

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Mezigenerační rozdíly v postojích k pracovnímu prostředí
Intergenerational Differences in Attitudes to the Work Environment

Student:

Matěj Nesvadba

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lenka Spáčilová, Ph.D.

Ostrava 2023

Zadání bakalářské práce

Student: **Matěj Nesvadba**

Studijní program: B0413A050012 Ekonomika a management

Specializace: S03 Management

Téma: **Mezigenerační rozdíly v postojích k pracovnímu prostředí**
Intergenerational Differences in Attitudes to the Work Environment

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Faktory pracovního prostředí
3. Generace na současném trhu práce
4. Metodika výzkumu
5. Analýza mezigeneračních rozdílů v postojích k vybraným aspektům pracovního prostředí
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

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

HOMFRAY, Š., J. SKALKOVÁ a K. ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ. *Nástroje sladování osobního a pracovního života z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3341-3.

VALENTINE, S., P. MEGLICH, R. L. MATHIS a J. H. JACKSON. *Human Resource Management*. 16th ed. Boston: Cengage, 2020. ISBN 978-0-357-03385-2.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lenka Spáčilová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2022

Datum odevzdání: 05.05.2023

Garant studijního programu: doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

V IS EDISON zadáno: 08.11.2022 11:48:09

Poděkování

Rád bych touto cestou vyjádřil upřímné poděkování paní Ing. Lence Spáčilové, Ph.D za její čas, ochotu a znalosti, které mi poskytla a věnovala v průběhu zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Faktory pracovního prostředí.....	7
2.1	Pracovní prostředí.....	7
2.2	Fyzikální faktory.....	8
2.2.1	Mikroklimatické podmínky.....	8
2.2.2	Hluk.....	9
2.3	Chemické faktory.....	11
2.4	Biologické faktory.....	11
2.5	Sociálně psychologické faktory.....	12
2.5.1	Pracovní postoje.....	12
2.6	Spokojenost s prací.....	14
2.7	Angažovanost.....	16
2.8	Oddanost.....	18
2.9	Motivace.....	19
2.10	Vztah mezi spokojeností s prací, angažovaností, motivací a oddaností.....	22
2.11	Typy pracovních prostředí.....	24
3	Generace na současném trhu práce.....	26
3.1	Generace v umění.....	26
3.2	Generace v sociologii.....	27
3.3	Generace v demografii.....	27
3.4	Teorie generačních archetypů.....	28
3.4.1	Generační archetypy.....	29
3.4.2	Obraty / Turnings.....	30
3.5	Generace Baby Boomers (Baby Boomers).....	32
3.6	Generace X.....	34
3.7	Generace Y.....	35
3.8	Generace Z.....	36
3.9	Generace Alfa.....	37
3.10	Srovnání generací.....	38
4	Metodika výzkumu.....	39
4.1	Přípravná etapa.....	39
4.1.1	Definice výzkumného cíle.....	39
4.1.2	Metoda shromažďování dat.....	40
4.1.3	Základní a výběrový soubor.....	40
4.1.4	Předvýzkum a testování dotazníku.....	41

4.2	Realizační etapa	41
4.2.1	Sběr dat a jejich zpracování	41
4.2.2	Struktura respondentů	42
5	Analýza mezigeneračních rozdílů v postojích k vybraným aspektům pracovního prostředí	45
5.1	Analýza otázek	45
5.2	Shrnutí a doporučení	64
6	Závěr	68
	Seznam použité literatury	70
	Seznam zkratk	75

1 Úvod

V současném dynamickém světě práce je nezbytné pochopit rozdíly mezi generacemi, které se setkávají na pracovištích, aby bylo možné efektivně řídit lidské zdroje a vytvářet harmonické pracovní prostředí. Je nezbytné porozumět postojům, hodnotám a očekáváním jednotlivých generací vůči pracovnímu prostředí, neboť tyto faktory ovlivňují jejich výkonnost, spokojenost, oddanost a setrvání v organizaci.

Cílem této práce je provést analýzu mezigeneračních rozdílů v postojích k pracovnímu prostředí, identifikovat klíčové aspekty, které mají vliv na angažovanost, motivaci, výkonnost a spokojenost zaměstnanců různých generací, a poskytnout tak organizacím ucelený přehled a praktické rady pro zlepšení jejich personálních strategií. Z těchto poznatků mohou těžit jak zaměstnavatelé, kteří budou schopni lépe řídit a motivovat své zaměstnance, tak i zaměstnanci, kteří mohou dosáhnout vyšší spokojenosti a lepších kariérních příležitostí.

Motivací pro zpracování tohoto tématu spočívá v osobním zájmu o řízení lidských zdrojů a zvědavosti ohledně rostoucího významu mezigeneračních rozdílů v pracovním prostředí. Porozuměním těmto rozdílům může vést k lepší komunikaci, spolupráci a spokojenosti zaměstnanců napříč generacemi.

Práce se skládá ze šesti kapitol, které se podrobně věnují danému tématu. Druhá kapitola teoreticky vymezuje pracovní prostředí, analyzuje jeho hlavní faktory, jako jsou fyzikální, chemické, biologické a sociálně psychologické aspekty, a zohledňuje současné trendy moderního pracovního prostředí.

Třetí kapitola podrobně zkoumá jednotlivé generace, které jsou aktuálně zastoupeny na trhu práce. Každá generace je popsána v kontextu historických, sociálních a ekonomických událostí a okolností, které ovlivnily a ovlivňují jejich postoje, hodnoty a očekávání vůči práci a pracovnímu prostředí.

Čtvrtá kapitola se zaměřuje na metodu sběru dat. Tato kapitola podrobně popisuje přípravnou a realizační etapu výzkumu. V rámci přípravné etapy se jedná o stanovení cílů výzkumu, výběr vhodné metody sběru dat, definování základního výběrového souboru a provedení předvýzkumu. V realizační etapě je popsán proces sběru dat a struktura respondentů.

V páté kapitole je prezentováno vyhodnocení dotazníkového šetření. Jsou zde uvedeny hlavní závěry týkající se mezigeneračních rozdílů v postojích k pracovnímu prostředí. Na základě těchto závěrů jsou formulovány konkrétní návrhy a doporučení pro zaměstnavatele a odborníky v oblasti řízení lidských zdrojů, které by mohly přispět ke zlepšení pracovního prostředí a zvýšení spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců různých generací. V poslední, šesté kapitole je shrnut závěr této bakalářské práce, který zahrnuje hlavní poznatky.

2 Faktory pracovního prostředí

V této kapitole se budeme věnovat faktorům pracovního prostředí, které hrají důležitou roli ve spokojenosti, produktivitě a celkové morálce zaměstnanců. Faktory, jako jsou osvětlení, teplota, hluk, vibrace a větrání mohou ovlivnit, jak efektivně je člověk schopen vykonávat svou práci. Navíc kultura pracoviště, včetně komunikace mezi spolupracovníky a styl řízení mohou mít dopad na celkovou morálku a výkon. Je tedy důležité vytvořit příjemné pracovní prostředí, aby zaměstnanci mohli pracovat efektivně. To znamená vytvořit pohodlný pracovní prostor s nezbytným vybavením, nastavit realistická očekávání, poskytovat podporu zaměstnancům a podporovat otevřenou komunikaci. Zaměřením se na pracovní prostředí mohou společnosti pracovat na zajištění toho, aby zaměstnanci byli v prostředí, kde mohou naplno pracovat.

2.1 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí zahrnuje okolnosti, v nichž pracoviště existuje. Podle Štikar a kol. (2003) jde o soubor faktorů, které mají vliv na proces práce, a to pomocí motivačních opatření jako jsou odměny nebo organizační struktury či postupy. Pracovní prostředí navržené tak, aby uspokojilo cíle podniku, má pozitivní dopad na produktivitu zaměstnance i na obecný úspěch firmy.

Podle Dvořáková (2012) je pracovní prostředí obvykle definováno jako souhrn fyzikálních, chemických, biologických, sociálních a kulturních činitelů, které působí na pracovníky během procesu vykonávání práce. Je ovlivňováno charakterem vykonané práce, technickými postupy, estetickou úpravou pracoviště a hygienickým zařízením. Kvůli nevyhovujícímu pracovnímu prostředí musí zaměstnanci vyvinout úsilí a čas na jeho odstranění či překonání – což může oslabit jejich zdravotní stav a morálku. Tyto zaměstnance obvykle provází nespokojenost se společností, kterou reflektuje pokles produktivity a snaha opustit podnik.

Definice pracoviště a pracovního prostředí není zahrnuta v žádném právním předpisu, ale lze se odvolat na jejich výklad. Pracoviště je označeno jako místo práce, zatímco pracovní prostředí reflektuje sociální prostor, ve kterém člověk takovou práci vykonává. Tento prostor se skládá ze široké škály faktorů ovlivňujících uživatele, které lze rozdělit do následujících kategorií:

- Fyzikální faktory – hluk, světlo, záření a mikroklimatické podmínky;
- Chemické faktory – plyny, páry, prach a kapénky;

- Biologické faktory – mikroorganismy, buněčné kultury a endoparaziti;
- Sociálně-psychologické faktory – mezilidské vztahy (Král, 2015).

2.2 Fyzikální faktory

V České republice je regulace fyzikálních faktorů pracovního prostředí řízena pomocí Zákoníku práce č. 365/2011 Sb. Tento zákon se zaměřuje na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) a zahrnuje specifická ustanovení týkající se fyzikálních faktorů pracovního prostředí, jako je například správná teplota, dostatečné osvětlení, únosná hladina hluku, vhodná vlhkost a kvalita vzduchu. Tyto faktory mají významný vliv na zdraví, bezpečnost a produktivitu pracovníků, a proto je nutné je řádně regulovat a dodržovat stanovené požadavky.

2.2.1 Mikroklimatické podmínky

Podle Dvořáková (2012) mikroklimatické podmínky hrají důležitou roli v tvorbě teplého a příjemného prostředí pro pracovníky. Hlavními složkami mikroklimatu jsou teplota vzduchu, relativní vlhkost vzduchu a rychlost proudění vzduchu. Tyto proměnné se mění v závislosti na druhu prováděné práce a jejich specifických potřebách. Optimální kombinace těchto proměnných lze stanovit pouze po pečlivé analýze konkrétní situace na daném pracovišti. Minimální, optimální a maximální hodnoty mikroklimatických podmínek jsou uvedeny v tab. 2.1.

Tab. 2.1 Přípustné hodnoty mikroklimatických podmínek

Energetický výdaj	Minimální teplota [°C]	Maximální teplota [°C]	Rychlost proudění vzduchu ($m.s^{-1}$)	Relativní vlhkost vzduchu (%)
≤ 80	18	27	0,01 – 0,2	30–70
81 až 105	16	26		
106 až 130	14	32	0,05 – 0,3	
131 až 160	10	30		
161 až 200	10	26	0,1 – 0,5	
201 až 250	10	24		
251 až 300	10	20		
301 a více	10	20		

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE NAŘÍZENÍ VLÁDY Č. 361/2007 Sb.

Teplota je důležitým faktorem, který určuje pohodlí, zdraví a produktivitu zaměstnanců. Příliš vysoké nebo nízké teploty mohou vést k rozptýlení nebo nepohodlí, které může ovlivnit celkovou produktivitu. Nižší teploty mohou snížit produktivitu a

zvýšit únavu, zatímco příliš vysoké teploty mohou způsobit, že se zaměstnanci cítí nepohodlně a roztěkaně. Zaměstnanci by také měli mít k dispozici oblečení vhodné pro různé klimatické podmínky, aby si mohli zachovat pohodlí v každé situaci. Kromě toho by zaměstnavatelé měli zajistit, aby všechny prostory, kde panují horké nebo chladné pracovní podmínky, jako jsou laboratoře nebo výrobní prostory, byly vhodně chráněny a pečlivě monitorovány, aby se předešlo případným úrazům nebo zdravotním problémům způsobeným extrémními podmínkami prostředí.

Větrání pracovního prostředí je důležitým faktorem, který je třeba zvážit, protože ovlivňuje kvalitu vzduchu a pohodlí v prostoru. Pomáhá zvyšovat produktivitu, zdraví a bezpečnost pracovníků tím, že zajišťuje čerstvý a čistý vzduch a odstraňuje škodliviny, jako jsou chemické výpary, prach nebo jiné látky znečišťující vzduch. Správné větrání zajišťuje, že vzduch v interiéru je průběžně nahrazován venkovním vzduchem, čímž se zlepší kvalita vnitřního ovzduší v pracovním prostoru. Pro zlepšení vnitřního prostředí je důležité zajistit, aby větrání zajišťovalo dostatečný přívod čerstvého vzduchu a řádný odvod škodlivin. Větrání lze dosáhnout různými metodami, například přirozenými nebo mechanickými větracími systémy. Přirozené větrání zahrnuje otevření oken a dveří, aby se přivedl venkovní vzduch, zatímco mechanické větrání využívá ventilátory a další zařízení pro přívod čerstvého vzduchu a odvod škodlivin. Je důležité zajistit, aby byl instalován správný typ ventilačního systému podle velikosti, uspořádání a specifických potřeb pracovního prostoru. Kromě toho je třeba provádět pravidelnou údržbu větracích systémů, aby byla zajištěna jejich funkčnost a účinnost.

2.2.2 Hluk

Dvořáková (2012) uvádí, že hluk má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek. Může to mít dopad na jeho emocionální postoj a motivaci vykonávat danou práci. Kromě toho může hlučné prostředí zpomalit výkon a opatrnost při práci, což také vede ke zhoršení kvality pracovních výsledků.

Hluk může být způsoben různými faktory, jako jsou stroje, nástroje, a dokonce i rozhovory mezi zaměstnanci. Nadměrná hladina hluku může být škodlivá pro pracovní prostředí a mít negativní dopad na pohodu a produktivitu zaměstnanců. V zájmu zachování příjemného pracovního prostředí je třeba, identifikovat a kontrolovat zdroje hluku na pracovišti. Úřad pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (OSHA) poskytuje pokyny pro přípustné hladiny hluku, které mohou zaměstnavatelům pomoci pochopit, jaká úroveň hluku je na pracovišti přípustná. Například v obecných kancelářských

prostorách by maximální hladina akustického tlaku během pracovní doby neměla přesáhnout 45 decibelů, zatímco v průmyslových nebo výrobních prostorách by měla zůstat pod 85 decibelů. Zaměstnavatelé by také měli zajistit, aby byly zaměstnancům v případě potřeby poskytnuty vhodné osobní ochranné prostředky (OOP), například ochrana sluchu. Kromě toho by mělo být prováděno pravidelné monitorování hladin Osvětlení

Osvětlení pracoviště je zásadním faktorem, protože ovlivňuje viditelnost a může mít vliv na produktivitu, pohodlí a zdraví zaměstnanců. Osvětlení by mělo být navrženo tak, aby poskytovalo dostatečné osvětlení a zároveň minimalizovalo oslnění a odrazy, které by mohly způsobit nepohodlí nebo dokonce újmu. Úroveň osvětlení by také měla být přiměřená danému úkolu, aby se zajistilo, že nebude nedocházet k přetížení nebo únavě. Kromě toho by se při navrhování systému osvětlení pracovního prostoru měla zohlednit také opatření k omezení oslnění. Ta mohou zahrnovat zdroje nepřímého osvětlení, nastavitelné žaluzie nebo závěsy a úhlová svítidla. Zaměstnavatelé by také měli dbát na používání energeticky účinných žárovek, jako jsou LED světla, protože jsou úspornější a produkují méně tepla než tradiční žárovky. Měla by se také provádět pravidelná údržba osvětlovacích systémů, aby se zajistilo jejich správné a účinné fungování. To může zahrnovat výměnu žárovek, čištění svítidel, seřizování ovládacích prvků a kontrolu elektroinstalace.

Dvořáková (2012) říká, že když se hodnotí kvalita osvětlení, hodnotí se hlavně intenzita světla, rozložení jasu v zorném poli, míra oslnění, rovnoměrnost, směr světla a barevný tón světla. Nejpriznivější pro člověka je přirozené denní světlo, které má nezastupitelný zdravotní význam, zatímco umělé osvětlení je pro člověka vždy zdrojem stresu, takže by se mělo používat pouze tam, kde to vyžaduje technologie viz. tab. 2.2.

Tab. 2.2 Přehled udržované osvětlenosti ve vybraných prostorách

Prostor	Udržovaná osvětlenost
Komunikační prostory a chodby	100
Odpočívárny	100
Administrativní prostory – zakládání dokumentů	300
Administrativní prostory – čtení, psaní	500
Administrativní prostory – recepce	300

Zdroj: Zpracováno podle Petrová, 2017

Tyto fyzikální faktory mohou mít dlouhodobý dopad na zdraví zaměstnanců, proto si zaměstnavatelé musí být vědomi svých povinností, pokud jde o zajištění bezpečnosti zaměstnanců. Pracoviště by měla být navržena v souladu s příslušnými předpisy pro jednotlivá odvětví a veškerá opatření přijatá k omezení expozice těmto fyzikálním činitelům by měla být zdokumentována. Zaměstnavatelé jsou rovněž odpovědní za to, že svým zaměstnancům poskytnou potřebné bezpečnostní vybavení, které je ochrání před případnými zdravotními riziky. Dodržováním těchto předpisů a přijímáním nezbytných opatření mohou zaměstnavatelé zajistit, že jejich pracoviště bude pro zaměstnance bezpečným a zdravým prostředím.

2.3 Chemické faktory

Chemické látky, jako jsou plyn, prach, páry a kapaliny, se vyskytují na mnoha pracovištích a mohou mít významný vliv na zdraví zaměstnanců. Plyny jsou částí přenášené vzduchem, které mohou obsahovat toxické prvky nebo sloučeniny, například oxid uhelnatý nebo ozón. Tyto plyny mohou způsobit onemocnění dýchacích cest, podráždění očí nebo jiné příznaky v závislosti na jejich složení. Prachy jsou pevné částice různých velikostí, které mohou při vdechování nebo dotyku způsobit podráždění kůže, očí a dýchacích cest. Kapaliny, jako je olej nebo palivo, mohou rovněž představovat riziko pro zaměstnance při požití nebo potřísnění kůže, což může vést k podráždění kůže, popáleninám nebo jiným zdravotním potížím.

Zaměstnavatelé mohou pomoci zajistit bezpečné pracovní prostředí tím, že zajistí, aby zaměstnanci nosili vhodné ochranné pomůcky, prováděli pravidelnou údržbu a kontroly zařízení a používali technické kontroly, jako jsou například ventilační systémy ke snížení expozice. Kromě toho by zaměstnavatelé měli znát všechny právní požadavky týkající se chemické bezpečnosti na pracovišti, jak stanovuje vyhláška č. 361/2007 Sb. Dodržování těchto předpisů může pomoci zajistit, aby zaměstnanci pracovali v bezpečném prostředí, a tím snížit riziko zdravotních problémů souvisejících s expozicí chemických látek na pracovišti.

2.4 Biologické faktory

Biologické faktory na pracovišti mohou zahrnovat bakterie, viry, roztoče, plísně a houby. Jedná se o potenciální biologická rizika, která se mohou vyskytovat na pracovišti. Tyto patogeny mohou způsobit řadu zdravotních problémů, jako jsou infekce dýchacích cest, alergie, podráždění kůže nebo závažnější onemocnění. Biologické faktory

mohou také souviset s osobním životním stylem, jako je zneužívání návykových látek nebo nevhodná výživa.

Celkově biologické faktory představují fyzické i psychické riziko pro pracovníky ve všech typech odvětví. Zaměstnavatelé musí zůstat ostražití, aby identifikovali potenciální rizika dříve, než se stanou problémem, a mohli tak zavést účinné strategie s cílem snížit zdravotní rizika a zároveň zachovat bezpečné pracovní prostředí pro zaměstnance.

2.5 Sociálně psychologické faktory

Sociálně-psychologické faktory se týkají sociálních a psychologických prvků, které mohou mít vliv na pracovní výkon na pracovišti. Mezi tyto faktory patří postoje, angažovanost, oddanost, pracovní spokojenost, motivace, hodnoty, přesvědčení, vnímání, organizační klima, pracovní vztahy, dynamika komunikace a mezilidské vztahy.

2.5.1 Pracovní postoje

Armstrong (2015) definuje postoj jako ustálený způsob myšlení, který vychází z nabytých zkušeností a na vliv postojů zaměstnanců v organizacích má řada faktorů, jako například hodnoty, normy a styl řízení, odměňovací politiku, uznání, možnosti růstu a kvalita pracovního života.

Podle Štikar a kol. (2003) lze postoje charakterizovat jako relativně stabilní psychické systémy, které vyjadřují jedincův vztah k okolí, lidem, předmětům, jevům a událostem. Tyto postoje se mohou odlišit dvěma znaky: polaritou, která se vyjadřuje dimenzí pozitivního a negativního postoje, a subjektivní důležitostí, založenou na tom, co jedinec považuje za významné.

Postoje jsou složité konstrukty, které se skládají ze tří komponentů: poznání, afekt a chování. Tyto složky fungují v interakci, aby vytvářely celkový postoj. Kognitivní složka představuje poznání nebo přesvědčení o dané situaci nebo objektu. Například, když řekneme "moje mzda je nízká", tuto větu vyjadřujeme jako kognitivní složku našeho postoje. Afektivní složka popisuje emocionální reakci na danou situaci nebo objekt. V našem příkladu, "jsem naštvaný kvůli tomu, jak málo jsem placený" vyjadřuje afektivní složku našeho postoje vůči nízké mzdě. Behaviorální složka popisuje záměr nebo plán konkrétního chování vůči dané situaci nebo objektu. Například, "hledám novou lépe placenou práci" ukazuje na behaviorální složku našeho postoje vůči nízké mzdě. Tyto tři

složky interagují, aby vytvářely celkový postoj, který má významný vliv na naše myšlení, emoce a chování. (Robbins a Judge, 2018)

Obr. 2.1 Složky postoje



Zdroj: Vlastní zpracování podle Robbins a Judge, 2018

Postoje vůči práci, náboženství, Evropské Unii nebo organizaci, ve které člověk pracuje, mohou být složité. Například odpověď na otázku „Má tato práce smysl pro mě?“ může zahrnovat jednoduchou odpověď typu „ano“ nebo „ne“, ale skutečné důvody ležící v základu tohoto postoje jsou pravděpodobně komplexní a složité. Každý z nás má tisíce postojů, ale organizační chování zaměřuje naši pozornost na velmi omezený počet postojů souvisejících s prací. Většina výzkumů tohoto organizačního chování se zabývá spokojeností s prací, zapojením do práce a organizačním závazkem. Dalšími důležitými postoji je vnímání organizační podpory a zapojení zaměstnanců. (Robbins a Judge, 2018)

Pracovní zapojení je psychické pouto lidí k jejich práci. Lidé s vysokou mírou angažovanosti se silně identifikují se svým druhem práce a jsou silně motivováni k dosažení vysoké úrovně výkonu. To může mít pozitivní dopady na jejich sebevědomí, sníženou absenci a nižší riziko rezignace. (Robbins a Judge, 2018)

Organizační závazek znamená, že se zaměstnanec ztotožňuje s danou organizací a jejími cíli a je ochotný setrvat ve své práci. Nově přijatí zaměstnanci mají vysokou úroveň pracovního nasazení, ale to se během doby strávené ve firmě snižuje. Pokud firma nedodrží sliby vůči svým zaměstnancům, mohlo by to vést k nižší loajalitě, a tudíž ke sníženému tvůrčímu výkonu. Zaměstnanci s vysokou mírou oddanosti k organizaci mají menší pravděpodobnost, že opustí svou práci, na druhé straně ti s nižší loajalitou mohou mít nižší úroveň docházky do práce. I když zaměstnanec nemusí být s prací spokojený,

pokud je silně oddán organizaci, může pro ni být ochoten obětovat svůj čas a úsilí. (Robbins a Judge, 2018)

Vnímaná podpora od organizace se vztahuje na míru, do jaké zaměstnanci věří, že organizace oceňuje jejich přínos a záleží jim na jejich dobrém zdraví a blahu. Pokud zaměstnanci vnímají spravedlivé odměňování, mají možnost ovlivňovat rozhodnutí a získávají podporu od svých nadřízených, považují organizaci za podporující. (Robbins a Judge, 2018)

Zapojení zaměstnanců se týká jejich spokojenosti s prací, kterou dělají a nadšení pro ni. Zvážit lze například, jestli mají možnost učení se novým dovednostem a cítí smysluplnost své práce. Vysoce angažovaní zaměstnanci jsou nadšeni ze svého povolání a budují hluboké vztahy s organizacemi, ve kterých pracují. (Robbins a Judge, 2018)

Spokojenost s prací, když lidé mluví o postojích, často se pojí s pracovní spokojeností. Tato spokojenost je poměrně subjektivní, ale zahrnuje pozitivní nebo negativní pocity, které mají lidé ve vztahu ke své práci. Lidé s vysokou mírou spokojenosti si užívají svou práci a cítí se dobře na jejich pracovišti, zatímco ti s nízkou úrovní jsou nespokojeni a mluví negativně o svých zaměstnancích. (Robbins a Judge, 2018)

2.6 Spokojenost s prací

Spokojenost s prací je popisován jako výkon konkrétní činnosti, s jejími psychickými a fyzickými nároky, specifickým pracovním režimem a společenským ohodnocením. (Kollárik, 1986). Tyto psychické nároky mohou zahrnovat stres a úzkost, což může mít významný vliv na úroveň spokojenosti zaměstnance. Na druhé straně fyzické nároky se mohou týkat námahy, únavy a bolesti, které mohou být způsobeny výkonem konkrétní činnosti. Tyto faktory významně ovlivňují spokojenost zaměstnance s jeho prací a je důležité, aby byly správně zohledněny při řešení a plánování pracovního prostředí (Robbins a Judge, 2018).

Armstrong (2015) definuje spokojenost s prací jako míru, do které jsou zaměstnanci spokojeni nebo nespokojeni se svou prací a pracovním prostředím. Tyto postoje a pocity se týkají vztahu zaměstnance ke své práci. Negativní a nesouladné postoje ke své práci signalizují nespokojenost s prací a mohou mít vliv na produktivitu, motivaci a celkovou loajalitu zaměstnance. Uvádí také, že spokojenost není důležitým

faktorem pro zlepšení výkonu, ale spíše je to kvalitní výkon, který vede k vyšší spokojenosti

Bedrnová a Nový (2007) vymezují pojem pracovní spokojenosti prostřednictvím tří interpretací:

- Spokojenost jako popis stavu: Pracovní spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami je uváděna jako hodnotící kritérium personální politiky organizace. Přímá úměrnost je uvedena mezi mírou spokojenosti a úrovní starostlivosti o zaměstnance: čím vyšší je spokojenost, tím více se organizace stará o své zaměstnance.
- Spokojenost jako hnací síla: Pracovní spokojenost se považuje za nezbytný element pro efektivní využití pracovního potenciálu zaměstnanců. Spokojenost se projevuje jako uspokojení z práce, která má smysl, pocit naplnění a radost z uplatnění svých schopností, což významně ovlivňuje motivaci a produktivitu zaměstnanců.
- Spokojenost vnímaná jako překážka výkonu: Člověk může dosáhnout spokojenosti dosažením nízkých cílů, což v takovém případě může být interpretováno jako brzda pro žádoucí pracovní výkon. Někteří jedinci, na základě své osobnosti, mohou být sami o sobě spokojeni se svou prací a nejsou k tomu nijak inspirováni, aby se více angažovali, vynakládali větší úsilí nebo pracovali lépe. Tyto osoby mohou najít jiné způsoby, jak uspokojit své potřeby.

Z psychologického pohledu má podle Štikar a kol. (2003) pracovní činnost v kontextu pracovní spokojenosti dvě vzájemně spjaté stránky. Objektivní stránka se vyjadřuje prostřednictvím projevů pracovního chování, jako je výkon, efektivita a kvalita výsledků apod. Subjektivní stránku představuje spokojenost jakožto odraz práce a jejich podmínek, která prochází individuálním „filtrem“ hodnotových orientací, norem, aspirací a očekávání vztahujících se k vykonávané činnosti. Tyto dvě stránky jsou úzce propojeny, ale kvalita jedné stránky neznamená nutně i kvalitu druhé.

Model vlivu spokojených a nespokojených zaměstnanců na pracovišti se zabývá odchodem, hlasem, věrností a zanedbáváním. Je významný při porozumění dopadů nespokojenosti v práci. Nespokojenost se odlišuje svou konstruktivní a destruktivní povahou a aktivním nebo pasivním přístupem (Robbins a Judge, 2018).

Tab. 2.3 Odpovědi na nespokojenost

	Konstruktivní	Destruktivní
Aktivní	Hlas	Odchod
Pasivní	Věrnost	Zanedbání

Zdroj: Zpracováno podle Robbins a Judge, 2018

- **Odchod** – Nespokojenost, která vede ke změně chování směrem k opuštění organizace, včetně hledání nové práce a rezignace.
- **Hlas** – Hlasová reakce zahrnuje aktivní a konstruktivní snahu o zlepšení podmínek, jako je navrhování změn a diskuse o problémech.
- **Věrnost** – Reakce na věrnost znamená pasivně, ale optimisticky očekávat zlepšení podmínek, včetně hájení organizace před vnější kritikou.
- **Zanedbání** – Reakce na zanedbání pasivně toleruje zhoršování podmínek a zahrnuje chronickou nepřítomnost, zpoždění, snížený výkon a zvýšenou míru chyb.

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat platovou politiku a míru odměňování, spravedlivý systém hodnocení pracovního výkonu, možnosti kariérního růstu, přístup řízení zohledňující zájmy zaměstnanců, sociální interakci mezi kolegy, zajímavé a různorodé pracovní úkoly a autonomii při výkonu práce. Výše spokojenosti jednotlivců je ovlivněna jejich individuálními potřebami, očekáváními a pracovním prostředím (Horváthová, 2016).

2.7 Angažovanost

Angažovanost v pracovním prostředí je stav, kdy se člověk aktivně zapojuje a investuje čas do své práce. Zahrnuje pozitivní postoje a pocity vůči zaměstnání, radost z úkolů, které vykonává, a motivaci přispívat své organizaci. Angažovanost se může projevovat mnoha různými způsoby, například zvýšeným úsilím, účastí na týmových aktivitách nebo převzetím iniciativy na projektech. Pokud jsou zaměstnanci angažovaní, jsou se svou prací spokojenější a mají vyšší produktivitu, kvalitu práce, kreativitu a morálku. To může v konečném důsledku vést k většímu úspěchu zaměstnance i organizace. Angažovanost navíc může pomoci podpořit pozitivní kulturu na pracovišti, která podporuje spolupráci, otevřenost vůči změnám a růst v organizaci.

Bláha a kol. (2013) definují angažovanost zaměstnanců jako jejich zaujetí pro svou práci, pozitivní vztah k ní a ochotu podat vynikající výkon, aby dosáhli co nejlepšího výsledku. Jinými slovy, zaměstnanci mají rádi svou práci a jsou připraveni organizaci nabídnout více, a to z vlastního rozhodnutí.

Alfes a kol. (2010, s. 5) charakterizují angažovanost pomocí tří hlavních aspektů:

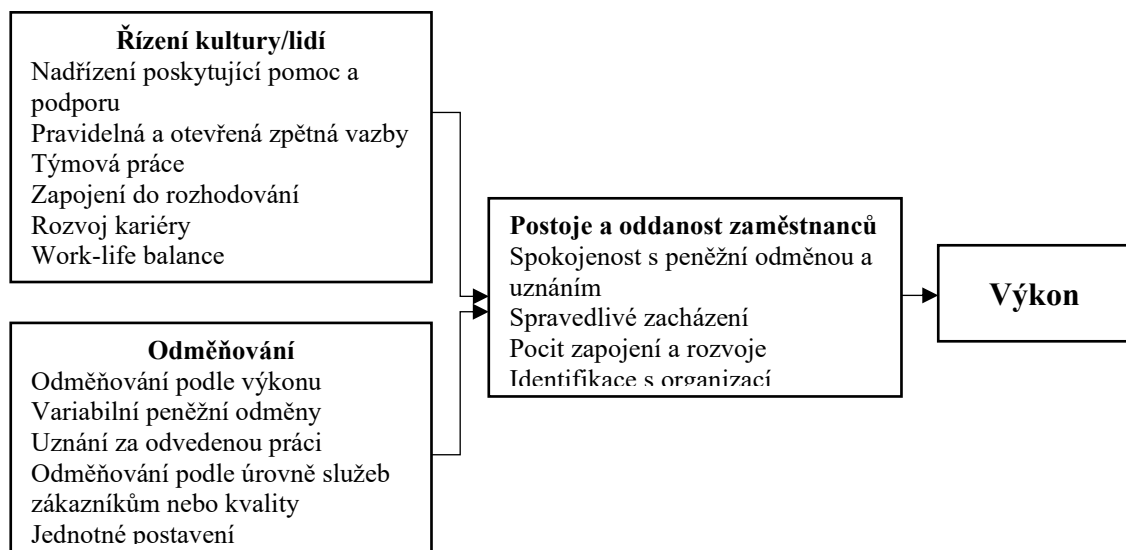
1. Intelektuální angažovanost: Týká se přemýšlení o práci a snažení se ji zlepšovat.
2. Emocionální angažovanost: Zahrnuje dobrý pocit z vykonávané práce a dosažených výsledků.
3. Společenská angažovanost: Znamená aktivně využívat příležitosti k diskusím se spolupracovníky o záležitostech týkajících se práce a jejího zlepšování.

Podle Armstronga (2015), je pracovník považován za angažovaného, pokud:

- Má pozitivní postoj k práci a svému zaměstnání.
- Věří v organizaci a identifikuje se s ní.
- Aktivně se snaží o zlepšení situace.
- Jedná s respektem a pomáhá svým kolegům pracovat efektivněji.
- Je spolehlivý a jde za hranice svých povinností.
- Vidí širší souvislosti, někdy i na svůj osobní úkor.
- Zůstává informován o nejnovějších přístupech a postupech ve svém oboru.
- Hledá a poskytuje příležitosti ke zlepšování výkonu organizace.

Správně navržený a aplikovaný systém odměňování, bez ohledu na to, zda se jedná o finanční nebo nefinanční odměny, podporuje zvyšování angažovanosti zaměstnanců a vede k lepšímu výkonu. Naopak, nevhodně vytvořený systém odměňování může snížit angažovanost zaměstnanců a omezit výkon. Model Reillyho a Browna, znázorněný na obr. X, popisuje, jak systém odměňování ovlivňuje výkon prostřednictvím angažovanosti (Armstrong 2015).

Obr. 2.2 Jak odměňování ovlivňuje výkon prostřednictvím angažovanosti



Zdroj: Zpracováno podle Armstrong, 2015

Podle Stairse a Galpina má vysoká míra angažovanosti zaměstnanců pozitivní dopad na několik oblastí:

- Snížení absence a zvýšení stability zaměstnanců,
- Zvýšení úsilí a produktivity zaměstnanců,
- Zlepšení kvality a snížení chybovosti,
- Zvýšení prodeje,
- Zvýšení ziskovosti,
- Zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků,
- Rychlejší růst,
- Vyšší pravděpodobnost úspěchu. (Armstrong)

2.8 Oddanost

Závazek v pracovním prostředí znamená oddanost organizaci a jejím cílům. Je založena na pocitu loajality, odpovědnosti a nadšení pro poslání nebo cíle zaměstnavatele. Lidé, kteří jsou oddaní, projevují ochotu udělat pro svého zaměstnavatele něco navíc a v případě potřeby převzít větší odpovědnost. Závazek také zahrnuje spolehlivost a odpovědnost za své činy. Lidé, kteří jsou v práci oddaní, bývají produktivnější, protože se snaží každý den odvést co nejlepší výkon. Kromě toho angažovanost podporuje pocit sounáležitosti a vytváří příjemnou pracovní atmosféru, v níž se zaměstnanci cítí ceněni a respektováni.

Podle Armstronga (2015), míra oddanosti jednotlivce k organizaci odpovídá jeho zapojení a závazku vůči ní. Bláha a kol. (2013) charakterizují oddanost jako závazek, sounáležitost a spolupatričnost zaměstnance k organizaci, která se skládá z tří složek:

- Emocionální oddanost: Tato složka vyjadřuje, jak moc pracovník touží být součástí organizace.
- Trvající oddanost: Tyto aspekty se týkají potřeby pracovat pro danou organizaci, která vychází z obavy ze ztráty výhod spojených s odchodem z organizace nebo z potíží při získání nového zaměstnání.
- Normativní oddanost: Tento aspekt vyjadřuje, jak moc se pracovník cítí povinen zůstat v organizaci.

Kochan a Dyer (1993) identifikovali následující faktory, které mají vliv na oddanost zaměstnanců:

- Strategická úroveň: Tato úroveň zahrnuje podporu konkurenční strategie, oddanost vedení společnosti hodnotám a efektivní roli personalistů při tvorbě a realizaci strategie.
- Funkční úroveň: Tato úroveň se zaměřuje na udržení stability zaměstnanců prostřednictvím investic do vzdělávání a rozvoje, odměňování na základě výkonu, které podporují spolupráci, účast a přínos.
- Úroveň pracoviště: Tato úroveň zahrnuje výběr zaměstnanců na základě vysokých standardů, širokou škálu pracovních úkolů a týmovou spolupráci, zapojení zaměstnanců do řešení problémů a přátelské a důvěryhodné pracovní prostředí.

Oddanost vůči organizaci má však i své stinné stránky, kterými může být tzv. pracovní slepota. Není nutné měnit organizaci, stačí pouze změna zařízení, jiný typ práce nebo nový úkol (Bláha a kol., 2013).

2.9 Motivace

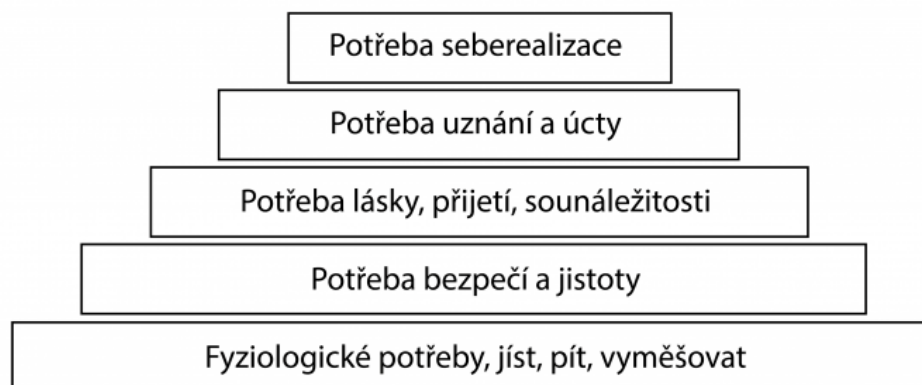
Armstrong (2015) uvádí, že se pojem motivace odvozuje z latinského slova "movere", což znamená pohyb. Motivace představuje sílu a směr jednání a zahrnuje faktory, které ovlivňují chování lidí. Lidé jsou motivováni, pokud věří, že jejich akce pravděpodobně povedou k dosažení určitého cíle a získání hodnotné odměny, která naplní jejich potřeby a splní jejich přání.

Arnold a kol. (1991) vymezili tři složky motivace: vytrvalost, úsilí a směr. Směr motivace určuje, kam se jedinec snaží dostat, a co se snaží dosáhnout. Úsilí pak popisuje míru snahy, kterou jedinec vynakládá na dosažení svých cílů. Vytrvalost pak určuje, jak dlouho se jedinec vytrvá ve své snaze. Tyto tři složky společně tvoří celkovou motivaci jedince a ovlivňují jeho chování a výkon.

V motivaci rozlišujeme dva typy motivace: vnitřní a vnější. Deci a Ryan (1985) říkají, že vnitřní motivace vychází z potřeby být schopným vykonávat určitou činnost, přičemž mít volnost jednat a rozhodovat, zejména v oblasti způsobu výkonu a dosažení výsledků. Vnější motivace se zaměřuje na opatření, která slouží k motivaci lidí, jako je například zvýšení platů, pochvaly, postupy atd. Tyto vnější motivátory mohou mít krátkodobý účinek, ale nemusí mít dlouhodobý dopad, zatímco vnitřní motivátory mohou mít hlubší a trvalejší dopad (Armstrong, 2015).

Abraham Maslow formuloval teorii hierarchie potřeb, která říká, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi a uspořádány v hierarchickém pořadí. Tyto kategorie zahrnují základní fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, společenské potřeby, potřeby uznání a nejvyšší potřebou je seberealizace. Podle této teorie, pokud je nižší potřeba uspokojena, vyšší potřeba se stává dominantní a člověk se snaží ji uspokojit. Avšak potřeba seberealizace nelze nikdy úplně uspokojit, protože pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování. Nižší potřeby stále existují i když nejsou momentálně motivačními faktory a lidé se neustále vrací k uspokojení dříve uspokojených potřeb (Armstrong, 2015).

Obr. 2.3 Maslowova pyramida potřeb





Zdroj: Vlastní zpracování

David McClelland formuloval alternativní klasifikaci potřeb, která nese jeho jméno, McClellandova teorie potřeb. Tato teorie identifikuje tři základní motivační potřeby, z nichž nejdůležitější je potřeba úspěšnosti. Potřeba úspěšnosti je charakterizována jako touha dosahovat výsledků v konkurenčním prostředí a hodnocena na základě osobního standardu kvality. Potřeba sounáležitosti se vyjadřuje jako touha po vřelých, empatických a přátelských vztazích s ostatními lidmi. Třetí a poslední potřebou je potřeba moci, která se definuje jako touha řídit nebo ovlivňovat ostatní lidi (Armstrong, 2015).

Herzbergův dvoufaktorový model byl formulován na základě teorie, že existují dva typy faktorů, které ovlivňují pocity spokojenosti nebo nespokojenosti u pracovníků. Tyto faktory jsou známy jako motivační a hygienické faktory. Motivační faktory se zabývají samotným obsahem práce a zahrnují potřeby jako vykonávání a dosahování úspěchů, zájem o práci, odpovědnost a možnosti povýšení. Tyto potřeby představují vnitřní motivátory a souvisí s vnitřní motivací pracovníka. Hygienické faktory se zaměřují na kontext práce, jako jsou mzdy a pracovní podmínky. Tyto faktory slouží především k prevenci nespokojenosti a mají jen omezený vliv na pozitivní postoje k práci. Například nedostatečná nebo nespravedlivá mzda může vyvolat nespokojenost, avšak řádné vyplácení mzdy nemá vliv na trvalou spokojenost (Armstrong, 2015).

Tab. 2.4 Herzbergův dvoufaktorový model

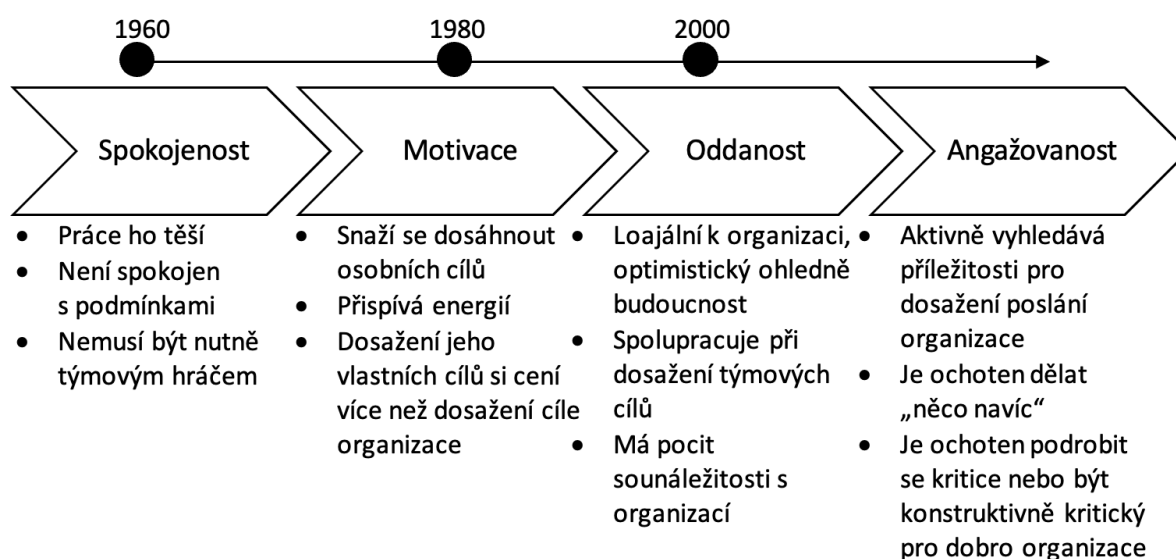
Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav
	Úspěch	Podnikavá politika a správa	
	Uznání	Dozor	
	Práce	Vztahy s nadřízenými	
	Odpovědnost (pravomoci)	Vztahy s kolegy	
	Povýšení	Vztahy s podřízenými	
		Mzda/plat	
		Pracovní podmínky	
	Jistota práce		
	Osobní život		
Neutrální stav			
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: Vlastní zpracování

2.10 Vztah mezi spokojeností s prací, angažovaností, motivací a oddaností

V současném podnikatelském prostředí se ukazuje, že pouze spokojení zaměstnanci nejsou dostatečným faktorem pro úspěch podniku. Proto se pozornost zaměstnavatelů posunula od tvorby programů a podmínek, které by zajistily spokojenost zaměstnanců se svou odměnou, benefity a pracovními podmínkami, k programům, které by udržely zaměstnance oddané a věrné organizaci. V dalším vývoji byly vytvářeny programy, které měly za cíl dosáhnout toho, aby zaměstnanci byli angažovaní nejen v práci, ale také ve směřování k poslání organizace.

Obr. 2.4 Přístup pracovníků k výkonu práce



ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE WILSON, 2014

Spokojení pracovníci vykonávají svou práci a jsou spokojeni s pracovními podmínkami. Obecně platí, že dokážou pracovat samostatně a spolehlivě bez většího dohledu od svého nadřízeného. Avšak nejsou ochotni být součástí týmu ani jít "nad rámec" svého úsilí.

Abychom z pracovníka, jenž je v současnosti spokojený, vytvořili motivovaného pracovníka, je nezbytné zajistit mu přístup k adekvátním pracovním nástrojům, vybavení a prostředkům. Dále je důležité zlepšit pracovní prostředí a zajistit spravedlivé finanční ohodnocení. Nezanedbatelným faktorem je také projevování uznání zaměstnancům za jejich práci a úsilí. (Horváthová, 2016)

Motivovaní pracovníci jsou na vyšší úrovni. Kromě splnění charakteristik spokojených zaměstnanců pracují motivovaní zaměstnanci s větší energií a koncentrací.

Nicméně se více zaměřují na dosažení svých osobních cílů než na cíle týmu nebo organizace jako celku.

K přeměně motivovaného pracovníka na oddaného je zapotřebí provést více úkonů, než je tomu u přeměny ze spokojeného na motivovaného. Klíčové je stanovit spravedlivé výkonnostní cíle, poskytovat zpětnou vazbu a podporu při překonávání překážek pro dosažení optimálního výkonu. Důležité je rovněž rozpoznávat a spravedlivě odměňovat výkon, delegovat úkoly a podporovat rozvoj dovedností. (Horváthová, 2016)

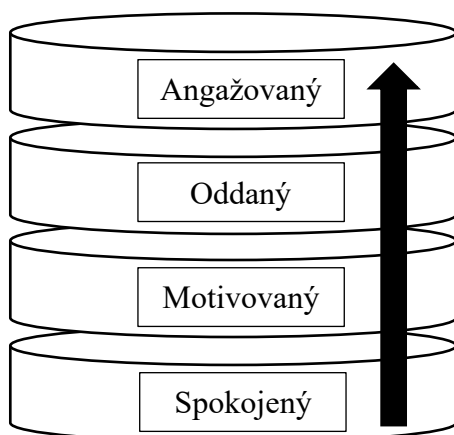
Oddaní pracovníci mají pevně zakořeněné hodnoty a chování, které jsou charakteristické pro spokojené a motivované pracovníky. Navíc se velmi silně identifikují s organizací, jsou jí věrní a mají optimistický pohled na její budoucnost. Mají otevřeně ambiciózní přístup a věří, že organizace jim umožní dosáhnout nejlepšího výkonu.

Při přechodu od oddaného pracovníka k angažovanému je zapotřebí jim pomoci při budování dlouhodobě smysluplné kariéry. Je rovněž potřeba zajistit uznání a odměny za jejich dlouhodobou oddanost, naslouchání pracovníkům a sdílení jejich znalostí a zkušeností. Rozvíjet porozumění dlouhodobé vizi a podnikatelským záměrům a podporovat organizační hodnoty a jejich posílení prostřednictvím chování managementu. A v neposlední řadě bychom měli zajistit spravedlnost, konzistenci a transparentnost. (Horváthová, 2016)

Angažovaní pracovníci dosahují nejvyššího stupně angažovanosti, jelikož mají skutečný zájem na úspěchu organizace. Ohotně a dobrovolně vynakládají vysoké úsilí v rámci své práce a dokážou se přizpůsobit příležitostem, které jdou za rámec jejich běžných povinností. Motivuje je snaha dosáhnout co nejlepšího výkonu nejen v rámci své práce, ale i v rámci týmu, ve kterém pracují. Jsou kreativní a aktivně hledají možnosti, jak přispět k naplnění mise organizace.

Aby se udržela angažovanost zaměstnanců, je důležité sdílet s nimi úspěchy a pokrok organizace a propojovat obchodní výsledky s rolí týmu a jednotlivců. Pro podporu růstu a rozvoje je nezbytné delegovat úkoly, vytvářet komplexní kariérní plány a podporovat otevřenou komunikaci směrem od zaměstnanců ke managementu. Dále je důležité podporovat inovace, uznávat a spravedlivě odměňovat výkonnost. (Horváthová, 2016).

Obr. 2.5 Model výkonnosti zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování podle Wilson, 2014

2.11 Typy pracovních prostředí

Pracovní prostředí má velký vliv na výkon pracovníků a jejich pohodu, proto je důležité si uvědomit rozdíly mezi jednotlivými typy a jakým způsobem ovlivňují zaměstnance.

Hybridní pracovní prostředí je pracovní model, kdy zaměstnanci kombinují práci z domova a z kanceláře. Tento model umožňuje flexibilitu a zvýšenou autonomii pro zaměstnance, kteří mohou po dohodě se zaměstnavatele vybrat, kde a kdy budou pracovat.

Home office (nebo také práce z domova) je pracovní prostředí, kdy zaměstnanec pracuje z domova nebo z jiného místa mimo kancelář. Tento způsob práce se stává stále populárnějším díky pokroku v technologiích a možnosti připojení k internetu. Zaměstnanci mohou pracovat z pohodlí svého domova, což může zlepšit rovnováhu mezi prací a osobním životem a snížit náklady na dojíždění. Na druhé straně home office také vyžaduje disciplínu a samostatnost, protože zaměstnanec pracuje mimo kancelář a může být méně viditelný pro své nadřízené. Kromě toho může být ztížená komunikace a spolupráce s ostatními členy týmu, protože není možné se setkat osobně a konzultovat problémy a otázky.

Společnost Yougov pro Barclays zjistila, že mezi hlavní výhody hybridního pracovního prostředí a home office patří úspora nákladů (32 %), udržení zaměstnanců pomocí work-life balance (34 %), flexibilita pro všechny (46 %), úspora času z dojíždění (41 %) a zvýšení produktivity (30 %). Podle společnosti McKinsey jsou nejsilnějšími odvětvími s největšími předpoklady pro úspěšný home office nebo hybridní pracovní

prostředí: finance/pojišťovnictví (86 %), management (78 %), IT/telekomunikace (75 %), velkoobchod (52 %) a nemovitosti (44 %). (Server Grafton, 2022)

Kancelářské pracovní prostředí je tradičním typem pracovního prostředí, kde zaměstnanci vykonávají svou práci v oddělených kancelářích nebo společném prostoru. Je často využíváno v korporátním prostředí a je vhodné pro činnosti, jako jsou psaní, účetnictví, správa a právní služby, které vyžadují klidné pracovní prostředí.

Open space je moderní typ pracovního prostředí, který se stává stále populárnějším. V tomto prostoru pracuje větší počet zaměstnanců najednou, obvykle na stolech bez oddělení, což umožňuje snadnější komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci.

V roce 2013 provedli Jungsoo Kim a Richard de Dear výzkum zaměřený na spokojenost zaměstnanců s různými typy pracovních prostředí. Výzkum zahrnoval více než 40 000 lidí a zjistil, že zaměstnanci pracující v open-space kancelářích jsou méně spokojeni než ti, kteří mají k dispozici soukromou kancelář. Nejvíce se stěžovali na nadměrný hluk a nedostatek soukromí, což negativně ovlivňuje jejich produktivitu a pohodu. (Server Studenta.cz, 2020)

Coworking, také známý jako "co-working", je pracovní prostředí založené na spolupráci mezi jednotlivci a týmy, kteří sdílejí kancelářský prostor. Tyto sdílené kanceláře jsou často využívány freelancery, start-up týmy a dalšími online pracovníky jako např. grafici, vývojáři nebo marketingoví specialisté. Cílem coworkingových center je propojit podobně smýšlející lidi do komunity, která podporuje spolupráci a inovaci. Tato pracovní prostředí se zakládají na zásadách spolupráce, komunity, dostupnosti a otevřenosti (Kadeřábková, 2020).

3 Generace na současném trhu práce

Generace je termín, který pochází z latinského slova generare (v překladu plodit) nebo z řeckého slova genos (v překladu rod) (Jandourek, 2012). Tento pojem se používá v různých oblastech, jako jsou demografie, umění, sociologie, biologie, ekonomie a mnoho dalších. Každá oblast však může tento pojem chápat odlišně. Proto si pod pojmem generace může každý z nás představit něco odlišného.

3.1 Generace v umění

Pojem generace v umění označuje skupinu umělců, kteří sdílejí společné estetické názory, tvůrčí postupy nebo pohled na svět. Definice umělecké generace však může zahrnovat i názory na úlohu umění v rámci společnosti nebo na společenské funkce literatury, filmu a hudby. Věkový rozptyl mezi členy umělecké generace může být velmi široký a není nutné, aby členové byli narozeni ve stejném populačním ročníku. Klíčové je především sdílení uměleckého názoru a estetických přístupů (Sak, 2010).

V rámci uměleckých teorií se věnuje pozornost vlivu kulturního a společenského kontextu na tvorbu uměleckého díla a na vznik jednotlivých uměleckých generací. Tyto teorie se snaží lépe porozumět estetickým a kulturním faktorům, které ovlivňují tvorbu uměleckých děl a které jsou typické pro jednotlivé umělecké generace.

V umělecké oblasti lze vymezit řadu generací, které se vyznačují určitými estetickými, kulturními a společenskými rysy. Některé z těchto uměleckých generací jsou například:

- **Generace impresionistů:** tato generace se objevila na konci 19. století a vyznačovala se důrazem na světelné efekty a okamžitost v malbě. Členy této generace jsou například Claude Monet, Edgar Degas nebo Pierre-Auguste Renoir (Fredriksson, 2023).
- **Generace expresionistů:** tato generace se objevila na počátku 20. století a vyznačovala se silným emocionálním výrazem a důrazem na subjektivní pohled na svět. Členy této generace jsou například Edvard Munch, Egon Schiele nebo Vasilij Kandinskij (Spurná, 2013).
- **Generace dadaistů:** tato generace se objevila v průběhu první světové války a vyznačovala se odmítáním tradičních uměleckých forem a jejich nahrazováním absurdními, náhodnými a provokativními díly. Členy této generace jsou například Marcel Duchamp, Francis Picabia nebo Tristan Tzara (Vodáková, 2017).

3.2 Generace v sociologii

V sociologii se pojem generace definuje jako skupina lidí narozených v určitém období, kteří sdílejí určité společné zkušenosti a hodnoty, které jsou formovány historickými, kulturními a sociálními událostmi té doby. Generace jsou tedy spíše sociálním než biologickým jevem. V minulosti byly generace v sociologii rozdělovány na základě průměrného časového intervalu mezi narozením rodičů a narozením jejich potomků. V dnešní době se spíše používá rozdělení na základě konkrétních společenských událostí a vlivů, které formují určitou generaci (McCrindle, 2006).

Sociologické teorie generací se zaměřují na to, jak jednotlivé generace vnímají a interpretují svět kolem sebe, jaké jsou jejich hodnoty a preference, a jakým způsobem se tato vnímání promítají do společnosti. V současnosti lze pozorovat odlišnosti časového rozpětí jednotlivých generací, které uvádí McCrindle (2006):

- Časový interval je rozpětí zhruba 20 let – Ztracená generace, Velká generace, Tichá generace a Baby Boomers
- Časový interval je rozpětí zhruba 15 let – Generace X, Generace Y, Generace Z a Generace Alfa

Je také důležité zmínit, že v současné době pozorujeme rozdíl mezi vysokoškolsky vzdělanými a lidmi s nižším vzděláním, kteří mají tendenci odlišně plánovat své životní cesty a rodinné plány. V dnešní době se například stává běžným trendem, že ženy s vysokoškolským vzděláním rodí děti později, okolo čtyřicítky, zatímco ženy s nižším vzděláním rodí děti již od dvaceti let. Tento trend může mít vliv na generace a jejich vztah k rodině a mateřství (Sak, 2010)

3.3 Generace v demografii

V oblasti demografie se pojem generace vztahuje k biologické reprodukci lidského rodu, kdy se hovoří o generaci prarodičů, rodičů a dětí. Věkový rozdíl mezi těmito generacemi je dán dobou potřebnou k biologickému vývoji od narození k zahájení biologické reprodukce. V dnešní době se pozoruje posun věku zahájení rození dětí, který je ovlivněn vzdělanostní úrovní a sociální pozicí. Proto v dnešní době mohou být v jedné generaci zahrnuti lidé s poměrně velkým věkovým rozdílem (Sak, 2010).

V oblasti demografie se pracuje s pojmem "kohorta lidí", kterým je označený soubor osob narozených a formovaných v určitém časovém úseku. Tento pojem umožňuje sledovat změny v demografické struktuře populace a poskytuje nám informace

o tom, jak se populace v určitém časovém období vyvíjí a jaké jsou v ní dominantní generace. Kohorty lidí jsou v demografii důležité zejména pro predikci budoucího vývoje populace (Stašová, 2018). V oblasti demografie se obvykle rozlišují generace dle tab. 3.1.

Tab. 3.1 Přehled generací

Generace	Časový interval
Ztracená generace	1883–1900
Velká generace	1901–1924
Tichá generace	1925–1945
Baby Boomers	1946–1964
Generace X	1965–1981
Generace Y	1982–1995
Generace Z	1996–2010
Alfa	2011–2025

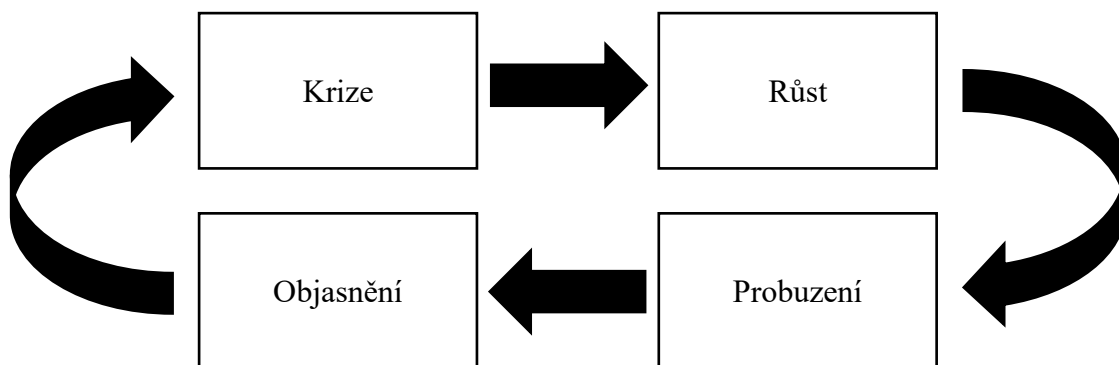
Zdroj: Zpracování podle Horváthová a kol., 2016

I když je možné generace chronologicky řadit, odborníci se často neshodují na přesných časových intervalech, zejména u mladších generací (Horváthová, 2016). V důsledku toho můžeme v dalších publikacích narazit na různé časové intervaly pro rozdělení generací.

3.4 Teorie generačních archetypů

Strauss a Howe (1997) vyvinuli teorii generačních archetypů, která se snaží pochopit každou generaci a předpovědět budoucí generace. Tato teorie tvrdí, že v historii se opakují určité vzorce vývoje, které se vyskytují přibližně každých 20 let. Tyto vzorce jsou spojeny s takzvanými "obraty" (turnings), což jsou éry charakterizující společenskou náladu a nový pohled na to, jak se lidé cítí a jak vnímají svůj národ. Každý obrat začíná změnou stávajících pohledů na sebe, národ, kulturu nebo budoucnost. Tyto změny jsou často vyvolány významnými událostmi nebo sériemi menších událostí, které vedou ke změně. Obraty jsou cyklické a mají neměnný řád, jenž můžeme vidět v obr. 3.1.

Obr. 3.1 Znárodnění obratů/turnings



Zdroj: Zpracováno podle Kubátová a Kukulková, 2013

3.4.1 Generační archetypy

Strauss a Howe (1997) definovali čtyři generační archetypy: prorok (Prophet), nomád (Nomad), hrdina (Hero) a umělec (Artist). Tyto archetypy jsou pojmenovány po bájích, pohádkách a mýtech a jsou určeny podle fází, kterými se generace v průběhu svého života procházejí v jednotlivých obdobích.

Teorie Howea a Strausse je užitečným nástrojem pro odhad budoucího vývoje generací a poskytuje organizacím cenné informace pro přípravu na budoucí výzvy. Nicméně, každá generace má své vlastní specifické charakteristiky a nelze ji plně porovnat s předchozími generacemi. Jejich základní rysy jsou ovlivněny událostmi, které danou generaci formují, jako jsou například krize v oblasti kultury, politiky nebo ekonomiky. Tyto události mají vliv na hodnoty a postoje generace a mohou se projevit v různých oblastech života, jako jsou například práce, vztahy a společenský život (Kubátová a Kukulková, 2013).

Prorok (Prophet)

Archetyp Prorok (Prophet) představuje generaci, kterou vychovávají rodiče s vysokým optimismem a shovívavostí, v bezpečném prostředí. Tito lidé mají silné vize a pevně stanovený hodnotový systém, často jsou nábožensky založeni a mají sklony k moralismu. V mladém věku kritizují instituce za morální selhání a motivují celou společnost k duchovnímu probuzení. Ve středním věku prosazují morálku založenou na pevných hodnotách a v pozdějším věku se snaží řešit hlubší morální dilemata, aby mohly další generace stavět na jejich základech a budovat lepší společnost (Kubátová a Kukulková, 2013).

Nomád (Nomad)

Archetyp Nomáda (Nomad) popisuje generaci, která vyrůstala bez větší pozornosti svých rodičů a na rozdíl od nich se snaží prosazovat svou nezávislost a svobodu. Jejich hlavními hodnotami jsou čest a přežití. V mládí se vyznačují silnou touhou po svobodě a nezávislosti, v dospělosti se stávají tvrdými a odhodlanými lidmi, kteří se snaží bránit zájmy společnosti. Ve stáří zpomalují a prosazují spíše jednoduchost a surrealismus (Kubátová a Kubelková, 2013).

Hrdina (Hero)

Archetypem generace hrdinů (Hero) jsou jedinci, kteří byli vychováváni rodiči s větší ochranou v nejistém prostředí. Jejich hlavními hodnotami jsou společenství, blahobyt a technologie. V mládí se věnují týmové práci a kritizují politické selhání starší generace. Během středního věku se setkávají s obdobím růstu a prosazují konstruktivní etiku a společenskou disciplínu. Ve stáří se snaží podporovat mladší generace v rozvoji společnosti (Kubátová a Kubelková, 2013).

Umělec (Artist)

Umělec (Artist) je archetypem generace, kterou rodiče nadměrně chránili. Jejich hlavními hodnotami jsou pluralismus, odborné znalosti a spravedlnost. V rané dospělosti uplatňují své odborné znalosti a spolupráci k nastolení klidu ve společnosti. Ve středním věku se snaží pomocí svých odborných znalostí přispět ke společenskému prospěchu a zklidnění vášní mladší generace. Ve stáří zrychlují tempo společenských změn a preferují komplexnost a citlivost před starým řádem (Kubátová a Kubelková, 2013).

3.4.2 Obraty / Turnings

Růst (High)

Růstu (High) lze popsat jako období prosperity a optimismu, které následuje po krizových časech. Během této éry se společnost stává stabilnější a vznikají nové instituce, které pomáhají upevňovat pocit řádu a pořádku. Ekonomický růst je klíčovým faktorem této doby a lidé mají tendenci být nadšeni a optimističtí ohledně budoucnosti (Kubátová, Kubelková, 2013).

Například v období Růstu v USA (50. a 60. léta) se společnost nacházela v éře relativní prosperity a pokroku. Bylo to období hospodářského růstu a zvyšování životní úrovně, kdy většina lidí měla dostatek práce a možnost vylepšit své bydlení a životní styl.

Toto období také přineslo velké změny v oblasti technologie a kultury, což mělo výrazný dopad na další generace.

Probuzení (Awakening)

Období probuzení (Awakening) je charakterizováno hledáním vlastní identity a hlubšího smyslu života, a to často na úkor vnějšího světa. Mládež a mladí dospělí se v této době často snaží odlišit od předešlých generací a kritizují institucionální pořádek. V tomto období dochází ke zvýšenému důrazu na osobní svobodu, seberealizaci a náboženský život. Veřejný pořádek se může zhoršit, protože lidé mohou být více zaměřeni na své individuální potřeby a mohou se víc soustředit na hledání smyslu života než na společenskou stabilitu (Kubátová, Kukulková, 2013).

V dnešní době se jako období probuzení někdy označuje například 60. a 70. léta 20. století, kdy došlo k významným společenským změnám, jako bylo hnutí za občanská práva, hnutí hippies a protiválečné hnutí.

Objasnění (Unraveling)

Období Objasnění (Unraveling) je charakterizováno liberalismem z předchozího období a lidé jsou spokojeni s tím, co v předchozím období (Probuzení) dosáhli a kým se stali. V této fázi se prosazuje pragmatické myšlení, samostatnost, ekonomický liberalismus a národní (etnický/kulturní) šovinismus. Nicméně, i přestože jsou lidé spokojeni se svým osobním úspěchem, klesá všeobecná důvěra ve společnost, když se nedaří nalézt společná řešení pro aktuální problémy. To vede k rostoucímu pesimismu a apatii (Kubátová, Kukulková, 2013).

V průběhu 80. let odehrál obrat (Turning) směrem k ekonomickému liberalismu, národnímu a kulturnímu šovinismu, pragmatismu a individualismu, což odpovídá charakteristikám období objasnění (Unraveling).

Krize (Crisis)

Období krize (Crisis) se vyznačuje reakcemi na hrozby, které byly v předchozích obdobích přehlíženy nebo odloženy a nyní se projevují. Cílem společnosti je překonat tyto hrozby, a to vyžaduje jednotu společnosti, osobní oběti a rozhodné kroky institucí. Veřejný pořádek se posiluje, což má za následek pokles kriminality a užívání drog. Transformační nálada společnosti se mění ze zoufalství a vyčerpání v úlevu a optimismus (Kubátová, Kukulková, 2013).

Příkladem krize je období druhé světové války a poválečné období obnovy nebo také americká občanská válka, která vedla k rozdělení země a následnému procesu obnovy.

Tab. 3.2 Vztahy mezi fázemi života, obraty a generačními archetypy

Generační cykly dle Howea a Strausse						
Archetyp	Generace	Dětství	Raná dospělost	Střední věk	Stáří	Pozdní stáří
Prorok	Baby Boomers	Růst	Probuzení	Objasnění	Období krize	Růst
	Alfa					
Nomád	Generace X	Probuzení	Objasnění	Období krize	Růst	Probuzení
Hrdina	Velká generace	Objasnění	Období krize	Růst	Probuzení	Objasnění
	Generace Y					
Umělec	Ztracená generace	Období krize	Růst	Probuzení	Objasnění	Období krize
	Generace Z					

Zdroj: Zpracování podle Strauss a Howe, 1997

3.5 Generace Baby Boomers (Baby Boomers)

Generace Baby Boomers se narodila v období 1946-1964 po konci druhé světové války. Jedná se o generaci, která vznikla v důsledku návratu vojáků z druhé světové války, kteří zakládali rodiny, což vedlo k velkému počtu nově narozených dětí - tzv. baby boom (Rosenberg, 2018). V té době byla tato generace jednou z nejzdravějších a nejbohatších a měla očekávání, že svět bude lepším místem. Dnes již tato generace dosahuje věku sedmdesátníků a šedesátníků (Simons, 2010).

Formována byla především druhá světová válka, která měla obrovský dopad na celý svět. Po ní následovala hospodářská krize, která byla ale brzy vystřídána ekonomickým růstem a obnovou válkou zničených zemí, což přineslo plnou zaměstnanost a ekonomickou prosperitu (Kubátová a Kukulková, 2013). Tato generace se často označuje jako "šťastná generace", protože vyrostla v období relativní bezpečnosti a blahobytu (Horváthová, 2016). Navíc se díky technologickému pokroku a rostoucí svobodě podařilo překonat úspornost, která byla běžná po konci druhé světové války (McCrinkle, 2000).

Tato generace je charakterizována moudrostí, loajalitou a zkušenostmi jako jejich nejvýznamnějšími přednostmi. V roce 2020 osob Generace Baby Boomers bylo v České republice evidováno 3 414 200 a z toho více než milion byl stále aktivní na pracovním trhu. Jsou materialisticky založeni a vychováni s pocitem nedostatku věcí, což vedlo k jejich zvláštnímu zájmu o materiální statky. Na rozdíl od mladších generací nepovažují moderní technologie za důležité a jejich požadavky se zaměřují na stabilitu a úctu, kterou vracejí svou loajalitou (LMC, 2020). V pracovním procesu si nejvíce cení svého osobního růstu a jsou motivováni tím, že jsou součástí týmu a pracovního kolektivu. Jsou velmi loajální zaměstnanci, kteří chtějí být zaměstnání i v důchodovém věku. Chtějí být odměňováni za svou pracovní morálku a dlouhé hodiny, které stráví v práci (Horváthová, 2016).

Generace Baby Boomers je často cílem marketingu kvůli své kupní síle a počtu příslušníků. V pracovním prostředí tvoří často vrcholové pracovníky, avšak někdy mohou být při spolupráci s mladšími generacemi problematické, pokud nezměnili svůj přístup k řízení (Kubátová a Kukulková, 2013).

Přestože se tato generace pomalu blíží k důchodu, stále má co nabídnout organizacím. Podle Johnson L. a Johnson M. (2010) je důležité je zapojit a poskytnout jim pocit, že jsou stále cenní pro organizaci. Motivace, naslouchání a komunikace jsou klíčové pro úspěšné vedení této generace v pracovním prostředí.

Mnozí příslušníci generace Baby Boomers odmítají odejít do důchodu z důvodu silné pracovní etiky a finančních důvodů (Mulvie, 2021). Nicméně, přijímání nových technologií může být pro ně obtížné a představovat tak hlavní nevýhodu.

Tuto generaci přitahují především tři prvky: plat, titul a společenský status (Jenkins a Swarbrick, 2012). Pokud jsou v pracovním prostředí motivováni a cítí se součástí týmu, jsou velmi loajální zaměstnanci, kteří přinášejí moudrost, zkušenosti a další hodnotu pro organizaci.

3.6 Generace X

Generace X je označení pro lidi narozené v letech 1965 až 1981. Tato generace vyrůstala v dobách finanční, společenské a rodinné nejistoty a je také známá jako tzv. sendvičová generace, která se stará o své rodiče i vychovává své vlastní děti. Členové této generace věnují menší pozornost svému zdraví a sportu, což v kombinaci s jejich zaneprázdněností brání většímu zapojení do změn svého života (Kejřhová, 2008).

Generace X se charakterizuje pesimistickým pohledem na svět v důsledku negativních společenských jevů, které se projevíly během jejich dospívání, jako například Studená válka, rozvoj nových technologií, onemocnění AIDS a důraz na individualismus. Tato generace však stále věří, že mohou dosáhnout úspěchu a finančního zabezpečení (Hloušek, 2009).

Podle Hlouška je generace X rozdělena do pěti segmentů:

- Lidi v pohybu, kteří rádi cestují a upřednostňují svobodu;
- Usedlé, kteří kladou důraz na svůj vlastní životní styl a užívají si ho;
- Super rodiče, pro které jsou děti v centru pozornosti;
- Ti, co věří, kteří věří v systém a ve svůj vlastní úspěch a řídí se pravidly;
- Odmítači, kteří se cítí odcizeni a odmítají hlavní proud.

Podle LMC (2020) v roce 2020 evidovali 2 400 000 příslušníků generace X v České republice, z toho bylo 2 281 800 pracujících. Tato generace pamatuje dobu socialismu i optimismus devadesátých let, kdy se mohli vzdělávat, cestovat a podnikat. Jejich hlavními hodnotami jsou finanční stabilita a vlastní bydlení. Mají heslo "nejdříve práce, potom zábava". V práci zůstávají, pokud se mohou věnovat něčemu smysluplnému a jejich práce je pro ně dostatečně zajímavá. Cení si dobrého finančního ohodnocení, zvyku nebo pohodlí a možnosti seberealizace. Jde o lidi na vrcholu svých sil a jsou velmi žádaní na pracovním trhu.

Generace X se vyznačuje větší různorodostí než ostatní generace, ať už se jedná o sexuální orientaci, etnickou příslušnost, víru nebo třídní rozdíly. Tato heterogenita se projevíla v uvolnění atmosféry, která dříve byla svázaná pravidly a individualizací společnosti. Nicméně, negativními dopady jsou nárůst rozvodovosti, sebevražd nezletilé mládeže a trestných činů (Kubátová a Kukulková, 2013).

Zvýšená rozvodovost v této generaci vedla k větší nezávislosti, odolnosti a schopnosti se přizpůsobovat na pracovišti. Generace X očekává zpětnou vazbu a průběžné informace o své práci. Také hodnotí zábavu jako důležitou a plní své pracovní povinnosti s pragmatickým přístupem. Míra loajality je spíše k práci, než k nadřízeným nebo organizaci, ve které pracují. Zajímají se hlavně o smysluplnou práci a méně o kariérní postup (Simons, 2010).

Podle Johnson L. a Johnson M. (2010) jsou příslušníci Generace X velmi loajální, pokud jsou organizace schopny uspokojit jejich potřeby. Pracují přesčas pouze tehdy, když je to nezbytné, a očekávají rovnováhu mezi úsilím, které do své práce vkládají, a pracovním volnem. Pro Generaci X jsou důležité následující postoje:

- Oproti generaci Baby Boomers mají malý respekt k titulům, hodnostem a pozicím, ale naopak velký respekt k výkonu, znalostem a efektivnosti.
- Touha být hýčkáni tzv. "generace zlatých límečků" – zdravá výživa a cvičební místnost.
- Rovnováha mezi pracovním a rodinným životem.
- Malá trpělivost s nudou a malá nebo žádná loajalita, pokud nejsou uspokojeny jejich potřeby.

3.7 Generace Y

Představitelé Generace Y jsou jedinci narození v letech 1982 až 1995, přestože někteří autoři uvádějí časový interval od roku 1980 do 1995. Již od dětství byli tito jedinci podporováni svými rodiči a bylo jim vštěpováno, že dokážou dosáhnout všeho, na co si vzpomenou. Generaci Y charakterizuje jejich přístup k médiím a vysoká informovanost o aktuálním dění ve společnosti. Díky sociálním sítím, jako jsou Facebook, Twitter nebo Instagram, jsou v neustálém kontaktu se svými přáteli, což má za následek ztrátu fyzického kontaktu (Kubátová a Kubelková, 2013).

Generace Y, podle LMC (2020), tvoří přibližně čtvrtinu populace a budou na trhu práce ještě dlouho přítomni. Tyto osoby jsou nezávislé a sebevědomé a touží po úspěchu. Na rozdíl od formálního vzdělání, kladou důraz na praktické dovednosti a motivují je pochvaly od vedoucích nebo kolegů za dobře odvedenou práci. Důležité pro ně je vidět, jakých výsledků dosahují, co se týče kariérního postupu a výkonu práce.

Individualita, soutěživost a snaha po osobitosti jsou podle Kopecký (2013) charakteristické rysy Generace Y. Tito jedinci projevují určitou formu patriotismu a

národní hrdosti. Jsou neochotni obětovat své zájmy a mimopracovní aktivity ve prospěch zaměstnání, ale chtějí mít významnou roli v budoucnosti, kterou sami vidí pozitivně. V jejich ideálním pracovním prostředí se budou objevovat pojmy jako technologie, přátelství, týmová spolupráce, zábava, motivace, respekt, inovace, poznání a optimismus.

Mulvie (2021) uvádí, že jedinci z Generace Y mají vysoká očekávání ohledně svých životů a příležitostí. Vyrostli v době ekonomické stability a byli chráněni před mnoha problémy. Nicméně, kvůli způsobu, jakým byli vychováni svými rodiči, mohou potřebovat instrukce nebo koučování, aby byli schopni převzít odpovědnost nad rámec svého popisu práce. Johnson L. a Johnson M. (2010) dodávají, že osoby z Generace Y mají stejná očekávání ohledně chvály a uznání od svých nadřízených a kolegů, jako když je chválili rodiče v mládí.

Podle Rezlerová (2009) jsou osoby z Generace Y velice ambiciózní a považují za důležité, aby práce byla pro ně zajímavá a plná výzev. V pracovním prostředí preferují spíše přátelské vztahy než kolegiální. Vyžadují vyšší životní úroveň a nechtějí obětovat svůj osobní život (partnerské a rodinné vztahy) ve prospěch práce. Cení si dlouhodobého vzdělání a získávání zkušeností v oblastech, kde působí. Matusiková (2015) doplňuje, že se nebojí studovat více vysokých škol najednou, zejména pokud si nejsou jistí svou budoucností. Nebojí se změn a jsou ochotni cestovat do zahraničí za účelem získání nových zkušeností a informací.

Horváthová (2016) popisuje, že jedinci generace Y dávají především důvěru svým vrstevníkům a necítí důvěru k rodičům, kariéře ani státu. Na rozdíl od svých rodičů, kteří věřili reklamám, věnují generace Y více pozornosti doporučením svých přátel. Jejich heslem je „Život začíná po práci“, a proto neváhají požádat zaměstnavatele o zvýšení platu a požadují flexibilní pracovní dobu, poloviční úvazky a nefinanční benefity. Touží si užívat života naplno právě teď a rodinu zakládají až později.

3.8 Generace Z

Generace Z zahrnuje jedince narozené mezi lety 1995 až 2010 a počet této generace se odhaduje na přibližně 1 700 700 osob. Z tohoto počtu je jen něco málo přes 960 000 jedinců starších 15 let a pouze 286 200 z nich pracuje. Tato generace je obecně méně loajální než předchozí generace, jak uvádí LMC (2020). Sociologický pohled ukazuje, že tito jedinci vyrůstali v době finanční krize, ztráty jistot, multikulturalismu a rozpadu tradiční rodiny. Jsou také nazýváni jako "digitální generace", jelikož využívají

internet a sociální sítě jako zábavu a mnozí si neumí představit život bez nich (Horváthová, 2016).

Jedinci z Generace Z tráví již od dětství většinu svého času v institucích a mimoškolních aktivitách. Velmi efektivně analyzují informace a dávají přednost rychlosti před přesností. Jsou silně ovlivněni sociálními sítěmi a influencery a více si cení názoru svých přátel než názoru společnosti. Neprojevují velké množství ambicí a jednají zkratkovitě a netrpělivě. Pozornost jim rychle opadá. (Kubátová a Kubelková, 2013) Mívají omezený všeobecný rozhled a preferují individualistické přístupy. Státní instituce považují za zbytečné a tradiční hodnoty, národní hrdost a zvyklosti pro ně nejsou důležité (Horváthová, 2016).

3.9 Generace Alfa

Generace Alfa je zatím tvořena dětmi, které se narodily od roku 2011 a jedná se o budoucí generaci, která vstoupí na trh práce. Mají snadný přístup k internetu, který považují za svůj "externí mozek". Prezentují se jako jedinci s hlubším myšlením, ale jsou také netrpěliví. Předpokládá se u nich vysoká pracovní fluktuace, pokud jim nebudou nabídnuty odpovídající podmínky. McCrindle předpovídá, že jedna třetina žen z této kohorty nebude mít děti kvůli delší době studia a reprodukčním problémům (Horváthová, 2016).

3.10 Srovnání generací

Tab. 3.3 Porovnání generací X, Y, Z

	Generace X	Generace Y	Generace Z
Charakteristika	Zažila socialismus, devadesátá léta a přestala uzavírat sny.	první globalizovaná generace, která považuje volný pohyb a svobodu za samozřejmost.	online generace, která nezná svět bez internetu a mobilních telefonů.
Práce	Nejdřív práce potom zábava.	I práce může být zábava.	Pracovat teprve budou.
Technologie	Mobil, počítač, walkman, video	MP3, smartphone, internet, notebook	Svět mají v telefonu
Vztahy	Přes Facebook, raději volají, než píšou.	Tisíc aplikací pro různé druhy komunikace s různými lidmi.	YouTube a mají spoustu přátel na internetu.
Studium	Na vysokou školu chodili, protože to bylo lepší než vojna nebo svatba.	Erasmus a čím dál více se zajímají o to co studují.	Generace učící se na dálku a přes internet.
Hračky / hry	Céčka, autodráhy, Mončičáci	Lego, Game Boy, Barbie	Minecraft, PlayStation, Twitch

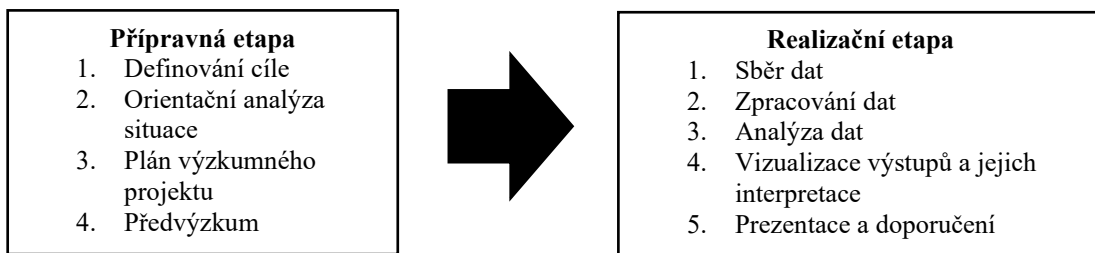
Zdroj: vlastní zpracování na základě generace.forbes.cz (2019) a Horváthová et al. (2016)

4 Metodika výzkumu

Tato kapitola se zaměřuje na způsoby získávání a zpracování dat pro výzkumné účely. Pro získání primárních dat jsou použity metody kvantitativního výzkumu, konkrétně online dotazníkové šetření a osobní dotazování. Podle Kozel (2011) je největší výhodou online dotazování nižší nákladová a časová náročnost. Tento způsob také umožňuje cílenou adresnost, kdy mají respondenti dostatek času na odpovědi a nemohou být ovlivňováni tazatelem. U osobního dotazování je největší výhodou existence přímé zpětné vazby. Na druhé straně je tento způsob dotazování náročný zejména z hlediska času, který vyžaduje.

Kozel (2011) uvádí, že se proces každého výzkumu skládá ze dvou etap, které jsou navzájem logicky propojeny. První etapa se nazývá "příprava výzkumu" a druhá etapa se nazývá "realizace". Každá z těchto etap obsahuje různý počet kroků, které jsou specifické pro daný výzkum.

Obr. 4.1 Proces marketingového výzkumu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Kozel, 2011

4.1 Přípravná etapa

V první etapě výzkumu, tj. přípravné etapě, se stanovuje cíl dotazníkového šetření a popisuje metoda shromažďování dat. Dále se definují informace o výběrovém a základním souboru a provádí se předvýzkum, který slouží k ověření použitelnosti dotazníku a zjištění případných nedostatků v něm.

4.1.1 Definice výzkumného cíle

Cílem výzkumu je analyzovat rozdíly v mezigeneračních postojích k pracovnímu prostředí v České republice, s důrazem na faktory, které ovlivňují pracovní prostředí zaměstnanců.

Získané informace mohou sloužit např. personálním agenturám a manažerům k přizpůsobení pracovního prostředí různým generacím zaměstnanců a vytvoření tak optimálního pracovního prostředí pro všechny pracovníky společnosti.

4.1.2 Metoda shromažďování dat

V rámci tohoto výzkumu byla nejprve využita sekundární data, která jsou obvykle rychlejší a levnější cestou, jak se v dané problematice zorientovat. Tato data mohou být získána z různých zdrojů, jako jsou odborné publikace, statistické databáze atd. Sekundární data nám mohou poskytnout užitečné informace k identifikaci potenciálních respondentů. Následně byla využita primární data, což jsou data, která v této podobě předtím neexistovala. Primární data označujeme jako veškerá data, kterých dosáhneme v rámci tohoto výzkumu, bez ohledu na to, zda se jedná o dotazování, experiment, rozhovor nebo pozorování. Jejich výhodou je originalita. (Tahal, 2017)

Dotazníkové šetření probíhalo metodou online dotazování (CAWI), doplněnou osobním dotazováním (CAPI). Online dotazování je z hlediska respondentů velice flexibilní a poskytuje jim větší pocit anonymity. Jedná se o rychlý sběr dat, avšak s omezenou kontrolou nad odpověďmi a větším rizikem zkreslení výsledků. Osobní dotazování může být ovlivňováno tazatelem, a to pozitivně dovysvětlením otázek, na druhou stranu mají tazatelé někdy tendenci rušivě zasahovat do odpovědí respondenta. Respondent může být také ovlivněn osobní sympatií nebo antipatií mezi ním a tazatelem. (Tahal, 2017)

Dotazník byl vytvořen s využitím Microsoft Forms a následně byl distribuován na sociálních sítích Facebook a Instagram s cílem získat co největší počet respondentů z Generací X, Y a Z z celé České republiky. Osobní dotazování probíhalo v Olomouci, kde byli osloveni další respondenti. Dotazník obsahuje celkem 22 otázek, včetně uzavřených otázek s jednou možnou odpovědí, hodnotících škál a pořadových škál. Dotazník můžete nalézt v příloze 1.

4.1.3 Základní a výběrový soubor

Tahal (2017) uvádí, že základní soubor je definován jako skupina všech jednotek, které jsou cílem statistického zkoumání. V tomto konkrétním případě se jedná o osoby, které žijí na území České republiky, jsou narozeny v období mezi lety 1965 až 2008 (věkový rozsah od 15 do 58 let) a pracují v minimálním rozsahu 20 hodin týdně.

V této studii se zaměřujeme na tři generace - Generaci X, Generaci Y a Generaci Z. Generace X zahrnuje osoby narozené v období mezi lety 1965 až 1981, které jsou momentálně ve věku od 42 do 58 let. Generace Y, další zkoumaná generace, zahrnuje osoby narozené v období mezi lety 1982 až 1995, momentálně ve věku od 28 do 41 let.

Nejmladší generací, Generace Z, jsou osoby narozené v letech 1996 až 2010, momentálně ve věku od 13 do 27 let. Tyto generace jsou v této studii zkoumány v souvislosti s pracovním životem a dalšími faktory souvisejícími s touto problematikou.

4.1.4 Předvýzkum a testování dotazníku

Před zveřejněním dotazníku na online platformách byl dotazník nejprve rozeslán skupině 8 osob, které ho otestovaly. Podle Kozel (2011) je cílem testování ověřit logičnost, srozumitelnost a jednoznačnost jednotlivých otázek, ale také časovou náročnost zodpovězení a vyplnění.

Respondenti byli vybíráni s ohledem na cílový segment respondentů. Vzhledem k tomu, že se jednalo o menší výzkum, bylo využito spolupracovníků a rodinných příslušníků, kteří odpovídali výběrovému souboru. Respondenti na otázky nahlíželi z jiného pohledu, což mohlo pomoci odhalit chyby, které bychom sami jako zadavatelé neviděli. Tato fáze se nazývá testování dotazníku a je důležitou součástí výzkumu, aby byla zajištěna kvalita výsledků.

Díky zpětné vazbě od testovací skupiny bylo možné opravit chyby, které byly odhaleny, a debatovat o otázkách, zda jsou touto skupinou správně pochopeny, tak jak to bylo zamýšleno. To umožnilo vylepšit dotazník a zajistit, že otázky jsou pro respondenty srozumitelné a jednoznačné.

4.2 Realizační etapa

V realizační etapě výzkumu dochází ke zpracování samotného průběhu, který zahrnuje sběr a výběr metod pro zpracování dat a popis výběrového souboru podle věku, pohlaví a dosaženého vzdělání. V této fázi se také provádí analýza a interpretace dat, které byly získány v průběhu výzkumu. Jedná se o klíčovou fázi výzkumu, která umožňuje získat relevantní a použitelné informace pro odpovědi na výzkumné otázky a dosažení výzkumných cílů.

4.2.1 Sběr dat a jejich zpracování

Celkem 272 respondentů vyplnilo dotazník během období 14 dnů. Dotazník byl vytvořen pomocí Microsoft Forms, kde probíhal i sběr dat. Respondenti měli možnost vyplnit dotazník od 26. 3. 2023 v Microsoft Forms a dotazování bylo ukončeno dne 9. 4. 2023. Osobní dotazování bylo prováděno ve dnech 8. 4. 2023 a 9. 4. 2023 ve městě Olomouc. Po ukončení dotazování byla surová data přenesena do programu Microsoft

Excel, ve kterém proběhlo i jejich třídění prvního a druhého stupně. Pro prezentaci dat v této práci byly následně vytvořeny a upraveny jednotlivé grafy a tabulky.

4.2.2 Struktura respondentů

Jak již bylo dříve zmíněno dotazník byl určen pro osoby narozené v letech 1965 až 2008 a výběrový soubor tvoří všech 272 respondentů, kteří dotazník vyplnili. Dotazník obsahuje tři identifikační otázky, z nichž první zjišťuje pohlaví respondentů, druhá se zabývá jejich dosaženým vzděláním a třetí určuje, do jaké generace respondent spadá.

V rámci této práce byla provedena analýza dat poskytnutých Českým statistickým úřadem, která umožnila identifikovat cílové hodnoty pro získání respondentů v závislosti na jejich pohlaví, věku a dosaženém vzdělání a tím dosáhnout vyšší reprezentativnosti našeho výběrového souboru. Tyto cílové hodnoty byly dále využity pro tvorbu dotazníků a optimalizaci získávání respondentů tak, aby bylo dosaženo požadovaného poměru odpovědí od respondentů.

První identifikační otázkou v dotazníku bylo pohlaví respondentů. Výběrový soubor byl tvořen přesně polovinou mužů a žen, což odpovídá průměrným hodnotám pro Českou republiku podle dat z ČSÚ z roku 2021. Konkrétně z těchto dat vyplývá, že 50,7 % populace tvoří ženy a 49,3 % muži.

V tab. 4.1 je zobrazena struktura výběrového souboru podle pohlaví a věku. Lze vidět, že pro každou generaci byla zachována téměř přesně poloviční rozdělení mezi muži a ženami, přičemž výjimkou jsou muži v Generaci Z, kteří tvoří 44 % této generace. Celkově bylo v rámci výběrového souboru získáno 136 odpovědí od mužů a 136 odpovědí od žen.

Tab. 4.1 Struktura výběrového souboru podle pohlaví a věku

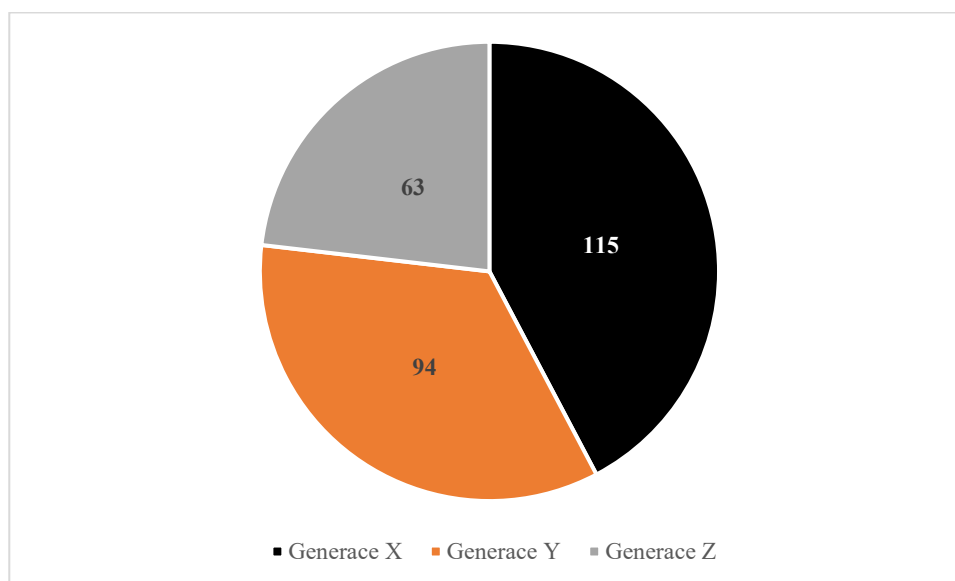
	Žena	%	Muž	%
Generace X	55	48	60	52
Generace Y	46	49	48	51
Generace Z	35	56	28	44
Celkem	136	50	136	50

Zdroj: Vlastní zpracování

V druhé identifikační otázce v dotazníku se respondentům klade otázka ohledně jejich věku, aby mohli být následně zařazeni do tří generací – Generace X, Generace Y a Generace Z. Na základě dat poskytnutých Českým statistickým úřadem pro rok 2021, žije v České republice celkem 10 494 836 osob, z nichž 6 138 821 patří do Generace X, Y a Z. Pro účely našeho dotazníkového šetření byli v Generaci Z zkoumáni pouze respondenti starší 15 let, což snížilo počet osob v této generaci na 5 916 540. Procentuální zastoupení jednotlivých generací činí 44 % pro Generaci X, 34 % pro Generaci Y a 22 % pro Generaci Z.

V obr. 4.1 jsou zobrazeny podrobnější informace o struktuře výběrového souboru v závislosti na věku respondentů. Respondenti z Generace X tvoří 42 % celkového počtu respondentů, což odpovídá 115 osobám. Generace Y představuje 35 % celkového počtu respondentů, což odpovídá 94 osobám. Generace Z tvoří 23 % celkového počtu respondentů, což odpovídá 63 osobám. Získané hodnoty se podobají hodnotám získaným z ČSÚ, což potvrzuje reprezentativnost našeho výběrového souboru.

Obr. 4.2 Struktura výběrového souboru podle věku



Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí identifikační otázkou v dotazníku byla otázka ohledně dosaženého vzdělání respondentů. Pro získání větší reprezentativnosti jsme vycházeli z dat poskytnutých Českým statistickým úřadem pro rok 2021, která ukázala, jaká je struktura obyvatel České republiky podle dosaženého vzdělání. Podle těchto dat žilo v ČR v roce 2021 celkem 8 832 407 osob ve věku 15 let a více, z nichž 13 % (1 163 960) mělo pouze základní

vzdělání, 62 % (5 466 074) mělo středoškolské vzdělání, 19 % (1 690 995) mělo vysokoškolské vzdělání a u 6 % (511 378) osob nebylo dosažené vzdělání zjištěno.

Z tabulky 4.2 je patrné, že nejvíce respondentů 68 % (186 osob) dosáhlo středoškolského vzdělání, což odpovídá trendu zjištěnému v datech z ČSÚ. Na druhém místě je vysokoškolské vzdělání 19 % (51 osob) a nejméně respondentů 13 % (35 osob) dosáhlo pouze základního vzdělání. Podíl respondentů s různými vzděláními se v jednotlivých generacích liší. V Generaci X je největší podíl respondentů se středoškolským vzděláním 73 % (84 osob), zatímco v Generaci Y je největší podíl respondentů se základním vzděláním 15 % (14 osob) a vysokoškolským vzděláním 21 % (20 osob).

Tab. 4.2 Struktura výběrového souboru podle dosaženého vzdělání a věku

	Základní	Středoškolské	Vysokoškolské	Celkový součet
Generace X (narození mezi roky 1965 a 1981)	12	84	19	115
Generace Y (narození mezi roky 1982 a 1995)	14	60	20	94
Generace Z (narození mezi roky 1996 a 2010)	9	42	12	63
Celkový součet	35	186	51	272

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Analýza mezigeneračních rozdílů v postojích k vybraným aspektům pracovního prostředí

V páté kapitole této práce se zaměřujeme na výsledky, vyhodnocení dotazníkového šetření a doporučení. Respondenti poskytli odpovědi na otázky, které jsou následně zpracovány do grafů a tabulek a interpretovány.

Vyhodnocení začíná otázkou č. 4, protože tři předchozí otázky byly již zahrnuty v předchozí kapitole jako otázky identifikační. První část otázek se věnuje vyhodnocení dotazníkového šetření a ve druhé části jsou poskytovány návrhy a doporučení pro manažery a zaměstnavatele ohledně vytvoření ideálního pracovního prostředí pro různé generace pracovníků, kterými se tato práce zabývá.

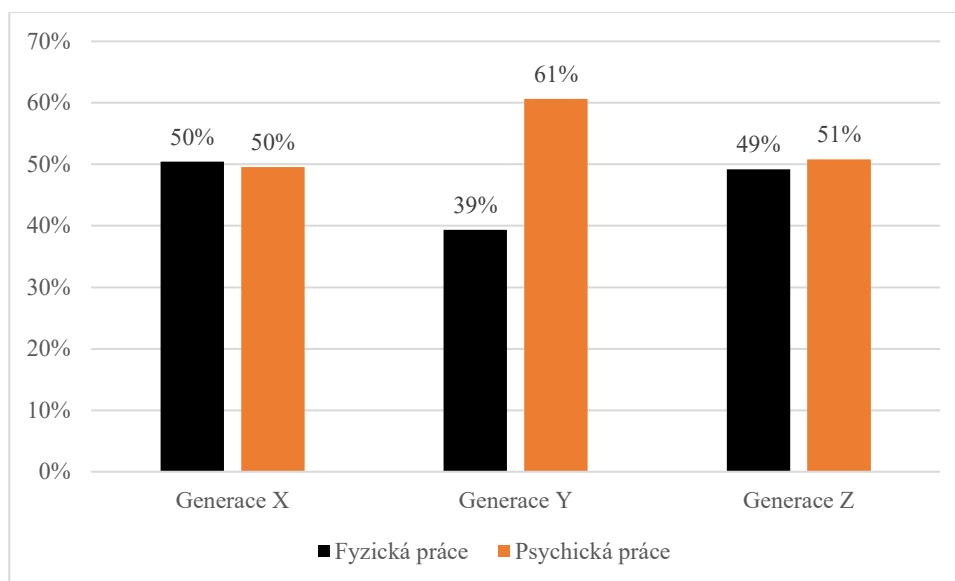
5.1 Analýza otázek

Otázka č. 4: Jaký typ práce spíše vykonáváte?

Otázka č. 4 rozděluje respondenty podle toho, zda vykonávají fyzickou nebo psychickou práci. Respondenti, kteří odpověděli, že vykonávají fyzickou práci, byli přeměrováni na otázku č. 8. Respondenti, kteří vykonávají psychickou práci, pokračovali na otázky č. 5 až 7, které byly určeny pouze pro ně.

Z obr. 5.1 lze vyčíst, že u Generace X a Generace Z je zastoupení fyzické a psychické práce vyvážené. U Generace X je to 50 % fyzické práce a 50 % psychické práce. U Generace Z je to 49 % fyzické práce a 51 % psychické práce. Výrazný rozdíl lze pozorovat pouze u Generace Y, kde zastoupení fyzické práce činí 39 % a zastoupení psychické práce 61 %. U Generace Y může být vysvětleno rozdílné zaměření na psychickou práci prostřednictvím vývoje trhu práce, který upřednostňuje pracovní pozice, které vyžadují vysokou úroveň kreativity, spolupráce a řešení problémů. Tyto oblasti jsou právě těmi, ve kterých Generace Y vyniká.

Obr. 5.1 Typ vykonávané práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jaká je Vaše preferovaná forma pracovního prostředí?

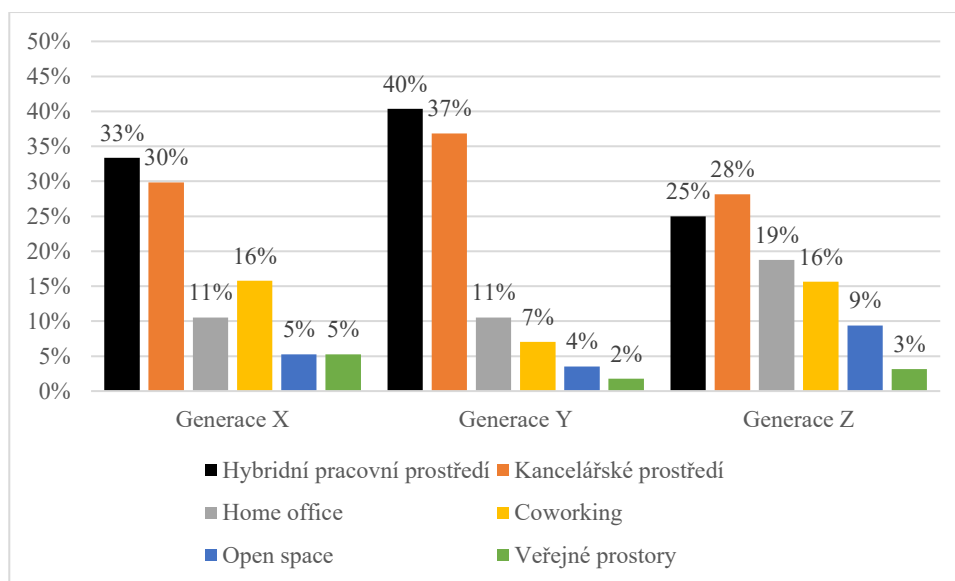
Otázka č. 5 se zaměřuje pouze na pracovníky, kteří odpověděli v otázce č. 4, že vykonávají psychickou práci, a cílem této otázky je zjistit odlišné preference pracovního prostředí mezi jednotlivými generacemi. Z celkového počtu 272 respondentů odpovídalo na tuto otázku 146 respondentů, z nichž 57 respondentů patří do Generace X, 57 respondentů do Generace Y a 32 respondentů patří do Generace Z.

Na obr. 5.2 je patrné, že největší preference všech generací jsou u hybridního pracovního prostředí, jenž je kombinací práce z kanceláře a práce z domova a kancelářského prostředí. Následuje coworking a shodně home office, zatímco nejméně preferovanými pracovními prostředími jsou open space a veřejné prostory.

Generace X preferuje nejvíce hybridní prostředí (33 %), Generace Y má stejnou preferenci (40 %) a u Generace Z je nejvíce preferované kancelářské prostředí (28 %), ale hodnoty ostatních pracovních prostředí jsou v této generaci více vyrovnané, což může být dáno větší flexibilitou a otevřeností vůči moderním pracovním trendům.

Nejméně preferovanými pracovními prostředími jsou open space a veřejné prostory, které nejsou napříč všemi generacemi moc oblíbené. Tyto pracovní prostředí mohou být pro některé pracovníky rušivé a omezující jejich soukromí a koncentraci na práci. Proto nemusí být většinou osob ani vyhledávaným pracovním prostředím.

Obr. 5.2 Preferovaná forma pracovního prostředí



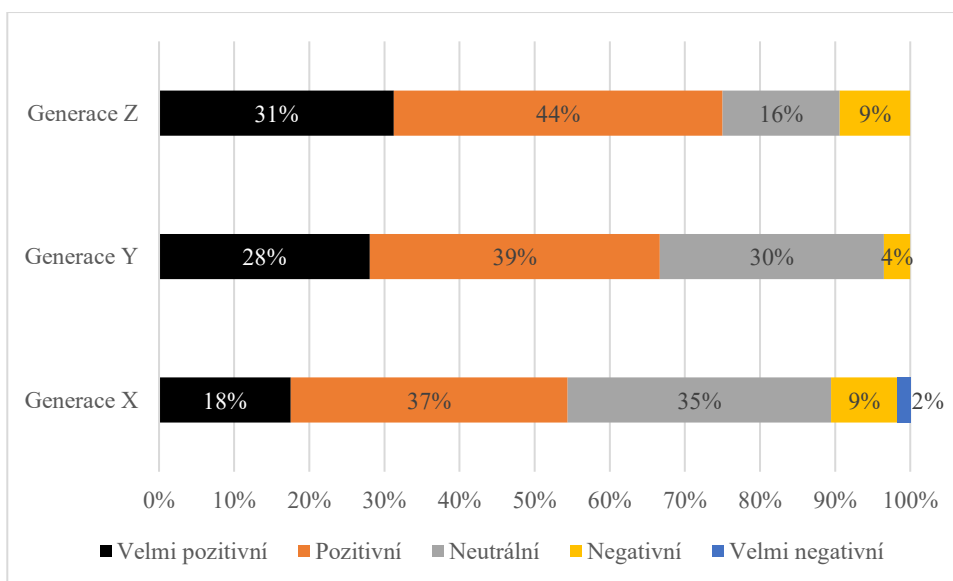
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jaký je Váš postoj k home office?

Otázka č. 6 se zaměřuje na postoj k práci z domova u pracovníků vykonávajících psychickou práci. Z výsledků je patrné, že nejvyšší pozitivní postoj vůči home office má Generace Z, kdy 75 % respondentů odpovědělo pozitivně (31 % velmi pozitivně a 44 % pozitivně). U Generace Y bylo pozitivních odpovědí 67 % (28 % velmi pozitivně a 39 % pozitivně), zatímco Generace X vykazuje nejnižší pozitivní postoj s 55 % pozitivních odpovědí (18 % velmi pozitivně a 37 % pozitivně).

Celkově však až 92 % respondentů pracujících psychickou prací má pozitivní nebo neutrální postoj k home office, zatímco pouze 8 % má negativní postoj. Tento trend ukazuje na rostoucí akceptaci home office jako oblíbené formy práce, zejména mezi mladšími generacemi.

Obr. 5.3 Postoj k home office



Zdroj: Vlastní zpracování

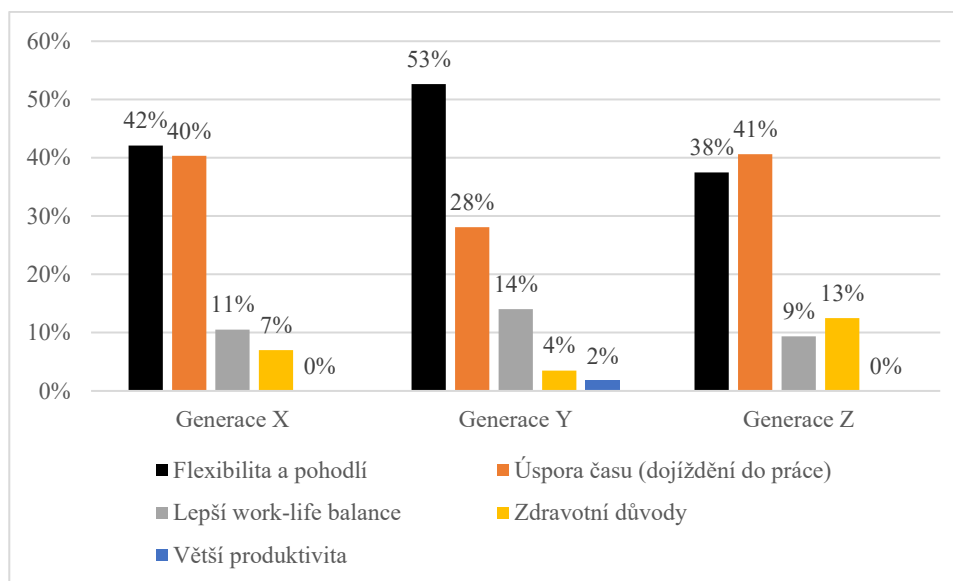
Otázka č. 7: Jaká je podle Vás hlavní výhoda práce z domova (Home office)?

Z výsledků otázky č. 7 vyplývá, že největší výhodou práce z domova pro všechny tři generace je flexibilita, což umožňuje pracovníkům větší kontrolu nad svým pracovním prostředím a plánem práce. Tuto výhodu nejvíce ocenila Generace Y s 53 %, následovaná Generacemi X a Z. Úspora času, která vzniká díky eliminaci dojíždění do práce, byla také významnou výhodou pro všechny tři generace, přičemž Generace X a Z tuto výhodu ocenily nejvíce. Lepší work-life balance, tedy vyváženost mezi prací a soukromým životem, byla vybrána jako další výhoda zejména Generací Y. Zdravotní důvody, jako například snížení stresu či snížení rizika onemocnění, byly vybrány jako výhoda nejvíce Generací Z, zatímco Generace X a Y tento důvod příliš nezdůraznily. Větší produktivita nebyla mezi výhodami home office zvolena příliš často, pouze 2 % respondentů z Generace Y ji zvolilo jako největší výhodu. Celkově tedy vypadá, že hlavní výhody práce z domova spočívají ve flexibilitě a pohodlí, úspoře času a možnosti dosáhnout lepší work-life balance, jenž můžeme vidět v obr. 5.4.

Vzhledem k tomu, že všechny tři generace věnují nejvíce pozornosti flexibilitě a pohodlí, může být důležité, aby zaměstnavatelé poskytovali pracovní prostředí, které bude odpovídat těmto požadavkům. Dále se zdá, že úspora času na dojíždění do práce je také pro respondenty důležitá, což může být důvodem pro zvýšení popularity home office po celém světě. Naopak, větší produktivita nebyla vybrána jako hlavní výhoda home

office, což může být způsobeno tím, že někteří lidé se v domácím prostředí snáze rozptýlí a nejsou tak produktivní, jako v kanceláři.

Obr. 5.4 Hlavní výhoda home office



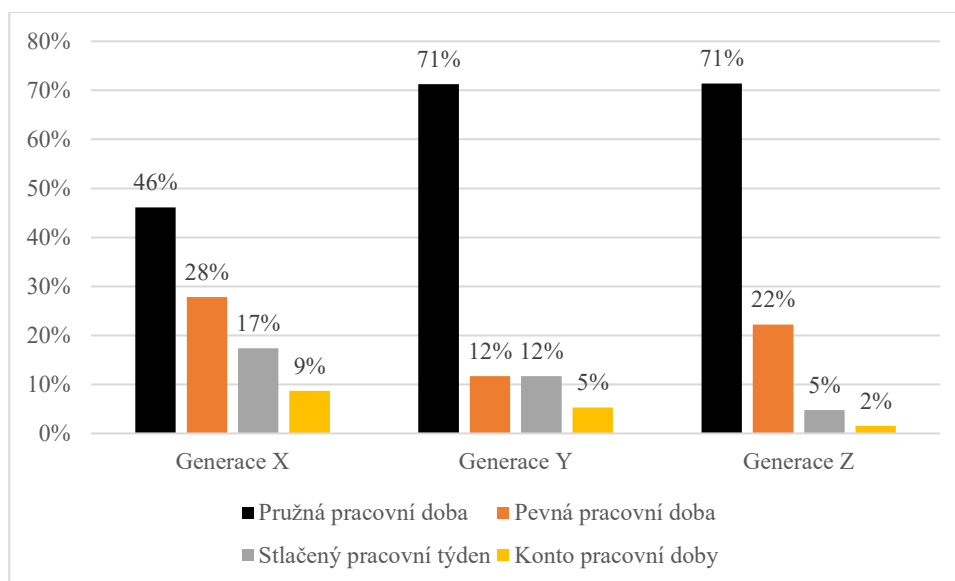
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jaký způsob rozvržení pracovní doby by Vám nejvíce vyhovoval, kdybyste měli na výběr?

Z výsledků otázky č. 8 vyplývá, že nejvíce preferovanou formou rozvržení pracovní doby mezi všemi třemi generacemi je pružná pracovní doba, kterou zvolilo 165 z celkového počtu 272 respondentů. Generace X upřednostňuje kromě již zmíněné a nejvíce preferované pružné pracovní doby (46 %) i pevnou pracovní dobu (28 %) a stlačený pracovní týden (17 %). Generace Y a Z mají podobné preference a upřednostňují pružnou pracovní dobu s vysokým podílem 71 %. Preference u Generace Y ohledně pevné pracovní doby a stlačeného pracovního týdne jsou ve stejné míře (12 %), zatímco Generace Z preferuje více pevnou pracovní dobu (22 %). Konto pracovní doby nebylo mezi žádnou z tří generací příliš oblíbené.

Celkově lze tedy říct, že všechny tři generace preferují pružné rozvržení pracovní doby, což může být dáno potřebou flexibility a možnosti skloubit práci s osobními záležitostmi. Generace X má však větší zájem i o pevnou pracovní dobu a stlačený pracovní týden, zatímco Generace Y a Z se více zaměřují na pružnou formu práce.

Obr. 5.5 Nejvíce vyhovující rozvržení pracovní doby při možnosti výběru



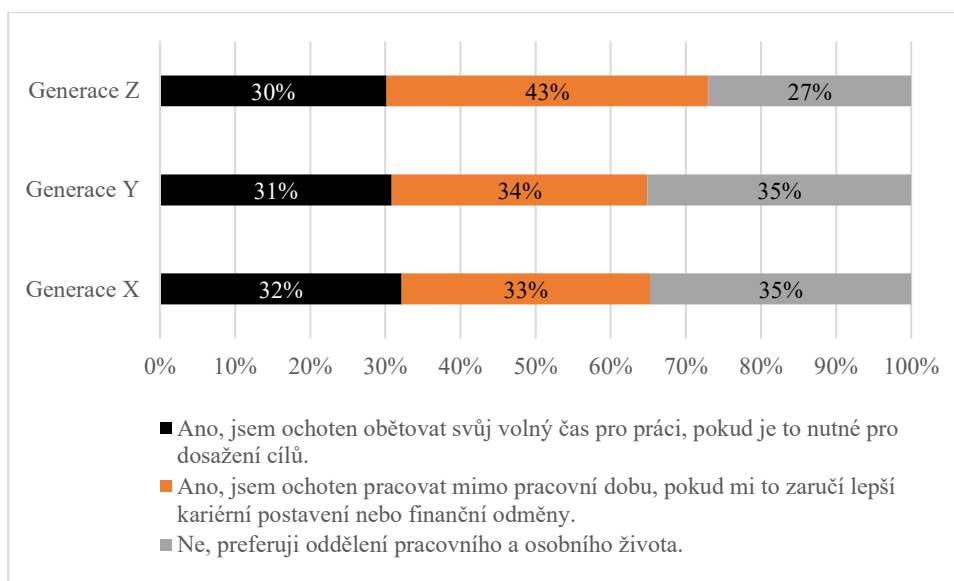
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jaký je Váš postoj k práci mimo pracovní dobu?

Z výsledků otázky č. 9 vyplývá, že nejvíce ochoty pracovat mimo pracovní dobu pro dosažení cílů a zlepšení kariérního postavení nebo finanční odměny vykazuje Generace Z, jak můžeme vidět v obr. 5.6. Konkrétně 43 % respondentů této generace bylo ochotno pracovat mimo pracovní dobu za zmíněných podmínek. Na druhou stranu pouze 27 % Generace Z preferuje oddělení pracovního a osobního života. Generace X a Y vykazují podobné postoje k práci mimo pracovní dobu, kdy by 33 % respondentů Generace X a 34 % respondentů Generace Y bylo ochotno pracovat mimo pracovní dobu za zmíněných podmínek. U všech tří generací je preference obětovat svůj volný čas pro práci, pokud je to nutné k dosažení cílů okolo 31 %.

Organizace by měly brát v úvahu preference a potřeby jednotlivých generací a vytvářet flexibilní pracovní podmínky a politiky, které umožní zaměstnancům dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a předejít případnému vyhoření a snížení produktivity.

Obr. 5.6 Postoj k práci mimo pracovní dobu



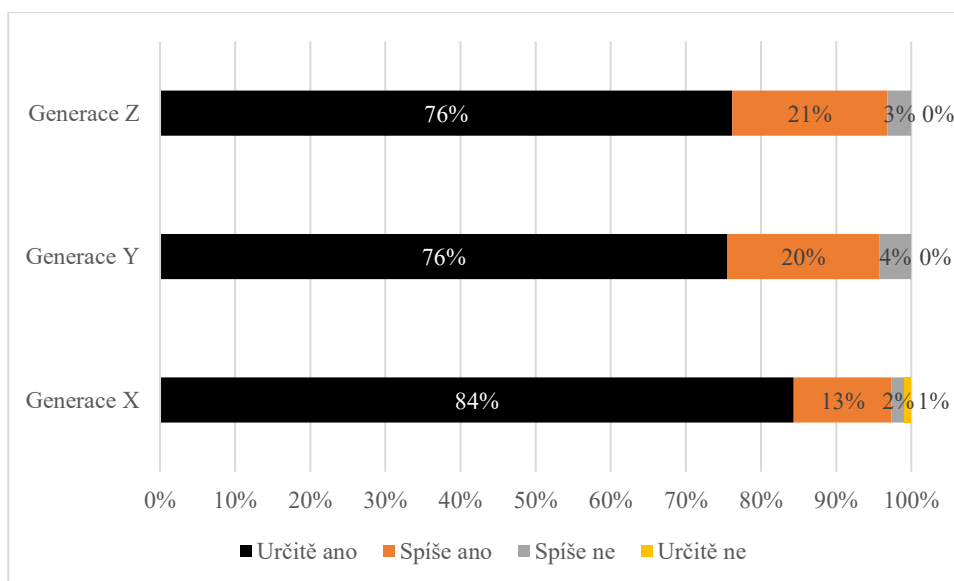
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Považujete za důležitou rovnováhu mezi prací a osobním životem?

Z výsledků otázky č. 10 vyplývá, že všechny tři generace X, Y a Z považují rovnováhu mezi prací a osobním životem za důležitou. V obr. 5.7 můžeme vidět, že nejvíce výraznou odpověď dali respondenti z Generace X, kdy 84 % z nich odpovědělo "Určitě ano". U Generace Y a Z byla shodná odpověď "Určitě ano" u 76 % respondentů. Pouze u malého procenta respondentů všech tří generací (3-4 %) byla považována rovnováha mezi prací a osobním životem spíše nebo určitě nedůležitá.

Zaměstnavatelé by také měli brát v úvahu to, že vytvoření pracovního prostředí, které podporuje rovnováhu mezi prací a osobním životem, může mít pozitivní dopad na spokojenost a produktivitu zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří mají možnost skloubit své pracovní povinnosti s rodinným a osobním životem, jsou pravděpodobněji, že budou loajálnější vůči svému zaměstnavateli a budou mít větší motivaci k dosažení stanovených cílů.

Obr. 5.7 Důležitost rovnováhy mezi pracovním a osobním životem



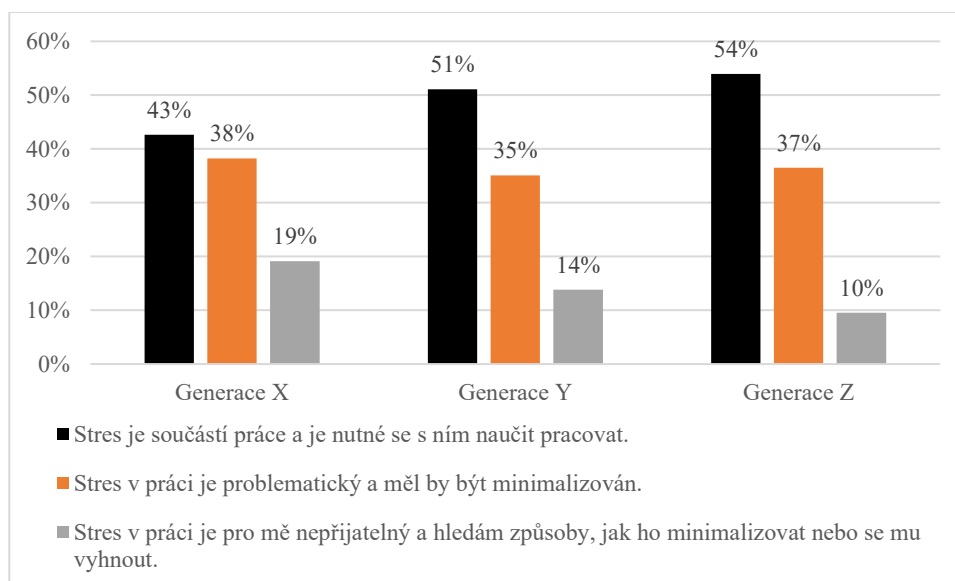
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Jaký je Váš postoj k pracovnímu stresu?

Z obr. 5.8 můžeme vyčíst postoj jednotlivých generací k pracovnímu stresu, na které je zaměřena otázka č. 11. Generace Z a Y mají podobný postoj a převážně považují stres za součást práce, kterou je nutné se naučit zvládat. Konkrétně 54 % respondentů Generace Z a 51 % respondentů Generace Y odpovědělo tuto možnost. Na druhou stranu Generace X vykazuje větší podíl respondentů, kteří považují stres v práci za problematický a měl by být minimalizován nebo odstraněn.

Tyto výsledky naznačují, že zaměstnavatelé by měli brát v úvahu rozdílné postoje k pracovnímu stresu jednotlivých generací a poskytnout jim prostředky a nástroje k úspěšnému zvládnání stresu v práci. Například může jít o poskytnutí mentálního zdravotního poradenství, relaxačních cvičení nebo školení zaměřených na zvládnání stresu.

Obr. 5.8 Postoj k pracovnímu stresu



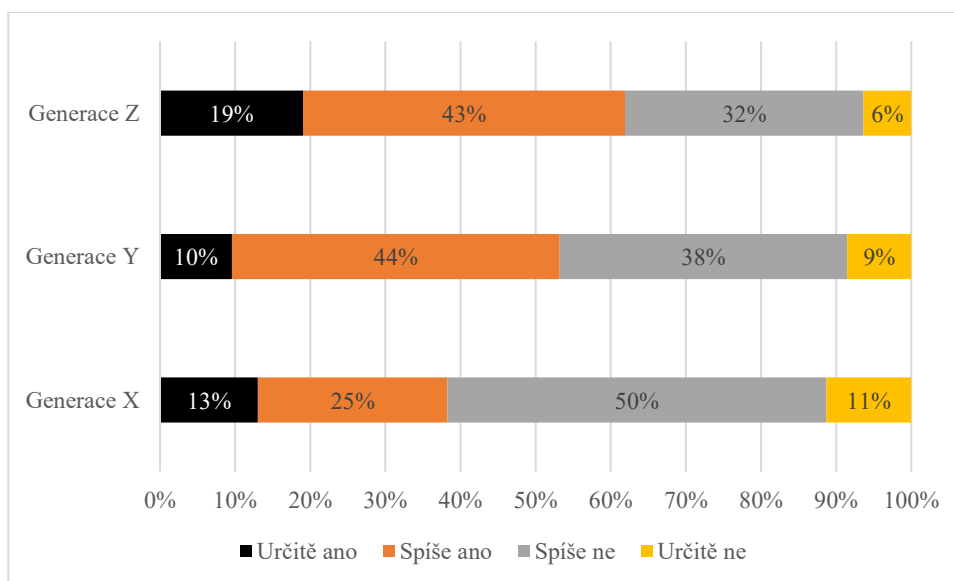
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Jste ochotni se přestěhovat do jiného města kvůli zajímavější pracovní nabídce?

Otázka č. 12 se zaměřuje na to, jestli by respondenti byli ochotni se přestěhovat kvůli zajímavější pracovní nabídce. Data jsou zobrazeny v obr. 5.9. ze kterého je patrné, že nejvíce ochoty projevují mladší osoby, a to konkrétně Generace Z, která odpověděla celkem v 62 % (19 % „Určitě ano“, 43 % „Spíše ano“), že by pro ně nebyl problém přestěhovat se kvůli zajímavější pracovní nabídce. Na druhou stranu, Generace X vykazuje značně záporný postoj k této možnosti, kdy 61 % odpovědělo, že by se spíše nebo určitě nepřestěhovali. U Generace Y je také relativní ochota přestěhovat se, kdy 54 % odpovědělo "Určitě ano" nebo "Spíše ano".

Tato data mohou pomoci zaměstnavatelům při plánování náborových strategií a při rozhodování o umístění nových pracovišť. Zaměstnavatelé by měli zohlednit preference a potřeby jednotlivých generací a nabídnout jim výhody, které je mohou přimět k přestěhování. To může zahrnovat finanční benefity, flexibilní pracovní dobu nebo podporu při hledání nového bydlení.

Obr. 5.9 Ochota přestěhovat se kvůli zajímavé pracovní nabídce

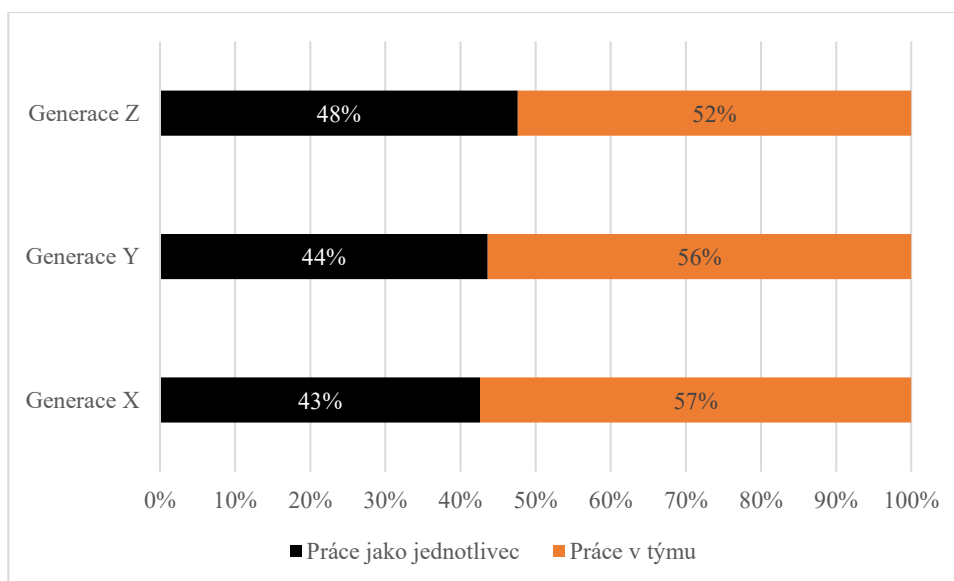


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Jaký typ práce by Vám více vyhovoval?

Otázka č. 13 se zaměřovala na preference práce jako jednotlivce nebo v týmu, data jsou poté zpracována v obr. 5.10. Zde je patrné, že všechny tři Generace X, Y a Z dávají přednost práci v týmu, kdy práce jako jednatel je preferována v menší míře. Nejvíce výraznou převahu práce v týmu zaznamenala Generace X, kdy práce v týmu dosáhla 57 %. Podobné hodnoty byly zaznamenány u Generace Y s 56 % a u Generace Z s 52 %. Se snižujícím se věkem respondentů se individuální preference postupně zvyšují a preference pro práci v týmu pomalu klesají. Je však důležité si uvědomit, že volba mezi individuální a týmovou prací je individuální a závisí na mnoha faktorech, jako jsou preference, schopnosti, zkušenosti a pracovní prostředí.

Obr. 5.10 Preference týmové nebo samostatné práce

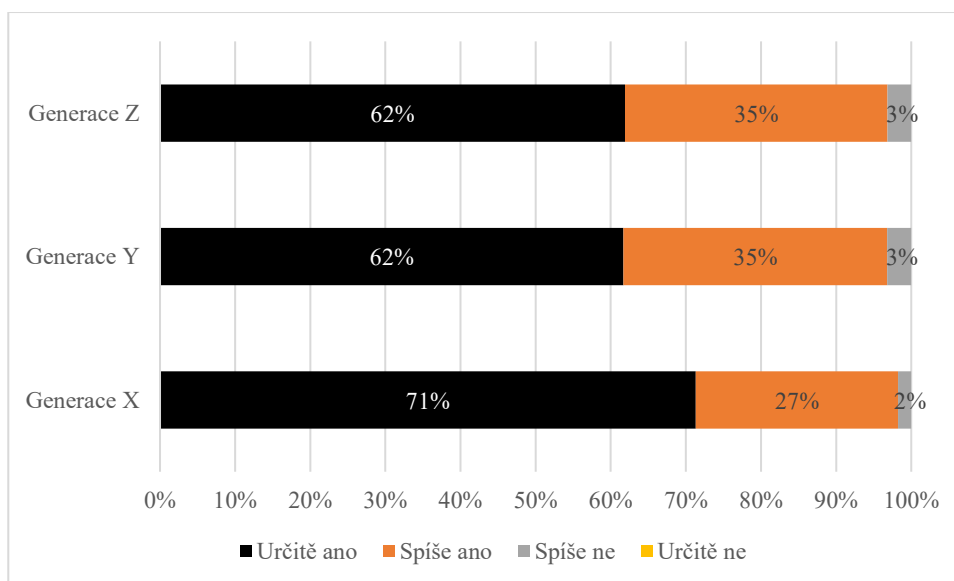


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Je pro Vás důležitá zpětná vazba v práci?

Otázka č.14 řeší důležitost zpětné vazby a dle výsledků a obr. 5.11, který je uvedený níže, je pro všechny generace respondentů zpětná vazba v práci důležitá. Generace X nejvíce preferuje zpětnou vazbu, když 71 % uvádí, že je pro ně určitě důležitá. Generace Y a Z uvádí mírně nižší procenta, ale stále významná, když 62 % respondentů z těchto generací uvádí, že je zpětná vazba určitě důležitá. Tyto generace také využívají zpětnou vazbu jako možnost sebezdokonalení a posunutí se v kariéře výše. Proto je důležité zajistit, aby byla zpětná vazba poskytována individuálně, kdy každá generace může preferovat jinou formu zpětné vazby a aby byla přizpůsobena konkrétním potřebám a cílům každého pracovníka. Celkově lze tedy říct, že zpětná vazba je důležitou součástí pracovního procesu pro všechny generace, protože přispívá ke zvýšení efektivity a spokojenosti s prací.

Obr. 5.11 Důležitost zpětné vazby



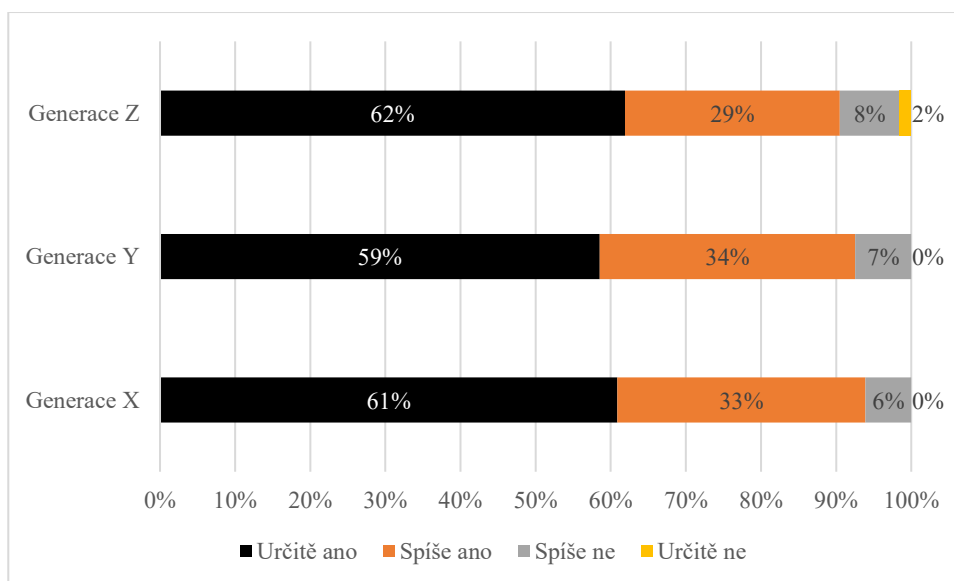
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Je pro Vás důležité uznání za Vaši práci?

Otázka č. 15 se zabývá důležitostí uznání za vykonanou práci a z obr. 5.12 vyplývá, že všechny zmíněné generace považují uznání za vykonanou práci za důležité, přičemž Generace X v této otázce odpovídala nejčastěji „Určitě ano“ (71 %), a Generacemi Y a Z, které měli shodně 62 %.

Z odpovědí je patrné, že uznání za práci přispívá k pocitu spokojenosti s prací a může zlepšit výkon a motivaci. Z celkového počtu 272 respondentů považuje 252 uznání za důležité. Každá generace však může preferovat různé způsoby uznání, a proto je důležité, aby byly potřeby každého pracovníka individuálně respektovány a aby bylo uznání poskytováno na základě konkrétních potřeb a cílů.

Obr. 5.12 Důležitost uznání

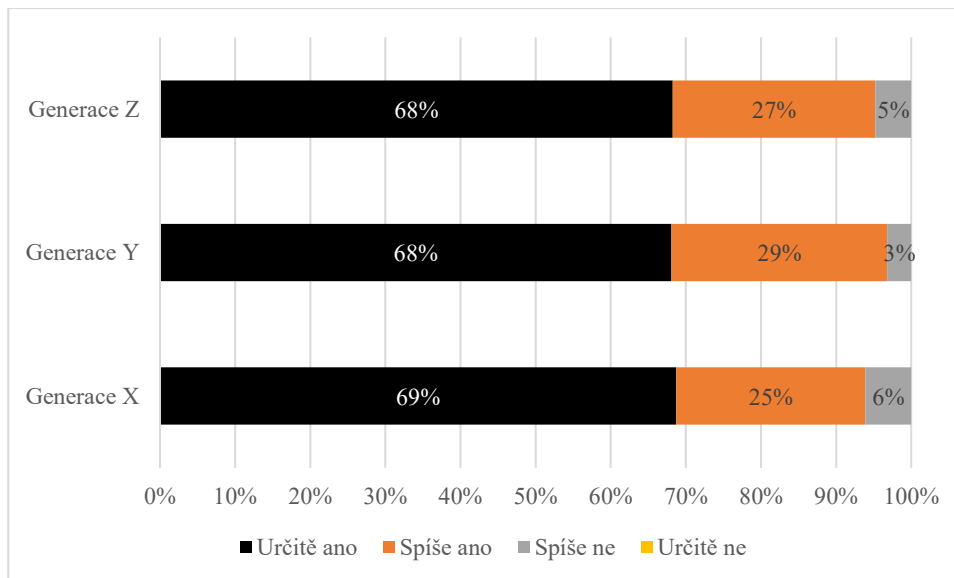


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Je pro Vás důležitá motivace při výkonu práce?

Otázka č. 16 se zabývá motivací respondentů při výkonu práce. Z obr. 5.13 vyplývá, že pro všechny generace je motivace důležitou součástí práce. Nejčastěji respondenti odpovídali „Určitě ano“, a to s podílem 69 % pro Generaci X a 68 % pro Generace Y a Z. Celkem 259 respondentů považuje motivaci za důležitou. Pouze 13 respondentů uvedlo, že je motivace spíše nedůležitá, a to především z Generace X s podílem 6 %. Závěrem lze tedy říct, že motivace při práci může přispět ke zvýšení výkonu a efektivity a je důležité, aby byla brána v úvahu při plánování pracovních úkolů a procesů.

Obr. 5.13 Důležitost motivace při výkonu práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jakou důležitost přikládáte následujícím položkám pro Vaši pracovní motivaci?

Z výsledků otázky č. 17, která se zaměřovala na důležitost jednotlivých motivátorů pro pracovní motivaci respondentů, z dat v tab. 5.1, vyplývá, že pro všechny tři zkoumané generace (X, Y, Z) je nejvíce motivující finanční ohodnocení, které dosáhlo průměrné známky 3,64. Druhým nejvýznamnějším faktorem jsou pro všechny generace vztahy na pracovišti, které hodnotí průměrně 3,53 a třetím faktorem je stabilita zaměstnání hodnocené průměrnou známkou 3,51. Naopak nejméně motivujícím faktorem byl status, prestiž a titul funkce, který získal nejnižší průměrnou známku 2,7.

Rozdělení motivátorů v pořadí nejvíce motivujících se u jednotlivých generací lišilo pouze minimálně. Největší rozdíly byly v hodnocení kariérního růstu, který Generace X hodnotí až na 6. místě, zatímco respondenti Generaci Z ho umístili na 4. místo. U Generace Y se kariérní růst umístil na 5. místě. Je zajímavé, že se s klesajícím věkem zvyšuje důležitost kariérního růstu, což může být dáno tím, že starší generace si již v práci vydobily určité postavení a jsou s ním spokojeny.

Všechny tři generace hodnotí nejvíce motivujícím faktorem finanční ohodnocení, což by mohlo signalizovat, že peníze jsou stále velmi důležitým faktorem pro pracovní

motivaci. Na druhém místě se umístily vztahy na pracovišti, které také ukazují na to, že dobré pracovní prostředí je pro pracovníky důležité.

Celkově lze tedy říct, že výsledky otázky č. 17 potvrzují, že pro všechny generace jsou důležité především finanční ohodnocení, vztahy na pracovišti a stabilita zaměstnání. Zároveň však ukazují na to, že každá generace může mít jiné preference, co se týče kariérního růstu. Pro zaměstnavatele je tedy důležité individuálně přistupovat k potřebám a očekáváním svých pracovníků, aby jim mohli nabídnout co nejefektivnější pracovní motivaci.

Tab. 5.1 Hodnocení motivátorů

Rozdělení generací	Generace X		Generace Y		Generace Z	
	Průměrná známka	Pořadí	Průměrná známka	Pořadí	Průměrná známka	Pořadí
Finanční ohodnocení	3,64	1.	3,61	1.	3,68	1.
Pracovní podmínky (BOZP, pracovní prostředí, režim práce)	3,37	4.	3,35	4.	3,33	5.
Kariérní růst	2,93	6.	3,26	5.	3,33	4.
Vztahy na pracovišti	3,50	3.	3,60	2.	3,49	2.
Stabilita zaměstnání	3,58	2.	3,53	3.	3,43	3.
Ostatní benefity (stravování aj.)	2,90	7.	2,93	7.	2,79	8.
Možnost vzdělávání	3,00	5.	3,02	6.	2,92	6.
Status, prestiž, titul funkce	2,49	8.	2,74	8.	2,87	7.

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Jak moc se angažujete v plnění svých pracovních povinností?

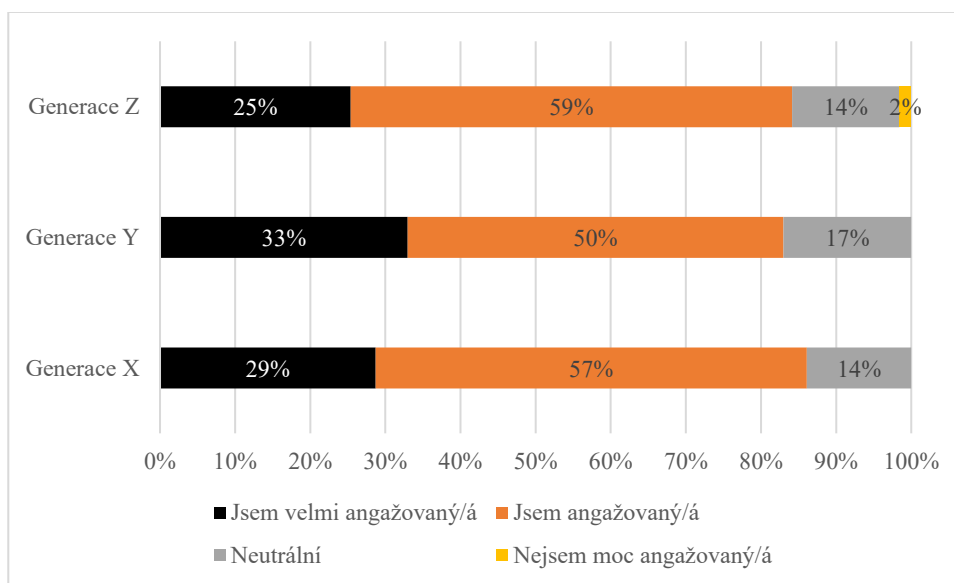
V otázce č. 18 byla zkoumána angažovanost respondentů v plnění svých pracovních povinností. Výsledky v obr. 5.14 ukazují, že všechny tři zkoumané generace se v plnění svých pracovních povinností angažují podobně. Pouze jeden respondent z Generace Z se cítí neangažovaně vůči svým pracovním povinnostem. Odpovědi „Určitě ano“ a „Spíše ano“ zvolilo 85 % respondentů napříč všemi generacemi.

Nejvyšší míru angažovanosti vykazují respondenti Generace X, kde se 86 % z nich cítí angažovaně a z toho 29 % velmi angažovaně. Generace Z následuje těsně za Generací X, kde se 84 % cítí angažovaně a z toho 25 % se cítí velmi angažovaně a 59 %

angažovaně. Nejméně angažovanou generací jsou respondenti Generace Y, kde se 33 % cítí velmi angažovaně a pouze 50 % angažovaně.

Celkově lze říct, že většina respondentů se cítí angažovaně vůči svým pracovním povinnostem. Tento fakt může být přínosem pro zaměstnavatele, protože angažovaní zaměstnanci jsou obvykle produktivnější a spokojenější s prací. Zároveň však lze říct, že existují rozdíly mezi generacemi a zaměstnavatelé by měli být citliví na tyto rozdíly a přistupovat k zaměstnancům individuálně.

Obr. 5.14 Jak moc se angažujete v plnění svých pracovních povinností?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: Jakou důležitost přikládáte následujícím položkám pro Vaši pracovní angažovanost?

Dotazníkové šetření v otázce č. 19 se zaměřilo na to, jakou důležitost přikládají respondenti jednotlivým položkám pro svou pracovní angažovanost. Výsledky v tab. 5.2 ukazují, že nejvyšší váhu respondenti v průměru přikládají chování svých nadřízených s průměrnou známkou 3,72 %. Na druhém místě je smysluplnost práce s průměrnou známkou 3,58 % a na třetím místě kvalita vedení nadřízených s průměrnou známkou 3,56 %. Naopak nižší význam přikládají modernímu technickému vybavení a pracovním výzvám. Tento fakt může být pro zaměstnavatele přínosem, protože se mohou zaměřit na poskytnutí odpovídajícího vedení a způsobu chování nadřízených, což vede ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců.

Rozdíl v hodnocení mezi jednotlivými generacemi byl potvrzen v dalších položkách. Generace Y upřednostňuje kvalitní vedení nadřízených, zatímco Generace Z

má větší zájem o příjemné pracovní prostředí a pracovní výzvy. Generace X upřednostňuje zase jistotu v zaměstnání. Na základě těchto výsledků lze doporučit zaměstnavatelům, aby zohlednili individuální preference svých zaměstnanců, aby se jim podařilo dosáhnout nejvyšší možné angažovanosti a výkonnosti v práci.

Tab. 5.2 Hodnocení položek k vyšší angažovanosti

Rozdělení generací	Generace X		Generace Y		Generace Z	
	Průměrná známka	Pořadí	Průměrná známka	Pořadí	Průměrná známka	Pořadí
Smysluplná práce	3,58	2.	3,55	3.	3,60	2.
Týmová spolupráce	3,10	8.	3,07	8.	3,11	8.
Možnost seberealizace	3,16	6.	3,26	6.	3,35	6.
Pracovní výzvy	2,86	10.	2,93	10.	2,97	9.
Jistota zaměstnání	3,54	3.	3,54	4.	3,46	5.
Příjemné pracovní prostředí	3,42	5.	3,52	5.	3,48	4.
Moderní technické vybavení	3,02	9.	3,05	9.	2,94	10.
Kvalitní vedení nadřízených	3,47	4.	3,60	2.	3,56	3.
Chování nadřízených	3,67	1.	3,76	1.	3,75	1.
Poskytnutí uznání	3,11	7.	3,14	7.	3,29	7.

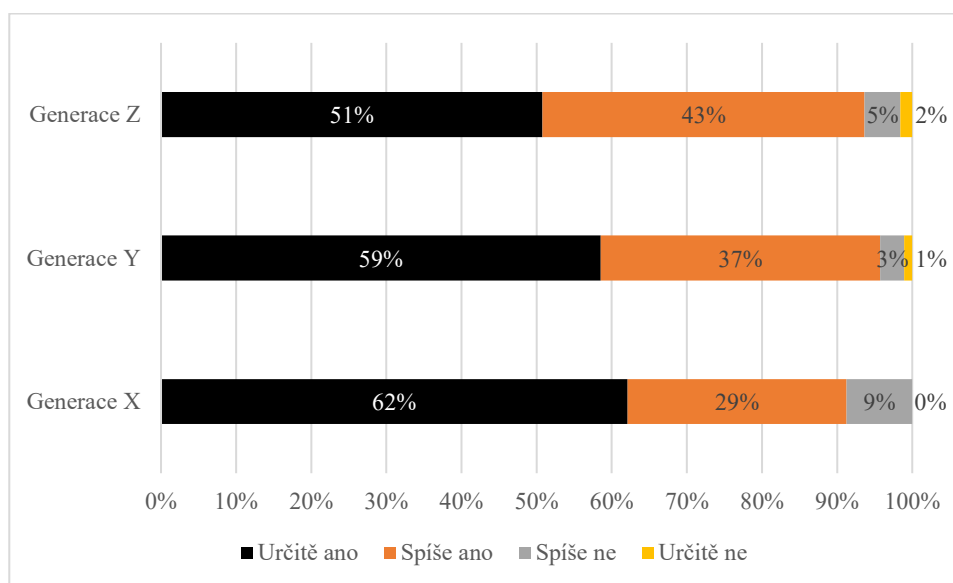
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20: Souhlasíte s tím, že práce by měla být primárně zdrojem finanční stability?

V otázce 20 lze vidět, že všechny tři zkoumané generace se shodují v tom, že práce by měla být primárně zdrojem finanční stability. Tento výsledek není překvapivý, protože finanční stabilita je pro většinu lidí velmi důležitá a práce je tradičním zdrojem příjmů. Je zajímavé, že Generace Y a Z jsou v tomto ohledu ještě více přesvědčeny než Generace X, což může být způsobeno například větším pocitem nejistoty v současných ekonomických podmínkách.

Tento výsledek může být pro zaměstnavatele užitečný, protože mohou zlepšit motivaci zaměstnanců tím, že zajistí dostatečnou finanční stabilitu a přiměřenou odměnu za práci. Na druhé straně by zaměstnavatelé neměli zanedbat další faktory, které také přispívají k angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců, jako je smysluplnost práce, příjemné pracovní prostředí a možnosti rozvoje.

Obr. 5.15 Souhlasíte s tím, že práce by měla být primárně zdrojem finanční stability?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21: Jaký je podle Vás největší problém, kterému musí čelit moderní pracovníci?

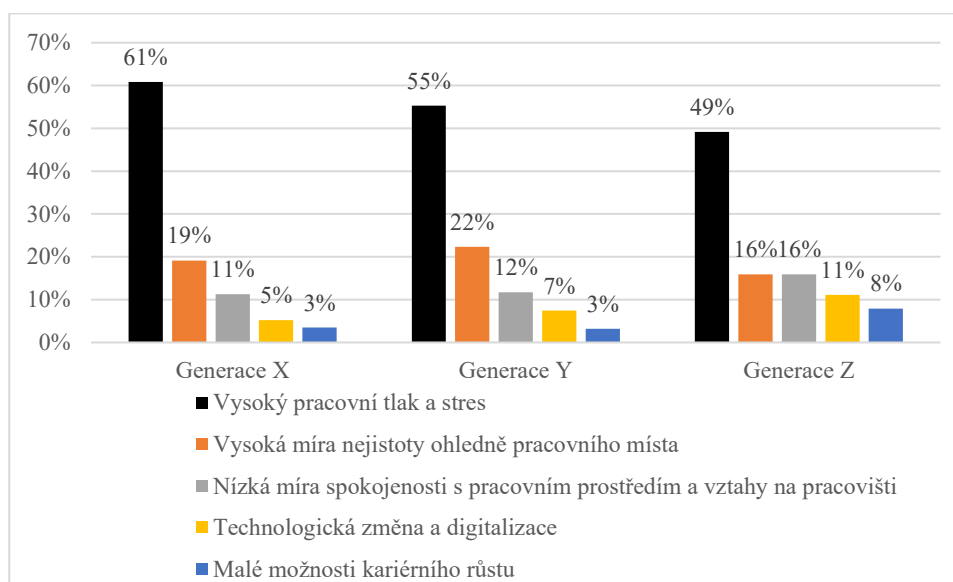
Dotazníkové šetření v otázce č. 21 se zaměřilo na to, jakým největším problémům musí moderní pracovníci čelit. Respondenti z všech tří generací se shodli, že největším problémem je vysoký pracovní tlak a stres, což odpovídalo 56 % všech respondentů. Dalším významným problémem je vysoká míra nejistoty ohledně pracovního místa, které se obává 12 % respondentů.

Kromě vysokého pracovního tlaku a stresu a vysoké míry nejistoty ohledně pracovního místa, Generace Z pociťuje další problémy spojené s pracovním prostředím. Respondenti této generace vykazují největší hodnoty nízké míry spokojenosti s pracovním prostředím a vztahy na něm (16 %). Dále vnímá problémy s technologickými změnami a digitalizací, což může být způsobeno například nevyhovujícím technickým vybavením, neadekvátní školeností nebo nedostatečnou podporou ze strany zaměstnavatele. Zajímavostí je, že Generace Z vykazuje také nejvyšší procento

respondentů (11 %), kteří pociťují malé možnosti kariérního růstu, což může být způsobeno například nedostatkem příležitostí pro rozvoj a posun v kariéře.

Vysoký pracovní tlak a stres jsou pro moderní pracovníky skutečným problémem, což může mít negativní dopad na jejich zdraví a výkonnost v práci. Zaměstnavatelé by měli být citliví k této problematice a snažit se omezit stresové situace v pracovním prostředí. Kromě toho by měli také poskytovat stabilní zaměstnání a pracovní podmínky, které podporují spokojenost zaměstnanců a snižují míru nejistoty ohledně pracovního místa. V neposlední řadě by měli zaměstnavatelé poskytovat moderní technologie a podporovat kariérní růst svých zaměstnanců.

Obr. 5.16 Jaký je podle Vás největší problém, kterému musí čelit moderní pracovníci?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 22: Jakou váhu přikládáte jednotlivým dovednostem pro úspěšnou kariéru?

Otázka č. 22 se týkala toho, jaké dovednosti jsou podle respondentů klíčové pro úspěšnou kariéru. Z výsledků v tab. 5.3 je patrné, že všechny generace se shodly na tom, že největší váhu přikládají komunikaci, což je považováno za nejdůležitější dovednost pro úspěšnou kariéru s průměrnou známkou všech generací 3,7. Na druhém místě je vedení lidí s průměrnou známkou 3,5 a na třetím místě je týmová spolupráce s průměrnou známkou 3,42. Generace X však přikládá menší váhu vedení lidí než týmové spolupráci, u Generace Z je tomu naopak.

Za nejméně důležité dovednosti jsou považovány jazykové dovednosti s průměrnou známkou všech respondentů 3,04 a kreativita s průměrnou známkou 3,09. Tyto dovednosti však mohou být stále důležité v určitých oblastech a profesích.

Celkově lze z výsledků této otázky vyvodit, že pro úspěšnou kariéru jsou podle respondentů nejdůležitější dovednosti komunikace, vedení lidí a týmová spolupráce. Zaměstnavatelé by se proto měli zaměřit na rozvoj těchto dovedností u svých zaměstnanců, aby byli schopni úspěšně plnit své pracovní úkoly a přispívat k rozvoji firmy.

Tab. 5.2 Hodnocení dovedností pro úspěšnou kariéru

Rozdělení generací	Generace X		Generace Y		Generace Z	
	Průměrná známka	Pořadí	Průměrná známka	Pořadí	Průměrná známka	Pořadí
Komunikace	3,63	1.	3,74	1.	3,71	1.
Vedení lidí	3,40	3.	3,54	2.	3,57	2.
Týmová spolupráce	3,40	2.	3,40	3.	3,45	3.
Kreativita	3,07	6.	3,07	6.	3,13	7.
Analytické myšlení	3,20	4.	3,20	4.	3,24	5.
Tvůrčí myšlení	3,15	5.	3,15	5.	3,26	4.
Jazykové dovednosti	2,98	7.	2,98	7.	3,16	6.

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Shrnutí a doporučení

V úvodní části této kapitoly jsme se zabývali analýzou dotazníkového šetření zaměřeného na mezigenerační rozdíly a preference v pracovním prostředí. V této závěrečné části kapitoly se zaměříme na prezentaci klíčových zjištění z předchozí analýzy a poskytneme doporučení pro zaměstnavatele, jak vytvořit optimální pracovní prostředí pro různé generace na trhu práce.

V tabulce 5.3 jsou zobrazeny mezigenerační rozdíly Generace X, Y a Z. Avšak v porovnání s tab. 5.4, která obsahuje otázky, ve kterých se jednotlivé generace shodují, jsou mezigenerační rozdíly v těchto aspektech poměrně malé. Tento fakt naznačuje, že

zaměstnavatelé by měli nejen zohledňovat mezigenerační rozdíly, ale také věnovat pozornost individuálním preferencím a potřebám zaměstnanců, aby byli schopni vytvořit optimální pracovní prostředí pro všechny zaměstnance, bez ohledu na jejich generaci.

Tab. 5.3 představuje mezigenerační rozdíly mezi Generací X, Y a Z, kterými jsou preferovaná forma pracovního prostředí, hlavní výhoda home office a ochota přestěhovat se.

Tab. 5.3 Mezigenerační rozdíly

	Generace X	Generace Y	Generace Z
Preferovaná forma pracovního prostředí	Hybridní pracovní prostředí	Hybridní pracovní prostředí	Kancelářské prostředí
Hlavní výhoda home office	Flexibilita a pohodlí	Flexibilita a pohodlí	Úspora času
Ochota přestěhovat se	Spíše ne	Spíše ano	Spíše ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka ohledně preferované formy pracovního prostředí a hlavních výhod home office byl směřován pouze k respondentům, kteří dříve uvedli, že se věnují především psychické práci. Generace X a Y vyjadřují preference pro hybridní pracovní prostředí, což spojuje prvky kancelářské práce a práce z domova. Naproti tomu, Generace Z upřednostňuje tradiční kancelářské prostředí. Ačkoliv tabulka odhaluje určité mezigenerační rozdíly, výsledky nejsou zcela jednoznačné a v případě preferencí pracovního prostředí jsou procentuální rozdíly mezi hybridním a kancelářským prostředím nízké. To může naznačovat, že faktory ovlivňující preferenci pracovního prostředí se mohou lišit v závislosti na individuálních potřebách a situacích zaměstnanců, a ne pouze na jejich generaci.

U hlavních výhod home office lze také pozorovat určité preference mezi generacemi, i když tyto rozdíly nejsou výrazné. Generace X a Y upřednostňují flexibilitu a pohodlí, což může souviset s jejich životním stylem a závazky, jako je péče o děti či starší příbuzné, které mohou vyžadovat větší míru pružnosti v pracovním rozvrhu. Na druhou stranu, pro Generaci Z je důležitá úspora času, což může souviset s jejich snahou o efektivní řízení času a snižování nákladů na dopravu, které mohou být pro mladší generaci finančně zatěžující.

Vzhledem k tomu, že rozdíly nejsou zásadní a všechny generace vyjadřují preference pro flexibilitu a pohodlí nebo úsporu času, lze usoudit, že klíčovým faktorem při volbě home office je zajištění rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Zaměstnavatelé by měli být připraveni na přizpůsobení pracovních podmínek dle individuálních potřeb a preference zaměstnanců napříč generacemi, aby byli schopni efektivně pracovat a dosáhnout optimálního výkonu.

Co se týče ochoty přestěhovat se, Generace X se k tomu staví spíše negativně a 61 % respondentů odpovídá, že spíše ne nebo určitě ne. U Generace Y jsou hodnoty vyvážené, ale 54 % se přiklání k tomu, že by se spíše nebo určitě přestěhovali. Pro Generaci Z by to nebyl problém a 62 % odpovídá spíše ano nebo určitě ano. Lze identifikovat zřetelný vzorec v ochotě přestěhovat se v rámci jednotlivých generací, což může být spojeno s jejich životními prioritami a sociálními vazbami. Starší generace, jako je Generace X, mají obvykle již založenou rodinu a silné sociální sítě v místě bydliště, což je činí méně ochotnými opustit své aktuální prostředí. Na druhou stranu, Generace Z, která je nejmladší generací na trhu práce, často nemá tak pevné sociální závazky a je ochotna reagovat na atraktivní pracovní příležitosti, i když to zahrnuje změnu místa bydliště. Tato proměnlivost v ochotě přestěhovat se může být důležitým faktorem, který by měli zaměstnavatelé zvážit při náboru a udržení talentů z různých generací.

Jedním z doporučení ohledně mezigeneračních rozdílů by mohlo být zavedení hybridního pracovního prostředí, které by bralo v úvahu preference Generace X a Y. Hybridní model, kombinující kancelářskou práci s home office, by mohl vyhovovat potřebám většiny zaměstnanců. I když Generace Z upřednostňuje kancelářské prostředí, z předchozích dat víme, že hybridní pracovní prostředí by pro ně také nebyl problém, neboť bylo také hodně preferováno.

Dalším doporučením je poskytnout zaměstnancům flexibilitu a pohodlí. Většina generací uznává flexibilitu a pohodlí jako hlavní výhody home office, a proto by zaměstnavatelé měli nabízet flexibilní pracovní dobu a podporovat pohodlí zaměstnanců při práci z domova.

Co se týče ochoty přestěhovat se mezi jednotlivými generacemi, zaměstnavatelé by měli při plánování stěhování a nabídkách pracovních míst upravit svou politiku tak, aby odrážela preference různých generací. Například Generace X se k přestěhování staví spíše negativně, zatímco Generace Y a Z jsou více otevřené možnosti stěhování.

Prizpůsobení politiky v této oblasti může pomoci zaměstnavatelům lépe uspokojit potřeby a očekávání svých zaměstnanců napříč generacemi.

Tab. 5.4 uvádí vybrané aspekty, ve kterých se Generace X, Y a Z shodují. Je zřejmé, že všechny tři generace vnímají většinu klíčových faktorů svého pracovního života podobně.

Tab. 5.4 Shodné položky Generací X, Y a Z

	Generace X	Generace Y	Generace Z
Dovednost pro úspěšnou kariéru	Komunikace	Komunikace	Komunikace
Největší problém, kterému musí čelit moderní pracovníci	Vysoký pracovní tlak a stres	Vysoký pracovní tlak a stres	Vysoký pracovní tlak a stres
Co nejvíce přispívá k vyšší angažovanosti	Chování nadřízených	Chování nadřízených	Chování nadřízených
Motivátory	Finanční odměna	Finanční odměna	Finanční odměna
Preference týmové /samostatné práce	Práce v týmu	Práce v týmu	Práce v týmu
Postoj k pracovnímu stresu	Stres je součástí práce a je nutné se s ním naučit pracovat	Stres je součástí práce a je nutné se s ním naučit pracovat	Stres je součástí práce a je nutné se s ním naučit pracovat
Nejvíce vyhovující rozvržení pracovní doby	Pružná pracovní doba	Pružná pracovní doba	Pružná pracovní doba
Postoj k home office	Pozitivní	Pozitivní	Pozitivní

Zdroj: Vlastní zpracování

Shodné aspekty generací X, Y a Z poukazují na důležitost zvládnání stresu, chování nadřízeného, adekvátního finančního ohodnocení, týmové práce, pružné pracovní doby a pozitivních postojů k home office. Zaměstnavatelé by měli tyto shodné body zohlednit při vytváření pracovního prostředí a politik, které uspokojí potřeby a preference všech generací.

Zaměřením se na tyto klíčové aspekty, mohou organizace vytvořit pracovní prostředí, které podporuje spolupráci, motivaci a angažovanost mezi zaměstnanci různých věkových skupin. Vytváření takového prostředí umožní organizacím lépe reagovat na potřeby a očekávání svých zaměstnanců, což může vést k vyšší spokojenosti, loajalitě a celkovému úspěchu organizace.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zkoumat mezigenerační postoje vůči pracovnímu prostředí. Mezigenerační rozdíly jsou aktuálnější než kdy dříve, protože se v pracovním prostředí nachází více generací pospolu, a je potřeba, aby tyto generace mezi sebou vycházely.

Cíl byl dosažen stanovením dílčích cílů, jako je shromažďování teoretických znalostí o jednotlivých generacích a pracovním prostředí z odborné literatury, a výběrem vhodné metody sběru dat prostřednictvím dotazníkového průzkumu, který zahrnoval 272 respondentů z Generace X, Y a Z.

Analýza výsledků dotazníkového průzkumu ukázala, že mezigenerační rozdíly v postojích k pracovnímu prostředí nejsou významné, ale existují určité aspekty, které mají respondenti z různých generací společné. Tyto aspekty zahrnují zvládání stresu, chování nadřízených, adekvátní finanční ohodnocení, týmovou práci, pružnou pracovní dobu a pozitivní postoje k home office.

Mezi shodnými výsledky byla také pružná pracovní doba, rovnováha mezi pracovním a osobním životem a motivace k pracovnímu výkonu. Tato shoda ukazuje, že bez ohledu na věk a generaci mají zaměstnanci podobné potřeby a hodnoty, které ovlivňují jejich postoje k pracovnímu prostředí. Jednotné preference naznačují, že zaměstnanci z různých generací sdílejí podobné potřeby a hodnoty, jež ovlivňují jejich názory na pracovní prostředí.

Generace X a Y se v rámci svých odpovědí lišily jen nepatrně, zatímco Generace Z projevovala výraznější odlišnosti, například preferenci kancelářského prostředí a úsporu času jako hlavní výhodu home office, na které odpovídali pouze respondenti vykonávající psychickou práci. Generace X a Y naopak upřednostňovaly hybridní pracovní prostředí a flexibilitu a pohodlí.

U ochoty přestěhovat se vidíme určitý trend, kde starší generace mají spíše negativní postoj k této možnosti z důvodu svého ustáleného rodinného a sociálního zázemí, zatímco mladší generace je často otevřená novým pracovním příležitostem, protože ještě nemají pevně vytvořené rodinné vazby.

Dotazníkovým šetřením bylo potvrzeno, že mezigenerační rozdíly v postojích k pracovnímu prostředí existují a zaměstnavatelé by je měli brát v úvahu. Je rovněž

důležité zaměřit se na společné rysy, které převažují nad těmi rozdílnými mezi generacemi a snažit se tak vytvořit optimální a harmonické pracovní prostředí pro všechny zaměstnance.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.

ARNOLD, J., I. T. ROBERTSON and C. L. COOPER. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. London: Pearson Education Limited, 1991. ISBN 9780273033295.

DECI, Edward L. a Richard M. RYAN. *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Springer, 1985. ISBN 9781489922717.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3rd ed. Praha: Management Press. 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301.

JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. 412–416 s. ISBN 978-80-247-3679-2.

JOHNSON, Larry a Meagan JOHNSON. *Generations, Inc.: from boomers to linksters – managing the friction between generations at work*. New York: AMACOM, 2010. ISBN 978-0-8144-1573-3.

KOLLÁRIK, T., *Spokojnosť v práci*. Bratislava: ROH, 1986. ISBN 74-029-86.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: Dějiny – teorie – praxe*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4229-8.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.

MULVIE, Angela. *Learning and development for a multigenerational workforce: growing talent amongst age diverse employees*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2021. ISBN 978-0-367-26496-3.

ROBBINS, Stephen P. a Timothy A. JUDGE, 18th ed. *Organizational Behavior: Global Edition*. Harlow: Pearson Education. 2018. [cit. 2023-02-21]. ISBN 978-1292259239.

STRAUSS, William a Neil HOWE. *The fourth turning: an American prophecy*. New York: Broadway Books, c1997. ISBN 055306682X.

ŠTIKAR, Jiří. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada, 2022. Expert. ISBN 978-80-271-3535-6.

Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. *Shrnutí zprávy o ekonomických pobídkách na zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci: přezkum z evropského pohledu*. Factsheet 95 [online]. Bilbao. 2010 [cit. 2023-05-01]. Dostupný z: <https://osha.europa.eu/cs/tools-andpublications/publications/factsheets/95/view>. ISSN 1725-7018

MATUSIKOVÁ, Lucja. Mezigenerační srovnání nákupních preferencí v kontextu spotřebitelského protekcionismu. *Acta academica karviniensia*. Slezská univerzita v Opavě, OPF Karviná, 2015, XV (3), s. 43-54. ISSN 1212-415X.

Elektronické dokumenty a ostatní

ALFES, K a kol. *Creating an Engaged Workforce* [online]. London, 2010 [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/253279910_Creating_an_Engaged_Workforce_CIPD_Research_Report

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD *Výsledky sčítání 2021 - otevřená data*. Czso.cz [online]. 2021 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vysledky-scitani-2021-otevrena-data>

- GRAFTON. *Vzdálená a hybridní práce: včerejší nouzové řešení se stává dnešním obchodním modelem*. [online]. 2022 [cit. 2023-04-28]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/pro-firmy/vzdalena-hybridni-prace>
- FORBES. *Práce, jídlo, peníze, vztahy*. generace.forbes.cz [online]. 2019 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z <http://generace.forbes.cz/tabulka/>
- FREDRIKSSON, Isak. *Impresionismus umělecký směr vznik na konci 19. století* [online]. 2023 [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/16791887/>
- HLOUŠEK, Kristián. *Generace X: vystresovaná, idealistická pragmatická*. Hospodářské noviny [online]. 2009 [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-34643240-generace-x-vystresovana-idealisticka-pragmaticka>
- JENKINS, Michael a Alex SWARBRICK. *Talent and the generations*. In: Roffey Park Institute [online]. 2012 [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/roffeypark/talent-and-the-generations-13482923>
- KADERÁBKOVÁ, Markéta. *Coworking: Co to je, kdy a kde ho využít?*. Orange Academy [online]. 2020 [cit. 2023-04-28]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/coworking-co-to-je/>
- KEJHOVÁ, Hana. *Nastupují mladí, generace Y*. *Hospodářské noviny* [online]. 2008 [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-25504110-nastupuji-mladi-generace-y>
- KRÁL, M. *Metodický přístup k hodnocení pracovního prostředí*. Bezpečnost a hygiena práce [online]. 2015 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/metodicky-pristup-k-hodnoceni-pracovniho-prostredi>
- LMC. *Personalistův průvodce po generacích*. LMC [online]. 2020 [2023-01-27]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/stahnete-si-e-book-o-generacich-zdarma>
- MCCRINDLE, Mark. *New Generations at Work: Attracting, Recruiting & Training Generation Y*. Mccrindle.com [online]. 2006 [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: http://mccrindle.com.au/resources/whitepapers/McCrimdle-Research_NewGenerationsAt-Work-attracting-recruiting-retaining-training-generation-y.pdf
- WILSON, Brenda. *Employee engagement: What managers need to know* [online]. Hong Kong, 2014 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z:

<https://www.slideshare.net/hellosawmya/employeeengagementwhatmanagersneedtoknow>

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. 2007. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-361>

Zákon č. 365/2011 Sb. In: *Sbírka zákonů*. 2011. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-365>

PETROVÁ, Kateřina. *Osvětlení pracoviště*. tzb-info.cz [online]. 2017 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/bozp/16590-osvetleni-pracoviste>

REZLEROVÁ, Jaroslava. *Příchod generace Y na trh práce*. Hospodářské noviny [online]. 2009 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>

ROSENBERG, Matt. *Baby boom: The population baby boom of 1946-1964 in the United States*. ThoughtCo [online]. 2018 [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <http://geography.about.com/od/populationgeography/a/babyboom.htm>

SAK, Petr. *Generace a její vztah ke společnosti a ke společenskému vývoji* [online]. 2010 [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: http://insoma.cz/1_9.pdf

SIMONS, Neil. *Leveraging generational work styles to meet business objectives*. *Information Management*. Information Management Journal [online]. 2010 [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A234997882&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=119a5775>

SPURNÁ, Ivana. *Expresionismus ve výtvarném umění* [online]. 2013 [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2291766/>

STAŠOVÁ, Leona. *Pojetí generace v demografii a možnosti jeho využití při analýze společnosti* [online]. 2018 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/342757168_Pojeti_generace_v_demografii_a_moznosti_jeho_vyuziti_pri_analyze_spolecnosti

STUDENTA. *Je pro práci vhodnější open space, či samota? Výzkumy dávají jasnou odpověď*. Studenta.cz [online]. 2020. [cit. 2023-04-28]. Dostupné z: <https://www.studenta.cz/work/kariera/je-pro-praci-vhodnejsi-open-space-ci-samota-vyzkumy-davaji-j/r~73fc26bc4b2b11e9b2a00cc47ab5f122/>

VACHOVÁ, Markéta. *Zápisy pro sextu B: Emoce a motivace*. Zápisy Blogspot [online]. 2011 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <http://zapisy.blogspot.com/2011/10/emoce-motivace-emoce-cit-chovani.html>

VODÁKOVÁ, Alena. Dadaismus. *Sociologická encyklopedie* [online]. 2017 [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Dadaismus>

Seznam zkratk

ČSÚ – Český statistický úřad

OOP – osobní ochranné pomůcky

OSHA – Úřad pro bezpečnost a ochranu při práci

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Příloha 1: Dotazníkové šetření

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2. Do jaké generace patříte?

- a) Generace X (narození mezi roky 1965 a 1981)
- b) Generace Y (narození mezi roky 1982 a 1995)
- c) Generace Z (narození mezi roky 1996 a 2010)

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské
- c) Vysokoškolské

4. Jaký typ práce spíše vykonáváte?

- a) Fyzickou práci (statická, dynamická, manuální) – přechod na 8. otázku
- b) Psychickou práci (smyslová, duševní, kreativní)

5. Jaká je Vámi preferovaná forma pracovního prostředí?

- a) Kancelářské prostředí
- b) Home office – práce z domova nebo jiného místa mimo kancelář.
- c) Coworking – spolupracující prostředí s dalšími profesionály a nezávislými pracovníky, kteří sdílejí stejný pracovní prostor.
- d) Veřejné prostory – parky, knihovny, muzea a další veřejné prostory, které mohou být vhodné pro práci mimo kancelář.
- e) Hybridní pracovní prostředí – kombinace práce z domova a práce v kanceláři.
- f) Open space – typ pracoviště, které není rozděleno na individuální kanceláře s pevnými stěnami a dveřmi

6. Jaký je Váš postoj k práci z domova (home office)?

- a) Velmi pozitivní
- b) Pozitivní
- c) Neutrální
- d) Negativní
- e) Velmi negativní

7. Jaká je podle Vás hlavní výhoda práce z domova?

- a) Flexibilita a pohodlí
- b) Větší produktivita
- c) Lepší work-life balance
- d) Úspora času (dojíždění do práce)
- e) Zdravotní důvody

8. Jaký způsob rozvržení pracovní doby by Vám nejvíce vyhovoval, kdybyste měli na výběr:

- a) Pevná pracovní doba
- b) Pružná pracovní doba – způsob organizace pracovní doby, kdy zaměstnanec má určený časový rámec, během kterého musí být na pracovišti, avšak zbytek pracovní doby si může odpracovat z domova.
- c) Konto pracovní doby – V praxi mluvíme o tzv. krátkém a dlouhém týdnu.
- d) Stlačený pracovní týden – způsob organizace pracovní doby, kdy zaměstnanec pracuje stejný počet hodin jako v pětidenním pracovním týdnu, ale v rámci čtyř dnů.

9. Jaký je Váš postoj k práci mimo pracovní dobu?

- a) Ne, preferuji oddělení pracovního a osobního života.
- b) Ano, jsem ochoten/a obětovat svůj volný čas pro práci, pokud je to nutné pro dosažení cílů.
- c) Ano, jsem ochoten/a pracovat mimo pracovní dobu, pokud mi to zaručí lepší kariérní postavení nebo finanční odměny.

10. Považujete za důležitou rovnováhu mezi prací a osobním životem?

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

11. Jaký je Váš postoj k pracovnímu stresu?

- a) Stres je součástí práce a je nutné se s ním naučit pracovat.
- b) Stres v práci je problematický a měl by být minimalizován.
- c) Stres v práci je pro mě nepřijatelný a hledám způsoby, jak ho minimalizovat nebo se mu vyhnout.

12. Jste ochotni se přestěhovat do jiného města kvůli zajímavější pracovní nabídce?

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

13. Jaký typ práce by vám více vyhovoval?

- a) Práce v týmu
- b) Práce jako jednotlivec

14. Je pro Vás důležitá zpětná vazba v práci?

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

15. Je pro Vás důležité uznání za Vaši práci?

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

16. Je pro Vás důležitá motivace při výkonu práce?

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

17. Jakou důležitost přikládáte následujícím položkám pro Vaši pracovní motivaci?

	Velmi důležité	Důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Finanční ohodnocení				
Pracovní podmínky (BOZP, pracovní prostředí, režim práce)				
Kariérní růst				
Vztahy na pracovišti				
Stabilita zaměstnání				
Ostatní benefity (stravování aj.)				
Možnost vzdělávání				
Status, prestiž, titul funkce				

18. Jak moc se angažujete v plnění svých pracovních povinností?

- a) Jsem velmi angažovaný/á
- b) Jsem angažovaný/á
- c) Neutrální
- d) Nejsem moc angažovaný/á
- e) Vůbec nejsem angažovaný/á

19. Jakou důležitost přikládáte následujícím položkám pro Vaši pracovní angažovanost?

	Velmi důležitě	Důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Smysluplná práce				
Týmová spolupráce				
Možnost seberealizace				
Pracovní výzvy				
Jistota zaměstnání				
Příjemné pracovní prostředí				
Moderní technické vybavení				
Kvalitní vedení nadřízených				
Chování nadřízených				
Poskytnutí uznání				

20. Souhlasíte s tím, že práce by měla být primárně zdrojem finanční stability?

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

21. Jaký je podle Vás největší problém, kterému musí čelit moderní pracovníci?

- a) Vysoký pracovní tlak a stres
- b) Vysoká míra nejistoty ohledně pracovního místa
- c) Technologická změna a digitalizace
- d) Malé možnosti kariérního růstu
- e) Nízká míra spokojenosti s pracovním prostředím a vztahy na pracovišti

22. Jakou váhu přikládáte jednotlivým dovednostem pro úspěšnou kariéru?

	Velmi důležité	Důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Komunikace				
Vedení lidí				
Týmová spolupráce				
Kreativita				
Analytické myšlení				
Tvůrčí myšlení				
Jazykové dovednosti				