mít jistotu v zaměstnání	chtějí být adekvátním konkurentem na vedoucí pozici	chtějí žít přítomností
Seberealizace	požadují rychlé povýšení v zaměstnání	jsou spontánní, nebrání se výzvám	dělají, co chtějí oni sami, ne co chce někdo jiný
Vztah k IT	jejich IT schopnosti jsou vysoké, ale ne tak rozsáhlé, jako u mladších generací	využívají IT na denní bázi a jejich znalosti jdou více do hloubky	používají IT velmi intuitivně a znalost moderních technologií je pro ně přirozená
Hodnoty	tvrdá práce, otevřenost, zvědavost, praktičnost	flexibilita, mobilita, široké (ale povrchní) znalosti, orientace na úspěch, kreativita, svoboda informací	mají rychlé reakce, iniciátor, odvážný, rychlý přístup k informacím a vyhledávání obsahu
Jiné charakteristiky	"hrají" podle pravidel, jsou materialističtí	touží po nezávislosti, nerespektují tradice, hledají nové informace a znalosti, bývají arogantní, upřednostňují home office	nepřemýšlí (ale jedná), zábava a práce má být jedno, jejich domov může být kdekoliv (přizpůsobí se)

Zdroj: Bencsik, Horváth-Csikós a Jubász (2016, s. 94)

1.2 Generační rozdíly v České republice

Rozdíly mezi generacemi je často měnící se problematika. Nová generace přichází každých 25-30 let a je potřeba pohlížet na jednotlivou věkovou skupinu odlišně. Personalisté a management musí být schopni rozlišovat generační odlišnosti a přizpůsobovat se jim na trhu práce, například při hledání nových zaměstnanců.

V diplomové práci na téma „*Pracovní život v ČR v generační perspektivě*“ se uvádí, že nejsou k dispozici výzkumy mezigeneračních rozdílů v českém prostředí. Existují studie zaměřující se na proměnu hodnot v České republice, avšak tyto studie se nevěnují rozlišení jednotlivých generací, které ovlivňují pracovní trh. Většina výzkumů vztahující se k této problematice se týká západních společností, například USA. Mezi Českou republikou a západními státy jsou značné rozdíly ve vývoji generací a jejich názory a pohledy na různé situace (Ďásek, 2017, s. 28).

Generace X, která je v českém kontextu časově definovaná jako „Husákovy děti“, zažívala svůj vývoj v období normalizace¹. Normalizace byla pro český lid symbolem omezených možností svobody projevu a cestování. Generace Y byla poznamenána novým politickým systémem, ve kterém prožili své dětství (Ďásek, 2017, s. 28). Jedná se o první generaci, která vyrostla v globalizovaném světě. V současné době tato generace cítí tlak související s rolí ve společnostech. Ženy chtějí mít kariéru a zároveň potomky. Mají tendenci být nezávislé na svých rodičích i partnerech, a proto rodinu a svatbu odkládají až k 30. roku života, mnohdy i později. Generace Z nezažila dobu bez moderních technologií a díky nim jsou od raného dětství propojeni prakticky s celým světem (Generace.forbes.cz).

Ve výzkumu agentury NMS Market Research a PR.Konektor, který se zabýval rozdíly mezi generacemi počínající válečnou generací, baby boomers, Husákovými dětmi, mileniály až po generaci Z, popisují rozdílné postoje a vlivy, které působily na jejich vývoj. V generaci X, ve výzkumu popisovaná jako „Husákovy děti“, si lidé prožívali nejen socialismus, ale jako mladí zažili bouřlivá 90. léta, která znamenala pro Českou republiku otevření hranic a možnost svobodně vycestovat. Někteří starší představitelé mileniálů zažívali, jakožto děti období před Sametovou revolucí v Československé republice, ale mladší zástupci této generace se narodili do České republiky a jejich dětství probíhalo v globalizovaném světě s otevřenými hranicemi. Je pro ně nepředstavitelné, že by neexistovala možnost cestovat. V porovnání s předchůdci, je generace Z propojená online od narození prvního představitelky a na rozdíl od mileniálů vyrůstají se smartphony a internetem. Dalším faktorem, kterým se v průzkumu zabývali, jsou životní hodnoty. U generace X jsou spojovány s finanční jistotou, vlastnictvím bytu či rodinného domu a vedením klidného života bez dramatických změn.

¹ Normalizace je období, které v Československu probíhalo od roku 1968-1989. Bylo to období potlačení výsledků demokracie, plné hrozeb a manipulace s fakty (totalita.cz).

Generace Y se v životních hodnotách dle tohoto průzkumu prakticky neliší. Důležité je pro ně mít dostatek finančních prostředků na šťastný život a dokázat si ho užívat. Podobně jakožto mileniálové, chce generace Z mít spoustu zážitků, ale jako životní hodnotu považují obklopovat se pravými přáteli. Zaměříme-li se na rozdíly v pracovní morálce, generace X patří mezi pracovité zaměstnance, kteří nemají zpravidla problém vstávat v časných hodinách, a práce přesčas pro ně také není cizí pojem. Generace Y věří, že práce nemusí být nudný stereotyp, ale chtějí si pracovní proces zpestřit zábavou. V jejich zájmu však není obětovat svůj čas a energii (Generace.forbes.cz). Podobný názor na práci má generace Z, která práci vidí jako zábavu. Hledají totiž takové zaměstnání, které je bude bavit. Dle personální společnosti Aprofes zná tato generace své pracovní cíle během studia a nebude jim dělat problém často střídat svého zaměstnavatele (Aprofes.cz).

2 Pojetí pracovních podmínek

Tato práce je zaměřená pouze na pracovní podmínky, které mohou být pro zaměstnance motivující. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je prioritou snad pro všechny zaměstnance, proto se autorka touto problematikou nebude zabývat. Podobně autorka přemýšlela o pracovním prostředí. Většina pracujících bez ohledu na věk má v oblibě vzhledné a komfortní pracovní prostředí. Autorka se v této kapitole soustředí na teorii a propojení s praktickou částí vztahující se k pracovní době, náplni práce, vzdělávání a rozvoji, sociálním prostředí a v neposlední řadě odměňování.

Pracovní podmínky jsou vymezeny v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoníku práce). Jsou zde definovány povinnosti zaměstnavatele, kterými se musí řídit a dodržovat je, aby se zajistily dostatečné pracovní podmínky zaměstnanců.

Podle § 224 zákoníku práce jsou zaměstnavatelé povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, a v souladu se zvláštními právními předpisy zajišťovat pro zaměstnance závodní preventivní péči.

Podle § 16 zákoníku práce jsou zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

Podle Kociánové (2010, s. 178) patří do širokého vymezení pracovních podmínek podmínky zahrnující péči o pracovníky, pracovní dobu a režim, pracovní prostředí a bezpečnost práce a dále podmínky ekonomické, technické i technologické. Užší interpretace podle Kociánové může být tvořena povinnou péčí o zaměstnance, sociálně-psychologickými podmínkami práce, bezpečností a ochranou zdraví při práci (v praxi se používá zkrácený pojem BOZP), nepochybně pracovní prostředí a dále stanovení pracovní doby. Některé ze zmíněných pracovních podmínek jsou uzákoněné v zákoníku práce. Toto se týká například organizace pracovní doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví nebo péče o zaměstnance.

Péče o zaměstnance je důležitou součástí pracovních podmínek. Jedná se o součást úpravy pracovněprávních vztahů. Tato úprava se nachází v zákoníku práce a zahrnuje (MPSV.cz):

- pracovní podmínky,
- stravování zaměstnanců,
- odborný rozvoj,
- zvláštní pracovní podmínky týkající se vybraných skupin pracujících.

Podle Šikýře je péče o zaměstnance rozčleňována do skupin (Šikýř, 2014, s. 131):

- **Povinná (smluvní)** – tato část obsahuje pracovní podmínky, stravování zaměstnanců, pracovní doba a pracovní režim, bezpečnost na pracovišti, rozvoj a vzdělávání podle legislativy a další.
- **Dobrovolná** – u této skupiny záleží na zaměstnavateli, jaké nástroje z dobrovolné péče o zaměstnance zahrne do pracovního procesu a do směrnic podniku. Ale zaměstnavatel si musí uvědomit, že dobrovolná péče navyšuje atraktivnost podniku a konkurenceschopnost na trhu. Do této skupiny patří zaměstnanecké výhody nebo vzdělávání a rozvoj, které nejsou uzákoněné.

2.1 Náplň práce

Jedna z náležitostí, která je ustanovena v pracovní smlouvě, je druh práce, kterou zaměstnanec ve svém zaměstnání vykonává. Druh práce může zaměstnavatel ujednat v pracovní smlouvě v užším pojetí nebo širším. To znamená, že v úzkém pojetí zaměstnanec přesně ví, jaká pracovní náplň ho bude v zaměstnání čekat a pokud ve smlouvě není uvedena některá činnost, kterou po něm zaměstnavatel požaduje, není povinen ji vykonat. To se nemusí týkat u širokého pojetí druhu práce, jelikož dispoziční pravomoci zaměstnavatele by umožňovaly přidělení zaměstnanci téměř jakékoliv práce. Příliš široké vymezení by však vedlo k neplatnému uzavření pracovní smlouvy, jelikož by zaměstnanec musel tímto způsobem vykonávat jakoukoliv pracovní činnost, o kterou by ho zaměstnavatel požádal (Odbory.info).

Často bývá druh práce příliš obecný na to, aby zaměstnanec věděl, které činnosti bude v práci vykonávat. Proto zaměstnavatelé v praxi běžně vytvářejí popis práce, což je náplň práce. Tento dokument obsahuje konkrétní pracovní činnosti, které bude člověk plnit u sjednaného druhu práce. Zaměstnanec svým podpisem pouze potvrzuje

seznámení se s konkrétními činnostmi. Zaměstnavatel může jednostranně změnit znění pracovní náplně, ale musí být v souladu s druhem práce u daného zaměstnance (Epravo.cz).

Smysluplnost náplně práce je důležitá, jelikož může ovlivňovat různé aspekty života člověka. Smysluplná práce má kladný účinek na zaměstnance, jelikož ví, že jeho práce může ovlivnit například ziskovost daného podniku nebo jeho práce zachrání život jinému člověku. Taková náplň práce, která člověka uspokojuje, má vliv nejen na jeho pracovní výkon, ale i vztahy mezi kolegy a nadřízenými. Tito zaměstnanci trpí méně depresi a dovedou se lépe vypořádat se stresem. Pokud člověk cítí, že jeho práce má smysl, buď z jeho vlastního pohledu, nebo podle společenských měřítek, zvyšuje to jeho motivovanost odvádět svou práci lépe (Kmosek.com).

2.2 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba je definovaná jako doba, během které je zaměstnanec povinen zastávat práci, kterou mu zadal zaměstnavatel. V pracovní době je zaměstnanec přítomen na pracovišti a řídí se pokyny zaměstnavatele (Ceskenoviny.cz).

Značnou část života a času člověk věnuje zaměstnání, a proto je pro něj důležité nastavení délky a uspořádání pracovní doby. Tyto faktory mají efekt na život v zaměstnání, tak i na volný čas, kdy se člověk může věnovat rodině, přátelům, koníčkům, cestování a jiným zájmům. Vhodné nastavení struktury a řízení pracovní doby poskytuje zaměstnancům (Tomšík, 2013, s. 286-287):

- finanční prostředky nutné k přežití,
- po skončení pracovní doby další energii na osobní rozvoj a vzdělávání,
- odpočinek od výkonu v práci a mimo pracovní dobu se mohou uvolnit od stresu,
- sociální, kulturní, sportovní a další aktivity, kdy se zaměstnanec odreaguje a naváže sociální kontakty.

Nejen právní předpisy ovlivňují pracovní dobu. Ovlivňuje ji také pracovní režim. Podle Šikýře (2012, s. 161) je pracovní režim rozdělován na:

- **jednosměnný**, který představuje 40 hodin týdně. Zaměstnanci nevykonávají práci celý den, pracovní doba je rozvržena na libovolnou denní dobu,

- **dvousměnný**, jenž je obvykle stanoven na 38,75 hodin za týden. Zaměstnanci pracují na směny v průběhu 24 hodin. Směny jsou rozděleny na ranní a odpolední.
- **třísměnný**, který představuje 37,5 hodin týdně. Opět se zaměstnanci střídají během celého dne v ranních, odpoledních a nočních směnách.
- **nepřetržitý**, jenž činí 37,5 hodin za týden. Střídání zaměstnanců probíhá během 24 hodin 7 dní v týdnu ve směnách, které mohou ve dvou směnném, tří směnném nebo čtyř směnném provozu.

Pracovní režim bývá pružný neboli flexibilní. Flexibilita týkající se úpravy délky pracovní doby se nazývá **chronometrická pružnost**. Týká-li se pružnost toho, během jaké denní doby bude pracovní doba zařazena, lze hovořit o **chronologické flexibilitě**. Chronometrická flexibilita je podle Koubka zkrácená pracovní doba a příkladem chronologické flexibility je distanční práce.

2.2.1 Kratší pracovní doba

Podle Koubka (2007, s. 346) je kratší pracovní doba je často označována jako částečný pracovní úvazek a z časového hlediska může být pravidelná či nepravidelná.

Pravidelná kratší pracovní doba se charakterizuje tím, že je zaměstnanec povinen odpracovat sjednaný počet hodin denně.

Nepravidelná kratší pracovní doba je definovaná jako doba, během které má zaměstnanec za úkol odpracovat určitý počet hodin stanovený na dané období podle dohody se zaměstnavatelem. Je-li zaměstnanec potřeba, nadřízený může svého podřízeného zaměstnance povolát a zadat mu úkol. Příkladem takového zaměstnance může být hosteska, jejíž manažerka ji nabídne možnost si vydělat finanční prostředky v rámci promo akce. Zaměstnanec se se zaměstnavatelem či nadřízeným může dohodnout, které dny bude do práce docházet a naopak.

K výhodám, které zkrácená pracovní doba umožňuje, je možné zařadit zajištění podpory ostatních zaměstnanců. Zaměstnanec, který pracuje na zkrácenou pracovní dobu vypomáhá svým kolegům a kolegyním například tím, že vykryje nejrušnější část dne. Příkladem může být osoba zaměstnaná na recepci v průběhu dopoledne, kdy je recepce nejvytíženější (Koubek, 2007, s. 348).

Podle Koubka (2007, s. 349) je příkladem chronologické flexibility distanční práce nebo sdílení pracovního místa.

2.2.2 Distanční práce

Distanční práce se charakterizuje tím, že zaměstnanec na pracoviště fyzicky nedochází a setrvává doma. S firmou, která ho zaměstnává, je v kontaktu prostřednictvím telefonu a internetového připojení (Koubek, 2007, s. 347-348). Zaměstnanec bývá zaměstnán na plný úvazek. Distanční práce je vhodný pracovní režim, pokud firma nedisponuje kancelářemi. Za nevýhodu je možné označit nedostatek sociálního kontaktu. Po nějaké době se zaměstnanec může cítit izolovaně od ostatních lidí (Andromedia.cz). Mezi další nevýhody distanční práce patří organizace pracovní činnosti. Zaměstnanec není přítomen na pracovišti v podniku, a tudíž vedoucí zaměstnanec nemá tak dobrý přehled o jeho práci a výkonu. Je také důležité nastavit komunikaci tak, aby nedocházelo k technickým potížím příliš často a nenastávaly dlouhé prostoje, které by pracovní proces zpomalovaly (Koubek, 2007, s. 349). Za výhodu tohoto pracovního režimu lze pro zaměstnavatele považovat nízké náklady na provoz. Zaměstnanec naproti tomu má možnost pracovat s flexibilní pracovní dobou. Zaměstnanci také nemusí vynakládat výdaje za cestu do práce a ušetří i čas na cestu do pracoviště. Distanční práce je vhodná pro ženy a muže, kteří pečují o malé děti nebo invalidní osobu. Je ideálním režimem pro skloubení pracovního a osobního života (Šikýř, 2016, s. 156).

2.2.3 Sdílení pracovního místa

Sdílení pracovního místa neboli *job sharing* je pracovní režim, kdy podnik uzavře společně se dvěma nebo více osobami smlouvu o zajištění pracovní činnosti na sjednaném pracovišti. Tyto osoby se v práci střídají a je na jejich rozhodnutí, kdy bude pracovat jeden a kdy druhý. Jejich odměna a směna závisí na jejich dohodě. Je to takový režim, jehož pružnost může být dle dohody chronometrická, ale i chronologická (Koubek, 2007, s. 347). Výhodou sdílení pracovního místa může být přilákání kvalifikovaných zaměstnanců, kteří preferují pracovat kratší dobu, než je v daném podniku stanovená pracovní doba. Podle dohody s dalšími zaměstnanci, se kterými zaměstnanec sdílí pozici, může lépe nakládat se svým volným časem. Pro zaměstnavatele je tento režim výhodný především v tom, že nemusí shánět nikoho na vykrytí směn během dovolených či onemocnění stávajících zaměstnanců. O tuto problematiku mají za úkol starat se zaměstnanci sami (Koubek, 2007, s. 349).

V Tomšíkovi (2013, s. 289) se uvádí, že se stává, že u vedoucích nebo specializovaných pozic musí být zaměstnanci na pracovišti déle, než je jejich sjednaná pracovní doba. Tato situace se nazývá **přesčas**. Práce přesčas se nevztahuje do organizace běžné pracovní doby. Zadat přesčas zaměstnavatel může, ale pouze z mimořádných důvodů a nesmí převýšit 8 hodin za týden. Trvají-li přesčasy delší dobu, mohou způsobit nejen fyzické problémy, například obtíže s páteří nebo klouby na rukách, ale rovněž psychické nebo sociální komplikace. Následkem dlouhodobého překračování pracovní doby mohou být problémy se vztahy v rodině, stres, přepracování nebo pocit vyhoření. Problémy přinášející vyčerpanost a zdravotní problémy nepřinášejí přínos ani zaměstnanci, ani zaměstnavateli. Zaměstnavatel by měl hlídat přesčasy zaměstnanců. Není výjimečné, že si zaměstnanec raději nalezne takové zaměstnání, kde se ho větší množství přesčasů nebude týkat (Koubek, 2007, s. 345).

Z pohledu zaměstnavatele má stanovení pracovní doby výhody ve (Tomšík, 2013, s. 286-287):

- **zvýšení konkurenceschopnosti na trhu** a nalákání kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců. Kvalitní pracovníci přinášejí podniku zisk a dobrou reputaci.
- **zlepšení komunikace a zabezpečení potřeb zákazníků**. Pracovní výkon zaměstnanců, kteří jsou odpočinutí, je logicky mnohem vyšší než u vyčerpaných.

2.3 Vzdělávání a rozvoj

Podle Šikýře (2016, s. 138) je cílem vzdělávání „*systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu*“.

Organizace se musí věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, aby byly ve svém oboru a na trhu úspěšné a mohly být vůči jiným podnikům konkurenceschopné. Je nutné, aby se podniky přizpůsobovaly novým poznatkům a novým technologiím a akceptovat je, pro udržení konkurenceschopnosti. Znalosti zaměstnanců se musí příchodem moderních technologií obnovovat a rozvíjet. Dalším důvodem, proč organizace musí dbát na vzdělávání zaměstnanců je globalizace a nutnost přizpůsobovat se mezinárodnímu prostředí, které čím dál častěji vstupuje do procesů firem. Neméně důležitý je fakt, že vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců pomůže

zlepšit pověst zaměstnavatelů a dokáže často přilákat kvalifikované lidi a udržet stávající (Koubek, 2007, s. 253).

2.3.1 Oblasti vzdělávání

Utváření pracovních schopností lidí se podle Koubka (2007, s. 255) zpravidla rozlišují do tří oblastí:

- všeobecné vzdělávání
- odborné vzdělávání
- oblast rozvoje

Všeobecné vzdělávání je utvářeno v průběhu celého života člověka a formuje jeho znalosti a dovednosti ve společnosti (Šikýř, 2016, s. 138). Tato oblast je především zaměřena na sociální dovednosti a rozvoj osobnosti člověka. Není řízena podnikem, ale státem (Koubek, 2007, s. 255).

Oblast **odborného vzdělávání** se týká utváření příprav na povolání a specifických znalostí a dovedností člověka, které jsou potřebné například u konkrétní pracovní pozice. Do této oblasti lze zahrnout:

- **orientaci** (adaptace), kdy se zaměstnavatel snaží zkrátit adaptaci na nové pracovní prostředí nově přijatého zaměstnance. Během tohoto procesu se zaměstnanci představí jeho kolegové, s jakým softwarem bude pracovat a další potřebné informace, nutné k jeho pracovnímu výkonu.
- **doškolení**, které má za úkol doučit zaměstnance nové znalosti a dovednosti související s jeho pracovním zařazením. Doškolení se praktikuje, pokud v daném oboru, ve kterém zaměstnanec působí, dochází ke změnám z hlediska nových technologií, změn na trhu nebo legislativy.
- **přeškolení** související s osvojením takových dovedností a schopností, které jsou nutné pro změnu povolání (Koubek, 2007, s. 256). Šikýř (2016, s. 139) uvádí jako příklad přeškolení personalistu, který byl propuštěn ze zaměstnání z organizačních důvodů a tato situace personalistu přesvědčí o rekvalifikaci na mzdového účetního.

Poslední oblastí, která podle Koubka (2007, s. 257) formuje rozvoj pracovníků, je oblast rozvoje. Je zaměřena na takové získání znalostí a dovedností, které nejsou přímo nutné k výkonu zaměstnání, kde zaměstnanec současně setrvává. Slouží k rozvoji člověka a

jeho uplatnění na trhu, nejen v daném podniku. Tudiž utváří více jeho pracovní potenciál a osobnost než jeho kvalifikaci.

2.3.2 Vzdělávání na pracovišti

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 358) je vzdělávání, které probíhá přímo na pracovišti, zpravidla neformálním procesem. Toto vzdělávání bývá podporováno nejen liniovými manažery a metodami, jakými jsou koučování, mentorování nebo populárním e-learningem. Dále se Armstrong a Taylor zmiňují, že k rozšíření znalostí pomůže pozorovat kolegy, kteří v podniku pracují delší dobu nebo disponují hlubšími znalostmi. Umí poradit a naučit svého méně zkušeného kolegu potřebné dovednosti zajímavější formou, než tomu bývá u formálnějších forem školení.

2.3.3 Vzdělávání mimo pracoviště

Podle Šikýře (2016, s. 143), se vzdělávání mimo pracoviště používá nejčastěji pro více zaměstnanců najednou. Efektivního vzdělávání většího počtu lidí lze dosáhnout pomocí:

- **přednášky** – lidé se vzdělávají díky školiteli, který jim předkládá mluvený výklad probíraného tématu. Jedná se o rychlou a jednoduchou metodu vzdělávání. Ale nemotivuje lidi k aktivní účasti na přednášce a snadnějšímu vstřebání a osvojení dovedností a znalostí.
- **názorného vyučování** – lektor demonstruje před zaměstnanci, jakým způsobem by se měla daná práce provádět. Tato metoda pomáhá lidem osvojit si praktické znalosti okamžitě.
- **semináře** – metoda, která se od přednášky liší možností účastníků podílet se na vzdělávací akci. Motivace zaměstnanců k osvojení znalostí či dovedností je vyšší, než u přednášky, jelikož společně se školitelem a jinými zaměstnanci v rámci semináře diskutují a tím je dovedou snadněji přijmout.
- **případové studie** – účastníci se společně vzdělávají na připravené modelové nebo reálné úloze. Tato metoda pomáhá zdokonalovat analytické uvažování a utužování pracovních vztahů.
- **venkovních činností** – zaměstnanci si prostřednictvím venkovních pohybových činností si zdokonalují své schopnosti a dovednosti, které jsou potřebné na jejich pracovní pozici. Například vedoucí zaměstnanci si pomocí této metody mohou zlepšit vůdčí schopnosti.

2.4 Sociální prostředí

Sociálním prostředím se míní pracovní skupiny, týmová spolupráce nebo naopak preference individuální práce či ovlivnění pracovního a soukromého života zaměstnanců (Koubek, 2007 s. 72).

2.4.1 Pracovní skupiny

V podniku je formování skupin velmi přirozeným procesem, ať už jsou tvořeny nadřízenými za účelem naplnění cílů podniku nebo samotnými zaměstnanci, k naplnění jejich sociálních potřeb. Existují dva typy pracovních skupin, a to formální a neformální. Formální skupiny jsou ty, které jsou vytvořeny podle oficiální autority, aby splnily požadovaný cíl. Na rozdíl od neformálních skupin jsou zaměstnanci tvořeni podle svých zájmů, zájmů a postojů. Nejčastějším důvodem vzniku skupiny je nutkání lidí hovořit a vytvořit si vlastní kruh, kde mohou svobodně komunikovat, vzájemně se znát, pracovat jednotně a plnit úkoly, které jim jsou přiřazeny. Stává se, že členové formálních skupin a neformálních skupin jsou stejní. Základním rozlišovacím znakem mezi těmito dvěma je, že formální skupiny jsou vždy tvořeny s cílem, ale když je vytvořena neformální skupina, neexistuje žádný takový záměr (Keydifferences.cz).

2.4.2 Konflikty na pracovišti

Podle Nového (2002, s. 152) se konflikty vyskytují v běžném životě člověka, proto je pravděpodobné, že se konflikty v jisté míře objeví i na pracovišti. Konflikt lze definovat jako stav, ve kterém dojde ke střetu protikladných snah, názorů, potřeb, hodnot nebo tendencí. Jednotlivec může konflikt zažívat sám v sobě, v rámci pracovní skupiny či rodiny. Vyskytnou-li se konflikty na pracovišti mezi kolegy nebo nadřízeným a podřízeným, naruší takový střet morálku a mohou vyvolat snížení pracovního výkonu, jelikož se zaměstnanec soustředí na jiné starosti.

2.4.3 Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem

Podle OECD Better Life Index je nalezení vhodné rovnováhy mezi prací a každodenním životem (v anglickém jazyce work-life balance) výzvou, se kterou se všichni pracovníci setkávají. Zvláště postiženy jsou rodiny. Schopnost úspěšně kombinovat práci, rodinné závazky a osobní život je důležitá pro blaho všech členů domácnosti. Zaměstnavatelé

mohou pomoci řešit tento problém pomocí podpůrných a flexibilních pracovních postupů, což rodičům usnadní dosažení lepší rovnováhy mezi pracovním a domácím životem (Oecdbetterlifeindex.org).

Důležitým aspektem rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem je doba, kterou člověk stráví v práci. Důkazy naznačují, že dlouhá pracovní doba může narušit osobní zdraví, ohrozit bezpečnost a zvýšit stres. 1 z každých 8 zaměstnanců dle OECD pracuje 50 nebo více hodin týdně. Například Turecko je zemí s nejvyšším podílem lidí setrvávající na pracovišti dlouhou dobu. Jedná se o 34 %, následováno Mexikem s téměř 30 % a Izraelem a Novým Zélandem s 15 % zaměstnanců. Celkově více mužů pracuje velmi dlouhou dobu. Procento mužů pracujících déle, než je stanovená pracovní doba, v zemích OECD je více než 16 % ve srovnání s téměř 8 % pro ženy. V České republice pracuje téměř 6 % zaměstnanců déle, než je nastavená pracovní doba (Oecdbetterlifeindex.org).

Množství a kvalita volného času je důležitá pro celkovou pohodu lidí a může přinést další přínosy pro fyzické a duševní zdraví. Zaměstnanec na plný úvazek se podle OECD věnuje v průměru 62 % dne v průměru nebo téměř 15 hodin osobní péči (stravování, spánek atd.) a volnému času s přáteli a rodinou, koníčky a dalšími (Oecdbetterlifeindex.org).

Magazín Forbes uvádí 8 návrhů, jak nalézt rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (Forbes.com):

1. Naučte se zásady zaměstnavatele. Zeptejte se na politiku vaší společnosti v oblasti flexibility a práce z domova. Pokud jste silná osobnost, máte větší šanci sjednat ujednání, které funguje jak pro vás, tak pro vašeho zaměstnavatele.
2. Naučte se komunikovat. Pokud nebudete k dispozici několik hodin během pracovního dne, protože se zabýváte rodinnými problémy, informujte svého vedoucího a kolegy a získejte plnou podporu.
3. Využijte technologií ve svůj prospěch. Technologie by vám měla usnadnit život a neřídit ho. Pokud zakážete technologie ve vybraném čase, pomůže vám lépe soustředit se na svou rodinu a přátele.
4. Využijte home office (telecommuting). Využití možnosti práce z domova během pracovního týdne by mohlo pomoci poskytnout cenné hodiny. Budete mít možnost soustředit se na práci na najednou na dlouhé úseky a využít tak hodin navíc k osobním aktivitám.

5. Naučte se říkat "Ne". Nezapomeňte, že můžete slušně odmítnout, požádá-li vás kolega o pomoc s jeho prací.
6. Bojujte s vinou. Lidé se nemohou věnovat 100 % všemu, co dělají. Přestaňte se cítit provinile, pokud nestihnete zaslat report v termínu nebo kvůli práci nestihnete fotbalový zápas syna.
7. Přemýšlejte o tom, co pro vás znamená „čisté“. Snažte se zvyknout na trochu nepořádku a trávit více času životem.
8. Chraňte svůj soukromý čas. Pokud si nedovolíte využívat osobního volna, stanete se příliš vyhořelými na to, abyste plně ocenili váš život.

Personální společnost Aprofes uvádí, že existuje několik důvodů, proč by podnik měl hledat „work-life balance“ pro své zaměstnance. Za prvé, pro firmu představuje zaměstnanec, který je šťastný v daném podniku, účinnou reklamu. Spokojenost zaměstnanců, společně s flexibilitou pracovního režimu, je atraktivní pro kvalifikované uchazeče a stupňuje motivovanost a proaktivnost ve firmě. Současně nastavení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem snižuje míru stresu, a naopak utužuje loajalitu vůči zaměstnavateli. Mezi způsoby, které pomáhají zavést rovnováhu je práce z domova, zkrácená pracovní doba a také flexibilní pracovní doba (Aprofes.cz)

2.5 Odměňování

Podle Koubka (2007, s. 283) je odměňování zaměstnanců jedna z nejdůležitějších a nejstarších aktivit v pracovněprávním vztahu. Moderní forma odměňování zahrnuje nejen mzdu (ve státním sektoru plat) nebo další finanční odměny, které zaměstnanci náleží za odpracované hodiny na pracovišti, ale i nefinanční odměny typu povýšení, pochvala od nadřízeného a samozřejmě zaměstnanecké výhody. Tyto nepeněžní odměny zaměstnavatel poskytuje bez ohledu na zaměstnancovu pracovní výkonnost. Podniky čím dál častěji odměňují své zaměstnance vzděláváním.

2.5.1 Mzda

Mzda je odměna, která náleží člověku za vykonanou činnost v pracovním poměru (Ministerstvo financí.cz). Podle Šikýře (2014, s. 122) je mzda zpravidla formovaná několika složkami. První složkou je **základní** neboli zaručená. Tato složka definuje výši mzdy podle významu práce, kdy jejím kritériem může být náročnost práce nebo

odpovědnost za pracovní činnosti. Je určována například mzdovým tarifem nebo prostřednictvím časové mzdy. Další složkou jsou **příplatky**, které jsou definované buď zákonem, smlouvou nebo jinou formou. Jsou určovány například podle procenta z průměrné měsíční mzdy, přesně definovanou částkou za hodinu nebo měsíc, atd. Následující složka se nazývá **doplňková** neboli pohyblivá. Doplnková mzda často slouží jako ocenění za práci nad rámec pracovního výkonu.

Základně lze mzdu rozdělit do tří skupin (Ministerstvo financí.cz):

- **podílová** – výše mzdy záleží na zisku nebo obratu podniku, kterého dosáhne,
- **úkolová** – výše mzdy je závislá na množství jednotek za odpracovanou dobu,
- **časová** – výše mzdy záleží na množství času, který člověk strávil pracovními činnostmi.

Urban (2018, s. 94) uvádí, že každý zaměstnanec, nezáleží na věku, uvítá navýšení základní mzdy. Pokud je však zvýšení mzdy použito jako nástroj pro motivování zaměstnanců, dokáže zvýšit jejich výkonnost a motivaci pouze na krátkou dobu. Lidé si obvykle navyknou na vyšší mzdu a postupem času ji berou jako samozřejmost, ne motivaci pro vyšší výkon.

2.5.2 Zaměstnanecké výhody

Podle Koubka (2007, s. 320) lze zaměstnanecké výhody rozlišit podle:

- **sociálních příležitostí**, kam je možné zařadit příspěvky na dovolenou, kulturu nebo sport a také využití půjček atd.,
- **spojitosti se zaměstnáním**, což představuje například možnost stravování, ubytování pro zaměstnance žijící daleko od pracoviště, proplacené cestovní náklady, vzdělávání atd.,
- **spojitosti s pracovní pozicí**, kdy zaměstnanci obdrží od zaměstnavatele benefit v podobě notebooku, mobilního telefonu nebo služebního vozidla a jiné.

Podle Hanzelkové, Keřkovského a Kostroně (2013, s. 39) obsahuje péče o zaměstnance benefity, což jsou programy, které může zaměstnancům poskytnout zaměstnavatel. Benefit zahrnuje například příspěvek na stravování ve formě stravenek, poukázky na kulturní a zdravotní aktivity, příspěvky na důchodové, zdravotní či jiné pojištění atd. V nynější době je nezbytné, aby zaměstnavatel nabízel nejrůznější kombinace

benefitů, aby nabízené pracovní místo i podnik jako takový byl pro potencionální zaměstnance atraktivní.

Jeden ze zajímavých benefitů, který zaměstnavatel v moderní době může zaměstnancům poskytnout, je home office. Home office neboli práce z domova, je taková forma flexibility, která musí být vybudována na vzájemné úctě a důvěře. Avšak oproti práci na domluveném pracovišti jsou na práci z domova kladeny nároky na dorozumívání s kolegy a s delegováním úkolů od nadřízeného a s tím související předávání pracovních úkolů (Idnes.cz).

2.6 Zkoumané generace a pracovní podmínky

Zástupcům **generace X** je v současné době mezi 34 lety až 54 lety. Upřednostňují jistotu (nejen v zaměstnání) a změny jim nejsou příjemné. Souměrná bilance mezi pracovním a soukromým životem je pro ně velmi důležitá (Tahal, 2017, s. 125). Oproti mladším generacím jim nedělá problém odpracovat klasických osm hodin na pracovišti a jsou schopni se lépe soustředit než v domácím prostředí. Naopak v jejich zájmu je odejít z práce dříve, aby večer na práci nemuseli myslet (Talentica.cz). Pro generaci X je motivující, pokud cítí, že jejich práce je v daném podniku důležitá. Velmi neradi vydávají svou energii, když nebude jejich práce oceněna (Theibfr.com). Jsou to zaměstnanci, kteří neradi pracují v týmu, ale upřednostňují vykonávat své povinnosti individuálně (Zprávy.aktualne.cz). Jsou ochotni více než jiné generace, obětovat ze mzdových požadavků, pokud jim však zaměstnavatel poskytne zajímavé zaměstnanecké výhody, kterými jsou flexibilní pracovní doba, dovolená nad rámec čtyř týdnů, které jsou ustanoveny v zákoníku práce nebo možnost home office (Idnes.cz). Generace X si zpravidla s nelibostí půjčuje finanční prostředky, proto se snaží své pracovní místo i finanční jistotu udržet. Oceňují benefit, který jim pomůže s péčí o děti a jejich rodiče (Zprávy.aktualne.cz). Svého nadřízeného vnímají jako osobu, ke které mají mít respekt. Vědí, že postup v hierarchii podniku znamená dlouhou cestu, za kterou stojí tvrdá práce a potřebné zkušenosti a dovednosti. Sami požadují od svých podřízených úctu, proto nevidí problém v respektování svých nadřízených. Na rozdíl od mladších generací nečekají, že jim nadřízený bude poskytovat častou zpětnou vazbu týkající se jejich pracovní výkonnosti. Jsou trpělivější a na pochvalu či ocenění si počkají. Jsou zpravidla loajálnějšími zaměstnanci, než je mladší generace (Zprávy.aktualne.cz).

Generace Y je generací, jejímž zástupcům je mezi 24 let až 33 let. Při výběru zaměstnavatele se zaměřují především na finanční ohodnocení, které jim nabízí, dále jistotu zaměstnání a také kolik času budou mít po přijetí pracovní nabídky na soukromý život (Zprávy.aktualne.cz). Vyhledávají změny, proto jim občas zaměstnavatelé nabízí možnost pracovních cest (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 133). Mladší generace požadují po zaměstnavateli větší flexibilitu v práci, než tomu bylo u předchozích generací. Pracovat do večerních hodin jim nedělá problém, ale chtějí mít možnost pracovat v rámci home office nebo mít smluvně zařízenou alespoň flexibilní pracovní dobu. Generace Y musí vědět, že smysl jejich práce je důležitý nejen pro ně samotné, ale i pro zaměstnavatele. Je pro ně nesmírně důležité, aby jejich pracovní náplň měla svůj cíl. Dávají přednost týmové spolupráci oproti generaci X, která raději pracuje sama bez kolegů (Zprávy.aktualne.cz). Podle Simona Sinka, britsko-amerického expertovi na leadership, se jedná o generaci, které bylo rodiči slíbeno, že dostanou cokoliv, co budou chtít. Ale na pracovišti zjistí, že takovým způsobem svět nefunguje. Nevyhovuje jim pevně stanovená pracovní doba i nemožnost posunout se v rámci hierarchie firmy, a to je frustruje. Ve studii, kterou provedla Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, vymění svého zaměstnavatele během pěti let od začátku nástupu do pracovního procesu až 30 % lidí ve věku do 29 let (Talentica.cz). Motivátorem pro generaci Y je vykonávat takovou náplň práce, která je bude bavit a bude zajímavá a bez stereotypu (Theibfr.com). Podle průzkumů spokojenosti prováděných společností DMC management consulting, nejsou čeští zástupci mileniálů často spokojeni s uznáním od nadřízeného na pracovišti. Pokud se necítí být správně oceněni, například nedostávají zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon, raději zaměstnání opustí. Nadřízený by jim měl dávat najevo nejlépe každý pracovní den, zda je s jeho plněním pracovních činností spokojen a případně navrhnout, v čem by se měl člověk zlepšit a rozvíjet. Od svého nadřízeného, kterého vnímají více jako kolegu než svého „šéfa“, očekávají ekvivalentní přístup. Chtějí k nim vzhlížet, avšak ne jako k autoritě, kterou musí poslouchat, ale jako k mentorovi. Pokud nebudou spokojeni se současným zaměstnáním, nedělá jim problém odejít například po roce v dané firmě a najít si jinou práci, která bude lépe splňovat jejich požadavky (Zprávy.aktualne.cz).

Zástupcům **generace Z** je méně než 23 let. Pro tuto generaci jsou dle průzkumu agentury Ipsos z roku 2018 klíčové vztahy s kolegy, vyhovující pracovní podmínky, ale také ocenění v podobě pochvaly. Tato generace obecně nedá dopustit na týmovou práci (Ipsos.cz). Mladí lidé cítí, že by spolu s nadřízenými měli vycházet více jako

partneři než jako podřízení. Chtějí dosáhnout respektu mezi kolegy a nadřízenými a mít možnost volnosti během vykonávání pracovní činnosti, jakou disponují vedoucí (Ipsos MORI, 2017). Nechtějí chodit do zaměstnání, kde je náplň práce nezajímá a nudí je. Díky novým technologiím a sociálním sítím je možné vydělávat peníze často zajímavějším způsobem (Ipsos.cz). Zaměstnavatelé musí čelit skutečnosti, že tato generace si vybere kariéru podle svého vlastního zájmu, ne proto, že by chtěla vyhovět požadavkům někoho jiného. Výsledkem tohoto chování je vnitřní motivace, mají podnikavého ducha a chtějí ovlivnit svět. Jejich nejdůležitějšími kariérními cíli jsou zároveň rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a stabilita pracoviště. Generace Z není tak optimistická jako jejich předchůdci z hlediska nalezení zaměstnání. Část z nich se obává nezaměstnanosti a část možnosti uvíznutí na místě, které nenabízí možnost rozvíjet svůj talent (Cjournal.cz). Pro generaci Z je podle personální společnosti Aprofes motivující práce z domova, sick days či flexibilní pracovní doba. Neznamená to, že by byli líní a neochotní pracovat, ale uspokojuje je volba času, kdy začnou pracovat, podle svých preferencí. Tato generace se neobává inovací, naopak jsou to právě oni, kteří zaměstnavatele překvapí s novou technologií či nápadem, umožňující zvýšení pracovní efektivity. Na rozdíl od předchozích generací mají vyšší schopnost vstřebat obrovské množství informací. Proto by je zaměstnavatel zaujal volbou doplňkového vzdělávání a rozvoje. Je pro ně podstatné vědět, co přinese jejich pracovní výkon a jestli má jejich pracovní náplň smysl (Aprofes.cz), což odpovídá také myšlení mileniálů (Inc.com). Jelikož patří generace Z na trhu práce mezi nejmladší zaměstnance, potřebují v zaměstnání kolegu-mentora, který je proškolí a pomůže s přisvojením pracovních návyků či postupů, které kvůli nedostatku zkušeností mohou chybět. Tento kolega by se neměl chovat jako dozorce, ale být jim k dispozici při tomto adaptačním procesu. Především generace Z oceňuje partnerský a přátelský přístup od svých kolegů a nadřízených (Businessworld.cz).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Cíl a metodika

Cílem praktické části diplomové práce je zjistit představy zástupců generací X, Y a Z v České republice o pracovních podmínkách z pohledu zaměstnance a vymezit pracovní podmínky, které jsou pro zástupce těchto generací motivující a naopak.

Součástí naplnění cíle praktické části je odpovědět na stanované výzkumné otázky:

- 1) *Jaké jsou preference zkoumaných generací X, Y a Z týkající se pracovních podmínek?*
- 2) *Považují zástupci zaměstnanců generací Y a Z týmovou práci za důležitější než generace X?*
- 3) *Upřednostňují zástupci zaměstnanců generace Z v České republice partnerský vztah se svým nadřízeným více, než jiné zkoumané generace?*

K naplnění cíle praktické části byla využita kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Dotazníky obecně obsahují sérii otázek, na které respondent odpovídá. Jedná se o jednu z nejvyžívanějších technik sběru dat (Olecká a Ivanová, 2010, s. 23). Autorka předpokládala, že nejvyšší počet respondentů bude z řad generace Y, jelikož byl tento dotazník sdílen také na sociální síti Facebook pro zajištění vyššího počtu respondentů. Autorka patří do generace Y, tudíž většina lidí, kterými se obklopuje, je právě tato generace. Autorka požádala o vyplnění dotazníku rovněž několik lidí spadající do mladší generace Z, kteří již pracují na plný úvazek. Počet respondentů generace X byl také nižší, podobně jako u „Z“, tudíž autorka požádala o vyplnění několik lidí z blízkého okolí patřící právě do této generace. Lidé byli ochotni sdílet dotazník i s dalšími lidmi, kteří odpovídají vybrané generaci.

Další metodou použitou k přiblížení názorů zkoumaných generací a zjištění jejich motivů v pracovních podmínkách je metoda focus group. Focus group je metoda vhodná pro kvalitativní průzkum, kdy moderátor určuje průběh diskuze mezi jednotlivými účastníky. Ti vyslovují své názory a postoje na základě otázek, které moderátor v rámci focus group uvede (Stemmark.cz).

4 Analýza představ zástupců generací o pracovních podmínkách v ČR

Tato kapitola je věnována analýze výsledků dotazníkového šetření, při kterém byly zkoumány postoje jednotlivých generací. Dále je proveden rozbor jednotlivých otázek z dotazníku prostřednictvím metody focus group.

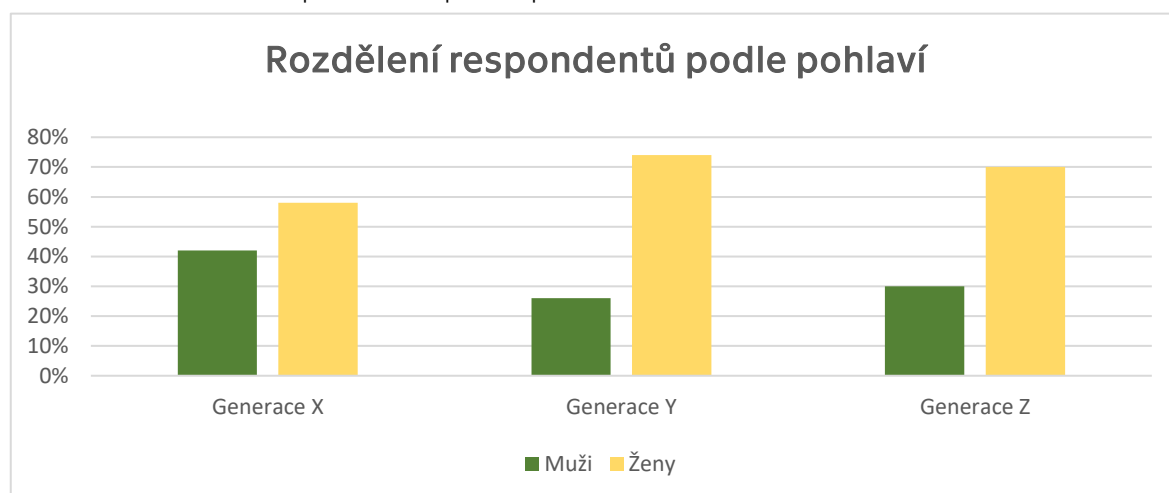
4.1 Vyhodnocení dotazníků podle zkoumaných generací

Sběr dat byl uskutečněn prostřednictvím online dotazníku, který byl od 3. 3. 2019-24. 3. 2019 vyvěšen na webových stránkách Vyplňto.cz pomáhající realizovat elektronické průzkumy. Anonymní dotazník se skládal celkem ze 12 otázek. První 3 otázky se týkaly demografie respondentů a zbylých 9 otázek se vztahovalo k pracovním podmínkám. Otázky zodpovědělo celkem 320 respondentů, z čehož 78 lidí se věkově zařadilo do generace X, 168 lidí do generace Y a 74 lidí do generace Z.

4.1.1 Demografické otázky

Nejprve se analýza zaměřila na demografické otázky, které zahrnovaly otázky týkající se pohlaví respondentů, věku a nejvyššího dokončeného vzdělání.

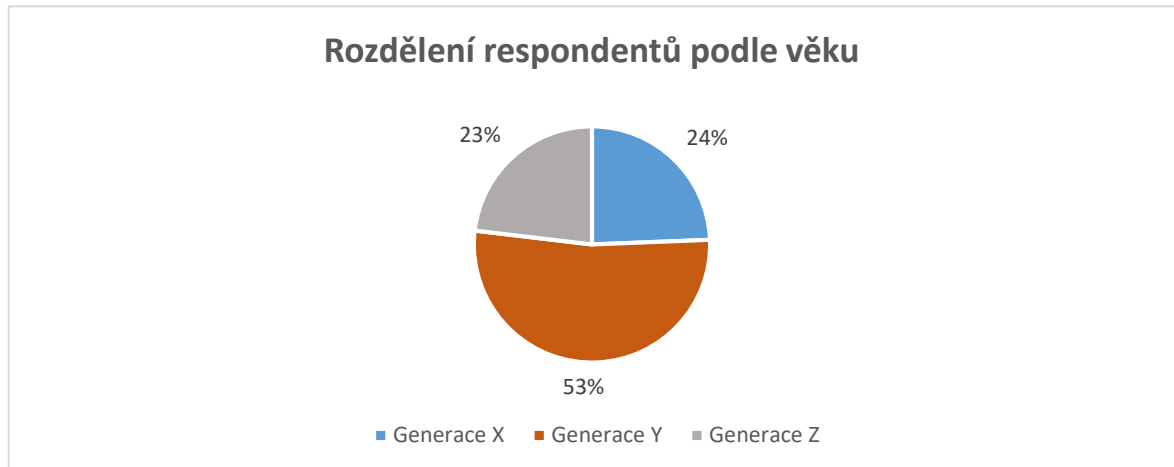
Graf 1 - Rozdělení respondentů podle pohlaví



Zdroj: autorka

Graf 1 ukazuje, že podíl žen všech zkoumaných generací je vyšší než podíl mužů. Generace X zastupovalo celkem 42 % mužů a 58 % žen. Mileniály reprezentovalo 26 % mužů a 74 % žen. Nejmladší věkovou kategorií zastupovalo 30 % mužů a 70 % žen.

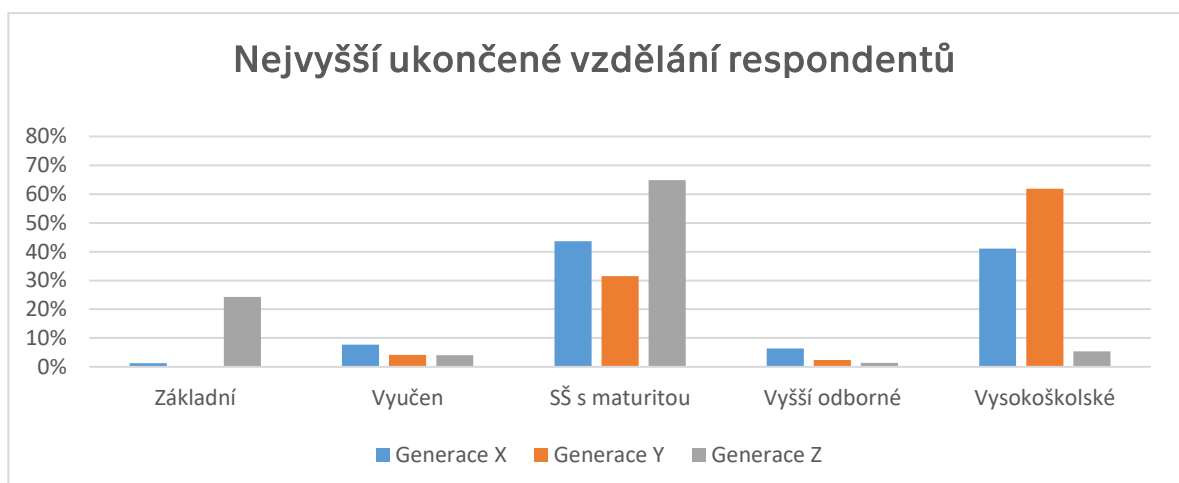
Graf 2 - Rozdělení respondentů podle věku



Zdroj: autorka

Z grafu 2 lze vidět, že počet respondentů generace Z a generace X je podstatně nižší než u generace Y. Je jisté, že generace Z má k roku 2019 málo svých zástupců, kteří jsou již ekonomicky aktivní a mohli by tak zodpovědět otázky z dotazníku, jelikož věk této generace dosahuje k tomuto roku maximálně k 23 letům. Ačkoliv se generace X dokáže orientovat na internetu a všichni z této generace jsou dávno ekonomicky aktivní, dotazník vyplnila pouze necelá čtvrtina z celkového počtu respondentů, podobně jako generace Z.

Graf 3 - Nejvyšší ukončené vzdělání respondentů



Zdroj: autorka

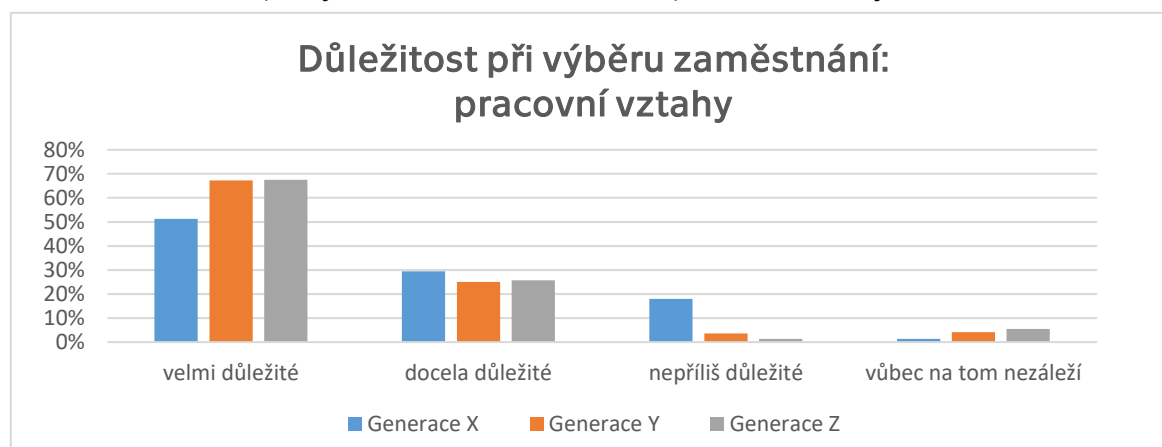
Z grafu 3 lze určit, že do generace Y patří nejvíce vysokoškolsky vzdělaných respondentů. Oproti generaci X mají mladší generace v současné době možnost většího výběru vysokých škol, než tomu bylo například v 90. letech minulého století (Czso.cz). Proto je možné z grafu dále vidět, že z generace X má nejvíce respondentů středoškolské vzdělání. Menší počet respondentů generace X je vyučeno a má vyšší odborné vzdělání a pouze jeden člověk má základní vzdělání. Generace Y je odlišná ve struktuře vzdělanosti od „X“. Nejvyšší podíl respondentů má vysokoškolské vzdělání. Mezi vysokoškolským vzděláním a středoškolským s maturitou této generace je rozdíl zhruba 30 %. Dále pod 10 % respondentů má výuční list nebo vyšší odborné vzdělání. Žádný z respondentů generace Y nemá, jakožto nejvyšší ukončené, základní vzdělání. Generace Z je na pracovním trhu krátce, tudíž spousta z nich si může dokončit vysokoškolské vzdělání až například při pracovním poměru. Z tohoto důvodu je nejvyšší počet respondentů z této generace se středoškolským vzděláním. Necelá čtvrtina respondentů nejmladší generace má základní vzdělání.

4.1.2 Otázky vztahující se k pracovním podmínkám

Představte si ideální zaměstnání (bez ohledu na Vaši současnou pracovní pozici). Jak důležité je pro Vás při výběru ideálního zaměstnání následující.

U této otázky respondenti zaškrtovali u podotázek, jak důležité jsou pro ně jednotlivé pracovní podmínky. Celková otázka byla vyhodnocena podle počtu odpovědí respondentů za jednotlivé generace. O vyhodnocení těchto podotázek vypovídá následujících sedm grafů.

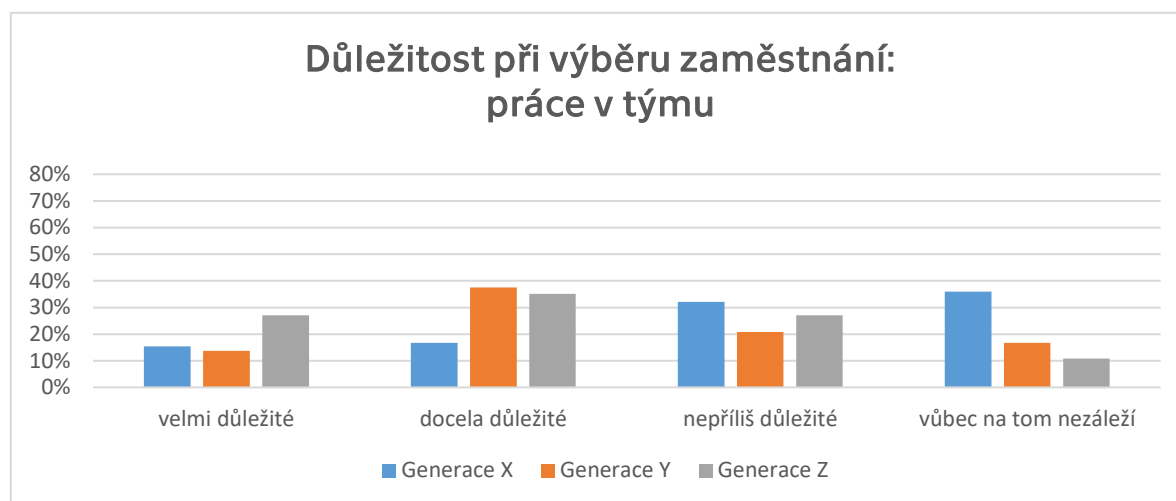
Graf 4 - Důležitost při výběru zaměstnání: dobré pracovní vztahy



Zdroj: autorka

Z grafu 4 lze vyvodit, že pro všechny generace je velmi důležité udržovat dobré pracovní vztahy. Pracovní skupiny se tvoří nejen podle společného cíle, ale je důležité na pracovišti mít i osobu nebo osoby, se kterými si rozumíte. Díky této osobě nebo osobám se zaměstnanci mohou cítit komfortně a těšit se do práce. Podle Fairweathera (2009, s. 176) nejsou dobré pracovní vztahy motivující ke zvýšení výkonnosti v zaměstnání, jak tvrdí Herzberg ve své teorii dvou faktorů. Nastane-li na pracovišti mezi kolegy konflikt, obvykle vyvolá taková situace negativní atmosféru nejen mezi lidmi, kteří jsou v konfliktu, ale i mezi nepřímými účastníky. Ale jak lze vidět, ne všichni považují příjemné pracovní vztahy na pracovišti za velmi důležitý faktor, podle kterého by se rozhodovali při výběru ideálního zaměstnání.

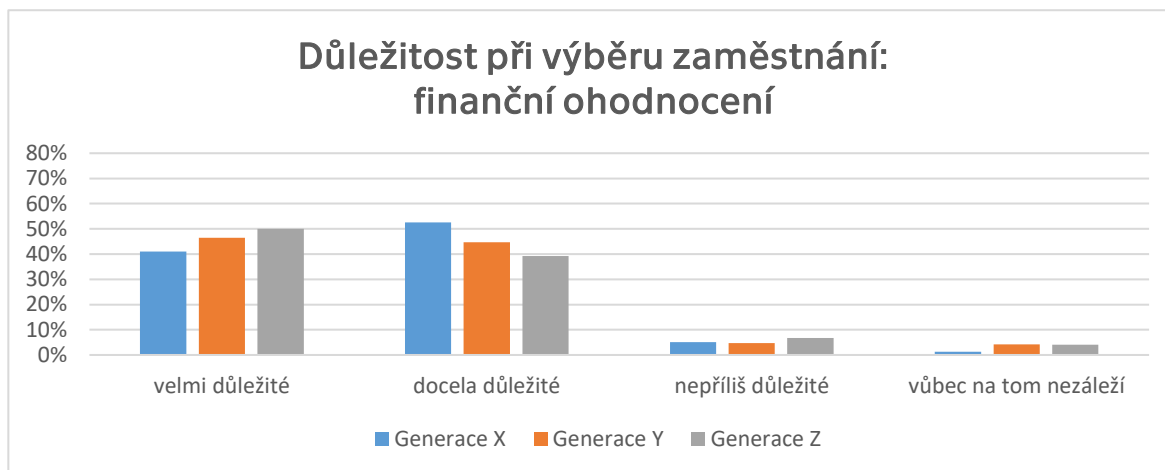
Graf 5 - Důležitost při výběru zaměstnání: práce v týmu



Zdroj: autorka

Graf 5 představující významnost práce v týmu pro jednotlivé zkoumané generace potvrzuje, že respondenti generace X nepřikládají velkou důležitost týmové práci. Vždy záleží na každém jedinci, jaké má priority a postoje, ale u další zkoumané generace Y lze vyvodit, že celkem 86 mladých respondentů preferuje práce v týmu a na pracovišti ji upřednostňuje. Naproti tomu pro 63 respondentů generace Y práce v týmu není při výběru ideálního zaměstnání tolik důležitá nebo jim na tomto faktoru vůbec nezáleží. Nejmladší generace respondentů naopak podle výsledků v grafu hledá většinou takové zaměstnání, které nabízí možnost spolupráce v týmu, jak se potvrzuje v článku výzkumné společnosti Ipsos.

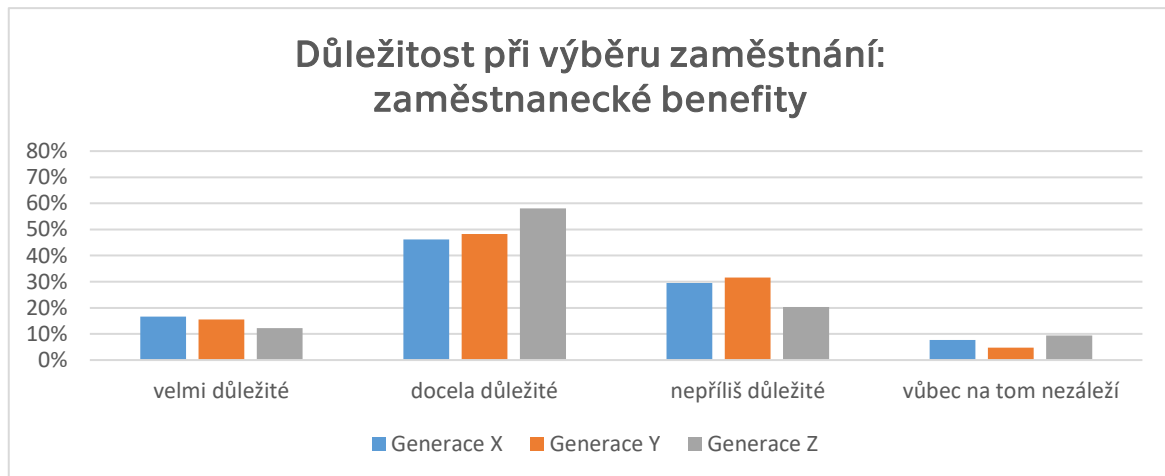
Graf 6 - Důležitost při výběru zaměstnání: finanční ohodnocení



Zdroj: autorka

Z grafu 6 je jednoznačně vidět, že je finanční ohodnocení za odvedenou práci pro respondenty všech zkoumaných generací podstatné při výběru zaměstnání. Výsledky u této podotázky nejsou vůbec překvapivé, jelikož všichni lidé musí pokrýt své náklady a vynaložit finanční prostředky na zajištění svých potřeb a zájmů.

Graf 7 - Důležitost při výběru zaměstnání: zaměstnanecké benefity

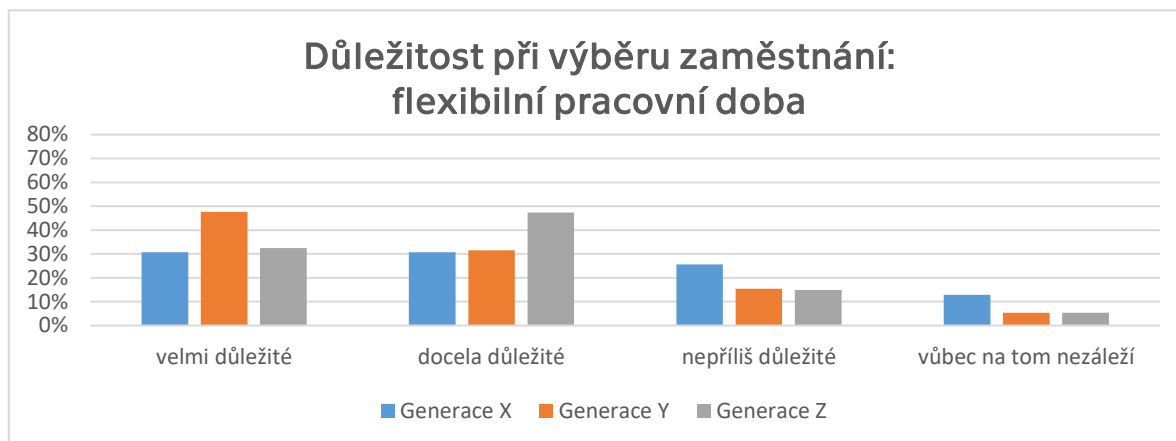


Zdroj: autorka

Zaměstnanecké benefity (kam lze zahrnout příspěvky na kulturu a sport, příspěvky na důchodové pojištění, mobilní telefon a jiné) jsou podle výsledků v grafu 7 pro respondenty generace X významné, ale někteří nepovažují benefity za příliš důležité při výběru zaměstnání. Respondenti generace Y pokládají benefity za podstatné, ale nejedná se o faktor, který by byl pro mladší generaci rozhodující při výběru

zaměstnavatele. Nejmladší generace respondentů považuje podle výzkumu zaměstnanecké benefity za významný faktor při hledání práce.

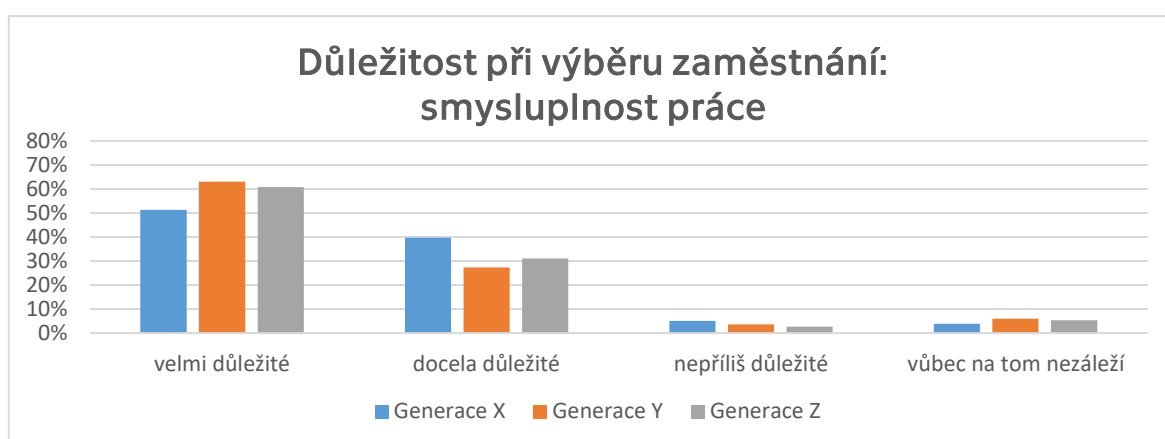
Graf 8 - Důležitost při výběru zaměstnání: flexibilní pracovní doba



Zdroj: autorka

Z grafu 8 lze vyvodit, že flexibilní pracovní doba je pro generace podstatná, především pro respondenty generací Y a Z. Generace X považuje flexibilitu pracovní doby také za důležitou, avšak ne tolik, v porovnání s mladšími generacemi. Mladším generacím vyhovuje, když mají možnost zvolit si podle své potřeby denní dobu příchodu do zaměstnání.

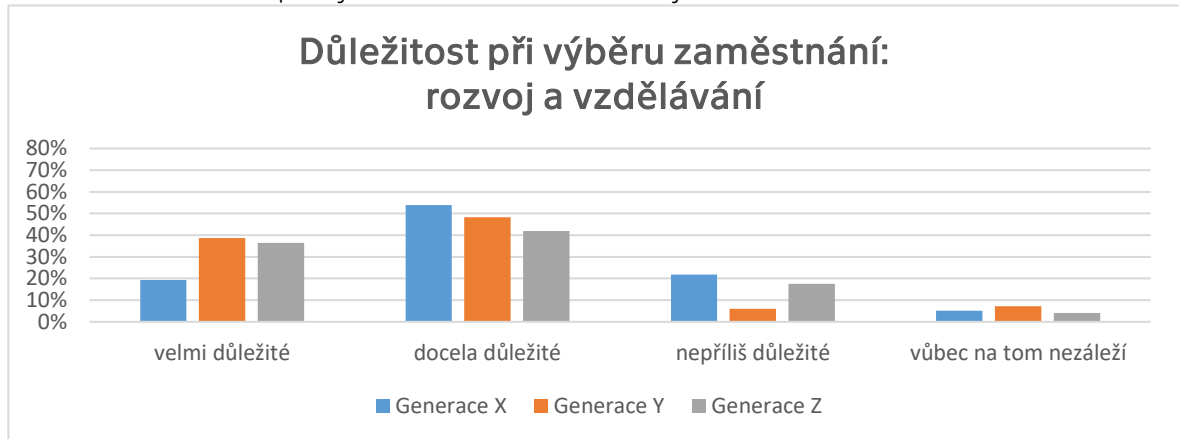
Graf 9 - Důležitost při výběru zaměstnání: smysluplná práce



Zdroj: autorka

Podle výsledků z grafu 9 je možné jednoznačně vyčíst, že při výběru zaměstnavatele lidé považují za významné, zda je práce, kterou budou vykonávat smysluplná. Pro zaměstnance je často rozhodující, jestli nabízená práce přinese užitek nejen jemu, ale i podniku.

Graf 10 - Důležitost při výběru zaměstnání: rozvoj a vzdělávání

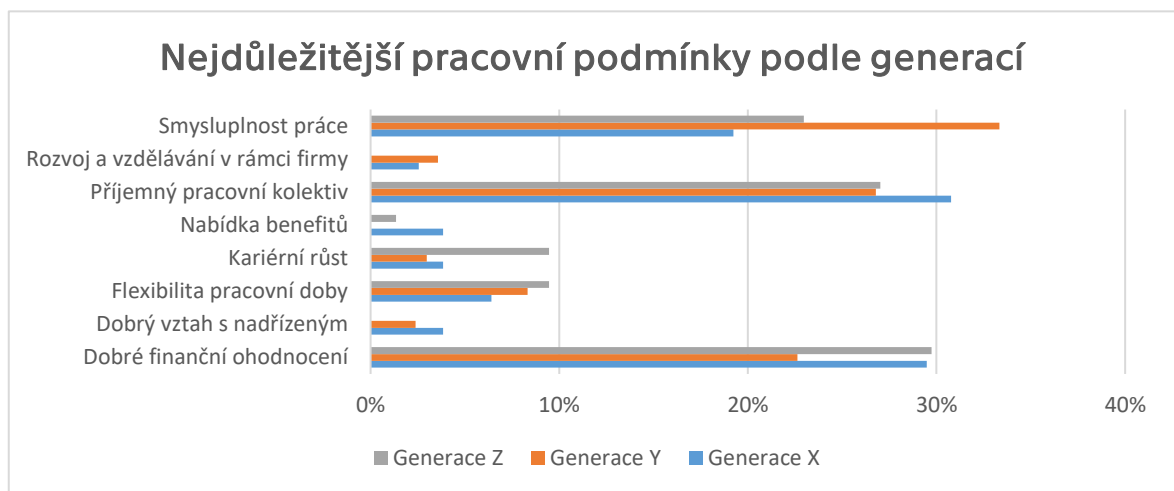


Zdroj: autorka

Rozvoj a vzdělávání je podle grafu 10 pro respondenty důležitý faktor, který dovedou ocenit. Ale lze vidět, že větší počet všech respondentů zkoumaných generací považuje vlastní rozvoj a vzdělávání za podstatný, ale nepatří mezi priority.

Kterému z následujících faktorů pracovních podmínek přikládáte největší význam?

Graf 11 - Nejdůležitější pracovní podmínky podle generací



Zdroj: autorka

Graf 11 představuje lokální procentuální výsledky respondentů jednotlivých generací na otázku, k jakému faktoru pracovních podmínek se nejvíce přiklání, tedy jaký z vyjmenovaných pracovních faktorů má pro ně obecně v zaměstnání největší význam. Všechny zkoumané generace považují dobré finanční ohodnocení, příjemný pracovní kolektiv a smysluplnost práce za tři nejdůležitější faktory, pouze v jiném pořadí.

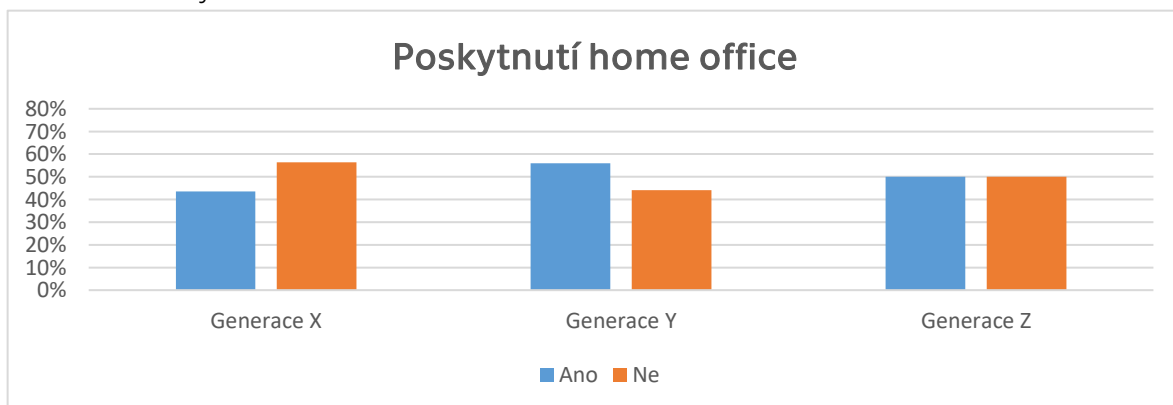
Generace X podle výsledků upřednostňuje mezi pracovními podmínkami především pracovní kolektiv, se kterým si budou rozumět. Druhou nejčastější odpovědí bylo náležité finanční ohodnocení. Další motivující pracovní podmínkou, kterou tito respondenti zvolili, je smysluplnost práce. Ostatní pracovní podmínky většinou nepovažují za nejdůležitější faktor, podle kterého by se například rozhodovali při výběru nového zaměstnavatele.

Nejvíce respondentů generace Y považuje smysluplnou práci za nejdůležitější motivující faktor pracovních podmínek v zaměstnání. Druhým je příjemný pracovní kolektiv a třetím je jednoznačně dobré finanční ohodnocení. Někteří dále považují v zaměstnání za důležitou flexibilní pracovní dobu. Rozvoj a vzdělávání, kariérní růst a dobrý vztah s nadřízeným není pro respondenty generace Y příliš podstatné. Oproti předchozí generaci, ani jeden z respondentů se nedomnívá, že by byla pro něho klíčová nabídka benefitů, které by mu zaměstnavatel byl ochoten nabídnout.

Generace Z považuje podle výsledků za nejdůležitější faktor v zaměstnání finanční ohodnocení. Dalším významným pracovním faktorem je dobrý pracovní kolektiv, který dokáže povzbudit a poradit v těžké pracovní situaci. Třetím nejlepším pracovním faktorem je smysluplnost práce. Zbylé pracovní podmínky, ze kterých mohli respondenti vybírat, nejsou příliš podstatné, tudíž pokud je zaměstnavatel nenabízí, většině z respondentů by taková situace nevadila. Ani jeden z respondentů mladé generace nepovažuje za nejdůležitější, když jim zaměstnavatel nenabízí žádný rozvoj a vzdělávání a ani není pro ně nejpodstatnější mít kladný vztah s nadřízeným.

Je pro Vás důležité, aby Vám zaměstnavatel poskytl možnost home office (práce z domova)?

Graf 12 - Poskytnutí home office zaměstnavatelem

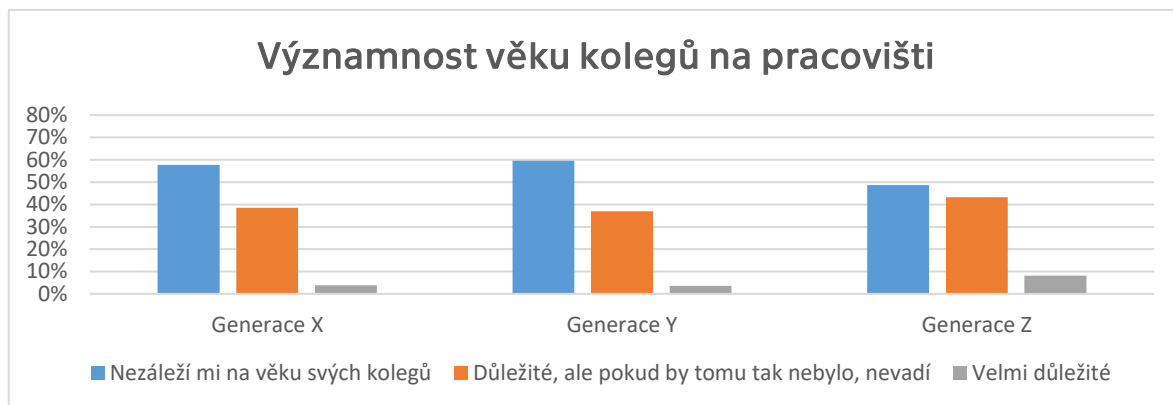


Zdroj: autorka

Otázka týkající se možnosti využití home office, má poměrně nečekané výsledky. U generace X bylo očekáváno, že větší počet respondentů nebude tíhnout k práci z domova, jelikož se dokážou na pracovišti lépe soustředit na práci než v domácím prostředí. Ale je vidět, že poměrně velký počet respondentů by upřednostnilo čas od času využít práci z domova. Od generace Y autorka očekávala vyšší podíl respondentů vyžadujících home office, jelikož tito lidé rádi střídají pracoviště a mají rádi změnu. I tak větší počet by uvítalo home office ve svém zaměstnání. Nejvíce překvapivý výsledek však nastal u nejmladší generace Z. U této generace bylo předpokládáno, že bude většina vyžadovat home office, jelikož personální společnost Aprofes ve svém článku uvedla, že je pro ně home office jeden z nejvíce motivujících benefitů, které jim zaměstnavatel může nabídnout. Podle výsledků v grafu 12 lze ale uvést, že záleží opravdu na každém jedinci, jaký benefit upřednostňuje, jelikož přesně polovina respondentů by rádo využívalo home office, za to druhá polovina tento benefit nepovažuje za důležitý.

Jak je pro Vás důležité, abyste byl/a v práci obklopen/a kolegy stejné nebo velmi podobné věkové skupiny?

Graf 13 - Významnost věku kolegů na pracovišti



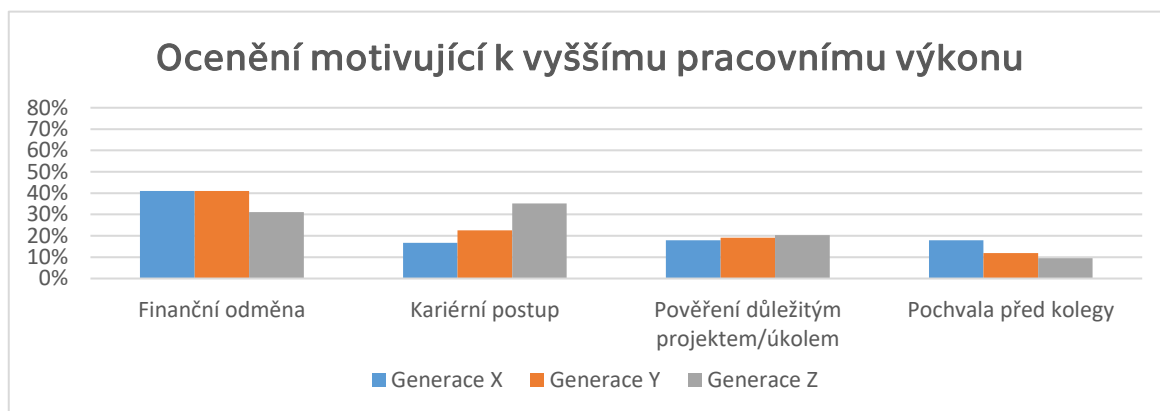
Zdroj: autorka

Podle výsledků grafu 13 nezáleží většinou žádné generaci na věku svých kolegů. U generace Z lze pozorovat, že pro téměř polovinu respondentů je důležité obklopovat se podobnou nebo stejnou věkovou skupinou, jako jsou oni, ale pokud by mezi jejich nejbližšími kolegy nebyli podobně staří kolegové, nebyl by to problém. Autorka práce se domnívá, že jelikož je generace Z věkově nejmladší, ráda by se obklopovala podobně starými lidmi z toho důvodu, že mohou sdílet podobné názory a postoje.

Proto by pro ně například starší generace nemusela mít porozumění. U ostatních generací jsou výsledky velmi podobné a to, že více respondentů považuje za nedůležité, jaká věková struktura kolegů se na pracovišti nebo v jejich týmu vyskytuje.

Jaké ocenění od nadřízeného by Vás nejvíce motivovalo k vyššímu výkonu?

Graf 14 - Ocenění motivující k vyššímu pracovnímu výkonu



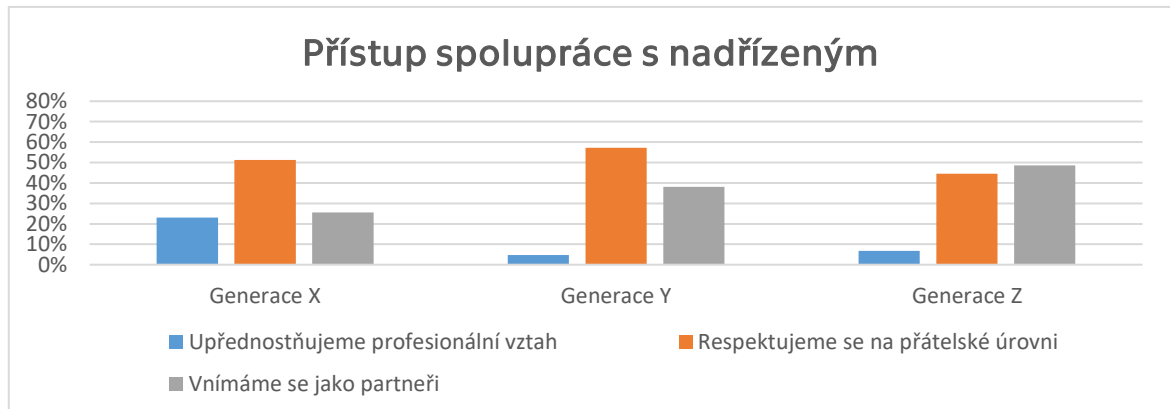
Zdroj: autorka

U této otázky měli respondenti možnost vybrat ze čtyř možných ocenění, které by je motivovalo pro vyšší výkon v zaměstnání anebo přidat vlastní odpověď. Graf 14 ukazuje, že generace X a Y jednoznačně upřednostňují finanční odměnu, která by jim dle jejich mínění zvýšila pracovní výkonnost. Naneštěstí mzdové nebo platové ohodnocení patří do skupiny faktorů hygieny, které nepatří mezi motivující faktory působící dlouhodobě. Ale i tak se v praxi velmi často tato metoda používá ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců (Fairweather, 2009, s. 176). Naopak kariérní postup, který by ocenila nejvíce skupina respondentů z generace Z, je podle Hertzbergovy teorie dvou faktorů motivující pro lepší výkonnost zaměstnanců (Fairweather, 2009, s. 177). Dále je možné vidět, že někteří z respondentů generace X by ocenili, kdyby od vedoucího získali jako odměnu pověření projektem, který je klíčový například pro celou firmu. Některé by stimulovalo k vyššímu výkonu, kdyby od svého nadřízeného či zaměstnavatele obdrželi pochvalu. Stejně, jako je tomu u kariérního postupu, i pocit uznání a odpovědnost za jistý projekt či úkol povzbuzuje lidi k vyšší výkonnosti (Fairweather, 2009, s. 177). Naopak se zdá, že nejmladší generace a současně generace Y by neocenila tolik, jako kariérní postup, pochvalu nebo uznání před kolegy. Několik respondentů využilo možnost napsat vlastní odpověď. Někteří respondenti uvedli, že by uvítali kombinaci finanční odměny a kariérního postupu, další uvedl, že by ho

motivovalo, kdyby mu vedoucí dal více kompetencí. Několik respondentů generace Y by upřednostnilo, kdyby jim nadřízený dal pocit jedinečnosti a nenahraditelnosti a také zhodnocení jejich práce za smysluplnou.

Jaký přístup spolupráce/jednání s nadřízeným by Vám nejvíce vyhovoval?

Graf 15 - Přístup spolupráce s nadřízeným

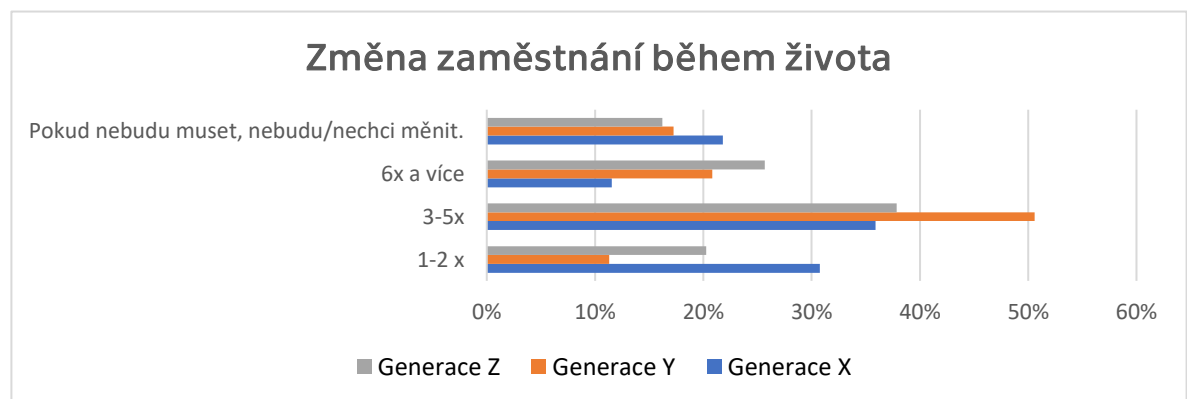


Zdroj: autorka

Graf 15 ukazuje, že většina respondentů všech zkoumaných generací preferuje přátelské jednání se svým nadřízeným. Přátelský přístup často udržuje příjemnou atmosféru na pracovišti. Respondenti generace Z jako jediná skupina upřednostňuje partnerský vztah se svým nadřízeným, kdy navzájem podporují a respektují. Pouze profesionální vztah mezi ním a nadřízeným by většina respondentů neuvítala, největší podíl zastupuje generace X.

Kolikrát se domníváte, že během svého života změníte své zaměstnání?

Graf 16 - Změna zaměstnání respondentů během života

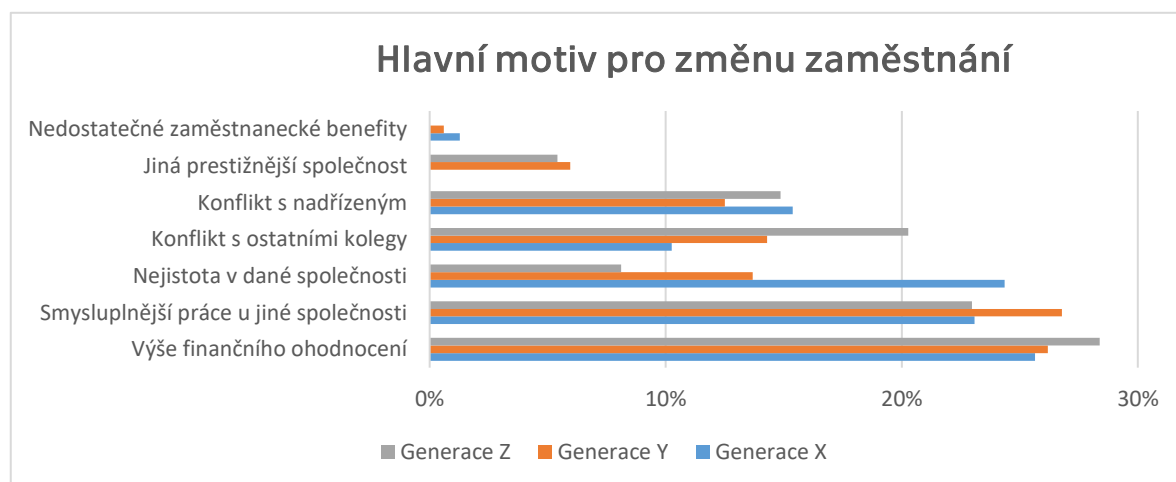


Zdroj: autorka

Z grafu 16 je možné vidět, že nejvíce respondentů generace X by vystřídalo své zaměstnání 3-5krát. Tato generace je nejstarší ze všech zkoumaných generací, proto není překvapující, že necelých 22 % z této generace by již nechtělo měnit svou práci. Je to generace, která vyžaduje jistotu zaměstnání a nemá ráda změny. Nejvíce respondentů generace Y se domnívá, že vystřídá během svého života práci 3-5krát a hned následuje 6krát a více. Tato generace považuje střídání zaměstnání za přirozené, zvláště, pokud nesplňuje jejich požadavky. Jelikož je generace Z na trhu práce „nováčkem“, největší množství respondentů předpokládá, že budou práci střídat poměrně často.

Co by mohlo být hlavním motivem pro změnu Vašeho zaměstnání?

Graf 17 - Hlavní motiv pro změnu zaměstnání



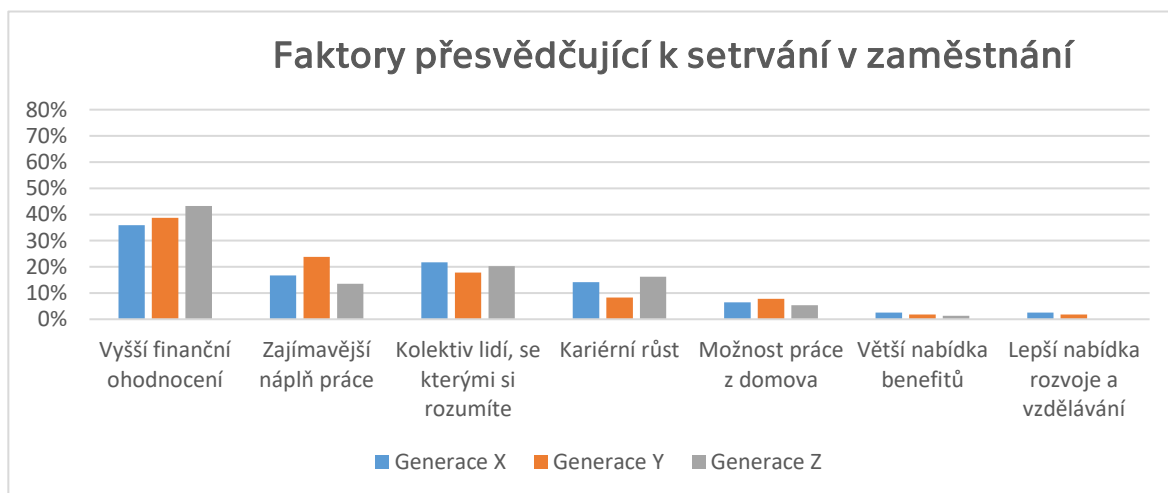
Zdroj: autorka

Z grafu 17 je možné vidět, že nedostatečné finanční prostředky jsou pro všechny generace téměř tím nejdůležitějším motivem, který by je přesvědčil ke změně zaměstnání. Pro generaci X je hned po penězích nejvýraznější motiv přetrvávající nejistota v zaměstnání a na třetím místě se umístila smysluplnější náplň práce, kterou by nabídl jiný podnik. Pro generaci Y by bylo další pohnutkou ke změně zaměstnání, hned po smysluplnější práci v jiném podniku, nedostatečné finanční ohodnocení v daném podniku. Na třetím místě se v počtu nejvyšších odpovědí umístily konflikty s ostatními kolegy. Mezi hlavní motiv pro změnu zaměstnání generace Z zůstává, stejně jako pro generaci X, finanční ohodnocení a hned na druhém místě se umístila smysluplnější práce. Podobně jako generace Y se nejmladší respondenti rádi obklopují

(nejen) v práci lidmi, kteří jim rozumí, ale také rádi pracují na pracovních úkolech v týmu, proto jsou konflikty s kolegy na třetím místě. Z výsledků vyplývá, že pokud se této generaci nedaří vycházet se svými kolegy, může být pro ně východisko hledat si takové zaměstnání, kde jim pracovní kolektiv bude vyhovovat lépe.

Představte si, že byste uvažoval/a o odchodu ze zaměstnání. Co by Vás přesvědčilo, abyste v zaměstnání setrval/a?

Graf 18 - Faktory přesvědčující k setrvání v zaměstnání



Zdroj: autorka

Z grafu 18 jednoznačně vyplývá, že pokud by respondenti uvažovali o odchodu ze zaměstnání, k setrvání by je dokázalo přesvědčit navýšení finančního ohodnocení. Podle respondentů generace X by dále nejčastěji setrvali v současném zaměstnání, kdyby mohli vyměnit kolektiv lidí, byla jim nabídnuta poutavější náplň práce, která by pro ně měla smysl a dalším faktorem je kariérní růst. Generace Y by hned po finančním ohodnocení upřednostnila zajímavější obsah práce. Dále kolegy, kteří by jim v práci dokázali zvednout náladu a čtvrtým nejčastějším faktorem je povýšení v rámci hierarchie společnosti. Nejmladší generace respondentů opět upřednostňuje dobré vztahy s kolegy, což by některé z respondentů dokázalo přesvědčit k setrvání ve stávajícím zaměstnání. Generace Z by se také snažila v současném zaměstnání vytrvat, pokud by dosáhla na povýšení.

4.1.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z tabulky 2 je možné vidět, že většina pracovních podmínek jsou pro zkoumané generace důležité. Všechny generace jednoznačně považují za důležité při výběru zaměstnání dobré pracovní vztahy s kolegy i nadřízenými, motivující finanční ohodnocení, flexibilní pracovní dobu, která umožňuje volbu příchodu a odchodu do zaměstnání. Dále je pro generace podstatné, aby jim zaměstnavatel dokázal nabídnout smysluplnou pracovní náplň a rovněž vzdělávání a rozvoj pomáhající jejich růstu nejen v rámci podniku, ale i osobnostní. Podle výsledků naopak nejsou zaměstnanecké benefity při výběru zaměstnání tolik podstatné pro generace X a Y. Poslední zkoumaná pracovní podmínka u této otázky, týmová práce, je nejdůležitější pro generaci Z, zato pro nejstarší generaci respondentů není práce v týmu vůbec podstatná. Vyšší počet respondentů generace Y považuje týmovou práci za důležitou, ale pouze o 23 lidí méně se domnívá, že je to nepodstatný faktor při hledání ideálního zaměstnání.

Tabulka 2 - Důležitost pracovních podmínek při výběru zaměstnání

Důležitost pracovních podmínek při výběru zaměstnání	Generace X	Generace Y	Generace Z
Dobré pracovní vztahy	Ano	Ano	Ano
Finanční ohodnocení	Ano	Ano	Ano
Zaměstnanecké benefity	50/50	50/50	Ano
Flexibilní pracovní doba	Ano	Ano	Ano
Smysluplná práce	Ano	Ano	Ano
Rozvoj a vzdělání	Ano	Ano	Ano
Práce v týmu	Ne	50/50	Ano

Zdroj: autorka

V další otázce měli respondenti zvolit pouze jednu pracovní podmínku, která je pro ně v zaměstnání nejvýznamnější. Níže v tabulce 3 lze vidět, které pracovní podmínky jsou pro generace nejvýznamnější. Všichni respondenti ze zkoumaných generací zvolili na prvních třech místech smysluplnost práce, příjemný pracovní kolektiv a dobré finanční ohodnocení. O ostatních pracovních podmínkách se respondenti nedomnívají, že by byli pro ně v zaměstnání tolik důležité.

Tabulka 3 - Nejvýznamnější pracovní podmínky

Nejvýznamnější pracovní podmínky	Generace X	Generace Y	Generace Z
Smysluplnost práce	3.	1.	3.
Příjemný pracovní kolektiv	1.	2.	2.
Dobré finanční ohodnocení	2.	3.	1.

Zdroj: autorka

Další otázka se týkala poskytování zaměstnaneckého benefitu home office. Překvapivě není práce z domova jednoznačně vyžadována ani u jedné z generací. Spíše se zdá, že pokud by se tento benefit u zaměstnavatele nevyskytoval, přibližně polovině respondentů by to nevadilo.

Následující otázka se vztahovala k vztahu respondentů k věku jejich kolegů. Dotazovaní z generace X a Y většinou odpověděli, že jim nezáleží na věku svých kolegů. Větší skupině respondentů z generace Z nezáleží na stáří kolegů, ale na druhou stranu pro téměř podobný počet lidí je to důležitý faktor, avšak nevadilo by jim, kdyby tomu tak nebylo. Tudíž kolektiv, který je složen z různých věkových skupin, není pro žádnou z generací překážkou.

Otázka vztahující se k ocenění, které by respondenty nejvíce motivovalo ke zvýšení výkonu ukazuje, že generace X a Y jsou motivované finanční odměnou, ale generace Z by byla motivovaná příslibem kariérního vzestupu, ale také mzdová nebo platová odměna by je taktéž dokázala vybudit k vyšší výkonnosti.

Větší část respondentů preferuje přátelský přístup a respektování se navzájem se svým nadřízeným. Toto platí především pro generace X a Y. Nejmladší generace však o něco více preferuje partnerský vztah s nadřízeným před vztahem na přátelské úrovni.

Z tabulky 4 lze usuzovat, že se respondenti nejčastěji domnívají, že by zaměstnání během svého života změnili 3-5krát. Respondenti obou mladších generací dále předpokládají, že by ho mohli změnit i více než 6krát. Zato generace X je přeci jen usedlejší, a druhou nejčastější odpovědí bylo, že by mohli vystřídat během života práci 1-2x.

Tabulka 4 - Změna zaměstnání během života

Změna zaměstnání během života	Generace X	Generace Y	Generace Z
1-2x	2.	3.	3.
3-5x	1.	1.	1.
6x a více	4.	2.	2.
Pokud nebudu muset, nebudu/nechci měnit své zaměstnání	3.	4.	4.

Zdroj: autorka

Pro zkoumané generace X a Z by znamenalo nevyhovující finanční ohodnocení hledání jiného zaměstnání, kde by jim nabídli vyšší mzdu nebo plat, ale generaci Y by se nejčastěji rozhodla pro změnu zaměstnavatele, kdyby jim byla jinde nabídnuta smysluplnější náplň práce. V tabulce 5 lze vidět, že první tři nejdůležitější motivy generace X jsou lepší finanční ohodnocení, nejistota v daném podniku a nabídka smysluplnější práce. Generaci Y by naopak donutilo změnit zaměstnání, kdyby dostali především nabídku smysluplnější náplně práce anebo nedostatečné finanční ohodnocení a konflikt s kolegy v práci. Nejmladší věková skupina by nad změnou přemýšlela, kdyby již finanční ohodnocení neuspokojovalo jejich potřeby, na druhém místě se umístila smysluplnější práce a na třetím místě, stejně jako u generace Y, by motivem byl konflikt s kolegy.

Tabulka 5 - Hlavní motivy pro změnu zaměstnání

Hlavní motivy pro změnu zaměstnání	Generace X	Generace Y	Generace Z
Výše finančního ohodnocení	1.	2.	1.
Smysluplnější práce u jiné společnosti	3.	1.	2.
Nejistota v dané společnosti	2.	4.	5.
Konflikt s ostatními kolegy	5.	3.	3.
Konflikt s nadřízeným	4.	5.	4.
Jiná prestižnější společnost	7.	6.	6.
Nedostatečné zaměstnanecké benefity	6.	7.	7.

Zdroj: autorka

Z tabulky 6 níže vyplývá, že všichni respondenti ze zkoumaných generací by primárně považovali navýšení finančního ohodnocení za faktor, který by je přesvědčil k setrvání v současném zaměstnání. Další faktory se odlišují podle generací. Generace X

považuje za motivující být obklopen kolegy, se kterými mají například podobné názory, a kromě toho i zajímavější náplň práce. Obdobně, ale v jiném pořadí, by měl zaměstnavatel generaci Y nabídnout také náplň práce, která by pro zaměstnance měla smysl a dále kolektiv podobně smýšlejících lidí. Naproti tomu, generaci Z by dokázalo přesvědčit, kromě finančního ohodnocení, kdyby se v zaměstnání mohli obklopit kolegy, se kterými by si rozuměli a dále kariérní růst.

Tabulka 6 - Faktory přesvědčující k setrvání v zaměstnání

Faktory přesvědčující k setrvání v zaměstnání	Generace X	Generace Y	Generace Z
Vyšší finanční ohodnocení	1.	1.	1.
Zajímavější náplň práce	3.	2.	4.
Kolektiv lidí, se kterými si rozumíte	2.	3.	2.
Kariérní růst	4.	4.	3.
Možnost práce z domova	5.	5.	5.
Větší nabídka benefitů	7.	6.	6.
Lepší nabídka rozvoje a vzdělávání	6.	7.	7.

Zdroj: autorka

4.2 Analýza dotazníků metodou focus group

Rozbor dotazníků byl prováděn metodou focus group, která byla stručně představena v metodice praktické části diplomové práce. Jedná se o kvalitativní výzkum, který přispěje k potvrzení nebo vyvrácení výzkumných otázek a ke specifikaci pracovních podmínek, které jsou pro zkoumané generace motivující. Scénář diskuze probíhal podle posloupnosti otázek položených v dotazníkovém šetření. Focus group bylo vedeno s jednotlivými generacemi zvlášť, aby bylo možné snadněji identifikovat motivující pracovní podmínky. Za každou generaci participovalo celkem 5 lidí, kteří mezi sebou diskutovali a odpovídali na položené otázky. Účastníci byli předem seznámeni s obsahem diskuze, a jakým způsobem tato metoda probíhá.

Oslovení účastníků proběhlo prostřednictvím sociální sítě Facebook. Autorka na svém profilu požádala o participaci účastníky v daných věkových kategoriích a současně požádala ostatní aktivní uživatele vybrané sociální sítě o účast ve sdílení příspěvku, aby bylo možné zajistit stejné počty zástupců jednotlivých generací. Celkem bylo za dobu 5 dnů vybráno 15 vhodných kandidátů na metodu focus group. Oslovení přes

Facebook probíhalo od 27. 4. - 31. 4. 2019. Všichni kandidáti byli srozuměni s problematikou a s termínem diskuze.

Diskuze probíhaly v příjemném prostředí střešní kavárny Costa Coffee na Chodově, kde je dostatek prostoru. Focus group s generací X probíhala v sobotu 30. 3. 2019, s generací Y 6. 4. 2019 a s generací Z 13. 4. 2019.

4.2.1 Metoda focus group s generací X

Nejprve budou představeny profily účastníků focus group z generace X, které jsou uvedeny v tabulce 7. Tyto údaje byly od účastníků zaznamenány na začátku výzkumu. Autorka diplomové práce, která diskuzi vedla jako moderátorka, se představila všem účastníkům a požádala členy o krátké představení, aby se cítili uvolněněji a diskuze probíhala v příjemnější atmosféře.

Tabulka 7 - Profily účastníků generace X pro metodu focus group

Generace X		
Jméno	Povolání	Věk
Jindřich F.	realitní makléř	37
Tomáš L.	podnikový právník	54
Lucie M.	produktová manažerka	52
Ivana L.	mzdová účetní	41
Kristián D.	autolakýrník	38

Zdroj: autorka

Moderátorka započala diskuzi položením otázky, jaké pracovní podmínky jsou pro účastníky důležité při výběru zaměstnání. Postupně procházeli pracovní podmínky, které byly uvedeny v dotazníku u této otázky. Tomáš se jako první ujal diskuze týkající se pracovních vztahů. Domnívá se, že pracovní vztahy jsou pro něho důležité, jelikož jako podnikový právník často komunikuje s ostatními kolegy a dobré vztahy mohou kladně podpořit jinak stresující pracovní den. S tímto souhlasili všichni přítomní.

Další podotázka se týkala týmové práce, ke které začala první diskutovat Ivana. Ta zmínila, že pro ni jsou dobré pracovní vztahy, které má s ostatními kolegyněmi, jedním z nejdůležitějších faktorů pro pohodový pracovní den. Kristián dokonce podotkl, že v jeho současné práci má skvělé kolegy i vedoucího servisu a nedovede si představit, že by ze zaměstnání odešel. Ostatní souhlasili s výrokem Ivany, ačkoliv Jindřich uvedl,

že by ze zaměstnání klidně odešel, i kdyby měl sebelepší vztahy s kolegy, pokud by mu značně nevyhovovala jiná pracovní podmínka.

Další pracovní faktor, který moderátorka uvedla, je finanční ohodnocení. U této podotázky začala živá diskuze, kdy se nejprve vyjádřil Tomáš a řekl, že je finanční ohodnocení samozřejmě jeden z nejdůležitějších faktorů, podle kterého vybírá zaměstnavatele. Ostatní přikyvovali a Kristián dodal, že spousta lidí musí splácet hypotéku a je potřeba například zabezpečit děti. Jindřich však poznamenal, že pokud by byla práce natolik zajímavá a bavila by ho, nevadilo by mu nižší ohodnocení. S tímto výrokiem se po kratší konverzaci shodovali i zbylí respondenti.

Zaměstnanecké benefity jsou podle všech účastníků generace X významné. Lucie sice uvedla, že na prvním místě jednoznačně zůstávají finanční prostředky, ale když jí zaměstnavatel nabídne atraktivní zaměstnanecké benefity, bere to jako plus. Moderátorka se zeptala na doplňující otázku a to, jaké konkrétní benefity jsou pro ně nejzajímavější. Po krátkém zamyšlení Kristián odpověděl jako první a řekl, že je pro něj nejpřitažlivější, když zaměstnavatel nabízí 13. plat. Všichni pokývali hlavou a Lucie podotkla, že je pro ni nejatraktivnější, když zaměstnavatel nabízí alespoň týden navíc nad rámec zákonné dovolené. Tomáš dodal, že čím je starší tím více si cení, když zaměstnavatel nabízí vyšší částku jako příspěvek na penzijní připojištění. Mladší respondenti se domnívají, že sice na penzi mají delší čas, ale i tak je to pro ně čím dál zajímavější benefit. Skupina ještě chvíli diskutovala o benefitech, ale nakonec se shodli, že na prvním místě je delší dovolená, 13. plat a příspěvek na penzijní připojištění.

Moderátorka převedla téma na flexibilitu pracovní doby. Jindřich, Tomáš a Lucie měli podobný názor a považují flexibilní pracovní dobu za dobrý nástroj, jak si zvolit denní dobu, která jim k dojíždění do práce vyhovuje. Jindřich řekl, že každý den vodí děti do školy, a proto je za flexibilitu vděčný. Naopak Ivana a Kristián se shodli, že byla-li by pracovní nabídka natolik zajímavá, nevadilo by jim, kdyby byla pevně stanovená pracovní doba.

Smysluplná práce je podle diskutujících poměrně důležitá, na tom se všichni jednoznačně shodli. Tomáš uvedl, že snad každá práce má nějaký užitek buď pro firmu anebo pro toho, kdo ji vykonává. Ale záleží na tom, jak bude zaměstnanec na pracovní náplň nahlížet.

Dále se účastníci vyjadřovali k rozvoji a vzdělávání se v podniku. Ivana vyslovila názor, že se lidé musí vzdělávat, aby dokázali držet krok s mladými lidmi a dobou, která se neustále mění. Po krátké úvaze se ostatní shodli, že je opravdu důležité, aby se dokázali přizpůsobovat rostoucímu tlaku, který je na zaměstnance nebo uchazeče o zaměstnání vyvíjen.

Diskuze se poté stočila k pracovním podmínkám, které jsou pro ně jako zaměstnance nejpodstatnější. Moderátorka přečetla pracovní podmínky, ze kterých mohou volit. Jindřich odpověděl, že pro něho jsou to jednoznačně peníze. Lucie se k němu přidala, ale zbylí respondenti zvolili jako nejdůležitější faktor pracovní kolektiv, který jim bude v zaměstnání oporou. Ivana poznamenala, že je velmi společenský člověk a bez kontaktu s ostatními kolegy by byla nešťastná.

Moderátorka se po obecnějších otázkách obrátila na respondenty s otázkou související s home office a zda ho považují za benefit, který by jim zaměstnavatel měl poskytnout. Účastníci současně odpovídali, že to pro ně je něco, bez čeho by se obešli. Navíc, Lucie prohlásila, že domů si práci nechce nosit a chce se věnovat výhradně rodině a manželovi.

Další otázka, která byla respondentům položena, se týkala věkové skupiny kolegů. Tato otázka opět nevyvolala žádné emoce a všichni potvrdili, že jim nezáleží na věku svých kolegů. Záleží, aby s nimi vycházeli.

U otázky, které ocenění od nadřízeného by je motivovalo k vyššímu výkonu, odpověděl Kristián, že na něho pozitivně působí pochvala a uznání za jeho odvedenou práci. To ho překvapivě nejvíce povzbudí k výkonu a cítí se psychicky lépe. Zbylí účastníci odpovídali, že nejvíce je motivuje finanční odměna.

Co se týče přístupu jednání s nadřízeným, tito respondenti by nejraději komunikovali se svým nadřízeným ne jako se sobě rovným, přeci jen vědí, že je to jejich nadřízený, ale myslí si, že by spolu měli vycházet a respektovat se a být si navzájem oporou.

Poté, co jsme dospěli k otázce, kolikrát za život se domnívají, že změní zaměstnání. Lucie odpověděla, že je spokojená s prací u současného zaměstnavatele a doufá, že práci měnit nebude. Kromě Jindřicha, který se domnívá, že práci vystřídá ještě minimálně jedenkrát, se všichni shodovali s Lucií.

Diskuze nad hlavním motivem, který by vedl ke změně zaměstnání, byla poměrně živá. Slova se ujal Kristián, který by odešel ze zaměstnání, kdyby nebyl zaměstnavatel ochoten navýšit mzdové ohodnocení nebo by nemohl postoupit na vyšší pracovní

pozici. Jindřich i Lucie souhlasili. Tomáš a Ivana byli jiného názoru. Ti se domnívají, že by zaměstnání spíše změnili, kdyby byli v konfliktu s kolegou nebo nadřízeným.

O setrvání v zaměstnání by Jindřich, Kristián i Lucie a Tomáš uvažovali, kdyby jim byla navýšena mzda. Ale Lucie poznamenala, že si uvědomuje, že by to bylo nejspíš dočasné řešení, kdyby se nevyřešili i jiné nedostatky, které primárně vedou k nespokojenosti.

4.2.2 Metoda focus group s generací Y

Další skupina účastníků focus group je generace Y. Jejich stručné profilové informace jsou umístěny v tabulce 8. Tyto údaje byly od respondentů zaznamenány na začátku výzkumu. Autorka diplomové práce, která diskuzi vedla jako moderátorka, se představila všem účastníkům a požádala jednotlivé členy o krátké představení, aby se opět respondenti cítili uvolněněji.

Tabulka 8 - Profily účastníků generace Y pro metodu focus group

Generace Y		
Jméno	Povolání	Věk
David B.	barman	33
Jan V.	IT konzultant	32
Martina A.	HR generalista	28
Marcela F.	marketingový specialista	30
Daniela D.	učitelka mateřské školky	25

Zdroj: autorka

Moderátorka opět začala u otázky týkající se významnosti jednotlivých zkoumaných pracovních podmínek. Jan zprvu namítl, že pro něho není kolektiv lidí to nejdůležitější, ale nakonec přiznal, že mít kolem sebe dobré kolegy, je přeci jen uklidňující.

Podle Davida je týmová práce skvělá v tom, že si může během pracovní doby s někým popovídat, konzultovat svou práci a uběhne mu práce rychleji a v lepší náladě. Marcela nemá tak pozitivní názor, jelikož si myslí, že je lepší pracovat na úkolu individuálně. Ráda řeší všechno sama. Jan souhlasí s Marcelou, jelikož on sám má špatné zkušenosti s prací v týmu, kdy často kvůli špatné komunikaci docházelo ke zpoždění projektů. Daniela a Martina rády pracují s lidmi a týmová práce je pro ně skvělé zpestření během pracovní doby.

Finanční ohodnocení je pro tuto skupinu opět velmi důležité, ale na rozdíl od starší generace vnímají finanční prostředky především jako možnost k cestování a poznávání kultur, jak řekl David. Martina uvedla, že chce mít vyšší příjmy, jelikož si chce užívat život, dokud je bezdětná.

Moderátorka převedla téma diskuze na zaměstnanecké benefity. Jako první se ujala slova Daniela, která oceňuje, když zaměstnavatel nabízí pro ni atraktivní benefity. Ale ostatní uváděli, že jen málo benefitů je pro ně velmi motivujících a prioritou pro ně zůstává výše mzdy. Po moderátorčině otázce, jaké konkrétní benefity jsou pro ně nejzajímavější, začala Martina tím, že vyhledává zaměstnavatele, kteří nabízejí alespoň 5 týdnů dovolené. Ostatní souhlasili, že se jedná o jeden z nejlepších benefitů. Jan přikyvoval a poznamenal, že delší dovolená je pro něj pomalu samozřejmost. Jan podotkl, že chce mít delší dovolenou, protože konečně má finance na cestování, které neměl při VŠ studiu. Martina podotkla, že si cení firemní kantýny, kdy ušetří i stovky korun na stravování. Zbylí respondenti souhlasně přitakali a Marcela poznamenala, že alternativou firemních jídelen jsou jistě stravenky, za které navíc člověk může nakoupit i potraviny v supermarketu.

Flexibilita pracovní doby je na základě diskuze účastníky vnímaná jako poměrně důležitá. Marcela uvedla, že pokud by byla náplň práce natolik zajímavá, nevadilo by ji, kdyby byla pevně stanovená pracovní doba.

S tímto souvisí i další faktor pracovních podmínek, a to je smysluplnost. Smysluplná práce rozpoutala docela živou konverzaci. Většina respondentů řekla, že by nemohla vykonávat práci, která by jim nepřinášela užitek. Martina uvedla, že v bývalé práci, kdy pracovala jako náborářka, cítila, že ji práce nejen baví, ale také naplňuje. Proto ji nevádí, že má nižší příjem, než jaký by jí nabídli na jiné pozici u konkurenční společnosti. Marcela i Jan se k jejímu sdělení připojili a připojili vlastní podobnou zkušenost.

Ohledně rozvoje a vzdělání byly vcelku jasné odpovědi a názory. Všichni se shodli na výroku, který pronesl Jan a to, že se lidé musí neustále rozvíjet a vzdělávat, jelikož nové technologie i zákony se neustále mění a vyvíjí. Dále Daniela poznamenala, že se chce díky rozvoji dostat dále na lépe placené místo a tím chce udělat něco pro sebe.

Následující diskuze probíhala kolem pracovních podmínek, které považují za nejdůležitější. Tito účastníci se mezi sebou rychle shodli, že přeci jen finanční ohodnocení je důležité, ale na první místo by postavili smysluplnost práce. Jak totiž Martina podotkla, chodit do práce, která nemá žádný smysl a užitek, je ubíjející a myslí

si, že by to člověk z dlouhodobého hlediska nevydržel. K tomuto výroku se přidala Marcela a řekla, že lidé potřebují mít nějaký „motor“, který je žene kupředu a práce, která je z jejich pohledu smysluplná, je výborná motivace, jak odvádět svou práci dobře. Dobrý pracovní kolektiv je pro Martinu, Davida i Danielu tím druhým nejvýznamnějším, co sledují, když hledají zaměstnání. Kdežto Jan i Marcela preferují hned na druhém místě finanční ohodnocení.

Moderátorka dále uvedla jiné téma, a to jaký názor mají na home office a zda je to pro ně důležitý benefit. Respondenti se k tomuto tématu příliš nevyjadřovali. Všichni se postupně shodovali, že i když zaměstnavatel nabízí home office, není to pro ně příliš rozhodující.

Být obklopen podobnou nebo stejnou věkovou skupinou není podle diskutujících vůbec důležité. Podle nich záleží na vzájemném porozumění.

Po velmi krátké diskuzi se moderátorka obrátila na diskutující s otázkou, jaké ocenění od nadřízeného by je dokázalo nejvíce motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu. Diskuze probíhala docela živě, účastníci mezi sebou diskutovali ohledně slovní pochvaly od nadřízeného, finanční odměny, zadání důležitého úkolu nebo kariérní postup. Čtyři respondenti mezi sebou odsouhlasili, že je pro ně nejvíce motivující finanční odměna za vykonanou práci a že je to dokáže nabudit k vyššímu výkonu. Pouze Jan si stál za tím, že by zvýšil svou výkonnost při vidině kariérního postupu.

U otázky, jaký přístup jednání s nadřízeným by jim vyhovoval, se diskuze ujala jako první Daniela. Ta poznamenala, že je pro ni důležité, aby dokázala vycházet se svoji nadřízenou, proto by volila přátelský přístup. Určitě by ji nevyhovoval pouze profesionální vztah, kdy by si spolu nedokázali popovídat o všedních věcech. S jejím názorem souhlasili všichni ze skupiny. Podle výpovědí, by lidé neměli zájem a motivaci pracovat pod osobou, která by jim pouze diktovala, co mají dělat.

Moderátorka se po zajímavé diskuzi týkající se přístupu k nadřízenému ujala slova a uvedla další otázku zaměřenou na četnost změny zaměstnání. Po diskuzi, kdy lidé spekulovali především nad změnou zaměstnání 3-5x nebo 1-2x, se nakonec nejvíce klonili k 3-5x. Uváděli, že sice jsou v zaměstnání spokojeni, ale mají touhu objevovat nové lidi nebo se přestěhovat do zahraničí.

Jako motivy, které by vedly ke změně současného zaměstnání, uváděli účastníci nejčastěji vysoké náklady, které by současná výplata nebyla schopna pokrýt. Jan pokračoval v diskuzi, když řekl, že by odešel ze zaměstnání, kdyby si nedokázal

z nějakých důvodů porozumět s kolegy, kteří by mu například dělali naschvály a nebrali by ho do týmu. K tomuto názoru se klonila Marcela.

Poslední otázka, která byla moderátorkou položena se týkala faktorů, které by respondenty přesvědčilo k setrvání zaměstnání. Diskuze proběhla překvapivě rychle. Daniela řekla, že by ji přesvědčilo navýšení mzdy, jelikož peníze jsou stále potřeba. Ostatní se k ní přidali.

4.2.3 Metoda focus group s generací Z

Stejně, jako tomu bylo u předchozích skupin, budou představeny profily respondentů z generace Z, které jsou uvedeny v tabulce 9. Tyto údaje byly od účastníků zaznamenány na začátku výzkumu. Autorka diplomové práce, která diskuzi vedla jako moderátorka, se představila všem účastníkům a požádala jednotlivé členy o krátké představení, aby diskuze probíhala v příjemnější atmosféře.

Tabulka 9 - Profily účastníků generace Z pro metodu focus group

Generace Z		
Jméno	Povolání	Věk
Kamil Z.	asistent v advokátní kanceláři, student dálkového studia VŠ	23
Michal P.	skladník	23
Patricie M.	recepční v mezinárodní firmě	20
Jana B.	junior účetní	21
Jakub N.	asistent metrologické laboratoře	21

Zdroj: autorka

Moderátorka začala focus group vysvětlením, že nyní bude probíhat diskuze nad pracovními podmínkami zmíněnými v dotazníkovém šetření. První otázka se týkala pracovního kolektivu. Všichni mladí lidé se po krátké diskuzi, kdy například Jana zmiňovala, že má ráda společnost a ráda komunikuje s ostatními, shodli, že dobré pracovní vztahy jsou základem spokojenosti na pracovišti.

Otázka týkající se týmové práce měla živější průběh. Kamil, Jana, Michal a Patricie diskutovali o přínosech, které týmová práce přináší, a shodli se, že je baví komunikace s lidmi v týmu a myslí si, že týmová práce dokáže lidi dobře stmelit. Pouze Jakub, který je dle svých slov introvert, pracuje nejraději sám a nevyhledává společnost ostatních lidí.

Není pochyb, že i pro tuto nejmladší generaci je stále na prvním místě finanční zabezpečení a s tím související výše příjmu. Patricie se dále vyjadřovala k výši mzdy, která jí umožňuje být nezávislá a poznávat svět. Bydlí v bytě s dalšími 3 lidmi, takže výše nájmu není tak vysoká, proto je schopna ušetřit pár tisíc z příjmu. Ostatní přitakávali, že je finanční ohodnocení velmi důležité, ale Michal poznamenal, že ví, že jsou všichni v této skupině mladí a na vyšší mzdu jistě dosáhnou až budou zkušenější.

Moderátorka přednesla další téma, a to zaměstnanecké benefity. Jako první se slova ujal Jakub, který rád sportuje a velmi ho potěšilo, když zaměstnavatel nově přijal benefit pro zaměstnance v podobě multisport karty. Patricie i Michal odsouhlasili, že je to výborný benefit, ale Patricie dodala, že přeci jen oceňuje větší měrou týden dovolené navíc. Kamil ještě nadhodil, že jeho zaměstnavatel nabízí sick days a když se necítí dobře, je to velmi výhodný benefit. Postupně se skupina dohodla, že nejlepší benefity jsou opravdu dovolená nad rámec stanovené v zákoníku práce, dále multisport karta a sick days.

Další otázka se týkala flexibility pracovní doby. Patricie, která současně pracuje jako recepční, podotýká, že by flexibilitu pracovní doby při hledání jiného zaměstnání vítala, jelikož na současné pozici nemá tuto možnost. Jakub si nemůže vynachválit flexibilitu, kterou mu zaměstnavatel umožňuje. Může do práce přijít mezi 7–10 hodinou ráno a odejít z pracoviště dříve či později. Proto ji bude vyhledávat i dále. Kamil má flexibilitu podobnou jako má Jakub a také by si nedokázal představit, že by v budoucím životě hledal zaměstnání, které má pevnou pracovní dobu.

Smysluplnost práce je podle diskuze pro účastníky důležitá a chtějí vykonávat takové zaměstnání, které by je naplňovalo a mělo smysl. Patricie uvedla, že má zkušenosti s prací asistentky, kde se cítila nadbytečně, jelikož její náplň práce mohla bez větších obtíží vykonávat její kolegyně.

Možnost vzdělávání a rozvoje pojal Michal podobně jako smysluplnost práce. Jelikož jsou na trhu práce nejmladší, potřebují dostatečné vzdělání, aby se mohli dobře uplatnit na trhu práce. Jana se přidala k Michalově tvrzení a dodala, že se ráda učí od zkušenějších kolegů a kolegyň, které jí rychle a efektivně předají nové znalosti. Dále ještě poznamenala, že se raději vzdělává od kolegů, než aby docházela na „nudné“ externí kurzy, které ji naučí především teorii. Ostatní, kteří se k tomuto tématu příliš nevyjadřovali, odsouhlasili zmíněné výroky.

Následující diskuze se stočila na pracovní podmínky, které jsou pro respondenty těmi nejvýznamnějšími. Po kratší diskuzi všichni došli ke společnému konsenzu. Na prvním místě je pro ně finanční ohodnocení, které jim zaměstnavatel nabídne. Ale hned po financích je pro ně nezbytný pracovní kolektiv. Všichni diskutující, kromě Jakuba, se cítí v práci lépe, pokud mají na pracovišti alespoň jednu osobu, se kterou si rozumí. Třetí nejdůležitější pracovní podmínka je podle diskutujících smysluplnost práce. Jana řekla, že by nemohla vykonávat práci, která by pro ni neměla smysl a výsledek její práce by byl k ničemu.

Moderátorka dále uvedla další téma k diskuzi, a to jaký názor mají na home office a zda je to pro ně důležitý benefit. Zajímavé je, že tito účastníci nepovažují práci z domova za jeden z nejvíce přesvědčujících benefitů. Všichni se shodovali, že i když zaměstnavatel nabízí home office, není to pro ně faktor, díky kterému se rozhodnou, že je zaměstnavatel pro ně ten nejlepší

Moderátorka položila otázku vztahující se k důležitosti podobné věkové skupiny na pracovišti. Jana i Patricie spolu chvíli diskutovaly a sdílely podobný názor. Obě by byly rády, kdyby měly v kanceláři věkově podobného člověka, jelikož se domnívají, že se starší generací si úplně nerozumí. Ostatní naopak uváděli, že jim nezáleží na věku jejich kolegů.

Další otázka se týkala ocenění motivující ke zvýšení výkonu. Diskuze byla docela živá a nejvíce se diskutovalo o finančních ocenění a o kariéerním růstu. Kamil a Michal by nejvíce uvítali samotné zvýšení mzdy. Patricie, Jana a Jakub by byli motivováni k vyšší pracovní výkonnosti, pokud by věděli, že budou oceněni povýšením na lepší pracovní pozici. Jakub uvedl, že ve většině případů vyšší pracovní pozice znamená i vyšší finanční ohodnocení.

Přístup jednání s nadřízeným, jež upřednostňují všichni kromě Kamila, je takový, kdy si se svým vedoucím rozumí, navzájem si důvěřují, respektují a jednají spolu více jako partneři, než nadřízený vs. podřízený. Kamil upřednostňuje více profesionální vztah, kdy si sice rozumí s vedoucím na přátelské úrovni, ale jednají spolu profesionálně.

Moderátorka se dále zeptala, kolikrát se domnívají, že za svůj život změní zaměstnání. Tato diskuze byla rychlá. Poté, co moderátorka přečetla četnosti, které byly uvedeny v dotazníku, rychle se všichni shodli, že si myslí, že změní práci 3-5x.

Hlavními motivy, které by vedly respondenty ke změně zaměstnání, je nedostatečné finanční ohodnocení a konfliktní kolegové. Kamil a Jakub se postupně shodli na tom,

že pokud by dostali zajímavější finanční nabídku od jiné společnosti, nejspíše by ji přijali. Michal, Patricie a Jana naopak došli ke konsenzu, že sice finance jsou důležité a pro ně motivující, ale pokud by si nerozuměli s kolegy v týmu nebo obecně na pracovišti, byl by to pro ně vážný důvod ke změně zaměstnání. Patricie dodala, že by se necítila psychicky v pořádku, kdyby ji kolegové nebrali do týmu, stranili se jí a pomlouvali ji. Jana se přidala a řekla, že by se kvůli konfliktům stresovala a nechtělo by se jí docházet do práce.

K setrvání v současném zaměstnání by podle výpovědí dokázalo přesvědčit diskutující navýšení mzdy. Avšak Patricie uvedla, že by se jednalo o dočasné řešení. Musely by se vyřešit i jiné problémy, které by je trápily.

4.2.4 Shrnutí výsledků dotazovaných metodou focus group

Po diskuzích s jednotlivými generacemi lze říci, že s generacemi Y a Z se komunikovalo snadněji a konverzace mezi členy byla mnohem živější, než s generací X. Účastníci generace X byli více uzavření a konzervativní.

Poté co byla položena moderátorkou otázka týkající se důležitosti jednotlivých pracovních podmínek, všichni respondenti se jednoznačně shodli, že jsou pro ně na jednom z prvních míst dobré pracovní vztahy. Generace X se společně usnesla, že mít dobré pracovní vztahy buď s kolegy, nebo nadřízenými jsou silným motivátorem, aby v zaměstnání zůstali a neměnili ji. Generace Y i Z uvedli velmi podobný postoj. Tři účastníci z generace Z se shodli, že pokud by nenašli „spřízněnou duši“ na pracovišti, uvažovali by o odchodu ze zaměstnání.

Diskuze ohledně finančního ohodnocení a důležitosti v zaměstnání byla předvídatelná, jelikož všichni aktéři uvedli bez delší diskuze, že je pro ně finanční zabezpečení prioritním prvkem, podle kterého vybírají potenciálního zaměstnavatele. Respondenti z obou mladších generací uváděli, že chtějí vyšší příjmy především kvůli lepší možnosti cestovat a poznávat jiné kultury a užívat si života podle svého uvážení. Zato generace X byla více umírněná a většina zástupců uvedla, že chtějí zabezpečit svou rodinu.

Další pracovní podmínky, které byla diskutované, byly benefity. Zaměstnanecké benefity, podle diskuze, považují za nejvýznamnější zástupci generace X, kdy někteří z účastníků uvedli, že sice je mzda nebo plat prioritní, ale oceňují, když jim

zaměstnavatel nabízí různé příspěvky na pojištění nebo slevy třetích stran. Moderátorka se všech respondentů zeptala, jaké konkrétní zaměstnanecké benefity jsou pro ně nejzajímavější. Generace X se shodla, že je pro ně nejzajímavější týden dovolené nad rámec zákoníku práce, 13. plat a platí-li zaměstnavatel vyšší příspěvek na penzijní připojištění. Mileniálové se taktéž jednoznačně usnesli, že 5 týdnů dovolené a více je pro ně již téměř samozřejmostí a vyžadují to. Poté, co jeden z účastníků podotkl, že levné stravování je pro něj velké plus u zaměstnavatele, ostatní souhlasili, že vlastní kantýny, kterým zaměstnavatel disponuje, jsou velmi dobrým benefitem, u kterého často ušetříte stovky korun ze své výplaty. Dalším jsou stravenky, které jsou dle mileniálů dobrou alternativou firemních kantýn. Generace Z se shodla, že dovolená nad rámec čtyř týdnů uvedených v zákoníku práce je pro ně stejně jako pro ostatní generace nejvíce přesvědčující. Zaměstnanci z nejmladší generace se shodli, že další nejzajímavější je pro ně benefit v podobě sick days. Navzdory oblíbenosti home office, žádný z respondentů nepoznamenal, že by byla pro ně práce z domova jedním z přesvědčujících benefitů od zaměstnavatele. Flexibilní pracovní doba, kterou často v praxi zaměstnavatelé nabízejí jako benefit, se na základě výsledků z diskuze, zdá poměrně důležitá pro všechny generace, ale někteří z účastníků z generace X a Y uvedlo, že pokud by byla náplň práce dostatečně zajímavá, nevadilo by jim, kdyby byla nastavená fixní pracovní doba. Generace Z nejvíce upřednostňuje flexibilitu pracovní doby.

U otázek vztahujících se ke smysluplnosti práce, nejvíce diskutovala skupina mileniálů. Uváděli, že by nedokázali vykonávat práci, která by neměla žádný užitek pro ně nebo pro firmu. Generace X a Z byla podobného názoru, ale přeci jen generace Y podle vyřčených názorů více lpí na smysluplnosti práce. Na základě diskuzí lze poznamenat, že smysluplnost práce je významná pro všechny zaměstnance, bez ohledu na věk.

Rozvoj a vzdělání je, podle diskuze, která proběhla, pro všechny přítomné v jistém směru důležitá. Generace X se nejvíce klonila k názoru, že chtějí-li držet krok s moderní dobou a s mladými lidmi, musí se vzdělávat a rozvíjet. Generace Y se držela výroku, že chtějí být na trhu konkurenceschopní a chtějí dělat něco i sami pro sebe, aby nezatrnuli na jednom místě, ale aby se i v kariérním žebříčku posouvali co nejčastěji. Generace Z se stavěla k rozvoji a vzdělávání v podniku o něco jinak než předchozí generace. Jelikož tito lidé ví, že jsou většinou nezkušení a na pracovním trhu jsou zpravidla nejkratší dobu, upřednostňovali by, kdyby se mohli učit a rozvíjet své znalosti od

zkušenějších kolegů, místo navštěvování kurzů, kde se naučí teorii, ale často je aplikace praxe podle teorie náročnější.

Nejodlišnější názory a postoje nastaly u otázek vztahujících se k práci v týmu. Účastníci z generace X uváděli, že pokud nemusí nutně na úkolu pracovat s jinými kolegy, raději se ho zhostí sami. Většina se jich shodla, že je pro ně lepší, když se nemusí spoléhat na jiné lidi a mohou tak použít své znalosti k dokončení úkolu. Generace Y se k týmové práci vyjádřila kladněji než předchozí generace. Ale ne všichni se shodli, někteří uvedli podobné názory jako lidé z generace X. Nejvíce pozitivní vztah k týmové práci mají podle diskuze nejmladší zástupci zaměstnanců. Téměř všichni respondenti se po krátké diskuzi shodli, že mají-li možnost, upřednostňují práci v týmu, jelikož se s oblibou obklopují a komunikují s lidmi. Nikomu z účastníků focus group nezáleží na věku svých kolegů, ale pár lidí z nejmladší generace uvedlo, že by bylo rádo, kdyby v kanceláři měli osobu věkově podobnou.

Zajímavá diskuze byla u generací u otázky ocenění a zvýšení výkonu. Pouze jeden člověk z generace X by ocenil, kdyby ho nadřízený slovně ocenil. Ale zbytek by motivovaly k vyššímu pracovnímu výkonu finanční odměny. Stejně se k této otázce postavili mileniálové, kteří uváděli jako nejčastější motivační faktor právě peněžní odměny. U generace Z někteří také uvedli, že by ocenili hlavně finance, ale třem lidem by k vyššímu pracovnímu výkonu pomohla vidina kariérního povýšení, což, jak jeden z nich uvedl, vede většinou k vyšší mzdě.

U otázky vztahující se k četnosti změny zaměstnání, nejčastěji lidé z generace X odpovídali, že by rádi zůstali tam, kde jsou, že jsou více méně spokojeni u současného zaměstnavatele. Skeptičtější jsou obě mladší generace, kdy účastníci uváděli, že si myslí, že změna pracoviště bude ještě cca 3 – 5krát. Ačkoliv jsou někteří se současnou prací spokojeni, chtějí objevovat nové příležitosti a lidi.

Co se týče diskuze u otázky týkající se přístupu k nadřízenému, generace X i Y by nejraději komunikovala a jednala se svým nadřízeným na přátelské úrovni. Rádi by si s ním popovídali i mimo pracovní povinnosti. Většina lidí z generace Z by naproti tomu nebyla vůbec proti, kdyby měli se svým vedoucím velmi dobrý vztah a to takový, že by se vnímali jako partneři a nejednalo by se tolik o vztah nadřízený vs. podřízený. Nikdo z těchto tří generací by nechtěl nadřízeného, který by byl pouze profesionální a hovořili spolu pouze o práci.

U posledních otázek se diskutovalo o hlavních motivech ke změně zaměstnání a faktorech, které by je naopak přesvědčilo k setrvání. Ke změně zaměstnání nejčastěji z důvodu nedostatečného finančního ocenění by se rozhodli účastníci všech tří generací. Často uváděli, že pouze za předpokladu, že by dostali lepší nabídku od jiné společnosti. Další nejčastěji uváděný důvod především u mladších generací byl ten, že by si nerozuměli se svými kolegy, což by je podle výpovědí i zkušeností mohlo v práci stresovat a necítili by se psychicky v pořádku. Naopak k setrvání v současném zaměstnání by opět všechny generace přesvědčilo navýšení mzdy. Ale jak někteří uvedli, vědí, že by to bylo spíše dočasné řešení.

5 Vyhodnocení výzkumných otázek

Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření je možné odpovědět na stanovené výzkumné otázky.

1) *Jaké jsou preference zkoumaných generací X, Y a Z týkající se pracovních podmínek?*

V tabulkách 10, 11 a 12 jsou uvedeny nejdiskutovanější pracovní podmínky. Jejich pořadí je stanoveno podle výsledků z dotazníkového šetření a z diskuze metody focus group. Pořadí ukazuje pracovní podmínky od 1-8, kdy 1 znamená, že daná generace je motivovaná právě tímto faktorem nejvíce až 8, kdy je tato pracovní podmínka pro respondenty nepříliš významná.

Tabulka 10 - Pořadí důležitosti pracovních podmínek podle generace X

Pořadí	Pracovní podmínky sestavené podle generace X
1.	Dobrý pracovní kolektiv
2.	Dobré finanční ohodnocení
3.	Smysluplná práce
4.	Zaměstnanecké benefity
5.	Flexibilní pracovní doba
6.	Rozvoj a vzdělávání
7.	Kariérní růst
8.	Práce v týmu

Zdroj: autorka

Pro generaci X je na prvním místě nejpreferovanější pracovní podmínkou dobrý pracovní kolektiv, na druhém místě je dobré finanční ohodnocení a na třetím místě se umístila smysluplnost náplně práce. Další pracovními podmínkami, které jsou pro tuto generaci důležité, jsou zaměstnanecké benefity, flexibilní pracovní doba a rozvoj a vzdělávání. Kariérní růst a práce v týmu patří podle výsledků k pracovním podmínkám, které nejsou pro generaci X příliš významné.

Tabulka 11 - Pořadí důležitosti pracovních podmínek podle generace Y

Pořadí	Pracovní podmínky sestavené podle generace Y
1.	Smysluplná práce
2.	Dobrý pracovní kolektiv
3.	Dobré finanční ohodnocení
4.	Flexibilní pracovní doba
5.	Práce v týmu
6.	Kariérní růst
7.	Rozvoj a vzdělávání
8.	Zaměstnanecké benefity

Zdroj: autorka

Generace Y považuje za nejvýznamnější pracovní podmínky v zaměstnání primárně smysluplnost práce, dobrý pracovní kolektiv a dobré finanční ohodnocení. Dalšími pracovními podmínkami, které jsou pro tuto generaci významné, ale nejsou tolik preferované, jsou flexibilní pracovní doba, týmová práce, kariérní postup, rozvoj a vzdělávání a zaměstnanecké benefity.

Tabulka 12 - Pořadí důležitosti pracovních podmínek podle generace Z

Pořadí	Pracovní podmínky sestavené podle generace Z
1.	Dobré finanční ohodnocení
2.	Dobrý pracovní kolektiv
3.	Smysluplná práce
4.	Kariérní růst
5.	Práce v týmu
6.	Flexibilní pracovní doba
7.	Rozvoj a vzdělávání
8.	Zaměstnanecké benefity

Zdroj: autorka

Generace Z má opět stejné preference pracovních podmínek umístěných v první trojici. Nejmladší věková kategorie preferuje od zaměstnavatele dobré finanční ohodnocení, dále dobrý pracovní kolektiv a smysluplnou práci. Pracovní podmínky, které již nejsou pro tuto generaci podle výsledků tolik významné, jsou kariérní růst, práce v týmu, flexibilita pracovní doby, rozvoj a vzdělávání a zaměstnanecké benefity.

2) Považují zástupci zaměstnanců generací Y a Z týmovou práci za důležitější než generace X?

Na tuto otázku je možné odpovědět ano. Podle dotazníkového šetření i podle výsledků metody focus group mladší věkové kategorie rády vyhledávají týmovou práci, jelikož jim poskytuje sociální interakci. Především nejmladší generace má na pracovišti v oblibě se obklopovat lidmi a poznávat je. Generace X preferuje podle výsledků individuální práci.

3) Upřednostňují zástupci zaměstnanců generace Z v České republice partnerský vztah se svým nadřízeným více, než jiné zkoumané generace?

Na tuto otázku je možné odpovědět ano. Zástupci generace Z upřednostňují partnerský přístup jednání se zaměstnavatelem více než ostatní zkoumané generace. Avšak nejedná se o velký rozdíl od odpovědí generace Y. 38 % respondentů generace Y na základě dotazníkového šetření by uvítalo partnerský přístup manažera, kdežto u generace Z by tento přístup preferovalo necelých 49 %.

6 Návrhy a doporučení

Návrhy vychází z výsledků primárních analýz pracovních podmínek. Uvedené návrhy poukazují nejen na rozdílnost v postojích a preferencích mezi generacemi, ale také na určitou podobnost. Doporučení vztahující se k výběru zaměstnanců, zvýšení smysluplnosti náplně práce a flexibility pracovní doby se vztahují na všechny zkoumané věkové kategorie. Návrhy a doporučení jsou určena pro manažery a personalisty hledající vhodné nastavení pracovních podmínek pro své zaměstnance.

Návrh 1 – Výběr zaměstnanců

Pracovní kolektiv, se kterým si lidé rozumí a je jim v práci oporou a zpestřením, je důležitý pro všechny generace bez rozdílu věku. Bohužel zlepšit vztah mezi zaměstnanci je náročné a záleží především na člověku samotném, jak vyřeší svůj konflikt. Kompetentní osoby, které mají na starosti výběrové řízení, se však mohou již během náboru a výběru zaměstnanců do týmů orientovat na osobnost kandidátů a odhadnout, zda se člověk hodí do dané firemní kultury. Ačkoliv jsou nepochybně podstatné znalosti a splnění požadavků, které jsou uvedeny v inzerátu na danou pozici, nesmí se zapomínat na charakter uchazeče. Může nastat situace, že člověk, který má výbornou profesní praxi, nebude zapadat do firemní kultury, jelikož jeho kolegové mají například jiný smysl pro humor nebo odlišné názory a osobnosti. Pokud manažer nebo personalista hledí především na znalosti či dosažené vzdělání uchazečů, může docházet k vysoké fluktuaci zaměstnanců.

Návrh 2 – Zvýšení smysluplnosti náplně práce

Dalším faktorem, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, je smysl náplně práce. Zkoumané generace vnímají smysluplnost práce velmi podobně. Nejvýznamněji na ni pohlíží generace Y. Je důležité, aby si zaměstnavatelé uvědomili, že má-li práce pro zaměstnance smysl a baví je, dovedou odvést kvalitnější práci a není pro ně hlavní prioritou pouze příjem. Chce-li zaměstnavatel udržet zaměstnance, měl by jim dávat najevo, že jejich práce je důležitá a přináší firmě výsledky. To může nastat prostřednictvím pochvaly za odvedenou práci, která motivuje především generaci X. Dalším doporučením, jak zaměstnancům dokázat smysluplnost jejich práce, může být prezentace výsledků firmy a představení přínosu jednotlivců či jednotlivých týmů.

Zaměstnavatel či manažer by měl vytvořit příjemné prostředí a přednést tyto výsledky. HR oddělení může například zjistit, že fluktuace zaměstnanců se oproti minulému roku snížila, jelikož díky externímu školení, které absolvovali, jsou schopni vybírat vhodnější kandidáty. Tato prezentace má působit na zaměstnance pozitivně a případně poukázat, v čem se zlepšit a motivovat je ke zlepšení do příštího roku. Toto platí pro všechny věkové skupiny.

Návrh 3 – Alternativa flexibility pracovní doby

V čem dále všechny generace došly ke konsenzu, ale v jiném poměru, je užitečnost flexibility pracovní doby. Zaměstnavatelé by si měli uvědomit, že možnost být flexibilní je pro zaměstnance důležité. Někteří lidé by nepřijali pracovní pozici, která by neumožňovala určitou možnost flexibility pracovní doby. Může se jednat o matky, které musí své děti vyprovodit a vyzvednout ze školy/ školky. Alternativou k flexibilitě pracovní doby, která by mohla vést ke spokojenosti rodičů s menšími dětmi, je zřízení dětského koutku. V dětském koutku by byly připraveny hračky, deskové hry a jiné nástroje jako jsou papíry a fixy. Koutek by byl vhodný pro batolata a děti do věku zhruba 12 let. Podle zkušenosti autorky, podobný koutek existuje v pražské pobočce Microsoft, s.r.o. a je vhodný pro zaměstnance, kteří chtějí trávit čas se svými potomky a zároveň potřebují být přítomni na pracovišti. Jedná se o benefit, kdy se zaměstnanci nemusí uvolňovat ze zaměstnání, aby se dostavili do školky vyzvednout svého potomka. Starší děti by mohly trávit čas v tomto koutku například o letních prázdninách, pokud rodiče nemají zajištěné hlídání. Tento koutek je vhodný pro administrativní pozice. Podobnou alternativou jako je dětský koutek, je firemní školka. Firemní školky představují pro firmu vyšší náklady než dětský koutek. Především kvůli kvalifikovaným pedagogům a navrhnutí a vybudování místnosti. Avšak zaměstnanci s malými dětmi mohou opět déle zůstat v zaměstnání a firma tak nepřichází o zisky. Pomocí školek, ale i dětského koutku lze zvýšit loajalitu i motivovanost zaměstnanců (Firemni-skolky.cz).

Návrh 4 – Zaměstnanecké benefity

Dalším motivujícím faktorem v zaměstnání jsou především pro generaci X zaměstnanecké benefity. Chce-li zaměstnavatel být atraktivnější pro generaci X, měl by podle účastníků metody focus group nabízet týden dovolené nad rámec zákonné

dovolené, 13. plat a příspěvek na penzijní připojištění. Generace Y má trochu jiné priority a za atraktivní považují levné stravování například ve firemní kantýně, popřípadě stravenky a stejně jako generace X, týden a více dovolené, než je uzákoněné. Nejmladší generace taktéž souhlasí s dovolenou navíc a k tomu by uvítala sick days a multisport kartu. Systém cafeterie by mohl být řešením pro uspokojení odlišných potřeb zaměstnanců. Jak uvádí Srpová, Václav a kolektiv (2010, s. 167), systém cafeterie umožňuje nabídnout zaměstnanci takové benefity, které preferuje jako jednatel. Jedná se o motivační program, ve kterém zaměstnanci získávají body, za které si vybírají benefity. Správné nastavení zaměstnaneckých benefitů může pomoci zlepšit motivovanost zaměstnanců a zvýšit atraktivitu zaměstnavatele.

Návrh 5 – Rozvíjení a vzdělávání zaměstnanců

Rozvíjení svých zaměstnanců je pro zaměstnavatele jeden z nejdůležitějších faktorů, aby dokázal být na trhu konkurenceschopný a zaměstnával kvalifikované zaměstnance. Zaměstnanci z generace X by měli být podporováni svými nadřízenými zlepšováním dovedností k udržení kroku s moderní dobou a s mladšími kolegy. Podobně je na tom generace Y, která by ráda zlepšovala své schopnosti, aby se mohla dostat postupně na vyšší pracovní pozice. Nejmladší generace by měla být vzdělávaná prostřednictvím zkušenějších kolegů, kteří jsou schopni naučit mladšího kolegu nebo kolegyni efektivně pracovat se softwarem, který podnik využívá nebo poučit o pracovních postupech vyžadovaných na dané pracovní pozici.

Návrh 6 – Přístup a jednání s různými generacemi

Způsob, jak jednat a ocenit jednotlivé generace je poměrně odlišný. Generace X a Y upřednostňuje přátelský přístup jednání s nadřízeným. Zároveň ale vědí, že se jedná o jejich manažera a tak k němu i přistupují. Respekt a porozumění je pro ně klíčové. Naproti tomu generace Z preferuje také přátelský přístup jednání, ale více dává přednost partnerskému přístupu, kdy jsou si obě strany rovny a mohou se tak podporovat v pracovních i osobních záležitostech. Pro generace X a Y je zpravidla podle analýz nejvíce motivující finanční odměna, kariérní postup a pochvala za vykonanou práci. Tato tři ocenění by zmíněné generace podle analýz dokázala nejčastěji nabudit k vyššímu pracovnímu výkonu. Kariérní růst a s tím často související navýšení mzdy nebo platu by bylo nejvíce povzbuzující pro generaci Z.

Návrh 7 – Volba týmové vs. individuální práce

Práce v týmu je podle výsledků nejpodstatnější pro generaci Z. Zaměstnavatelé a manažeři by této věkové skupině měli umožnit pracovat ve skupině, aby mohli uplatnit své komunikační znalosti a sociální dovednosti a uspokojit jejich touhu být v kontaktu s jinými lidmi. Zároveň týmová práce podpoří angažovanost zaměstnanců a odpovědnost za vykonanou práci. Generace Y příliš nevyžaduje spolupráci s ostatními kolegy, často upřednostňují individuální práci. Diametrálně odlišný názor na týmovou práci má věkově nejstarší zkoumaná generace. Pokud to není vyžadované zaměstnavatelem či manažerem, nechtějí se spoléhat na jiné lidi a raději pracují na úkolu samostatně.

Návrh 8 – Vytvoření dotazníku spokojenosti zaměstnanců

Každý člověk je však jedinečný a má odlišné preference. Nadřízení mají možnost ovlivnit pracovní výkonnost svých podřízených, pokud dokáží správně identifikovat jejich potřeby. Autorka by podnikům doporučila vytvořit dotazník týkající se spokojenosti ve firmě. Podle výsledků je možné určit, jaké konkrétní nedostatky zaměstnanci vnímají na určitých pozicích či odděleních. Na základě výsledků lze identifikovat potřeby a nedostatky vnímané zaměstnanci a navrhnout opatření.

Závěr

Generace X, Y a Z nahlíží na pracovní podmínky v podnicích odlišným způsobem. Podle výsledků z dotazníkového šetření a metody focus group však vnímají velmi podobně pracovní podmínky, jako jsou finanční ohodnocení, smysluplnost práce a pracovní kolektiv. V jiných faktorech se naopak jejich názory rozcházejí. Generace X považuje za nejvíce motivující a důležité přítomnost kolektivu kolegů, se kterými si dobře rozumí. Smysluplnost práce je naproti tomu nejvýznamnější pro generaci Y. Poslední generace má také jiné priority a na první místo staví, podle výsledků primárních analýz, dobré finanční ohodnocení.

Cílem praktické části bylo definovat pracovní podmínky, které mají pro jednotlivé generace motivující charakter a naopak. Pro vyhodnocení výzkumných otázek a k dosažení cíle byla využita kvantitativní metoda dotazníkového šetření a kvalitativní metoda focus group. Skladba otázek byla založena na teoretických poznatcích.

Z výsledků primárních analýz je možné definovat preferované pracovní podmínky pro jednotlivé generace. Generace X považuje za pět nejvýznamnějších pracovních podmínek příjemný pracovní kolektiv, uspokojující finanční ohodnocení, smysluplnost práce, zaměstnanecké benefity a flexibilitu pracovní doby. Generace Y má jiné priority a podle výsledků je na prvním místě smysluplnost náplně práce, dále dobrý pracovní kolektiv, zajímavé finanční ohodnocení, flexibilní pracovní doba a práce v týmu. Mezi preferované pracovní podmínky generace Z patří uspokojivé finanční ohodnocení, přívětivý pracovní kolektiv, smysluplná náplň práce, dále kariérní růst v rámci podniku a týmová práce. Dále se ukázalo, že generace Z upřednostňuje partnerský přístup jednání s nadřízeným, kdežto ostatní generace požadují profesionálnější způsob komunikace. Výsledky primární analýzy poukazují na to, že generace Y a Z považují týmovou práci v zaměstnání za důležitější, než generace X. Nejstarší věková kategorie nevyhledává skupinové plnění úkolů ve vysoké míře.

Přínosem práce jsou doporučující návrhy pro firmy, které by se rády zaměřily na nastavení pracovních podmínek pro zaměstnance. Jeden z návrhů se zaměřuje na výběr zaměstnanců nejen podle znalostí a požadavků na obsazovanou pozici, ale je potřeba brát v úvahu i osobnost kandidáta, začlenění do pracovního týmu a firemní kulturu v podniku. Další doporučení se týkalo smysluplnosti náplně práce, kdy by manažeři měli dávat najevo svým podřízeným, že jejich úsilí přináší podniku přidanou hodnotu. Výsledky jednotlivých týmů by se každoročně přednesly a zaměstnanci by

poznali přínosy, kterých dosáhli v uplynulém roce. Následující návrh je určený především pro generaci Y, která v současnosti nejčastěji zakládá rodinu. Pro tyto rodiče by mohlo být možnou alternativou k flexibilní pracovní době vybudování firemních dětských koutků nebo školek. Tito zaměstnanci by nemuseli přicházet později a odcházet brzy z pracoviště, jelikož jejich potomci by byli umístěni v blízkém okolí. Z výsledků metody focus group vyplynuly odlišné preference zaměstnaneckých benefitů jednotlivých generací. Vhodným nástrojem k sestavení benefitů pro různé věkové skupiny s odlišnými zájmy, je systém cafeterie. Systém cafeterie umožňuje zaměstnancům využívat benefity podle vlastních priorit. Co se týče vzdělávání a rozvoje, zaměstnanci z generace X by měli být od manažerů podporováni v rozvoji znalostí a dovedností, aby byli schopni udržet krok s moderními technologiemi a novými postupy, které mladší generace ovládají. Generace Y by se měla zlepšovat ve svých dovednostech, aby dokázala využít svůj potenciál pro postup na vyšší pracovní pozice. Podle výsledků analýz zaměstnanci všech zkoumaných generací považují kariérní růst za povzbuzující pro zvýšení pracovního výkonu. Pro generaci X i Y se dále doporučilo k motivování k vyššímu výkonu zvýšení finančního ohodnocení a pochvala od manažera za dobře vykonanou práci. Jelikož pro generace Y i Z je týmová práce uspokojující, měli by jim manažeři umožnit pracovat s ostatními kolegy na plnění pracovních úkolů. Naproti tomu generace X se lépe pracuje samostatně. Posledním doporučením pro podniky je vytvoření dotazníku spokojenosti svých zaměstnanců s pracovními podmínkami a na základě výsledků se zaměřit na jejich konkrétní nedostatky a potřeby.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ĎÁSEK, Karel. 2017. *Pracovní život v ČR v generační perspektivě*. Brno: MUNI. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sociálních studií.

FAIRWEATHER, A. M., 2009. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav a KOSTROŇ, Lubomír, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-564-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

Ipsos MORI, Millenials and Gen Z, 2017, N = 3 007.

JANDOUREK, Jan, 2012. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, ISBN 978-802-4736-792.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

NOVÝ, Ivan a SURYNEK, Alois, 2002. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0384-X.

OLECKÁ, Ivana a IVANOVÁ, Kateřina, 2010. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. ISBN 978-80-87240-33-5.

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ Václav. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.

TOMŠÍK, Pavel, 2013. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, ISBN 978-80-87839-01-0.

URBAN, Jan, 2018. 40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0571-7.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Internetové zdroje

Aktuálně.cz. Dvě generace spolu soupeří na jednom pracovním trhu. Jste spíš mileniál nebo "ixko"? [online]. 18. 12. 2018 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/dve-generace-spolu-souperi-na-jednom-pracovnim-trhu-jste-spi-r~7146dce2021911e9a446ac1f6b220ee8/v~sl:b53f3c2a81405fa1d23f5caf79c4d62b/?redirected=1557323847>.

Andromedia.cz. Distanční práce. : Databanka dalšího vzdělávání [online]. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/distanční-práce>.

Aprofes. 6 tipů, jak si udržet generaci Z. [online]. 19.5.2017 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/udrzte-si-z/>.

Aprofes. Work-life balance. Cesta k oboustranné spokojenosti. [online]. 14.2.2015 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/work-life-balance/>.

BENCSIK, Andrea, JUHÁSZ, Tímea a HORVÁTH-CSIKÓS, Gabriella. *Y and Z Generations at Workplaces*. Journal of Competitiveness [online]. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.cjournal.cz/files/227.pdf>.

České noviny. Pracovní doba (a pracovní režimy). [online]. 14.06.2007 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pracovni-doba-a-pracovni-rezimy/257475>.

Český statistický úřad. Vysokoškoláků rapidně přibývá. [online]. 3. listopadu 2016 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vysokoskolaku-rapidne-pribyva>.

Epravo.cz. Druh práce a pracovní náplň. [online]. 19. 7. 2012 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/druh-prace-a-pracovni-naplň-84152.html>.

FETTER, Richard W. Druh práce a pracovní náplň. Epravo.cz [online]. 19. 7. 2012 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/druh-prace-a-pracovni-naplň-84152.html>.

Firemní školky [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <http://www.firemni-skolky.cz/index.php>.

Forbes. 8 Ways To Achieve Better Work-Life Balance [online]. 18. 4. 2013 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/04/18/8-ways-to-achieve-better-work-life-balance/#26decec4aba4>.

Generace Forbes. Práce, jídlo, peníze a vztahy: Návod na použití generací. [online]. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>.

Generation. *Cambridge dictionary: Make your words meaningful* [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/generation>.

GILBURG, Deborah, GELSTON, Steff a RADECKÝ, Alexandr. Generační války na pracovišti. *CIO: from IDG* [online]. 24. 02. 2010 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://businessworld.cz/business-rizeni-podniku/generacni-valky-na-pracovisti-5631>.

Gradua. Generace XYZ – seznamte se. [online]. 18. 4. 2016 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>.

IDnes.cz. Jak vyzrát na pět generací zaměstnanců a udržet je v týmu [online]. 14. března 2018 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-prace-generace-milenialove-spoluprace-motivace.A180312__113554__podnikani__kho.

IDnes.cz: Finance. Home office. [online]. [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz/finance/archiv/home-office.K448359>.

Ipsos: Game changers. Co chtějí mladí lidé od zaměstnavatele? [online]. 1. června 2018 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/co-chteji-mladi-lide-od-zamestnavatele>.

Ipsos: Game changers. Jak oslovit a zaujmout mladou generaci Z?. [online]. 22. února 2018 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/jak-oslovit-zaujmout-mladou-generaci-z>.

Key Differences. Difference Between Formal and Informal Groups. [online]. 25. 8. 2015 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://keydifferences.com/difference-between-formal-and-informal-groups.html>.

Ministerstvo financí. Mzdy. [online]. 06. března 2014 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: http://www.ministerstvofinanci.cz/detail-clanku/43__mzdy.html.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Statistiky nezaměstnanosti. [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. VYHLÁŠKA č. 180/2015 Sb. [online]. 2015 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=v180__2015.

MONTANA, Patrick a PETIT, Francis, 2008. *Motivating generation X and Y on the job and preparing Z* [online]. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/gjbres/gjbr-v2n2-2008/GJBR-V2N2-2008-11.pdf>.

Odbory.info. Druh práce a pracovní náplň. [online]. 24.01.2014 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.odborny.info/obsah/30/druh-prace-pracovni-naplň/503>.

OECD Better Life Index. Czech Republic. [online]. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/czech-republic/>.

OECD Better Life Index. Work-Life Balance. [online]. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>.

Petr Kmošek. Pracovní smysluplnost. [online]. 20. 11. 2018 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/pracovni-smysluplnost/>.

RAMPTON, John. Different Motivations for Different Generations of Workers: Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z: An honest day's pay for an honest day's work isn't always the case. [online]. OCT 17, 2017 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.inc.com/john-rampton/different-motivations-for-different-generations-of-workers-boomers-gen-x-millennials-gen-z.html>.

Roklen24. Až pět generací na jednom pracovišti? Žádná novinka! [online]. 11. března 2018 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://roklen24.cz/a/SWphs/az-pet-generaci-na-jednom-pracovisti-zadna-novinka>.

STEM/MARK. Skupinová diskuse; FGD; Focus Group Discussion. [online]. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.stemmark.cz/encyklopedie-skupinova-diskuse-fgd-focus-group-discussion/>.

Talentica: Specialisté na nábor technicky zaměřených odborníků. Generace na pracovišti. Zkušený kandidát nebo junior? [online]. 12. 1. 2017 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.talentica.cz/generace-na-pracovisti-zkuseny-kandidat-nebo-junior/>.

Totalita.cz. Normalizace (resp. konsolidace). [online]. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <http://www.totalita.cz/vysvetlivky/normalizace.php>.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Charakteristika generací X, Y a Z	13
Tabulka 2 - Důležitost pracovních podmínek při výběru zaměstnání	46
Tabulka 3 - Nejvýznamnější pracovní podmínky	47
Tabulka 4 - Změna zaměstnání během života	48
Tabulka 5 - Hlavní motivy pro změnu zaměstnání	48
Tabulka 6 - Faktory přesvědčující k setrvání v zaměstnání	49
Tabulka 7 - Profily účastníků generace X pro metodu focus group.....	50
Tabulka 8 - Profily účastníků generace Y pro metodu focus group.....	53
Tabulka 9 - Profily účastníků generace Z pro metodu focus group.....	56
Tabulka 10 - Pořadí důležitosti pracovních podmínek podle generace X	63
Tabulka 11 - Pořadí důležitosti pracovních podmínek podle generace Y.....	64
Tabulka 12 - Pořadí důležitosti pracovních podmínek podle generace Z.....	64

Seznam grafů

Graf 1 - Rozdělení respondentů podle pohlaví.....	33
Graf 2 - Rozdělení respondentů podle věku	34
Graf 3 - Nejvyšší ukončené vzdělání respondentů	34
Graf 4 - Důležitost při výběru zaměstnání: dobré pracovní vztahy.....	35
Graf 5 - Důležitost při výběru zaměstnání: práce v týmu.....	36
Graf 6 - Důležitost při výběru zaměstnání: finanční ohodnocení	37
Graf 7 - Důležitost při výběru zaměstnání: zaměstnanecké benefity.....	37
Graf 8 - Důležitost při výběru zaměstnání: flexibilní pracovní doba	38
Graf 9 - Důležitost při výběru zaměstnání: smysluplná práce	38
Graf 10 - Důležitost při výběru zaměstnání: rozvoj a vzdělávání.....	39
Graf 11 - Nejdůležitější pracovní podmínky podle generací.....	39
Graf 12 - Poskytnutí home office zaměstnavatelem	40
Graf 13 - Významnost věku kolegů na pracovišti.....	41
Graf 14 - Ocenění motivující k vyššímu pracovnímu výkonu.....	42
Graf 15 - Přístup spolupráce s nadřízeným	43
Graf 16 - Změna zaměstnání respondentů během života	43
Graf 17 - Hlavní motiv pro změnu zaměstnání	44
Graf 18 - Faktory přesvědčující k setrvání v zaměstnání.....	45

Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník.....	80
Příloha 2 - Oslovení potenciálních účastníků do metody focus group	82

Příloha 1 - Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou ČVUT v Praze a v souvislosti se zpracováním diplomové práce na téma Generace X, Y, Z – Analýza pracovních podmínek napříč generacemi bych Vás chtěla poprosit o vyplnění tohoto dotazníku. Cílem je zjistit, jaké jsou představy zkoumaných generací o pracovních podmínkách.

Dotazník je anonymní a nezabere Vám více než 4 minuty.

Předem Vám děkuji za vyplnění.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- Generace X (rok narození 1965-1985)
- Generace Y (rok narození 1986–1995)
- Generace Z (rok narození 1996 a mladší)

3. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

- Základní
- Vyučen
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Představte si ideální zaměstnání (bez ohledu na Vaši současnou pracovní pozici). Jak důležité je pro Vás při výběru ideálního zaměstnání následující:

1 - velmi důležité; 2 - docela důležité; 3 - nepříliš důležité; 4 - vůbec na tom nezáleží

Dobré pracovní vztahy	1	2	3	4
Práce v týmu	1	2	3	4
Finanční ohodnocení	1	2	3	4
Zaměstnanecké benefity	1	2	3	4
Flexibilní pracovní doba	1	2	3	4
Smysluplná práce	1	2	3	4
Možnost rozvoje a vzdělávání	1	2	3	4

5. Kterému z následujících faktorů pracovních podmínek přikládáte největší význam?

- Příjemný pracovní kolektiv
- Dobré finanční ohodnocení
- Smysluplnost práce
- Nabídka benefitů
- Rozvoj a vzdělávání v rámci firmy
- Flexibilita pracovní doby
- Dobrý vztah s nadřízeným
- Kariérní růst

6. Je pro Vás důležité, aby Vám zaměstnavatel poskytl možnost home office (práce z domova)?

- Ano
- Ne

7. Jak je pro Vás důležité, abyste byl/a v práci obklopen/a kolegy stejné nebo velmi podobné věkové skupiny?

- Velmi důležité
- Důležité, ale pokud by tomu tak nebylo, nevadí
- Nezáleží mi na věku svých kolegů

8. Jaké ocenění od nadřízeného by Vás nejvíce motivovalo k vyššímu výkonu?

- Pochvala před kolegy
- Finanční odměna
- Pověření důležitým projektem/úkol
- Kariérní postup
- Vlastní odpověď:

9. Jaký přístup spolupráce/jednání s nadřízeným by Vám nejvíce vyhovoval?

- Čistě profesionální. Je to můj nadřízený, který mi zadává úkoly a řídí mě.
- Respektujeme se navzájem a vycházíme spolu dobře i na přátelské úrovni, ale jednáme spolu jako nadřízený s nadřízeným.
- Vnímáme se jako partneři (nezáleží na věku a postavení), respektujeme se a podporujeme.

10. Kolikrát se domníváte, že během svého života změníte své zaměstnání?

- 1 – 2x
- 3 – 5x
- 6x a více
- Pokud nebudu muset, nebudu/nechci měnit své zaměstnání

11. Co by mohlo být hlavním motivem pro změnu Vašeho zaměstnání?

- Konflikt s nadřízeným
- Konflikt s ostatními kolegy
- Nejistota v dané společnosti
- Výše finančního ohodnocení
- Nedostatečné zaměstnanecké benefity
- Smysluplnější práce u jiné společnosti
- Jiná prestižnější společnost

12. Představte si, že byste uvažoval/a o odchodu ze zaměstnání. Co by Vás přesvědčilo, abyste v zaměstnání setrval/a?

- Možnost práce z domova
- Větší nabídka benefitů
- Vyšší finanční ohodnocení
- Zajímavější náplň práce
- Kariérní růst
- Kolektiv lidí, se kterými si rozumíte
- Lepší nabídka rozvoje a vzdělávání

Příloha 2 - Oslovení potenciálních účastníků do metody focus group

Hezký den,

V rámci mé diplomové práce zpracovávám téma zhodnocující přístupy jednotlivých generací k pracovním podmínkám.

Tímto bych vás ráda požádala o účast v diskuzi, která bude sloužit pouze pro podklady této práce. Přínosem Vám může být seznámení se s názory jiných lidí pracujících v různých firmách a na různých pozicích.

V případě zájmu mě prosím neváhejte kontaktovat, a pokud víte o někom, kdo by se rád této diskuze zúčastnil, poprosím o sdílení příspěvku

Moc děkuji a mějte krásný den,

Veronika Lejčková

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení:

V Praze dne:

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis