

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Komparace faktorů mající vliv na výběr ideálního zaměstnavatele
z pohledu generací X, Y a Z

Comparison of Factors Influencing the Choice of an Ideal Employer from the Point of
View of Generations X, Y and Z

Student:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Ivana Vrástýáková
Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2023

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Metodika zpracování a cíle práce	6
2.1	Sběr dat a metody výzkumu.....	7
2.1.1	Dotazování	8
2.1.2	Pozorování	9
2.1.3	Experiment.....	10
3	Teoretická východiska zkoumané problematiky	12
3.1	Řízení lidských zdrojů.....	12
3.2	Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců	13
3.3	Faktory ovlivňující přístup zaměstnanců	14
3.3.1	Spokojenost s prací	15
3.3.2	Motivace	16
3.3.3	Angažovanost.....	17
3.3.4	Oddanost	18
3.3.5	Odměňování.....	18
3.3.6	Péče o zaměstnance	21
3.3.7	Pracovní režim a pracovní doba.....	21
3.3.8	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	24
3.3.9	Pracovní vztahy.....	25
3.4	Ideální pracovní příležitost.....	27
3.5	Pojetí generací	27
3.5.1	Vymezení pojmu generace.....	27
3.5.2	Charakteristika nynějších generací na trhu práce	30
3.5.3	Generace X	31
3.5.4	Generace Y	33
3.5.5	Generace Z.....	35
3.5.6	Generační rozdíly.....	36
3.5.7	Mezigenerační soulad	39
3.6	Současná situace na trhu práce České republiky.....	39
4	Analýza faktorů ovlivňující výběr ideálního zaměstnavatele generacemi X, Y a Z 44	
4.1	Dotazníkové šetření.....	44
4.1.1	Analýza dílčích otázek.....	44
5	Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení.....	78
5.1	Vyhodnocení analýzy	78

5.2	Návrhy a doporučení	78
6	Závěr	84
	Seznam použité literatury	86
	Seznam zkratk	90
	Seznam příloh	

1 Úvod

V současné době se na trhu práce setkává několik generací zaměstnanců a majorita pracovníků je zastoupena generacemi Y a X, zároveň však na trhu práce přibývají zástupci generace Z, ale opouštějí ho představitelé generace Baby Boomers. Každá generace se liší svými požadavky, postoji, způsoby motivace či očekáváními, což zásadně ovlivňuje i vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Proto je důležité, aby si zaměstnavatelé všimli odlišností mezi jednotlivými generacemi a snažili se přizpůsobit jejich potřebám. Pokud se jim to povede, získají angažované, oddané a stabilní zaměstnance, zvýší firemní produktivitu a sníží již tak vysokou fluktuaci.

Nynější situace na trhu práce, kdy se míra nezaměstnanosti pohybuje pouze okolo 3 %, tak umocňuje důležitost tohoto tématu. Dle tiskové zprávy portálu Profesia se totiž napříč různými odvětvími 60 % zaměstnavatelů setkává s nedostatkem kvalitních pracovníků. Východiskem z této situace může být odlišení se od konkurence, a to zejména přizpůsobením se potřebám jednotlivých generací či zjištěním jejich společných požadavků a následné implementace do firemního řízení lidských zdrojů (BusinessInfo.cz, 2022).

Nabízí se doplnit, že se situace na trhu práce může v blízké budoucnosti změnit, především vzhledem k probíhající válce na Ukrajině či energetické krizi, nicméně těmito událostmi se předkládaná diplomová práce nebude zabývat, jelikož v tuto chvíli nejsou dostupná žádná teoretická data zohledňující toto dění.

Cílem diplomové práce je pomocí analýzy určit významné faktory ovlivňující výběr ideálního zaměstnavatele generacemi X, Y a Z a jejich mezigenerační srovnání. Mezi dílčí cíle práce zařadíme tvorbu teoretického základu pro kvantitativní výzkum za použití dostupných digitalizovaných i knižních zdrojů a definování významných faktorů majících vliv na zástupce jednotlivých generací. Ze získaných poznatků jsou následně stanoveny závěry doplněné o doporučení pro zaměstnavatele.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část zahrnuje informace o jednotlivých faktorech, které ovlivňují získávání a chování zaměstnanců, popis jednotlivých generací, jejich srovnání a aktuální situaci na trhu práce. Praktická část poté navazuje na část teoretickou a opírá se o kvantitativní výzkum, jenž byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Statistickým testem závislosti by mělo být

zjištěno, zda odpovědi respondentů závisí na jejich věku, a to díky zamítnutí nebo přijmutí stanovených hypotéz.

2 Metodika zpracování a cíle práce

Jak již bylo zmíněno v úvodu, cílem této diplomové práce je na základě analýzy faktorů ovlivňujících výběr ideálního zaměstnavatele zjistit významné činitele, kteří mají vliv na popisované generace při této volbě, spolu se stanovením hypotéz a jejich ověřením. Mezi dílčí cíle práce patří zformování teoretické základny pro kvantitativní výzkum za využití dostupných zdrojů, vymezení důležitých faktorů ovlivňujících uchazeče z jednotlivých generací, rozpoznání rozdílů v mezigeneračním vnímání těchto faktorů a následné stanovení závěrů s doporučením pro zaměstnavatele – jak zaměstnance z jednotlivých generací zaujmout a udržet.

Teoretická část práce se opírá o odbornou literaturu zabývající se tímto tématem v českém i anglickém jazyce a je rovněž doplněna o elektronické dokumenty a další podobné zdroje.

Kvantitativní data lze získávat pozorováním, strukturovaným rozhovorem, sběrem sekundárních dat, obsahovou analýzou, motorickými testy aj. V současnosti je nejběžnější formou kvantitativního výzkumu právě dotazník, proto jsou data výzkumu pro tuto práci získána prostřednictvím online dotazníkového šetření. Otázky dotazníku jsou sestaveny tak, abychom zjistili významné faktory, jež ovlivňují jednotlivé generace při volbě ideálního zaměstnavatele. Komparací informací získaných dotazníkovým šetřením s teoretickou částí ověříme, zda můžeme hypotézu přijmout, či zamítnout.

Hypotézy určené pro tuto práci:

H_0 : Věk respondentů nemá žádný vliv na jejich odpovědi.

H_1 : Věk respondentů má významný vliv na jejich odpovědi.

K zamítnutí či přijetí hypotéz použijeme Pearsonův chí-kvadrát test nezávislosti. Data získaná dotazníkovým šetřením pro potřeby této práce převedeme do kontingenční tabulky, kde také proběhne test nezávislosti. Aby nedošlo k neoprávněnému zamítnutí nulové hypotézy, stanovuje se pravděpodobnost tohoto neoprávněného zamítnutí jako hladina významnosti, která je určena na 5 %, tedy $\alpha = 0,05$. Tato hodnota se porovná s vypočtenou p-hodnotou, která se vypočítá na základě chí-kvadrát testu. Jestliže je p-hodnota $\leq \alpha$, nulovou hypotézu H_0 zamítáme. V opačném případě, tedy je-li p-hodnota $\geq \alpha$, nulovou hypotézu H_0 nezamítáme a smíme přijmout alternativní hypotézu H_1 .

V závěru práce je použita metoda syntézy, jejímž prostřednictvím jsou shrnuta data z teoreticko-metodické a aplikačně-ověřovací části, na základě kterých jsou stanoveny návrhy a doporučení pro zaměstnavatele.

2.1 Sběr dat a metody výzkumu

Sběr dat je označován za klíčovou fázi výzkumného procesu a také je jednou z finančně nejnáročnějších. Data jsou sbírána pomocí technik sběru – dotazování, pozorování nebo experimentu, případně jejich kombinací (Hazuchová a Stávková, 2021).

Před začátkem výzkumu by měl být co nejpřesněji vymezen (Simová a Burešová, 2022):

- předmět výzkumu – na jaké problémy se má výzkum soustředit,
- cíle výzkumu – jaké informace mají být výzkumem získány a k jakému účelu jsou určeny,
- objekt výzkumu – koho má výzkum analyzovat.

Velmi důležité dělení výzkumů je na základě charakteru získaných informací, které se dělí na kvantitativní a kvalitativní. Zvolený typ výzkumu má vliv na to, jak velký bude vzorek respondentů, metodu sběru dat i na metody vyhodnocení.

Kvalitativní výzkum má za úkol zjistit hlubší příčiny, proč se něco dělo nebo se děje. Cílem je odhalit příčiny, názory, postoje, mínění nebo motivy respondentů. Kvalitativní výzkum se obvykle zaměřuje na získání slovních odpovědí, ale může získat také číselné proměnné díky měření pomocí techniky.

Hlavním cílem kvantitativního výzkumu je zjištění četností určitého stavu nebo jevu. Smyslem je získat číselné údaje, které je možné dále analyzovat. Je důležité mít dostatečně velký vzorek respondentů ve výši stovek až tisíců.

Hlavní rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem jsou zobrazeny v tabulce Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Komparace kvantitativního a kvalitativního výzkumu

	Kvantitativní výzkum	Kvalitativní výzkum
Kontakt	osobní, písemný, telefonický nebo elektronický	osobní
Tazatel	laik s potřebným školením	psycholog, odborný pracovník
Velikost výběrového souboru	reprezentativní vzorek – stovky až tisíce respondentů	nereprezentativní vzorek – několik jednotek až desítky respondentů
Zpracování údajů	statistické metody	specifické postupy kvalitativní analýzy
Způsob dotazování	přesně stanovené otázky a pořadí	volně formulované otázky, není stanoven jejich počet

Zdroj: Vlastní zpracování na základě autorů Hazuchová a Stávková (2021)

2.1.1 Dotazování

Dotazování je technikou sběru dat, která se používá nejvíce. Jedná se o verbální kontakt s dotazovaným, který probíhá přímo (rozhovor) nebo nepřímo (dotazník). Dotazování se využívá jak ke kvalitativnímu výzkumu, tak i kvantitativnímu. Je nutné se pečlivě připravit, aby bylo možné data efektivně zpracovat a dosáhnout potřebných informací. Existuje několik způsobů dotazování, patří mezi ně písemné dotazování, telefonické dotazování, osobní dotazování a online dotazování (Hazuchová a Stávková, 2021).

Písemné dotazování je nejméně používanou metodou dotazování, jelikož je zde nízká návratnost odpovědí. Lze však touto metodou oslovit osoby, které nemají zájem o osobní rozhovor nebo jsou daleko od tazatele.

Telefonické dotazování má větší míru reakce než písemné dotazování a umožňuje poměrně rychlý způsob sběru dat. Využívá se spolu s počítačem. Dotazování by mělo být stručné a neosobní.

Osobní dotazování je nákladný a časově náročný způsob dotazování, jelikož je nutný kontakt tazatele a respondenta tváří v tvář. Používají se při něm tablety nebo

počítače, do kterých jsou zaznamenávány výsledky. Výhodou je příležitost motivovat tázaného, průběžně reagovat nebo využívat různé pomůcky.

Online dotazování je nejmladší metodou dotazování a je možné díky němu získat velký počet odpovědí za relativně krátkou dobu a s nízkými náklady. Označuje se také akronymem CAWI, což je zkratka anglických slov Computer Assisted Web Interviewing. Bohužel není možné tímto způsobem oslovit všechny skupiny osob, například důchodce.

Dotazník je nástrojem strukturovaného dotazování a využívá se ke kvantitativnímu výzkumu. Každý dotazník by měl být unikátní, korektně strukturovaný a měl by mít vhodně formulované otázky. Struktura dotazníku by se měla skládat z úvodní části, jádra a závěrečné části. V úvodu je potřeba vysvětlit účel výzkumu a využití výsledků. V jádru jsou položeny otázky dle tematických okruhů a v závěrečné části je poděkování, případně kontakt a informace o tom, kde bude možné zjistit výsledky dotazování. Rozsáhlé dotazníky mohou také obsahovat přílohy s podrobnými instrukcemi.

Podle stupně otevřenosti dělíme otázky v dotazníku na uzavřené, otevřené a polootevřené. Otevřené otázky se aplikují především v kvalitativních šetřeních. Není na výběr z možností, odpověď vymýšlí respondent sám. Otevřené otázky jsou pro respondenta časově náročnější a je nutné hlubší zamyšlení nad otázkou.

Na druhé straně jsou otázky uzavřené, které se typicky využívají při kvantitativním dotazování. Usnadňují respondentům odpovídání, poněvadž jsou snadné a rychlé na odpověď. Pro výzkumníka je také jednodušší analýza získaných dat. Problémem mohou být špatně formulované otázky, které mohou způsobit zkreslení výsledných dat.

Posledním typem jsou polootevřené nebo také polouzavřené otázky, které nabízejí respondentovi možnost vybrat si z více odpovědí, ale zároveň nabízí možnost „jiné, doplňte“. Tuto možnost mohou dotázaní použít v případě, že se nehodí ani jedna z nabízených možností – a mohou tak specifikovat svou odpověď (Hazuchová a Stávková, 2021).

2.1.2 Pozorování

Pozorování je kvantitativní metodou, která získává primární data pozorováním lidí, činností nebo situací. Jedná se o metodu, při které nejsou kladeny otázky respondentům a není nutná aktivní účast pozorovaných. Informace jsou zaznamenávány

spolu s jejich četností při sledování určitého jevu nebo v průběhu určitých procesů. Pozorována mohou být pouze fakta, která lze vnímat smysly.

Vědecká pozorování se uskutečňují za přesně definovaných podmínek, systematicky a nanejvýš objektivně. Je nutná velmi precizní příprava a je nutné přesně definovat co, jak a kde bude pozorováno. Tato metoda se nejvíce používá při sledování nákupního chování zákazníků, konkurenčních cen a výrobků, provozu (počet osob, které prošly vymezeným místem nebo kolem tohoto místa) a podobně (Simová a Burešová, 2022).

Pozorování může mít dvě podoby. Zjevné pozorování, kdy subjekt ví, že je sledován, a skryté pozorování využívající přirozené podmínky a to, že subjekt neví, že je sledován.

Je nutné uvážit, v jakých situacích bude zjevné pozorování využito, jelikož pozorovaný se nemusí chovat přirozeně, což by mohlo zkreslit výsledky. Častokrát se používá v laboratořích a někdy hraničí s experimentem. Velkou výhodou je fakt, že sledovaný se může soustředit bez jakéhokoliv vyrušení, čímž jsou vyloučeny nežádoucí vlivy okolí. Toto pozorování se často kombinuje s dotazováním.

Na druhou stranu skryté pozorování má velkou výhodu v tom, že pozorovaný neví, že je sledován – chová se pak přirozeně. Občas se skryté pozorování používá v kombinaci s dotazováním, které probíhá po ukončení onoho pozorování (Hazuchová a Stávková, 2021).

Další dělení z hlediska subjektu pozorování je mechanické a osobní pozorování. Dle stupně standardizace lze použít pozorování strukturované nebo nestrukturované. Jiné dělení je z hlediska prostředí, kdy rozlišujeme, zda je pozorování v přirozených podmínkách, nebo uměle vytvořených.

Velkou výhodou této metody je možnost získání informací bez nutné ochoty sledovaného nám tyto informace poskytnout. Získaná data mají bohužel pouze popisný charakter (Simová a Burešová, 2022).

2.1.3 Experiment

Experimentální metody jsou metody studia zaměřené na studium působení vlivů daných faktorů na danou jednotku. Často tyto metody studují vztahy mezi dvěma nebo více proměnnými za kontrolovaných podmínek. Prvky, které jsou součástí

kontrolovaného prostředí experimentu, se nazývají endogenní proměnné. Na druhé straně nekontrolované externí podmínky představují tzv. exogenní proměnné, jejichž vliv nemusí být možné nebo nutné zachytit. V rámci experimentu se testovaný prvek (nezávislá proměnná) vloží do prostředí experimentu a výzkumníci zkoumají jeho vliv na závislou proměnnou. Během experimentu se zkoumá a měří, jak zkoumaný prvek ovlivňuje určitý jev nebo proces (Hazuchová a Stávková, 2021).

3 Teoretická východiska zkoumané problematiky

Tato kapitola je věnována vymezení a popsání jednotlivých pojmů, které jsou zapotřebí ke správnému uchopení zkoumané problematiky. Seznámíme se s řízením lidských zdrojů, faktory ovlivňujícími získávání zaměstnanců i s činiteli, jež mají vliv na jejich přístup. Vysvětlíme si pojmy jako motivace, angažovanost či oddanost a zaměříme se na faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců s jejich zaměstnavatelem. Dále vysvětlíme pojmy jako generace a trh práce, rovněž objasníme jednotlivé generace a charakterizujeme současnou situaci na trhu práce.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Každá společnost chce, aby si ji kvalifikovaní a vzdělaní lidé vybrali za svého zaměstnavatele, proto je dnes na řízení lidských zdrojů pohlíženo jako na klíčový prvek potřebný k úspěchu organizace. Řízení lidských zdrojů můžeme vnímat jako komplex metodik a rozhodnutí, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve firmě. Mělo by tak být učiněno v souladu s krátkodobými, střednědobými i dlouhodobými cíli organizace spolu s úpravou řízení, jež se přizpůsobuje potřebám a tužbám zaměstnanců.

Mezi úkoly moderního řízení lidských zdrojů můžeme zařadit zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje zaměstnanců jednak jako jednotlivců, jednak i kolektivu. Důležité je také zvýšení vzájemné připravenosti na změny. Výše uvedeného může organizace dosáhnout zaměřením se na tyto aktivity (Horváthová et al., 2014):

- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- organizační rozvoj,
- vytvoření pracovních úkolů, pracovních pozic a organizačních struktur,
- utváření personálu firmy,
- zabezpečení personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému,
- plánování lidských zdrojů,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy,
- pomoc zaměstnancům.

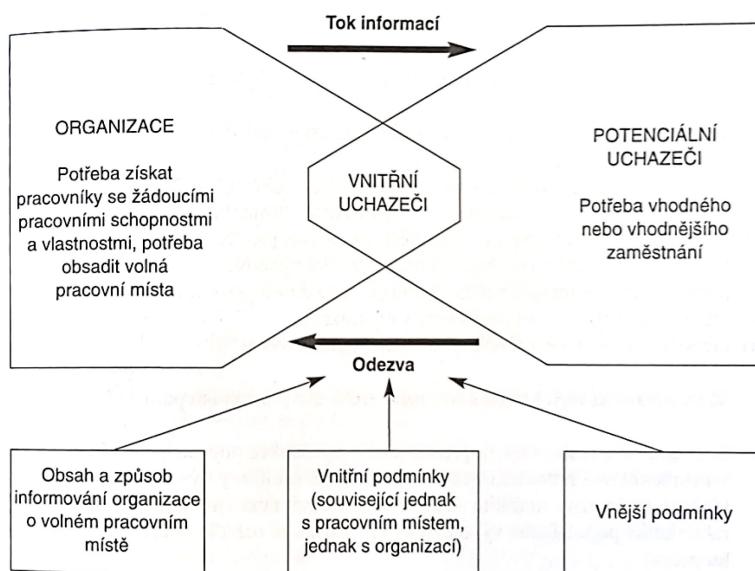
V rámci této práce se zabýváme pouze některými z výše uvedených aktivit.

3.2 Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců

Získávání a následná volba zaměstnanců jsou klíčovými procesy, které zabezpečují kvalitu lidí vstupujících do firmy. Jsou to činnosti, jež mají zajistit, aby volná pracovní místa přilákala potřebné množství uchazečů o tyto pozice s odpovídajícími náklady a v pravý čas (Kocianová, 2010; Koubek, 2015).

Jak můžeme vidět na Obr. 3.1, získávání pracovníků je vícesměrný proces. Na jedné straně se nachází organizace s potřebou zajistit pracovníky s adekvátními schopnostmi a vlastnostmi. Naproti tomu stojí potenciální uchazeč s požadavkem na vhodnější práci (Koubek, 2015).

Obr. 3.1 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: Koubek (2015, s. 127)

Špatný výběr zaměstnance totiž vede k jeho fluktuaci, což přináší další náklady nejen na nalezení a vyškolení nového zaměstnance, ale rovněž na ušlý zisk. Nabízí se také doplnit, že stabilní tým je výkonnější než ten s mnoha nováčky (Kotler, 2007). Za zdravou míru fluktuace se považuje 5–7 %. Dle šetření HR Monitoru byla průměrná míra fluktuace 11,5 % ve firmách s více než 100 pracovníky v roce 2012, což je výrazně vyšší než zdravá fluktuace (Čopíková et al., 2015). Dále Kořínková (2022) uvedla, že míra fluktuace za 12 měsíců byla 16 %. Hlavními příčinami byla frustrace, nedostatek ocenění a uznání, finance a další. Je proto potřeba zajistit, aby byli pracovníci spokojeni se svými stávajícími pozicemi/zaměstnavateli a snížila se jejich fluktuace.

Dle Horváthové et al. (2014) získávání zaměstnanců ovlivňuje mnoho činitelů jak na straně organizace, tak i mimo ni. Mezi vnitřní faktory, které lze organizací ovlivnit, patří:

- **Formulace a umístění nabídky práce** – forma, obsah, informační kvalita, dosah či nastavení správného směru vysílaného signálu organizace.
- **Charakteristika pracovní pozice** – povaha práce, postavení ve firemní hierarchii, požadavky na pracovníky, rozsah povinností, odpovědnost na pracovním místě, organizace práce a pracovní doba, místo výkonu práce či pracovní podmínky.
- **Charakteristika potenciálního zaměstnavatele** – význam a úspěšnost organizace, pověst firmy, úroveň péče o zaměstnance, míra a spravedlivost při odměňování, příležitost k rozvoji a vzdělávání, mezilidské vztahy a sociální klima ve firmě či poloha a životní prostředí v okolí organizace.

K vnějším činitelům, které firma ovlivnit nemůže, můžeme zařadit demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní faktory (Horváthová et al., 2014).

3.3 Faktory ovlivňující přístup zaměstnanců

Chce-li firma řídit své zaměstnance efektivně, musí rozeznat a porozumět faktorům, které ovlivňují chování lidí při výkonu jejich práce. Bohužel organizace a mnohdy i personální procesy mají mylnou představu o tom, že jsou lidé stejní a že se budou chovat rozumně, když budou vystaveni změnám nebo budou muset čelit jiným požadavkům. Ovšem lidé stejní nejsou, jelikož mají odlišné vlastnosti a rozdílné chování. Diference mezi lidmi mohou záviset také na základě osobních charakteristik nebo okolí, ve kterém vyrůstali. Osobní charakteristiky, které nás činí odlišné od ostatních, jsou způsobilost, konstrukty, očekávání, hodnoty či osobní plány. Někdo může považovat pohlaví, rasu nebo zdravotní postižení za faktor ovlivňující chování při práci, ale toto je spíše diskriminační přístup. Mezi osobní charakteristiky, které mají vliv na chování lidí při výkonu jejich zaměstnání, patří jejich schopnosti, inteligence, osobnost, postoje, emoce a emoční inteligence. Organizace by zároveň měla respektovat, že se vyskytují specifičtější faktory, které ovlivňují chování lidí a jejich výkon. Patří mezi ně motivace, oddanost a angažovanost (Armstrong a Taylor, 2015). Těmito faktory se blíže zabýváme v rámci následujících podkapitol.

3.3.1 Spokojenost s prací

Než se začneme věnovat pojmům motivace, oddanost a angažovanost, vysvětlíme si pojem spokojenost, jelikož dle modelu angažovanosti Mercer's Employee Engagement Model zobrazeném na Obr. 3.2 spolu tyto pojmy úzce souvisí. Spokojenost s prací ukazuje, do jaké míry pracovníky těší či netěší jejich práce a pracovní prostředí. Kladný a vlídný postoj k práci naznačuje spokojenost s prací, v opačném případě negativní a špatný postoj signalizuje nespokojenost.

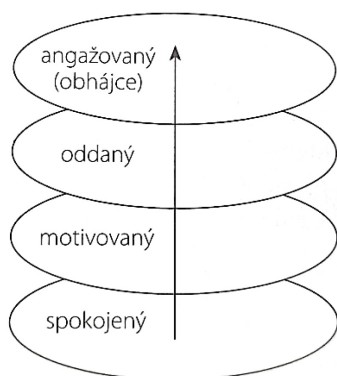
Spokojení zaměstnanci dělají svou práci s chutí a vyhovují jim pracovní podmínky, dokážou pracovat samostatně a spolehlivě, ale nejsou ochotni věnovat práci více, než je nutné.

Motivovaní zaměstnanci jsou o úroveň výš, jelikož jsou kromě charakteristik spokojeného pracovníka více soustředění a pracují s větší energií, nicméně se stále snaží docílit spíše svých cílů než cílů firmy či týmu.

Za oddaného pracovníka můžeme považovat motivovaného člověka, který je navíc loajální ke své firmě a je optimistický ohledně budoucnosti firmy, dokonce se silně ztotožňuje s jejími hodnotami.

Za nejlepší typ zaměstnance je považován pracovník obhájce neboli angažovaný pracovník, jenž má zájem o úspěch organizace, dobrovolně a svolně vkládá do práce vysoké úsilí a dělá věci nad rámec svých povinností. Tito zaměstnanci jsou motivováni dosáhnout co nejvyšších výkonů, vkládají do práce tvůrčí energii a iniciativně hledají způsoby, jak docílit mise společnosti (Horváthová et al., 2016).

Obr. 3.2 Mercer's Employee Engagement Model



Zdroj: Horváthová et al. (2016, s. 32)

Mezi prvky, které mají vliv na spokojenost s prací, patří vnitřní motivační faktory, úroveň kontroly, úspěch či neúspěch (Armstrong a Taylor, 2015). Mikuláščík (2015)

uvádí více definicí pracovní spokojenosti, podle Locke se jedná o potěšení nebo pozitivní emoční stav z pracovního hlediska a hodnocení zaměstnání. Tato koncepce počítá s různorodostí práce, zahrnuje pracovní podmínky, finanční odměnu, mezilidské vztahy, možnost kariérního růstu, seberealizační pocity a vnitřní hlediska práce samotné, mezi něž můžeme zařadit pocit radosti ze zručnosti a uspokojení ze zvědavosti. Nicméně se nabízí doplnit skutečnost, že profil pracovní spokojenosti je velice rozmanitý a individuálně rozličný.

Dle názoru Horváthové et al. (2016) mohou základní požadavky na spokojenost s prací zahrnovat vyšší mzdu, spravedlivý systém odměňování, reálné možnosti povýšení, ohleduplné a spolupracující řízení, uspokojivý stupeň sociální kooperace při práci, zajímavé a různorodé úkoly spolu s vysokým stupněm samostatnosti při práci.

Cílem průzkumu, který probíhal na přelomu let 2019/2020 na území euroregionu Tyrolsko – Jižní Tyrolsko – Trentino ve spolupráci s pracovní agenturou, jež se specializuje na spokojenost zaměstnanců, bylo zjistit, co zaměstnanci očekávají od svého zaměstnavatele, aby byli spokojení se svou prací. Pro tyto účely bylo stanoveno osmáct hodnot, které byly rozděleny do šesti kategorií – strategie, organizace, management, tým, image společnosti a zdraví. Celkově mezi tři nejdůležitější hodnoty patřila spravedlnost, pracovní atmosféra a společný cíl. Následovalo sedm důležitých hodnot – rovnost, týmový duch, samostatná organizace práce, upřímnost a otevřenost, individuální povýšení a rozvoj, orientace na zákazníka a komunikace. Mezi osm méně důležitých hodnot můžeme zařadit kompetence nadřízených, misi, inovační schopnosti, angažovanost a oddanost, zdraví a bezpečí, pružnost trhu, pracovní zátěž a atraktivní obraz. Čím později jsou výše uvedené hodnoty zmíněny, tím méně byly zvoleny (Troger, 2021).

3.3.2 Motivace

Vzhledem k tomu, že všechny společnosti usilují o to, aby měly vysoce výkonné zaměstnance, měly by zároveň uvažovat i o zvýšení jejich motivace tím nejvhodnějším způsobem, a to pomocí nástrojů, jako jsou stimuly, odměny, správné vedení lidí, pracovní podmínky a hlavně práce, jež vykonávají (Čopíková et al., 2015). Motivace označuje stimul, jenž donutí člověka k akci a vykonání dané činnosti. Aktivuje v člověku podnět, aby něco učinil. Lidé jsou více motivováni v momentě, kdy se snaží dospět cíle a ví, že úspěchem bude nějaká předem stanovená odměna, buď hmotná, či nehmotná (Palíšková, 2021). Termín motivace rovněž shrnuje cíle, které si lidé určili, způsob, jakým

si jej vybrali, i podobu, jakou vynakládají ostatní pro změnu jejich chování. Armstrong a Taylor (2015) zmiňují vymezení tří složek motivace:

- směr – čeho se snažíme dosáhnout,
- úsilí – jak moc se o to snažíme,
- vytrvalost – jak dlouho se o to snažíme.

Nabízí se doplnit, že se rozlišují dva typy motivace – vnitřní a vnější. Vnitřní motivaci můžeme chápat jako motivaci plynoucí z práce samotné, která navíc není podněcována vnějšími pobídkami. Vnitřní motivace je řízena faktory, na něž mohou mít vliv samotní lidé, pokud mají pocit, že je jejich práce důležitá, zajímavá či podnětná a dává jim dostatečnou míru volnosti v jednání a rozhodování – a také možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti. Vnitřní motivace souvisí s angažovaností, která je blíže popsána v následující podkapitole (Armstrong a Taylor, 2015). Za vnější faktory motivace můžeme označit zejména finanční odměnu (mzdu, prémie, bonusy atd.), ale také pochvalu, uznání či osobní nebo odbornou prestiž. Výše uvedené formy odměny dostanou zaměstnanci od svého zaměstnavatele za svou práci, odvedou-li ji korektně a v daném čase.

Obdobné je rozdělení na hmotné a nehmotné motivační faktory či Herzbergova dvoufaktorová teorie, která předkládá významné třídění motivačních faktorů na základě toho, zda navozují spokojenost, či nespokojenost (Urban, 2017).

3.3.3 Angažovanost

Dle Bláhy et al. (2013) angažovanost znamená, že jsou zaměstnanci zaujati svou prací, mají k ní kladný vztah a jsou připraveni podat neobyčejný výkon, aby provedli svou práci co nejlépe. Mezi faktory, které podporují angažovanost pracovníků, patří například příležitost pro osobní rozvoj, etický leadership, goodwill, rovné příležitosti, odměňování, benefity, zdraví, bezpečnost práce, pracovní spokojenost, přátelská atmosféra, kooperace aj. Tyto faktory vždy záleží na dané organizaci a také na tom, jakou hodnotu mají pro konkrétní pracovníky.

Mezi hnací síly angažovanosti zaměstnanců patří (Armstrong a Taylor, 2015):

- **podnětnost práce** – práce je dostatečně atraktivní, odpovědná a obtížná,
- **autonomie práce** – volnost, samostatnost, dobrovolnost ve vystupování a rozhodování, jež dává zaměstnancům možnost plánovat práci a určovat pracovní

postup, poskytuje zaměstnancům pocit vlastnictví a umožňuje jim vzít na sebe zodpovědnost za vykonávání práce a dosahované výsledky,

- **rozmanitost práce** – zaměstnání umožňuje dělat různé činnosti a používat k tomu různé schopnosti,
- **zpětná vazba** – pracovníkům je věnována okamžitá a jasná informace o úrovni jejich pracovního výkonu,
- **přizpůsobování** – docílení harmonie mezi jednotlivcem a pracovním prostředím, jež dovoluje jedinci chovat se stylem, který je v souhře s tím, jak vnímá nebo chce vidět sám sebe,
- **příležitost k rozvoji** – tyto příležitosti dávají práci smysl, protože otevírají cesty k rozvoji a seberealizaci pracovníků,
- **odměny a uznání** – prezentují přímé i nepřímé ocenění času, který zaměstnanci vložili do výkonu svých pracovních pozic.

Vysoká míra angažovanosti může zaměstnavateli přinést např. snížení nepřítomnosti a zvýšení stability zaměstnanců, zvýšení snahy a produktivity zaměstnanců, zlepšení kvality a snížení zmetkovitosti, zvýšení prodeje, zvýšení ziskovosti, zvýšení spokojenosti a věrnosti zákazníků, rychlejší růst nebo vyšší pravděpodobnost kladného výsledku (Armstrong a Taylor, 2015).

3.3.4 Oddanost

Oddanost a angažovanost jsou velice blízké pojmy a úzce spolu souvisí. Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že oddanost je významným hlediskem stavu angažovanosti. Měří se jako ochota vkládat energii do organizace, cítit hrdost být členem a být s ní ztotožněn. Oddanost se dá přeložit jako závazek, sounáležitost či spolupatříčnost pracujícího k jeho organizaci. Oddanost firmě je koncept, který popisuje vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kde zaměstnanec projevuje náklonnost a loajalitu ke svému zaměstnavateli. Mezi charakteristiky oddanosti patří silná touha zůstat členem organizace, rozhodnutí vynaložit značnou snahu ve prospěch organizace a důvěra v cíle a hodnoty společnosti (Bláha et al., 2013).

3.3.5 Odměňování

Odměňování se považuje za jeden z neúčinnějších nástrojů motivace zaměstnanců, který zároveň ovlivňuje i pracovní výkonnost (Bláha et al., 2013). Odměňování v novodobém řízení lidských vztahů není pouze o mzdě nebo platu,

případně jiné formě finančních příspěvků, kterou zaměstnanci dává jeho zaměstnavatel jako náhradu za vykonanou práci. Jedná se o mnohem rozvinutější koncept, který může obsahovat povýšení, pochvaly (formální ocenění) nebo zaměstnanecké výhody poskytované nezávisle na pracovním výkonu (Koubek, 2015).

System odměňování zaměstnanců by měl být sestaven jako celkový přístup k odměňování zahrnující všechny složky celkové odměny. Celková odměna by měla obsahovat jak hmotnou, tak i nehmotnou složku (Horváthová et al., 2014).

Rozdělení složek celkové odměny a jejich příklady jsou vyobrazeny v tabulce *Tab. 3.3.*

Tab. 3.3 Složky celkové odměny

Celková odměna	
Hmotné odměňování	Nehmotné odměňování
<i>Nárokované složky odměny</i>	- Pochvala
- Základní mzda nebo plat	- Větší zodpovědnost
- Povinné příplatky	- Kariéerní růst
<i>Nenárokované složky odměny</i>	- Uznání
- Přímé – variabilní, zásluhové odměňování	- Větší samostatnost
- Nepřímé – zaměstnanecké výhody (benefity)	- Možnost rozvoje a vzdělávání navíc k současné pracovní pozici
	- Svoboda a nezávislost

Zdroj: Vlastní zpracování na základě autorů Horváthová et al. (2014)

Pro vytvoření efektivního plánu je potřeba zkombinovat jednotlivé složky odměňování tak, aby splňovaly očekávání zaměstnanců a potřeby organizací.

Základní mzda nebo plat je množství peněz, které tvoří sazbu za určitou pracovní pozici nebo práci. Může se lišit podle úrovně práce nebo míry požadovaných dovedností. Může být zobrazena jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová. Je násobkem mzdového tarifu a odpracovaného času za dané období. Není závislá na výkonu. Zaměstnavatelé ji využívají hlavně pro odměňování prací, které nelze odměňovat na základě jiných hledisek než času (Horváthová et al., 2014).

Povinné příplatky se vyplácejí spolu se základní mzdou s ohledem na znaky vykonávané práce a jsou definovány právními předpisy. Jedná se o příplatky za práci

přesčas, práci v noci, o víkendech, svátcích, za ztížené pracovní prostředí a jiné (Bláha et al., 2013).

Variabilní odměny nebo též výkonnostní odměny se vztahují přímo k výkonu zaměstnance, týmu nebo celé organizaci. Odměňování na základě výkonu je složkou tzv. individuálního zásluhového odměňování. Mnoho organizací má také jako součást systému odměňování tzv. dodatkové odměny, které nemusí být vázány na výkon. Mezi nejvíce využívané odměny patří např. věrnostní prémie, odměna k životnímu jubileu, odměna na dovolenou, vánoční odměny, odměny při narození dítěte aj. V některých organizacích jsou tyto odměny součástí jejich systému zaměstnaneckých výhod (Horváthová et al., 2014).

Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou složky odměny, které poskytuje zaměstnavatel navíc ke sjednané mzdě. Jsou poskytovány pouze za to, že je člověk v zaměstnaneckém poměru – nezávisí na výkonu, pracovních podmínkách aj. Přímo úměrně závisí na podmínkách firmy a zaměstnavatel považuje tyto výhody za motivační faktor ve své mzdové politice. Mohou mít peněžitou podobu nebo formu výhod peněžité hodnoty. Jsou jedním z důležitých rozhodovacích faktorů pro zaměstnance, kteří se rozhodují mezi více nabídkami. Správně nastavený systém zaměstnaneckých výhod spolu s vhodným systémem odměňování zlepšuje konkurenceschopnost firmy na trhu práce při získávání a zachování kvalifikovaných zaměstnanců. Mezi nejčastější zaměstnanecké výhody v roce 2013 dle průzkumu pojišťovny ING a Svazu průmyslu a dopravy patřil mobilní telefon, vzdělávání, pitný režim, stravenky, služební automobil, lékařské prohlídky, věcné dary/jednorázové odměny, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění a příspěvek na kulturu (Čopíková et al., 2015).

Nehmotné odměny jsou odměny, které nezahrnují žádné přímé platby. Může se jednat např. o možnost seberealizace, autonomie, možnost vzdělávání a rozvoje, dobré vztahy na pracovišti, možnost budování kariéry, adekvátní pracovní podmínky aj. (Bláha et al., 2013).

HR News (2008) uvádí jako **nefinanční benefity** např. jídlo a nápoje na pracovišti zdarma, vstupenky na sportovní akce, zmrzlinový vůz, očkování proti chřipce, kvalitní kávovar, volný den navíc, neformální pravidla oblékání, podpora přátelství na pracovišti, parkování zdarma nebo náhrada dopravného, masáže, příjemná atmosféra kanceláře, pivo v pátek po pracovní době, herna, večere pro dva, podíly pro zaměstnance aj.

3.3.6 Péče o zaměstnance

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem firem a v tržním prostředí pravděpodobně také nejdražším. Zaměstnavatelé si uvědomují, že je jejich konkurenceschopnost a úspěšnost ve velké míře závislá na zaměstnancích, jejich schopnostech a vztahu k zaměstnavateli, proto je péče o ně velice důležitá. V různých státech jsou odlišné zvyklosti i míry uzákonění péče o zaměstnance, tudíž neexistuje žádná jasná ani univerzální definice péče o pracovníky. Také v literatuře se můžeme setkat s různými pojetími. Dle Koubka (2015) můžeme péči rozdělit do tří skupin – povinná, smluvní a dobrovolná. Povinná péče je dána zákony, předpisy či kolektivními smlouvami vyššího či nadpodnikového stupně. Smluvní péče je stanovena kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni firmy. Dobrovolná péče je obrazem personální politiky zaměstnavatele a jeho úsilím o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Ve svém nejširším pojetí může péče o zaměstnance zahrnovat tyto body (Koubek, 2015):

- pracovní doba a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost při práci a ochrana zdraví,
- personální rozvoj zaměstnanců,
- služby poskytované na pracovišti,
- ostatní poskytované služby pro zaměstnance a jejich rodiny,
- péče o životní prostředí.

3.3.7 Pracovní režim a pracovní doba

Pracovní doba určuje nejen pracovní vytíženost zaměstnance, ale i jeho volný čas, tj. životní úroveň a způsob života, uspokojení jeho mimopracovních potřeb, zdraví, pracovních schopností aj. Kvůli možným konfliktům mezi představami zaměstnanců a zaměstnavatelů upravuje délku pracovní doby zákon (Koubek, 2015).

Jelikož se o úpravách pracovní doby můžeme více dozvědět v platném zákoníku práce, zaměříme se v rámci této práce na alternativní pracovní úvazky, na něž můžeme nahlížet jako na nástroj přizpůsobování, vyrovnávání nabídky a poptávky na trhu práce, harmonizace zájmů zaměstnanců a zaměstnavatelů. Pro pracovníky má flexibilita hlavně sociální rozměr, který souvisí s možností úpravy pracovní doby. Pro zaměstnavatele je

flexibilita spíše ekonomická, jelikož se tím snižují mzdové náklady spolu s příplatky za práci přesčas, ve svátek aj. Další možnou výhodou pro zaměstnavatele je úprava pracovní doby, možnost rychlého nasazení či odvolání zaměstnanců, převádění na jinou práci aj. Jako alternativní pracovní úvazky můžeme uvést dohodu o provedení práce, dohodu o pracovní činnosti, zkrácený (částečný) úvazek, flexibilní (pružnou) pracovní dobu, flexibilní začátek a konec pracovního dne, stlačený pracovní týden, víkendovou práci, distanční práci, práci na dálku, sdílení pracovního místa, career break, práci na dobu určitou nebo práci na živnostenský list (Kocianová, 2012).

Němcová et al. (2016) uvádí jako nové formy časové flexibility např. zhuštěný pracovní týden, pružnou pracovní dobu, vědecké volno, práci v pracovních skupinách, různé rozvržení pracovní doby, sdílenou práci, pracovní dobu přizpůsobenou školnímu roku, fázový nebo částečný odchod do důchodu aj. Rovněž se zmiňuje i o nových formách flexibility práce, mezi něž patří práce doma, práce na zavolání, střídání pracovního místa, teleworking nebo zaměstnávání pomocí zprostředkovatelských agentur.

Mezi zvláštní případy pružných pracovních režimů lze zařadit sdílení pracovního místa (jobsharing), kde společně dva nebo více lidí uzavře se společností smlouvu o tom, že společně zajistí práci na určitém místě. Sami si rozhodují, kdy a kdo bude pracovat, podle toho si i rozdělí odměnu. Dalším příkladem je distanční práce, při které zaměstnanec běžně nechodí do kanceláře, ale pracuje z domova, s firmou je propojen především pomocí telefonu nebo počítačové sítě (Koubek, 2015).

Zejména v západních zemích je velmi žádaná a využívaná práce na částečný pracovní úvazek. Zaměstnancem na částečný úvazek se rozumí zaměstnanec, jehož pracovní doba je kratší než běžná pracovní doba zaměstnance na plný úvazek ve stejném časovém období. Jedná se také o pracovníprávní nástroj konceptu flexicurity, který zajišťuje tzv. vnitřní numerickou flexibilitu a zaručenou ochranu zaměstnání (Němcová et al., 2016).

V České republice jsou částečné úvazky využívány mnohem méně, než je průměr Evropské unie. Není o ně zájem ani na jedné straně zaměstnaneckého vztahu. Zaměstnanci o něj nemají zájem, jelikož se od nich očekává více práce, než kolik odpovídá jejich úvazku, navíc je tento typ úvazku spojen i s nižší mzdou a vyloučením těchto zaměstnanců z programů a benefitů, které firmy dávají zaměstnancům na plný pracovní úvazek. Zaměstnavatelé mají obavu ze zvýšených administrativních

a organizačních nákladů spojených s rozdělením práce mezi více osob v důsledku jejich práce na částečný úvazek. Navíc v tomto případě chybí systém podpory těchto úvazků ze strany státu (Matoušková et al., 2009).

Článek ze dne 10. 3. 2023 také potvrzuje, že Česká republika zaostává, co se týče částečných úvazků. Dle informací Eurostatu byl ve třetím čtvrtletí minulého roku podíl zkrácených úvazků na celkové zaměstnanosti pouze 6,2 %, což je o 11,2 % méně než průměr Evropské unie, který je 17,4 %. Nejlépe v Evropě si vede Švýcarsko s podílem 37,6 % a Rakousko s podílem 29,5 %. Naopak hůře jsou na tom například Polsko (5,3 %) nebo Slovensko (3,2 %). Zlepšit situaci by měla 5% sleva na sociálním pojištění u zkrácených úvazků platná od února 2023. Jedná se o první vážnější legislativní krok, který by měl přinést více pracovníků na částečný úvazek. Bohužel ve většině případů nestačí mzda za částečný úvazek na pokrytí základních výdajů, a proto jej mnoho osob nevyužívá. Dále například v Německu mají zaměstnanci po určité době právo zažádat o práci na částečný úvazek, naneštěstí v České republice mají zákonný nárok na zkrácený úvazek pouze těhotné ženy, osoby pečující o dítě do 15 let nebo pečující o osoby závislé na cizí pomoci. Dalším problémem je, že práce na částečný úvazek nemá záruku návratu na plný úvazek, jak je tomu v jiných zemích. Dále je Česká republika jedna z posledních zemí v EU, která neimplementovala směrnici EU (tzv. směrnice Work-life Balance) o sladění práce a péče. Podle politoložky Smejkalové bude s největší pravděpodobností trvat desetiletí, než se dostaneme na úroveň západní Evropy (Švihel, 2023).

Dle Trogera (2021) byla práce z domova v průběhu pandemie Covid-19 okamžitým řešením s pravděpodobně nejdéle trvajících důsledky. Na základě průzkumu společnosti Xing prováděném v Německu, Rakousku a Švýcarsku pracovalo na začátku května 2020 zhruba 70 % pracovníků částečně nebo zcela z domova. Celkem 40 % zaměstnanců se více líbila flexibilní pracovní doba, ale 51 % se těšilo na práci z kanceláře. Uvedli, že jim chyběli kolegové a sociální interakce, dále lepší vybavení nebo větší produktivita práce prováděné přímo z kanceláře. Před pandemií se zaměstnavatelé báli, že kvůli práci z domu ztratí kontrolu nad zaměstnanci, ale tato perioda některé donutila adaptovat se na práci z domu, a tak došlo ke zjištění, že zaměstnanci byli i nadále produktivní, někteří dokonce více než v kanceláři. Rovněž došlo k digitalizaci procesů a úkolů a bylo zjištěno, že je lze vykonávat i z domova.

3.3.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Dalšími důležitými faktory jsou vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které jsou rovněž považovány za zaměstnanecké benefity. Vzdělávání se v moderní společnosti stává celoživotním procesem, jelikož se už nejedná pouze o tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jako je např. zácvik, doškolování či přeškolování, ale hovoří se o neustálém prohlubování a rozšiřování dovedností a znalostí člověka. Tyto rozvojové aktivity utváří flexibilitu a připravenost pracovníků na změny. Mezi důvody, proč se mají firmy věnovat vzdělávání a rozvoji pracovníků, patří např. proměnlivost lidských potřeb, měnící se techniky a technologie, proměnlivost podnikatelského prostředí, rozvoj informačních technologií, dobrá zaměstnavatelská pověst, globalizace či internacionalizace. Pro určení potřeby vzdělávání jsou důležité materiály pravidelného hodnocení zaměstnanců či hodnocení jejich pracovního výkonu (Koubek, 2015).

Čopíková et al. (2015) uvádí, že efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, který tvoří čtyři fáze – identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, plánování vzdělávání, rozvoj a provedení vzdělávacích aktivit, hodnocení efektivity rozvoje a vzdělávání. Dále metody vzdělávání a rozvoje dělí do dvou skupin – na pracovišti a mimo pracoviště. Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti jsou používány na konkrétním pracovním místě a při výkonu běžných úkolů a povinností. Jako příklad můžeme zmínit rotaci práce, koučování, mentorování, instruktáž, stínování, asistování, pověření úkolem apod. Metody mimo pracoviště pak zahrnují kurzy ve školách, ve vzdělávacích institucích, ve zvláštních vzdělávacích zařízeních (trenažéry, počítačové učebny aj.), na vývojových pracovištích. Může se také jednat o přednášky, semináře, workshopy, skupinové diskuze, demonstrování, hraní rolí, simulace, řešení případových studií atd.

Na základě výše uvedeného se nabízí představit několik nejpoužívanějších metod spolu s jejich výhodami a nevýhodami.

E-learning chápeme jako vzdělávání pomocí informačních technologií, je možné jej vykonávat odkudkoliv a kdykoliv, je vhodný k samostudiu a spoří náklady. Na druhou stranu zde chybí kontakt se školitelem, jsou vysoké náklady na zavedení a nemusí být vhodný pro každý typ vzdělávacích akcí.

Další metodou, o které se zmíníme, je **koučování**. Jedná se o individuální způsob pomáhající ke zlepšení výkonu koučovaného a rozvoji jeho dovedností a schopností.

Mezi jeho výhody patří úzká oboustranná spolupráce, individuální přístup, neformální prostředí, řešení konkrétních situací, podněcování aktivity aj. Jako nevýhody lze uvést časovou náročnost nebo důležitost osobních kvalit a dovedností kouče.

Obdobnou metodou je **mentorování**, přičemž mentor poskytuje rady, sdílí znalosti a zkušenosti, je zdrojem informací a zároveň klade otázky, jež nutí svěřenou osobu k dalšímu seberozvoji. Opírá se o neformální osobní vztah mentora a jeho svěřence, svěřenec si sám vybírá svého mentora (jedná se o vzdělávání při výkonu práce). Nevýhodou je opět časová náročnost, nebezpečí výběru špatného mentora, jelikož jsou k tomu zapotřebí zkušené a řádně proškolené osoby.

Při řešení praktických problémů v rámci týmu se hovoří o tzv. **workshopu**, který je možné využít i u větších skupin a který nabízí řešení konkrétních pracovních problémů v neformálním prostředí. Nicméně i zde je potřeba mít schopného facilitačního lektora, který povede skupinu (Čopíková et al., 2015; Horváthová et al., 2014).

3.3.9 Pracovní vztahy

Vzhledem k tomu, že člověk tráví většinu dne na pracovišti spolu s dalšími pracovníky, jedná se tak o další významný faktor mající vliv na pracovní nasazení jednotlivých zaměstnanců. Na základě této skutečnosti je následující kapitola věnována právě této problematice.

Pracovní vztahy bychom mohli rozdělit na neformální, které vznikají mimo formální prostředí, a formální, které jsou určeny strukturou; vztah podřízenosti a nadřízenosti, zodpovědnosti a oprávnění. Bednář (2013) navíc doplňuje výše uvedené o vztahy reálné, které jsou spojením dvou předchozích. Vztahy na pracovišti a jejich kvalita utvářejí prostředí, které ovlivňuje docílení konečného záměru firmy i pracovních a životních cílů jednotlivých zaměstnanců. Chce-li mít firma pozitivní dosah na individuální, kolektivní i celood organizační výkon a produktivní klima, měla by vytvářet harmonické, slušné a uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy. Tyto pozitivní vlivy se zrcadlí ve spokojenosti zaměstnanců a pomáhají k harmonizaci cílů jednotlivců s cíli a zájmy organizace. Vztahy na pracovišti také transformují všechny další personální činnosti a vymezují jejich efektivnost (Koubek, 2015).

Horváthová et al. (2014) uvádí, že korektní a harmonické vztahy na pracovišti mají pozitivní vliv na individuální, skupinový i celood organizační výkon. Nejdůležitějším cílem je utvořit takové pracovní prostředí, které dovolí zaměstnancům využít všechny

schopnosti a kreativně se podílet na činnostech firmy. Mezi dílčí cíle můžeme zařadit plnění ujednání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, utváření atmosféry plné důvěry a vzájemného respektu, spolupráci, podporu oddanosti vůči organizaci aj. Pracovními vztahy se můžeme zabývat nejen z důvodu prevence před neprospěšnými sociálními jevy a nežádoucím jednáním pracovníků, ale také pro podporu jejich integrace, humanizace pracovního života či zvýšení zapojení zaměstnanců.

Dle Koubka (2015) je pracovní vztahy možné rozdělit do následujících skupin:

- vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tj. zaměstnanecký vztah – upravený zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou či jiným dokumentem,
- vztahy mezi zaměstnancem a sdruženími – odbory nebo komory pracovníků, které jsou upravené pravidly s povinnostmi a právy členů,
- vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem – kolektivní pracovní vztahy,
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným – upravené pracovní smlouvou, organizačním řádem, pracovním řádem, případně jinými předpisy,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti – upravené např. pracovním řádem,
- vztahy mezi pracovními kolektivy ve firmě – upravené organizačním nebo pracovním řádem,
- vztahy mezi spolupracovníky – neformální, někdy upravené interními předpisy; běžné sociální, mezilidské vztahy, jsou-li nějakým způsobem upraveny formálně, jedná se o čistě pracovní vztahy, můžeme navíc rozlišovat vztahy horizontální a vertikální.

Je důležité předcházet neprospěšnému chování zaměstnanců, jež může poškozovat nejen organizaci, ale i pracovníky. Může se jednat o mobbing, bossing, staffing, stalking, chairing, bullying či sexual harassment. Tyto formy nevhodného chování mohou být spouštěny (i utlumovány) nastavením organizační struktury, uplatňovaným stylem manažerů nebo jejich kompetencemi. Pro zkvalitnění vztahů na pracovišti je důležité zajímat se o spokojenost pracovníků, vnímat jejich názory, brát v potaz jejich připomínky a dotazy a snažit se o rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (Horváthová et al., 2016).

3.4 Ideální pracovní příležitost

Anderson a Bryson (2012) uvádí, že není žádná akceptovaná definice „dobrého zaměstnavatele“ a význam je spíše otázkou úhlu pohledu, nicméně pro účely jejich článku definovali dobrého zaměstnavatele jako toho, který dodržuje své zákonné povinnosti vůči svým zaměstnancům, zachází s nimi v dobré víře, dodržuje a rozvíjí zásady dobré a osvědčené praxe v oblasti personalistiky, uznává investice zaměstnanců do zaměstnání a podporuje je v tom.

V posledních letech se markantně zvýšila očekávání zaměstnanců i zaměstnavatelů. Z důvodu velké konkurence na mezinárodním trhu jsou požadavky na potenciální zaměstnance větší a šance na získání správného kandidáta na danou pozici se naopak zmenšují. Nejenom, že se znatelně snižuje množství uchazečů o zaměstnání, což je doprovázeno dalším zásadním jevem, čímž je stále rostoucí očekávání možných kandidátů. Lze tedy říct, že pro manažery, majitele i personální oddělení bude stále obtížnější reagovat na očekávání i potřeby potenciálních zaměstnanců. Atraktivní pracovní podmínky bylo jednodušší vytvářet pro předchozí generace, jelikož pro ně bylo prvořadé vytvořit správný rozpočet. Na tato zvýšená očekávání je možné dále pohlížet ze tří různých úhlů pohledu. Zaprvé, lidé v dnešní době mají všeobecně vyšší očekávání, a to obecně, nejen z hlediska pracovního. Zadruhé, očekávání se stala mnohem různorodější. Zatřetí, balanc sil mezi zaměstnanci a zaměstnavateli se posouvá velice vpřed (Troger, 2021).

3.5 Pojetí generací

V této podkapitole bude je objasněn pojem generace, dále jsou vymezeny jednotlivé generace, jejich charakteristika a rozdíly i soulad mezi generacemi X, Y a Z.

3.5.1 Vymezení pojmu generace

Dle akademického slovníku cizích slov (prirucka.ujc.cas.cz, 2008–2022) znamená pojem generace souhrn osob narozených v určitém časovém intervalu (cca 30 let), jehož jsou nedílnou součástí a liší se od předchozích i dalších pokolení.

Jiný výkladový slovník (Dictionary.com, 2022) definuje generaci jako průměrné rozpětí mezi narozením rodičů a jejich potomstva, obvykle se uvádí generační rozpětí v rozmezí 20–35 let, při kategorizaci generací X, Y a Z se uvádí období 15 až 20 let.

Generace je podle Jandourka (2012) seskupení blízkých věkových skupin, které jsou spřízněny podobným způsobem myšlení a procházejí důležitými okamžiky svého života ve stejných historických a kulturních podmínkách. Mezi synonyma slova generace lze zařadit pojmy pokolení, vrstevníci či kohorta. Může existovat více způsobů interpretace slova generace. Z biologického hlediska trvá jedna generace mezi dvaceti až třiceti lety. Jedná se o dobu, kdy měla matka a její dcera potomky. Zde se hovoří o rodinné generaci. Skupina lidí, která se může lišit věkem, ale má výrazně jinou zkušenost než její vrstevníci, se nazývá kulturní generace. Jedná se například o muže, kteří válčili na frontě.

Strauss a Howe (2000) definují generaci jako celospolečenskou skupinu současníků narozenou v období stejně dlouhém, jako trvá přechod z mládí do dospělosti, a kteří mají společnou osobnostní personu. Délka generace není vždy stejná, jelikož jednotlivé generace se odlišují v závislosti na jejich zkušenostech z dospívání a rozvojem historie. V posledních dvou stech letech však nebyla žádná generace kratší než 17 let a delší než 24 let.

McCrimble (2014) definuje generaci obdobně – jako průměrný časový interval mezi narozením rodičů a jejich dětí trvajícím přibližně 20–25 let. V minulosti tato definice dobře sloužila sociologům, ale v dnešním rychle se měnícím prostředí jsou dvě desetiletí příliš širokým generačním rozpětím. Ať už v odezvě na nové technologie, mění se možnosti kariéry a studia nebo společenské hodnoty. Také dnešní generace jsou definovány spíše sociologicky než biologicky, jelikož se průměrná doba mezi narozením rodičů a jejich potomků zvětšila ze dvou desetiletí na více než tři (porod je odsunut na později). Proto současné generace označuje jako kohortu lidí narozených v podobném časovém období (15 let na horní hranici), kteří mají srovnatelný věk, jsou ve stejné životní etapě nebo byli utvářeni určitou dobou (události, trendy a vývoj). V důsledku globalizace, kterou umožňují dnešní technologie, jsou současné generace více provázané, a to napříč globálními, kulturními i socioekonomickými hranicemi.

Od časové definice ustupují autoři Williams a Page (2011), kteří popisují generaci jako skupinu lidí společně procházející životem a zažívající podobné zážitky v obdobném věku. Zástupci této skupiny mají společné sociální, politické, historické i ekonomické prostředí.

Většina autorů se shoduje na tom, že generace je skupina lidí narozená v obdobném časovém rozhraní a smýšlející podobným způsobem nebo procházející

důležitými okamžiky ve stejnou dobu. Pro další použití v rámci této diplomové práce je generace definována jako skupina lidí, kteří jsou narozeni v časovém rozmezí 15 až 20 let, nacházejí se v podobné životní fázi a jsou ovlivněni totožnými událostmi.

Pro lepší představu o jednotlivých generacích je níže uvedena tabulka *Tab. 3.4* s přehledem generací od roku 1883 až do roku 2025 spolu s jejich krátkou charakteristikou. Tabulka neobsahuje charakteristiku generací X, Y a Z, protože jim jsou věnovány samostatné podkapitoly v rámci této práce.

Tab. 3.4 Přehled jednotlivých generací

Přehled jednotlivých generací		
Název generace	Ohraničení let narození	Krátká charakteristika
Ztracená generace	1883–1900	Lidé, kteří bojovali v první světové válce.
Velká generace	1901–1924	Veteráni, kteří bojovali v první světové válce a dospěli během Velké hospodářské krize.
Tichá generace	1925–1945	Označováni za „děti“ Velké hospodářské krize, což mělo vliv na jejich pracovní, osobní i kulturní životy a systém hodnot. Otcové některých z nich bojovali v první světové válce.
Generace Baby Boomers	1946–1964	Přezdívání „šťastná generace“, jelikož vyrůstali v době ekonomické prosperity a relativního bezpečí. Chtějí pracovat i v důchodovém věku. Oceňují osobní růst, potřebu jejich práce i cítit se jako součást týmu. Jejich zaměstnavateli jsou věrní a zavázáni. Motivuje je týmová práce a odpovědnost. Touží po odměně za dlouhé hodiny strávené v práci a svou pracovní morálku.
Generace X	1965–1981	Viz podkapitola 3.5.3
Generace Y	1982–1995	Viz podkapitola 3.5.4
Generace Z	1996–2010	Viz podkapitola 3.5.5

Generace Alfa	2011–2025	Na internet pohlíží jako na svůj externí mozek, chtějí rychle vyhovět svým potřebám, jsou netrpěliví a nejsou schopni hlubšího myšlení. Vyrostou v době stárnutí populace, budou vzdělanější než generace Z, ale předpokládá se u nich vysoká fluktuace.
---------------	-----------	--

Zdroj: Vlastní zpracování na základě autorů Horváthová et al. (2019)

3.5.2 Charakteristika nynějších generací na trhu práce

V současné době (2022) se na trhu práce setkávají čtyři generace – Baby Boomers, generace X, generace Y a generace Z. Dle zákona o důchodovém pojištění č. 155/1995 Sb. by generace Baby Boomers měla zcela opustit trh práce během roku 2029. Tato generace by měla být postupně nahrazována generací Alfa, která může začít nastupovat na trh práce během roku 2026.

Jak jsme si mohli všimnout v předchozí kapitole, různé zdroje uvádějí různé definice slova generace, proto jsou různá i časová vymezení generací dle jednotlivých autorů. Příklady některých vymezení můžeme vidět v Tab. 3.5. Pro další potřeby této práce je použito časové ohraničení dle Horváthové et al. (2019), i když odlišení generací pouze na základě data narození není zcela přesné, a proto, jak již bylo dříve zmíněno, se přesnějšími charakteristikami zabýváme v rámci samostatných podkapitol.

Tab. 3.5 Časové ohraničení jednotlivých generací dle různých autorů

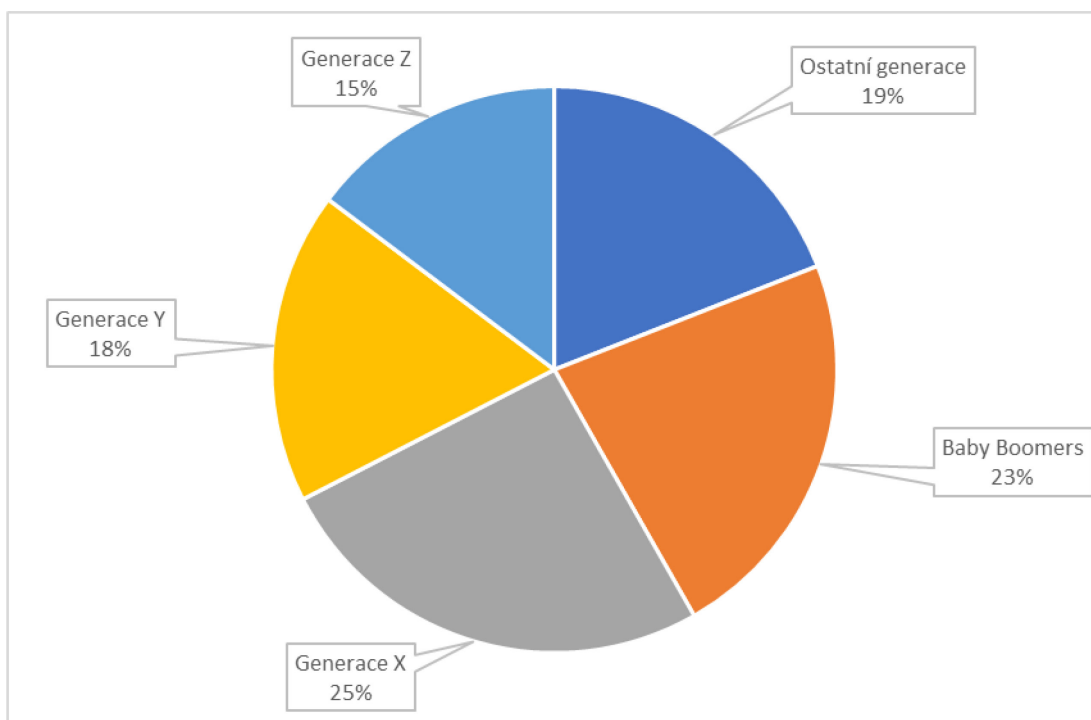
Autor	Baby Boomers	Generace X	Generace Y	Generace Z
Howe a Strauss	1943–1960	1961–1981	1982–2002	2003–?
Horváthová et al.	1946–1964	1965–1981	1982–1995	1996–2010
McCrindle	1946–1964	1965–1979	1980–1994	1995–2009
Williams a Page	1946–1964	1965–1977	1977–1994	1995–2010
Kubátová a Kukelková	1943–1960	1961–1981	1982–1994	1995–2010

Zdroj: Vlastní zpracování na základě autorů Howe a Strauss (2000), Horváthová et al. (2019), McCrindle (2014), Williams a Page (2011) a Kubátová a Kukelková (2013)

Na základě výše uvedeného se nabízí definovat přibližné zastoupení generací Baby Boomers, X, Y a Z na celkové populaci České republiky k 31. 12. 2021, což

zobrazuje *Graf 3.6*. Z grafu vyplývá, že největší podíl a zároveň čtvrtinu obyvatelstva tvoří generace X. Následuje generace Baby Boomers s podílem 23 %, která však pomalu opouští trh práce. Vzhledem k tomu, že by tato generace měla během roku 2029 trh práce zcela opustit, nebudeme se jí v rámci této práce blíže zabývat. Zástupci generace Y představují necelou pětinu (18 %), generace Z tvoří 15 % a ostatní generace (Velká generace, Tichá generace a generace Alfa) zaujímají skoro pětinu (19 %) celkové populace České republiky. Zastoupení ostatních generací nebude blíže specifikováno, protože již trh práce zcela opustili nebo na něj ještě nevstoupili. Poněvadž generace X, Y a Z reprezentují 58 % celkové populace ČR, bude je na ně v rámci této práce kladen největší důraz (ČSÚ, 2022).

Graf 3.6 Zastoupení vybraných generací na celkové populaci České republiky k 31. 12. 2021 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ

3.5.3 Generace X

Dle Tab. 3.5 lze vidět, že z hlediska časového ohraničení se většina autorů přiklání k počátku této generace v roce 1965, avšak Howe a Strauss (2000) a Kubátová a Kukulková (2013) uvádějí jako počáteční rok 1961. Za konec tohoto intervalu můžeme považovat rok 1981, ale McCrindle (2014) uvádí konec této generace už v roce 1979. Williams a Page (2011) dokonce ještě o dva roky dříve, tedy v roce 1977. V současné době (2022) můžeme za příslušníky této generace označit osoby ve věku 41 až 57 let.

V České republice je tato generace také označována jako Husákovy děti (Horváthová et al., 2016). Generace X spadá do tzv. sendvičové generace, jelikož musí pečovat o své staré rodiče a také má povinnosti vůči svým dětem. Z tohoto důvodu nemá tato generace dost energie na to, aby zlepšila kvalitu svého života. Věnují se sice péči o zdraví a sportu, ale mnohem méně než jejich děti – generace Y (Horváthová et al., 2016).

Jedná se o děti, jejichž život je ovlivněn změnami ve společnosti, zatímco jejich rodiče utvářeli rostoucí blahobyt po druhé světové válce a žili v době sexuální revoluce. Generace X se začíná sexem zabývat v době, kdy se svět bojí AIDS. Do pracovního dění se zapojili v době ekonomické recese – vyhazování z firem a potíže s nalezením pracovního místa (Jandourek, 2012).

Graf 3.6 znázorňuje, že generace X představuje 25 % celkové populace České republiky, což představuje přibližně 2,7 milionu obyvatel, čímž zároveň tvoří největší podíl. Dle studie společnosti Manpower v roce 2020 tvořila 35 % světové pracovní síly generace X (LMC, 2020).

Tato generace si pamatuje socialismus a zažila také optimismus devadesátek – mohli cestovat, podnikat, studovat a dělat, co chtěli. Přestali se ve velkém ženit a vdávat se. Jejich životními hodnotami jsou finanční zabezpečení, klidný život a vlastní bydlení. Patří do věkové skupiny s největší hrubou mzdou, ale mají tušení, že ze státního důchodu nevyžijí. V zaměstnání je dokáže udržet finanční ohodnocení, zvyk, zajímavá náplň práce, pohodlí, přístup nadřízeného či vlastní seberealizace. Jsou motivováni dobrými vztahy s kolegy, viditelnými výsledky vlastní práce, pochvalou, oceněním, přímým kontaktem se zákazníkem nebo kariérním postupem. Byli u budování kapitalismu, kde bylo zcela běžné pracovat přesčas a neřešit pracovní dobu, proto jsou zvyklí pracovat v tomto režimu. Jedná se o zkušenou a zodpovědnou generaci s nadhledem, proto je vhodné tyto zaměstnance zapojit ve firmě jako mentory či školitele (LMC, 2020).

Podle Bláhy et al. (2013) zástupci této generace necítí dostatek důvěry v jakékoli instituce a necítí se dobře jako členové velké organizace. Typickým znakem této generace je zpochybňování hodnot, jsou spíše individualisté, a proto je jim vytýkán nezájem o společnost a nízká loajalita. Nicméně jsou tvrdě pracující, mají rádi své jisté místo, nevyhledávají změny, nevadí jim pracovat přesčas, mají zájem učit se novým dovednostem, ale upřednostňují nezávislý styl práce. Rovněž nehovoří se svým

nadřazeným, nebaví se o svých soukromých potřebách a nemají rádi konflikty. Rodinu zakládají v pozdějším věku, ale mnohokrát poté rezignují na kariéru. Peníze pro ně reprezentují velkou hodnotu, díky tomu se méně zadlužují, nepůjčují si peníze a příkládají udržení dobrého pracovního místa velký důraz. Není pro ně snadné pracovat s technologiemi a technikou tak dobře jako mladší generace, ale dokážou si tuto skutečnost připustit.

K výše uvedenému se nabízí doplnit, že je proto velmi důležité nezapomínat na vzdělávání a rozvoj v nových trendech, technologiích i měkkých dovednostech a podporovat spolupráci v mezigeneračních týmech (LMC, 2020).

Dle studie *The MetLife Study of Gen: The MTV Generation Moves into Mid-Life* pracuje 65 % zástupců této generace (i 70 % jejich partnerů) na plný úvazek. Průměrně tito lidé pracují u svého nynějšího zaměstnavatele okolo devíti let a zhruba čtvrtina vykonává zaměstnání na vyšší pozici. Pozoruhodná je také skutečnost, že více než polovina (67 %) pracuje u svého současného zaměstnavatele více než 5 let, necelá polovina (43 %) více než 10 let a skoro čtvrtina (23 %) více než 15 let. Do důchodu by chtěli odejít v 62 letech, ale mají obavu, že neodejdou dříve než v 67 letech (Horváthová et al., 2016).

3.5.4 Generace Y

Další generací je generace Y, jejímiž zástupci jsou lidé narození mezi lety 1982 až 1995. Tuto generaci můžeme znát také pod názvy Millennials, Generation Next, the Net Generation, Echo Boomers, iGeneration, Generation Me nebo the Next Great Generation. Zástupci této generace se narodili do relativního klidu a míru, od mládí jim bylo řečeno, že dokážou vše, co si usmyslí. V České republice došlo k pádu komunismu a nastolení demokracie a ve Spojených státech amerických se staly teroristické útoky (11. září 2001). Tyto skutečnosti s největší pravděpodobností ovlivnily tuto generaci, jelikož byla nastavena atmosféra nepřetržitého ohrožení (Horváthová et al., 2016).

Při získávání, výběru a přijímání zástupců této generace je důležité, aby zaměstnavatelé kromě tradičních přístupů, jako jsou spolupráce s univerzitami, účast na studentských veletrzích či vedení klasických přijímacích pohovorů, využívali také moderní způsoby za použití moderních technologií. Jako příklad můžeme uvést využití sociálních sítí, videovizitky, videodotazníky, online assessment centra, online psychodiagnostiky nebo online podání přihlášky aj. Důležitá je komunikace, která

poskytne uchazečům informace týkající se jejich budoucí práce či organizace, vysvětlí pravidla či postupy. Koučink a mentoring se projevují jako ideální prostředky rozvoje. Podstatná je také otevřená diskuse jak pracovních, tak i osobních záležitostí. Významnou schopností zaměstnavatele by měla být empatie, ochota komunikovat, sebekritika, umění prosadit se nebo schopnost nadchnout ostatní pro vzájemný cíl (Horváthová et al., 2016).

Horváthová et al. (2016) dále uvádí, že generace Y si cení integrovaných pracovních míst, která propojují pracovní místa s více společenskými prvky a relaxačními zónami, kvalitního zázemí na pracovišti (např. sprchy, šatny, stojany na kola), dobrou občanskou vybavenost v okolí pracoviště (restaurace, supermarkety, fitness centra aj.) či dobrou dopravní dostupnost.

Technologicky smýšlející zaměstnanci preferují více pracovat ve virtuálních týmech než v tuhých hierarchiích. Požadují maximální tvůrčí volnost a možnost seberealizace od svých nadřízených, ale také chtějí více volného času mimo jejich zaměstnání. Tato generace na rozdíl od těch předchozích neupřednostňuje práci, ale chce dosáhnout skvělé rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Německý sociální vědecký Hurrelmann tuto generaci označuje jako ego-taktickou. Toto označení vytvořil, aby popsal jejich pragmatický přístup, při kterém si zástupci této generace nechávají otevřené možnosti (Troger, 2021).

Bláha et al. (2013) dále uvádí, že tato generace vyžaduje pružnější pracovní dobu a odmítá pracovat přesčas. Podporují ekologické stavby a sociálně udržitelné pracovní prostředí. Zástupci této generace občas nezvládají větší pracovní zátěž, nejsou tak samostatní, mohou se u nich objevit slabiny v řešení problémů a někdy je obtížné je vést.

Podle průzkumu společnosti Hays z roku 2011 příslušníci generace Y označili, že s „ideálním pracovním prostředím“ souvisí tyto klíčové faktory – respektující a naslouchající management a kolegové (52 %), přátelská atmosféra (49 %), umožnění work-life balance (46 %), transparentní komunikace mezi manažery a kolegy (45 %), příležitost využít flexibilní pracovní dobu (32 %), pocit vlastní důležitosti ve firmě (28 %) a pravidelná zpětná vazba od vedoucího (23 %) (Bláha et al., 2013).

Dle dalšího výzkumu společnosti Hay z roku 2013 s názvem *Gen Y and the World of Work* má generace Y odlišná očekávání od svého zaměstnavatele. Mezi nejvýznamnější očekávání respondentů (z profesního hlediska) patří zajímavá práce (60 %), jistota práce (47 %), bohatství (40 %), rozvoj a zdokonalení specializace (38 %).

Při rozhodování o budoucím zaměstnavateli jsou pro ně důležité tyto faktory – tréninky a rozvojové programy (53 %), nabízené benefity (41 %), flexibilita (37 %), možnost rychlého kariérního vzestupu (31 %) či přesně definovaná profesní dráha (29 %). Jako zaměstnanec je nejvíce uspokojuje uznání (50 %), zajímavá a rozmanitá práce (42 %), finanční ohodnocení (40 %), smysluplná práce (35 %), úspěch (29 %), rozvoj a vzdělávání (26 %), řešení problémů (25 %), členství v motivovaném týmu (23 %), pomoc ostatním (19 %) a také pocit, že mohou mít na něco vliv (11 %). Mezi nejzajímavější benefity řadí 61 % respondentů základní mzdu, 49 % flexibilní pracovní dobu, 41 % speciální bonusy, 36 % příspěvek na dovolenou, 33 % penzijní připojištění a 31 % flexibilní pracovní podmínky – možnost práce z domu (Horváthová et al., 2016).

3.5.5 Generace Z

Nejmladší generací na pracovním trhu je generace Z, označována také jako facebooková generace, digitální domorodci nebo iGenerace. Jejich normy jsou odlišné od předchozích generací, používají jiná slova, slang i výrazy, které jsou pro jejich rodiče zcela nesrozumitelné. Narodili se do světa plného technologií a cítí se v něm dobře, proto je pro ně významné, aby byli tímto prostředím obklopeni. Jsou neustále online, jiná forma socializace je pro ně obtížná. Jsou praktičtí a spíše inteligentní než moudří, a protože jsou stateční, ujímají se vedení. Ovšem mohou být více netrpěliví a agilnější než jejich předchůdci. Stále hledají nové výzvy a impulsy, nebojí se změn a díky internetu mají spousty informací, které jim taktéž pomáhají najít řešení jejich problémů (Bencsik et al., 2016).

Dle Robakové a Albrychiewicz-Słocińskiej (2019) jsou rovněž ambiciózní, sebevědomí, hladoví po vědomostech a hledají zaměstnání, které jim dá příležitost k rozvoji. Kromě toho umí fungovat v reálném i virtuálním světě a ví, jak mezi nimi plynule přecházet. Díky neustálému přístupu k internetu mohou používat různé aplikace a sociální sítě a být online 24 hodin denně. Předpokládá se, že mají problém se soustředěním na jeden úkol a rovněž problémy s přímou komunikací.

Dolot (2018) doplňuje, že zástupci generace Z jsou nejvzdělanější a nejsofistikovanější generací vůbec, navíc by chtěli okamžitě a bez snahy dosáhnout velkých profesních kroků. Je pro ně těžké řídit se dlouhodobou vizí kariérního růstu po malých vzestupech. Hledají práci nejen ve svém okolí, ale po celém světě, jelikož jsou mobilní a znají cizí jazyky. Není pro ně důležitá stabilita práce, proto snadno mění své

pracoviště, vyhledávají všestrannost a únik ze stereotypu. Podnikání je podle jejich názoru lepší profesní cesta, jelikož může být lépe placená a dává jim pocit nezávislosti.

Dle výzkumné studie, kterou zpracovala Kubátová (2016), plánuje podnikat 24 % zástupců české generace Z. Mladí lidé mají nový vztah k podnikání, protože je podle jejich názoru podmíněno inovativním myšlením, kreativitou a hledáním vlastní cesty. Prohlašují, že nejde o založení a rozvoj vlastního podnikání, ale o využití vlastního lidského kapitálu pro aktivní hledání příležitostí k podnikání. V tomto smyslu považují rovněž osoby na volné noze za podnikatele. Především kvůli potřebě sociálního kontaktu pracují z coworkingových center nebo korporátních kanceláří a preferují osobní komunikaci, technologie pak využívají hlavně k hledání informací. Svého nadřízeného chtějí více jako mentora, považují své kolegy za velmi důležité a jsou rádi obklopani odborníky z různých oborů.

Stejně jako generace Y nechtějí žít prací. Zdravý balanc mezi pracovním a osobním životem, někdy označován též jako work-life balanc, je pro ně nejen očekáváním, ale požadavkem. Jedním z nejjednodušších způsobů, jak tento požadavek splnit, je podle Sladekové a Grabingerové (2018) dovolit jim práci z domova.

Leslie et al. (2021) rozdělili generaci Z do tří skupin podle faktorů, které je ovlivňují – sociální investoři, klidné pracovitě včely a kariéristé. Sociální investoři se vyznačují svou potřebou flexibility na pracovišti, ale stále očekávají hodně od své práce, kolegů a vedoucích. Pracovitě včely naopak zajímá, zdali jsou uspokojeny jejich základní potřeby a zda se na pracovišti cítí bezpečně. V poslední řadě kariéristé jsou vysoce energeticky úspěšní a jsou nadšení z práce, kterou dělají. Pro personalisty, zaměstnavatele i manažery, kteří budou pracovat s touto generací bude důležité pochopit hodnoty a charakteristiky této generace. Například všechny tři skupiny uvedly, že práce pro společnost s vysokými mravními a etickými standardy je pro ně prioritou, a tak pravděpodobně firma, která investuje do vytváření firemní kultury, zaujme více pracovníků z generace Z. Rovněž je důležité, aby na všechny zástupce této generace nebylo pohlíženo stejně, ale aby byli hodnoceni individuálně.

3.5.6 Generační rozdíly

Názory i přístupy různých generací již byly vyjasněny dříve. Především mladí zaměstnanci generací Y a Z mají všeobecně odlišné představy o „nové práci“ v porovnání se svými staršími manažery a zaměstnavateli. Uvedli, že by neměla mít pevnou pracovní

dobu, byla by vysoce flexibilní a měli by spoustu volného času. Takto by si představovali dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem před pandemií. Bohužel většina firem tato přání splnit nemohla a ani nechtěla. Chybělo porozumění pro tyto žádosti a byl zde pocit, že tento pracovní model je předurčen k neúspěchu. Obě strany byly nespokojené a rozpory se rozšířily. Po koronavirové pandemii se ale znovu spojily a zaměřily jejich společnou pozornost na jiné priority. Mladí pracovníci byli připraveni více obětovat práci, zatímco starší generace viděly, že nové modely práce můžou dobře fungovat (Troger, 2021).

Dle marketingové manažerky Grafton Recruitment se může na první pohled zdát, že se generace Y a Z ve svých názorech a preferencích značně neliší, přesto zde nalezneme několik rozdílů. Proto je potřeba oslovovat jednotlivé generace samostatně, jelikož by mohlo dojít k řadě nedorozumění a nižší efektivitě náboru. Hlavní odlišností je především konzumace rozdílného mediálního obsahu, užívání sociálních sítí či vnímání marketingu značek (Grafton Recruitment, 2019).

Jak jsme si mohli všimnout v předchozích kapitolách, mladší generace se liší od té předcházející. Přehled těchto odlišností nalezneme v tabulce *Tab. 3.7*, které se věnuje různým typům odlišností mezi generacemi.

Tab. 3.7 Odlišnosti generací X, Y a Z

	Generace X	Generace Y	Generace Z
Charakteristika	Velcí individualisté, zaměření na rodinu, protiautoritářští, samostatní	Sebevědomí, digitální myslitelé, mající pocit nároku, postrádající životní potřeby	Realističtí, tvořiví, hodně připojení
Proč jsou takoví	Děti workoholiků a rozvedených rodičů, začátek televizí a počítačů, vychování k samostatnosti	Příliš kontrolování svými rodiči, technologie, vychování s vysokými cíli, odměňování za účast	Vychovávání v kultuře strachu, děti rodičů s přehnaným zájmem, mobilní technologie, sociální média

Postoj k penězům	hodnota	prostředek	N/A
Očekávání na pracovišti	Upřednostňují nezávislý způsob práce	Flexibilita a work-life balance je pro ně každodenní realita, věří v kolektivní akce, váží si kariérního postupu	Work-life balance je požadavek, preferují transparentnost a osobní svobodu
Pobídky, motivace	Postavení, materialismus, stabilita, jistota, odpovědnost	Flexibilita ze strany zaměstnavatele, možnost rozhodovat, soutěživost, seberealizace, týmová práce, projekty, nefinanční benefity	Okamžitá odměna, svoboda, nezávaznost
Vzdělávání a rozvoj	Flexibilní, interaktivní, kratší doba učení, školení, napodobování, jen v určitých případech, tradiční (např. přednášky nebo semináře), skupinové	Rychlý, alternativní, individuální, na základě IT, právě včas, moderní (např. koučink, mentoring, rotace práce)	Na základě zájmu, neformální učení
Hodnocení výkonnosti	Orientace na budoucnost, aktivní zapojení, určení cílů, plánování kariéry	Orientace na budoucnost, přímá zpětná vazba, diskuse, talent management	Neznalost vlastních limitů, sebevědomí, hodnoty a pohled na svou osobnost jsou zkreslené

Zdroj: Vlastní zpracování na základě autorů Bencsik et al. (2016), Horváthová et al. (2016), Sladek a Grabinger (2018) a Sharma a Pandit (2021)

3.5.7 Mezigenerační soulad

Na druhou stranu by bylo pro personalisty výhodné zaměřit se taktéž na to, co mají jednotlivé generace společné.

Pro nákladově efektivní řešení by se firmy měly zaměřit na hodnoty a přání, které se mezi generacemi prolínají, což může firmě umožnit přilákat jednotlivce napříč generacemi a zároveň implementovat méně strategií na udržení zaměstnanců (Leslie et al., 2021).

O mladších generacích (Y a Z) se často hovoří jako o generacích s velkým sebevědomím, neochotou pracovat přesčas, silným důrazem na work-life balance, vysokou fluktuací, nedostatečnými zkušenostmi a požadavky na vysoké mzdy. Některé z těchto zažitých pravd vyvrací průzkum agentury Grafton Recruitment, který proběhl v období července až srpna 2019 a zúčastnilo se ho 1624 respondentů z řad generace Y (1310 respondentů) a generace Z (314 respondentů). Obě generace totožně odpovídají, že je pro ně optimální délka trvání zaměstnání u jednoho zaměstnavatele 3 až 6 let. Přes 70 % respondentů z generace Z preferuje zaměstnanecký poměr před prací na volné noze, pro respondenty zastupující generaci Y je práce na volné noze ještě méně zajímavá, jelikož už mají závazky ve formě hypoték aj. Zástupci obou generací vnímají jako autoritu především člověka, který zná dobře svou práci a ví, co dělá. Marketingová manažerka ještě doplňuje, že trendem dnešní doby je utváření věkově rozličných týmů, a doufá, že jejich průzkum napomůže firmám lépe pochopit mladší generace a tím lépe harmonizovat pracovní týmy (Grafton Recruitment, 2019).

3.6 Současná situace na trhu práce České republiky

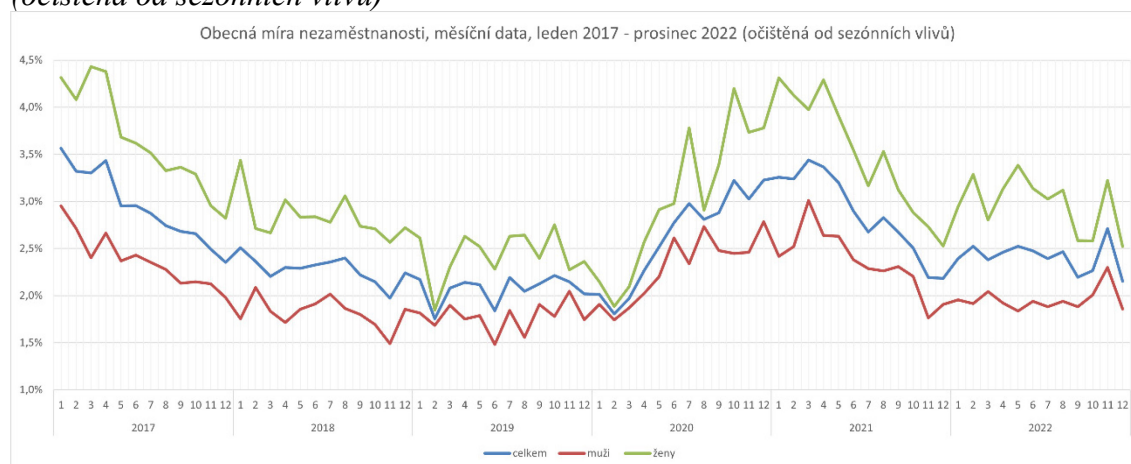
Česká tisková kancelář (2023) zveřejnila, že HDP České republiky kleslo ve čtvrtém kvartálu oproti předchozímu o 0,3 procenta, a tak ČR vstoupila do technické recese. Ovšem podle analytiků byl pokles nižší, než se čekalo, čímž Česká republika ukázala vyšší míru odolnosti. Celkově za minulý rok vzrostlo HDP České republiky o 2,5 procenta. Pro srovnání – ekonomika Evropské unie ve čtvrtém čtvrtletí stagnovala a vzrostla pouze o 0,1 procenta.

Listopadové údaje Výběrového šetření pracovních sil sice naznačovaly možnost zlomu trendu směřujícího k vyšší nezaměstnanosti, toto ale prosincová data nepotvrdila a Česká republika tímto ukázala, že její schopnost přijímat pracovní sílu zůstává i nadále vysoká (ČSÚ, 2023).

Na *Grafu 3.8* je možno pozorovat, že za posledních 6 let nebyla míra obecné nezaměstnanosti vyšší než 3,6 %, což je obecně velice nízká nezaměstnanost. Na grafu lze rovněž zaznamenat, že obecná míra nezaměstnanosti žen je vyšší než celková míra, oproti tomu obecná míra nezaměstnanosti mužů je nižší. Celková míra nezaměstnanosti dosáhla svého maxima v lednu 2017 a svého minima v únoru 2019, červnu 2019 a únoru 2020. Hlavní problém poklesu míry nezaměstnanosti na své minimum byl hlavně nedostatek volných pracovních sil a následná reakce na situaci v podobě tlaku na růst mez. V březnu 2020 vypukla světová pandemie Covid-19, která měla za následek vyhlášení nouzového stavu a s tím spojené uzavírání škol, podniků a jiných provozoven. Proto můžeme od března 2020 vidět nárůst nezaměstnanosti spojený s těmito omezeními. Následně v dubnu 2021 nezaměstnanost opět začíná klesat v důsledku konce nouzového stavu a otevírání podniků a prodejen.

Přestože nyní (2023) česká ekonomika vstupuje do recese, nemá to téměř žádný vliv na nezaměstnanost, která je stále velice nízká. V prosinci činila nezaměstnanost EU 6,1 %, což bylo o 3,8 % více než v České republice, kde byla nezaměstnanost 2,3 % (nejnižší v Evropské unii). Pod třemi procenty mělo nezaměstnanost také Německo a Polsko. Naopak nejvyšší nezaměstnanost byla zjištěna ve Španělsku a Řecku (ČTK, 2023).

Graf 3.8 Obecná míra nezaměstnanosti, měsíční data, leden 2017 až prosinec 2022 (očištěná od sezónních vlivů)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ

V tabulce *Tab. 3.9* lze pozorovat klesající trend v počtu zaměstnaných, jenž postupně klesá od roku 2019 a který může být kromě koronavirových opatření způsoben například větším rozdílem mezi lidmi odcházejícími do důchodu než vstupujícími na trh práce či nárůstem počtu zemřelých v aktivním věku. Míra ekonomické aktivity v roce

2022 byla 77,2 %, což byla rovněž míra v prosinci 2022 – a oproti prosinci 2021 se snížila o 0,1 procentního bodu. Míra ekonomické aktivity byla u mužů (83,3 %) vyšší o 12,5 procentního bodu než u žen (ČSÚ, 2023).

Tab. 3.9 Obecná míra nezaměstnanosti, zaměstnaní, nezaměstnaní a míra ekonomické aktivity osob ve věku 15–64 let (očištěno od sezónních vlivů)

Rok	Obecná míra nezaměstnanosti (%)	Počet zaměstnaných (tis. osob)	Počet nezaměstnaných (tis. osob)	Míra ekonomické aktivity (%)
2022	2,4	5 016,6	124,2	77,2
2021	2,9	5 067,0	149,9	76,6
2020	2,6	5 086,8	137,0	76,4
2019	2,1	5 150,4	108,7	76,8
2018	2,3	5 146,1	120,0	76,7
2017	2,9	5 091,0	154,4	76,0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ

Jelikož v době psaní diplomové práce nebyla dostupná statistická data z roku 2022, jsou použita data z roku 2021. V tabulce *Tab. 3.10* můžeme vidět, že Česká republika měla v roce 2021 přes 5,3 milionu pracovní síly, z nichž bylo 5,2 milionu zaměstnáno v národním hospodářství. Nejvíce pracovní síly a zároveň zaměstnaných bylo v hlavním městě Praha, naopak nejméně pracovní síly a zaměstnaných bylo v Karlovarském kraji. Muži byli znovu ve větším zastoupení než ženy. Přestože ženy mají větší zastoupení v české populaci, v rámci ekonomicky aktivního obyvatelstva mají zastoupení naopak nižší (ČSÚ, 2022).

Tab. 3.10 Pracovní síla a zaměstnaní v národním hospodářství podle krajů v roce 2021 (v tisících osob)

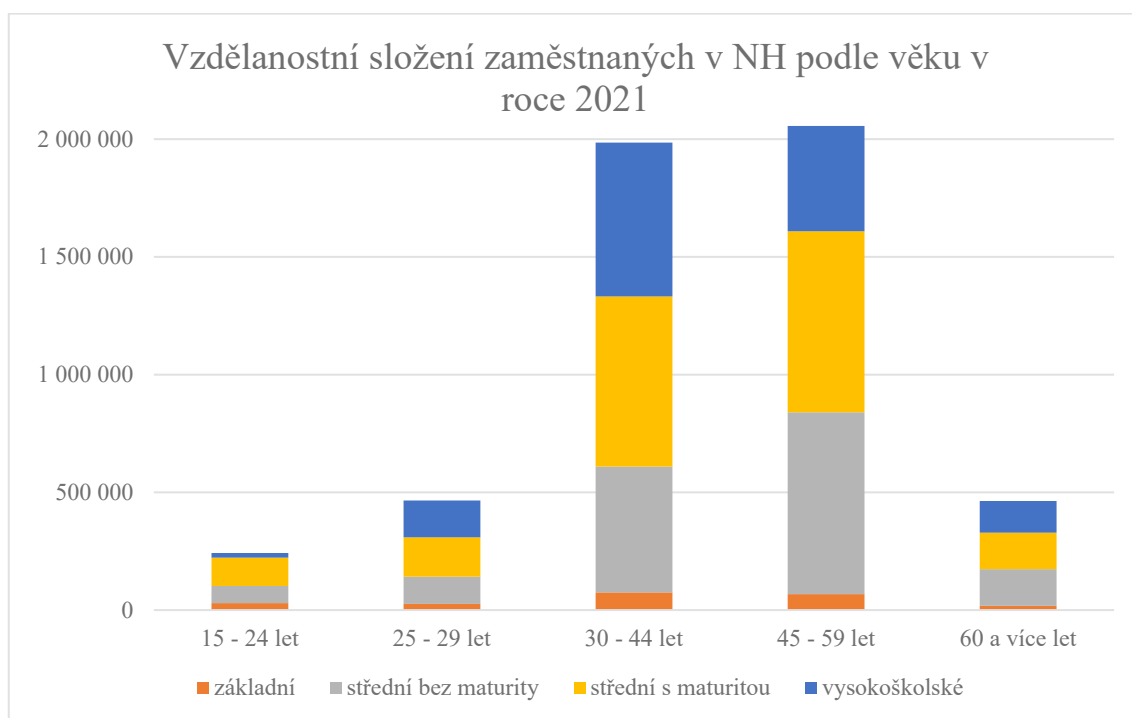
ČR, kraje	Pracovní síla			Zaměstnaní		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Česká republika	5 363,9	2 985,9	2 378,0	5 213,4	2 916,9	2 296,4
Hl. m. Praha	727,6	398,7	328,9	710,9	391,4	319,4
Středočeský	708,4	393,5	314,9	690,8	386,2	304,5
Jihočeský	319,8	175,9	143,9	314,2	173,1	141,1
Plzeňský	303,8	172,1	131,7	294,5	167,6	126,9
Karlovarský	145,7	82,3	63,4	137,5	78,7	58,8
Ústecký	398,7	226,4	172,3	383,8	219,2	164,5
Liberecký	212,7	117,0	95,8	207,2	114,0	93,2
Královéhradecký	272,2	152,8	119,3	265,9	150,1	115,8
Pardubický	259,5	144,9	114,6	253,5	142,1	111,4

Vysočina	250,2	142,1	108,1	244,9	140,1	104,8
Jihomoravský	594,7	332,9	261,8	579,6	326,4	253,2
Olomoucký	304,8	169,3	135,4	296,8	165,7	131,0
Zlínský	281,4	157,4	124,0	276,2	155,0	121,2
Moravskoslezský	584,4	320,6	263,9	557,7	307,2	250,5

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ

Co se týče vzdělanostní struktury obyvatel zaměstnaných v národním hospodářství, byla dostupná pouze data pro věkové skupiny níže, a tudíž není možné určit přesné vzdělanostní složení jednotlivých generací, jelikož se data některých generací překrývají. Můžeme se ale podívat aspoň na přibližné složení podle věku, které zobrazuje Graf 3.11.

Graf 3.11 Vzdělanostní složení zaměstnaných v NH podle věku v roce 2021



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ

Dalším důležitý faktorem na současném trhu práce je mzda nebo plat. Ve 3. čtvrtletí roku 2022 vzrostla průměrná hrubá měsíční nominální mzda meziročně o 6,1 %, ale jelikož se zvýšily spotřebitelské ceny za uvedené období o 17,6 %, reálně se mzda snížila o 9,8 %. Nejvyššího růstu mezd si můžeme všimnout u ostatních činností (10,1 %), dopravy a skladování (9,1 %) a administrativních a podpůrných činností (9 %). Naopak nejnižší růst byl v odvětvích s dominancí státu – zdravotní a sociální péče (0,6 %), veřejná správa a obrana (0,9 %) a vzdělání (2,1 %). Medián mezd vzrostl oproti

stejnému období předchozího roku o 6,5 % a činil 37 530 Kč u mužů a 32 171 Kč u žen. Osmdesát procent pracovníků dostávalo mzdu mezi 18 301 Kč a 62 659 Kč (ČSÚ, 2022).

Průměrná mzda pro rok 2023 činí 40 324 Kč, což je o 1 413 Kč více než v roce předchozím. Ovšem minimální mzda se zvýšila pouze o 1 100 Kč od 1. 1. 2023, tedy na 17 300 Kč pro zaměstnance s týdenní pracovní dobou 40 hodin.

4 Analýza faktorů ovlivňující výběr ideálního zaměstnavatele generacemi X, Y a Z

Tato kapitola je věnována praktické části, která zkoumá významné faktory mající vliv na výběr zaměstnavatele z pohledu jednotlivých generací. Praktická část zahrnuje rozbor dotazníkového šetření zpracovaného do grafů a interpretaci dat.

4.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo čtyři týdny v březnu 2023 a bylo sdíleno prostřednictvím sociálních sítí Facebook, LinkedIn, Instagram a také rozesláno mezi zaměstnance vybraných firem. Šetření bylo zaměřeno na respondenty narozené v letech 1965–2010. Dotazník byl vytvořen pomocí Google Formulářů a získaná data byla stažena a zpracována v programu Microsoft Excel. Do výzkumu se celkově zapojilo 363 respondentů a tím byla zajištěna dostatečná vypovídající hodnota. Dotazník také vyplnili dva respondenti s roky narození 1963 a 1961 a pro potřeby této práce byli vyřazeni, protože nespádali ani do jedné ze zkoumaných generací. Celkově bylo zkoumáno 361 osob. Dotazníkové šetření bylo naprosto anonymní a vyplnění trvalo přibližně 5 minut.

Dotazník celkově obsahoval 19 výzkumných otázek, které byly buď otevřené, uzavřené nebo polootevřené.

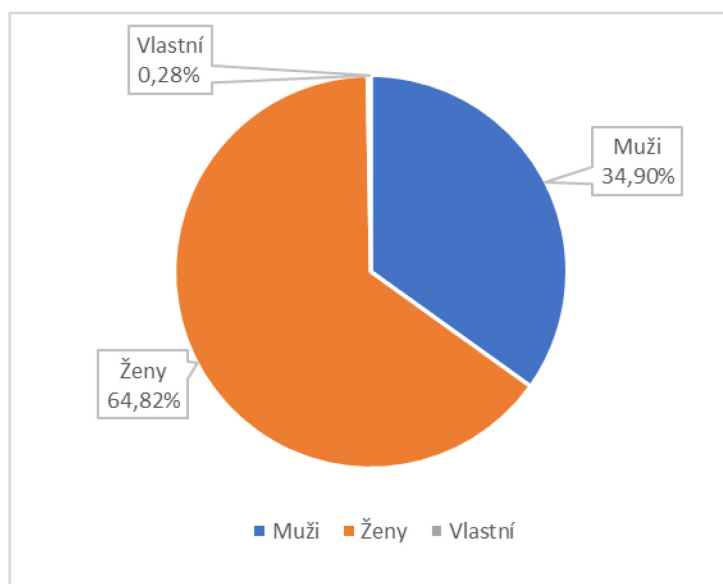
4.1.1 Analýza dílčích otázek

V této kapitole jsou vyhodnoceny dílčí otázky z dotazníkového šetření, které jsou zpracovány do grafické podoby a doplněné o slovní komentáře.

Otázka č. 1: Jste?

Z celkového počtu 361 respondentů tvoří 64,82 % (234) ženy, 34,90 % (126) muži a 1 respondent se identifikoval jako vlastní. Možnost výběru vlastního genderu byla do dotazníku zahrnuta v důsledku stále většího výskytu více genderů, než je pouze muž a žena. Může se jednat například o transsexuální osoby, osoby bez pohlaví, vícepohlavní či obojohlavní osoby. Složení respondentů podle genderu zobrazuje *Graf 4.1*.

Graf 4.1 Složení respondentů dle genderu (v procentech)

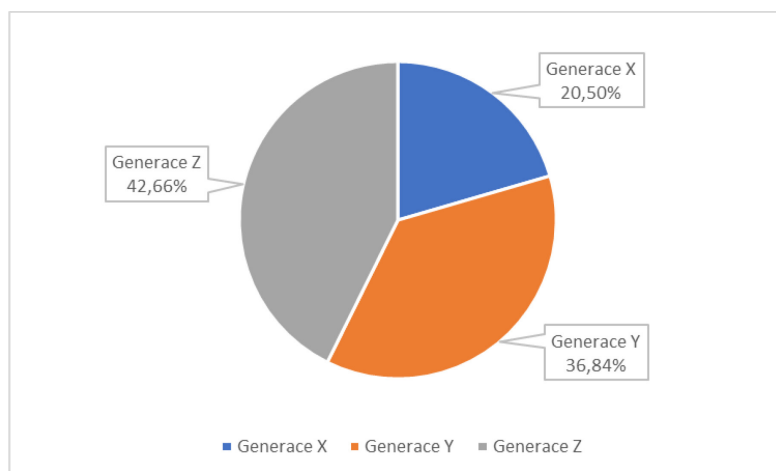


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: V jakém roce jste se narodil/a?

Záměrem druhé otázky bylo zjistit, kolik zástupců jednotlivých generací vyplnilo dotazník. Dotazovaní měli na výběr z věkových rozpětí 1965–1981, 1982–1995, 1996–2010 a jiné. Rozpětí byla přizpůsobena letem, ve kterých se identifikují generace X, generace Y a generace Z. Respondenti, kteří odpověděli jinak, byli pro zpracování práce vyřazeni, jelikož nespádali do zkoumaných generací. *Graf 4.2* znázorňuje největší výskyt dotazovaných z generace Z 42,66 % (154), dále z generace Y 36,84 % (133) a nejméně respondentů vyplnilo dotazník z generace X 20,50 % (74). Nejsložitější bylo najít právě respondenty z generace X, jelikož je to generace nejvzdálenější autorce práce, která se narodila na imaginární hranici mezi generacemi Y a Z.

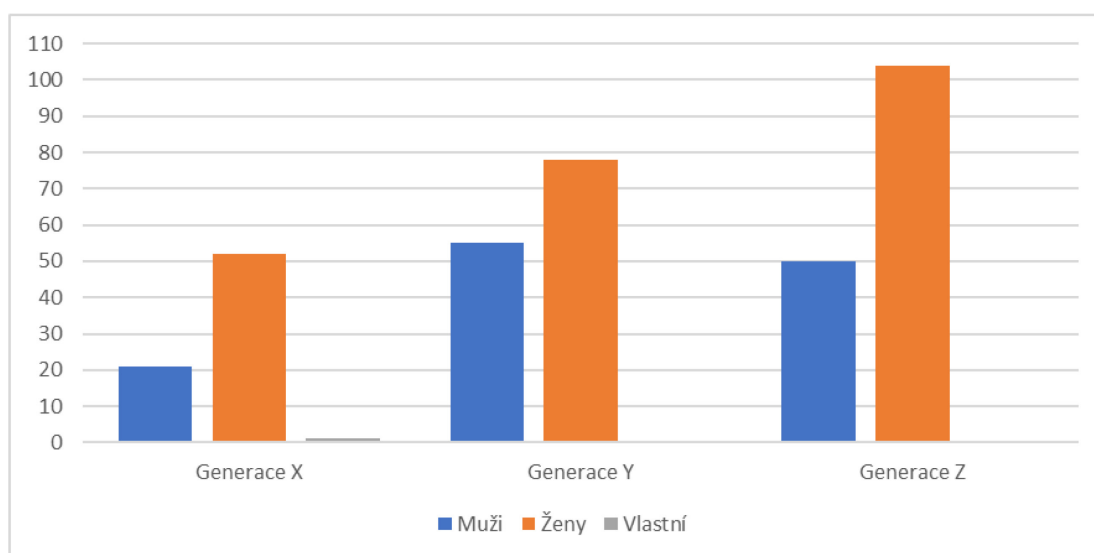
Graf 4.2 Složení respondentů dle generace (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále *Graf 4.3* vyobrazuje složení dotazovaných právě dle genderu a generace. Jak již zachycoval *Graf 4.1*, dotazník více vyplňovaly ženy než muži a vlastní. Může to být faktem, že autorka práce je žena, nebo také větší tendencí žen vyplňovat dotazníkovou šetření. Nejvíce odpovídaly ženy z generace Z, konkrétně 104 (28,81 %), dále 78 (21,61 %) žen z generace Y a následované 55 muži z generace Y (15,24 %). Největší rozdíl v poměru mezi muži a ženami je možné vidět u generace X, kdy dotazník vyplnilo 28,38 % (21) mužů, 70,27 % (52) žen a 1,35 % (1) vlastní. Naopak nejmenší rozdíl můžeme vidět u generace Y, kdy dotazník vyplnilo 41,35 % (55) mužů a 58,65 % (78) žen.

Graf 4.3 Složení respondentů dle genderu a generace (v jednotkách)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Kde bydlíte? Prosím napište okres.

Nejvíce dotazovaných aktuálně bydlí v okrese Frýdek-Místek (46), dále v hlavním městě Praha (44) a v okrese Ostrava-město (40). Dotazník také vyplnilo 8 respondentů žijících na Slovensku a 2 respondenti ze zahraničí, konkrétně z Kanárských ostrovů a Řecka. Podrobné členění včetně absolutních a relativních četností je součástí *Tab. 4.4*.

Tab. 4.4 Složení respondentů dle okresu bydliště

Okres bydliště	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Okres bydliště	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Frýdek-Místek	46	12,74	Chrudim	2	0,55
Hlavní město Praha	44	12,19	Jičín	2	0,55
Ostrava-město	40	11,08	Liberec	2	0,55

Brno-město	27	7,48	Mladá Boleslav	2	0,55
Karviná	15	4,16	Strakonice	2	0,55
Opava	14	3,88	Teplice	2	0,55
Brno-venkov	13	3,60	Uherské Hradiště	2	0,55
Bruntál	12	3,32	Zahraníčí	2	0,55
Olomouc	11	3,05	Beroun	1	0,28
Nový Jičín	9	2,49	Děčín	1	0,28
Pardubice	8	2,22	Havlíčkův Brod	1	0,28
Prostějov	8	2,22	Cheb	1	0,28
Přerov	8	2,22	Chomutov	1	0,28
Vyškov	8	2,22	Jablonec nad Nisou	1	0,28
Slovensko	8	2,22	Jeseník	1	0,28
Šumperk	7	1,94	Karlovy Vary	1	0,28
Blansko	5	1,39	Kolín	1	0,28
České Budějovice	5	1,39	Litoměřice	1	0,28
Břeclav	4	1,11	Louny	1	0,28
Kladno	4	1,11	Mělník	1	0,28
Vsetín	4	1,11	Pelhřimov	1	0,28
Nymburk	3	0,83	Praha-západ	1	0,28
Plzeň-město	3	0,83	Příbram	1	0,28
Praha-východ	3	0,83	Rokycany	1	0,28
Trutnov	3	0,83	Semily	1	0,28
Ústí nad Orlicí	3	0,83	Svitavy	1	0,28
Zlín	3	0,83	Tachov	1	0,28
Česká Lípa	2	0,55	Ústí nad Labem	1	0,28
Hodonín	2	0,55	Znojmo	1	0,28
Hradec Králové	2	0,55			

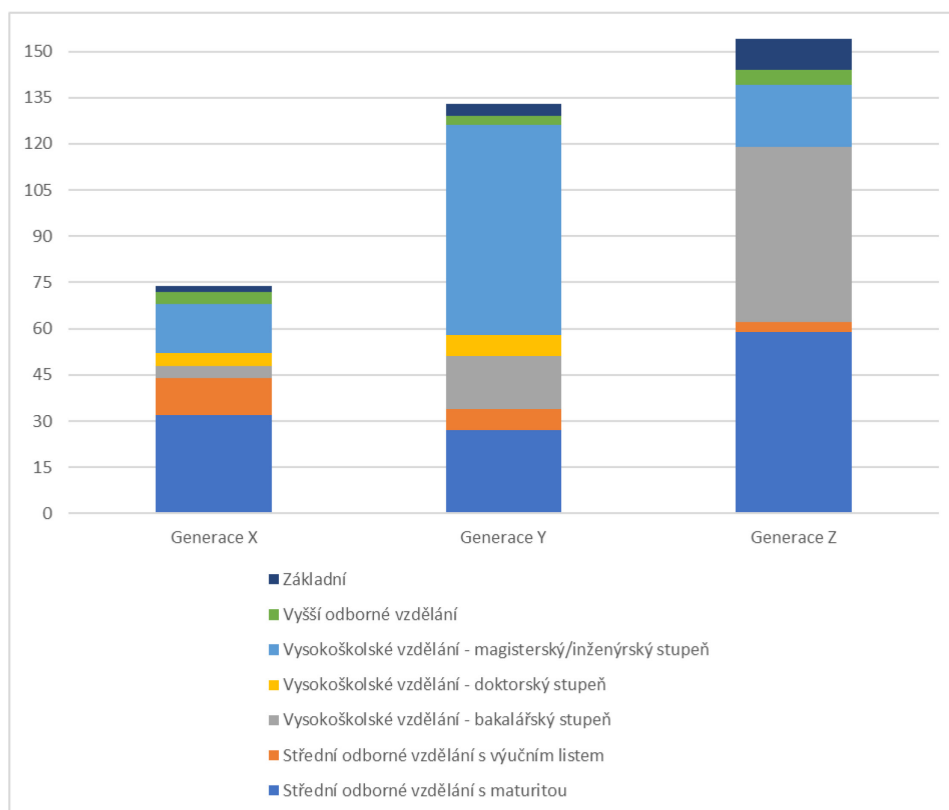
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Jelikož dosažené vzdělání může – ale samozřejmě ne vždy musí – mít vliv na mnoho faktorů, jako je například pozice ve firmě či výše mzdy, je součástí dotazníku také tato otázka týkající se nejvyššího dosaženého vzdělání.

Graf 4.5 vykresluje složení dotazovaných dle jejich nejvyššího vzdělání a také generace, ve které se narodili.

Graf 4.5 Složení respondentů dle vzdělání a generace (v jednotkách)



Zdroj: Vlastní zpracování

Generace X

Nejvíce zástupců generace X má vystudovanou střední školu s maturitou, přesně 43,24 % (32), vysokoškolského vzdělání dosáhlo 32,43 % (24), z nichž má nejvíce magisterský nebo inženýrský titul 21,62 % (16). Na druhou stranu jen základní vzdělání mají pouze 2 (2,7 %) respondenti. Střední odbornou školu s výučním listem dokončilo 12 (16,22 %) respondentů a vyšší odborné vzdělání mají 4 (5,41 %) dotázaní.

Generace Y

Co se týče generace Y, nejvíce zástupců této generace má vysokoškolské vzdělání, přesně 69,17 % (92), z nichž bakalářský titul dostalo 12,78 % (17), magisterský/inženýrský 51,13 % (68) a doktorský 5,26 % (7). 20,30 % (27) respondentů má střední vzdělání s maturitou, 5,26 % (7) má výuční list. Základní vzdělání dodělalo 3,01 % (4) dotázaných a 2,26 % (3) vystudovalo vyšší odbornou školu.

Při srovnání s generací X můžeme vidět výrazný nárůst v počtu vystudovaných vysokoškoláků, a to o 36,74 %. Může to být způsobeno větším zájmem o studium na vysokých školách nebo také faktem, že v době, kdy někteří zástupci generace X studovali,

nebylo přijetí na školu ovlivněno pouze studijními výsledky, ale například také kádrovým posudkem rodiny.

Generace Z

Jelikož někteří zástupci této generace ještě nemají 15 let a dle *Grafu 4.6* 74,68 % studuje, podniká a studuje nebo je zaměstnáno a studuje, předpokládáme, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání se v průběhu času ještě změní.

Aktuálně má vysokoškolský titul 50 % (77) dotázaných, z toho bakalářský 37,01 % (57), magisterský/inženýrský 12,99 % (20) a doktorský titul nemá žádný z respondentů. Jelikož nejstarším zástupcům této generace může být 27 let, nepředpokládá se, že by již v tomto věku mohli dosáhnout doktorského vzdělání.

Jak můžeme vidět, vyšší odborné vzdělání není moc populární u žádné z generací. Vystudovalo jej pouze 3,25 % (5) zástupců generace Z. Základní vzdělání má 6,49 % (10) představitelů generace Z a výučního listu dosáhlo pouze 1,95 % (3).

Lze si všimnout, že zájem o studium středních odborných škol s výučním listem v průběhu generací klesá, přesně je to rozdíl 14,27 % mezi generacemi X a Z. To má za následek nedostatek řemeslníků, kterých dle Střední odborné školy Jarov chybí aktuálně více než čtyři sta tisíc. Nalezení kvalitního řemeslníka může trvat až několik měsíců, ne-li let. Zájem o učební obory se, dle ředitele střední odborné školy Jarov Miloslava Janečka, ale každoročně zvyšuje, roste tak nová generace řemeslníků. Nějaký čas ovšem potrvá nahrazení starších řemeslníků mladými, poněvadž značný počet starších odchází do důchodu (Starý, 2023).

Statistické testování

Statistický test nezávislosti ukázal, že na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů měl významný vliv jejich věk. P-hodnota se rovná 1,37192E-16, takže zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní.

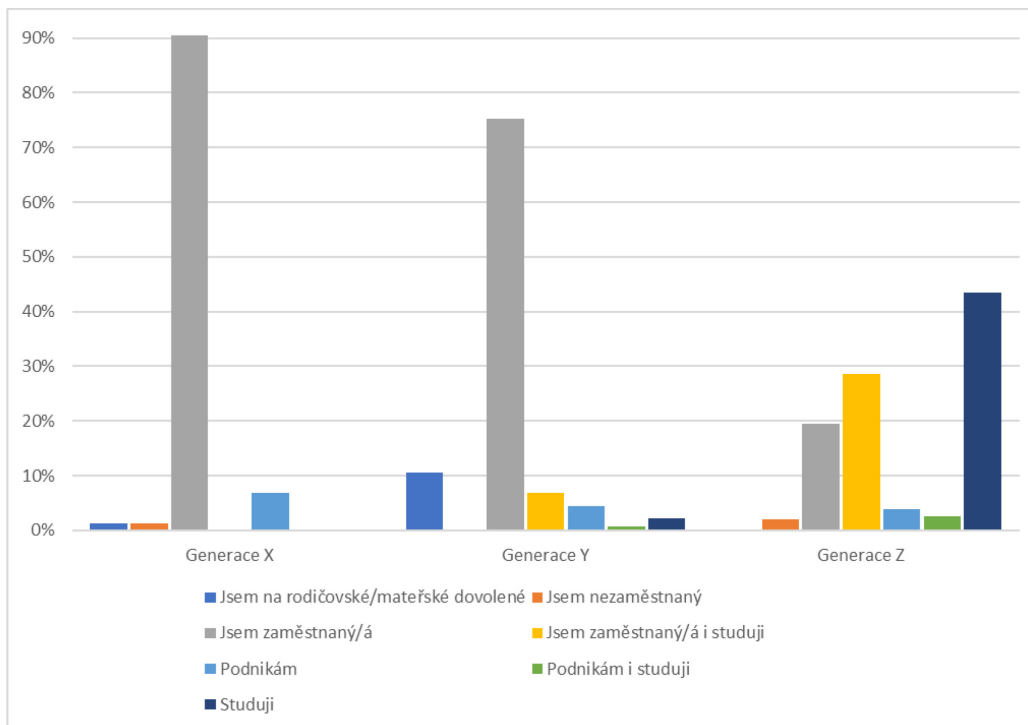
Jak již bylo zmíněno, u zástupců generace X bylo například přijetí do školy ovlivněno nejen školním prospěchem, ale také například osobním hodnocením rodinných příslušníků. Něco, co ostatní generace nepotřebovaly a nepotřebují.

Otázka č. 5: V současné době?

Tato otázka má za úkol zjistit, co v současné době respondenti dělají, jestli studují, pracují, podnikají, jsou bez zaměstnání nebo na mateřské/rodičovské dovolené, případně

kombinace některých dříve uvedených. Také zda to, co v současné době dělají, je ovlivněno jejich věkem.

Graf 4.6 Složení respondentů dle současného stavu a generace (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Generace X

U generace X je největší podíl osob, které jsou zaměstnané a nemají žádné jiné aktivity. Tento podíl činí 90,54 % (67), což znamená, že v rámci této generace je vysoká míra zaměstnanosti a relativně málo lidí podniká, konkrétně 6,76 % (5). Na rodičovské nebo mateřské dovolené je jedna osoba a nezaměstnaný je také pouze jeden respondent.

Generace Y

Někteří respondenti z generace Y – oproti generaci X – také kombinují práci se studiem, celkově 6,77 % (9). Může to být způsobeno hlavně věkem některých respondentů, kteří ještě nemají ani 30 let a chtějí lepší vzdělání, které se může někdy protáhnout i do pozdějšího věku. 3 (2,26 %) zástupci této generace zatím pouze studují. Podniká a studuje pouze jeden z dotázaných.

Generace Y má, stejně jako generace X, nejvíce zaměstnaných respondentů, konkrétně 75,19 % (100) dotázaných. Podniká opravdu malé procento dotázaných, celkově 4,51 % (6).

Jelikož se jedná o generaci v produktivním věku, je zde také největší počet osob na mateřské nebo rodičovské dovolené – 10,53 % (14).

Generace Z

Vzhledem k tomu, že se jedná o nejmladší zkoumanou generaci, je podíl studentů vysoký, konkrétně 43,51 % (67). 28,57 % (44) respondentů pracuje a studuje. Pouze zaměstnáno je 19,48 % (30) a nezaměstnaní jsou 3 lidé (1,95 %). Jenom 3,9 % (6) respondentů jsou podnikatelé a podniká a studuje 2,6 % (4) dotázaných.

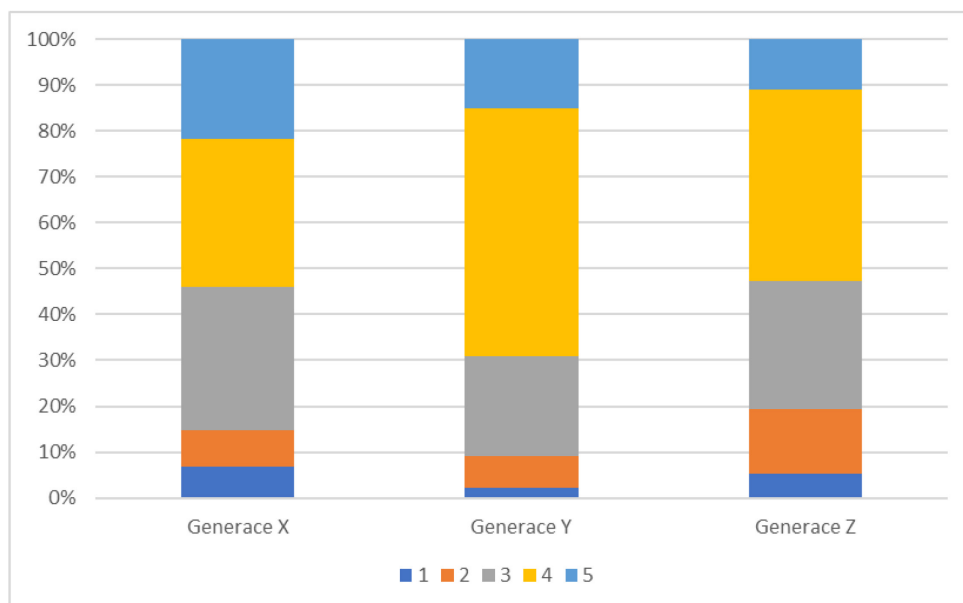
Statistické testování

Statistické testování ukázalo, že věk respondentů významně ovlivňuje, jakou činnost aktuálně vykonávají. Protože $p\text{-hodnota} = 1,00187E-37$, je nulová hypotéza zamítnuta a je přijata alternativní hypotéza. Výsledky jsou primárně ovlivněny mnoha faktory, z nichž jeden z nejdůležitějších je aktuální životní fáze dotazovaných. Respondenti v různých životních fázích mohou mít různé priority a potřeby.

Otázka č. 6: Jak jste spokojen/a se současným stavem (zaměstnání, podnikání, studium aj.)?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou respondenti spokojeni se svou současnou situací a zda je jejich spokojenost ovlivněna jejich věkem. Respondenti vybírali ze stupnice od 1 do 5, kdy 1 znamenalo nejméně spokojen/a a 5 bylo nejvíce spokojen/a. Spokojenost dotazovaných se současným stavem dle generací zachycuje *Graf 4.7*.

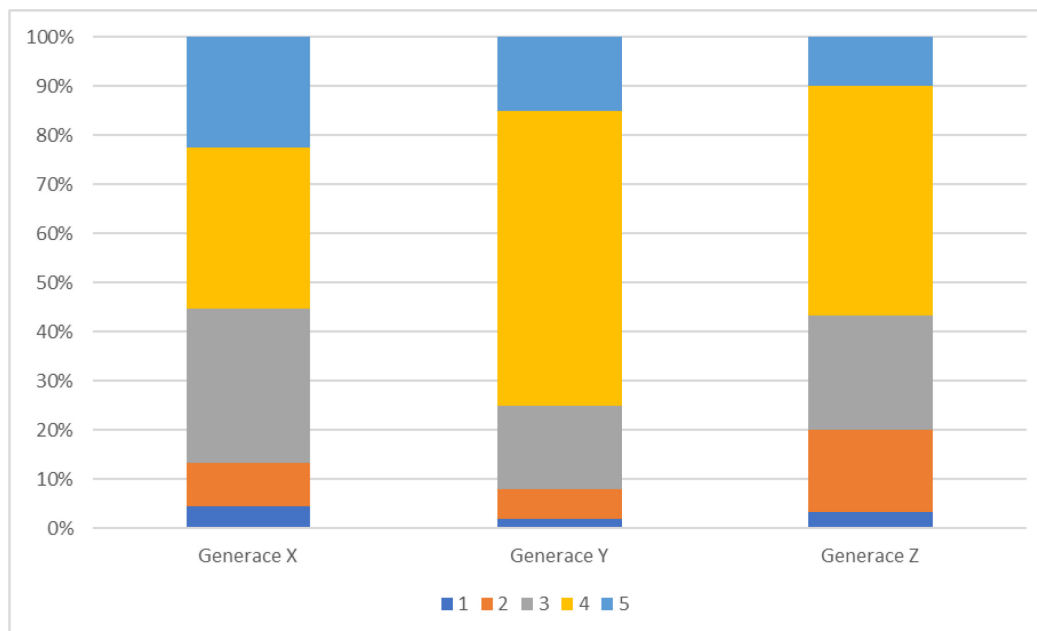
Graf 4.7 Spokojenost se současným stavem dle generací (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Autorka práce také analyzovala spokojenost pouze zaměstnaných osob a bylo zjištěno, že struktura spokojenosti je téměř totožná se spokojeností se současným stavem (podnikání, zaměstnání, studium aj.). Graf spokojenosti se zaměstnáním dle jednotlivých generací zobrazuje *Graf 4.8*.

Graf 4.8 Spokojenost se zaměstnáním dle generací (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Generace X

Co se týče generace X, 32,43 % (24) osob vyplnilo, že jsou na stupnici spokojeni na úrovni 4, což odpovídá běžné spokojenosti se současnou situací. Dále 31,08 % (23) osob uvedlo spokojenost na úrovni 3, jež nevykresluje ani spokojenost, ani nespokojenost se svou situací. 5 osob (6,76 %) uvedlo, že jsou nejméně spokojeni se současným stavem. Hodnota váženého průměru odpovídá 3,54 a značí, že lidé jsou průměrně spíše spokojeni se současným stavem než nespokojeni.

Obdobně jsou na tom se spokojeností i zaměstnané osoby, jejichž vážený průměr spokojenosti se rovná hodnotě 3,6 a značí, že osoby jsou se svým zaměstnáním více spokojené než nespokojené.

Generace Y

Generace Y je na tom se spokojeností nepochybně lépe, hodnota váženého průměru je 3,73 a vyjadřuje větší spokojenost se současným stavem než u generace X. Obdobně jako u generace X nejvíce respondentů, konkrétně 72 (54,14 %), vyznačilo, že jsou

spokojeni na úrovni 4. Nejméně 3 (2,26 %) respondenti projevili nespokojenost se svou současnou situací.

Zaměstnaní jedinci jsou na tom podobně, vážený průměr jejich spokojeností je 3,8.

Generace Z

Generace Z je dle váženého průměru nejméně spokojenou generací, pokud jde o spokojenost se současným stavem, ale i o spokojenost se zaměstnáním. Konkrétní hodnoty odpovídají 3,39 a 3,43 pro spokojenost se zaměstnáním.

Statistické testování

Statistickým testováním bylo zjištěno, že věk respondentů má významný vliv na to, zda jsou osoby spokojeny se svým stavem, či nikoliv. Jelikož p -hodnota = 0,020906034, je zamítnuta nulová hypotéza a přijata alternativní hypotéza.

Také bylo statisticky testováno, zda má věk významný vliv na spokojenost se zaměstnáním – a poněvadž se p -hodnota rovnala 0,044329652, byla zamítnuta nulová hypotéza a přijata alternativní hypotéza, tzn. věk respondentů má vliv na jejich spokojenost se zaměstnáním.

Otázka č. 7: Kolik let jste aktivní na pracovním trhu? (brigády, HPP, podnikání aj.)

Jednalo se o otázku, která měla za úkol zjistit, jak dlouho jsou respondenti aktivní na pracovním trhu. Jelikož je pravděpodobné, že s rostoucím věkem bude růst i počet aktivních let na pracovním trhu, nebude tato otázka statisticky testována.

Tabulka *Tab. 4.9* uvádí počet průměrných aktivních let na trhu práce dle jednotlivých generací.

Zástupci generace X jsou průměrně aktivní 26,4 let, což značí o jejich dlouhém působení na trhu práce, aktuálně strávili zástupci této generace více než polovinu svého života pracovní činností, tudíž jsou i nejzkušenější generací na trhu práce.

Na druhou stranu generace Y je průměrně aktivní pouze 13,2 let, což může být způsobeno tím, že je tato generace relativně mladá a někteří její zástupci vstoupili na trh práce teprve nedávno.

Nejmladší generace Z je průměrně aktivní teprve 5,3 let, což může být dáno tím, že někteří zástupci této generace ještě nevstoupili na trh práce anebo vykonávali zatím pouze brigády, stáže nebo praxe.

Tab. 4.9 Průměrný počet aktivních let na trhu práce dle generací

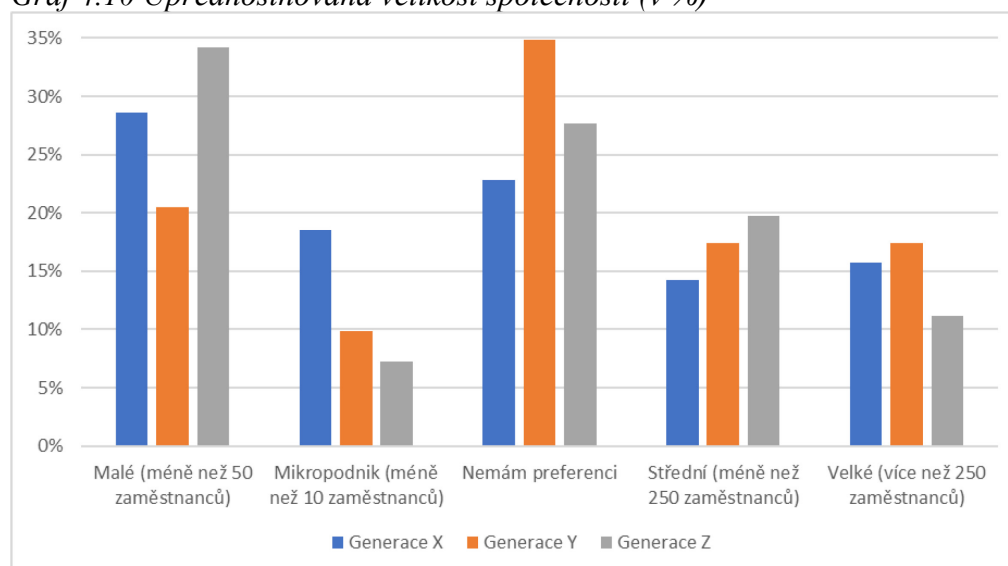
Generace X	26,4 let
Generace Y	13,2 let
Generace Z	5,3 let

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: V jak velké společnosti byste upřednostňoval/a pracovat?

Otázka zkoumá, v jak velké společnosti respondenti upřednostňují pracovat. Výsledky zachycuje Graf 4.10.

Graf 4.10 Upřednostňovaná velikost společnosti (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Generace X

Na základě výsledků z dotazníku téměř třetina (29 %) respondentů uvedla, že upřednostňuje práci v malé firmě, dalších 19 % dává přednost mikropodniku s méně než 10 zaměstnanci. Zhruba čtvrtina (23 %) nemá preferenci, 14 % by chtělo pracovat ve firmě s méně než 250 zaměstnanci a 16 % by raději pracovalo ve velké firmě.

Výsledky také potvrzují data z teoretické části, že zástupci této generace nemají dostatek důvěry v instituce a necítí se příliš komfortně jako součást velkých organizací. Menší firmy jim mohou nabídnout více prostoru pro kariérní růst a možnost podílet se

na rozhodování. Na druhou stranu někteří mohou preferovat větší firmy, jelikož jim mohou nabídnout větší stabilitu a jistotu.

Generace Y

Z výsledků vyplývá, že pětina (20 %) respondentů upřednostňuje práci ve firmě do 50 zaměstnanců, spolu s tímto by 10 % preferovalo práci v mikropodniku. Největší část respondentů nemá žádnou preferenci, což může naznačovat, že velikost podniku není rozhodujícím faktorem při hledání práce. Stejně velké procento (17 %) respondentů by rádo pracovalo ve středním nebo velkém podniku.

Generace Z

Z dotazníkových odpovědí bylo zjištěno, že 34 % dotázaných by preferovalo práci v malé firmě do 50 zaměstnanců, ale v mikropodniku by chtělo pracovat pouze 7 %. 28 % respondentů nemá žádnou preferenci ohledně velikosti firmy, ve které by rádi pracovali, zatímco 20 % upřednostňuje práci ve střední firmě s méně než 250 zaměstnanci. Pouze 11 % by rádo pracovalo ve velkém podniku.

Výsledky naznačují, že velikost firmy může mít vliv na rozhodování při hledání práce u generace Z. Může to být zapříčiněno například menšími zkušenostmi mladých lidí vstupujících na trh práce, kteří hledají práci v menších společnostech, poněvadž chtějí rozvíjet své dovednosti, učit se nové a chtějí být součástí mnoha projektů, které je toho mohou hodně naučit – a toto jim mohou právě menší firmy nabídnout. Nejlépe se bude tato generace cítit ve firmách mezi 10 až 250 zaměstnanci.

Statistické testování

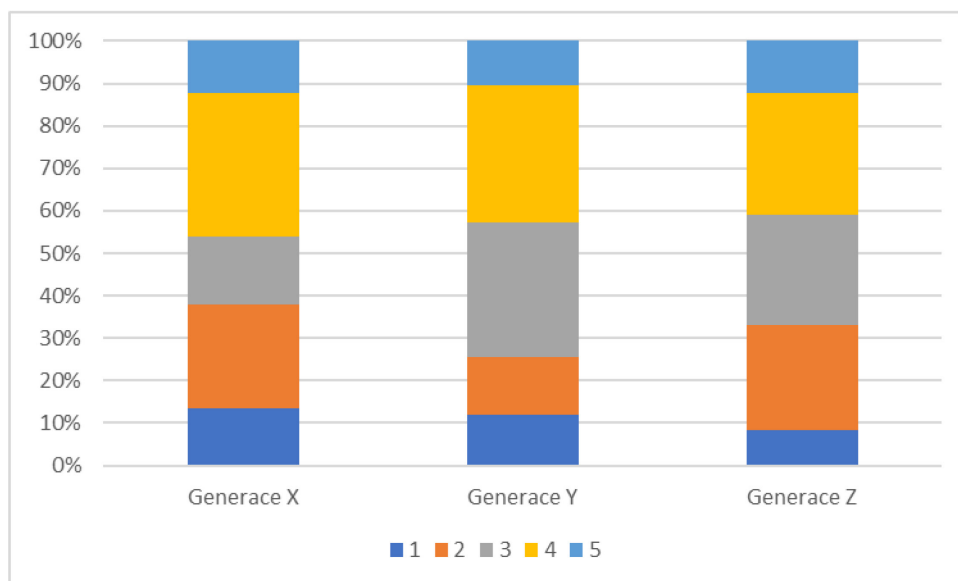
Do testování nebylo použito 7 odpovědí od respondentů, kteří odpověděli jinou odpovědí. Konkrétně po jedné odpovědi vyplnili „nadnárodní korporace“, „soukromá brigáda“, „střední nebo velká společnost“, „OSVČ bez zaměstnanců“, „sama“, „tam kde zaplatí za moje pracovní výsledky“ nebo „pomezí mezi mikropodnikem a malým podnikem“.

Při testování závislosti zbylých 354 odpovědí byla zjištěna p-hodnota 0,040951734. Zamítáme nulovou hypotézu, přijímáme alternativní hypotézu a lze říct, že věk dotazovaných má vliv na to, v jak velké společnosti upřednostňují pracovat.

Otázka č. 9: Jak moc se momentálně cítíte motivován/a?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak jsou lidé motivováni v pracovním prostředí, přičemž odpovědi se pohybují na stupnici od 1 (nejméně motivován/a) do 5 (nejvíce motivován/a) – a zda výše pracovní motivovanosti souvisí s věkovou kategorií, ve které se respondenti nachází. Graf 4.11 zobrazuje procentní zastoupení jednotlivých úrovní motivovanosti pro generace X, Y a Z.

Graf 4.11 Pracovní motivovanost dle generací (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Generace X

Výsledky ukazují, že mnoho zástupců generace X (34 %) se cítí motivovaní na úrovni 4 z 5 možných. Zároveň 24 % respondentů se cítí motivováno na úrovni 2 a hodnotí tím svou motivovanost podprůměrně. Nejvíce motivováno se cítí 12 % dotázaných, naopak nejméně motivovaných je 14 %. Vážený průměr úrovní motivace je 3,07, což je téměř střední hodnota, kterou označilo 16 % tázaných. Mezi důvody různých úrovní motivace může patřit odlišné množství zodpovědnosti, jiné pracovní prostředí, rozdílné zaměstnání, osobní problémy aj.

Generace Y

Nejvíce respondentů vyznačilo motivaci na úrovni 3 a 4, a to shodně 32 % dotázaných. 14 % zástupců generace Y označilo svou motivovanost na úrovni 2. Nejméně motivovaných bylo 12 %, zároveň nejvíce motivovaných bylo 11 % respondentů. Dále byl vážený průměr 3,16, což značí o největší motivovanosti generace Y mezi sledovanými

generacemi. Dalšími důvody pro různé motivace může být vnitřní motivace respondentů, jejich osobní cíle, sebeúcta aj.

Generace Z

Největší skupinou (29 %) jsou lidé motivováni na úrovni 4 z 5 možných, dále 26 % hodnotí svou motivaci za průměrnou (úroveň 3). Nejméně se cítí motivováno pouze 8 %, což je nejméně ze zkoumaných generací. Nejvíce motivováno se cítí 12 % dotázaných. Vážený průměr motivace je 3,12, což představuje mírně nadprůměrnou úroveň a nachází se mezi váženými průměry generací X a Y.

Statistické testování

Statistickým testováním závislosti byla nalezena p-hodnota 0,172103251, díky níž nezamítáme a přijímáme nulovou hypotézu, která nám říká, že věk respondentů nemá podstatný vliv na to, jak se respondenti cítí pracovní motivováni. Na rozdíl od spokojenosti se současným stavem, kdy věk měl významný vliv.

Otázka č. 10: Co Vás nejvíce motivuje?

Otázka č. 10 je otevřená otázka, která má za úkol zjistit motivaci dotazovaných při výkonu jejich práce. U této otázky není využito statistické testování, jelikož odpovědi jednotlivých respondentů byly velice rozličné.

Generace X

Většina zástupců generace X za největší motivaci uvedlo finanční ohodnocení. Dále zmínili náplň nebo smysl práce, kolektiv, uznání, spokojenost zákazníků nebo nové výzvy, projekty a inovace. Pár osob také napsalo samostatnost, možnost kariérního postupu, zajímavou práci, seberealizaci, různorodost nebo pohodlnost.

Generace Y

Pro generaci Y – stejně jako pro generaci X – je nejvíce motivační složkou mzda, peníze nebo finanční ohodnocení. Dalšími faktory jsou například kolektiv, benefity, kariérní růst, smysl práce, uznání, flexibilita, zpětná vazba a mnoho dalších. Odpovědi byly velice různorodé.

Generace Z

Stejně jako předchozí generace i pro generaci Z je nejvíce motivující finanční ohodnocení. Dále někteří uvedli kolektiv, smysl práce, zkušenosti, možnost kariérního růstu, benefity nebo třeba prostředí.

Otázka č. 11: S jakou výší měsíční hrubé mzdy byste byl/a spokojen/a?

Jelikož dle otázky č. 10 bylo zjištěno, že respondenty nejvíce motivuje finanční ohodnocení, zaměříme se v rámci analýzy této otázky na to, jaká výše finanční odměny je pro ně uspokojivá.

Srovnáme průměrné mzdy v rámci vybraných okresů dle nejvyššího dosaženého vzdělání či zaměstnaných nebo podnikatelů aj. Částky, které byly uvedeny v eurech, byly převedeny kurzem 23,55 ze dne 30. 3. 2023 vydaným ČNB.

Generace X

Generace X očekává, že v průměru vydělá 64 245 Kč včetně zahraničí, což je skoro ekvivalent průměrné mzdy v celé ČR, která činí 64 319 Kč. Průměrná mzda v okrese Frýdek-Místek je o více než 14 000 Kč nižší než vyzkoumaný průměr v celé zemi a činí 50 824 Kč. Jelikož okres Ostrava-město má jako hlavní okresní město Ostravu, která je 3. největším městem ČR, je zde průměrná mzda o něco vyšší a činí 54 000 Kč. V okrese hlavního města Prahy je průměrná mzda nejvyšší a dosahuje 80 000 Kč. Průměrná mzda zaměstnaných v ČR činí 61 785 Kč, zatímco průměrná mzda podnikatelů v ČR je nižší a činí jenom 56 000 Kč. Průměrná mzda pro lidi se středním odborným vzděláním s maturitou je 54 199 Kč a pro lidi s vysokoškolským vzděláním na magisterské nebo inženýrské úrovni je průměrná mzda 78 781 Kč. Z celkového počtu respondentů 9,59 % (7) požaduje mzdu ve výši 100 000 Kč a více. Nejvyšší požadovaná mzda odpovídá 300 000 Kč a nejnižší požadovaná mzda je 25 000 Kč. Protože průměrná hodnota může být ovlivněna extrémními hodnotami, byl spočítán také medián ve výši 50 000 Kč.

Generace Y

Průměrná mzda včetně lidí pracujících v zahraničí je v České republice 70 248 Kč, zatímco průměrná mzda v samotné ČR je 69 947 Kč. V okrese hlavního města Praha dosahuje průměrná mzda 88 338 Kč, zatímco v okrese Frýdek-Místek je to 50 000 Kč a v okrese Ostrava-město je to 60 000 Kč. Medián mezd je 60 000 Kč.

Lidé s maturitou průměrně chtějí vydělávat 66 420 Kč, zatímco osoby s vysokoškolským vzděláním (magisterským/inženýrským stupněm) průměrně chtějí vydělávat 70 064 Kč. Průměrná mzda zaměstnanců v ČR je 72 067 Kč, zatímco podnikatelé si průměrně chtějí vydělat 93 333 Kč.

Se mzdou 100 000 Kč a vyšší by bylo spokojeno 18,32 % (24) dotázaných. Nejvyšší mzdu ve výši 235 500 Kč požaduje respondent z hlavního města Prahy s doktorským titulem, který je 9 let aktivní na trhu práce. Nejnižší mzda, kterou považoval jeden z respondentů za adekvátní, bylo 30 000 Kč.

Generace Z

Požadují průměrnou mzdu včetně zahraničí 47 059 Kč, průměr pouze v ČR činí 47 120 Kč. V Praze požadují o více než 50 % vyšší mzdu (69 867 Kč) než v okrese Frýdek-Místek, kde by preferovali mzdu 43 000 Kč. V okrese Ostrava-město očekávají pouze 40 249 Kč.

Pokud mají respondenti střední školu s maturitou, požadují průměrně mzdu ve výši 49 741 Kč, naopak osoby s magisterským titulem pouze 45 900 Kč, což může být zapříčiněno delší dobou studia a kratší dobou praxe těchto osob, ale zato vyšším očekávaným výdělkem v budoucnu.

Mezi mzdovými požadavky zaměstnanců a podnikatelů je rozdíl okolo 2 000 Kč, kdy zaměstnaní požadují 46 283 Kč, zatímco podnikatelé 48 333 Kč.

Se mzdou 100 000 Kč a vyšší by byli spokojeni 4 respondenti. Nejvyšší mzdu ve výši 300 000 Kč požaduje student z hlavního města Prahy, který ještě není aktivní na trhu práce a má vystudovanou střední školu s maturitou. Nejnižší mzda, kterou považovali dva z respondentů za adekvátní, bylo 10 000 Kč. Jednalo se o studenty, kteří si mohou tuto částku měsíčně vydělat například na brigádě nebo praxi. Medián mezd je 40 000 Kč. Je však důležité si uvědomit, že tato generace je teprve na začátku svého pracovního života a její mzdy mohou v budoucnu ještě výrazně růst.

Shrnutí

Tabulka *Tab. 4.12* podává ucelený přehled průměrných mezd i rozdílů mezi třemi generacemi pracující populace. Tato tabulka usnadňuje srovnání generací a průměrných mezd v různých regionech a sektorech trhu práce.

Tab. 4.12 Výběr mezd dle generací (v Kč)

Generace	Generace X	Generace Y	Generace Z
Typ mzdy			
Průměrná mzda včetně zahraničí	64 245 Kč	70 248 Kč	47 059 Kč
Medián	50 000 Kč	60 000 Kč	40 000 Kč
Průměrná mzda ČR	64 319 Kč,	69 947 Kč	47 120 Kč
Průměrná mzda – okres Frýdek-Místek	50 824 Kč	50 000 Kč	43 000 Kč
Průměrná mzda – okres hlavní město Praha	80 000 Kč	88 338 Kč	69 867 Kč
Průměrná mzda – okres Ostrava	54 000 Kč	60 000 Kč	40 249 Kč
Průměrná mzda – zaměstnaní	61 785 Kč	72 067 Kč	46 283 Kč
Průměrná mzda – podnikatelé	56 000 Kč	93 333 Kč	48 333 Kč
Průměrná mzda s vystudovanou střední školou s maturitou	54 199 Kč	66 420 Kč	49 741 Kč
Průměrná mzda s vystudovaným magisterským/inženýrským titulem	78 781 Kč	70 064 Kč	45 900 Kč
Nejvyšší požadovaná mzda	300 000 Kč	235 500 Kč	300 000 Kč
Nejnižší požadovaná mzda	25 000 Kč	30 000 Kč	10 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Jak jsou pro Vás důležité faktory níže při výběru zaměstnavatele?

Tato otázka zkoumá důležitost vybraných faktorů pro příslušníky jednotlivých generací a testuje, zda věk ovlivňuje jejich odpovědi.

Pro dotazované, kteří vyplnili, že jsou pouze podnikatelé (17), byl dotazník po předchozí otázce ukončen, jelikož není předpokládáno, že budou chtít být zaměstnanci, a proto pro účely této práce nejsou jejich odpovědi na otázky 12 až 19 relevantní.

Výsledky jsou sumarizovány v tabulce *Tab. 4.13*, která byla připravena tak, aby bylo možné srovnání mezi generacemi.

Tab. 4.13 Důležitost faktorů u jednotlivých generací (v %)

Důležitost faktoru Faktory	Rozhodně ano			Spíše ano			Spíše ne			Rozhodně ne		
	X	Y	Z	X	Y	Z	X	Y	Z	X	Y	Z
Mzda	80	73	76	20	24	24	0	1,6	0	0	0,8	0
Benefity finanční	41	39	41	52	48	52	5,8	12	6,8	1,4	0,8	0,7
Benefity nefinanční	23	17	25	42	48	54	32	32	18	2,9	3,1	2,7
Pracovní režim a pracovní doba	70	81	71	28	15	23	1,4	2,4	5,4	1,4	1,6	0,7
Vzdělávání a rozvoj	29	41	35	58	46	47	13	13	16	0	0	2,7
Pracovní vztahy	74	64	57	23	30	36	1,4	5,5	6,1	1,4	0,8	1,4
Pracovní prostředí	58	46	41	38	37	51	2,9	14	7,4	1,4	2,4	0,7
Možnost kariérního růstu	28	52	54	46	35	39	25	13	6,8	1,4	0,8	0,7
Work-life balanc	57	69	65	36	24	30	5,8	5,5	5,4	1,4	0,8	0
Pocit vlastní důležitosti	35	50	40	42	39	45	23	7,9	14	0	3,1	2
Respektující management a kolegové	55	69	61	41	28	36	4,3	1,6	2,7	0	1,6	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka *Tab. 4.14* uvádí pořadí zkoumaných faktorů dle jednotlivých generací a pod tabulkou se nachází komentáře a srovnání k tomuto pořadí.

Tab. 4.14 Pořadí faktorů u jednotlivých generací

Faktor \ Pořadí	Generace X	Generace Y	Generace Z
Mzda	1.	2.	1.
Pracovní vztahy	2.	5.	5.
Pracovní režim a pracovní doba	3.	1.	2.
Pracovní prostředí	4.	9.	7.
Respektující management a kolegové	5.	3.	4.
Work-life balanc	6.	4.	3.
Benefity finanční	7.	10.	8.
Vzdělávání a rozvoj	8.	8.	10.
Pocit vlastní důležitosti	9.	7.	9.
Možnost kariérního růstu	10.	6.	6.
Benefity nefinanční	11.	11.	11.

Zdroj: Vlastní zpracování

Generace X

Nejdůležitějším faktorem pro generaci X je mzda, která je na prvním místě, což naznačuje, že je tato generace velmi finančně motivována. Na druhém místě se umístily pracovní vztahy, což ukazuje na to, že si tato kohorta váží svých kolegů a jsou pro ni důležité kladné vztahy na pracovišti.

Dalším důležitým faktorem je pracovní režim a pracovní doba, dále pracovní prostředí a respektující management a kolegové. Tyto faktory ukazují, že je tato generace citlivá na pracovní podmínky a kulturu na pracovišti.

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem se nachází až na šestém místě, což potvrzuje tvrzení z teoretické části, že tato generace je zvyklá pracovat přesčas a neřešit pracovní dobu – i přes to, že se pracovní režim a pracovní doba umístily na druhém místě.

V druhé polovině se umístily finanční benefity, vzdělávání a rozvoj, což značí, že pro ně nejsou tyto faktory tolik důležité. Pocit vlastní důležitosti a možnost kariérního růstu se umístily až na devátém a desátém místě, což může být způsobeno tím, že zástupci této generace už jsou na pomyslném vrcholu své kariéry. Nebo také rutinou, kterou si za dobu své kariéry vybudovali.

Nejméně důležitým benefitem pro všechny generace jsou nefinanční benefity, jako je jídlo a nápoje na pracovišti, podpora sportu, herna atd.

Generace Y

Na rozdíl od generace X je nejdůležitějším faktorem pro generaci Y pracovní režim a pracovní doba, což poukazuje na to, že má tato generace ráda flexibilitu, co se pracovní doby a času v práci týče. Neméně důležitým faktorem je mzda, která určitě motivuje 73 % respondentů. Dalšími faktory jsou respektující management a kolegové, balanc mezi osobním a pracovním životem a pracovní vztahy, což naznačuje, že zástupci této generace velice dbají na to, jakými lidmi jsou obkloповáni a jak se dá jejich práce skloubit s jejich vlastními zájmy a potřebami.

Menší důraz tato generace klade na možnost kariérního růstu, pocit vlastní důležitosti, vzdělávání a rozvoj či pracovní prostředí. Málo populární jsou u této generace finanční a nefinanční benefity, což naznačuje, že pro tuto generaci není tolik důležité, jaké výhody zaměstnavatel nabízí.

Pro porovnání – dle Horváthové et al. data z roku 2016 uvádí, že mezi nejznámější benefity uvádí 61 % respondentů základní mzdu, 49 % flexibilní pracovní dobu, 41 % speciální bonusy, 36 % příspěvek na dovolenou, 33 % penzijní připojištění a 31 % flexibilní pracovní podmínky – možnost práce z domu.

Generace Z

Generace Z – stejně jako generace X – považuje mzdu za nejdůležitější faktor. Následuje pracovní režim, pracovní doba a work-life balanc, což naznačuje, že tato generace dává přednost flexibilitě a touží po vyváženosti a spokojenosti jak v osobním životě, tak v práci.

Respektující management a kolegové a pracovní vztahy se umístily na čtvrtém a pátém místě, což ukazuje, že je tato generace citlivá na dobré mezilidské vztahy.

Následuje možnost kariérního růstu, pracovní prostředí, benefity finanční a pocit vlastní důležitosti.

Naopak vzdělávání a rozvoj se umístily na předposlední pozici a nejsou příliš oblíbené, což může být způsobeno například online přístupem k mnoha vzdělávacím zdrojům. Na posledním místě se znovu umístily nefinanční benefity, což značí, že pravděpodobně nejsou u respondentů moc populární.

Statistické testování

Statistickým testováním byly zjištěny p-hodnoty, na základě kterých byly faktory rozděleny do dvou tabulek. *Tab. 4.15* zobrazuje faktory, u kterých nebyla zamítnuta nulová hypotéza, která udává, že věk nemá významný vliv na zkoumaný faktor. Mezi tyto faktory patří mzda, finanční benefity, benefity nefinanční, pracovní režim a pracovní doba, vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy, work-life balanc a respektující management a kolegové.

Tab. 4.15 Faktory, u kterých není zamítnuta nulová hypotéza

Faktor	p-hodnota	</>	α	Interpretace
Mzda	0,450163218	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.
Benefity finanční	0,756237007	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.
Benefity nefinanční	0,119630119	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.
Pracovní režim a pracovní doba	0,203962761	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.
Vzdělávání a rozvoj	0,169063256	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.
Pracovní vztahy	0,306155054	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.
Work-life balanc	0,521766105	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.
Respektující management a kolegové	0,206319507	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Na druhou stranu *Tab. 4.16* zachycuje faktory, u kterých byla zamítnuta nulová hypotéza a přijata alternativní hypotéza, která ukazuje, že věk má významný vliv na zkoumané faktory. Těmito faktory jsou pracovní prostředí, možnost kariérního růstu a pocit vlastní důležitosti.

Tab. 4.16 Faktory, u kterých je zamítnuta nulová hypotéza

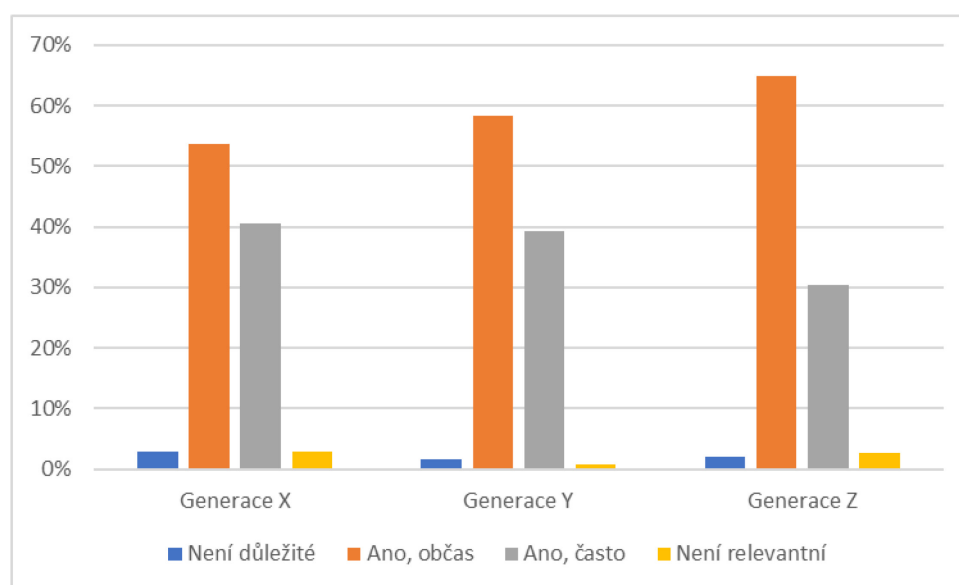
Faktor	p-hodnota	</>	α	Interpretace
Pracovní prostředí	0,022345601	<	0,05	Zamítáme nulovou hypotézu.
Možnost kariérního růstu	0,001464713	<	0,05	Zamítáme nulovou hypotézu.
Pocit vlastní důležitosti	0,040128753	<	0,05	Zamítáme nulovou hypotézu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Je pro Vás důležitá zpětná vazba od zaměstnavatele?

Graf 4.17 prezentuje výsledky otázky č. 13 z dotazníkového šetření, která se snažila zjistit, jak důležitou roli hraje zpětná vazba od zaměstnavatele pro různé generace. Tyto výsledky mohou být pro zaměstnavatele užitečné také při zjišťování frekvence, s jakou zástupci různých generací očekávají zpětnou vazbu od zaměstnavatele.

Graf 4.17 Důležitost zpětné vazby od zaměstnavatele (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Generace X

Z výsledků vyplývá, že zpětná vazba od zaměstnavatele je pro většinu zástupců generace X (94 %) důležitá buď někdy (54 %), nebo často (41 %). Pouze malá část respondentů (2,9 %) tvrdí, že zpětná vazba pro ně není relevantní, a také pro 2,9 % respondentů není důležitá.

Celkově lze říct, že většina respondentů z generace X vnímá zpětnou vazbu od zaměstnavatele jako důležitou a také jeho zpětnou vazbu očekává, a to i když to pro ně není vždy prioritou.

Generace Y

Ze 127 respondentů generace Y uvedlo 1,57 % z nich, že si myslí, že zpětná vazba od zaměstnavatele není důležitá, 58 % ji považuje za důležitou občas, 39 % často a 0,79 % ji nepovažuje za relevantní.

Generace Z

Pouze 2,03 % zástupců generace Z se domnívá, že zpětná vazba není důležitá. 65 % z nich má pocit, že je občas důležitá, 30 % často a 3 % ji považují za irelevantní.

Celkově lze konstatovat, že zástupci všech tří generací si uvědomují důležitost zpětné vazby od zaměstnavatele, přičemž většina z nich ji považuje za důležitou.

Nejčastěji zpětnou vazbu požadují zástupci generace X (41 %), zároveň pro největší procento (2,9 %) respondentů z této generace není zpětná vazba důležitá.

Statistické testování

Výsledkem testování byla p-hodnota 0,525790467, což je hodnota větší než předem stanovená hladina významnosti. To znamená, že nedochází k zamítnutí nulové hypotézy. Lze konstatovat, že věk respondentů nemá významný vliv na důležitost zpětné vazby od zaměstnavatele.

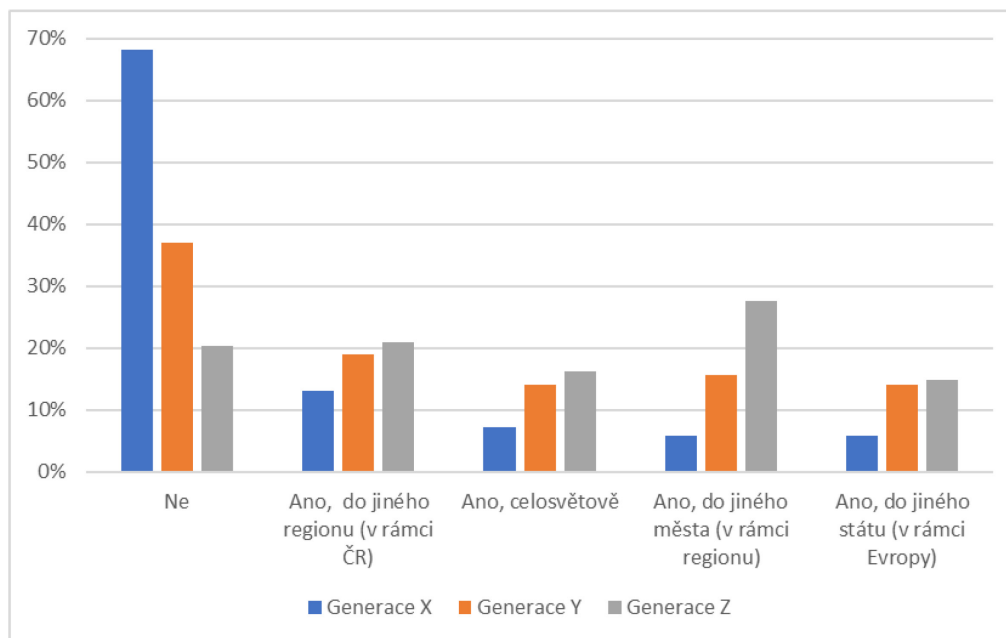
Tento výsledek může být užitečný pro různé firmy, které se snaží lépe porozumět svým zaměstnancům a jejich potřebám. Například pokud podnik zaměstnává osoby z různých věkových skupin, může být pro ni důležité zjistit, zda by měla upravit svůj přístup k poskytování zpětné vazby v závislosti na věku zaměstnanců. V tomto případě však výsledky ukazují, že věk není klíčovým faktorem, který by měl být zohledněn při poskytování zpětné vazby.

Je nesmírně důležité si uvědomit, že byla testována pouze závislost mezi věkem a důležitostí zpětné vazby. Ovšem existují i další faktory, které by mohly ovlivnit vnímání zpětné vazby, jako je například pracovní pozice, pracovní zkušenosti, vzdělání aj.

Otázka č. 14: Přestěhovali byste se za zajímavou pracovní nabídkou?

Smyslem této otázky bylo zjistit, jak jsou jednotlivé generace ochotny se přestěhovat za zajímavou pracovní nabídkou a zda je tato ochota ovlivněna generací, do které patří. V rámci analýzy bylo také zjištěno, jak daleko od současného místa bydliště jsou zástupci jednotlivých generací ochotni se přestěhovat, zda například na jiný konec světa, nebo jen do jiného města v rámci regionu. Výsledky prezentuje *Graf 4.18*.

Graf 4.18 Ochota stěhování za práci (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Generace X

Přes 68 % (47) dotázaných by se vůbec nepřestěhovalo za zajímavou pracovní nabídkou, 13 % (9) by se přestěhovalo do jiného regionu v rámci České republiky, 5,8 % (4) do jiného města a stejné procento do jiného státu v rámci Evropy. Celosvětově by se přestěhovalo jen 7,2 % (5) dotázaných.

Důvodů, proč se většina dotázaných osob nechce přestěhovat za zajímavější pracovní nabídkou, může být hned několik – například rodina a přátelé, bydlení, finanční důvody, zdravotní důvody, kulturní a jazyková bariéra, obavy o bezpečnost a další.

Vztahy s blízkými mohou být pro mnoho lidí prioritou a nemuseli by chtít opustit své rodiny kvůli zajímavé pracovní nabídce. A když člověk dosáhne určitého věku, může být obtížnější najít nové přátele anebo navázat nové vztahy.

Co se týče bydlení, většina zástupců této generace už je zvyklá na své okolí a má vztah ke svému domovu. Navíc někteří mohou mít i finanční závazky, například hypotéky, půjčky aj., které by jim mohly bránit v přestěhování.

Generace Y

Odpovědi ukazují, že u této generace existuje určitá míra flexibility a ochoty stěhovat se za zajímavější pracovní nabídkou. Nicméně 37 % dotázaných odpovědělo, že by se za lepší nabídkou nepřestěhovalo – důvody mohou být podobné jako u generace X.

Zajímavým zjištěním je, že větší procento respondentů odpovědělo, že by se přestěhovali do jiného regionu (18,9 %) než do jiného města (15,7 %). Stejné procento (14,2 %) dotázaných by se přestěhovalo do jiného státu v rámci Evropy nebo celosvětově.

Generace Z

Z odpovědí vyplývá, že většina (80 %) osob je ochotna se přestěhovat, pokud by dostali lepší pracovní nabídku. Přibližně polovina (49 %) z nich by se přestěhovala do jiného města (28 %) nebo regionu (21 %), téměř 15 % by se přestěhovalo do jiného státu, dalších 16 % by se přestěhovalo globálně. Pouze 20 % uvedlo, že nejsou ochotni se přestěhovat.

Tato data ukazují, že generace Z má vůli cestovat a pracovat v různých kulturách a prostředích, což je výhodou v dnešní globalizované ekonomice. Celkově tato data dokazují důležitost mobility a flexibility na trhu práce. Poněvadž generace Z stále více pracuje s digitálními technologiemi, není pro její zástupce problém pracovat na dálku nebo komunikovat se svými kolegy z jiných částí světa. Tudiž by zaměstnavatelé měli hledat talentované jedince nejen v jejich okolí, ale i v jiných městech, regionech, nebo dokonce i zemích. K tomuto hledání jim mohou pomoci online platformy, jako je například LinkedIn nebo Indeed.

Statistické testování

Vzhledem k tomu, že p-hodnota je velmi nízká (3,03867E-08), můžeme zamítnout nulovou hypotézu a přijmout alternativní hypotézu, že věk respondentů má významný vliv na jejich ochotu stěhovat se za prací.

Výsledky ukazují, že různé generace mají odlišný názor na možnost mobility v rámci své pracovní dráhy. Toto by firmy měly brát v úvahu při plánování svých náborových a firemních strategií.

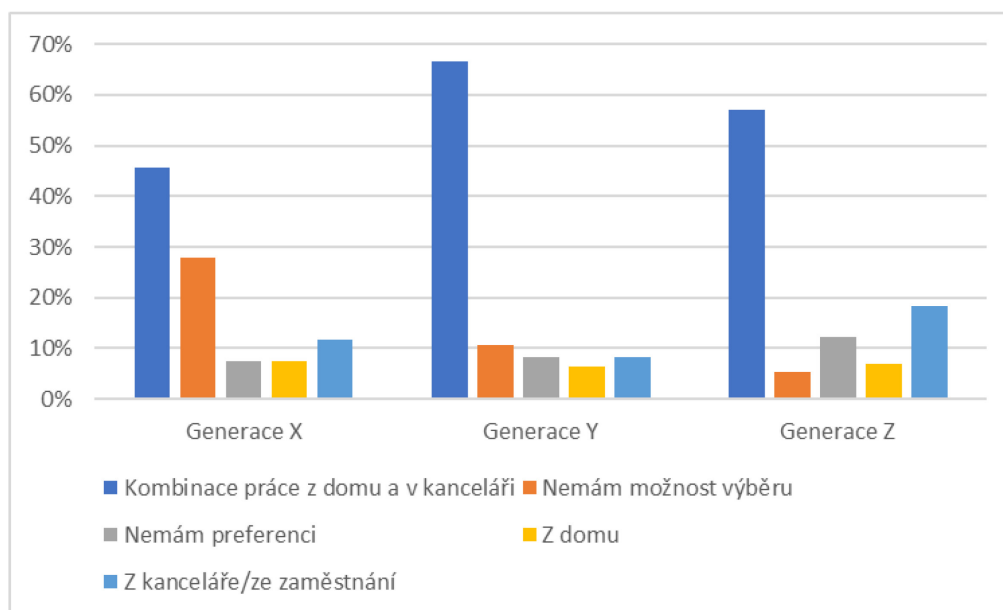
Zaměstnavatelé, zejména pokud hledají mladé talenty, by si měli uvědomit, že generace Z je nejvíce ochotna se stěhovat za prací. Měli by se tedy snažit nabídnout jim tak atraktivní podmínky, které je přesvědčí ke změně zaměstnání a přesunu.

Otázka č. 15: Odkud preferujete pracovat?

Analýzou odpovědí na tuto otázku bylo zjištěno, odkud zástupci generací X, Y a Z preferují pracovat. Jejich preference zachycuje *Graf 4.19*.

Odpovědi šesti jedinců nejsou v grafu zahrnuty, poněvadž odpověděli „jiné“ a jejich odpovědi zněly následovně: „dle potřeby klienta“, „coworkingové centrum (co-working centra)“, „všechno“, „jsem obchodní zástupce“, „z domu nebo odkudkoliv jinde než v kanceláři“, „ve výhradně určených prostorech – práce z domu pouze pokud bych měl prostor pro vlastní kancelář“.

Graf 4.19 Preference místa výkonu práce dle generací (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Generace X

Data ukazují, že u generace X nemá zhruba třetina respondentů (28 %) možnost výběru místa, odkud chtějí pracovat. Důvodem může být například firemní politika, která neumožňuje práci na dálku. Nicméně téměř polovina respondentů (46 %) upřednostňuje kombinaci práce z domu a kanceláře. Malé procento (7,4 %) respondentů nemá žádnou konkrétní preferenci, stejné procento (7,4 %) preferuje pouze práci z domu, zatímco 12 % upřednostňuje práci v kanceláři nebo ze zaměstnání.

Generace Y

Značně vyšší procento respondentů (67 %) z generace Y než u generace X chce pracovat kombinovaně z domu a kanceláře. Pouze z domu preferuje pracovat jen osm zástupců (6,5 %) této generace a z kanceláře také malé procento (8,1 %). Jak si lze všimnout, kombinace dvou zmíněných je nejpoblárnější. Možnost výběru nemá 11 % a bez preference je 8,1 % dotázaných.

Generace Z

Výsledná data tohoto dotazníku potvrzují výsledky výzkumné studie zpracované Kubátovou, že zástupci této generace preferují pracovat z coworkingových center nebo kanceláři kvůli potřebě sociálního kontaktu, jelikož nejvíce procent dotázaných (18 %) uvedlo, že by upřednostnilo práci z kanceláře. Samozřejmě na prvním místě je stále kombinace práce z domu a kanceláře (57 %), ale upřednostňuje jej menší procento než u generace Y. Z domu si přeje pracovat 6,8 % a nemá možnost výběru 5,4 % respondentů. 12 % dotázaných nemá jasnou preferenci toho, odkud by chtěli pracovat, jelikož možná ještě nikdy nepracovali nebo nemají osobní zkušenost s prací z domu nebo v kanceláři. V tomto případě mohou být otevřeni různým možnostem, které jim zaměstnavatel nabízí.

Statistické testování

Na základě p -hodnoty = 0,000159903 můžeme říct, že existuje statisticky významný vliv věku dotazovaných na preferenci toho, odkud chtějí svou práci vykonávat. Nulovou hypotézu zamítáme ve prospěch alternativní hypotézy.

Jak můžeme vidět, nejvíce osob preferuje kombinaci práce z domova a v kanceláři. To může být způsobeno například nárůstem práce z domu během pandemie Covid-19, která přinesla mnoho výhod, jako je větší flexibilita, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, ale také uvědomění, že některým chyběl kontakt

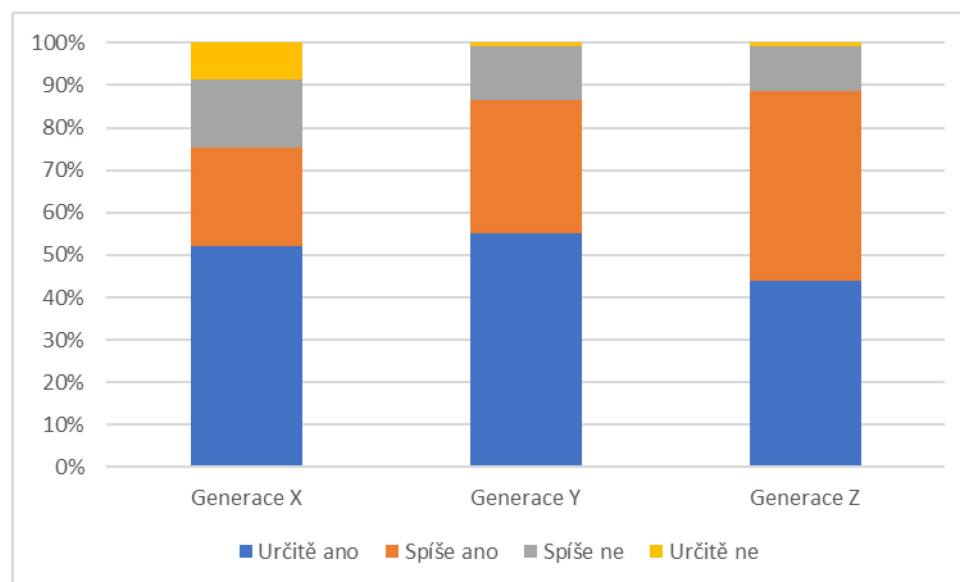
s kolegy. Proto lze kombinaci práce z domu a kanceláře považovat za ideální řešení, jelikož zaměstnanec si volí sám, odkud chce v daný čas pracovat.

Informace ohledně preference místa výkonu práce může být užitečná také pro konkrétní zaměstnavatele, kteří chtějí vytvořit pracovní prostředí vyhovující jeho zaměstnancům. Například pokud zaměstnavatel ví, že jeho zaměstnanci preferují práci z domu, může tuto možnost zvážit a investovat do technologií a infrastruktury, která tuto formu práce umožňuje.

Otázka č. 16: Jak je pro Vás v zaměstnání důležitá flexibilní pracovní doba?

Otázka č. 16 zkoumá, jestli je pro zástupce vybraných generací důležitá pružná pracovní doba. Výsledky odpovědí zachycuje *Graf 4.20*.

Graf 4.20 Důležitost flexibilní pracovní doby pro vybrané generace (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Generace X

Podle výsledků dotazování je pro většinu zástupců generace X flexibilní pracovní doba důležitá, 52 % respondentů odpovědělo, že je pro ně určitě důležitá, dalších 23 % uvedlo, že je pro ně spíše důležitá. To ukazuje, že je pro většinu respondentů z generace X flexibilní pracovní doba důležitá. Přesto 16 % dotázaných odpovědělo, že pro ně spíše není důležitá, a 9 % odpovědělo, že je pro ně určitě nedůležitá.

Generace Y

Z výsledků dotazování bylo zjištěno, že 55 % respondentů odpovědělo, že je pro ně flexibilní pracovní doba spíše důležitá. Dalších 31 % odpovědělo, že je pro ně spíše

důležitá. To naznačuje, že je flexibilní doba práce velmi důležitá, a dokonce více než u generace X. Méně než pětina (13 %) vyplnila spíše nedůležitá, což je méně než u generace X. Pouze 1 % označilo flexibilní pracovní dobu za určitě nedůležitou, což je výrazně méně než u generace X. Obecně lze konstatovat, že generace Y má větší zájem o flexibilitu pracovní doby než generace X.

Odpovědi respondentů na tuto otázku také potvrzují odpovědi z otázky č. 12, kdy se pracovní režim a pracovní doba umístily na prvním místě, dokonce i před mzdou. To naznačuje, že pro stále více lidí je flexibilita důležitější než výše mzdy a že se mění i preference v pracovních hodnotách a očekáváních v moderním pracovním světě.

Generace Z

Pokud jde o generaci Z, výsledky ukazují, že flexibilita pracovní doby je pro většinu respondentů (89 %) důležitá, 44 % odpovědělo, že je určitě důležitá, 45 % uvedlo, že je spíše důležitá. Jenom 11 % vyplnilo, že pružná pracovní doba není příliš důležitá, 1 % uvedlo, že není vůbec důležitá. Co se týče odpovědi „určitě ano“, vybralo tuto možnost méně respondentů než u generací X a Y.

Obecně lze konstatovat, že pro všechny generace je pružná pracovní doba důležitá. Může existovat několik důvodů, například změna v pracovních hodnotách a očekáváních, technologický pokrok a digitalizace pracovního prostředí nebo také konkurenční výhoda, kterou se snaží zaměstnavatelé nalákat kvalifikované zaměstnance.

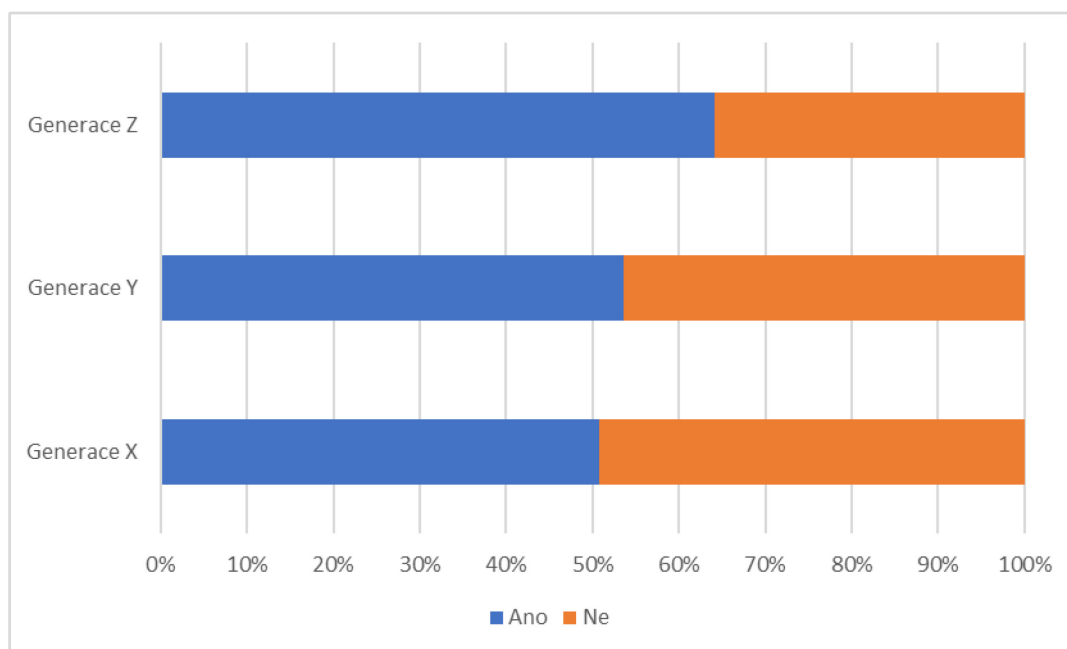
Statistické testování

Na základě statistického testování byla zjištěna závislost mezi věkem dotázaných a důležitostí flexibilní pracovní doby. Jelikož p -hodnota = 0,000362239, byla zamítnuta nulová hypotéza a akceptována alternativní hypotéza potvrzující tuto závislost.

Otázka č. 17: Kdybyste měl/a možnost, pracoval/a byste na částečný pracovní úvazek?

Graf 4.21 vytvořený z výsledků dotazníku ukazuje, že více než polovina respondentů všech tří generací by pracovala na částečný úvazek, kdyby měli tu možnost.

Graf 4.21 Zájem o práci na částečný úvazek (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Generace X

Výsledky dotazníku ukazují, že u generace X byly výsledky velice těsné. Téměř polovina respondentů (50,72 %) uvedla, že by pracovala na částečný pracovní úvazek, pokud by měla možnost, zatímco druhá polovina (49,28 %) ne. To naznačuje, že mezi generací X neexistuje žádný výrazný trend v zájmu o práci na částečný úvazek a že názory se mohou mezi respondenty značně lišit.

Generace Y

Respondenti z generace Y sdílejí podobné názory jako respondenti z generace X, pokud jde o jejich zájem o práci na částečný úvazek. Více než polovina respondentů (53,54 %) uvedla, že by pracovala na částečný úvazek, pokud by měla příležitost, zatímco 46,46 % ne. Tato podobnost odpovědí naznačuje, že přístup k práci a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem jsou důležitými faktory pro obě generace.

Generace Z

Nejvyšší procento odpovědí „ano“ bylo zaznamenáno u generace Z s 64,19 % (95). To může být způsobeno tím, že generace Z je ještě studenty nebo teprve začínají pracovat a hledají flexibilní pracovní možnosti, které jim umožní skloubit práci s dalším závazkem, např. studiem.

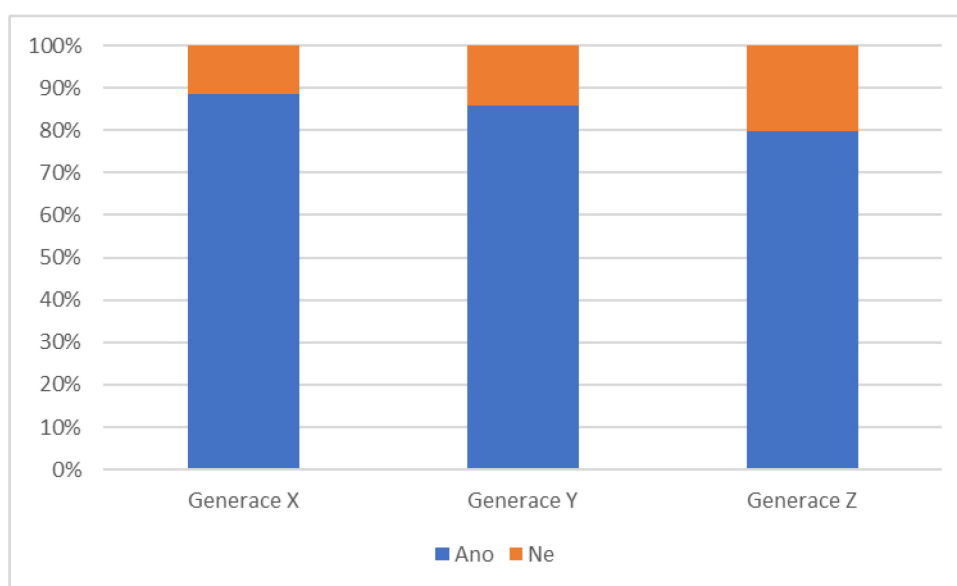
Statistické testování

Po provedení testu nezávislosti byla zjištěna p-hodnota 0,089774873. Na základě této hodnoty jsme dospěli k závěru, že není důvod zamítnout nulovou hypotézu. Věk respondentů tedy neovlivňuje jejich zájem o práci na částečný úvazek.

Otázka č. 18: Jste ochoten/ochotna pracovat přesčas?

Při pohledu na *Graf 4.22* lze vidět ochotu zástupců jednotlivých generací pracovat přesčas. Poskytuje tak zajímavý obraz toho, jak různé generace přistupují k tomuto tématu.

Graf 4.22 Ochota zástupců jednotlivých generací pracovat přesčas (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Generace X

Odpovědi na otázku ukazují, že generace X vykazuje největší ochotu pracovat přesčas – 88,41 % odpovědí „ano“. To může signalizovat vysokou pracovní morálku a angažovanost těchto lidí, kteří jsou ochotni vynaložit dodatečné úsilí, aby splnili pracovní požadavky. Existuje také možnost, že vnější faktory, jako je například ekonomická situace na trhu práce, mohou mít vliv na tuto ochotu. Tyto faktory mohou vytvářet pocit, že je potřeba být pro zaměstnavatele co nejvíce k dispozici.

Generace Y

Z odpovědí generace Y vyplývá, že většina zástupců této generace je ochotna pracovat přesčas, konkrétně 85,83 % respondentů. Nicméně v porovnání s generací X jsou odpovědi odmítající přesčasy častější, a to s podílem odpovědí „ne“ ve výši 14,17 %.

To může naznačovat, že zástupci generace Y jsou více zaměřeni na vyvážení práce a soukromého života.

Generace Z

Z výsledků je patrné, že generace Z má nejnižší podíl ochoty pracovat přesčas, protože 20,27 % respondentů odpovědělo, že nejsou ochotni pracovat přesčas. Zároveň se ukázalo, že většina této generace (79,73 %) je ochotna pracovat přesčas, což je stále poměrně vysoké číslo.

Tyto výsledky také ukazují, že přestože existují určité rozdíly v postojích jednotlivých generací, většina pracovníků je ochotna pracovat přesčas, což může být důležité pro mnoho firem, a to zejména v dobách zvýšeného pracovního vytížení nebo v krizových situacích.

Statistické testování

Po provedení statistického testu jsme získali p-hodnotu 0,196495136. Tato hodnota nám neumožňuje zamítnout nulovou hypotézu, což znamená, že jsme neprokázali statisticky významný vliv věku respondentů na jejich ochotu pracovat přesčas. To naznačuje, že věk není klíčový faktor ovlivňující ochotu lidí pracovat přesčas či nikoliv.

Otázka č. 19: Kde byste pro Vás hledal/a vhodnou pracovní pozici?

Jelikož měla otázka č. 19 možnost výběru více odpovědí najednou, nebylo by statistické testování této otázky relevantní, proto bylo pouze vypočteno, kolik procent zástupců jednotlivých generací dílčí odpovědi zvolilo, viz *Tab. 4.23*.

Tab. 4.23 Možnosti hledání práce dle jednotlivých generací (v %)

	Generace X	Generace Y	Generace Z
Doporučení známých	70	71	74
Pracovní portály (např. Jobs, Profesia, Indeed)	61	74	81
Sociální sítě (např. Facebook, LinkedIn)	26	43	52
Webové stránky zajímavých/známých firem	38	58	63

Podle referencí na internetu (např. Glassdoor, Atmoskop)	8,7	24	18
Osobní kontakty, osobní doporučení	2,9	0,8	0
Mám otevřené možnosti u 5 firem	0	0,8	0
Osobní návštěva	0	0	0,7
Stránky firem v okolí bydliště	0	0	0,7
Kariérní centrum ze školy	0	0	0,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Poněvadž byla i možnost výběru odpovědi „jiná“, uvedli někteří respondenti například osobní doporučení, kariérní centrum školy, stránky firem v okolí bydliště aj. Tyto odpovědi byly v tabulkách zahrnuty také, ale nevyskytují se u všech generací, jelikož se jednalo pouze o individuální odpovědi.

Generace X

Výsledky naznačují, že nejčastějším způsobem, jak by lidé hledali práci, je doporučení od známých. 70 % dotázaných uvedlo, že by se spolehlo na doporučení od svých známých, což poukazuje na to, jak důležité jsou kontakty. Mezi generací X jsou také populární pracovní portály, které by využilo přes 61 % dotázaných.

Sociální sítě jsou touto generací méně oblíbené, pouze 26 % by je využilo k hledání práce. Může to být způsobeno tím, že tato generace dospívala před tím, než se sociální sítě používaly, a tak mohou mít méně zkušeností s používáním těchto platforem při hledání práce.

38 % respondentů uvedlo, že by práci hledalo i na stránkách známých nebo zajímavých firem. To poukazuje na to, že mnoho respondentů dá přednost hledání práce u konkrétních společností, které znají nebo o nich mají informace.

Bohužel pouze 8,7 % by využilo internetových referencí, což může být způsobeno tím, že tyto zdroje nejsou tak známé a rozšířené jako jiné možnosti hledání pracovních pozic.

Jedna osoba (2,9 %) uvedla, že by práci hledala přes osobní kontakty nebo osobní doporučení.

Generace Y

Z odpovědí vyplývá, že generace Y preferuje různé způsoby hledání práce. Doporučení od známých zůstává stále populární, 71 % respondentů uvedlo, že by se spoléhali na doporučení známých.

Ovšem pracovní portály jsou ještě populárnější než doporučení, 74 % dotázaných by je využilo k hledání vhodné pracovní pozice. To může být díky tomu, že tato kohorta osob byla vychovávána v době, kdy se internet a technologie stávaly běžnou součástí života.

Webové stránky známých nebo zajímavých firem jsou také velmi oblíbené, 58 % dotázaných by je použilo k hledání práce. To naznačuje, že tato generace je velmi informovaná a aktivní v hledání specifických pracovních příležitostí.

Sociální sítě, jako jsou Facebook nebo LinkedIn, jsou také značně oblíbené, 43 % dotázaných by je využilo k hledání práce. To může být díky tomu, že tato generace má větší zkušenosti s používáním sociálních médií pro profesionální účely.

Glassdoor, Atmoskop aj. jsou také mnohem populárnější u této generace, k hledání práce by je využilo 24 % dotázaných. Může to být tím, že tato generace je zvyklá užívat internetové zdroje k opatření informací.

Také jedna osoba (0,8 %) vyplnila, že by využila osobní kontakty nebo osobní doporučení. A dále jeden respondent uvedl, že má otevřené možnosti u pěti firem, tudíž předpokládáme, že by práci hledat nemusel a mohl by si pouze vybrat z těchto otevřených možností.

Generace Z

Lze vidět, že nejvíce (81 %) dotázaných by vhodné zaměstnání hledalo na pracovních portálech, které nabízejí širokou škálu nabídek a možností filtrování podle různých kritérií. Velkou roli také hraje doporučení známých, které by využilo 74 % respondentů. Stejně jako u generace Y i generace Z ráda využívá k hledání práce sociální sítě (52 %) a webové stránky zajímavých firem (63 %). Méně populárními jsou u generace Z reference na internetu, které by využilo pouze 18 % dotázaných.

Dále by jeden (0,7 %) respondent využil k hledání zaměstnání stránky firem v okolí bydliště, další respondent by se podíval na kariérní centrum své školy a jiný by osobně navštívil firmu, u které by chtěl pracovat.

5 Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení

Tato kapitola je rozdělena na dvě části. V první se věnujeme vyhodnocení provedené analýzy se zopakováním informací týkajících se výzkumu. Druhá část prezentuje návrhy na řešení identifikovaných problémů a poskytuje doporučení pro zaměstnavatele.

5.1 Vyhodnocení analýzy

Účelem analýzy bylo identifikovat nejdůležitější faktory mající vliv na výběr ideálního zaměstnavatele podle jednotlivých generací a také jejich porovnání. Zaměstnavatelé by měli tyto faktory rozpoznat a přilákat díky nim co nejvíce kvalifikovaných uchazečů o práci, aby obsadili volné pracovní pozice. Je také důležité si zaměstnance udržet, jelikož nižší fluktuace znamená také vyšší firemní produktivitu. Proto je důležité mít povědomí o rozdílech mezi generacemi a využít těchto odlišností.

Výzkumu se zúčastnilo 361 respondentů ze sledovaných generací, kteří odpovídali na otázky ohledně faktorů, které mají vliv na výběr ideálního zaměstnavatele. Tyto otázky se týkaly například mzdy, benefitů, zpětné vazby, flexibilní pracovní doby aj. Některé otázky byly testovány Pearsonovým chí-kvadrát testem a byly u nich stanoveny nulová (H_0) a alternativní hypotéza (H_1). Akceptování nulové hypotézy znamenalo, že věk respondentů nemá žádný vliv na jejich odpovědi, naopak odmítnutí značilo, že věk má významný vliv na jejich odpovědi. Výsledky testů jsou zahrnuty v rámci analýz jednotlivých otázek.

5.2 Návrhy a doporučení

Tato podkapitola obsahuje návrhy a doporučení, která by měla pomoci zaměstnavatelům. Návrhy a doporučení vycházejí z výsledků dotazníkového šetření a měly by pomoci zaměstnavatelům pochopit faktory ovlivňující výběr vhodného zaměstnavatele z pohledu generací X, Y a Z.

Pro většinu respondentů byla nejdůležitějším faktorem mzda, proto je správné nastavení mzdy klíčovým faktorem. **Správně nastavená mzda** může vést k větší produktivitě a motivaci zaměstnanců, naproti tomu špatné nastavení může produktivitu snížit a tím i zvýšit fluktuaci ve firmě. Větší fluktuace znamená větší náklady pro firmu, jelikož musí opětovně hledat nové zaměstnance a investovat do jejich zaškolení, což

může být finančně nákladné a časově náročné. Vysoká fluktuace navíc může negativně ovlivnit vztahy a komunikaci mezi zaměstnanci.

Jelikož každá generace má rozdílné představy o výši mzdy, měli by si zaměstnavatelé uvědomit, jakou generaci plánují oslovit. Pokud chtějí oslovit generaci X, měli by zaměstnancům nabídnout alespoň mzdu ve výši mediánu 50 000 Kč, generaci Y 60 000 Kč a generaci Z 40 000 Kč. Tato výše mzdy je ovšem velice orientační, jelikož záleží i na dalších faktorech, které ovlivňují výši požadované mzdy, jako jsou zkušenosti pracovníka, velikost firmy, umístění pracoviště, pracovní výkon či jiné zvláštní dovednosti. Vybrat správnou výši mzdy není jednoduchý úkol, protože příliš nízká může vést k nespokojenosti a odchodu zaměstnanců. Společnosti by proto měly udělat samostatné průzkumy, které jim požadovanou ideální mzdu pro danou pracovní pozici, region a velikost firmy alespoň přiblíží.

Dalším důležitým faktorem je pracovní režim a pracovní doba. Toto také potvrzují odpovědi na otázku č. 16, kde více než 70 % dotázaných z vybraných generací vybralo, že je pro ně určitě nebo spíše důležitá **flexibilní pracovní doba**. Jedním z možných řešení je umožnit zaměstnancům pracovat v pružném pracovním režimu, kdy si zaměstnanec určuje začátek a konec pracovní doby sám. Důležité je, aby pracoval v předem určené době, kterou mu stanoví zaměstnavatel. Takovou základní dobou může být například 9:00 až 13:00. Poté lze pracovat dle uvážení zaměstnance, ale s přihlédnutím na to, že zaměstnanec musí splnit týdenní nebo měsíční časový fond. Samozřejmě toto rozvržení není vhodné pro všechny zaměstnance, proto je důležité, aby byly naplněny jak potřeby zaměstnavatele, tak potřeby jednotlivých zaměstnanců.

Dále ve firmách, které fungují na směnný provoz, by mohly být **speciální směny pro rodiče s dětmi**, kdy by byl začátek a konec směny přizpůsoben otevírací době škol nebo školek. Jelikož většina ranních směn začíná okolo 6. hodiny ráno, nemá mnoho rodičů šanci odvést své děti do školy, školky ani školní družiny, které začínají nejdříve právě kolem 6. hodiny a mnoho rodičů poté nemá šanci přijít na směnu včas. Proto by směny pro tyto zaměstnance začínaly například okolo 7:00 nebo 7:30 a rodiče by měli čas děti odvést i do školy nebo školky, ale také je tam vyzvednout po práci.

Dalším přijatelným řešením by mohl být tzv. **švédský pracovní model**, který je postaven na kratší pracovní době (6 hodin práce denně) a více pauzách během dne. Tento model se osvědčil v mnoha společnostech, protože lidé zvládnou více práce během kratší

doby a poté se mohou věnovat svým rodinám a osobnímu životu a jsou šťastnější, jelikož mají lepší rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Tato rovnováha s sebou také přináší menší míru stresu a větší produktivitu. U těchto lidí se také předpokládá menší pravděpodobnost syndromu vyhoření.

Další možností, jak poskytnout pracovníkům flexibilitu, co se pracovní doby týče, je dovolit jim **práci na částečný úvazek**. Přes 50 % dotázaných ze všech sledovaných generací by uvítalo práci na částečný úvazek. V České republice je necelých 1,5 milionu lidí, kteří nepracují, i když by se mohli uplatnit na trhu práce. Jedná se převážně o ženy na rodičovské dovolené, osoby v předdůchodovém věku, lidé čerstvě v důchodu nebo lidé, kteří si platí zdravotní pojištění sami. Další skupinou jsou studenti, rodiče malých dětí, lidé se zdravotním postižením nebo lidé, kteří chtějí více volného času. Bohužel se jedná o nevyužitý potenciál trhu a stát tím přichází o velké příjmy v podobě daní z příjmu, sociálního nebo zdravotního pojištění. Tuto situaci by měla změnit legislativní změna zavedená v únoru 2023, která má poskytnout 5% slevu na sociální pojištění u zkrácených úvazků. Bohužel tuto změnu ještě nelze ekonomicky hodnotit, jelikož byla zavedena teprve nedávno a nejsou k ní zatím dostupná data.

Zkrácené úvazky představují nástroj, který má pomoci s prací starších osob, které s největší pravděpodobností budou do důchodu odcházet později, a tak by v pozdějším věku mohly pracovat méně, a to právě na částečné úvazky. Dále by částečné úvazky mohly být motivací pro rodiče malých dětí, aby se vrátili dříve do práce.

Jedním z hlavních důvodů je ekonomická nevýhodnost, jelikož jsou v Česku nízké mzdy při kratších úvazcích a lidé se jimi neuzívají. Proto by zaměstnavatelé měli nabízet vyšší mzdy, poněvadž někdy zaměstnanec stihne více práce za 6 hodin než za 8.

Další problém je, že u částečných úvazků není žádná záruka návratu na plný úvazek, což v jiných zemích je. Tento problém by měla řešit vláda, která také musí do roku 2024 implementovat evropskou směrnici o sladování práce a péče.

Analýzou bylo zjištěno, že nejvíce respondentů by uvítalo kombinaci práce z domu a z kanceláře. Tato kombinace nabízí řadu výhod jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Tím, že může zaměstnanec pracovat z domova, mu firma poskytuje větší flexibilitu a rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Je to skvělý způsob, jak sladit osobní a pracovní život, jelikož umožňuje zaměstnancům lépe plánovat svůj čas, řídit si

svůj rozvrh a kombinovat osobní závazky, jako jsou návštěvy lékaře nebo rodinné povinnosti.

Další výhodou práce z domu je větší produktivita, jelikož jsou odstraněny rušivé vlivy a vyrušování v kancelářském prostředí, což pomáhá zaměstnancům lépe se soustředit a udělat více práce za kratší časový úsek. Navíc je toto řešení nákladově efektivní, jelikož zaměstnanec ušetří za výdaje na dopravu a společnost ušetří na režijních nákladech, jako je nájem nebo energie. Navíc snížením počtu zaměstnanců, kteří dojíždějí každý den do kanceláře, se snižuje uhlíková stopa. Firmy tím pomáhají ekologičtějšímu způsobu života.

Na druhou stranu práce z kanceláře umožňuje spolupráci s kolegy, vymýšlení nových nápadů společně nebo získávání okamžité zpětné vazby. Lidé také mají přístup k vybavení a zdrojům kanceláře, jako jsou tiskárny, skenery aj.

Další výhodou může být sociální interakce, která při práci z domu chybí a která je rozhodně potřeba pro budování vztahů, vytváření komunity nebo pro lepší morálku zaměstnanců. Kancelářské prostředí mimo jiné nabízí příležitost pro networking, mentoring či profesní růst, kdy mladší zaměstnanci mohou sledovat styly vedení, získávat zkušenosti a dovednosti od starších kolegů aj. Kancelář také dává jasnou hranici mezi osobním a pracovním životem. V případě práce z domu je těžké tuto hranici určit, jelikož člověk je stále v domácím prostředí.

Proto navrhuje zaměstnavatelům zavést tzv. **hybrid work model**, který umožňuje jak práci z domu, tak z kanceláře. Zaměstnanci by například museli přijít jednou týdně do kanceláře, kde by se setkali s ostatními členy jejich týmu, a zbytek týdne by mohli pracovat dle vlastního rozhodnutí z domu nebo kanceláře. Samozřejmě tento model není možné aplikovat na všechny pracovní pozice a ve všech firmách, ale měl by být aplikován tam, kde je to možné a zaměstnanci si to žádají.

Jelikož pro většinu dotázaných je důležitá **zpětná vazba** (ať už často nebo občas), měli by zaměstnavatelé zjistit, jak často jejich zaměstnanci zpětnou vazbu potřebují – a poté jim ji poskytnout. Zpětná vazba je nástroj, který pomáhá zaměstnancům zlepšit výkon, produktivitu, ale i dovednosti. Poněvadž pravidelná a konstruktivní zpětná vazba vytváří pracovní kulturu, která vede k nepřetržitému zlepšování, větší spokojenosti pracovníků, jejich zapojení, ale také udržení. Efektivní zpětná vazba je přínosem nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele.

Zaměstnavatelům pomáhá hodnotit výkon pracovníků a najít možný prostor ke zlepšení. Na druhou stranu napomáhá motivovat zaměstnance tím, že oceňuje jejich tvrdou práci, úspěchy a další. Zpětná vazba také pomáhá zaměstnancům rozpoznat jejich silné a slabé stránky a poskytuje jim přehled o oblastech, ve kterých by se mohli zlepšit. Dále jim poskytuje pohled na to, jak jsou vnímáni zaměstnavatelem, a dává jim možnost akceptovat nové výzvy a kariéře růst.

Zaměstnavatelé by měli být povinni poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu, protože přináší větší produktivitu, zlepšení výkonu, větší spokojenost se zaměstnáním nebo také větší pocit důvěry. Aby byla zpětná vazba co nejúčinnější, měla by být v souladu s cíli podniku.

Přes 70 % zástupců jednotlivých generací by hledalo práci na doporučení svých známých. Proto by firmy mohly zavést **program „doporuč známého“**, který může být výhodným způsobem pro získání talentů. Zaměstnanci mohou doporučit své známé, kteří by se na danou pracovní pozici hodili, a pokud by tento nový zaměstnanec danou pozici přijal a zůstal na ní po určitou dobu, zaměstnanec, který ho doporučil, by dostal odměnu. Odměna by měla být finančního charakteru a neměla by být ani příliš nízká, ani příliš vysoká. Adekvátní částkou by mohlo být například 20 000 Kč, které by dostal zaměstnanec po uplynutí zkušební doby doporučeného.

Tento způsob získávání nových zaměstnanců má hned několik výhod. Zaměstnanci jsou motivováni hledat talentované osoby ve svém okolí, podílí se na zvětšování týmů a mohou se cítit vázáni firmě, zároveň si mohou tímto způsobem přivydělat. Dále se jedná o efektivní způsob získávání zaměstnanců, protože lidé většinou doporučují své blízké, o jejichž schopnostech a dovednostech ví. Takoví zaměstnanci mohou být pro firmu velkým přínosem. Zároveň mají tito kandidáti větší šanci uspět, poněvadž přicházejí z důvěryhodného zdroje.

Zároveň zaměstnanci pomáhají budovat firemní kulturu a cítí se jako součást týmu, jelikož jej pomáhají budovat – cítí se tak spjata s firmou a jejími zaměstnanci. Vzhledem k výše zmíněným výhodám by měly firmy zvážit zavedení tohoto programu, ale bude také záležet na podmínkách konkrétní firmy a dalších aspektech, jako jsou náklady a další.

Dalším místem, který respondenti zvolili pro hledání práce, jsou **pracovní portály**. Firmy by se měly snažit o co nejlepší prezentaci pracovních pozic, protože

taková prezentace může přilákat spoustu uchazečů. Zaměstnavatelům se tak zvyšuje šance, že najdou toho správného kandidáta.

Při tvoření prezentace pracovních pozic je důležité věnovat se několika bodům. Prvním je dostatečná zajímavost pracovní pozice, aby oslovila co nejvíce zájemců. Prezentace by měla být přesvědčivá, inovativní, ale zároveň pravdivá. Popis pracovní pozice by měl obsahovat přesné požadavky na danou roli, míru zodpovědnosti a poskytnout jasný popis pracovní náplně. Dále by měl obsahovat informace ohledně výhod práce v dané společnosti, benefitů a bonusů, které nabízí. Některé uchazeče by také mohla zaujmout informace o možnostech kariérního růstu.

Firma by se měla prezentovat v souladu s firemní kulturou, hodnotami a firemními cíli, jelikož potenciální kandidáti se mohou také rozhodovat na základě souznění s organizací.

Společnosti by také mohly zvážit, zda nevyužijí ke své prezentaci moderní technologie, jako je videoprezentace nebo interaktivní prvky, které mohou zvýšit atraktivitu dané pracovní pozice a zároveň dát zájemcům více informací o daném podniku.

Například webový portál jobs.cz nabízí 3 druhy balíčků. Ve verzi „Light“ za 7 390 Kč nabízí vystavení nabídky na 30 dní, verze „Standard“ za 8 990 Kč obsahuje vystavení nabídky na 30 dní a obnovení každý týden a verze „3 x Standard“ v ceně 24 500 Kč zahrnuje vystavení 3 inzerátů během roku. Navíc je možné si připlatit za firemní profil za cenu 39 000 Kč a zaměstnavatelé budou moci použít vlastní grafiku. Dalším možným řešením jsou kariérní stránky, které stojí od 75 000 Kč a zahrnují inzerát v designu firemního webu.

Pro srovnání – kdybychom zaplatili 20 000 Kč zaměstnanci, který nám doporučí svého známého, ušetřili bychom asi 28 000 Kč, které bychom zaplatili za balíček Light, a firemní profil v hodnotě 47 990 Kč na portálu Jobs.cz. Samozřejmě lidé mají pouze omezené množství přátel, a proto je důležité zaměřit se na obě tyto možnosti při hledání vhodných zaměstnanců.

6 Závěr

Konkurenční prostředí na trhu práce nutí zaměstnavatele hledat způsoby, kterými se mohou odlišit od konkurence a přilákat tak uchazeče o zaměstnání. Jelikož se zaměstnanci již nespokojí pouze se stálou mzdou, ale chtějí a očekávají od svých zaměstnavatelů více. Z tohoto důvodu je nutné znát faktory, které ovlivňují rozhodování uchazečů, a přizpůsobit těmto faktorům pracovní prostředí a podmínky.

Hlavním cílem této diplomové práce je identifikovat významné faktory, které mají vliv na sledované generace X, Y a Z při výběru zaměstnavatele.

Byl vytvořen teoretický základ pro následný kvantitativní výzkum, který byl jeden z dílčích cílů práce. Pro teoretickou část byly informace získány jak z českých, zahraničních, ale i online zdrojů. Byly popsány hlavní faktory ovlivňující získávání a přístup zaměstnanců, kterými jsou například odměňování, pracovní vztahy, vzdělávání a rozvoj, pracovní doba a režim, čímž byl naplněn další dílčí cíl této práce. Dále byly charakterizovány sledované generace X, Y a Z a byla také nastíněna současná situace na trhu práce.

Praktická část je tvořena kvantitativním výzkumem, který byl provedený pomocí online dotazníkového šetření. Výsledky jednotlivých otázek byly otestovány testem nezávislosti a byla pro ně určena nulová a alternativní hypotéza. U dvanácti faktorů byla přijata nulová hypotéza a vyšlo najevo, že věk nemá vliv na odpovědi dotázaných. Naopak u deseti faktorů byla akceptována alternativní hypotéza prokazující závislost mezi věkem a odpověďmi respondentů. Mezi faktory, které jsou závislé na věku, patří nejvyšší dosažené vzdělání, současný stav, spokojenost se současným stavem, velikost společnosti, pracovní prostředí, možnost kariérního růstu, pocit vlastní důležitosti, ochota stěhování za prací, místo výkonu práce a důležitost flexibilní pracovní doby.

Výsledky dotazníkového šetření potvrdily, že sledované generace mají odlišné představy o faktorech, které ovlivňují jejich výběr zaměstnavatele. Firmy by měly brát ohled na požadavky rozdílných generací působících na trhu práce, jelikož je nízká nezaměstnanost a lidé si mohou vybírat, pro jakou společnost chtějí a budou pracovat. Společnosti by se také měly starat o blaho svých zaměstnanců, aby nepřecházeli ke konkurenci a nevznikaly tak firmám náklady spojené s fluktuací.

Na základě výsledků byla vypracována sada návrhů a doporučení, která byla posledním dílčím cílem práce. Zaměstnavatelé by se měli zaměřit hlavně na správné

nastavení mzdy, umožnění flexibilní pracovní doby (např. speciální směny pro rodiče s dětmi nebo tzv. švédský pracovní model), lepší podmínky pro práci na částečný úvazek, možnost pracovat z domu i kanceláře (tzv. hybrid work model), častější poskytování zpětné vazby, program „doporuč známého“ nebo lepší propagace pracovních pozic na pracovních portálech.

Na závěr je důležité si uvědomit, že každá generace i každý uchazeč jsou jedineční a je potřeba k nim přistupovat individuálně dle jejich požadavků, přání a potřeb.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

- [1] ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9882-0.
- [2] BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.
- [3] BLÁHA, Jiří, Martin ČERNEK, Andrea ČOPÍKOVÁ, Petra HORVÁTHOVÁ, Viktorie JANEČKOVÁ a Kateřina MAKOVÁ, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [4] ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-3829-8.
- [5] HAZUCHOVÁ, Nad'a a Jana STÁVKOVÁ, 2021. *Marketingový výzkum*. Brno: Mendelova univerzita v Brně. ISBN 978-80-7509-799-6.
- [6] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [7] HORVÁTHOVÁ, Petra, Marie MIKUŠOVÁ, Jiří BLÁHA, Iva KIROVOVÁ, Lucjan KLIMSZA, Lucja MATUSIKOVÁ, Marcela PAPALOVÁ a Kateřina STANOVSKÁ, 2019. *Trendy v managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-4337-7.
- [8] HOWE, Neil and William STRAUSS, 2000. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books. ISBN 0375707190.
- [9] JANDOUREK, Jan, 2012. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3679-2.
- [10] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [12] KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [13] KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ, 2013. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: Příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3961-7.
- [14] LIPOVSKÁ, Hana, 2017. *Moderní ekonomie: Jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0120-7.

[15] MCCRINDLE, Mark and Emily WOLFINGER, 2014. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. 3rd edition. Bella Vista (Australia): McCrindle Research. ISBN 978 0 9924839 0 6.

[16] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.

[17] NĚMCOVÁ, Ivana, Helena MARKOVÁ, Dušan POLONSKÝ a Vojtěch MALÁTEK, 2016. *Využití částečných pracovních úvazků v systému řízení lidských zdrojů v Moravskoslezském kraji*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7510-216-4.

[18] PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

[19] SIMOVÁ, Jozefína a Jitka BUREŠOVÁ, 2022. *Marketingový výzkum*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-594-6.

[20] TROGER, Hermann, 2021. *Human Resource Management in a Post COVID-19 World: New Distribution of Power, Individualization, Digitalization and Demographic Developments*. Cham: Springer. Future of business and finance. ISBN 978-3-030-67469-4.

[21] URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference

[22] MATOUŠKOVÁ, Zdeňka, Zdeňka ŠÍMOVÁ a Hana ŽÁČKOVÁ, 2009. *Vybrané aspekty flexibility trhu práce*. Working paper NOZV-NVF č. 3/2009. Praha: Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání NVF. ISSN 1801-5476.

Elektronické dokumenty a ostatní

[23] *20 tipů pro nefinanční benefity*, 2008. HR News [online]. [cit. 30.1.2023]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/20-tipu-pro-nefinancni-benefity-id-630411>

[24] ANDERSON, Gordon John a Jane BRYSON, 2012. *The Good Employer: The Image and the Reality*. International Labour and Employment Relations Association 16th World Congress, Philadelphia, July 2012. Victoria University of Wellington Legal Research Paper No. 43 [online]. 16.7.2012 [cit. 9.12.2022]. Dostupné z: [doi:http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2110382](http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2110382)

[25] BENCSIK, Andrea, Tímea JUHÁSZ and Gabriella HORVÁTH-CSIKÓS, 2016. *Y and Z Generations at Workplaces*. Journal of Competitiveness [online]. [cit. 27.10.2022]. Dostupné z: [doi: https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06](https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06)

[26] *Český HDP ve čtvrtém čtvrtletí poklesl, ekonomika vstoupila do recese*, 2023. *ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ* [online]. 31.1.2023 [cit. 1.2.2023]. Dostupné z:

<https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/cesky-hdp-ve-ctvrtem-ctvrtletu-poklesl-ekonomika-vstoupila-do-recese/2319065>

[27] DOLOT, Anna, 2018. *The characteristic of Generation Z*. e-mentor nr 2 (74) / 2018 [online]. [cit. 7.12.2022]. Dostupné z: doi: <http://dx.doi.org/10.15219/em74.1351>

[28] Generation Definition & Meaning. © 2022 *Dictionary.com, LLC* [online]. [cit. 15.10.2022]. Dostupné z: <https://www.dictionary.com/browse/generation>

[29] *Internetová jazyková příručka – generace* [online], 2008 - 2022. Praha: Ústav pro jazyk český AV ČR, v. v. i. [cit. 15.10.2022]. Dostupné z: <https://prirucka.ujc.cas.cz/?slovo=generace>

[30] *Jak na generaci X? Neplette si čtyřicátníky s firemním inventářem*. LMC [online]. 8.1.2020 [cit. 30.1.2020]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/jak-na-generaci-x-neplette-si-ctyricatniky-s-firemnim-inventarem/>

[31] KOŘÍNKOVÁ, Aneta. *Data z trhu práce – červen 2022*. EduMama.cz [online]. 30.6.2022 [cit. 31.3.2023]. Dostupné z: <https://www.edumama.cz/clanky/data-z-trhu-prace-cerven-2022>

[32] KUBÁTOVÁ, Jaroslava, 2016. *Work-Related Attitudes of Czech Generation Z: International Comparison*. *Central European Business Review* [online]. 5(4), 61-70. [cit. 7.12.2022]. Dostupné z: doi: 10.18267/j.cebr.167

[33] LESLIE, Braedon, Claire ANDERSON, Cole BICKHAM, Julia HORMAN, Audrey OVERLY, laire GENTRY, Clark CALLAHAN and Jesse KING. *Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment*. *Employ Respons Rights J* [online]. (33), 171–187 [cit. 8.12.2022]. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>

[34] *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - prosinec 2022*, 2023. Český statistický úřad (ČSÚ) [online]. [cit. 2.2.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2022>

[35] *Nezaměstnanost v EU zůstala v prosinci na 6,1 procenta, nejnižší zůstává v Česku*, 2023. ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ [online]. 1.2.2023 [cit. 2.2.2023]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-eu-zustala-v-prosinci-na-6-1-procenta-nejnizsi-zustava-v-cesku/2319774>

[36] *Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2022*, 2022. Český statistický úřad (ČSÚ) [online]. [cit. 2.2.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2022>

[37] *Průzkum Grafton: generace Y a Z jsou loajálnější, než se tvrdí*, 2019. Grafton Recruitment [online]. Praha [cit. 9.12.2022]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/onas/medialni-zona/tiskove-zpravy/pruzkum-grafton-generace-y-a-z-jsou-loajalnejsi-nez-se-tvrdi>

[38] ROBAK, Elżbieta a Anna ALBRYCHIEWICZ-SŁOCIŃSKA, 2019. *Quality of Work as a Challenge for Modern Management of Human Resources in Relation to*

Employees from Z-Generation. Conference Quality Production Improvement – CQPI [online]. Vol.1 (Issue 1), pp. 93-100 [cit. 7.12.2022]. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.2478/cqpi-2019-0013>

[39] *S nedostatkem zaměstnanců bojuje už 60 procent českých firem*. BusinessInfo.cz [online]. 16.2.2022 [cit. 19.2.2023]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/s-nedostatkem-zamestnancu-bojuje-uz-60-procent-ceskych-firem/>

[40] SHARMA, Pragma a Dr. Richa PANDIT, 2021. *WORKPLACE EXPECTATIONS OF DIFFERENT GENERATIONS – A REVIEW OF LITERATURE* [online]. Wesleyan Journal of Research, Vol.14 No.30 (October 2021). [cit. 31.1.2023].

[41] SLADEK, Sarah a Alyx GRABINGER, 2018. *Gen Z: The first generation of the 21st Century has arrived!* [online]. [cit. 27.10.2022]. Dostupné z: https://xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2018/08/GenZ_Final-d11.pdf

[42] *Srovnání krajů v České republice - 2022, 2023*. Český statistický úřad (ČSÚ) [online]. [cit. 2.2.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/9-trh-prace-3r6bt9zjtx>

[43] STARÝ, Petr, 2023. *Nedostatek řemeslníků se prohlubuje. Chybí jich více než 400 tisíc*. Finanční a ekonomický institut z.s. [online]. 18.1.2023 [cit. 23.3.2023]. Dostupné z: <https://faei.cz/nedostatek-remeslniku-se-prohlubuje-chybi-jich-vice-nez-400-tisic/>

[44] ŠVIHEL, Petr, 2023. *Zkrácené úvazky jsou past. Na úroveň Západu se vyhrabeme za desítky let*. Seznam Zprávy [online]. 10.3.2023 [cit. 23.3.2023]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-politika-zkracene-uvazky-jsou-past-na-uroven-zapadu-se-vyhrabeme-za-desitky-let-227055#dop_ab_variant=906100&dop_source_zone_name=zpravy.sznhp.box&source=hp&seq_no=3&utm_campaign=abtest216_firmy_novy_backend_varB&utm_medium=z-boxiku&utm_source=www.seznam.cz

[45] *Věkové složení obyvatelstva - 2021, 2022*. Český statistický úřad (ČSÚ) [online]. [cit. 17.10.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2021>

[46] *Vývoj českého trhu práce – 3. čtvrtletí 2022, 2022*. Český statistický úřad (ČSÚ) [online]. [cit. 2.2.2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/165397794/cpmz120522_analyza.pdf/2b611e25-c675-4ce2-92a7-8268d348b6f7?version=1.0

[47] WILLIAMS, Kaylene C. and Robert A. PAGE, 2011. *Marketing to the Generations*. Journal of Behavioral Studies in Business [online]. [cit. 17.10.2022]. Dostupné z: <https://www.aabri.com/manuscripts/10575.pdf>

[48] Zákon 155/1995 Sb. Zákon o důchodovém pojištění. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 17.10.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-155#prilohy>

Seznam zkratek

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

HDP – Hrubý domácí produkt

EU – Evropská unie

NH – Národní hospodářství

Seznam příloh

Příloha 1

Příloha 2

Příloha 1

Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Ivana Vrstýáková a jsem studentkou Ekonomické fakulty na Vysoké škole báňské - Technické univerzitě v Ostravě. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci, která se věnuje faktorům, které mají vliv na výběr ideálního zaměstnavatele z pohledu generací X, Y a Z. Dotazník se skládá z 19 otázek a jeho vyplnění Vám zabere přibližně 5 - 10 minut.

Dotazník je anonymní, proto prosím odpovídejte pravdivě.

Děkuji a přeji hezký zbytek dne.

1. Jste?
 - Žena
 - Muž
 - Vlastní
 - Nechci uvádět
2. V jakém roce jste se narodil/a?
 - 1965–1981
 - 1982–1995
 - 1996–2010
 - Jiné:
3. Kde bydlíte? Prosím napište okres.
4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - Základní
 - Střední odborné vzdělání s výučním listem
 - Střední odborné vzdělání s maturitou
 - Vyšší odborné vzdělání
 - Vysokoškolské vzdělání – bakalářský stupeň
 - Vysokoškolské vzdělání – magisterský/inženýrský stupeň
 - Vysokoškolské vzdělání – doktorský stupeň
5. V současné době?
 - Jsem zaměstnaný/á
 - Studuji
 - Jsem zaměstnaný/á i studuji
 - Podnikám
 - Podnikám i studuji
 - Jsem nezaměstnaný
 - Jsem na rodičovské/mateřské dovolené
6. Jak jste spokojen/a se současným stavem (zaměstnání, podnikání, studium, aj.)?

1 2 3 4 5

Nejméně spokojen/a Nejvíce spokojen/a

7. Kolik let jste aktivní na pracovním trhu? (brigády, HPP, podnikání aj.) Prosím napište počet let.

8. V jak velké společnosti byste upřednostňoval/a pracovat?

- Mikropodnik (méně než 10 zaměstnanců)
- Malé (méně než 50 zaměstnanců)
- Střední (méně než 250 zaměstnanců)
- Velké (více než 250 zaměstnanců)
- Nemám preferenci
- Jiné:

9. Jak moc se momentálně cítíte motivován/a?

1 2 3 4 5

Nejméně motivován/a Nejvíce motivován/a

10. Co Vás nejvíce motivuje? (prosím heslovitě)

11. S jakou výší měsíční hrubé mzdy byste byl/a spokojen/a?

12. Jak jsou pro Vás důležité faktory níže při výběru zaměstnavatele?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

Mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefity finanční	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefity nefinanční (jídlo a nápoje na pracovišti, podpora sportu, herna)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní režim a pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdělávání a rozvoj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Work-life balanc (rovnováha mezi pracovním a osobním životem)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pocit vlastní důležitosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respektující management a kolegové	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Je pro Vás důležitá zpětná vazba od zaměstnavatele?
- Ne, není důležitá, neočekávám ji
 - Ano, občas ji očekávám
 - Ano, očekávám ji často
 - Není relevantní
14. Přestěhovali byste za zajímavou pracovní nabídkou?
- Ano, do jiného města (v rámci regionu)
 - Ano, do jiného regionu (v rámci ČR)
 - Ano, do jiného státu (v rámci Evropy)
 - Ano, celosvětově
 - Ne
15. Odkud preferujete pracovat?
- Z domu
 - Z kanceláře/ze zaměstnání
 - Kombinace práce z domu a v kanceláři
 - Coworkingové centrum (co-working centra)
 - Nemám preferenci
 - Nemám možnost výběru
 - Jiné:
16. Jak je pro Vás v zaměstnání důležitá flexibilní pracovní doba?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
17. Kdybyste měl/a možnost, pracoval/a byste na částečný pracovní úvazek?
- Ano
 - Ne
18. Jste ochoten/ochotna pracovat přesčas?
- Ano
 - Ne
19. Kde byste pro Vás hledal/a vhodnou pracovní pozici?
- Doporučení známých
 - Pracovní portály (např. jobs, profesia, indeed)
 - Sociální síť (např. Facebook, LinkedIn)
 - Webové stránky zajímavých/známých firem
 - Podle referencí na internetu (např. Glassdoor, Atmoskop)
 - Jiné:

Příloha 2

Pearsonův chí-kvadrát test

H₀: Věk respondentů nemá žádný vliv na jejich odpovědi.

H₁: Věk respondentů má významný vliv na jejich odpovědi.

Hladina významnosti je 5 %.

Otázka č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

	SŠ s maturitou	SŠ s výučním listem	VŠ – bakalářský	VŠ – doktorský	VŠ – magisterský	VOŠ	Základní	Celkový součet
Generace X	32	12	4	4	16	4	2	74
Generace Y	27	7	17	7	68	3	4	133
Generace Z	59	3	57		20	5	10	154
Celkový součet	118	22	78	11	104	12	16	361

	SŠ s maturitou	SŠ s výučním listem	VŠ – bakalářský	VŠ – doktorský	VŠ – magisterský	VOŠ	Základní	Celkový součet
Generace X	24,19	4,51	15,99	2,25	21,32	2,46	3,28	74
Generace Y	43,47	8,11	28,74	4,05	38,32	4,42	5,89	133
Generace Z	50,34	9,39	33,27	4,69	44,37	5,12	6,83	154
Celkový součet	118	22	78	11	104	12	16	361

p-hodnota 1,37192E-16 <0,05

Otázka č. 5: V současné době?

	Jsem na rodičovské/mateřské dovolené	Jsem nezaměstnaný	Jsem zaměstnaný/á	Jsem zaměstnaný/á i studuji	Podnikám	Podnikám i studuji	Studuji	Celkový součet
Generace X	1	1	67	0	5	0	0	74
Generace Y	14	0	100	9	6	1	3	133
Generace Z	0	3	30	44	6	4	67	154
Celkový součet	15	4	197	53	17	5	70	361

	Jsem na rodičovské/mateřské dovolené	Jsem nezaměstnaný	Jsem zaměstnaný/á	Jsem zaměstnaný/á i studuji	Podnikám	Podnikám i studuji	Studuji	Celkový součet
Generace X	1	1	67	0	5	0	0	74
Generace Y	14	0	100	9	6	1	3	133
Generace Z	0	3	30	44	6	4	67	154
Celkový součet	15	4	197	53	17	5	70	361

p-hodnota 1,00187E-37 <0,05

Otázka č. 6: Jak jste spokojen/a se současným stavem (zaměstnání, podnikání, studium, aj.)?

	1	2	3	4	5	Celkový součet
Generace X	5	6	23	24	16	74
Generace Y	3	9	29	72	20	133
Generace Z	8	22	43	64	17	154
Celkový součet	16	37	95	160	53	361

p-hodnota 0,020906034 <0,05

Jak jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

	1	2	3	4	5	Celkový součet
Generace X	3	6	21	22	15	67
Generace Y	2	6	17	60	15	100
Generace Z	1	5	7	14	3	30
Celkový součet	6	17	45	96	33	197

	1	2	3	4	5	Celkový součet
Generace X	2,04	5,78	15,30	32,65	11,2233	67
Generace Y	3,05	8,63	22,84	48,73	16,7512	100

Generace Z	0,91	2,59	6,85	14,62	5,02538 1	30
Celkový součet	6	17	45	96	33	197

p-hodnota 0,044329652 <0,05

Otázka č. 8: V jak velké společnosti byste upřednostňoval/a pracovat?

	Malé	Mikropodnik	Nemám preferenci	Střední	Velké	Celkový součet
Generace X	20	13	16	10	11	70
Generace Y	27	13	46	23	23	132
Generace Z	52	11	42	30	17	152
Celkový součet	99	37	104	63	51	354

	Malé	Mikropodnik	Nemám preferenci	Střední	Velké	Celkový součet
Generace X	19,58	7,32	20,56	12,46	10,08	70
Generace Y	36,92	13,80	38,78	23,49	19,02	132
Generace Z	42,51	15,89	44,66	27,05	21,90	152
Celkový součet	99	37	104	63	51	354

p-hodnota 0,040951734 <0,05

Otázka č. 9: Jak moc se momentálně cítíte motivován/a?

	1	2	3	4	5	Celkový součet
Generace X	10	18	12	25	9	74

Generace Y	16	18	42	43	14	133
Generace Z	13	38	40	44	19	154
Celkový součet	39	74	94	112	42	361

	1	2	3	4	5	Celkový součet
Generace X	10	18	12	25	9	74
Generace Y	16	18	42	43	14	133
Generace Z	13	38	40	44	19	154
Celkový součet	39	74	94	112	42	361

p-hodnota 0,172103251 >0,05

Otázka č. 12: Jak jsou pro Vás důležité faktory níže při výběru zaměstnavatele?

Důležitost faktoru – mzda					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	55	14	0	0	69
Generace Y	93	31	2	1	127
Generace Z	112	36	0	0	148
Celkový součet	260	81	2	1	344

Důležitost faktoru – mzda					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	52,15	16,25	0,40	0,20	69

Generace Y	95,99	29,90	0,74	0,37	127
Generace Z	111,86	34,85	0,86	0,43	148
Celkový součet	260	81	2	1	344

p-hodnota 0,450163218 >0,05

Důležitost faktoru – benefity finanční					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	28	36	4	1	69
Generace Y	50	61	15	1	127
Generace Z	60	77	10	1	148
Celkový součet	138	174	29	3	344

Důležitost faktoru – benefity finanční					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	27,68	34,90	5,82	0,60	27,68
Generace Y	50,95	64,24	10,71	1,11	50,95
Generace Z	59,37	74,86	12,48	1,29	59,37
Celkový součet	138	174	29	3	138

p-hodnota 0,756237007 >0,05

Důležitost faktoru – benefity nefinanční					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	16	29	22	2	69
Generace Y	21	61	41	4	127
Generace Z	37	80	27	4	148
Celkový součet	74	170	90	10	344

Důležitost faktoru – benefity nefinanční					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	14,84	34,10	18,05	2,01	69
Generace Y	27,32	62,76	33,23	3,69	127
Generace Z	31,84	73,14	38,72	4,30	148
Celkový součet	74	170	90	10	344

p-hodnota 0,119630119 >0,05

Důležitost faktoru – pracovní režim a pracovní doba					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	48	19	1	1	69
Generace Y	103	19	3	2	127
Generace Z	105	34	8	1	148
Celkový součet	256	72	12	4	344

Důležitost faktoru – pracovní režim a pracovní doba					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	51,35	14,44	2,41	0,80	69
Generace Y	94,51	26,58	4,43	1,48	127
Generace Z	110,14	30,98	5,16	1,72	148
Celkový součet	256	72	12	4	344

p-hodnota 0,203962761 >0,05

Důležitost faktoru – vzdělávání a rozvoj					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	20	40	9	0	69
Generace Y	52	59	16	0	127
Generace Z	52	69	23	4	148
Celkový součet	124	168	48	4	344

Důležitost faktoru – vzdělávání a rozvoj					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	24,87	33,70	9,63	0,80	69
Generace Y	45,78	62,02	17,72	1,48	127
Generace Z	53,35	72,28	20,65	1,72	148
Celkový součet	124	168	48	4	344

p-hodnota 0,169063256 >0,05

Důležitost faktoru – pracovní vztahy					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	51	16	1	1	69
Generace Y	81	38	7	1	127
Generace Z	84	53	9	2	148
Celkový součet	216	107	17	4	344

Důležitost faktoru – Důležitost faktoru – pracovní vztahy					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	43,33	21,46	3,41	0,80	69
Generace Y	79,74	39,50	6,28	1,48	127
Generace Z	92,93	46,03	7,31	1,72	148
Celkový součet	216	107	17	4	344

p-hodnota 0,306155054 >0,05

Důležitost faktoru – pracovní prostředí					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	40	26	2	1	69
Generace Y	59	47	18	3	127
Generace Z	61	75	11	1	148
Celkový součet	160	148	31	5	344

Důležitost faktoru – pracovní prostředí					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	32,09	29,69	6,22	1,00	69
Generace Y	59,07	54,64	11,44	1,85	127
Generace Z	68,84	63,67	13,34	2,15	148
Celkový součet	160	148	31	5	344

p-hodnota 0,022345601 <0,05

Důležitost faktoru – možnost kariérního růstu					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	19	32	17	1	69
Generace Y	66	44	16	1	127
Generace Z	80	57	10	1	148
Celkový součet	165	133	43	3	344

Důležitost faktoru – možnost kariérního růstu					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	33,10	26,68	8,63	0,60	69
Generace Y	60,92	49,10	15,88	1,11	127
Generace Z	70,99	57,22	18,50	1,29	148
Celkový součet	165	133	43	3	344

p-hodnota 0,001464713 <0,05

Důležitost faktoru – work-life balanc					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	39	25	4	1	69
Generace Y	88	31	7	1	127
Generace Z	96	44	8	0	148
Celkový součet	223	100	19	2	344

Důležitost faktoru – work-life balanc					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	44,73	20,06	3,81	0,40	69
Generace Y	82,33	36,92	7,01	0,74	127
Generace Z	95,94	43,02	8,17	0,86	148
Celkový součet	223	100	19	2	344

p-hodnota 0,521766105 >0,05

Důležitost faktoru – pocit vlastní důležitosti					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	24	29	16	0	69
Generace Y	63	50	10	4	127
Generace Z	59	66	20	3	148
Celkový součet	146	145	46	7	344

Důležitost faktoru – pocit vlastní důležitosti					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	29,28	29,08	9,23	1,40	69
Generace Y	53,90	53,53	16,98	2,58	127
Generace Z	62,81	62,38	19,79	3,01	148
Celkový součet	146	145	46	7	344

p-hodnota 0,040128753 <0,05

Důležitost faktoru – respektující management a kolegové					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	38	28	3	0	69
Generace Y	87	36	2	2	127
Generace Z	90	54	4	0	148
Celkový součet	215	118	9	2	344

Důležitost faktoru – respektující management a kolegové					
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkový součet
Generace X	43,13	23,67	1,81	0,40	69
Generace Y	79,38	43,56	3,32	0,74	127
Generace Z	92,50	50,77	3,87	0,86	148
Celkový součet	215	118	9	2	344

p-hodnota 0,206319507 >0,05

Otázka č. 13: Je pro Vás důležitá zpětná vazba od zaměstnavatele?

	Není důležité	Ano, občas	Ano, často	Není relevantní	Celkový součet
Generace X	2	37	28	2	69
Generace Y	2	74	50	1	127
Generace Z	3	96	45	4	148
Celkový součet	7	207	123	7	344

	Není důležité	Ano, občas	Ano, často	Není relevantní	Celkový součet
Generace X	1,40	41,52	24,67	1,40	69
Generace Y	2,58	76,42	45,41	2,58	127
Generace Z	3,01	89,06	52,92	3,01	148
Celkový součet	7	207	123	7	344

p-hodnota 0,525790467 >0,05

Otázka č. 14: Přestěhovali byste se za zajímavou pracovní nabídkou?

	Ano, do jiného města	Ano, do jiného regionu	Ano, do jiného státu	Ano, celosvětově	Ne	Celkový součet
Generace X	4	9	4	5	47	69
Generace Y	20	24	18	18	47	127
Generace Z	41	31	22	24	30	148
Celkový součet	65	64	44	47	124	344

	Ano, do jiného města	Ano, do jiného regionu	Ano, do jiného státu	Ano, celosvětově	Ne	Celkový součet
Generace X	13,04	12,84	8,83	9,43	24,87	69
Generace Y	24,00	23,63	16,24	17,35	45,78	127
Generace Z	27,97	27,53	18,93	20,22	53,35	148
Celkový součet	65	64	44	47	124	344

p-hodnota 3,03867E-08 <0,05

Otázka č. 15: Odkud preferujete pracovat?

	Kombinace práce z domu a v kanceláři	Nemám možnost výběru	Nemám preferenci	Z domu	Z kanceláře/ ze zaměstnání	Celkový součet
Generace X	31	19	5	5	8	68
Generace Y	82	13	10	8	10	123
Generace Z	84	8	18	10	27	147
Celkový součet	197	40	33	23	45	338

	Kombinace práce z domu a v kanceláři	Nemám možnost výběru	Nemám preferenci	Z domu	Z kanceláře/ ze zaměstnání	Celkový součet
Generace X	39,63	8,05	6,64	4,63	9,05	68
Generace Y	71,69	14,56	12,01	8,37	16,38	123
Generace Z	85,68	17,40	14,35	10,00	19,57	147
Celkový součet	197	40	33	23	45	338

p-hodnota 0,000159903 <0,05

Otázka č. 16: Jak je pro Vás v zaměstnání důležitá flexibilní pracovní doba?

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkový součet
Generace X	36	16	11	6	69
Generace Y	70	40	16	1	127
Generace Z	65	66	16	1	148
Celkový součet	171	122	43	8	344

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkový součet
Generace X	34,30	24,47	8,63	1,60	69
Generace Y	63,13	45,04	15,88	2,95	127
Generace Z	73,57	52,49	18,50	3,44	148
Celkový součet	171	122	43	8	344

p-hodnota 0,000362239 <0,05

Otázka č. 17: Kdybyste měl/a možnost, pracoval/a byste na částečný pracovní úvazek?

	Ano	Ne	Celkový součet
Generace X	35	34	69
Generace Y	68	59	127
Generace Z	95	53	148
Celkový součet	198	146	344

	Ano	Ne	Celkový součet
Generace X	39,72	29,28	69
Generace Y	73,10	53,90	127
Generace Z	85,19	62,81	148
Celkový součet	198	146	344

p-hodnota 0,089774873 >0,05

Otázka č. 18: Jste ochoten/ochotna pracovat přesčas?

	Ano	Ne	Celkový součet
Generace X	61	8	69
Generace Y	109	18	127
Generace Z	118	30	148
Celkový součet	288	56	344

	Ano	Ne	Celkový součet
Generace X	57,77	11,23	69
Generace Y	106,33	20,67	127
Generace Z	123,91	24,09	148
Celkový součet	288	56	344

p-hodnota 0,196495136 >0,05