

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra sociologie



Matěj Novák

Bakalářská práce

**Vztah pracovních hodnot a věku
v kontextu firemní kultury**

The relationship between work values and
age in the context of organizational culture

Praha 2023

Vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd, Ph.D.

Abstrakt

To, jakým způsobem přizpůsobit pracovní prostředí lidem všeho věku, z důvodu obecně pojímané rozdílnosti pracovních hodnot, je velkým tématem v oblasti managementu, psychologie a sociologie. Tato bakalářská práce se snaží zjistit, zda se v pracovních hodnotách opravdu objevují u věkových skupin rozdíly, případně o jaké rozdíly se jedná. Kromě samotné analýzy vztahu mezi věkem a pracovními hodnotami se autor zaměřuje na koncept generace, jako samostatné proměnné, u které však nachází nedostatky. Téma je ukotveno v kontextu firemní kultury z důvodu vzájemného vztahu s pracovními hodnotami. Teoretická část práce, ve které se autor práce pokouší shrnout současné poznatky k této problematice, je podpořena sekundární analýzou dat v praktické části, kde autor analyzuje pracovní hodnoty datasetu, vypůjčeného pro potřeby bakalářské práce. V bakalářské práci byl zjištěn vztah mezi pracovními hodnotami a věkem. Vztah s věkem byl zjištěn například u finančního ohodnocení, kariérního postupu, zajímavosti náplně práce, jistoty zaměstnání či tendence měnit zaměstnání. Práce také zkoumala pohled manažerů, jako lidí zasahujících do tvorby a chodu firemní kultury. U manažerů bylo zjišťováno, jak jsou pracovní hodnoty vnímány jejich podřízenými. Mezi hodnoty vnímanými manažery a skutečností byl pozorován významný rozdíl.

Klíčová slova: Hodnoty, pracovní hodnoty, věk, firemní kultura, generace

Abstract

How to adapt the work environment to people of all ages because of the generally perceived differences in work values is a large topic in the fields of management, psychology and sociology. This bachelor thesis examines whether differences in work values do indeed occur between age groups, and if, what these differences are. In addition to the analysis of the relationship between age and work values itself, the author focuses on the concept of generation as an independent variable, but finds shortcomings when analyzing said variable. The topic is anchored in the context of corporate culture because of the tight correlation with work values. The theoretical part of the thesis, in which the author attempts to summarize the current knowledge in the field of this issue, is supported by secondary data analysis in the practical part, where the author analyzes work values of a borrowed dataset for the purpose of the bachelor thesis. In the bachelor thesis, the relationship between work values and age was established. The relationship with age was found for example for financial evaluation, career advancement, job interestingness, job security and the tendency to change jobs. The thesis also explored the view of managers as people intervening in the running of the corporate culture and how they perceive the values of their subordinates. There was a statistically significant difference between the values perceived by managers and the reality.

Keywords: Values, work values, age, organization culture, generation

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma vztah pracovních hodnot a věku v kontextu firemní kultury vypracoval samostatně a s použitím uvedené literatury a pramenů.

V Praze dne 09. 5. 2023

Matěj Novák

.....

Poděkování

Poděkovat bych chtěl především mé vedoucí práce paní doktorce Daně Mudd za poskytnutí podkladů, které jsem využil ve své bakalářské práci a konzultační pomoc s obsahem práce.

Dále bych chtěl poděkovat agentuře Ipsos s.r.o. za poskytnutí dat pro sekundární analýzu v praktické části bakalářské práce.

Děkuji také panu docentu Jiřímu Buriánkovi za neformální rady a konzultace v oblasti interpretace dat.

Matěj Novák

Obsah

Úvod.....	8
1. Koncept pracovních hodnot.....	10
1.1 Hodnoty	10
1.2 Vymezení pojmu pracovních hodnot.....	10
1.3 Pracovní hodnoty v populaci ČR ve srovnání se světem.....	13
1.4 Pracovní hodnoty a vztah s jinými proměnnými	14
1.5 Motivační složka pracovních hodnot.....	15
2. Firemní kultura jako prostor projevu pracovních hodnot.....	18
2.1 Firemní kolektiv aneb lidé různého věku směřující ke stejným cílům.....	19
3. Teorie generací	21
3.1 Odlišení věku a generace	22
4. Výzkumy zkoumající vztah věku a generací s pracovními hodnotami	23
4.1 Finanční ohodnocení.....	23
4.1.1 Věk a finanční ohodnocení	23
4.1.2 Generace a finanční ohodnocení.....	24
4.2 Jistota zaměstnání (job security).....	24
4.2.1 Věk a jistota zaměstnání	24
4.2.2 Generace a jistota zaměstnání.....	25
4.3 Kariérní postup a důležitost práce	25
4.3.1 Věk, kariérní postup a důležitost práce.....	26
4.3.2 Generace, kariérní postup a důležitost práce	26
4.4 Work life balance (zdravý vztah mezi pracovním a soukromým životem).....	27
4.4.1 Věk a work life balance	27
4.4.2 Generace a work life balance.....	28
4.5 Zajímavá náplň práce.....	28
4.5.1 Věk a zajímavá náplň práce	29
4.5.2 Generace a zajímavá náplň práce.....	29
4.6 Flexibilita a práce z domova	29
4.6.1 Věk, flexibilita a práce z domova	30
4.6.2 Generace, flexibilita a práce z domova.....	30
4.7 Fluktuace a loajalita	31
4.7.1 Věk, fluktuace a loajalita	31
4.7.2 Generace, fluktuace a loajalita.....	32
5. Analýza dat pracovních hodnot	33

5.1 Datový set a sběr dat	33
5.2 Demografické údaje - analýza.	33
5.2.1 Věkové rozdělení	34
5.2.2 Rozdělení podle pohlaví	35
5.2.3 Rozdělení podle vzdělání.....	35
5.2.4 Rozdělení podle velikost místa bydliště	35
6. Analýza a Interpretace dat	35
6.1 Měření fluktuace/loajality a spokojenosti.....	36
6.2 Měření motivačních a hodnotových aspektů.....	38
6.2.1 Vztah proměnných s kategorizovaným věkem podle WHO	41
6.2.2 Vztah proměnných s vymezením generací podle Ipsos.....	42
6.2.3 Manažerský pohled na měření motivačních a hodnotových aspektů u svých podřízených	42
6.3 Měření funkce pracovních hodnot a adaptace na firemní kulturu stávajícího zaměstnance	43
6.3.1 Vztah proměnných s kategorizovaným věkem podle WHO	46
6.3.2 Vztah proměnných s vymezením generací podle Ipsos.....	47
6.3.3 Manažerský pohled na pracovní hodnoty a adaptaci na firemní kulturu svého podřízeného.....	48
6.4 Jak často jsou zaměstnanci chváleni	49
7. Výsledky sekundární analýzy dat	51
8. Nedostatky a mezery ve výzkumu a datech.....	53
Diskuse.....	54
Závěr	56
Reference / zdroje	58
Přílohy: dotazník.....	65
Forma dotazníku	65
Demografické údaje	65

Úvod

Předmětem bakalářské práce je popsat prostor pracovních hodnot v organizačním kontextu a následně provést analýzu souvislostí pracovních hodnot s věkem a generací. Práce shrnuje informace o vybraných konceptech pracovních hodnot, analyzuje prostor pracovních hodnot v tuzemském i zahraničním prostředí a uvádí, proč je relevantní zasazovat pracovní hodnoty do kontextu firemní kultury. Autor práce se při vymezení pracovních hodnot a stanovení jejich rolí ve firemní kultuře opírá o teoretické rámce převážně autorů z odvětví personálního řízení.

Firma je prostředím, ve kterém se objevují lidé různých věkových skupin, s různým hodnotovým systémem a pozadím, u kterých musí proběhnout sladění osobních pracovních hodnot s těmi, které jsou nastaveny ve firmě. Hodnoty jsou jádrem kultury každé organizace. Vyskytuje se však vztah mezi věkem zaměstnance a jeho pracovními hodnotami v kontextu firemní kultury?

Co říkají současné studie a dokážeme jejich výsledky ověřit v praktické části? Co dokáže zaměstnance namotivovat k práci nejvíce a co ho v pracovním prostředí udržuje? Můžeme u těchto hodnot pozorovat statisticky významný rozdíl při zohlednění věkových skupin? Můžeme mluvit o vztahu pracovních hodnot s generací nebo věkem? Vyskytuje se rozdíl ve vnímání pracovních hodnot podřízených u manažerů od skutečnosti? To jsou otázky, na které bakalářská práce hledá odpovědi.

V „teoretické části“ práce analyzuje definice a koncepty pracovních hodnot a firemní kultury, probírá motivace udržení zaměstnanců a jaké kroky mohou manažeři podniknout ke sladění firemní kultury a pracovních hodnot. Práce také analyzuje současné studie řady pracovních hodnot s věkem či generací. Těmito pracovními hodnotami jsou například: finanční ohodnocení, potřeba karierního postupu, flexibilita, nebo zajímavost náplně práce a jiné hodnoty, které následně doplňuje a podporuje praktická část práce.

Praktická část práce se zabývá sekundární analýzou datového setu poskytnutého výzkumnou agenturou Ipsos. Na tomto datovém setu proběhla korelační analýza prvků pracovních hodnot s věkem. Měření je nastaveno tak, že kromě samotné hierarchie hodnot se zabývá vlastní aplikací hodnot v prostředí firemní kultury, zaměstnanci tak

zároveň i odpovídají na otázky naplnění jejich individuálních pracovních hodnot v současném prostředí firemní kultury, ve které jsou stávajícími zaměstnanci.

Pokud bude mezi proměnnými v praktické části shledán vztah mezi věkem a pracovními hodnotami a generací a pracovními hodnotami, autor se pokusí shrnout rozdíly mezi užitím věku a generace jako proměnné v pracovních hodnotovém kontextu.

Cílem práce je přiblížit koncepty pracovních hodnot v kontextu firemní kultury a analýza vztahu pracovních hodnot v kontextu firemní kultury s věkem.

Autorova motivace psát o tomto tématu vznikla pozorováním rozdílů v pracovních hodnotách věkových skupin na pracovišti ve firmách, kde uplatňoval/uplatňuje své působení. Na základě těchto zkušeností byl autor inspirován podívat se na rozdíly chování a myšlení věkových skupin v pracovním kontextu blíže, formou této bakalářské práce.

1. Koncept pracovních hodnot

1.1 Hodnoty

Etymologický původ hodnoty pochází z latinského slova „valore“, neboli cena. („Value“, 2021). Jedná se o mnohoznačný termín, význam slova je odlišný v řadě společenských disciplín, jako je ekonomie, kde hodnota popisuje cenu statku; filozofie, která hodnotu chápe jako morální či estetickou; psychologie, kde se hodnota používá v kontextu hodnotové orientace a důležitostí pro jednotlivce nebo právo, které společenské hodnoty užívá v kontextu právních norem.

Pro tuto bakalářskou práci je pro nás však nejdůležitější soustředit se na sociologickou definici hodnot. V obecné sociologické definici jsou hodnoty: „*jevy lidského prostředí (tj. přírodní, umělé výtvořiny nebo ideje), tvořící základní blaha určité sociální skupiny.*“ (Kolář, 2018)

1.2 Vymezení pojmu pracovních hodnot

V akademické literatuře je mnoho autorů vykládajících pracovní hodnoty řadou různých způsobů. Je proto nutné se s definicemi různých autorů seznámit a podívat se na co kladou důraz. Většina definic obsahuje následující koncepty pracovních hodnot: spokojenost s prací, smysluplnost výkonu práce, kariérní růst, odměna za práci, sociální kontakty, podpora a uznání. „*Pracovní cíle nebo hodnoty jsou považovány za vyjádření základních hodnot v pracovním prostředí*“ (Ros et al., 1999, s. 49). Primárně se pracovní hodnoty spojují s preferencemi, motivacemi, chováním či cílem jedinců v oblasti práce. To jakými pracovními hodnotami jedinec disponuje je převážně spojené s jeho osobní identitou.

John R. Schermerhorn v publikaci *Exploring management* (2020) definuje pracovní hodnoty jako to, co je pro jednotlivce důležité v práci, co považují za zásadní a co je motivuje k práci. Schermerhorn také zdůrazňuje, že je důležité sladit pracovní hodnoty jednotlivce a hodnoty a kulturu organizace. Tvrdí, že pokud existuje nesoulad mezi pracovními hodnotami jednotlivce a kulturou organizace, může to vést k nízké spokojenosti s prací, špatnému výkonu a vysoké fluktuaci. (Schermerhorn & Bachrach, 2020).

„Organizace se „silnou kulturou“ má široký a hluboce sdílený systém hodnot“ (Schermerhorn et al., 2000, s.272). Tyto organizace s hluboce sdíleným systémem hodnot mají tendence více směřovat ke kolektivnímu cíli, sdílet stabilní sociální systém a mít silně vybudovanou korporátní identitu. Silná kultura a sdílené hodnoty organizace však mohou vést k jednotnému pohledu na organizaci a prostředí. (Schermerhorn et al., 2000)

Edgar H. Schein (2016) zase definoval pracovní hodnoty jako to, co jednotlivci považují za důležité v práci, co je motivuje a čeho se snaží dosáhnout. Podle Scheina jsou pracovní hodnoty ovlivněny firemní kulturou instituce, ve které je člověk zaměstnán. Lidé sdílející stejné hodnoty mají podle něho větší předpoklady pracovat společně. V knize „Organization culture and Leadership“ rozebírá Schein koncept pracovních hodnot a jak mohou být pracovní hodnoty použity jako nástroj pro pochopení firemní kultury a jejího řízení. (Schein, 2016)

Nejčastějším dělením pracovních hodnot je rozdělení na vnitřní (*Terminal values*) a vnější (*Instrumental values*) hodnoty. (Schwartz, 1992)

Prvním akademikem, který začal rozdělovat hodnoty na vnitřní a vnější byl Frederick Herzberg, který přišel s dvoufaktorovou analýzou spokojenosti s prací. Herzberg tvrdil, že existují hygienické faktory práce, které se týkají okolností, jako jsou pracovní podmínky, plat a politika společnosti. Hygienické faktory prý mohou přinášet spokojenost či nespokojenost, ale nejsou rozhodujícím faktorem motivace. A proto, jako druhý faktor, uváděl motivační faktor, jehož obsahem je přímá smysluplnost práce, zodpovědnost, autonomie či příležitosti. (Herzberg et al., 1956.)

Jedním z nejznámějších autorů využívající dělení pracovních hodnot na vnitřní a vnější byl S. H. Schwartz, který v roce 1992 rozdělil hodnoty na vnitřní, vnější a sociální. Podle Schwartze jsou pracovní hodnoty přesvědčením. Dále se hodnoty také týkají žádoucích cílů podle vlastního přesvědčení. Hodnoty ale také řídí výběr nebo hodnocení lidí, chování a událostí. Hodnoty mají také vlastnost srovnávání a u jedince jsou uspořádány podle důležitosti ve vztahu k ostatním hodnotám, dohromady tvořící systém priorit. Vnitřní hodnoty jsou primárně hodnoty týkající se náplně práce, seberealizace, osobního růstu, sebehodnocení, sebevímání, autonomie a kreativity. Vnější hodnoty se zase více zaměřují na materiální a zabezpečující stránku věci, která uspokojuje více základní potřeby člověka, součástí je například finanční zabezpečení, status, flexibilita nebo kariérní růst. Jako posledním typem hodnoty jsou hodnoty

sociální, které se charakterizují sociální interakcí, jedná se o vztahy mezi kolegy, klienty, nadřízenými, o tendenci pomáhat ostatním apod. (Schwartz, 1992)

Příkladem potvrzení lidského chování a jeho hodnot je studie zabývající pracovními hodnotami a smyslem práce na vzorku pracující populace v Izraeli. Studie zjistila, že jedinci, kteří přikládali velký význam hodnotám sebepřekonání, měli tendenci přikládat větší význam vnitřním pracovním hodnotám (jako je autonomie a kreativita). Naopak jedinci, kteří přikládali velký význam hodnotám sebeprosazení (jako je moc a úspěch), měli tendenci přikládat větší význam vnějším pracovním hodnotám (jako je plat a status). (Ros & Schwartz, 1999)

Dalším autorem, který pozoroval a definoval pracovní hodnoty, byl Wu (1996), který definoval pracovní hodnoty jako tolerovatelné normy a přesvědčení, které hodnotí to, co se v prostředí práce dělá, jaké je odůvodnění pracovní náplně a jak se projevují v pracovním chování jedince. Dále je zde soustředění na snahu dosažení cílů, kdykoliv jedinec vykonává práci. V jeho výzkumu univerzitních studentů vytvořil dimenze hodnot, které rozdělil do dvou hlavních kategorií podobných Schwartzovým. Jsou to – Instrumental values (přeloženo jako vnější hodnoty) a Terminal values (přeloženo jako vnitřní hodnoty). (Chin, 2006)

Tabulka 1. *Work values dimensions - Extrinsic values.* Vlastní zpracování. (Wu et al., 1996, citováno Chin C 2006. St. 38)

Vnější hodnoty
Tendence sociální interakce - Stupeň důležitosti sociálních interakcí, na které se zaměřuje jednotlivec. (Sdílení každodenních prožitků, vytváření harmonických sociálních vztahů)
Zabezpečení a ekonomická tendence - Stupeň důležitosti ekonomického zajištění a dostatečného pocitu zabezpečení v rámci organizace.
Stabilita a svoboda / tendence úzkosti - Klade důraz na výkon práce bez stresového, úzkostlivého stavu či strachu.
Zdraví, rekreace a dopravní tendence - Klade důraz na zdraví individua, jeho fyzickou kondici a odpočinek. Zároveň jde také o úroveň zvažující transport.

Tabulka 2. *Work values dimensions - Intrinsic values.* Vlastní zpracování. (Wu et al., 1996, citováno Chin, 2006. St. 38)

Vnitřní hodnoty
Tendence osobního růstu – Míra, do které je pro jednotlivce důležité soustředění se na osobní růst, získání nových znalostí a zkušeností, rozvinutí kreativity a podpoření osobního rozvoje při práci od zaměstnavatele.
Seberealizační tendence - Míra důležitosti individuálního naplnění celoživotních cílů, požadavky na osobní talent a zlepšení kvality života a zvýšení individuální úrovně blahobytu.
Tendence sebehodnocení – Míra, do které je pro jednotlivce důležité dosáhnout osobních cílů a pokroků, jde také o úroveň autonomie, uznání a respektu od kolegů a seniorního managementu při výkonu práce.

1.3 Pracovní hodnoty v populaci ČR ve srovnání se světem

Studie publikovaná v roce 2019 „Extrinsic and Intrinsic Work Values: Findings on Equivalence in Different Cultural Contexts“ vedená Mauricem Gesthuizenem porovnávala pracovní hodnoty ve 47 zemích. Podle výsledků studie je zřejmé, že obyvatelé České republiky (n=1715) kladou větší důraz na vnější pracovní hodnoty.

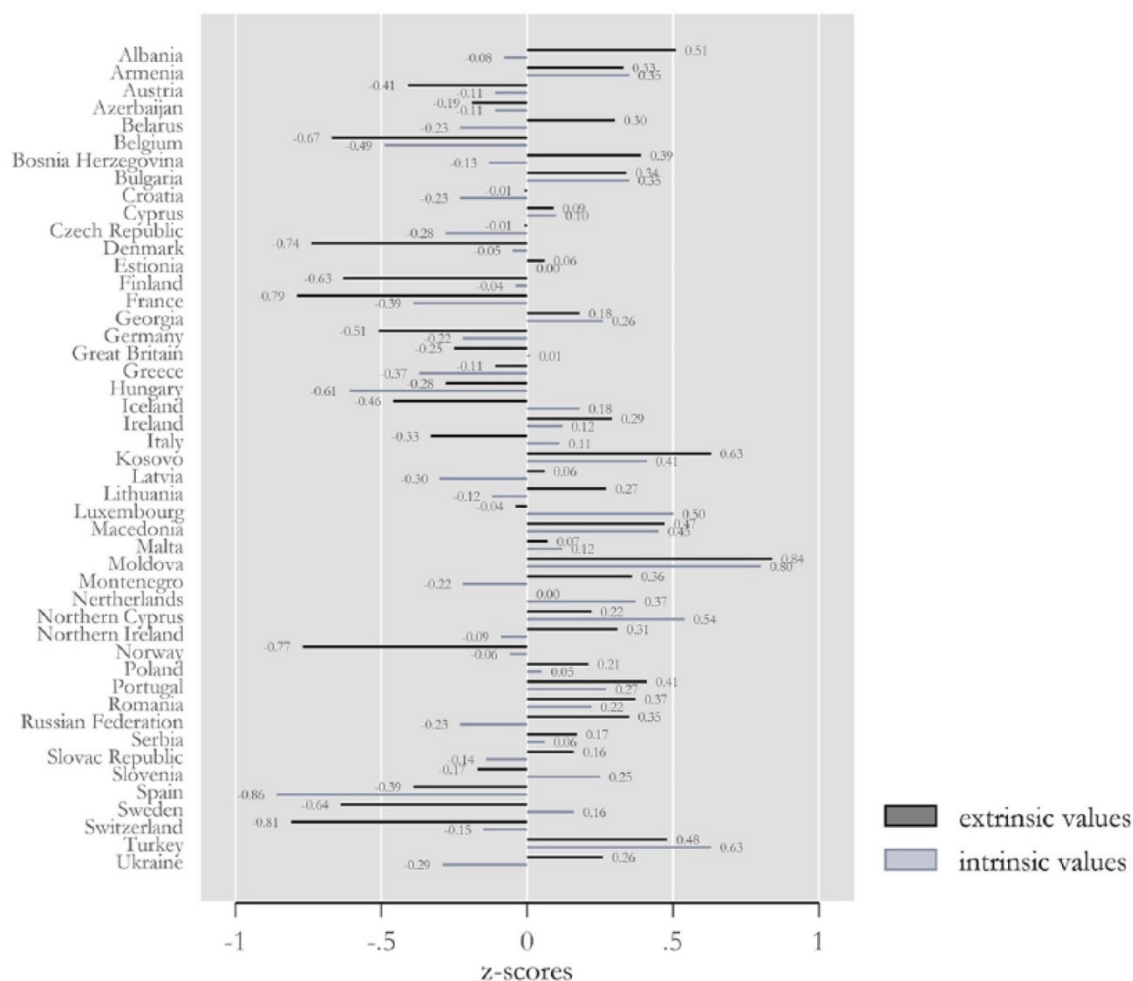
Tabulka 3. *Vnější a Vnitřní hodnoty.* Vlastní zpracování (Gesthuizen, et. al. 2019)

		Vnější hodnoty				Vnitřní hodnoty				
Hodnota	Dobry plat	Jistota práce	Dobrá pracovní doba	Málo stresu	Hodně dovolené	Pestrost	Rozvíjení dovedností	Dosáhnutí cílů	Zodpovědnost	Iniciativa
Česká republika	0.84	0.61	0.45	0.46	0.36	0.65	0.54	0.47	0.39	0.40
Průměr zemí	0.84	0.70	0.57	0.46	0.39	0.68	0.62	0.61	0.49	0.49

Výsledky metodou H-parametrů (Loevinger's parameters of homogeneity). <0.40 slabé zastoupení, 0.40 až 0.5 střední zastoupení, >0.50 silné zastoupení.(Gesthuizen, et al., 2019)

Obrázek 1

Extrinsic and Intrinsic Work Values: Findings on Equivalence in Different Cultural Contexts



Gesthuizen, et. al. 2019

1.4 Pracovní hodnoty a vztah s jinými proměnnými

Jelikož pracovní hodnoty jsou velice komplexním tématem, práce nezapomíná uvádět také kontext jiných souvisejících proměnných s pracovními hodnotami.

V rámci HRM (Human resources management), známého také jako řízení lidských zdrojů, byly vytvořeny teorie, spojující pracovní hodnoty s národní kulturou. Národní kultura byla propojena s pracovními hodnotami skrze šest kulturních dimenzí. (Hofstede, 2011). Tyto výsledky následně potvrzoval například výzkum vedený Peterem Gahanem (2009), kde se studie snažila porozumět tomu, jak ovlivňují národní kultura a individuální sebe-konstrukce (jak lidé vnímají sami sebe ve vztahu k ostatním) pracovní hodnoty. Studie zjistila, že jak národní kultura, tak individuální sebe-konstrukce hrají roli při formování pracovních hodnot. V této studii byly hodnoceny

dva typy pracovních hodnot, a to vnitřní a vnější, což již bylo probírané téma v předchozí kapitole. Studie Gahan & Abeysekera (2009) zjistila, že jak národní kultura, tak individuální sebe-konstrukce jsou významnými prediktory vnitřních hodnot a vztah mezi národní kulturou a vnitřními hodnotami je zprostředkovaný individuálním sebepojetím. Kromě toho bylo zjištěno, že kulturní adaptace, neboli schopnost jednotlivce přizpůsobit se různým kulturám, může ovlivnit vztah mezi národní kulturou, sebe-konstrukcí a vnitřními hodnotami. Nicméně, nebyl nalezen žádný významný vztah mezi národní kulturou, sebe-konstrukcí a vnějšími pracovními hodnotami. (Gahan & Abeysekera, 2009)

1.5 Motivační složka pracovních hodnot

Mezi první badatele v této oblasti patří Abraham Maslow, který v rámci svého díla “The Theory of Human Motivation” zkoumal základní koncepty hodnotové orientace jedince ve formě pyramidy potřeb, kterou lze aplikovat i na pracovní prostředí. Pyramida se skládá z fyziologických potřeb v jejím základu, bezpečí a jistoty, sounáležitosti a lásky, uznání a sebeúcty a na vrcholu pyramidy přetrvává seberealizace (Maslow, 1943).

Pracovní hodnoty a pracovní motivace jsou úzce spjatými pojmy. Pracovní hodnoty jsou přímým zdrojem motivací projevujících se v pracovním prostředí. Zatím co pracovní hodnoty se spíše pojí s pojmy jako work-life balance, ocenění, jistota a podobné složky probírané v předchozích kapitolách, pracovní motivace je hnací síla za pracovní volbou a pracovním nasazením. Hodnoty a motivace jsou neoddelitelnými proměnnými při výběru práce a následném setrvání u individua – viz motivační faktory Fredericka Herzberga (Herzberg, et al., 1956).

„Hodnoty jsou tedy považovány za zdroj motivace pro individuální jednání. Na společenské úrovni se předpokládá podobný nepřímý vliv: hodnoty definují normy a sdílené cíle, které vyvolávají a řídí kolektivní jednání.“ (Roe & Ester, 1999).

Pracovní hodnoty mohou ovlivnit pracovní motivaci navržením rámce pro pochopení, proč je důležitá smysluplnost práce a jaký z ní má osoba užitek. Například: pokud člověk na pracovním hodnotovém systému upřednostňuje jistotu vlastní práce, jeho motivace je hnána potřebou po finanční stabilitě jako motivačním faktorem. Nebo pokud jako pracovní hodnotu upřednostňuje jedinec balanc mezi soukromým životem

a prací, jeho motivátorem při práci může být upřednostnění duševního zdraví před kariérním růstem a zlepšení finančních podmínek. (Herzberg, et al., 1959)

Herzberg také přišel s tím, že pokud zlepšíte pracovní podmínky zvýšením mzdy zaměstnancům, nespokojeným se svojí stávající mzdou, nemotivujete je k lepším výkonům, změna však způsobí menší nespokojenost. Motivační faktory, které dokáží zaměstnance „namotivovat či nakopnout“ jsou smysluplnost práce, autonomie, příležitosti a zodpovědnost. (Herzberg, et al., 1959)

Co se týče aktivit, které mohou zaměstnance namotivovat k práci, můžeme si například ukázat model motivačních taktik Lathama Garyho a Christine Sue-Chan (2014). Tento model pracuje s motivací pracovníků a možnostmi přizpůsobení kultury firmy, tak aby motivovala zaměstnance.

Prvním krokem je „stanovení organizačních cílů“, kde si zaměstnanec se svým nadřízeným stanoví cíle, které mu pomohou být motivovaný a rozvíjet se. Cíle nemusí být nutně ohledně pracovních dovedností, mohou například obsahovat mimo jiné také dokončení vzdělávacích aktivit či re-edukaci.

Druhým krokem je nabídnutí vzdělání zaměstnancům, kteří o to mají zájem, tento proces se také nazývá „koučing“. Dělá se z důvodu lepšího vzdělání zaměstnance a například re-kvalifikace na jinou či vyšší pozici. Je to konkrétní pomoc organizace jedinci dosáhnout stanovených cílů.

Třetím krokem je nabídnutí nějaké odměny a pobídky na zaměstnancův sebe rozvoj. Nadřízený může například nabídnout zaměstnanci vyšší odměny po splnění stanovených cílů.

Čtvrtým krokem je oslava dosažených zvolených cílů. Může se jednat například o slavnostní večeři, dar či poukaz.

Pátým krokem je možnost pracovníků projevit názor na rozhodování organizace. Často mohou být využity například rozhovory či dotazníková šetření, kde mají zaměstnanci možnost sdílet svůj názor. (Latham & Sue-Chan, 2014)

Bělohávek v roce 2005 uvedl, že to, jak efektivně zapadne zaměstnanec do firemní kultury lze predikovat pomocí hierarchie jeho pracovních hodnot, specifitěji, jeho vlastních motivací pro výkon práce.

Prvním motivem jsou samozřejmě finanční prostředky, podle Bělohlávka jsou velmi důležité pro většinu lidí. U zaměstnanců, kteří naprosto upřednostňují peníze před ostatními motivátory, je snadné udržet je v zaměstnání dostatečnou finanční odměnou.

Druhým motivem je osobní status, kde je hlavním zdrojem motivace pozice člověka v rámci organizace. Nebezpečí spočívá v pokusu o získání vyššího postavení prostřednictvím intrik namísto pracovních výsledků.

Třetím motivem je výkon a pracovní výsledky. Projevuje se u lidí, které baví náplň jejich práce, lidé oplývající touto hodnotou jsou soutěživí, rádi obohacují své znalosti a dělají vše proto, aby měli dobrý pocit z vykonané práce. Jsou hnacím motorem organizace.

Čtvrtým motivem je přátelství. Podle Bělohlávka jsou jedinci s vysokou hodnotou přátelství ti, pro které je nejdůležitější atmosféra, kolektiv a vztahy mezi kolegy. Vyhýbají se konfliktům a snaží se vycházet s každým.

Pátým motivem je jistota. Pokud je hodnota jistoty vysoko v hierarchii, jedná se o zaměstnance, kteří jsou opatrní, jsou spokojeni s málem a dodržují pravidla. Udržení zaměstnání a jistoty je pro ně prioritou.

Šestým motivem je odbornost, která se objevuje u jedinců, kterým jde o svůj profesionální rozvoj a snaží se být co nejlepší ve své profesi.

Sedmým motivem je samostatnost. Jedinci preferující autonomii, špatně snášejí, když jim někdo říká, jak mají dělat svojí práci. Úkoly chtějí řešit vlastní cestou a může tak vzniknout konflikt mezi jedincem a jeho nadřízeným.

Osmým motivem je kreativita (tvořivost). Pracovníci disponující touto hodnotou na vysoké pozici mají tendenci v práci uplatnit svého tvořivého ducha. Jsou to inovátoři, kteří jsou důležití pro rozvoj firmy.

(Bělohlávek, 2005)

2. Firemní kultura jako prostor projevu pracovních hodnot

Firemní kulturu si můžeme představit jako jakési prostředí, kde dochází k projevům pracovních hodnot, které vytvářejí identitu firmy. Firemní kultura je také známá jako organizační kultura či korporátní kultura. A jedná se o kulturní rámec sociální skupiny, která provozuje účelovou pracovní aktivitu.

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a předpokladů, Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace...“ (Armstrong et al., 2015, s. 176)

Jeden z prvních autorů spojován s implementací konceptu kultury v rámci organizace či firmy byl Elliott Jaques v roce 1951 ve své knize *„The changing culture of a factory“*, neboli *„Mění se kultura továrny“*. Podle Jaquese je *“kultura továrny v jejích obvyklých a tradičních způsobech myšlení a jednání, který je ve větší či menší míře sdílen všemi jeho členy a na kterou se noví členové musí naučit a alespoň částečně přijmout, aby byli přijati do kolektivu ve firmě”* (Jaques, 2002, s. 251)

Michael Armstrong a Stephen Taylor se zabývali silnou vazbou firemní kultury a pracovních hodnot. Podle Taylora a Armstronga existuje vztah mezi hodnoty jako autonomie práce, work-life balance (zdravý vztah mezi pracovním a soukromým životem) a obecné spokojenosti naplňování osobních pracovních hodnot s nastavením organizační kultury v rámci řízení lidských zdrojů. (Armstrong et al., 2015)

O tom samém psal také Edgar Shein, který byl již zmíněn v kapitole o pracovních hodnotách, který tvrdil, že prostory firemní kultury jsou často jedním z determinantů pracovních hodnot. (Schein, 2016)

Hodnoty se nacházejí ve středu firemní kultury. Jsou jakýmsi jádrem, na kterém stojí samotná kulturní složka organizace. S tímto konceptem přišel jako jeden z prvních nizozemský sociální psycholog Geert Hofstede. Hofstede je převážně známý pro svůj model „kulturních dimenzí“. Kulturní dimenze se projevují jak v pracovním, osobním, tak národním kontextu. Šest dimenzí je následujících:

1. Individualismus versus kolektivismus: Tato dimenze se zaměřuje na to, do jaké míry se jednotlivci v kultuře cítí být nezávislí nebo součástí skupiny.

2. Mocenská vzdálenost: Tato dimenze se týká rozdílu v hierarchii a způsobu, jakým se lidé v různých kulturách dívají na moc a autoritu.
3. Maskulinita versus feminita: Tato dimenze se týká rozdílu v roli pohlaví v kultuře a v tom, jak jsou tyto role rozděleny mezi muže a ženy.
4. Vyhýbání se nejistotě: Tato dimenze se týká toho, jak se lidé v kultuře vypořádávají s nejistotou a rizikem.
5. Krátkodobé versus dlouhodobé směřování: Tato dimenze se týká toho, do jaké míry jsou lidé v kultuře orientováni na krátkodobé výhody a okamžité uspokojení, nebo na dlouhodobé plánování a investice do budoucnosti.
6. Požitkářství versus zdrženlivost: Dimenze se zaměřuje na rozdíl mezi uspokojováním lidských potřeb a potlačováním tužeb z důvodu přizpůsobení společenským normám.

(Hofstede, 2011)

2.1 Firemní kolektiv aneb lidé různého věku směřující ke stejným cílům

Firmy mají tendence vyvinout systém, který Taylor Cox nazývá jako multikulturní organizace. Multikulturní organizace oceňují diverzitu a snaží se jí podporovat, zároveň však systematicky pracuje na omezení vlivu subkultur na kulturní jádro firmy. (Cox, 1991) Jeden z jeho kroků vývoje multikulturní organizace je *„přerušeni vazeb mezi přirozeně se vyskytující skupinovou identitou a identitou firmy. Jinými slovy, firma by neměla být jen pro mladé, staré, muže, ženy atd.“* (Schermerhorn et al., 2000, s. 268)

V multikulturní organizaci se tedy schází jedinci, které můžeme vymezovat podle externích odlišností, jako je například věk nebo pohlaví a více interních odlišností, jako jsou pestrost kulturních pozadí, spektrum zkušeností, názorů, hodnot a motivací. Věk je jedním z aspektů, který může ovlivňovat zkušenosti jedince a stává se tak důležitým faktorem z hlediska postavení člověka v hierarchii firmy. (Cox, 1991) To, že na vyšších pozicích málokdy najdeme lidi nižšího věku, není nic neobvyklého. Avšak dle Coxe (1991) je absence mladších zaměstnanců ve vyšších pozicích řízení

firmy špatně. „Většina korporací vyžaduje rozhodování v řídicích rolích podpořené zkušeností. Nicméně, bystří vyšší manažeři si uvědomují, že tento fakt může vést k ztrátě kontaktu s mladšími zaměstnanci.“ (Schermerhorn et al., 2000, s. 269)

Nezastoupení věkových skupin ve všech vrstvách organizace tak může sladění osobních hodnot s hodnotami organizace komplikovat vzhledem k složitosti komunikace a prosazení slova na pozicích, které organizaci řídí. Proto je důležité, aby byl manažer v organizaci schopný přizpůsobit se podřízeným různých věkových skupin. (Armstrong et al., 2015)

To vše souvisí s pocitem jedince takzvaně někam „patřit“. Firemní kultura by měla být nastavena tak, aby zaměstnanci cítili pocit sounáležitosti s firmou. Hlavním faktorem ovlivňující schopnost organizace vytvořit pocit sounáležitosti, je firemní kultura a jednání vedení. (Schwartz, 2020) (Hackman, 2002)

Zaměstnanci stejného věku mohou být velmi různí, mají rozdílné zájmy i nejrůznější politické názory. Když s někým jednáme pouze podle věku a neznáme jeho osobnost, ztrácíme jeho možný potenciál jako firma i jako jednotlivci a možná i ztrácíme potenciál, který si lze ze vztahu vzít. Z pohledu managementu je tedy důležité zohledňovat potřeby všech lidí, bez ohledu na jejich věk.

3. Teorie generací

V publikačním prostoru, ať už akademickém, či neakademickém se často objevuje rozdělení věkových skupin na generační proudy. Vymezení generací je převážně známé z médií a populárních textů. Nejedná se však o rozdělení, se kterým by většina akademické obce souhlasila a došla k přesnému vymezení těchto termínů.

Počátky kategorizace věkových skupin na generace začaly u sociologa Karla Mannheim (1952) podle kterého jsou generace formovány dvěma důležitými faktory. Jedním z nich je společná pozice v historickém čase a druhým je uvědomění si této pozice v historii. Znamená to, že jde o skupinu lidí, kteří sdílejí stejné společenské změny, události a zkušenosti na geopolitické i lokální úrovni. Karl Mannheim (1952) také uvedl, že se nejedná o skupinu lidí, kteří by sdíleli ať už fyzickou nebo sociální bezprostřední blízkost stejně tak, jako povědomí o jejich členech.

Generační teorie se také soustřeďuje na události, které formovaly „generace“ ve fázi socializace či adaptace ve věku dítěte či adolescenta. Moderním příkladem události, která formovala generaci, je nedávná pandemie Covid-19. Kde je tato generace například v článku Evropské komise označovaná jako „The Covid generation“. (Deeker, 2022)

Standardně známá koncepce generací oddělené jako „Silent generation“, „Baby Boomers“, „Generace X“, „Generace Y“ či „Generace Z“, jsou známá především z amerických konceptů rozdělování. Jednou z hlavních teorií stojících za tímto konceptem je takzvaná „Strauss–Howe generational theory“, kterou koncipoval William Strauss a Neil Howe. Teorie tvrdí, že americká společnost prochází érami, které se vymezují obdobím mezi 20 až 25 lety, ve kterých převládá jiná společenská nálada, ekonomické klima, technologické standardy a politická situace. (Strauss & Howe, 1991).

I přesto, že se jedná o koncepci vytvořenou na základě amerického klimatu, díky globalizaci, se však termíny, jako generace X, Y & Z, převzaly a využívají se i v jiných částech světa, než jen na severoamerickém kontinentu a Česká republika není výjimkou.

Je těžké kategorizovat generace v České republice podle amerického západního modelu. Jelikož české generace procházely ovlivněním ze západu a americké společnosti primárně až po roce 1989, je těžké stáhnout model amerického vymezení

„generace x“ a předchozích generačních modelů na Českou společnost vzhledem k informační nedostupnosti a výrazně odlišného politického a ekonomického systému formující jedincovy hodnoty ve formativním věku. Například alternativou amerického konceptu generace X, máme v České kultuře označení jako „Husákovy děti“.

Časové rozložení těchto generací, ať už v České republice, nebo v zahraničí nemá žádné pevně ukotvené vymezení. Například někdo generaci X vymezuje ročníky 1965 a 1979 (McCrinkle & Wolfinger, 2009) a někdo jiný může vymezovat ročníky generace X jako například 1961-1981 (Kupperschmidt, 1998)

Koncept generace se tedy spíše používá pro ukotvení věkových kategorií napříč historickým vývojem.

3.1 Odlišení věku a generace

Než se pustíme do výzkumu generačních souvislostí s pracovními hodnotami a firemní kulturou, je nutné si položit následující otázku: Jsou pracovní hodnoty formované věkem, a tudíž se mění v čase a mohou se měnit s životní zkušeností? Nebo jsou následkem nějakého ukotvení v generaci a s tím souvisejících zkušeností a podmínek? Odpověď není lehká, mnoho výzkumníků se snažilo tento fenomén zkoumat, nedošli však ke konsensu a výsledky výzkumů byly rozdílné. (Smola & Sutton, 2002)

„Rhodes (1983) uvádí, že pracovní postoje, hodnoty a spokojenost se mění v průběhu kariérních etap. Singer a Abramson (1973) však nezjistili žádnou změnu pracovních hodnot během dvanáctiletého období, přestože u účastníků došlo k výrazným změnám platů.“ (Smola & Sutton, 2002, s.366)

Je tedy těžké určit, zda charakteristiky generace převládají v čase či nikoliv. V akademické sféře se pojmy generací používají s lehkým odstupem, kvůli její nejasné vymezenosti. V médiích, popularizačních textech či v managementu je však běžnější setkat se s vymezením na generace namísto věku, kvůli snadnější práci s konceptem i přes místy zpochybnitelnou reliabilitu měření.

Vzhledem k různé interpretaci období generací tak nemůžeme přijít ke konsistentním výsledkům a spolehlivým metodám měření.

4. Výzkumy zkoumající vztah věku a generací s pracovními hodnotami

Při zkoumání vztahu mezi věkem a pracovními hodnoty si nejdříve musíme uvědomit, že věk nebo generace jako taková, nemusí být vždycky závislou proměnnou. Pokud se bavíme o pracovních hodnotách či motivacích, věk je často spojen s příležitostmi, kariérní pozicí a zkušenostmi jako intervenujícími proměnnými. (Boumans et al., 2011)

Nemůžeme tudíž tvrdit, že věk má přímý vliv na některé aspekty pracovních hodnot, vzhledem k různému umístění věkových skupin v pracovním prostředí. Můžeme však hledat, zda se vyskytuje vztah mezi pracovními hodnotami a věkem či generací.

V této kapitole bude hledán vztah mezi věkem a pracovními hodnotami a následně generací a pracovními hodnotami v dosavadních výzkumech. Výzkumy analyzující věk, jsou kompilovány z různě starých publikací pro co nejmenší možnou intervenci generací.

4.1 Finanční ohodnocení

Finanční ohodnocení je složkou vnějších pracovních hodnot. Mladí pracovníci (zhruba do 29 let) mají tendenci brát v průměru méně peněz než jejich starší kolegové, a to jak v České republice (CZSO, 2018), tak v USA (Statista, 2023). Ovlivňuje však tento fakt důležitost finančního ohodnocení v rámci pracovních hodnot? Podle studie zpracované agenturou Randstad je atraktivní plat a benefity nejdůležitější kritérium pro výběr zaměstnavatele. Uvedlo ho jako jedno z top 5 kritérií 69 % respondentů. (Randstad 2020)

4.1.1 Věk a finanční ohodnocení

Studie Arne L. Kalleberg and Peter V. Marsdena (2019) zjistila, že největší důraz na výši příjmu, se objevuje u lidí ve věku mezi 26 až 45 let. Toto upřednostnění mzdy může mít souvislost s mnoha faktory, například placení studentských dluhů (pouze v USA), budování rodiny či splácení hypotečního úvěru na nemovitost. Výše mzdy či finančního hodnocení jako motivace pracovat pro firmu klesá po 45 letech.

Pracovníci 18-25 let nekladou takový důraz na výši platu, kvůli jejich kariérním začátkům a celkově nižším výdajům.

Na rozdíl od toho Wu (1996), vedl studii, která měřila na vysokoškolsky vzdělaných jedincích jejich pracovní hodnoty. Porovnával skupiny mladých dospělých s bakalářským titulem ve věku 19 až 30 let se skupinou 31 až 40 let a 41 až 50 let. V tomto výzkumu zjistil, že mladší skupina měla, kromě sociálních ohledů také větší zohlednění ekonomické stránky práce.

4.1.2 Generace a finanční ohodnocení

Studie vedena americkou psycholožkou Jean M. Twenge provedla v roce 2010 ve Spojených státech amerických výzkum pracovních hodnot na generacích: „Silent generation“, definovanou jako roky 1925 – 1945 „Baby boomers“ definovanou jako roky 1946 – 1964; „Generation X“, definovanou jako roky 1965 – 1981; „Generation Y“, definovanou jako roky 1982 – 1999. (Twenge, 2010)

Podle Twenge J. M, disponuje generace X největší mírou důležitosti vnějších hodnot jako peníze či status. Generace X považuje ze všech generací monetární a statusovou stránku práce jako nejdůležitější. (Twenge, 2010)

4.2 Jistota zaměstnání (job security)

Jistotu zaměstnání můžeme považovat za vnější hodnotu. (Schwartz, 1992) Lidé ve věkových obdobích, kde mají větší tendence splácet hypoteční úvěry či zakládat rodinu (mladší střední věk) by v teoretické rovině měli disponovat větší důležitostí jistoty, že na současném pracovním místě setrvají a nepřijdou tak nečekaně o příjmy v zaměstnání. Zatím co u mladších zaměstnanců, kteří zatím nedisponují takovými výdaji, můžeme očekávat, že jistotu udržení stávajícího zaměstnání budou brát jako méně důležitou.

4.2.1 Věk a jistota zaměstnání

Podle již výše zmíněné studie Kalleberg & Marsden (2019) se s věkem zvyšovala důležitost jistoty a stability práce. Mezitím co mladší pracovníci nekladli takový důraz na to, mít jistotu udržet si současné zaměstnání, u zaměstnanců v období

začínajícího středního věku (zhruba 30 let a dále), rostla důležitost mít jistotu udržení práce. (Kalleberg & Marsden, 2019)

Důležitost udržení zaměstnání následně stoupá s věkem po zhruba 30 letech. Jedním z důvodů je převážně horší mobilita na trhu práce. Nejvíce zasaženou skupinou při hledání nové práce jsou zaměstnanci na konci svého kariérního věku. Pocity nejistoty udržení práce měly také negativní vliv na zaměstnancovu celkovou pracovní spokojenost se zvyšujícím věkem. (Yeves et al., 2019)

To, že s věkem stoupá důležitost jistoty zaměstnání jako „security motives“ (bezpečnostních motivů), potvrdila také studie Dorienem Koojim (2011). „*Síla vnitřních bezpečnostních motivů (tj. jistota zaměstnání) s věkem roste ($p = 0,06$).*“ (Kooij, 2011, st. 19)

4.2.2 Generace a jistota zaměstnání

Podle všeho se projevuje trend menší důležitosti jistoty zaměstnání i u generací, podle Lyonse a Kurona jsou mladší generace jako generace Y ve srovnání s generacemi X nebo Baby boomers mnohem více volní a není pro ně tak důležité ponechat si své současné zaměstnání. (Lyons & Kuron, 2014)

Podle dat sesbíraných výzkumnou agenturou Randstad je generace X generací nejvíce hledající jistotu práce u svého zaměstnavatele (59 %).

4.3 Kariérní postup a důležitost práce

Kariérní postup lze považovat za vnější pracovní hodnotu, Schwartzem (1992) definovanou jako „advancement“, i přesto do určité míry souvisí potřeba kariérního postupu s potřebou sebeaktualizace, což je hodnota vnitřní. Důležitost práce a s tím spojené pocity jako smysluplnost z vykonané práce jsou hodnoty čistě vnitřní. U kariérního postupu můžeme vytvářet hypotézy o větší důležitosti kariérního postupu u zaměstnanců z mladších věkových skupin, jelikož jsou na začátku svých kariér a neměli tudíž tolik času na dosažení své cílové pozice jako starší zaměstnanci.

4.3.1 Věk, kariérní postup a důležitost práce

V americkém výzkumu 80. USA Let od Davida J. Cherringtona byly porovnávány věkové skupiny 17 až 26, 27 až 39, 40 až 65 let pro jejich pracovní hodnoty. V této studii bylo zjištěno, že mladší pracovníci (17 až 26) považovali pocit smysluplnosti a hrdosti ze své vlastní práce jako méně důležitý v porovnání se staršími skupinami a nedbali tak tolik na kvalitu vykonané práce. (Cherrington, 1980)

Česká studie Michala Janíčko a Zdeňky Šímkové, která zkoumala zvlášť pracovní hodnoty u žen a mužů, zjistila, že u mužů 35 let a více dochází k snížení hodnot kariérního postupu ve prospěch uspokojení z práce. To samé však neplatí pro ženy, u kterých se v těchto letech projevuje větší zájem o kariérní růst. (Janíčko & Šímová, 2023).

Schermerhorn psal o tom, že se vyskytuje vztah mezi pracovním nasazením a výkonem s věkem. Podle Schermerhorna mají starší pracovníci větší pracovní morálku, mají menší tendenci k absenci a nemění zaměstnání tolik jako jejich mladší protějšky. (Schermerhorn et al., 2000)

S výsledky vztahu kariérního růstu a věku přišla meta analýza, vedená Dorienem Koojim (2011). Podle studie s věkem prudce klesají motivy kariérního růstu. Ze zkoumaných motivů vnějších i vnitřních hodnot byla proměnná kariérního růstu ta, u které byl s věkem pozorován největší pokles.

Podobná studie Kalleberg & Marsden (2019) vyzorovala pokles v individuálních potřebách kariérního postupu s věkem. U lidí ve věkových kategoriích 41+ let se objevovala nižší potřeba kariérního růstu.

4.3.2 Generace, kariérní postup a důležitost práce

Pokud se podíváme na parametry jako je pracovní morálka či považování práce za důležitou nejvýše se umístili lidé narození mezi roky 1925–1964 (Silent g. & Baby Boomers). Naopak generace X a Y považuje práci za méně důležitou a má menší pracovní morálku. Generace Z v tomto výzkumu nebyla zahrnuta. (Twenge, 2010). S tím, že generace Y byla hodnocena nejhůře. Označení generací jako považující práci za méně důležitou se však táhne s každou novou generací nastupující na trh práce.

Příkladem takového výzkumu je například globální studie od Microsoftu, která uvádí, že zaměstnanci z generace Z dávají přednost zdraví a pohodě před prací. Jako své nejvyšší priority uvádějí pozitivní kulturu, benefity podporující duševní zdraví, pohodu a pocit smyslu a významu v práci. (Microsoft, 2022)

Hodnota smyslu práce, tendence osobního růstu či seberealizace však podle Twenge neukazovaly žádný vztah s generací. (Twenge, 2010).

Podle výsledků výzkumné agentury Randstad, je relativně nejvyšší potřeba kariérního růstu u generace Y, která se vyskytuje až v 43 % případů. (Randstad, 2020)

4.4 Work life balance (zdravý vztah mezi pracovním a soukromým životem)

Zdravý vztah mezi pracovním a soukromým životem je čistě vnitřní pracovní hodnotou. Pojem work life balance je nyní běžně používaným termínem v pracovním prostředí. Pro firmy je work life balance důležitý vzhledem k studiím ukazujícím, že zdravý vztah mezi pracovním a soukromým životem vede k lepší produktivitě zaměstnanců. (Pham, 2023) Zaměstnanci v mladším středním věku zakládají rodiny, vychovávají děti a starají se o své rodiče nastupující do penze, můžeme tak předpokládat, že lidi v této věkové kategorii budou považovat work life balance za relativně důležitější ve srovnání s ostatními věkovými skupinami.

4.4.1 Věk a work life balance

A. Richert-Kazmierska a K. Stankiewicz popsali ve své studii, že u skupiny lidí ve věku 18-34 a 35-44 let bylo pozorovatelné, že mají nejmenší sladění soukromého a pracovního života. Skupiny dosahující nejzdravějšího vztahu mezi pracovním a soukromým životem byly skupiny 45-54 let a 55-70 let a nejčastěji odpovídaly, že souhlasí s výrokem, že se pokouší udržet si zdravou míru pracovního a soukromého života. (Richert-Kazmierska & Stankiewicz, 2016).

S něčím podobným přišli ve studii na slovenských nejmladších pracovnících 18–25 let. Z možných voleb pracovních hodnot, „zajímavá práce, zábavnost práce, dopad, práce mě motivuje a work-life balance, byl work-life balance volen zásadně

nejméně,

a objevil se jako prioritní pouze u 0,5 % respondentů. (Kirchmayer & Fratričová, 2018).

4.4.2 Generace a work life balance

Studie vedena americkou psycholožkou Jean M. Twenge tvrdí, že volného času si nejvíce cení generace Y, naopak nejmenší význam volného času se nachází u generace Baby boomers. (Twenge J.M., 2010)

Jiná studie zkoumající work-life balance (zdravý vztah mezi pracovním a soukromým životem) však přišla s kompletně jiným výsledkem a tvrdí přesný opak, a to že u generace Y se objevuje nejmenší potřeba zdravého vztahu pracovního a soukromého života, mezitím, co generace „Baby boomers“ a generace X měla větší potřebu hledání rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. U těchto generací se nachází větší míra toho, že práce ovlivňuje rodinu („*work interfering with family*“) nebo toho, že rodina ovlivňuje práci („*family interfering with work*“). (Lyons & Kuron, 2014)

Podle výzkumu ostravské technické univerzity zaměstnanci generace Y a Z nejvíce oceňují volný čas. „*Tito mladí lidé kladou důraz na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem; povýšení a vedoucí pozice nejsou jejich hlavním cílem. Vítají možnost využívat alternativní způsoby práce. Stejně jako předchozí generace považují za důležité mít zajímavou práci a plně využívat všech možností, které jim otevřená společnost nabízí. Přesto nejsou ochotni kvůli tomu obětovat svůj osobní život.*“ (Urbanovská, 2021)

4.5 Zajímavá náplň práce

Zajímavá náplň práce je podle Schwartz (1992) vnitřní pracovní hodnotou. U zajímavé náplně práce můžeme předpokládat, že to bude pro většinu lidí největším motivátorem v dané práci setrvat, viz motivační faktory u Herzberga (1956). Podle výše zmíněných dat sesbíraných výzkumnou agenturou Randstad je u Čechů v top 5 nejdůležitějších faktorech při výběru zaměstnavatele zajímavá náplň práce, ta se umístila na pátém místě a byla volena 39 % respondentů.

4.5.1 Věk a zajímavá náplň práce

Důležitost zajímavé práce v souvislosti s věkem byla zkoumána například ve studii Kalleberg & Marsden (2019). Potřeba mít zajímavou náplň práce byla spíše spojená s mladšími respondenty a respondenty blížící se věku odchodu do penze. U nejmladších respondentů (18-25 let) byla tendence mít zajímavou náplň práce největší. Zájem o zajímavou náplň práce se následně vrací kolem 60 – 65 let.

V již výše zmíněné studii na slovenských studentech (Kirchmayer & Fratričová, 2018) byla zajímavá náplň práce volena jako motivátor a byla volena jako nejdůležitější pro 88 % respondentů mezi věky 18–25 let.

4.5.2 Generace a zajímavá náplň práce

Podle výše zmíněných dat sesbíraných výzkumnou agenturou Randstad, je zajímavá práce jedním z nejdůležitějších atributů, která disponuje sladěním důležitosti u všech generací. V případě ztráty smysluplnosti práce by však odešla ze současného zaměstnání nejvíce generace „Baby boomers“ (49 %) (Randstad, 2020).

Hoole & Bonnema (2015) přišli se studií zkoumající významnost zajímavé náplně práce napříč generacemi. Mezi pracovním nasazením a smysluplnou prací byl zjištěn mírný vztah. Nejvyšší míru angažovanosti a důležitosti smysluplné práce zažívá generace Baby Boomers. Signifikantní rozdíly byly zjištěny mezi Baby Boomery a generací X a Baby Boomery a generací Y. Mezi generací X a generací Y nebyly zaznamenány žádné signifikantní rozdíly. Generace Z zkoumána nebyla. (Hoole & Bonnema, 2015)

4.6 Flexibilita a práce z domova

Flexibilita a práce z domova se dají považovat spíše za vnitřní pracovní hodnoty. Jsou primárně spjaty s hodnotami autonomie, které definoval Schwartz (1992) či Herzberg (1956) jako vnitřní. Flexibilita pracovní doby a práce z domova nebyla až do nedávna tak řešeným tématem. Z důvodu pandemie koronaviru počínající rokem 2020, kdy nastala nutnost přesunout místo výkonu práce z kanceláří do domácího prostředí, se téma flexibilní pracovní doby a práce z domova dostala do širší společenské diskuse.

Podle nových Českých výzkumů obecně význam flexibility a work-life balance v České republice od počátků pandemie stoupá.

Hodně mladých zaměstnanců v těchto letech zažilo své první pracovní zkušenosti, mohl však tento fakt způsobit, větší touhu po práci z domova a flexibilitě pracovní doby?

4.6.1 Věk, flexibilita a práce z domova

Podle kanadského statistického úřadu v roce 2021 nejvíce preferovali po skončení pandemie Covid-19 pracovat z domova pracovníci mezi věky 35 až 50 let. (Jeudy, 2022)

Podobně se na problematiku podívala také IDEA – projekt Národohospodářského ústavu, kdy v důsledku pandemie Covid-19 v České republice zkoumali preference věkových skupin v souvislosti s výhodami práce z domova. Skupina, která hodnotila práci z domova, jako obecně příjemnější byla skupina 45-54 let, tato skupina měla nejvyšší skóre ve vnímaných výhodách jako časová flexibilita, absence dojíždění do práce, kontakt s rodinou a nárůstu vnímané produktivity. (Grossmann et al., 2021)

Preferovaný podíl práce z domova do budoucna (období po pandemii) byla nejvyšší u osob ze skupiny 18-35 let a 55-64 let, kteří uvedli, že by práci chtěli vykonávat z domova i po skončení pandemie relativně nejvíce, u starší skupiny však mohou být odpovědi zkreslené obavami o zdraví probíhající pandemie v době měření. (Grossmann et al., 2021)

4.6.2 Generace, flexibilita a práce z domova

I přes to, že generace Z preferuje mít možnost větší flexibility a hybridního režimu pro výkon práce a rozhodovat se tak o tom, z jakého místa budou provádět svoji pracovní činnost. (Gillespie, 2023) & (Wyman, 2023), studie ukazují, že v době pandemie chyběla možnost práce z kanceláře právě generaci Z a generaci Y. (Watkins, 2023).

V již zmíněné studii Gilliespie (2023) byla analyzována preference práce z domova a zda si respondenti v posledním roce zažádali o větší flexibilitu, nebo se zeptali, zda mohou pracovat z domova. Celkově si říkala o větší flexibilitu nejvíce

generace X (23 %), naopak nejmenší tendenci žádat větší flexibility měla generace Baby boomers (9 %)

Podle studie Randstad (2020) považují místo pracoviště za velmi důležité 46 % zástupců generace „Baby boomers“, generace X v 39 % případů, generace Y v 37 % případů a generace Z pouze v 35 % případů. Celková flexibilita a možnost práce z domova údajně vzrostla u napříč generacemi, v porovnání s dobou před pandemií. (Randstad, 2020).

4.7 Fluktuace a loajalita

Míra fluktuace a loajalita k zaměstnavateli není přímo specificky definovanou hodnotou podle klasických teorií, jako například u Herzberga nebo Schwartze.

U Schwartze však můžeme tendence měnit zaměstnání spojit s kategorií vnitřních hodnot „openeness to change“ neboli otevření se změnám. Změna zaměstnání však může mít mnoho důvodů, někdo mění zaměstnání z důvodů nesladění vnitřních hodnot, někdo z důvodu nesladění vnějších či sociálních hodnot. Fluktuaci a loajalitu tudíž můžeme označit jako následek nesladění některých z důležitých pracovních hodnot u zaměstnance s firemní kulturou.

4.7.1 Věk, fluktuace a loajalita

To, jak různě jsou věkové skupiny zavázány svému zaměstnavateli, se nejvíce ukázalo při covidové krizi v roce 2021. Situace spojená s Covid-SARS-19 situací na trhu práce zhoršila všem. Vyskytla se spousta problémů se sladěním firemní kultury, přechod do hybridních režimů práce, ztráta a redukce pracovních pozic či kompletní přechod na práci z domova. „V roce 2021 dalo ve Spojených státech výpověď 37 % lidí ve věkové kategorii 18 až 29 let. Zatím co lidé ve věku 30 až 49 let opustilo práci v 17 % případů. Zaměstnanci ve věku 50 až 64 let opustili práci pouze v 9 % případů... podle výsledků výzkumu PewResearchCenter“. (Wyman, 2023, s.74)

Studie zkoumající kariérní mobilitu vedená týmem z univerzity ETH ze švýcarského Zürichu a UEA ve Velké Británii přišla s tím, že největší determinanty pro častější změny kariérní pozice jsou vzdělání a věk. Věk byl označen jako faktor s největší silou vztahu, která byla zaznamenána jako $\beta = -0.22$, $p < 0.001$, s větším věkem tedy klesá tendence měnit pracovní pozice. (Kornblum, et. al., 2018)

4.7.2 Generace, fluktuace a loajalita

Nejvíce se s vysokou fluktuací a menší loajalitou k zaměstnavateli spojuje generace Z. Podle Olivera Wymana (2023), který vedl výzkum dotazující 10 000 zaměstnaných z generace Z ve Spojených státech amerických je 70 % všech zaměstnanců generace Z, kteří uvedli, že jsou „loajální“ svému zaměstnavateli aktivně či pasivně hledajících novou práci. (Wyman, 2023)

Podle výzkumu bankrate.com, kde dotazování různých generací odpovídali na otázku: „Jak pravděpodobné nebo nepravděpodobné je, že v příštích 12 měsících provedete některou z následujících činností?“. Tendenci aktivně či pasivně hledat novou práci uvedlo celkově 56 % zaměstnanců (very likely – likely -> velmi pravděpodobně – pravděpodobně). Generace Baby boomers uvedla, některou z těchto dvou možností pouze v 28 % případů, generace X ve 47 % případů, generace Y v 61 % případů a generace Z v 78 % případů. (Gillespie, 2023)

Dotaz položený stejným způsobem směřoval na tendence opustit práci v následujícím roce. Celkově uvedlo, že pravděpodobně opustí práci 30 % respondentů. Generace Baby boomers, má tendenci opustit stávající práci pouze v 15 % případů, generace X projevuje nutkání ukončit současný pracovní poměr v 19 % případů, generace Y v 36 % případů. Generace Z má tendenci největší, stejně jako tomu bylo u hledání nové práce, 42 % generace Z uvedlo, že mají tendence skončit v současném zaměstnání. (Gillespie, 2023)

Podle výzkumné agentury Randstad by generace X opustila místo svého zaměstnání v 57 % případů, kdyby jinde dostala nabídku většího platu. Naopak „Baby boomers“ by opustili svého současného zaměstnavatele v případě, kdyby firemní hodnoty neladily s osobními hodnotami (49 %), zároveň byli nakloněni k odchodu, kdyby jim v současném zaměstnání chyběla smysluplnost práce (49 %). (Randstad, 2020)

5. Analýza dat pracovních hodnot

V této části bude práce analyzovat datový set, poskytnutý výzkumnou agenturou Ipsos. Cílem analýzy je potvrdit hypotézy a prokázat či vyvrátit vztah mezi proměnnými pracovních hodnot s věkem. Analýza byla provedena pomocí statistického programu SPSS Statistics.

Prvním krokem je analýza proměnných podle věkového rozdělení: 18-29 let, 30-45 let, 46-60 let, 60-65 let. Následným krokem korelační analýza pracovních hodnot s rozdělením věku na generace X Y Z, zmíněných v předchozích kapitolách práce.

5.1 Datový set a sběr dat

Datový set na zpracování pro psaní této bakalářské práce byl za účelem sekundární analýzy dat poskytnut výzkumnou agenturou Ipsos Česká republika. Data byla sebrána v lednu 2021 v rámci projektu „Češi a zaměstnání“ (Ipsos 2021) pro konferenci In-comms Forum 2021 spadající pod public relations firmy. Samotná data byla obdržena na žádost a nejsou tudíž veřejně dostupná. Práce s daty mi byla povolena za podmínek dodržení etických standardů výzkumu a obecného nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR).

Celkový počet respondentů a dokončených dotazníků byl 1037, něco málo přes polovinu dotazníků (679) bylo aplikovatelných pro výzkum pracovních hodnot z důvodu současného pracovního poměru. Data byla sebrána na reprezentativním vzorku populace České republiky ve věku 18 až 65 let.

Metodou sběru dat byl „*Computer-Assisted Self-administered Interviewing*“ (CASI), neboli *samostatné dotazování za pomoci počítače*. Jedná se o způsob sběru dat využívající počítač k dotazování v rámci terénního šetření. (Hynek Jeřábek, 2017) Respondent vyplňuje dotazník sám, bez přítomnosti tazatele. Podrobně rozepsanou formu dotazníku naleznete v přílohách.

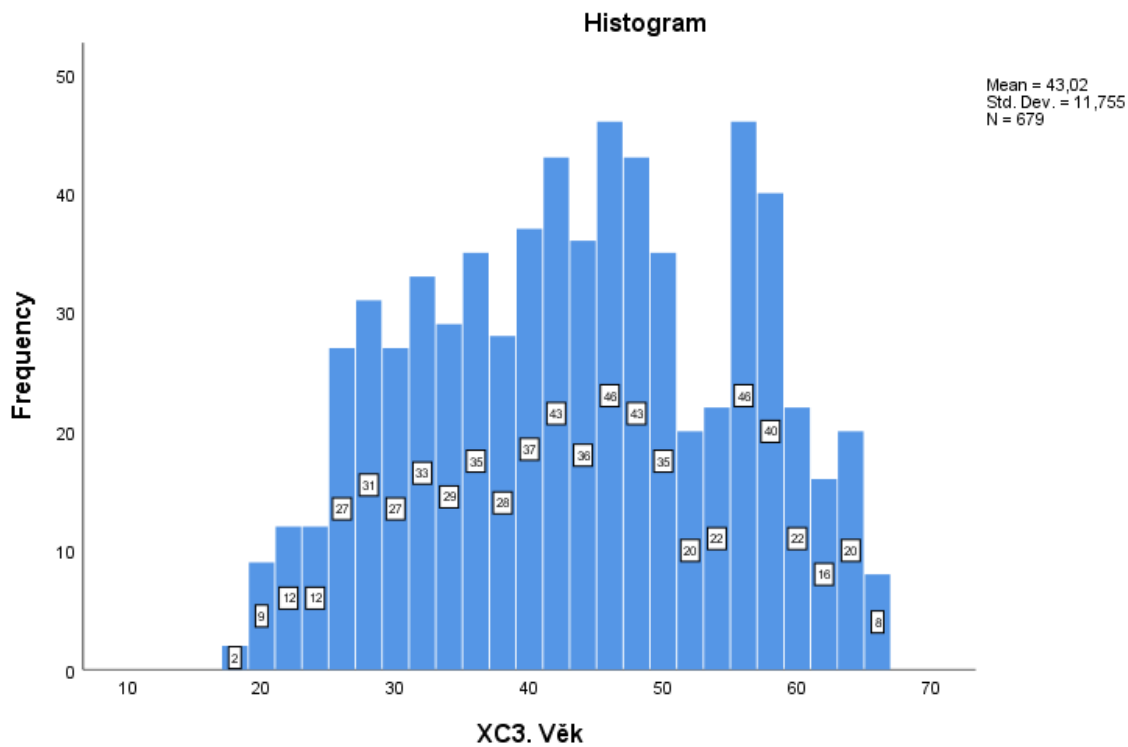
5.2 Demografické údaje - analýza.

Jak již bylo uvedeno v úvodu, celkový počet dokončených dotazníků činilo 1037. Pro relevanci analýzy a výstupů bude probíhat i analýza demografických údajů

u respondentů, kteří prošli filtrační otázkou, zjišťující zda jsou aplikovatelní pro výzkum pracovních hodnot, vzorek tedy činí 679.

5.2.1 Věkové rozdělení

Graf 1. *Věkové rozdělení.* Vlastní zpracování. (Ipsos, 2021)



Pro snadnější práci s daty byl věk transformován na čtyři kategorie. První kategorií jsou nejmladší ekonomicky aktivní 18-29 let s četností 107 respondentů (15,6%). Druhou kategorií jsou jedinci od 30 do 44 let s četností 254 respondentů (37,4%). Třetí kategorií potom lidí od 45-59 let s četností 264 respondentů (38,9%). Jako poslední skupinou jsou lidé od 60 až do 65 let s četností 54 respondentů (8%).

Transformace věku do těchto kategorií proběhla na základě inspirace Světovou zdravotnickou organizací (WHO), která doporučuje tento způsob rozdělení dospělosti v rámci ontogeneze člověka: (18-30 let) – období plné dospělosti, (30-45 let) – období mladého věku, (45-60 let) – období středního věku, (60-75 let) - období stárnutí – tato kategorie byla však redukována vzhledem k nízkému zastoupení ekonomicky aktivních na 60-65 let.

(Machová, 2002)

Pokud analyzujeme generace vymezené agenturou Ipsos, rozložení je následující: 1) Baby Boomers (1955-1965) 127 respondentů (18,7%) 2) Generace X (1966-1979) 235 respondentů (34,6%) 3) Generace Y (1980-1994) 237 respondentů (34,9%) 4) Generace Z (1995-2002) 58 respondentů (8,5%). (Ipsos, 2021)

5.2.2 Rozdělení podle pohlaví

Po filtraci otázkou, zda je respondent zaměstnaný došlo k výrazné redukci mnoha respondentů. Nejvíce se však tato redukce týkala žen. Zastoupení žen v celkovém vzorku 1037 činilo 47,3 %. Po redukování na zaměstnané respondenty spadlo zastoupení žen v dotazníkovém šetření na 42 %. Procento mužů oproti původnímu vzorku stoupl z 52,7 % na 58%.

5.2.3 Rozdělení podle vzdělání

Počet respondentů se základním vzděláním činil 6,9%, vyučených bylo 34,9 %, střední školu s maturitou mělo 41,2% respondentů a vysokou školu mělo vystudováno 16,9% respondentů.

5.2.4 Rozdělení podle velikost místa bydliště

Respondenti byli rozděleni skoro rovnoměrně napříč velikostí místa svého bydliště. Nejpočetnější skupinou byli ti, kteří bydleli ve městě s více jak 100 tisíci obyvateli (25 %), respondentů bydlících na místě mezi 20 tisíci a 100 tisíci obyvateli bylo 21%, mezi 5 tisíci až 20 tisíci 14 % respondentů, mezi 1 tisíc až 5 tisíci obyvatel označilo 22 % respondentů a bydliště do jednoho tisíce obyvatel označilo 17 % respondentů.

6. Analýza a Interpretace dat

V této kapitole se autor práce snaží zjistit, zda se mezi proměnnými nachází vztah a jaká je případná síla tohoto vztahu. Prvním krokem bude analýza proměnných podle věkového rozdělení: období plné dospělosti, období mladého věku, období

středního věku a období stárnutí. Druhým krokem bude korelační analýza pracovních hodnot s rozdělením věku na generace.

Pro přehlednost tabulek a výsledků budou pro interpretaci použity kontingenční tabulky s adjustovanými residui. Hranice významnosti adjustovaných residuí je 1,96+/-.

Hypotéza H1: Mezi proměnnými pracovních hodnot a věku se bude vyskytovat vztah.

Hypotéza H1a: Ve všech zkoumaných otázkách bude možné pozorovat vztah věku a pracovních hodnot respondentů.

Hypotéza H2a: V otázce zkoumající fluktuaci zaměstnanců budou mladší zaměstnanci disponovat větší mírou měnit zaměstnání.

Hypotéza H3a: Nejmladší skupina respondentů bude vnímat peněžní motivaci a peníze jako důvod udržení v zaměstnání nejméně, že všech věkových skupin.

Hypotéza H4a: Nejstarší skupina respondentů bude mít největší předpoklady k tomu doporučit kolegovi / příteli místo současného zaměstnání.

Hypotéza H5a: Bude se vyskytovat rozdíl ve vnímání pracovních hodnot podřízených manažery a vnímáních pracovních hodnot zaměstnanci.

Hypotéza H6a: Nejmladší skupina respondentů bude významně více chválena, než ostatní skupiny.

6.1 Měření fluktuace/loajality a spokojenosti

Jako první zkoumanou otázkou je míra loajality. Respondenti jsou dotázáni na to, zda plánují ve své současné práci zůstat ještě minimálně rok.

Adjustovaná residua jsou standardizovaná. Sledují rozdíl mezi očekávanou hodnotou v poli dané věkové kategorie a skutečnou naměřenou hodnotou. V tomto případě nám standardizovaná adjustovaná rezidua ukazují, jaká byla odchylka skutečné hodnoty od té očekávané u jednotlivých věkových kategorií. Hranice významnosti byla stanovena od 1,96 a - 1,96. Tabulka byla konstruována agregací jednotlivých kódovaných odpovědí s věkem.

Tabulka 4 *fluktuace/loajalita*. Vlastní zpracování (Ipsos, 2021)

Plánujete ve své současné práci být ještě i za rok?

		XC3k. Věkové kategorie				Celkem
		18-29 let	30-44 let	45-59 let	60-65 let	
Rozhodně ano	Četnost odpovědi	46	141	158	23	368
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	43,0%	55,5%	59,8%	42,6%	54,2%
	Standardizovaná adjustovaná residua	-2,5	0,5	2,4	-1,8	
Spíše ano	Četnost odpovědi	27	63	65	15	170
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	25,2%	24,8%	24,6%	27,8%	25,0%
	Standardizovaná adjustovaná residua	0,1	-0,1	-0,2	0,5	
Nejsem si jistá(ý)	Četnost odpovědi	17	35	30	10	92
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	15,9%	13,8%	11,4%	18,5%	13,5%
	Standardizovaná adjustovaná residua	0,8	0,1	-1,3	1,1	
Spíše ne	Četnost odpovědi	10	7	4	4	25
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	9,3%	2,8%	1,5%	7,4%	3,7%
	Standardizovaná adjustovaná residua	3,4	-1,0	-2,4	1,5	
Rozhodně ne	Četnost odpovědi	7	8	7	2	24
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	6,5%	3,1%	2,7%	3,7%	3,5%
	Standardizovaná adjustovaná residua	1,8	-0,4	-1,0	0,1	

Nejvíce volenou odpovědí bylo „rozhodně ano“, kterou zvolilo 54,2 % respondentů. Trend se objevil sestupný a každá více záporná možnost měla menší míru označení než ta předchozí. Nejméně volenou odpovědí byla tedy odpověď „rozhodně ne“ s 3,5 procenty.

Při analýze můžeme vidět, že u skupiny lidí 18 až 29 let se vyskytla největší míra chtěné fluktuace. Lidé v této věkové skupině měli relativně největší míru odpovědi „spíše ne“ (9,3 %). U této věkové skupiny se zároveň relativně nejméně objevovala odpověď „rozhodně ano“ (43 %).

Naopak u skupiny 45-59 let vidíme relativně největší zájem o to zůstat v současné práci minimálně rok. Necelých 60 % respondentů uvedlo, že rozhodně plánují zůstat v současné práci alespoň jeden rok.

Druhá otázka se ptá, zda by doporučili firmu svým známým, jedná se o škálu 1-10 pro snadné zacházení formou oborově uznávaného indexu NPS = Net Promoter Score, neboli čisté skóre promotérů. NPS měří Promoters (příznivce) 9 - 10, pasivní 7 - 8 a Detractors (kritiky) 0 - 6. Hodnota NPS je rozdíl mezi % Příznivců a % Kritiků. Nejlepší hodnota co může vyjít je NPS = 100 nejhorší je NPS = -100

U skupiny 18-29 let bylo NPS vypočteno jako -7.

Skupině 30 – 44 let vyšlo NPS jako 2.

U skupiny 45 – 59 let bylo NPS změřeno jako - 14.

U skupiny 60 – 65 let se vyskytla hodnota NPS - 20.

Nejvíce by doporučovala svou práci skupina od 30 do 44 let se skóre NPS = 2, z výsledků vyplývá, že se jedná o jedinou skupinu, u které převažuje počet aktivních promotérů, před jejími kritiky. Naopak nejhůře dopadla skupina 60 – 65 let (NPS -20).

Při provedení stejné analýzy na generacích se naopak generace Z umístila jako nejvíce podporující, s hodnotou NPS 3. Následovala generace Y s NPS -5 a jako poslední byla generace X s NPS -7.

Celkově však můžeme říct, že Češi svého zaměstnavatele spíše nedoporučují. V průměru bylo NPS naměřeno jako -7. Příznivců bylo mezi respondenty 31 %, pasivních bylo 30 % a kritiků 38 %.

6.2 Měření motivačních a hodnotových aspektů

„Co Vás v práci dokáže nejvíce pozitivně „nakopnout“, namotivovat Vás k tomu, abyste udělali třeba i více, než se očekává?“

V této otázce mohli respondenti volit maximálně 3 položky. Analýza korelace byla provedena na jednotlivých odpovědích.

Co Vás v práci dokáže nejvíce pozitivně „nakopnout“, namotivovat Vás k tomu, abyste udělali třeba i více, než se očekává?

Adjustovaná residua jsou standardizovaná. Sledují rozdíl mezi očekávanou hodnotou v poli dané věkové kategorie a skutečnou naměřenou hodnotou. V tomto případě nám standardizovaná adjustovaná rezidua ukazují, jaká byla odchylka skutečné hodnoty od té očekávané u jednotlivých věkových kategorií. Hranice významnosti byla stanovena od 1,96 a - 1,96. Tabulka byla konstruována agregací jednotlivých kódovaných odpovědí s věkem.

Tabulka 5 Měření motivačních a hodnotových aspektů. Vlastní zpracování. (Ipsos, 2021)

Zvolená odpověď		Věkové kategorie				Celkem
		18-29 let	30-44 let	45-59 let	60-65 let	
Mé finanční ohodnocení	Četnost odpovědi	51	150	148	34	383
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	47,7%	59,1%	56,1%	63,0%	56,4%
	Standardizovaná adjustovaná residua	-2,0	1,1	-0,1	1,0	
Když mi moje práce dává smysl	Četnost odpovědi	33	97	112	25	267
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	30,8%	38,2%	42,4%	46,3%	39,3%
	Standardizovaná adjustovaná residua	-2,0	-0,5	1,3	1,1	
Když vidím výsledek své práce	Četnost odpovědi	34	88	102	21	245
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	31,8%	34,6%	38,6%	38,9%	36,1%
	Standardizovaná adjustovaná residua	-1	-0,6	1,1	0,4	
Příjemný	Četnost odpovědi	33	82	84	18	217

kontakt s kolegy, týmem	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	30,8%	32,3%	31,8%	33,3%	32,0%
	Standardizovaná a adjustovaná residua	-0,3	0,1	-0,1	0,2	
Když mě někdo pochválí / ocení	Četnost odpovědi	38	78	71	14	201
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	35,5%	30,7%	26,9%	25,9%	29,6%
	Standardizovaná a adjustovaná residua	1,5	0,5	-1,2	-0,6	
Kariérní postup, povýšení	Četnost odpovědi	22	38	17	4	81
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	20,6%	15,0%	6,4%	7,4%	11,9%
	Standardizovaná a adjustovaná residua	3,0	1,9	-3,5	-1,1	
Příjemný kontakt se zákazníkem, klientem	Četnost odpovědi	15	29	20	4	68
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	14,0%	11,4%	7,6%	7,4%	10,0%
	Standardizovaná a adjustovaná residua	1,5	0,9	-1,7	-0,7	
Když dostanu náročnější úkoly, větší zodpovědnost	Četnost odpovědi	7	11	12	6	36
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	6,5%	4,3%	4,5%	11,1%	5,3%
	Standardizovaná a adjustovaná residua	0,6	-0,9	-0,7	2,0	
Rozhovor s mým šéfem	Četnost odpovědi	11	11	12	0	34
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	10,3%	4,3%	4,5%	0,0%	5,0%
	Standardizovaná a adjustovaná residua	2,7	-0,6	-0,4	-1,8	

Firemní akce (teambuilding, výlet, večeře...)	Četnost odpovědi	4	10	6	1	21
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	3,7%	3,9%	2,3%	1,9%	3,1%
	Standardizovan á adjustovaná residua	0,4	1,0	-1,0	-0,5	
Nové vybavení nebo modernizace kanceláře	Četnost odpovědi	4	9	5	1	19
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	3,7%	3,5%	1,9%	1,9%	2,8%
	Standardizovan á adjustovaná residua	0,6	0,9	-1,1	-0,4	

6.2.1 Vztah proměnných s kategorizovaným věkem podle WHO

První proměnnou, která je zároveň nejčastěji volenou odpovědí, u které můžeme pozorovat vztahu věku a pracovních hodnot je finanční ohodnocení. U nejmladší skupiny respondentů 18-29 let můžeme pozorovat menší důležitost finančního ohodnocení jako motivaci k práci. Odpověď uvedlo jen 47,7 %, oproti celkovému průměru všech věkových skupin, kde byla naměřena hodnota 56,4 %. To, že nejmladší skupinu motivuje finanční ohodnocení nejméně, může vycházet z faktu, že životní situace jedinců 18-29 let nemusí vyžadovat takové finanční náklady, jako je tomu u starších skupin (viz hypoteční úvěry či péče o dítě).

Další proměnnou, u které se skupina jedinců stále adaptující se na trh práce liší od zbytku, je důležitost vnitřní hodnoty smyslu práce. Lidi 18-29 let měli menší tendenci označovat odpověď „když mi moje práce dává smysl“. Odpověď byla ve skupině 18-29 let volena jen v 30,8 % případů, mezitím co průměr všech skupin činil 39,3 %. To do určité míry potvrzuje tezi o menší důležitosti pocitu dobře vykonané práce a její smysluplnosti u mladších jedinců. (Cherrington D.J., 1980)

Proměnná, u které byl značný rozdíl mezi skupinou 45 – 59 let a 18 – 29 let byla důležitost kariérního růstu, zatímco u skupiny nejmladších byla důležitost největší (20,6 %). U respondentů v období středního věku 45 – 59 let byla důležitost nejmenší (6,4 %). Můžeme diskutovat o tom, že takto značný rozdíl se vyskytuje, kvůli dosažení

cílové pracovní pozice u respondentů ve středním věku, mezitím co u mladších respondentů (18-29 let) stále neproběhlo uspokojení ve formě dosažení cílové pozice.

Znatelné rozdíly se také objevily v proměnných „větší zodpovědnost“ a „rozhovor s mým šéfem“, avšak frekvence volení těchto odpovědí byla nízká. 5,3 % respektive 5 %. Nemůžeme tedy vzhledem k nízkému vzorku vyvozovat závěry výsledků těchto odpovědí.

6.2.2 Vztah proměnných s vymezením generací podle Ipsos

U finančního hodnocení bylo vyzorováno, že statisticky signifikantní rozdíl se nachází pouze u „generace Z“, která volila odpověď nejméně s četností 44,8 % a adjustovaným residuem -1,95. Můžeme říct, že vztah se vyskytuje, ale je velmi slabý.

Proměnná „když mi moje práce dává smysl“ byla nejvíce volena generací „Baby boomers“ s hodnotou 49,6 % volby a adjustovaným residuem 2,5 (střední významnost) oproti průměru všech skupin 39,7 %.

V označení kariérního postupu / povýšení nejvíce vynikala skupina Generace Y, u které byla hodnota adjustovaného residua 4,2. Tato hodnota říká, že se jedná o velmi silný vztah. Možnost volila generace Y v 18,6 % případů, mezitím co průměr všech generací byl 11,6 %.

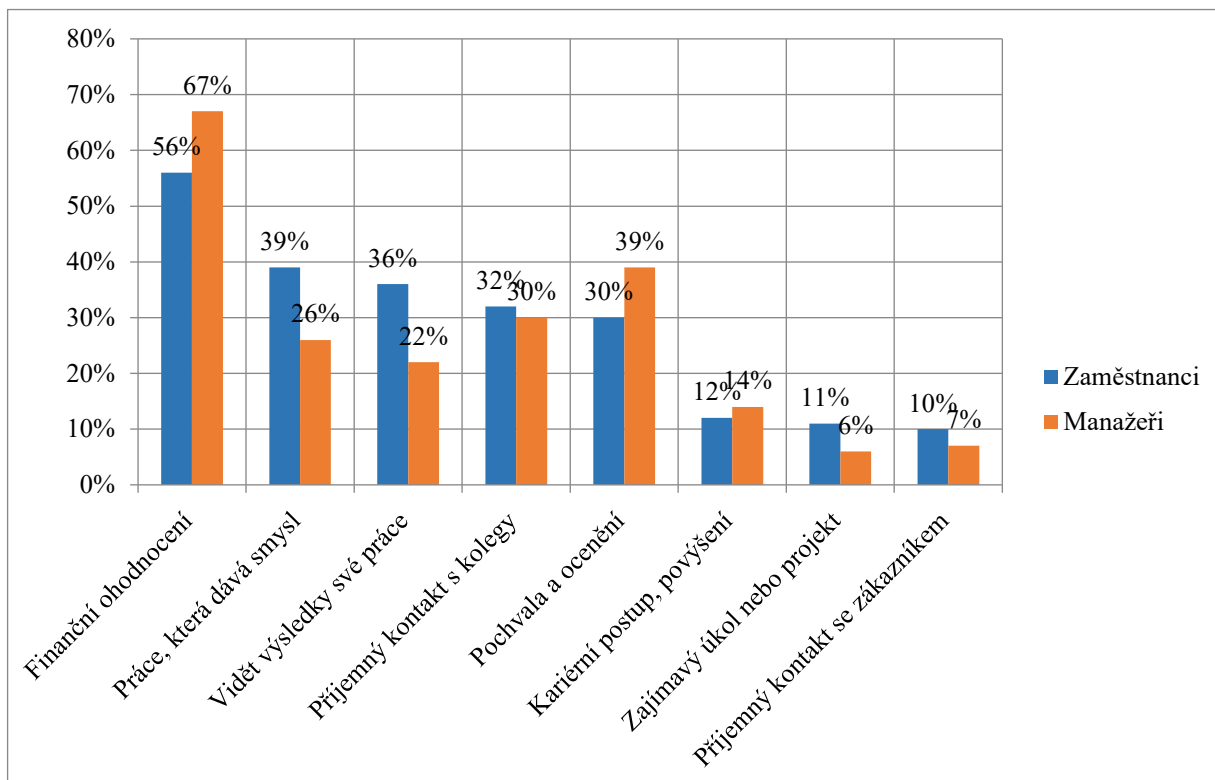
6.2.3 Manažerský pohled na měření motivačních a hodnotových aspektů u svých podřízených

Oddělení manažerského pohledu, jako aktérů nastavující firemní kulturu v kolektivu a podřízených, jakožto aktérů podřizující se firemní kultuře je důležité pro zasazení otázky do kontextu firemní kultury. Otázka zjišťuje, jaké rozdíly se vyskytují ve vnímání motivačních a hodnotových aspektů u manažerů a jejich podřízených.

Pohled manažerů jako lidí zasahující do funkce a chodu firemní kultury je důležitý pro pochopení nastavení firem. Proto se podíváme na otázku položenou manažerům „*Co si myslíte, že dokáže nejvíce pozitivně „nakopnout“ Vaše podřízené?*“

Graf 2 Měření motivačních a hodnotových aspektů – Manažeři x Zaměstnanci.

Vlastní zpracování. (Ipsos 2021)



Počet lidí s minimálně jedním podřízeným v dotazníkovém šetření bylo 201. Můžeme je tak pracovně označovat jako manažery. Jak můžeme vidět, názory zaměstnanců a manažerů se mohou často lišit. Podle dat mají manažeři tendenci u zaměstnanců nadhodnocovat důležitost vnějších hodnot (finanční ohodnocení či kariéerní postup) a naopak podhodnocovat vnitřní hodnoty, jako je smysl práce či výsledky práce.

6.3 Měření funkce pracovních hodnot a adaptace na firemní kulturu stávajícího zaměstnance

„Co Vás „drží“ ve Vaší současné práci? Díky čemu v ní zůstáváte?“ V této otázce mohli respondenti volit maximálně 3 položky. Analýza korelace byla provedena na jednotlivých odpovědích. Otázka nezkoumá jen pracovní hodnoty jako takové, ale přímo se zaměřuje na hodnoty, projevující se ve firemní kultuře současného zaměstnání.

Co Vás „drží“ ve Vaší současné práci? Díky čemu v ní zůstáváte?

Adjustovaná residua jsou standardizovaná. Sledují rozdíl mezi očekávanou hodnotou v poli dané věkové kategorie a skutečnou naměřenou hodnotou. V tomto případě nám standardizovaná adjustovaná rezidua ukazují, jaká byla odchylka skutečné hodnoty od té očekávané u jednotlivých věkových kategorií. Hranice významnosti byla stanovena od

1,96 a - 1,96. Tabulka byla konstruována agregací jednotlivých kódovaných odpovědí s věkem.

Tabulka 6 Sladění pracovních hodnot a firemní kultury. Vlastní zpracování. (Ipsos, 2021)

Zvolená odpověď		XC3k. Věkové kategorie				Celkem
		18-29 let	30-44 let	45-59 let	60-65 let	
Náplň práce je pro mě zajímavá, baví mě	Četnost odpovědi	30	99	96	10	235
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	28,0%	39,0%	36,4%	18,5%	34,6%
	Standardizovaná adjustovaná residua	-1,6	1,8	0,8	-2,6	
Příjemné prostředí, vztahy s kolegy	Četnost odpovědi	31	72	88	17	208
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	29,0%	28,3%	33,3%	31,5%	30,6%
	Standardizovaná adjustovaná residua	-0,4	-1,0	1,2	0,1	
Dobré finanční ohodnocení (vč. benefitů)	Četnost odpovědi	31	74	77	11	193
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	29,0%	29,1%	29,2%	20,4%	28,4%
	Standardizovaná adjustovaná residua	0,1	0,3	0,3	-1,4	
Zvyk nebo pohodlí, nechci teď dělat větší změny	Četnost odpovědi	19	67	71	17	174
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	17,8%	26,4%	26,9%	31,5%	25,6%
	Standardizovaná adjustovaná residua	-2,0	0,3	0,6	1,0	
Dobré pracovní podmínky (fyzické prostředí, pracoviště, vybavení)	Četnost odpovědi	19	39	48	8	114
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	17,8%	15,4%	18,2%	14,8%	16,8%

	Standardizovaná adjustovaná residua	0,3	-0,8	0,8	-0,4	
Tato práce mi dává smysl, mám pocit seberealizace	Četnost odpovědi	13	44	44	7	108
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	12,1%	17,3%	16,7%	13,0%	15,9%
	Standardizovaná adjustovaná residua	-1,2	0,8	0,4	-0,6	
Vyjdou mi vstříc (mohu pracovat z domova, jen na částečný úvazek nebo si zvolit flexibilní pracovní dobu)	Četnost odpovědi	17	46	25	5	93
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	15,9%	18,1%	9,5%	9,3%	13,7%
	Standardizovaná adjustovaná residua	0,7	2,6	-2,6	-1,0	
Přístup mého příмого nadřízeného, šéfa	Četnost odpovědi	14	42	30	6	92
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	13,1%	16,5%	11,4%	11,1%	13,5%
	Standardizovaná adjustovaná residua	-0,2	1,8	-1,3	-0,5	
Mám pocit, že si tu cení mé práce (uznání od nadřízených / kolegů)	Četnost odpovědi	13	27	33	9	82
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	12,1%	10,6%	12,5%	16,7%	12,1%
	Standardizovaná adjustovaná residua	0,0	-0,9	0,3	1,1	
Prestiž firmy, ve které pracuji, je uznávaná, stabilní	Četnost odpovědi	12	16	24	2	54
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	11,2%	6,3%	9,1%	3,7%	8,0%
	Standardizovaná adjustovaná residua	1,4	-1,2	0,9	-1,2	
Možnost rozvíjení	Četnost odpovědi	14	17	18	2	51

mých dovedností a kvalifikace	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	13,1%	6,7%	6,8%	3,7%	7,5%
	Standardizovaná adjustovaná residua	2,4	-0,6	-0,5	-1,1	
Přístup vedení (managementu) společnosti	Četnost odpovědi	6	14	10	2	32
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	5,6%	5,5%	3,8%	3,7%	4,7%
	Standardizovaná adjustovaná residua	0,5	0,8	-0,9	-0,4	
Možnost kariérního růstu, povýšení	Četnost odpovědi	8	12	3	1	24
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	7,5%	4,7%	1,1%	1,9%	3,5%
	Standardizovaná adjustovaná residua	2,4	1,3	-2,7	-0,7	

6.3.1 Vztah proměnných s kategorizovaným věkem podle WHO

Na kontingenční tabulce můžeme vidět, že nejvíce označovanou odpovědí bylo, že nejvíce respondenta při jeho současné práci udržuje její zajímavá náplň a zábavnost práce, tuto proměnnou můžeme označit jako projevem vnitřních pracovních hodnot. Tuto kategorii nejčastěji volila věková skupina lidí 30-44 let. Nejméně tuto variantu označovali lidé ve věkové skupině 60-65 let. Z těchto výsledků však nemůžeme vyvozovat závěry vzhledem k malému zastoupení ekonomicky aktivních ve věku 60 až 65 let.

Naopak nejméně označovaná odpověď byla možnost kariérního růstu. Pro mnoho respondentů může být možnost kariérního růstu důležité kritérium, viz kapitola 1.5 na motivační stranu pracovních hodnot. Avšak v současné práci nemusí mít příležitost k možnosti kariérního postupu. Limitovaná data nám ukazují, že relativně nejvíce drží možnost kariérního růstu nejmladší respondenty (18-29 let) a naopak relativně nejméně respondenty 45-59 let.

Mezi zajímavé rozdíly v odpovědích věkových kategorií patřila například odpověď, že respondenta udržuje při práci to, že nechce dělat změny. Tuto kategorii nejméně označovala skupina lidí 18-29 let, to podporuje tezi, že u mladších lidí se vyskytuje větší potřeba častější změny povolání.

Další proměnnou, ve které lze pozorovat statisticky signifikantní rozdíl, je proměnná probírající flexibilitu pracovního úvazku / možnosti práce z domova. Věková skupina 30-44 volila tuto možnost častěji než ostatní skupiny. Tento věk je typický pro péči o rodinu a výchovu dětí, z toho důvodu by mohla být preferovaná flexibilita úvazku či možnosti pracovat z domova.

Proměnná zkoumající možnost rozvíjení dovedností a kvalifikace byla preferována nejmladší věkovou skupinou (18-29 let). Lidé v mladším věku neoplyvají takovou zkušeností jako lidé ve starších věkových kategoriích, což může vysvětlovat, proč v této skupině byla odpověď označována nejvíce.

6.3.2 Vztah proměnných s vymezením generací podle Ipsos

U odpovědi „náplň práce je pro mě zajímavá, baví mě“, nebyl na rozdíl od srovnání s čistým věkem nalezen žádný signifikantní vztah. Všechny generace se pohybovaly s adjustovanými residui pod hladinou významnosti. Rozdíl mezi skupinami se také neprojevil u odpovědi „možnost rozvíjení mých dovedností a kvalifikace“ u generací, na rozdíl od věku, kde lze pozorovat rozdíly.

Ve srovnání proměnné „nechci dělat změny“ a generace se objevila tendence relativně více označovat odpověď zástupci generace „Baby boomers“ (35,4 %) s hodnotou standardizovaných adjustovaných reziduí 2,7. Naopak relativně nejmenší tendenci měla generace Z (13,8 %) s hodnotou standardizovaných adjustovaných reziduí -2,2.

U flexibility pracovního úvazku / možnosti práce z domova byl opět vyzorován rozdíl i ve hledání vztahu s generacemi. Generace Y relativně častěji preferovala tuto možnost (2,2 adj.r), mezitím co „Baby boomers“ volili tuto odpověď relativně méně (-2,3 adj.r).

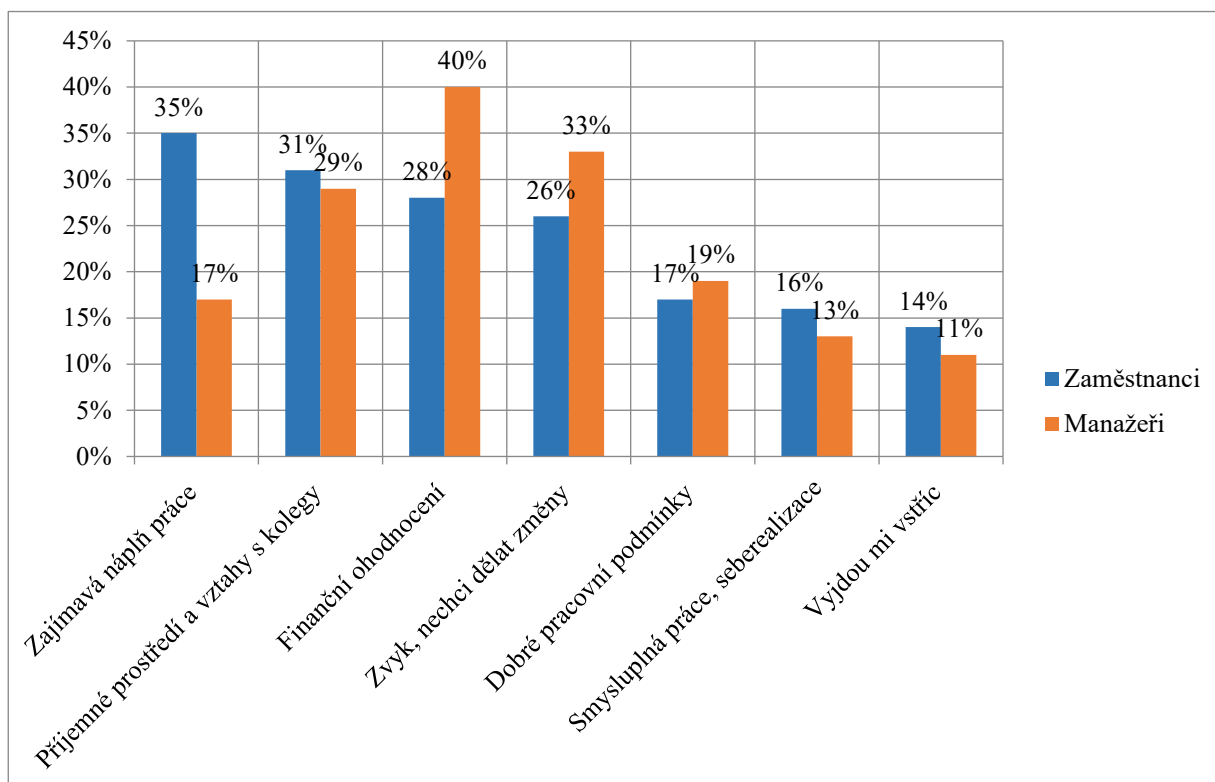
U možnosti kariérního růstu byl opět nalezen vztah na hladině významnosti, a to u generace Y, která volila možnost relativně nejčastěji. Hodnota adjustovaných reziduí však nebyla tak významná jako v analýze s čistým věkem.

6.3.3 Manažerský pohled na pracovní hodnoty a adaptaci na firemní kulturu svého podřízeného

„Co si myslíte, že drží v práci Vaše podřízené?“

Graf 2 Sladění pracovních hodnot a firemní kultury – Manažeři x Zaměstnanci.

Vlastní zpracování. (Ipsos 2021)



Počet lidí s minimálně jedním podřízeným v dotazníkovém šetření bylo 201. Můžeme je tak pracovně označovat jako manažery. U otázky, co si manažeři myslí, že nejvíce udržuje své podřízené v práci, byl velký rozdíl mezi vnímáním finančního ohodnocení manažery ve srovnání se zaměstnanci. Zaměstnanci tuto možnost uváděli jen ve 28 % případů, mezitím co manažeři ve 40 % případů. Vzhledem k tomu, že 56 % všech zaměstnanců uvedlo, že mezi třemi věcmi, co je nejvíce motivují, je finanční ohodnocení, můžeme tak říci, že mnoho zaměstnanců tuto variantu neuvvedlo, ne protože by finanční ohodnocení nebyl důležitým aspektem setrvání v práci, ale spíše fakt, že se zaměstnancům momentálně nedostává taková finanční odměna, aby se umístila výše na hodnotovém žebříčku.

Dalším znatelným rozdílem ve vnímání zaměstnanců a manažerů je v odpovědi zajímavé náplně práce. Zaměstnanci tuto možnost volili ve 35 % případů, zatímco manažeři tuto hodnotu volili pouze v 17 % případů.

6.4 Jak často jsou zaměstnanci chváleni

Tato otázka zkoumá spíše nastavení firemní kultury, a zda se nachází vztah mezi věkem a chválením zaměstnanců. U otázky, co zaměstnance nejvíce motivuje, volila nejmladší skupina 18-29 let pochvalu jako motivátorem v 35,5 % případů v porovnání se všemi skupinami, kde byla tato volba uvedena v 29,6 % případů. Má tedy věk nějakou souvislost s četností pochval od zaměstnavatele?

Tabulka 7 Chválení zaměstnanců. Vlastní zpracování. (Ipsos, 2021)

Jak často Vás v práci Váš nadřízený pochválí za dobře odvedenou práci?

		XC3k. Věkové kategorie				
		18-29 let	30-44 let	45-59 let	60-65 let	Celkem
Nikdy	Četnost	8	26	37	9	80
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	7,5%	10,2%	14,0%	16,7%	11,8%
	Adjustovaná residua	-1,5	-1,0	1,4	1,2	
Naprosto výjimečně	Četnost	29	70	93	26	218
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	27,1%	27,6%	35,2%	48,1%	32,1%
	Adjustovaná residua	-1,2	-2,0	1,4	2,6	
Několikrát za rok	Četnost	36	82	70	14	202
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	33,6%	32,3%	26,5%	25,9%	29,7%
	Adjustovaná residua	1,0	1,1	-1,5	-0,6	
Několikrát	Četnost	24	50	43	4	121

za měsíc	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	22,4%	19,7%	16,3%	7,4%	17,8%
	Adjustovaná residua	1,4	1,0	-0,8	-2,1	
I několikrát týdně	Četnost	10	26	21	1	58
	% Uživatelů, kteří uvedli možnost	9,3%	10,2%	8,0%	1,9%	8,5%
	Adjustovaná residua	0,3	1,2	-0,4	-1,8	

V tabulce můžeme vidět, že skupina lidí 18-29 se však nijak nevychyluje z celku ve své míře pochválení nadřazeným. Zajímavým poznatkem, je však to, že skupina lidí 60-65 let je za svou práci chválena relativně nejméně. 64,8 % respondentů ve věku 60-65 let je chválena výjimečně nebo vůbec, celkový průměr byl 43,9 %.

Při analýze vztahu frekvencí pochvaly a odpovědi „když mě někdo pochválí“, v otázce na motivace, nebyl pozorován žádný signifikantní vztah. Mezi frekvencí pochval a věkem respondenta se nenachází vztah.

7. Výsledky sekundární analýzy dat

V první části analýzy zkoumající fluktuaci zaměstnanců nastal zajímavý jev. Nejmladší zaměstnanci sice častěji volili, že mají tendence opustit svojí současnou pracovní pozici, avšak v otázce doptávající se, zda by doporučili svému příteli/kolegovi svoje současné pracoviště, byli v práci zásadně spokojenější, ve srovnání se skupinou 45-59 let, která měla největší tendence ve své současné práci setrvat. V této sekci tudíž můžeme zamítnout nulovou hypotézu a přijmout alternativní hypotézu, jelikož rozdíly v pracovních hodnotách fluktuace se ukázaly být signifikantní. Zároveň přijímáme pracovní hypotézu H2a, říkájící, že „V otázce zkoumající fluktuaci zaměstnanců budou mladší zaměstnanci disponovat větší mírou měnit zaměstnání.“ Také můžeme zamítnout pracovní hypotézu H4a, říkájící, že nejstarší skupina respondentů bude mít největší předpoklady k tomu doporučit kolegovi / příteli místo současného zaměstnání. Ze všech analyzovaných skupin měla nejstarší skupina respondentů tendenci doporučit kolegovi / příteli místo svého současného zaměstnání nejméně.

V druhé části zkoumání také můžeme u některých pracovních hodnot zamítnout nulovou hypotézu. Jedná se o položky zkoumající vnější hodnoty jako finanční ohodnocení, kde měli mladší lidé 18-29 let menší tendenci označit možnost jako motivující. Můžeme tudíž potvrdit pracovní hypotézu H3a, říkájící, že nejmladší skupina respondentů bude mít menší tendence být motivována finančním ohodnocením. Rozdíl můžeme pozorovat i v práci s generacemi, kdy nejmladší generace Z, relativně častěji nevolila možnost finančního ohodnocení, vztah byl však naměřen relativně menší, než tomu bylo u práce s věkem, jako takovým.

Vztah se objevil i u vnitřní hodnoty smysluplnosti práce. Mladší respondenti 18-29 let volili tuto odpověď relativně méně. Vztah u těchto dvou hodnot a věku byl však velmi slabý a pohyboval se na hranici významnosti. U sledování generací tomu však bylo jinak, u generace Z a X nebyl sledován žádný signifikantní vztah s menší tendencí volit odpověď, naopak generace „Baby boomers“ volila odpověď relativně častěji.

U čeho se projevoval největší rozdíl mezi skupinami, byl vztah věku a kariérního postupu jako motivace. Skupina nejmladších respondentů 18-29 let volila proměnnou relativně častěji v porovnání s ostatními věkovými skupinami, naopak

skupina 45-59 let volila odpověď relativně méně. U této proměnné můžeme také zamítnout nulovou hypotézu. Při analýze generací namísto věku byl pozorován silnější vztah, a to u generace X. U ostatních generací se však neobjevil signifikantní rozdíl.

V navazující otázce na manažerský pohled můžeme potvrdit hypotézu H5a. říkající, že se vyskytne rozdíl v manažerském vnímání pracovních hodnot u svých podřízených a u samotných zaměstnanců. Největší rozdíl se objevoval v kategorii finančního ohodnocení, kde měli manažeři tendence přeceňovat zaměstnancovu motivaci finančním ohodnocením.

Ve třetí části, sledující, co udržuje nejvíce zaměstnance v současném firemním prostředí, jsme vypožorovali vztah proměnných s věkem. Signifikantní vztah můžeme pozorovat mezi věkem a náplní práce. Skupina 60-65 let volila relativně méně často, že zůstávají ve své současné práci, protože je baví, mezi věkem a zajímavostí práce se vyskytuje vztah. Další proměnou pozorovatelným signifikantním vztahem s věkem, byla proměnná zvyku/pohodlím nedělat změny. Tento konzervatismus se relativně nejméně objevoval u respondentů nejmladší věkové skupiny, potvrdily se tak výzkumy v teoretické části práce. I v tomto případě můžeme zamítnout nulovou hypotézu. Proměnná sledující flexibilitu pracovní doby a místa výkonu práce se také ukázala být statisticky významná. Významnost se projevila u dvou skupin, tou byla skupina 30 – 44 let, u které lze vyvodit, že považují flexibilitu za relativně nejdůležitější, potvrzující výzkumy z teoretické části práce. Naopak skupina 45 – 59 považuje flexibilitu pracovní doby a místa za relativně nejméně důležitou. Možnosti rozvíjení dovedností a kvalifikace a kariérního růstu byly více rozšířené u nejmladší skupiny 18-29. Tyto možnosti však měly malou četnost volby odpovědí 7,5 % a 3,5 %, výsledky měření tak lze zpochybnit, kvůli nedostatečnému vzorku.

V manažerském pohledu na otázku udržení zaměstnanců ve firmě můžeme také přijmout hypotézu H5a. Největší rozdíl se objevoval mezi manažerským pohledem na finanční ohodnocení, které měli manažeři tendenci přeceňovat, a pohledem na zajímavou náplň práce, kterou měli manažeři naopak tendence podceňovat.

V analýze toho, jak často jsou zaměstnanci chváleni za dobře odvedenou práci, bylo zjištěno, že starší zaměstnanci jsou chváleni relativně méně často, než mladší skupiny. U nejmladší skupiny nebyl pozorován signifikantní vztah mezi frekventovanějším chválením a mladším věkem. Můžeme tudíž zamítnout pracovní hypotézu H6a, říkající, že nejmladší zaměstnanci budou relativně častěji chváleni.

8. Nedostatky a mezery ve výzkumu a datech

Prvním nedostatkem je reprezentace vzorku. Filtrací dotazníku došlo k vyřazení řady respondentů, kteří nejsou zaměstnaní v žádné firmě, nejvíce se projevil efekt na nejstarších a nejmladších respondentech, vzhledem k jejich vyšší nezaměstnanosti ve firmě, ať už z důvodu stávajícího studia v případě nejmladších respondentů 18 – 25 let, tak u starších respondentů 60 + z jiných důvodů.

Co se konstrukce dotazníku týče, některé z otázek nejsou konstruované tak, aby odpovídaly standardům akademické půdy. Například v otázce kapitoly 6.2 a 6.3 je respondent dotázán, co považuje za nejdůležitější motivaci v pracovním prostředí a co ho nejvíce udržuje v současném zaměstnání. Má označit maximálně tři faktory. Možnost vybrat jen ze tří kategorií v otázce nezohledňuje důležitost parametru. Odpověď jedince, který považuje hodnotu za velice důležitou, má stejnou váhu, jako respondenta, který označil odpověď jako „nejmenší nesouhlas“. Tento fakt může lehce ovlivnit výsledky dotazníkového šetření. Lepší konstrukce dotazníku by v této otázce obsahovala škálování jednotlivých odpovědí, aby byly odpovědi respondenta více zpracovatelné podle jejich důležitosti. Tím by také došlo k snazší interpretaci méně volených odpovědí.

Otázka „co vás nejvíce drží ve Vaší současné práci“ by měla být pro lepší zodpovězení výzkumné otázky, koncipovaná tak, aby zaměstnanec odpovídal, co ho dokáže nejvíce udržet v zaměstnání, tato otázka jen zkoumá, co ho drží v jeho současné práci, a nemůže tudíž označit položky, kterých se mu nedostává, ale jsou pro něj důležité. Otázka testuje aplikaci pracovních hodnot do současného pracovního prostředí. Nezohledňuje však hodnotový žebříček mimo současné pracovní prostředí respondenta, který je probíraný v teoretické části práce.

Pokud jde o výzkum firemní kultury, nejlepší by byla možnost podívat se na jednotlivé firmy a na to, jak manažeři a zaměstnanci v těchto firmách vnímají nastavení hodnot v kontextu pracovní kultury. Datový soubor však nerozlišuje zaměstnance podle společností, ve kterých pracují. Je tak nemožné filtrovat jednotlivé zaměstnance a jejich manažery a ukázat si tak rozdíly ve vnímání pracovních hodnot a firemní kultury na stejném případě, ve stejných podmínkách. Tento nedostatek by mohl být vyřešen formou kvalitativních rozhovorů v jednotném prostředí firemní kultury.

Diskuse

Přehled literatury nám ukázal, že pracovní hodnoty mají jasně určený vztah v kontextu firemní kultury. Pracovní hodnoty zaměstnanců se musí sladit s firemní kulturou, jinak hrozí frustrace zaměstnance, která může vést až k jeho odchodu (Schermerhorn, et al. 2000). Zaměstnanec by tak měl zohlednit firemní kulturu v návaznosti na své pracovní hodnoty při výběru pracovní pozice (Schein, 2016). Hodnoty se však mohou také sladit přizpůsobením firemní kultury manažerskou intervencí na jednotlivce (Armstrong et al., 2015).

Vyskytuje se však vztah mezi věkem zaměstnance a jeho pracovními hodnotami v kontextu firemní kultury? Podle literatury z teoretické části i sekundární analýzy z praktické části můžeme hovořit o výskytu vztahu pracovních hodnot s věkem zaměstnance. Vztah můžeme najít jak u vnitřních pracovních hodnot, tak u vnějších i sociálních pracovních hodnot.

Mezi proměnnými prokazující vztah s věkem bylo v teoretické části například finanční ohodnocení (Kalleberg & Marsden, 2019). V praktické části práce byl vztah mezi finančním ohodnocením a věkem vyzkoušen pouze v motivační rovině, nikoliv však v rovině udržení zaměstnání, což potvrzuje tezi rozdílu motivačních a hygienických faktorů F. Herzberga (1959). Obecně mají mladší lidé (18-29 let) tendenci mít finanční ohodnocení na žebříčku hodnot jako relativně méně důležité ve srovnání s ostatními věkovými skupinami.

Důležitost jistoty zaměstnání také ukázala vztah s věkem. (Yeves et al., 2019). V praktické části můžeme dojít ke stejným závěrům, i když nebyla důležitost jistota zaměstnání přímo měřena, jistota udržení si zaměstnání má souvislosti se změnou zaměstnání, u které vztah s věkem pozorován byl. Můžeme tvrdit, že jistota v zaměstnání (job security) roste zhruba po 30 letech věku. (Kalleberg & Marsden, 2019). S jistotou zaměstnání je spjatá jedincova tendence být loajální ke svému zaměstnavateli a jeho míra fluktuace. I u té jsme našli v teoretické části vztah s věkem. S věkem klesala tendence měnit zaměstnání, nejstarší zaměstnanci byli tudíž nejvíce loajální zaměstnavateli. (Gillespie, 2023) & (Kornblum, et. al., 2018).

U proměnné zajímavé náplně práce však nastala neshoda. V uvedené literatuře byla důležitost zajímavé náplně práce, spíše spojená s mladšími respondenty (18-25 let) a

respondenty blížíci se věku odchodu do penze. (Kirchmayer & Fratričová, 2018). V analýze našeho datasetu v praktické části jsme zjistili, že mladší lidé volili odpověď zajímavé náplni práce, stejně jako starší respondenti, relativně méně často.

Kde se výsledky literatury v teoretické části opět shodovaly s naší sekundární analýzou v praktické části, bylo u hledání vztahu mezi věkem a kariérním postupem. Lidé mladšího věku a raného středního věku mají větší tendence považovat kariérní růst za důležitý. (Janíčko & Šimová, 2023); (Koojim, 2011). V analýze našeho datasetu jsme zjistili, že mladí respondenti považují kariérní postup za relativně důležitější, a to jako něco, co ho ve firmě dokáže udržet a čím může být namotivován pro lepší výkon práce.

Work-life balance je také jedním z aspektů, kde můžeme pozorovat vztah s věkem. Podle literatury se důležitost správně vyrovnaného pracovního a soukromého života objevuje méně u nejmladších pracovníků (zhruba do 30 let.). (Richert-Kaźmierska & Stankiewicz, 2016). Literatura také psala o zvýšené důležitosti pro lidi ve středním věku a dále. (Lyons & Kuron, 2014). V praktické části přímo otázka na work-life balance nebyla, u otázky zkoumající zda zaměstnanec udržuje v práci flexibilita a možnost práce z domova však vztah pozorován byl. Skupina 30-44 let tuto možnost volila relativně nejčastěji. V uvedené literatuře byla možnost pracovat doma také u skupiny nejmladších pracujících (Gillespie, 2023) & (Wyman, 2023), v jiných studiích zase u těch nejstarších. (Grossmann et al., 2021) & (Jeudy, 2022).

Pokud se obecně podíváme na to, jak vycházejí výsledky výzkumů pracujících s věkem a generací, často se ve svých výsledcích potkávají. Vzhledem k nejasně vymezené interpretaci období generací však dává větší smysl provádět analýzu na jasně vymezených věkových kategoriích, namísto generací. Při provádění sekundární analýzy na generacích, u některých proměnných, jako například finanční hodnocení, smysluplnost práce či rozvíjení kvalifikačních dovedností, nebyl zjištěn žádný významný vztah, nebo byl zjištěný vztah menší, když jsme namísto věku pracovali s generacemi.

Samotný výzkum má však určité mezery. Jako hlavní mezerou v teoretické části, je nedostatečná explorace v oblasti sociálních pracovních hodnot, která je jistě nepostradatelnou stránkou k vytvoření celé perspektivy. Mezery v sekundární analýze dat a datovém souboru celkově byly popsány v předchozí kapitole, jedná se primárně o mezery v konstrukci otázek dotazníku. Jednou ze silných stránek výzkumu a sekundární analýzy jako takové je relativně vysoký vzorek respondentů.

Závěr

Závěrem lze konstatovat, že vztah mezi pracovními hodnotami a věkem zaměstnance v kontextu firemní kultury existuje.

Můžeme tvrdit, že mladší zaměstnanci v období plné dospělosti (zhruba 18-29 let) se dají definovat jako méně vyžadující finanční ohodnocení kvůli reflexi, že jejich zkušenosti zatím nejsou natolik rozsáhlé, aby mohli dosáhnout většího platu. Objevuje se u nich menší nutnost jistoty zaměstnání a s tím spojená volnost, jak v menší loajalitě k zaměstnavateli, tak větší důležitosti zajímavé náplně práce, která jim však celkově nemusí dávat takový smysl. Mladší zaměstnanci zároveň preferují možnost zvolit si výkon práce z domova a dávat větší důraz na flexibilitu doby práce. Ze všech generací u nich probíhá největší touha kariérního postupu vzhledem k nízkým pozicím, které většinou na trhu práce obsazují.

Zaměstnanci v období mladého věku (zhruba 30-44 let) jsou ve fázi života, kdy je pro ně relativně důležitější stabilita, můžeme usuzovat, že je to z důvodu zakládání rodiny, či splácení hypotečního úvěru na nemovitost. Pracovní hodnoty těchto zaměstnanců jsou spíše zaměřené na vnější stránku pracovních hodnot. Je pro ně důležitá finanční stabilita, jistota udržení zaměstnání, zároveň se u nich stále v menším měřítku projevuje tendence kariérního postupu a na rozdíl od mladších zástupců pro ně začíná být důležitější uspokojení z práce a její smysl. Také si tito zaměstnanci uvědomují důležitost zdravého vyrovnaní svého osobního života s životem pracovním a preferují časovou flexibilitu.

Relativně rozdílné preference mají také zaměstnanci středního věku (zhruba 45-59 let). Stále jsou pro ně důležité finanční prostředky a jistota zaměstnání, status spojený s pozicí či firmou je pro ně relativně důležitější, více dbají na kvalitu odvedené práce a je pro ně důležité být na svou práci pyšní a vidět v ní smysluplnost. Jsou také loajálnějšími zaměstnanci a nemají tendenci tak často měnit zaměstnavatele, jako jejich mladší protějšky. Vzhledem k většímu konzervatismu pro ně není práce z domova tolik důležitá a dostávají se do životní fáze, kdy klesá potřeba kariérně si polepšit.

Nejstarší skupinu zaměstnanců na pracovním trhu (zhruba 60+ let) definují hodnoty zajímavé práce s menším zájmem o kariérní postup, důraz na jistotu práce, menší

fluktuace a loajalita s firmou. Tato věková skupina je nositelem profesionálních odborných zkušeností.

Na otázku, zda je lepší pracovat s koncepty generací či čistým věkem, nemá autor práce jednoznačnou odpověď, avšak i přes časté setkávání výsledků je, vzhledem k nejasně vymezené interpretaci období generací, lepší provádět analýzu na věkových kategoriích namísto užívání teorie generací, která se v publikačním a mediálním prostoru často objevuje.

Dalším zkoumaným tématem byl rozdíl ve vnímání pracovních hodnot u svých podřízených, lidmi v manažerských pozicích, jako aktéry ovlivňující běh firemní kultury. Jak u otázek, zkoumajících pracovní hodnoty formou, co zaměstnance motivuje v práci nejvíce, tak u otázek na to co je v rámci firemní kultury nejvíce udržuje, byl vyzorován statisticky významný rozdíl v některých pracovních hodnotách vnímaných manažery u svých podřízených a vnímaných zaměstnanci ve skutečnosti. Manažeři měli tendence přeceňovat vnější pracovní hodnoty jako finanční ohodnocení či kariérní postup a naopak podhodnocovat vnitřní hodnoty, jako je smysl a zajímavost náplně práce či výsledky práce.

Pro rozšíření tématu by bylo dobré více se zaměřit na souvislosti vnímání firemní kultury s věkem. Otázka, která při zpracovávání výzkumu vyšla na povrch, byla, zda můžeme koncept generací v akademickém prostředí opustit a, pokud by měl být koncept generací zachován, tak jaké kroky by musely být dodrženy pro zachování tohoto konceptu v akademickém výzkumu.

Doporučení plynoucí z bakalářské práce je, že by měli zaměstnavatelé brát ohledy na zaměstnance všeho věku. I přes to, že se práce snaží koncepty pracovních hodnot zobecnovat, zaměstnanci stejného věku mohou být velmi různí, mají rozdílné zájmy i nejrůznější názory na firemní politiku. Když s někým jednáme pouze podle věku a neznáme jeho osobnost, ztrácíme jeho možný potenciál jako firma, jako jednotlivci a možná i ztrácíme potenciál, který si lze ze vztahu vzít. Je však dobré vědět, jak zhruba jednotlivé věkové skupiny na pracovišti obecně přemýšlí a nastavit tak firemní kulturu pro větší inkluzi a menší věkovou stereotypizaci.

Reference / zdroje

- Armstrong, M., Taylor, S., & Šikýř, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-5258-7
- Boumans, N., Jong, A., & Janssen, S. (2011). Age-Differences in Work Motivation and Job Satisfaction. The Influence of Age on the Relationships between Work Characteristics and Workers' Outcomes. *International journal of aging & human development*, 73, 331–350. <https://doi.org/10.2190/AG.73.4.d>
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34–47. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274675>
- CZSO. (2017). *Struktura mezd zaměstnanců*. Český statistický úřad. <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2017>
- Datamar. (n.d.). NPS (Net promoter score) D-benchmark. Citováno: Březen 26, 2023 <https://www.datamar.cz/cs/node/29>
- David J. Cherrington. (b.r.). *The Work Ethic: Working Values and Values That Work* (Roč. 1980). Amacom Books; First Edition (January 1, 1980). ISBN: 0-8144-5549-2
- Erik Pham. (2023). Five Strategies For Improving Work-Life Balance. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/02/27/five-strategies-for-improving-work-life-balance/?sh=3d5b51b2a745>
- František Bělohlávek. (2005). *Jak řídit a vést lidi* (4. vydání). Computer Press. ISBN: 80-251-0505-9
- Gahan, P., & Abeysekera, L. (2009). What shapes an individual's work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture and self-construal. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 126–147. <https://doi.org/10.1080/09585190802528524>

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Gesthuizen, M., Kovarek, D., & Rapp, C. (2019). Extrinsic and Intrinsic Work Values: Findings on Equivalence in Different Cultural Contexts. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 682(1), 60–83.
<https://doi.org/10.1177/0002716219829016>
- Grossmann, J., Korbel, V., & Münich, D. (2021). *Práce z domova: Možnost, nebo nutnost?* Národohospodářský ústav AV ČR, v.v.i. ISBN: 978-80-7344-572-0
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press. ISBN: 978-1-57851-333-8
- Hannah Watkins. (2023, březem 23). Gen Z and Millennials are Much More Pro-Office than Gen X and Baby Boomers. *Hubble*. <https://hubblehq.com/blog/future-of-work-different-age-groups>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2. ed). Wiley. ISBN: 978-0-471-37389-6
- Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 11 pages.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>
- Hynek Jeřábek. (2017). Dotazování počítačové. In *Sociologická encyklopedie*.
https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Dotazování_počítačové
- Chin-Chih HO. (2006). *A STUDY OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN WORK VALUES, JOB INVOLVEMENT AND ORGANISATIONAL COMMITMENT AMONG TAIWANESE NURSES* [Queensland University of Technology].
https://eprints.qut.edu.au/16421/1/Chin-Chih_Ho_Thesis.pdf

- Ipsos. (2021). *Ipsos pro In Comms Forum_Češi a zaměstnání* [SPSS Statistics Data Document].
- Janičko, M., & Šimová, Z. (2023). Působení rodinného zázemí, vzdělání a životních změn na pracovní hodnoty mužů a žen v České republice. *Socialni Studia*, 19(2). ISSN: 1214-813X
- Jaques, E. (Ed.). (2002). *The Changing Culture of a Factory* (1st ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315013725>
- Kalleberg, A. L., & Marsden, P. V. (2019). Work Values in the United States: Age, Period, and Generational Differences. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 682(1), 43–59. <https://doi.org/10.1177/0002716218822291>
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis: AGE AND WORK-RELATED MOTIVES. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225.
<https://doi.org/10.1002/job.665>
- Kolář J. (2018). Hodnoty. In *Sociologická encyklopedie*.
[https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Hodnoty_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Hodnoty_(MSgS))
- Kornblum, A., Unger, D., & Grote, G. (2018). When do employees cross boundaries? Individual and contextual determinants of career mobility. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 657–668.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1488686>
- Kupperschmidt, B. R. (1998). Understanding Generation X Employees: *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 28(12), 36–43. <https://doi.org/10.1097/00005110-199812000-00012>
- Lane Gilliespie. (2023). *Survey: 56% of workers plan to look for a job in the next 12 months*.
<https://www.bankrate.com/personal-finance/job-seekers-survey/>

- Latham, G. P. a Sue-Chan C. (2014) Motivational tactics, eds. *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford: Oxford University Press, 2014, 65-78.
ISBN: 978-0-19-986071-5.
- Lucie Jeudy. (2022, listopad 24). Preferences of new remote workers for home office once the COVID-19 pandemic is over in Canada as of 2021, by age. *Statista*.
<https://www.statista.com/statistics/1230767/preferences-for-home-office-after-pandemic-in-canada-by-age/>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research: GENERATIONAL DIFFERENCES IN THE WORKPLACE. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157.
<https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Machová, J. (2002). *Biologie člověka pro učitele* (Vyd. 1). Karolinum. ISBN: 978-80-7184-867-7
- Mannheim, K. (1952). The sociological problem of generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 306, 163-195. ISBN: 9781315005058
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McCrinkle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. UNSW Press.
- Microsoft. (2022, březem 16). *Great Expectations: Making Hybrid Work Work*.
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>
- Online Etymology Dictionary. (2021). Value. In *Online Etymology Dictionary*.
<https://www.etymonline.com/word/value>

- Randstad. (2020). *Průzkum Randstad: Generace X hledá jistotu práce, mileniálové kariérní růst a jejich mladší kolegové možnosti vzdělávání*. <https://www.randstad.cz/o-nas/randstad-news/pruzkum-randstad-generace-x-hleda-jistotu-prace-milenialove-karierni-rust-a-jejich-mladsi-kolegove-moznosti-vzdelavani/>
- Randstad. (2023). *Randstad Workmonitor: Téměř polovina Čechů se bojí ztráty zaměstnání. Přesto však stoupá význam flexibility a work-life balance*. <https://www.randstad.cz/o-nas/randstad-workmonitor/randstad-workmonitor-temer-polovina-cechu-se-boji-zraty-zamestnani/>
- Richert-Kaźmierska, A., & Stankiewicz, K. (2016). Work–life balance: Does age matter? *Work*, 55(3), 679–688. <https://doi.org/10.3233/WOR-162435>
- Roe R. A. & Ester P. (b.r.). Roe, R. A., & Ester, P. (1999). *Values and work: Empirical findings and theoretical perspective*. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 1-21. <https://core.ac.uk/download/pdf/6750649.pdf>.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology*, 48(1), 49–71. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th Edition). Wiley. ISBN: 978-1-119-21204-1
- Schermerhorn, J. R., & Bachrach, D. G. (2020). *Exploring management* (Seventh edition). Wiley. ISBN: 978-1-119-70415-7 978-1-119-72002-7
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R., & Hunt, J. G. (2000). *Organizational behavior* (7th ed. update). Wiley. ISBN: 978-0-471-43571-6
- Schawbel D. (2014). Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know. <http://www.entrepreneur.com/article/236560>

Schwartz J. (2020, květen 15). Belonging From comfort to connection to contribution.

Deloitte insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical

Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In *Advances in Experimental Social*

Psychology (Roč. 25, s. 1–65). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)

[6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)

Statista. (2023). *Median hourly earnings of wage and salary workers in the United States in*

2021, by age. Statista. [https://www.statista.com/statistics/185355/median-hourly-](https://www.statista.com/statistics/185355/median-hourly-earnings-of-wage-and-salary-workers-by-age/)

[earnings-of-wage-and-salary-workers-by-age/](https://www.statista.com/statistics/185355/median-hourly-earnings-of-wage-and-salary-workers-by-age/)

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*

(1st Quill ed). Quill. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>

Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in

Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.

<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>

Urbanovská B. (2021). Millennials do not just want to spend their time at work. Leisure time

is valuable to them. *Universitas*. [https://www.universitas.cz/en/people/7544-](https://www.universitas.cz/en/people/7544-millennials-do-not-just-want-to-spend-their-time-at-work-leisure-time-is-valuable-to-them)

[millennials-do-not-just-want-to-spend-their-time-at-work-leisure-time-is-valuable-to-](https://www.universitas.cz/en/people/7544-millennials-do-not-just-want-to-spend-their-time-at-work-leisure-time-is-valuable-to-them)

[them](https://www.universitas.cz/en/people/7544-millennials-do-not-just-want-to-spend-their-time-at-work-leisure-time-is-valuable-to-them)

Wayne Deeker. (2022). The Covid generation: The effects of the pandemic on youth mental

health. *European Commission, 2022*. [https://ec.europa.eu/research-and-](https://ec.europa.eu/research-and-innovation/en/horizon-magazine/covid-generation-effects-pandemic-youth-mental-health)

[innovation/en/horizon-magazine/covid-generation-effects-pandemic-youth-mental-](https://ec.europa.eu/research-and-innovation/en/horizon-magazine/covid-generation-effects-pandemic-youth-mental-health)

[health](https://ec.europa.eu/research-and-innovation/en/horizon-magazine/covid-generation-effects-pandemic-youth-mental-health)

- Weisenbauerová, V.(2020) Analýza pracovních hodnot generace X, Y a Z Masarykova univerzita, *Fakulta sociálních studií* Brno, 2020 <https://is.muni.cz/th/ryy8f/>. Diplomová práce. (poznámka autora: *Inspirace pro hledání některých primárních zdrojů*)
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Woodman, D. (2019). Continuity and change in attitudes to job security across two generations of young Australian adults. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 29(3), 273–288. <https://doi.org/10.1080/10301763.2019.1677201>
- Wu, T. S. (1996). *The reliability, validity, norms and value patterns of work value inventory for the employee of college-graduate. Psychological Testing*. 43, 173–187.
- Wyman O. (2023). *What Business Needs To Know About The Generation Changing Everything*. Oliver Wyman Forum. <https://www.oliverwymanforum.com/content/dam/oliver-wyman/ow-forum/template-scripts/a-gen-z/pdf/A-Gen-Z-Report.pdf>
- Yeves, J., Bargsted, M., Cortes, L., Merino, C., & Cavada, G. (2019). Age and Perceived Employability as Moderators of Job Insecurity and Job Satisfaction: A Moderated Moderation Model. *Frontiers in Psychology*, 10, 799. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00799>

Přílohy: dotazník

Forma dotazníku

Dotazník obsahoval celkem 16 otázek. 5 otázek se týkalo základních sociodemografických údajů a zbylých 11 bylo zaměřeno na otázky pracovních hodnot a firemní kultury. (Ipsos, 2021)

Demografické údaje

Zjišťované demografické údaje byly následující:

1. Pohlaví respondenta, vybírali mezi odpovědí muž a žena.
2. Věk respondenta, kde uváděli svůj věk prostřednictvím otevřené otázky.
3. Kraj respondenta a počet obyvatel současného místa bydliště a nejvyšší dosažené vzdělání respondenta. (Ipsos, 2021)

Pracovní a hodnotově pracovní údaje

První otázkou této sekce byla otázka zjišťující, zda je respondent zaměstnán a v jakém pracovních-právním vztahu se právě nachází (nezaměstnaný, OSVČ, zaměstnanec na plný úvazek, zaměstnanec na částečný úvazek, student, rodičovská dovolená apod.). Otázka sloužila jako filtrovací pro zbytek dotazníkového šetření, zjišťující pracovní hodnoty a vyřadila tak jedince, kteří uvedli, že nejsou zaměstnání, ze zbytku otázek. Vyřazeni byli i lidé, kteří podnikají, nebo se jedná o osobu samostatně výdělečně činnou, která svou činnost neprovádí ve firemně kulturním prostředí. (Ipsos, 2021)

Následovaly otázky:

2. V jakém prostředí je momentálně respondent zaměstnán (kancelář, obchod/restaurace, továrna, venku apod.),
3. Otázka zjišťující počet momentálních podržovaných respondentů, zda by doporučili firmu svým známým, (jedná se o škálu 1-10 pro snadné zacházení formou oborově uznávaného indexu NPS = Net Promoter

Score, neboli čisté skóre promotérů. NPS měří Promoters (příznivce), pasivní a Detractors (kritiky). Hodnota NPS je rozdíl mezi % Příznivců a % Kritiků.) (Datamar, 2023)

4. Respondentovy plány setrvat v současném zaměstnání ještě rok.
5. Co považuje respondent za nejdůležitější hodnotu v pracovním prostředí, má tak označit maximálně 3 faktory, které ho nejvíce motivují v práci. Zkoumanými motivátory jsou: 1. Když mě někdo pochválí /ocení; 2. Když vidím výsledek své práce; 3. Mé finanční ohodnocení; 4. Kariérní postup, povýšení; 5. Školení, kurzy (rozvoj dovedností); 6. Když dostanu zajímavý nový úkol nebo projekt; 7. Když dostanu náročnější úkoly, větší zodpovědnost; 8. Firemní akce (teambuilding, výlet, večere...); 9. Nové vybavení nebo modernizace kanceláře; 10. Příjemný kontakt s kolegy, týmem; 11. Příjemný kontakt se zákazníkem, klientem; 12. Rozhovor s mým šéfem; 13. Když mi moje práce dává smysl; 97. Jiné (Ipsos, 2021)
6. Otázka ptající se manažerů, jaké odpovědi by v předchozí otázce označili jejich podřízení.
7. Otázka se respondenta dotazovala na věc, která ho v současné práci "drží". Respondent měl opět odpovědět maximálně třemi prvky. Možnosti byly následující: 1. Dobré finanční ohodnocení (vč. benefitů); 2. Náplň práce je pro mě zajímavá, baví mě; 3. Mám pocit, že si tu cení mé práce (uznání od nadřízených/kolegů); 4. Možnost kariérního růstu, povýšení; 5. Prestiž firmy, ve které pracuji, je uznávaná, stabilní; 6. Možnost rozvíjení mých dovedností a kvalifikace; 7. Příjemné prostředí, vztahy s kolegy; 8. Přístup vedení (managementu) společnosti; 9. Přístup mého přímého nadřízeného, šéfa; 10. Tato práce mi dává smysl, mám pocit seberealizace; 11. Dobré pracovní podmínky (fyzické prostředí pracoviště, vybavení); 12. Vyjdou mi vstříc (mohu pracovat z domova, jen na částečný úvazek nebo si zvolit flexibilní pracovní dobu); 13. Zvyk nebo pohodlí, nechci teď dělat větší změny; 97. Jiné; 98. Nic. (Ipsos, 2021)

8. Otázka ptající se manažerů, jaké odpovědi by v předchozí otázce označili jejich podřízení.
9. Jak často je respondent pochválen za dobře odvedenou práci svým nadřízeným.

Dotazník také obsahoval otázky na práci v období koronavirové krize, jelikož však nijak nesouvisí s výzkumnou otázkou této práce, otázky nebyly popsány. (Ipsos, 2021)