

**Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická**

**STRATEGIE ŘÍZENÍ VĚKOVĚ
RŮZNORODÉ PRACOVNÍ SÍLY
V PODNIKOVÉ PRAXI V ČESKÉ
REPUBLICCE SE ZAMĚŘENÍM
NA GENERACI Z**

Ing. Jiří Kutlák

**Disertační práce
k získání akademického titulu doktor
v oboru Ekonomika a management**

**Školitel: doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Plzeň 2021

**University of West Bohemia
Faculty of Economics**

**MANAGEMENT STRATEGY
OF AGE-DIVERSE WORKFORCE
IN BUSINESS PRACTICE IN THE CZECH
REPUBLIC WITH A FOCUS
ON GENERATION Z**

Ing. Jiří Kutlák

**PhD. Thesis
for academic degree doctor
in the study field Economics and Management**

**Supervisor: doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
Department of Business Administration and Management**

Pilsen 2021

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., jejíž rady, cenné připomínky a ochota mi byly nápomocny v průběhu celého studia, stejně jako při vypracovávání disertační práce.

Děkuji také všem kolegům z Katedry podnikové ekonomiky a managementu a Katedry marketingu, obchodu a služeb Západočeské univerzity.

V neposlední řadě děkuji také mé rodině a nejbližším, kteří mě nejen v průběhu studia vždy bezmezně podporovali.

Anotace

Předložená disertační práce se zabývá řízením věkově různorodé pracovní síly v podnikové praxi v ČR se zaměřením na generaci Z. V práci je aplikován simultánní typ smíšeného výzkumu, kdy dochází k aplikaci kvantitativních a kvalitativních výzkumných metod současně. V první kapitole jsou vymezena teoretická východiska, mezi která patří oblast řízení lidských zdrojů včetně strategického řízení, diverzita na pracovišti se zaměřením na věkovou diverzitu a problematika psychologické a předběžné psychologické smlouvy. Druhá kapitola práce obsahuje zakotvení pojmu generace, dále jsou v této části charakterizovány zvolené generace Baby Boomers, X, Y neboli Mileniálové a generace Z. Obsahem třetí kapitoly práce je demografická analýza a analýza trhu práce ve vztahu k uvedeným generacím v ČR. Výše uvedené kapitoly jsou založeny na převážně zahraničních vědeckých studiích, pro demografickou analýzu jsou využita data ze statistických úřadů. Na první část práce navazuje metodika výzkumu, která představuje design a etiku výzkumu, blíže charakterizuje realizované dotazníkové a Delphi šetření a vymezuje použité metody pro statistickou analýzu dat. V další části práce jsou představeny výsledky dotazníkového šetření, které se zaměřuje na očekávání generace Z ve vztahu k budoucímu zaměstnavateli v ČR. Tato očekávání jsou vyjádřena ve vztahu k vybraným oblastem předběžné psychologické smlouvy, které jsou tvořeny jednotlivými pracovními hodnotami. Následující kapitola představuje výsledky šetření metodou Delphi, která analyzuje očekávání firem ve vztahu k nastupující generaci Z jako pracovní síle v ČR, a to na základě expertních názorů získaných ve tříkolovém dotazování s kontrolovanou zpětnou vazbou. Vzhledem k využití stejné škály pro vyjádření důležitosti (5stupňová Likertova škála) v obou šetřeních je možné očekávání generace Z i firem přímo komparovat, přičemž výsledky této komparace jsou součástí sedmé kapitoly. Na závěr práce je představena charakteristika generace Z na pracovišti v ČR a doporučení pro strategie řízení zkoumané generace Z. Právě poznání hodnot, postojů či preferencí generace Z spolu s jejím efektivním řízením ze strany firem může vést ke zvýšení spokojenosti a produktivity jak samotného pracovníka, tak celé firmy.

Klíčová slova: generace Z, věková diverzita, předběžná psychologická smlouva, pracovní hodnoty, lidské zdroje

Annotation

The dissertation thesis deals with the management of age-diverse workforce in business practice in the Czech Republic with a focus on the generation Z. The work applies a simultaneous type of mixed research, where quantitative and qualitative research methods are applied simultaneously. The first chapter defines the theoretical basis, which includes the area of human resource management, including strategic management, diversity in the workplace with a focus on age diversity and the issue of psychological and anticipatory psychological contract. The second chapter contains the concept of generation, then there are characterized selected generations of Baby Boomers, X, Y or Millennials and Generation Z in this part. The content of the third chapter is a demographic analysis and analysis of the labor market in relation to these generations in the Czech Republic. The above chapters are based mainly on foreign scientific studies, data from statistical offices are used for demographic analysis. The first part of the work is followed by a research methodology, which presents the design and ethics of research, further characterizes the implemented questionnaire and Delphi survey and defines the methods used for statistical data analysis. The next part of the work presents the results of the questionnaire survey, which focuses on the expectations of Generation Z in relation to the future employer in the Czech Republic. These expectations are expressed in relation to selected areas of the anticipatory psychological contract, which are made up of individual work values. The following chapter presents the results of the Delphi survey, which analyzes the expectations of companies in relation to the upcoming generation Z as a workforce in the Czech Republic, based on expert opinions obtained in a three-round survey with controlled feedback. Due to the use of the same scale to express importance (5-point Likert scale) in both surveys, it is possible to directly compare the expectations of generation Z and companies, and the results of this comparison are part of the seventh chapter. At the end of the thesis, the characteristics of generation Z at the workplace in the Czech Republic are presented as well as the recommendations for management strategies of the studied generation Z. It is the knowledge of the values, attitudes or preferences of generation Z, together with its effective management by companies, that can lead to increased satisfaction and productivity of both the worker and the company.

Key words: Generation Z, Age Diversity, Anticipatory Psychological Contract, Work Values, Human Resources

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto disertační práci na téma

„Strategie řízení věkově různorodé pracovní síly v podnikové praxi v České republice se zaměřením na generaci Z“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem školitele za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

Obsah

Seznam tabulek	12
Seznam obrázků.....	15
Seznam použitých zkratk	17
Úvod	19
Cíle práce a výzkumné otázky	20
Schéma práce	21
Struktura práce	22
1 Teoretická východiska	24
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	24
1.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů.....	26
1.1.2 Oblasti řízení lidských zdrojů	29
1.2 Diverzita na pracovišti	35
1.2.1 Přínosy a negativa diverzity.....	36
1.2.2 Dimenze diverzity	37
1.2.3 Věková diverzita	39
1.3 Psychologická smlouva	41
1.3.1 Typologie	43
1.3.2 Předběžná psychologická smlouva	45
1.3.3 Obsah psychologické smlouvy	46
2 Generace	54
2.1 Společenský vývoj generace	56
2.2 Taxonomie generací	58
2.2.1 Ročníková klasifikace	59

2.3	Generace Baby Boomers	62
2.4	Generace X	64
2.5	Generace Y	66
2.6	Generace Z.....	70
2.6.1	Rozvoj a kariéra	75
2.6.2	Sociální prostředí a komunikace	76
2.6.3	Společenská odpovědnost a diverzita.....	78
2.6.4	Heterogenita/homogenita generace Z.....	79
3	Demografická analýza generací v ČR	81
3.1	Projekce demografického vývoje	83
3.2	Trh práce ČR	85
3.2.1	Projekce trhu práce ČR	86
4	Metodika výzkumu.....	87
4.1	Obecné a specifické výzkumné otázky.....	87
4.2	Design výzkumu	88
4.3	Metodika dotazníkového šetření.....	90
4.4	Metodika Delphi šetření	96
4.5	Statistické metody.....	98
4.6	Etika výzkumu	104
5	Očekávání generace Z ve vztahu k budoucímu zaměstnavateli v ČR.....	106
5.1	Výsledky šetření	106
5.1.1	Analýza vlivu sociodemografických faktorů	107
5.1.2	Pracovní hodnoty dle dimenzí APC	113
5.2	Závěry k dotazníkovému šetření.....	118

6	Očekávání firem ve vztahu k nastupující generaci Z jako pracovní síle v ČR	121
6.1.1	Průběh a výsledky prvního kola šetření	121
6.1.2	Průběh a výsledky druhého kola šetření	121
6.1.3	Průběh a výsledky třetího kola šetření	126
6.2	Závěry k šetření metodou Delphi	127
7	Vzájemná komparace očekávání generace Z a firem	130
7.1	Komparace šetření - dimenze APC	130
7.2	Komparace šetření - pracovní hodnoty	131
7.3	Závěry ke komparaci šetření	133
8	Charakteristika generace Z v kontextu pracovního prostředí	136
8.1	Charakteristika generace Z v kontextu pracovního prostředí v ČR	137
8.1.1	Vnitřní homogenita generace Z v ČR	138
9	Doporučení pro strategie řízení generace Z na pracovišti	141
9.1.1	Odměňování	141
9.1.2	Profesní rozvoj	144
9.1.3	Sociální atmosféra	146
9.1.4	Obsah práce	148
9.1.5	Organizační politiky	149
	Závěr	154
	Seznam použitých zdrojů	157
	Vlastní publikační činnost	184
	Seznam příloh	185

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Rozdíly v přístupech personálního řízení a řízení lidských zdrojů	25
Tab. č. 2: Složky celkové odměny pracovníka.....	33
Tab. č. 3: Výzkumy problematiky vlivu řízení věkové diverzity na podnik.....	41
Tab. č. 4: Typy psychologické smlouvy	43
Tab. č. 5: Srovnání označení/pojmenování generací.....	59
Tab. č. 6: Srovnání ročníkového vymezení generací	60
Tab. č. 7: Přehled analyzovaných sociodemografických faktorů ve vybraných výzkumech generací Y, X a Baby Boomers	79
Tab. č. 8: Věkové složení obyvatelstva ČR k 31. 12. 2020	81
Tab. č. 9: Věkové složení obyvatelstva vybraných států (2020).....	82
Tab. č. 10: Demografická projekce zastoupení generací ve věkové struktuře ČR.....	84
Tab. č. 11: Věková struktura zaměstnaných v ČR k 31. 12. 2020	85
Tab. č. 12: Věková struktura nezaměstnaných ČR k 31. 12. 2020	86
Tab. č. 13: Predikce zastoupení generací osob v produktivním věku v ČR.....	86
Tab. č. 14: Přehled studií psychologické smlouvy s metodou Likertovy škály	92
Tab. č. 15: Reliabilita dotazníkového šetření dle koeficientu Cronbach alfa	93
Tab. č. 16: Pracovní zkušenosti respondentů dle pracovních úvazků	96
Tab. č. 17: Test normality dat na úrovni dimenzí APC - Shapiro-Wilkův test.....	100
Tab. č. 18: Friedmanova ANOVA - dimenze APC.....	106
Tab. č. 19: Post hoc analýza (Bonferroni-Dunnův test) - dimenze APC	107
Tab. č. 20: Mann-Whitney test - dimenze APC dle pohlaví	108
Tab. č. 21: Mann-Whitney test - dimenze APC dle věku	110
Tab. č. 22: Mann-Whitney test - dimenze APC dle velikosti bydliště.....	111
Tab. č. 23: Mann-Whitney test - dimenze APC dle studia.....	113

Tab. č. 24: Post hoc analýza (Bonferroni-Dunnův test) - položky Odměňování.....	114
Tab. č. 25: Post hoc analýza (Bonferroni-Dunnův test) - položky Sociální atmosféra	115
Tab. č. 26: Post hoc analýza (Bonferroni-Dunnův test) - položky Organizační politiky	116
Tab. č. 27: Post hoc analýza (Bonferroni-Dunnův test) - položky Profesní rozvoj.....	117
Tab. č. 28: Post hoc analýza (Bonferroni-Dunnův test) - položky Obsah práce	117
Tab. č. 29: Post hoc analýza (Bonferroni-Dunnův test) - nejpreferovanější pracovní hodnoty	118
Tab. č. 30: Hodnoty hodnocení dimenzí APC - druhé kolo Delphi dotazování.....	122
Tab. č. 31: Friedmanova ANOVA - dimenze APC (Delphi).....	123
Tab. č. 32: Post hoc analýza (Bonferroni-Dunnův test) - dimenze APC (Delphi)	123
Tab. č. 33: Hodnocení položek Profesní rozvoj - výsledky 2. kola Delphi šetření	124
Tab. č. 34: Hodnocení položek Sociální atmosféra - výsledky 2. kola Delphi šetření .	124
Tab. č. 35: Hodnocení položek Organizační politiky - výsledky 2. kola Delphi šetření	125
Tab. č. 36: Hodnocení položek Obsah práce - výsledky 2. kola Delphi šetření.....	125
Tab. č. 37: Hodnocení položek Odměňování - výsledky 2. kola Delphi šetření	126
Tab. č. 38: Komparace výsledků šetření (M-W test) - dimenze APC	131
Tab. č. 39: Komparace výsledků šetření (M-W test) - položky Odměňování.....	131
Tab. č. 40: Komparace výsledků šetření (M-W test) - položky Obsah práce.....	132
Tab. č. 41: Komparace výsledků šetření (M-W test) - položky Sociální atmosféra.....	132
Tab. č. 42: Komparace výsledků šetření (M-W test) - položky Organizační politiky..	132
Tab. č. 43: Komparace výsledků šetření (M-W test) - položky Profesní rozvoj.....	133
Tab. č. 44: Pořadí očekávání - oblasti pracovních hodnot.....	135
Tab. č. 45: Charakteristika generací Baby Boomers, X, Y a Z v pracovním prostředí	136
Tab. č. 46: Personální ukazatele - odměňování	144

Tab. č. 47: Personální ukazatele - profesní rozvoj	146
Tab. č. 48: Doporučené pracovní hodnoty pro komunikaci s generací Z v ČR.....	152
Tab. č. 49: Personální ukazatele - souhrnné.....	153

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Rámec a směr disertační práce	22
Obr. č. 2: Hierarchie firemních strategií	26
Obr. č. 3: Obsahové vymezení personální strategie.....	28
Obr. č. 4: Čtyři dimenze diverzity dle Gardenswartz a Rowe	38
Obr. č. 5: Konceptuální model vztahů psychologické smlouvy, řízení lidských zdrojů a výkonnosti organizace.....	42
Obr. č. 6: Model vlivu vícerozměrného konceptu APC na plnění psychologické smlouvy	47
Obr. č. 7: Počet živě narozených zástupců generace Y v USA (pravá osa) a v ČR (levá osa), 1986–1997.....	67
Obr. č. 8: Analýza popularity vyhledávání dotazu „generation Z“, celosvětově, 2008–2020	71
Obr. č. 9: Analýza popularity vyhledávání dotazů „generation Z; generation Y; generation Baby Boomers“, celosvětově, 2004–2019.....	71
Obr. č. 10: Věková pyramida ČR k roku 2020	82
Obr. č. 11: Projekce věkové pyramidy ČR v roce 2050	84
Obr. č. 12: Simultánní schéma smíšeného výzkumu	89
Obr. č. 13: Věkové rozložení respondentů dle roku narození	95
Obr. č. 14: Box-plot zobrazení hodnot dimenzí APC.....	99
Obr. č. 15: Schéma postupu analýzy mediánů.....	102
Obr. č. 16: Vizualizace hodnocení dimenzí APC generace Z dle pohlaví.....	108
Obr. č. 17: Vizualizace hodnocení dimenzí APC generace Z dle věku.....	109
Obr. č. 18: Vizualizace hodnocení dimenzí APC generace Z dle velikosti bydliště	111
Obr. č. 19: Vizualizace hodnocení dimenzí APC generace Z dle studia	112

Obr. č. 20: Očekávání generace Z a firem v ČR - oblasti pracovních hodnot; průměrné hodnoty hodnocení	134
Obr. č. 21: Profil očekávání generace Z v ČR ve vztahu k pracovním hodnotám.....	138
Obr. č. 22: Schéma vnitřní heterogenity generace Z dle vybraných sociodemografických faktorů	140
Obr. č. 23: Průměrná hrubá mzda v ČR (Kč), 2006–2020.....	143

Seznam použitých zkratk

ANOVA	Analýza rozptylu (Analysis of Variance)
APC	Předběžná psychologická smlouva (Anticipatory Psychological Contract)
CASI	Dotazování za využití počítače bez přímé asistence realizátora šetření (Computer Assisted Self Interviewing)
CAWI	Dotazování formou rozhovoru dvou osob v on-line prostředí (Computer Assisted Web Interviewing)
ČR	Česká republika
CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
ČSÚ/CZSO	Český statistický úřad
ESOMAR	Evropská společnost pro výzkum veřejného mínění a marketingu
ICT	Informační a komunikační technologie
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
IQR	Mezikvartilové rozpětí (Interquartile range)
ROI	Návratnost investic (Return on Investments)
SRN	Spolková republika Německo
TPCQ	Tilburgský dotazník psychologické smlouvy (Tilburg Psychological Contract Questionnaire)
USA	Spojené státy americké

Úvod

Rozdíly mezi jednotlivými generacemi ve vztahu k pracovnímu prostředí, mezi něž lze zařadit názory, preference, hodnoty či očekávání, jsou v důsledku nejen demografických a ekonomických změn v současnosti diskutovanou problematikou. Rostoucí zájem výzkumů posledních let se koncentruje především na generace Baby Boomers, X a Y (Mileniálové), které v důsledku svého postupného saturování trhu práce byly a stále jsou v čele pozornosti samotných firem a organizací. V současnosti se ovšem do popředí zájmů dostává generace Z, jejíž zástupci postupně nastupují na trh práce. Organizace jsou tak vystaveny výzvě v podobě porozumění charakteristikám generace Z, které se do určité míry odlišují od generací předcházejících. Rozdílnosti mezi jednotlivými generacemi v kontextu pracovního prostředí byly předmětem mnoha výzkumů (např. Benson & Brown, 2011; Lyons & Kuron, 2013; Lub, Bal, Blomme & Schalk, 2016; Puiu, 2017), které potvrzují jejich existenci. Uvedené studie zároveň poukazují na skutečnost, že pochopení mezigeneračních rozdílů je pro organizace zdrojem pro získání konkurenční výhody založené na efektivním způsobu vedení a řízení pracovní síly zastoupené vícero generacemi.

V případě odlišnosti charakteristik jednotlivých generací lze očekávat, že tyto difference budou patrné již ve formě různých preferencí a očekávání od budoucího zaměstnavatele. Dosavadní výzkumy naznačují, že budoucí zaměstnanci si ještě před formálním uzavřením pracovní smlouvy vytváří mentální model, který odráží jejich očekávání od zaměstnavatele, což se mimo jiné projevuje právě při výběru zaměstnavatele (Gresse, Linde & Schalk, 2013; Rousseau, 2001). Mnohé výzkumy (např. De Vos, De Stobbeleir & Meganck, 2009; Gresse a kol., 2013) naznačují, že vhodným konceptem pro porozumění očekávání nastupujících generací je koncept psychologické smlouvy, v případě očekávání ještě před vstupem do zaměstnání hovoříme o předběžné psychologické smlouvě. Dencker, Joshi a Martocchio (2008) uvádí, že preference jednotlivých generací vedou ke společným očekáváním souvisejícím s profesním životem, které lze vyjádřit pomocí psychologické smlouvy. Porušení této smlouvy vede k negativním emočním reakcím, nespokojenosti, nedostatku odhodlání či k úmyslu ukončit pracovní poměr (Lyons & Kuron, 2013).

Pro potřebu poznání charakteristik a hodnot ve vztahu k podnikovému prostředí nastupující generace Z hovoří také současná demografická situace v České republice (ČR). Charakteristickým rysem současného a budoucího populačního vývoje v ČR je stárnutí populace, které má za následek nutnost efektivnějšího řízení lidských zdrojů ve vztahu k jednotlivým generacím (CZSO, 2019a).

Výše uvedené skutečnosti potvrzují potřebu identifikovat charakteristiky generace Z a reagovat na očekávání a preference v kontextu pracovního prostředí. Výstupy předložené disertační práce rozšiřují současné teoretické poznání zkoumané problematiky a přináší v praxi využitelné poznatky a doporučení pro firmy a další instituce, které zaměstnávají nebo budou zaměstnávat zástupce generace Z v ČR.

V rámci doktorského studijního oboru *Ekonomika a management* je výzkumnou oblastí této disertační práce řízení lidských zdrojů s ohledem na věkovou diverzitu. V návaznosti na výzkumnou oblast je výzkumným tématem této práce *Strategie řízení věkově různorodé pracovní síly v podnikové praxi v České republice se zaměřením na generaci Z*.

Cíle práce a výzkumné otázky

Hlavním cílem disertační práce je identifikovat charakteristiky generace Z v kontextu managementu lidských zdrojů a následně formulovat doporučení pro řízení této generace v podnikové praxi v ČR. Dosažení hlavního cíle práce je realizováno prostřednictvím níže uvedených dílčích cílů práce.

Dílčí cíle teoretické části disertační práce:

- Vymezit problematiku lidských zdrojů se zaměřením na věkovou diverzitu.
- Vymezit koncepty psychologická a předběžná psychologická smlouva.
- Vymezit pojem generace/kohorta.
- Charakterizovat vybrané generace a identifikovat hlavní mezigenerační rozdíly.
- Popsat a zhodnotit demografický vývoj generací v ČR.

Dílčí cíle výzkumné části disertační práce:

- Identifikovat očekávání generace Z ve vztahu k budoucímu zaměstnavateli.
- Identifikovat očekávání generace Z jako nastupující pracovní síly z pohledu firem v ČR.

- Analyzovat odlišnosti či shody, které vykazují vzájemná očekávání generace Z a firem v ČR.
- Charakterizovat generaci Z v kontextu pracovního prostředí v ČR.
- Formulovat doporučení pro strategie řízení věkově různorodé pracovní síly se zaměřením na generaci Z.

Pro naplnění hlavního cíle disertační práce jsou stanoveny níže uvedené výzkumné otázky. Jejich následný rozpad na specifické výzkumné otázky je součástí kapitoly *4 Metodika výzkumu*.

Výzkumná otázka č. 1: *Jaká jsou očekávání zástupců generace Z ve vztahu k budoucímu zaměstnavateli v ČR?*

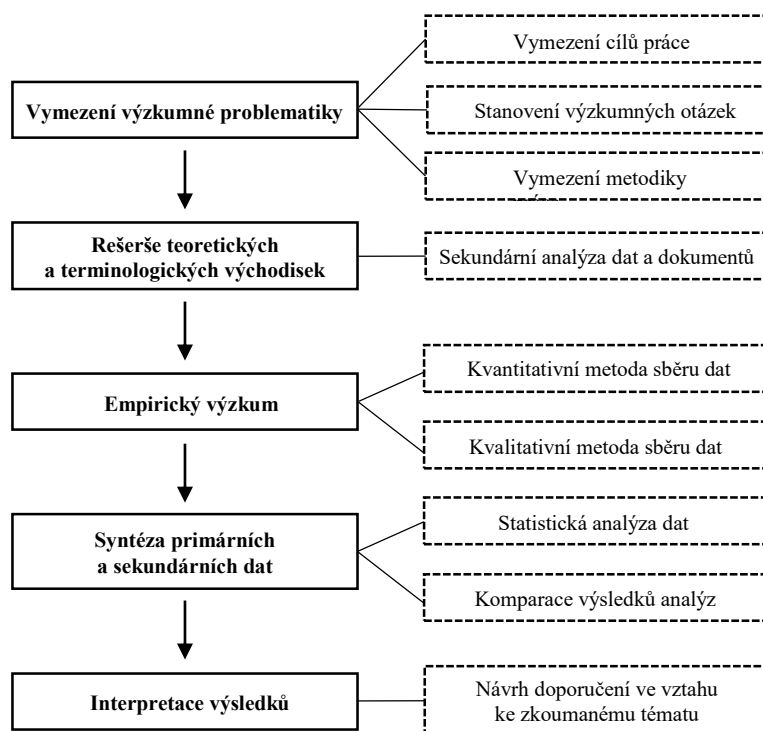
Výzkumná otázka č. 2: *Jaká jsou očekávání firem od generace Z jako pracovní síly v ČR?*

Výzkumná otázka č. 3: *Jaké odlišnosti či shody vykazují vzájemná očekávání generace Z jako nastupující pracovní síly a firem jako zaměstnavatelů v ČR?*

Schéma práce

Na níže uvedeném obrázku č. 1 je chronologicky (shora dolů) vymezen rámec a směr práce. Jednotlivé části jsou stanoveny ve své levé části a konkrétní činnosti či úkoly v pravé části rámce. Účelem uvedeného rámce je strukturované uspořádání a určení směru realizace disertace.

Obr. č. 1: Rámec a směr disertační práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Struktura práce

Disertační práce je členěna do 9 hlavních kapitol, z nichž každá je rozdělena do dílčích podkapitol. První kapitola se zaměřuje na teoretická východiska práce a jejich bližší specifikaci. Konkrétně je v podkapitolách vymezena problematika řízení lidských zdrojů a strategického řízení s ohledem na věkovou diverzitu. Další podkapitoly představují pojem psychologické smlouvy a její typologie. Následuje vymezení problematiky předběžné psychologické smlouvy (APC) spolu s obsahem tohoto typu smlouvy. Ve druhé kapitole je vymezen pojem generace a následně jsou charakterizovány generace Baby Boomers, X, Y a Z ve vztahu k podnikovému prostředí. Třetí kapitola obsahuje demografickou analýzu generací v ČR včetně predikce vývoje. Následující kapitoly 4, 5, 6 a 7 jsou součástí samotného výzkumu, konkrétně je představena metodika výzkumu a dílčí kvalitativní a kvantitativní výzkumná šetření včetně jejich vzájemné komparace. Součástí osmé a deváté kapitoly jsou výstupy disertační práce, konkrétně vymezení specifik generace Z v ČR a doporučení pro řízení této generace v pracovním prostředí.

Design výzkumu teoretické části práce

Pro zpracování první a druhé kapitoly disertační práce je využita kvalitativní metoda **analýzy sekundárních dat** označovaná také jako *desk research*. Cílem této metody je získání přehledu jakožto formy vědeckého sdělení, které lze označit za souhrn dosavadní publikované teorie a provedených výzkumů dané problematiky (Hendl, 2016). Cílem sekundární analýzy je integrace a syntéza publikovaných či přístupných výstupů primárních studií a šetření. Metoda zahrnuje sběr dat z relevantních zdrojů, které mají dostatečnou odbornost vzhledem ke zkoumané problematice.

Data pro sekundární analýzu pocházejí z odborné literatury, publikovaných vědeckých článků a studií, výzkumů mezinárodních organizací a relevantních společností (EY, KPMG aj.) či z článků na internetu, u nichž je nutné klást důraz na kvalitu a relevantnost. Zdrojem vědeckých článků a publikací jsou celosvětové on-line databáze, jako např. *Web of Science, ScienceDirect, Researchgate a Elsevier*.

Pro zvýšení efektivity sekundární analýzy, která se dle Hendla (2016) stává rozhodujícím předpokladem pro integrující zpracování přehledu, byl využit pro zpracování také informační **software NVivo** umožňující strukturovanou a efektivní organizaci kvalitativních dat ve formě analyzovaných vědeckých výstupů a publikací.

Design výzkumu demografické analýzy generací v ČR

Pro analýzu demografického vývoje je kromě desk research využita také **analýza dokumentů**, konkrétně jsou touto metodou analyzovány tuzemské a zahraniční statistické ročenky.

Design výzkumu disertační práce je součástí kapitoly *4 Metodika výzkumu*.

1 Teoretická východiska

V následujících podkapitolách jsou vymezena teoretická východiska disertační práce, konkrétně se jedná o problematiku řízení lidských zdrojů včetně strategického řízení, diverzity na pracovišti se zaměřením na věkovou diverzitu a problematiku psychologické a předběžné psychologické smlouvy.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako komplexní pojetí procesů a činností, které jsou spojeny se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci (Boxall & Purcell, 2016; Armstrong & Taylor, 2015). Watson (2010) označuje řízení lidských zdrojů jako manažerské působení na úsilí, schopnosti, dovednosti a ochotu pracovníků za účelem splnění požadované práce a zajištění perspektivní budoucnosti organizace.

I přesto, že pojem řízení lidských zdrojů (z anglického Human Resources Management) patří k nejpoužívanějším označením, existují kritici tohoto označení (např. Osterby & Coster, 1992). Kritika tohoto označení je založena především na nahlížení na pracovníky jako na výrobní faktor, což degraduje jejich vnímanou hodnotu na úroveň materiálu a dalších výrobních faktorů (Armstrong & Taylor, 2015). Podobnou tendenci v současném pojetí lidských zdrojů identifikuje také Dvořáková a kol. (2012), dle kterých je nutné nahlížet na lidský kapitál nejen na základě porovnání nákladů, ale také na základě respektování pracovních kompetencí. S tímto jsou v souladu také Mathis, Jackson, Valentine a Meglich (2017), kteří označují lidský kapitál jako osoby a jejich talenty, zkušenosti, odbornost, schopnosti aj.

Koubek (2007) vyzdvihuje také rozdílnost pojmů personální řízení a řízení lidských zdrojů. *Personální řízení* se řadí mezi původní typy koncepce personální práce, která se zaměřovala především na problematiku zaměstnávání a hospodaření s lidským kapitálem bez ohledu na strategickou stránku. Naopak pojem *řízení lidských zdrojů* patří k novějším typům koncepce personální práce, který se začal prosazovat v 50. letech 20. století. Řízení lidských zdrojů v tomto pojetí vyzdvihuje význam pracovníka, který je nejdůležitějším výrobním vstupem organizace (Koubek, 2007). Stejně závěry k rozdílnosti těchto pojmů, které jsou součástí tabulky č. 1 níže, uvádí také Mehan (2000).

Tab. č. 1: Rozdíly v přístupech personálního řízení a řízení lidských zdrojů

	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Hodnoty	kolektivní	individuální
Pojetí	užší	širší
Zaměření	operativní	strategické

Zdroj: Mehan (2000), zpracováno autorem

K základním **cílům řízení lidských zdrojů** patří dle Armstronga a Taylora (2015):

- napomáhat k dosažení stanovených cílů organizace na základě tvorby a realizace strategií lidských zdrojů;
- tvořit a rozvíjet kulturu v organizaci, která napomáhá k dosažení požadovaného výkonu;
- zabezpečovat dostatečně kvalifikovanou pracovní sílu;
- zajišťovat kladné interpersonální vztahy na pracovišti a podporu důvěry mezi vedením a podřízenými zaměstnanci;
- respektovat etické normy a přístupy.

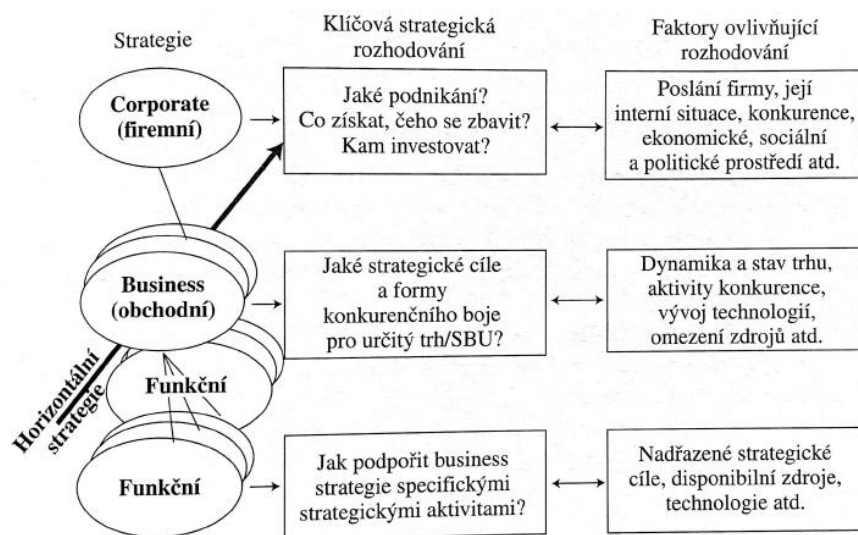
Podobné cíle řízení lidských zdrojů uvádí Koubek (2007), a to následující: zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu či zvýšení připravenosti na změny.

Purcell, Hutchinson, Rayton a Swart (2003) uvádějí, že existuje mnoho důkazů o **přínosech**, tedy že způsob řízení lidských zdrojů přímo pozitivně ovlivňuje výkon samotné organizace. Autoři dále uvádějí, že je obtížné zjistit, jak přesně k tomuto ovlivňování dochází. Armstrong (2007, str. 40) v souladu s uvedeným dodává, že *„svatým grálem hledaných mnoha badatelů v oblasti řízení lidských zdrojů je zjistit, zda existuje jasná pozitivní vazba mezi postupy v řízení lidských zdrojů a výkonem organizace.“* Purcell a kol. (2003) ve své longitudinální studii ve 12 podnicích potvrzují závislost motivace, spokojenosti a oddanosti na odvedeném výkonu pracovníka. V důsledku efektivního řízení lidských zdrojů podniky zároveň vykazovaly vysokou úroveň flexibility či měly stanovenou vizi a hodnoty jakožto součásti strategického řízení podniku, které je vymezeno v následujících kapitolách.

1.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Integrovaní podnikových strategií¹ se strategií lidských zdrojů za účelem dosahování vymezených cílů se nazývá strategické řízení lidských zdrojů (Armstrong & Taylor, 2015). Thompson a Strickland (1996) vymezují strategické řízení lidských zdrojů jako aktivity či procesy, které zahrnují rozhodování o samotné oblasti podnikání včetně formulování vize podniku, což dále vede ke smysluplnosti existence, perspektivnímu rozvoji a řízení dlouhodobých činností včetně záměrů samotné firmy. Armstrong a Taylor (2015) dále definují pojem strategie lidských zdrojů jako určování směřování řízení lidských zdrojů. Personální strategie lze zařadit mezi funkční strategie, jinak nazývané jako strategie specifických oblastí. Konkrétní zaměření funkčních strategií je přímo odvislé od potřeb daného podniku, nicméně mezi nejčastěji zmiňované lze zařadit oblasti financí, lidských zdrojů, IT, marketingu aj. Hierarchie uvedených firemních strategií, včetně vymezení klíčových strategických rozhodnutí a ovlivňujících faktorů, je vyobrazena na obrázku č. 2 níže. Jak uvádí Mathis a kol. (2017), i přesto, že oddělení související s funkčními strategiemi (např. personální oddělení) se ne vždy přímo podílí na formulaci obchodních strategií, velmi často napomáhají k jejich uskutečňování.

Obr. č. 2: Hierarchie firemních strategií



Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2006)

¹ Pojem strategie Dvořáková a kol. (2012) definují jako široce vymezené přístupy, za pomoci kterých dochází k realizaci poslání podniku a k uskutečňování stanovené vize.

Mezi hlavní cíle **strategického řízení lidských zdrojů** lze zařadit vertikální integraci s ostatními podnikovými strategiemi, stejně tak jako horizontální integraci mezi jednotlivými strategiemi lidských zdrojů. Praktický příklad vertikální integrace představuje Foster (2018), která upozorňuje, že není vhodné, aby podnik v rámci své strategie odměňování preferoval nízké mzdy, zatímco se podnik jako celek prezentuje jako prestižní zaměstnavatel. Dalším cílem je uspokojování potřeb, a to nejen podniku samotného, ale také kolektivu či konkrétních jedinců za pomoci vhodných politik a postupů v oblasti řízení lidských zdrojů (Armstrong & Taylor, 2015).

Dle Dvořákové a kol. (2012) strategie lidských zdrojů (personální strategie) vymezuje:

- vizi² lidských zdrojů;
- poslání³ ve vztahu k lidským zdrojům;
- hodnoty⁴;
- strategie a cíle podniku;
- strategické přednosti a nedostatky organizace;
- současnou strategii lidských zdrojů;
- vliv na plánování lidských zdrojů.

Vzhledem k rozdílnosti každé organizace není možné považovat strategie lidských zdrojů za univerzální a všeobecně standardizované. Foster (2018) dále uvádí, že podniky musí vzhledem k měnícímu se prostředí a potřebám pro udržení své konkurenceschopnosti neustále přizpůsobovat a zlepšovat své aktivity v oblasti řízení lidských zdrojů, a to nejen na strategické úrovni.

Na základě zjištění výzkumu Armstronga a Barona (2002) lze rozdělit jednotlivé varianty personálních strategií na obecné a specifické. Dvořáková a kol. (2012) uvádějí členění na komplexní (obecné) a specifické. **Obecné strategie lidských zdrojů** jsou zaměřeny na celkový systém postupů v personální oblasti s cílem zlepšení výkonu celého podniku. Tyto obecné strategie jsou dále rozděleny na řízení se zaměřením na: vysoký výkon,

² **Vizi** lze definovat jako tvrzení, čím se chce organizace stát v horizontu 3–5 let. Mezi základní smysly vize patří definování směru budoucnosti podniku, motivování lidí a koordinování společného úsilí (Jakubíková, 2008).

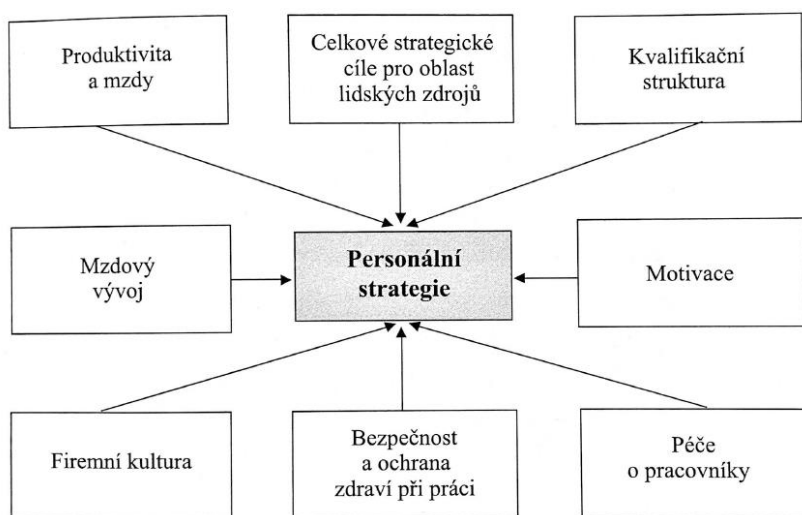
³ **Misi** (též poslání) lze vymezit jako účel podnikání či smysl samotné existence podniku (Kotler & Armstrong, 2004).

⁴ **Hodnoty** lze označit jako motivační aspekt jedince. Ve firemním prostředí lze definovat hodnoty na základě chování lidí mezi sebou navzájem, ve vztahu k zákazníkům či dodavatelům (Dvořáková a kol., 2012; Hanzelková, Keřkovský & Kostroň, 2013).

vysokou míru oddanosti a vysokou míru zapojení. Naopak **specifické strategie lidských zdrojů** se zaměřují na jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů (Armstrong & Taylor, 2015). Cílem specifických strategií je změna zavedených postupů a metod dané personální činnosti, kterými se doposavad prováděla (Dvořáková a kol., 2012). Pro účely této disertační práce bude respektován přístup specifických strategií lidských zdrojů, kdy jsou jednotlivé personální činnosti blíže představeny v následující kapitole.

Hanzelková a kol. (2013) uvádějí model obsahového vymezení specifických personálních strategií na obrázku č. 3 níže a zároveň dodávají, že se jedná o příklad, který se dále přizpůsobuje podmínkám konkrétního podniku. Ke stejnému závěru dochází také Cappelli (1999), dle kterého je generování specifických personálních strategií odvislé například od firemních a obchodních strategií.

Obr. č. 3: Obsahové vymezení personální strategie



Zdroj: Hanzelková a kol. (2013)

Armstrong a Taylor (2017) uvádějí tyto oblasti specifických personálních strategií:

- řízení lidského kapitálu;
- společenská odpovědnost firmy;
- angažovanost;
- znalostní management;
- učení a rozvoj;
- získávání zaměstnanců;
- talent management;

- odměňování;
- vztahy se zaměstnanci;
- zaměstnanecká kvalita života (tzv. well-being).

Mathis a kol. (2017) uvádějí následující přehled stěžejních oblastí specifických personálních strategií:

- *Pracovní pozice a pracovní síla* - analýza pracovní pozice a pracovní síly, vztahy na pracovišti, získávání pracovníků aj.
- *Rozvoj talentů* - rozvoj pracovníků, kariérní rozvoj, řízení výkonu aj.
- *Odměňování* - celková odměna, variabilní odměna, odměňování řídicích pracovníků, zaměstnanecké benefity aj.
- *Zaměstnanecké vztahy* - ochrana zaměstnanců, zaměstnanecká práva a odpovědnosti aj.

1.1.2 Oblasti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů zahrnuje široké spektrum vzájemně se ovlivňujících a podporujících činností, které jsou v souladu se strategiemi organizace (Becker & Huselid, 1998). Tyto personální činnosti dělí Armstrong a Taylor (2015) na transformační, tedy ty, které souvisejí s efektivitou organizace, a na transakční, které souvisejí se základními oblastmi lidských zdrojů. Na činnosti oblasti řízení lidských zdrojů má vliv řada vnitřních a vnějších faktorů. K vnějším faktorům vlivu se řadí situace na trhu práce, aktuální pracovně-právní normy a zákony či konkurence na trhu práce v oblasti poptávky. Naopak vnitřní faktory jsou reprezentovány směřováním, vizí, cíli a hodnotami podniku, firemní kulturou, současnou ekonomickou situací podniku a jeho výkonností (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

K základním personálním činnostem, které vedou k uskutečňování organizačních cílů, patří dle Dvořákové a kol. (2012) níže uvedené činnosti, z nichž ty stěžejní jsou blíže charakterizovány v další části kapitoly. S níže uvedenými činnostmi se lze setkat také u Kociánové (2010) či Koubka (2007).

- Analýza práce a vytváření pracovního úkolu;
- plánování lidských zdrojů;
- získávání, výběr a adaptace;

- interní mobilita;
- organizace práce a pracovní podmínky;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoj;
- odměňování a zaměstnanecké výhody;
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání;
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj;
- komunikace a informování zaměstnanců;
- personální informační systém.

Analýza pracovních míst je dle Armstronga (2007) základním východiskem pro vytváření popisu pracovního místa, získávání a vzdělávání pracovníků, ale také pro jejich hodnocení. Popis pracovního místa definuje Kociánová (2010) jako vymezení pravomocí, odpovědností, definici pracovní náplně, očekávané výsledky, povinnosti aj. Výstupem analýzy pracovních míst v podniku je dokument, který je označován jako popisy a specifikace pracovního místa. Popis místa obsahuje data o pracovním místě (název, organizační začlenění aj.), specifikace pak zahrnuje informace o požadavcích pracovního místa na zaměstnance (vzdělání, praxe, znalosti aj.) (Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2007).

K metodám analýzy pracovního místa řadí Dvořáková a kol. (2012) analýzu dokumentů, vlastní výkon práce samotným analytikem, pozorování, dotazník či rozhovor.

Personální plánování definuje Koubek (2007) jako plánování potřeby pracovníků. Kociánová (2010) a Armstrong (2007) dále vymezují personální plánování z časového hlediska, kdy tato činnost je orientovaná do budoucna s časovým horizontem delším než 1 rok. Koubek (2011) uvádí následující faktory efektivnosti personálního plánování:

- personální plány musí vycházet ze strategických plánů organizace;
- organizační a personální plánování by mělo být časově sladěno;
- personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí.

K cílům personálního plánování patří efektivní využití lidských zdrojů, udržení jejich požadovaného počtu s odpovídajícími schopnostmi, předvídání problému nadbytečnosti a nedostatku lidského kapitálu, rozvoj a cvičení pracovníků aj. (Armstrong, 2007).

Získávání, výběr a adaptace pracovníků jsou stěžejními personálními činnostmi podniku, ve kterých se rozhoduje o vhodnosti a kvalitě budoucích pracovníků, a to s přihlédnutím k nákladové stránce těchto činností (Kaňáková, Bláha & Kovács, 2003). Obsazování pracovního místa může probíhat ze dvou zdrojů - vnitřní a vnější. Vnitřním zdrojem jsou myšleni stávající zaměstnanci, kteří ovšem v současnosti zastupují jinou pracovní pozici. Naopak vnějším zdrojem jsou reprezentováni uchazeči z úřadů práce, absolventi škol atp. (Kociánová, 2010).

Účelem *výběru* pracovníků je identifikace nejvhodnějšího uchazeče, který svými schopnostmi, dovednostmi či vlastnostmi nejvíce odpovídá předpokladu pracovního místa a potřebám organizace. Mezi základní metody výběru pracovníků, které slouží pro posouzení a hodnocení jednotlivých uchazečů, patří: dotazník, analýza životopisu, pohovor, testování, skupinové metody (např. assessment centre) (Dvořáková a kol., 2012).

Adaptace neboli přizpůsobení se novému pracovnímu prostředí je dle Armstronga (2007) a Dvořákové a kol. (2012) stěžejní z těchto důvodů:

- překonání počáteční fáze nástupu a urychlení zaučování se;
- zvyšování oddanosti pracovníků a ovlivnění jejich vztahu k podniku;
- dosažení požadovaného výkonu pracovníka;
- snižování nákladů spojených s potenciálním ukončením pracovního poměru.

Řízení pracovního výkonu je komplexní proces chápání organizačních cílů napříč podnikem. Cílem tohoto procesu je dosahování stanovených cílů a lepších výsledků nejen na úrovni podniku, ale také na úrovni jednotlivých týmů či samotných pracovníků. Na úrovni pracovníků se jedná o příležitosti pro osobní rozvoj či možný kariérní postup (Armstrong, 2007; Dvořáková a kol., 2012).

Urban (2004) definuje *systém řízení pracovního výkonu*, který obsahuje 4 komponenty, a to: stanovování cílů, prosazování cílů, hodnocení výkonů pracovníka a jeho odměňování.

Systematické a pravidelné **hodnocení pracovníků** ve vztahu ke stanoveným cílům je nedílnou součástí řízení pracovního procesu. Na hodnocení je v současnosti nahlíženo jako na „*jeden z hlavních podnětů a nástrojů zkvalitňování a rozvoje lidských zdrojů, ale*

i rozvoje efektivnosti řízení celého podnikového systému“ (Dvořáková a kol., 2012, str. 257).

Formální hodnocení může probíhat systematicky, např. s využitím hodnotícího pohovoru s nadřízeným pracovníkem, někdy bývají využívány i speciální techniky – např. 360° hodnocení, kdy je zaměstnanec hodnocen z více stran, jednak svým nadřízeným, jednak také kolegy či podřízenými. Stimulační charakter má ovšem i každodenní neformální hodnocení ze strany přímého nadřízeného, ať už v podobě pozitivní či negativní kritiky (Bělohávek, 2005).

Hodnocení má dle Koubka (2007) za úkol:

- identifikovat aktuální úroveň pracovního výkonu;
- rozpoznat silné stránky a rezervy pracovníků;
- získat informace pro odměňování pracovníků;
- motivovat pracovníky;
- rozpoznat potřeby pracovníků;
- získat informace pro personální plánování;
- identifikovat informace a data pro stanovování budoucích pracovních úkolů firmy.

Odměňování pracovníků je problematikou, která je přímo navázána na výše popsanou činnost hodnocení pracovníků (Hroník, 2006; Pilařová, 2008). Koubek (2007) dále definuje činnost odměňování jako nástroj s vlivem na pracovní výkon a motivaci zaměstnanců. Dvořáková a kol. (2012) zahrnují do procesu odměňování kromě stanovování mzdy také poskytování dalších zaměstnaneckých benefitů, které lze definovat jako výhody nad rámec zákona či výhody nefinančního charakteru, které nejsou podporovány státem. Armstrong (2007) dále zahrnuje mezi složky odměňování nepeněžní formu (uznání, pochvala, odpovědnost, rozvoj). Znázornění jednotlivých složek odměňování je uvedeno v tabulce č. 2 níže.

Tab. č. 2: Složky celkové odměny pracovníka

<i>Transakční odměny</i>	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
<i>Relační (vztahové) odměny</i>	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong (2007)

K základním cílům mzdové politiky podniku patří dle Dvořákové a kol. (2012) a Kociánové (2010):

- získání a stabilizace pracovníků;
- stimulace k výkonu;
- zajištění efektivního poměru mezi mzdovými prostředky a produktivitou práce;
- diferenciací (rozdíly) mezd v podniku;
- zajištění konkurenceschopnosti mezd.

Péče o zaměstnance

Základní složkou péče o zaměstnance jsou pracovní podmínky, které je nezbytné udržovat na co nejlepší úrovni, jelikož na pracovníka působí po celou dobu strávenou na pracovišti. Konkrétně se jedná o teplotu, osvětlení či odhlučnění pracoviště, hygienické a bezpečnostní podmínky či také prostorové uspořádání pracoviště (Pauknerová a kol., 2006). Stejně tak důležité je i pracovní prostředí, které lze popsat pomocí firemní kultury a jejích složek – vnějšími projevy, které jsou snadno identifikovatelné (způsob mluvy, oblékání, tradice), dále také společnými hodnotami a přesvědčeními zaměstnanců o organizaci (Bělohávek, 1996).

Jak uvádí Kociánová (2010), některé prvky péče o zaměstnance jsou také vymezeny zákonem (zákoník práce), jedná se například o organizaci pracovní doby, bezpečnost a ochranu zdraví při práci či zvláštní pracovní podmínky pro pracovníky se zdravotním postižením. V souvislosti s touto skutečností dělí Koubek (2011) péči o pracovníky do třech kategorií:

- povinná péče o pracovníky (zákony, předpisy a kolektivní smlouvy);
- smluvní péče o pracovníky;

- dobrovolná péče o pracovníky (sociální politika podniku).

Personální informační systém

Vzhledem k neustálému rozvoji v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT) se personální informační systém (IS) stává nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Využívání informačních systémů v personální oblasti je ovlivněno především *velikostí organizace* (počet zaměstnanců), *regionálním a geografickým uspořádáním organizace* (počet poboček, mezinárodní působení) a *sektorovým zaměřením organizace* (výroba, služby aj.) (Dvořáková a kol., 2012). Hendrickson (2003) či Koubek (2007) definují personální informační systém jako systém pro sběr, zpracování, analyzování a uchování informací a dat o lidských zdrojích podniku pro plánování personálního rozvoje a efektivní řízení.

Mezi základní důvody pro zavádění personálního informačního systému v podniku patří dle Armstronga (2007, str. 723) tyto důvody:

- *„zlepšení personálních služeb;*
- *snížení nákladů a zlepšení účinnosti personálních činností;*
- *touha personálního útvaru změnit povahu vztahů s pracovníky a liniiovými manažery;*
- *transformace personálního útvaru;*
- *nabídka služeb, které lépe vyhovují novému světu práce.“*

Dvořáková a kol. (2007) vymezují možné oblasti personální práce zajišťované personálním informačním systémem, patří mezi ně například: personální agenda, mzdová agenda, komunikace, správa výstupů pro instituce veřejné správy, zpracování výpočtů pro řízení pracovních sil a zaměstnanosti, propojení na interní IS. Kromě uvedeného lze do oblastí zařadit všechny činnosti řízení lidských zdrojů, které jsou součástí této kapitoly.

Řízení lidských zdrojů s sebou přináší velké množství prvků a personálních činností. Tento fakt ve spojení s různorodostí na pracovišti je pro podniky výzvou v podobě optimálního nastavení problematiky řízení lidských zdrojů ve vztahu k této problematice. Vymezení různorodosti na pracovišti je součástí následující kapitoly.

1.2 Diverzita na pracovišti

Diverzitu lze dle Urbana (2004) označit za různorodost, rozmanitost či odlišnost ve vztahu k sociodemografickým charakteristikám, které nelze do značné míry ovlivnit (věk, rasa, pohlaví, etnikum aj.), a individuálním charakteristikám a vlastnostem, kde se lze setkat s určitou mírou variability (vzdělání, rodičovství, zvyky, zkušenosti, volnočasové aktivity aj.). Dle Sociologického ústavu Akademie věd ČR (2015) představuje diverzita diferenci, jež odlišuje na základě široké škály viditelných i skrytých znaků navzájem dva a více jedinců. Hubbard (2004) ve své definici označuje společenskou různorodost jako přínos pro výkon organizace. Podobný přístup mají také Keil a kol. (2007), kteří označují vědomou aplikaci diverzity v organizaci jako zdroj hnací síly.

Velišková (2007, s. 16) definuje **diverzitu na pracovišti** jako „*koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál.*“ DiTomaso, Post a Parks-Yancy (2007) označují diverzitu na pracovišti jako složení skupiny z hlediska osobních, kulturních či demografických charakteristik, které jsou charakteristické ve vztahu k členům skupiny. Současné výzkumy diverzity získávají značnou pozornost v důsledku sociokulturních změn, ekonomických transformací, globalizace či migrace lidí (Roberson, 2019). Sung a Choi (2019) dále vyzdvihují dynamiku demografických změn, která vede organizace k přehodnocení a přenastavení organizačních struktur, norem a hodnot. K podobným závěrům dochází také Smola a Sutton (2002), kteří uvádějí, že v důsledku především geografických změn a silící globalizace jsou organizace a jejich strategie, politiky a činnosti řízení lidských zdrojů pod vlivem nutnosti aplikace principů diverzity jako jednoho z moderních trendů této oblasti (Dvořáková a kol., 2012; Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

Problematika **diverzity managementu**, tedy řízení diverzity na pracovišti, vychází ze základního vymezení managementu jako takového, který Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006) definují jako činnosti, které jsou zaměřeny na efektivní a účinné dosažení vymezených cílů. V českém prostředí se lze setkat s větším množstvím označení pro řízení různorodé pracovní síly na pracovišti. Maříková, Formánková, Křížková a Čermáková (2015) používají pojem *řízení diverzity*, Bedrnová, Nový a kol. (2007) pojem *diverzity management* a Lukášová (2007) či Eger (2009) *řízení různorodosti*.

V souladu s tímto definuje Armstrong (2007) řízení diverzity za procesy s cílem maximalizovat příspěvek jedinců k úspěšnosti celé organizace. Sokolovský (2009) označuje koncept řízení různorodé pracovní síly za nástroj podnikového vedení, pomocí něhož organizace odlišnosti nejen respektuje, ale také akceptuje a využívá pro dosažení úspěchu firmy. Cílem diverzity managementu organizace je dle Bedrnové, Nového a kol. (2007) nastavit inkluzivní klima/kulturu, ve které bude docházet k efektivnímu naplnění pracovního potenciálu pracovníků.

Maříková a kol. (2015) dělí **důvody pro zavádění diverzity na pracovišti** na sociální a ekonomické. Ekonomické argumenty obsahují především globalizaci pracovní síly, zvýšení inovativního potenciálu a kreativity celé organizace (Roberge & Van Dick, 2010). Desvaux, Devillard-Hoellinger a Baumgarten (2007) řadí mezi ekonomické důvody také konkurenční výhody pramenící z rostoucí prestiže spojené se zavedením diverzity. Mezi sociální argumenty řadí Maříková a kol. (2015) sociální kohezi, zvyšování motivace stávajících i potenciálních zaměstnanců a uchazečů, které jsou opřené o teorii sociální spravedlnosti a nediskriminaci. Na základě mezinárodního průzkumu definují Singh a Point (2004) tři hlavní kategorie důvodů pro zavedení, a to: *lepší výkonnost organizace; pověst a zaměstnanecké prostředí; potřeby stakeholders.*

1.2.1 Přínosy a negativa diverzity

Pozitivní vliv řízení diverzity na různé oblasti výkonnosti podniku byl analyzován a prokázán v mnohých publikovaných studiích a metaanalýzách (Kirkman, Tesluk & Rosen, 2004; Tubre & Collins, 2000). Společnosti se zavedenými opatřeními na podporu diverzity uvádějí dle European Commission (2003, 2005) následující oblasti přínosů:

- posílení kulturních hodnot;
- pozitivní image a reputace organizace;
- zvýšení motivace a výkonnosti zaměstnanců;
- posílení konkurenceschopnosti;
- příležitosti v oblasti marketingu;
- podpora kreativity a inovací;
- oslovení nové pracovní síly.

Brodský a Teturová (2008) řadí mezi možné přínosy efektivního programu diverzity managementu v podniku například zlepšení výkonnosti organizace a vztahů na pracovišti, lepší řešení problémů v organizaci, vyšší adaptabilitu organizace či podporu nábory požadovaných zaměstnanců.

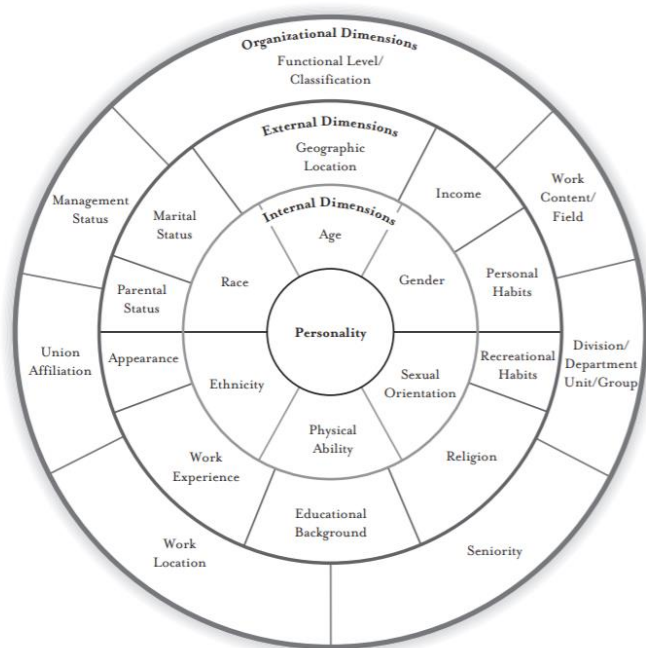
Eger (2009) naopak upozorňuje, že nerespektování diverzity na pracovišti může vést ke zpomalení produktivity, tvorbě komunikačních překážek a vytváření nevhodného klima organizace. Autor explicitně zmiňuje možné mezigenerační konflikty na pracovišti. Brodský a Teturová (2018) uvádějí také několik bariér vedoucích k nulovému či nevhodnému řízení pracovní síly. Lze mezi ně zařadit:

- netolerance a předsudky k odlišnostem;
- nízká diverzita v konkrétních oblastech (ICT, věda aj.);
- nízká diverzita u vedoucích zaměstnanců;
- využívání stejných procesů při nábory zaměstnanců aj.

1.2.2 Dimenze diverzity

Diverzita ve svém původním smyslu byla synonymem pro genderovou nebo rasovou/etnickou rozmanitost (Knight a kol., 1999). V současnosti lze diverzitu označit za velmi širokou problematiku zahrnující mnoho dimenzí rozmanitosti, jako je věk, pohlaví, rasa / etnická příslušnost, stupeň vzdělání, funkce, sexuální orientace, tělesné postižení atp. (Kirkman a kol., 2004; Yadav & Lenka, 2020). V literatuře se lze setkat se širokou škálou typologií dělení. Například Milliken a Martins (1996) rozlišují diverzitu mezi pozorovatelnými atributy (věk, pohlaví a rasa) a základními atributy (vzdělání, funkce), což přebírají také Yadav & Lenka (2020), kteří dělí diverzitu na sociální (vztahovou) - věk, pohlaví, rasa; a informační (úkolově orientovanou) - vzdělání, funkce. Keil a kol. (2007) či Gardenswartz a Rowe (2008) kategorizují diverzitu na 4 dimenze: *organizační, externí, vnitřní, osobnost člověka*. Grafické znázornění dimenzí je vyobrazeno na obrázku č. 4 níže.

Obr. č. 4: Čtyři dimenze diverzity dle Gardenswartz a Rowe



Zdroj: Gardenswartz a Rowe (2008)

Hubbard (2004) dělí diverzitu na primární a sekundární dimenzi s níže uvedeným zařazením jednotlivých charakteristik:

- *primární dimenze*
 - věk;
 - rasa / etnická příslušnost;
 - pohlaví;
 - sexuální orientace;
- *sekundární dimenze*
 - pracovní zkušenosti;
 - komunikační styl;
 - ekonomický status;
 - rodinný stav;
 - mateřský jazyk;
 - styly učení a přemýšlení;
 - náboženství aj.

Dle Egera (2009) jsou právě charakteristiky z primární dimenze snadno pozorovatelné, lidé se na ně častěji zaměřují a jsou na ně tak více citliví. Hubbard (2004) označuje

primární dimenzi za základní se značným dopadem jak na ranou socializaci, tak na zbytek stadií života jednotlivce. Maříková a kol. (2015) se shodují s výše uvedeným dělením, ale nazývají primární dimenzi *manifestní* a sekundární dimenzi *latentní*. Kromě výše uvedených tradičních charakteristik diverzity je možné se ve výzkumech posledních let setkat s novými charakteristikami jako je LGBT (zkratka označující lesby, gaye, bisexuály a transgender osoby) (Ozturk & Tatli, 2015; Webster, Adams, Maranto, Sawyer & Thoroughgood, 2017) či cizojazyčnost (Kulkarni, 2014).

1.2.3 Věková diverzita

Jedním ze znaků, který se řadí do primární dimenze (lehce pozorovatelná) je věk (Hubbard, 2004). Řízení věkové diverzity definuje Cimbálníková (2012) jako řízení pracovníků s ohledem na věk, Novotný a kol. (2014) definuje problematiku jako vytváření podmínek pro plnohodnotné uplatnění pracovníků všech věkových skupin se zaměřením na aktivizaci a mobilitu lidí v celé délce jejich života.

Naegele a Walker (2006) uvádějí několik nástrojů pro implementaci věkové diverzity na pracovišti. Patří mezi ně:

- výběr a nábor zaměstnanců vzhledem k věkové skupině;
- vzdělávání a trénink na pracovišti;
- možnost profesního rozvoje;
- možnost flexibilní pracovní doby;
- možnost zdravotní péče a přizpůsobení pracovního místa;
- rotace či změna pracovní pozice;
- optimalizovaný přechod zaměstnance do důchodu.

Jak uvádí ve svém výzkumu Shore a kol. (2009), oblast věkové diverzity (také age management (Joshi & Roh, 2009)) je ve srovnání s rasovou či pohlavní diverzitou mnohem méně prozkoumanou a rozvinutou. Tuto skutečnost potvrzuje také Pitts a Recascino Wise (2009), na základě jejichž výzkumu jsou takřka dvě pětiny studií zaměřeny na pohlavní diverzitu, naopak pouze 10 % analyzovaných studií se zabývá věkovou diverzitou pracovní síly. První výzkumy zaměřené na problematiku řízení věkové diverzity na pracovišti se zaměřují především na oblasti stereotypů starších pracovníků, věkovou diskriminaci a neférové zacházení se staršími osobami. Tyto přístupy vycházejí z paradigmat, že zaměstnanci s vyšším věkem jsou méně produktivní,

flexibilní, kreativní či hůře přizpůsobiví vůči rozvoji moderních technologií (Kulik, Perry & Bourhis, 2000; Shore a kol., 2009). Z uvedeného lze vyvodit, že chápání problematiky věkové diverzity bylo koncentrováno na problematiku starších pracovníků.

V současné době je problematika věkové diverzity chápána a zkoumána především ve vztahu k jednotlivým věkovým skupinám, generacím (Bencsik, Juhász & Horváth-Csikós, 2016; Oblinger & Oblinger, 2005; Puiu, 2007; Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Toto potvrzují v českém prostředí také Novotný a kol. (2014).

Pro nárůst důležitosti problematiky věkové diverzity hovoří především změna tradičního věkového rozdělení v organizaci. Toto rozdělení bylo charakterizováno mladšími pracovníky na nižších pozicích a staršími na pozicích vedoucích. Důvodem pro toto rozdělení byl především jasně definovaný a uznávaný kariérní postup v profesním životě jedince (Perry, Kulik & Zhou, 1999). Na rozdíl od společenských skupin (rodina, komunita) se v pracovním prostředí setkáváme s nesouladem mezi organizačními rolemi a věkem zaměstnanců (vedoucí je mladší než podřízený) (Perry & Finkelstein, 1999; Shore, Cleveland & Goldberg, 2003).

Realizované výzkumy poukazují na potenciální pozitivní dopady věkově různorodé pracovní síly na pracovišti. Dle Shore a kol. (2009) se jedná například o sdílení znalostí a zkušeností mezi mladšími a staršími pracovníky. V dalších výzkumech Kilduff, Angelmar a Mehra (2000) či Wegge, Roth, Neubach, Schmidt a Kanfer (2008) potvrzují pozitivní dopady věkové diverzity na výkonnost týmové spolupráce a Jehn, Chadwick a Thatcher (1997) identifikují pozitivní dopady v oblasti zvládnutí konfliktů. Různé studie (Kearney, Gebert & Voelpel, 2009; Phillips, Northcraft & Neale, 2006; Tegarden, Tegarden & Sheetz, 2007) dospěly k závěru, že také rozhodovací procesy lze podstatně zlepšit, pokud se jedná o diverzifikovanou skupinu/tým. Níže v tabulce č. 3 je uveden přehled dalších výzkumů s pozitivním či nesignifikantním dopadem řízení věkové diverzity na pracovišti dle jednotlivých závisle proměnných dle Yadav a Lenka (2020).

Tab. č. 3: Výzkumy problematiky vlivu řízení věkové diverzity na podnik

Autoři	Rok	Oblast	Závisle proměnná	Vliv
Jackson a kol.	1991	USA	Růst obratu	Pozitivní
Knight a kol.	1999	USA, Irsko	Strategický konsenzus	Nesignifikantní
Simons a kol.	1999	USA	Finanční výkonnost	Nesignifikantní
Harrison a kol.	2002	USA	Týmová výkonnost	Pozitivní
Kochan a kol.	2003	USA	Výkonnost	Nesignifikantní
Kirkman a kol.	2004	USA	Efektivnost týmu	Nesignifikantní
Kearney & Gebert	2009	Německo	Týmová výkonnost	Nesignifikantní
Nishii & Mayer	2009	USA	Růst obratu	Pozitivní
Shen a kol.	2014	Čína	Sdílení znalostí	Pozitivní
Sung & Choi	2019	Jižní Korea	Inovativnost	Pozitivní

Zdroj: Yadav a Lenka (2020), zpracováno autorem

Yadav a Lenka (2020) zmiňují vztah věkové diverzity na pracovišti a geografického hlediska. Autoři zmiňují například Indii, která má přibližně 70 % mladých lidí v produktivním věku, naopak ve Spojených státech amerických (dále USA) či Japonsku se lze na pracovištích setkat s výrazně odlišnými úrovněmi zkušeností zaměstnanců. Především demografické rozdíly jsou tak zdrojem nutnosti individuálního zkoumání a řízení věkově diverzifikovaného pracoviště. Pendry, Driscoll a Field (2007) doplňují, že pokud není generačním odlišnostem věnována dostatečná pozornost a pracovní skupina/tým nejsou vytvořeny s respektem k charakteristikám a potřebám generačních skupin, snadno se objeví mezi zaměstnanci podskupiny či konflikty identity.

Vzhledem k současným a budoucím demografickým změnám (zvýšení věku odchodu do důchodu, pokles porodnosti), rozdílným očekáváním jednotlivých skupin zaměstnanců a globálním změnám v pracovním prostředí jsou podniky nuceny proaktivně řešit problematiku věkové diverzity, která se může stát zdrojem pro posílení výkonnosti organizace (Boehm, Baumgärtner, Dwertmann & Kunze, 2015). Vnímání věkové diverzity ve vztahu ke generačním skupinám a jejich pracovním očekáváním je součástí problematiky psychologické smlouvy (Ruchika & Prasad, 2019), která je součástí následující kapitoly

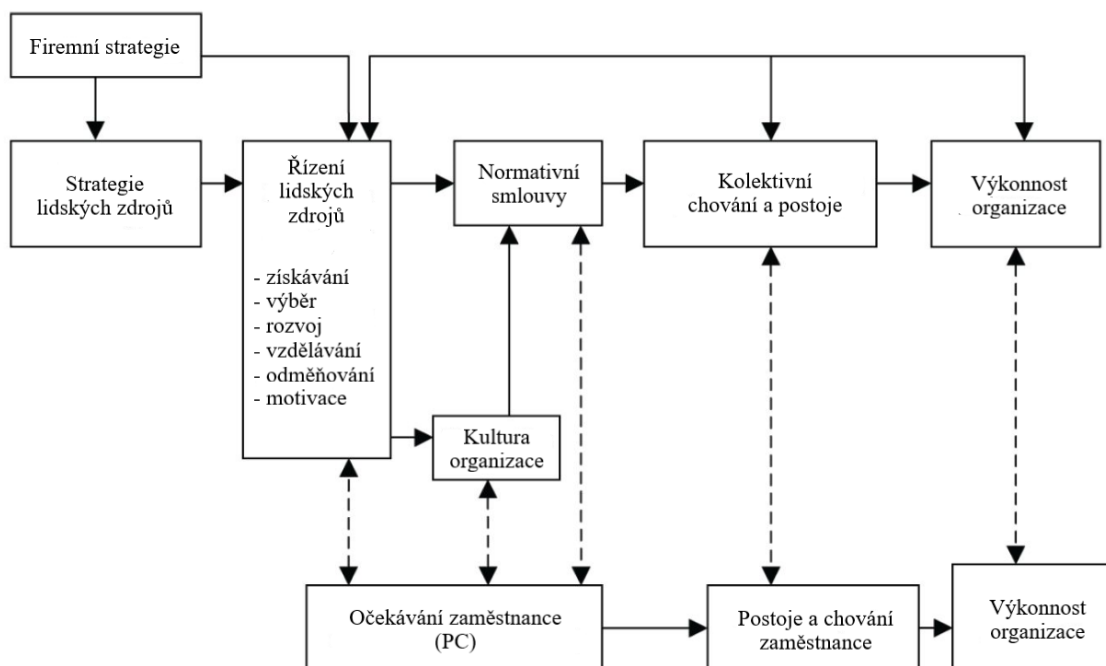
1.3 Psychologická smlouva

Pojem psychologická smlouva lze definovat jako psychologický konstrukt či rámec, se kterým je možné se setkat v profesním životě a který vysvětluje přesvědčení ve vzájemné závazky obou stran (zaměstnanec/zaměstnavatel). Schein (1965) dále doplňuje, že se

jedná o nepsanou dohodu a soubor očekávání, které mají vliv na vztah obou stran, motivaci jedince a s tím související výkon. Blau (1964) uvedl, že psychologická smlouva je založena na teorii sociálních výměn, která předpokládá, že obě strany smlouvy, tedy zaměstnanci a zaměstnavatelé, se účastní výměn, přičemž každá strana výměny recipuje příspěvky strany druhé.

Na níže uvedeném obrázku č. 5 je vyobrazen konceptuální model vztahů psychologické smlouvy, řízení lidských zdrojů a výkonnosti organizace dle Aggarwal a Bhargava (2009), kteří uvádí do vztahu problematiku psychologických smluv spolu s firemní strategií včetně praktik v oblasti lidských zdrojů (HR) a jejich dopady na postoje a chování zaměstnanců. Všechny tyto vztahy a jejich vnímání mají v konečném důsledku vliv na výkonnost celé firmy. Model je rozdělen na organizační úroveň konstruktů (horní část modelu) a individuální úroveň zaměstnance (dolní část modelu) (Scheepers & Shuping, 2011). Přerušované šipky v uvedeném modelu označují víceúrovňový charakter těchto konstruktů a symbolizují, jak se konstrukty na úrovni firmy vynořují z konstruktů na úrovni jednotlivce.

Obr. č. 5: Konceptuální model vztahů psychologické smlouvy, řízení lidských zdrojů a výkonnosti organizace



Zdroj: Aggarwal a Bhargava (2009), zpracováno autorem

V případě, že dojde k nedodržení závazků a tedy k narušení reciprocit výměny, lze hovořit o psychologickém porušování smluv. Příkladem porušení je selhání jedné ze stran (zaměstnavatel) i přesto, že zaměstnanec pracuje v přesvědčení, že zaměstnavatel by měl projevit reciproční závazek vůči jeho přínosu/aktivitě (Rousseau, 1989). Na rozdíl od nenaplnění očekávání se jedná o hlubší psychologický stres, který se může dle George (2009) či Bal, Chiaburu a Jansen (2010) projevat v následujících formách:

- emocionální reakce;
- změna pracovního postoje (pokles důvěry, závazku);
- změna pracovního chování (pokles respektu, výkonu).

Naopak v případě, že zaměstnanec pocítuje či přímo prožívá plnění závazků psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele, je možné hovořit o posilování afektivního závazku⁵, oddálení či úplném vytěsnění možného odchodu zaměstnance, růstu kreativity a inovací. Uvedené pozitivní dopady pak nesporně vedou dle mnoha autorů k posílení výkonnosti celé organizace (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Montes & Zweig, 2009; Zhao, Wayne & Glibkowski, 2007).

1.3.1 Typologie

Základní typologie psychologické smlouvy vymezuje 4 různé typy (viz tabulku č. 4 níže), které jsou charakterizovány požadavky na výkon (specializace pracovní pozice) a dle časového horizontu trvání vztahu (Conway & Briner, 2009; Robinson & Rousseau, 1994).

Tab. č. 4: Typy psychologické smlouvy

<i>Doba trvání</i>	<i>Požadavky na výkon</i>	
	Specifické	Nespecifické
Krátkodobě	Transakční	Transakční (přechodná)
Dlouhodobě	Vyvážená	Relační (vztahová)

Zdroj: Rousseau a Wade-Benzoni (1994), zpracováno autorem

Transakční smlouva, která je typická krátkodobým trváním, se zaměřuje zejména na ekonomické výměny. Zaměstnanec má snadnou možnost odchodu ze zaměstnání a jsou na něj kladeny pouze omezené či velmi specifické povinnosti. Freese a Schalk (2008)

⁵ Afektivní závazek lze definovat jako silný emoční vztah zaměstnance ke svému zaměstnavateli. Zaměstnanec na základě vlastní vůle projevuje organizaci loajalitu a plně se ztotožňuje s jejími cíli (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

zmiňují, že transakční smlouvy jsou svým rysem podobné spíše tradičním pracovním smlouvám a postrádají rysy psychologické smlouvy v podobě mentálních rámců a přesvědčení. Dalším typem transakční smlouvy je **smlouva přechodná**, se kterou se lze nejčastěji setkat při reorganizacích či likvidacích firem. Přechodná smlouva je tedy spojována s velkou mírou nejistoty a nestability.

Mezi psychologické typy smluv s delší dobou trvání se řadí vyvážené a vztahové/relační smlouvy. **Vyvážené smlouvy** jsou založeny na vzájemné podpoře obou stran, která je reprezentována například vzájemným učením a rozvojem. Smlouva je tedy založena na výkonnosti a úspěšnosti organizace na jedné straně a na kariérních možnostech na straně druhé (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994). Naopak **vztahová smlouva** je méně specifickým a otevřeným typem. Vztah je v tomto případě založen na finanční odměně a jistotě pracovního místa, které nabízí zaměstnavatel, a na loajalitě či emoční angažovanosti zaměstnance (Robinson & Rousseau, 1994).

Použití uvedené transakčně-vztahové typologie může vést dle Taylor a Tekleab (2004) v důsledku specifických charakteristik pracovišť k nedostatečnému porozumění. Například školení lze vnímat jako součást relační i transakční dimenze (Arnold, 1996).

Rousseau (2001) uvádí dále 5 základních fází formování psychologické smlouvy, která dle De Vos a kol. (2009) postupně prochází jednotlivými stadii od výběru až po možné ukončení zaměstnaneckého poměru.

1. Před-zaměstnanecké stadium.
2. Výběrové stadium.
3. Časná socializace.
4. Pozdější zkušenosti.
5. Hodnotící stadium (Rousseau, 2001).

Praktické výzkumy naznačují, že psychologická smlouva je, jak již bylo zmíněno výše, možným prediktivním ukazatelem výkonů zaměstnanců a potažmo celé organizace. V důsledku uvedeného je pro organizaci zásadní identifikovat a přizpůsobit se oblasti psychologických smluv nejen u současných, ale i u potenciálních budoucích zaměstnanců. Psychologická smlouva potenciálních uchazečů, kteří se nachází v tomto prvním stadiu formování, se označuje jako tzv. předběžná psychologická smlouva (značeno zkratkou APC - anticipatory psychological contract).

1.3.2 Předběžná psychologická smlouva

APC lze definovat jako mentální mapu složenou ze vzájemných očekávaných povinností a slibů, kterou si potenciální zaměstnanci konstruují o dané organizaci (De Hauw & De Vos, 2010). Dle Rousseau (2001) jsou očekávání formována do značné míry prostřednictvím zkušeností před zaměstnáním, jež zahrnují společenské události, které lidé prožili ve formativní fázi svého života. Na základě těchto zkušeností si zaměstnanci vytváří zmíněná mentální schémata vztahující se k APC (Dabos & Rousseau, 2004).

Předběžná psychologická smlouva je subjektivní očekávání uchazečů o budoucím zaměstnání (De Vos a kol., 2009). Právě míra subjektivity může být důsledkem pouze částečných a omezených informací o potenciálním zaměstnavateli (Ruchika & Prasad, 2019). Zaměstnavatelé ovšem mohou svými činnostmi v podobě komunikace či navázání vztahu (stáže, brigády, stínování aj.) ovlivňovat množství informací a následně také tvorbu APC jedince.

Na základě hlubší charakteristiky obsahu předběžné psychologické smlouvy je možné získat ucelený rámec pro pochopení očekávání jednotlivých generací od svých budoucích zaměstnavatelů. Dle principu recipacity (Gouldner, 1960) všechny generace vyhodnocují plnění závazků psychologické smlouvy ve světle postojů, názorů a zkušeností získaných ve svých formativních letech. Vzhledem k tomu, že právě na základě uvedeného formování jsou jednotlivé generace do určité míry odlišné, je potřeba identifikovat přístupy a reakce na plnění závazků psychologické smlouvy zvolené generace. Dle Freese a Schalk (2000) mohou specifické podmínky, zákony či kultura v jednotlivých zemích ovlivnit jak typ vnímaných psychologických smluvních závazků, tak i reciproční reakce. Proto je nutné zkoumání této problematiky vnímat v kontextu daného trhu a jeho podmínek.

Využívané nástroje však není možné uplatňovat na všechny zaměstnance bez rozdílu. Je nutné brát ohled na individuální potřeby zaměstnanců a jejich priority, které jsou často ovlivněny sociálním a kulturním prostředím, v němž žijí, stejně jako ekonomickou situací, pohlavím či věkem, kdy jsou konkrétní stimulační nástroje preferovány v závislosti na příslušnosti k jednotlivým generacím.

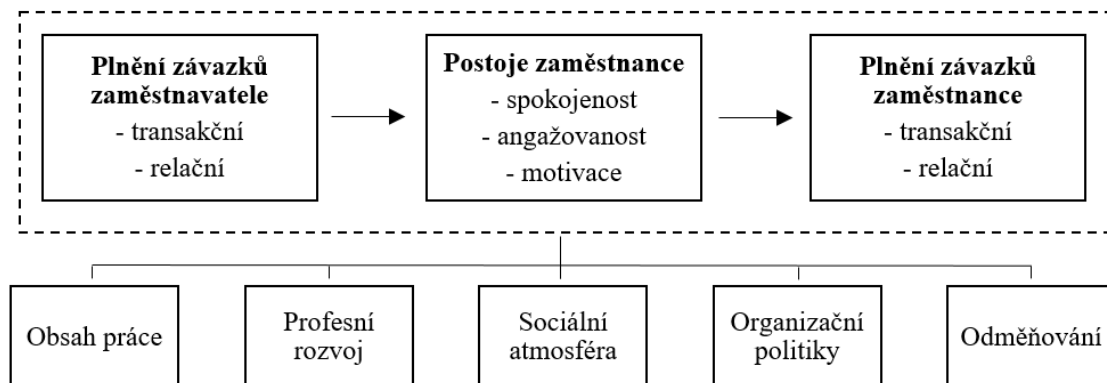
1.3.3 Obsah psychologické smlouvy

Podle Lub, Bijvank, Bal, Blomme a Schalk (2012) výše uvedená relačně-vztahová typologie psychologických smluv zkoumá povahu smlouvy, ale již dále nespécifikuje detailně její obsah. Při zaměření na obsah APC lze identifikovat dle **vícerozměrného konceptu** různé přístupy autorů. Lub a kol. (2016) vymezili následujících pět dimenzí: *obsah práce; profesní rozvoj; sociální atmosféru; organizační politiky; odměňování*. K dalším autorům se řadí De Vos a kol. (2009), Freese, Schalk a Croon (2008, 2011), kteří předkládají shodné či velmi podobné vymezení dimenzí očekávání zaměstnanců, např.: *zajímavý obsah zaměstnání; kariérní příležitosti; sociální atmosféru; rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem; finance aj.*

Kromě vícerozměrného konceptu je autory zmiňován také **strukturální přístup** k APC. Kupříkladu Gresse a kol. (2013) nahlíží na očekávání zaměstnanců z *normativní a individuální roviny*. Do skupiny individuálních očekávání lze zařadit atraktivní plat, rozvoj zaměstnance mimo pracovní zaměření či kariérní postavení. Naopak mezi normativní očekávání náleží dostačující plat, rozvoj zaměstnance v rámci vykonávané práce či respekt na pracovišti.

Pro účely této práce byl použit vícerozměrný přístup k APC dle Lub a kol. (2016), jehož jednotlivé dimenze jsou vymezeny níže. Zároveň je na obrázku č. 6 uveden model, který je založen na vztahu vícerozměrného konceptu dle Lub a kol. (2016) a plnění psychologické smlouvy vycházející z rámce dle Katou (2013). Model znázorňuje vliv jednotlivých dimenzí na proces plnění psychologické smlouvy (označeno přerušovanou čarou).

Obr. č. 6: Model vlivu vícerozměrného konceptu APC na plnění psychologické smlouvy



Zdroj: Lub a kol. (2016), Freese (2007) a Katou (2013), zpracováno autorem

Jak uvádí Freese (2007), základní otázkou při zkoumání problematiky předběžné psychologické smlouvy je, jaké položky mají být do obsahu zahrnuty. Zmíněná autorka ve své longitudinální studii předesílá, že není vhodné pro výzkum využívat standardizovaný seznam položek, vhodnější je se zaměřit na požadavek, aby byl seznam sestaven metodicky správně. Rousseau (2015) dále upozorňuje na skutečnost, že i když dva jedinci ve stejném prostředí (např. firmě) budou mít vždy rozdílné požadavky a hodnoty ve vztahu k položkám psychologické smlouvy, je možné v těchto individuálních aspektech vysledovat skupinové vzory. Roehling, Cavanaugh, Moynihan a Boswell (2000) zmiňují jako oblast s možným nesouladem různé fáze kariérního života jedinců, Guzzo, Noonan a Elron (1994) uvádějí různé vnímání mezi stálým obyvatelstvem a emigranty. Freese a Schalk (1996) ve svém výzkumu upozorňují také na vliv typu pracovního úvazku (částečný, plný). Na vztah ke generačním rozdílům se pak zaměřovali ve svém výzkumu Freese a Schalk (1995).

Pro účely výzkumu této disertační práce budou jednotlivé položky a jejich oblasti vycházet z **Tilburgského dotazníku psychologické smlouvy** (Tilburg Psychological Contract Questionnaire, dále TPCQ), který vymezuje jednotlivé pracovní hodnoty (Freese, 2007). Z teoretického hlediska jsou pracovní hodnoty úzce spjaty s položkami obsahu psychologické smlouvy. Dle Nord, Brief, Atieh a Doherty (1985) pracovní hodnoty představují přesvědčení o ideálních způsobech chování v práci. V českém prostředí rozdělují Bedrnová, Nový, Jarošová a kol. (2012) hodnoty na související s:

- obsahem vykonávané činnosti;

- odměňováním;
- technicko-organizačními podmínkami;
- fyzickým prostředím;
- zdravotními a hygienickými podmínkami;
- sociálním prostředím a kolektivem;
- snahou organizace o lepší životní podmínky.

Vendel (2008) dělí pracovní hodnoty na 3 skupiny: *vnitřní hodnoty* (tvořivost, altruismus, seberealizace aj.), *vnější hodnoty* (plat, status, pohodlí aj.) a *průvodní hodnoty* (stálá práce, vztahy s nadřízeným, nezávislost aj.).

Předchůdce TPCQ byl vyvinut již kolem roku 1993 a vycházel z pilotní studie, které se zúčastnilo 338 zaměstnanců šesti organizací v oblasti rekreace, zdravotnictví a školství. Pilotní dotazník sestával ze 67 pracovních hodnot a byl založen na seznamu očekávání vypracovaném dle Kotter (1973) a na seznamu pracovních hodnot odvozených z Minnesota Importance Questionnaire (Lofquist & Dawis, 1969). Na základě explorativní faktorové analýzy (šikmá rotace) pro nalezení společných faktorů (latentní proměnné) byly hodnoty rozděleny do 5 dimenzí: *obsah práce* (5 položek, $\alpha = 0,71$), *profesní rozvoj* (4 položky, $\alpha = 0,61$), *sociální atmosféra* (4 položky, $\alpha = 0,67$), *organizační politiky* (16 položek, $\alpha = 0,82$) a *odměňování* (9 položek, $\alpha = 0,80$) (Schalk, Freese & Van den Bosch, 1995; Freese & Schalk, 1996). Výsledky explorativní analýzy jsou součástí **přílohy A**. Tyto dimenze a hodnoty byly následně doplněny a upraveny na základě analýzy dotazníků týkající se oblastí výzkumu pracovní motivace, spokojenosti a očekávání (konkrétní zdroje uvádí ve své studii Freese (2007)), přičemž byly odstraněny hodnoty, které přímo nesouvisely s pracovním prostředím.

Konstrukt dotazníku byl již využit v mnoha výzkumech (De Vos, 2002; Freese, 2007; Huiskamp & Schalk, 2002; Schouten, 2002; Ten Brink, 2004). V uvedených výzkumech byl ovšem dotazník použit jako východisko a byl dále modifikován - zkrácen či rozšířen. V **příloze B** je uvedeno jednotlivé využití TPCQ ve vybraných výzkumech dle Freese (2007), Veer (2016) a De Vos, Buyens a Schalk (2003). Z přílohy je patrné, že typy a počet pracovních hodnot jednotlivých dimenzí jsou u všech autorů rozdílné vzhledem k individuálním potřebám daného výzkumu. De Vos a kol. (2003) ve svém výzkumu dokonce vynechali celou dimenzi Organizační politiky. V níže uvedených podkapitolách jsou představeny jednotlivé dimenze APC a na základě konstruktu TPCQ jsou stanoveny

pracovní hodnoty každé z dimenzí. Dimenze a příslušné hodnoty jsou pak součástí dotazníku, který je uveden v **příloze C**.

Pro účely této disertační práce jsou v dalším textu chápána označení *oblast* a *dimenze* jako synonyma pro označení dimenzí APC. Stejně tak pro označení pracovních hodnot jsou využita jako synonymní označení *hodnoty* a *položky* (ve smyslu položek dotazníku).

Obsah práce

Obsah práce dle Lub a kol. (2016) ovlivňuje nepřetržitě motivaci pracovníků a je možné do této dimenze zařadit například různorodost práce, zajímavou náplň činností či stupně autonomie. Je tedy potřebné, aby náplň pracovní činnosti nebyla v rozporu s očekáváními, přesvědčeními a hodnotami zaměstnance. Pracovníci mimo jiné kladou důraz také na smysluplnost vykonávané práce, stejně tak i na perspektivu, dále i možnost obohacování náplně práce o činnosti podobné i odlišné povahy (Horváthová a kol., 2016; Keles & Findikli, 2016).

V současnosti lze zaznamenat ze strany především mladších pracovníků vzrůstající požadavky flexibility ve vztahu k organizaci práce (Gibson, Greenwood & Murphy, 2010). Preference flexibility se projevují jak v oblastech pracovní doby, tak v oblastech místa výkonu práce. Konkrétně Dvořáková a kol. (2012) zmiňují distanční práci, která je typická výkonem práce mimo pracoviště (na tzv. dislokovaném pracovišti). Za negativní efekt dislokovaných pracovišť lze označit sociální izolaci pracovníka. Dalším příkladem jsou pracovní režimy, které jsou spojeny s vyšší časovou suverenitou zaměstnance. Flexibilní pracovní doba je také důsledkem rostoucích požadavků na sladění osobního a pracovního života zaměstnanců (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014).

Na základě TPCQ byly pro účely výzkumu disertační práce stanoveny následující pracovní hodnoty pro dimenzi obsahu práce:

- možnost vykonávat práci, která má zajímavou náplň;
- možnost vykonávat práci, která má smysl;
- možnost dělat rozmanitou práci;
- možnost pracovat samostatně a nést za to odpovědnost;
- možnost flexibilní pracovní doby;
- možnost pracovat z domova.

Profesní rozvoj

Další dimenzí, která je vymezena jako oblast předběžné psychologické smlouvy, je profesní rozvoj, který zahrnuje také procesy vzdělávání, koučingu, mentoringu či kariérních možností (De Vos a kol., 2003; Veer, 2016). Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že se lze setkat s přístupem ke vzdělání jako k potřebě, která je odvozena od požadavků samotné firmy. Často tak analýza potřeb klade důraz na plány firmy, lidských zdrojů či pracovního místa. Nicméně, jak uvádějí Armstrong a Taylor (2015) či Dvořáková a kol. (2012), je nutné rozpoznat a respektovat také potřeby a požadavky samotných zaměstnanců. Dvořáková a kol. (2012) identifikují jako přidanou hodnotu vzdělávání a rozvoje pracovní výkon jedince, který je ovlivněn silou motivace. De Hauw a De Vos (2010) ve svém výzkumu identifikují ze strany generace Y rostoucí kariérní očekávání a požadavky na rozvoj jakožto zdroj motivace zaměstnanců. Tento trend je patrný také u generace Z (viz kapitolu 2 *Generace níže*). Z uvedeného je patrné, že tato oblast se stává pro řadu nejen mladších zaměstnanců důležitou.

Na základě TPCQ byly pro účely výzkumu disertační práce stanoveny následující pracovní hodnoty pro dimenzi profesního rozvoje:

- možnost kariérního růstu;
- možnost dále se vzdělávat ve svém oboru;
- možnost vzdělávat se i mimo svůj obor;
- možnost vzdělávat se prostřednictvím informačních technologií;
- příležitost plně využívat své znalosti a dovednosti při své práci;
- možnost získat zkušenosti v zahraničí (i krátkodobě).

Sociální atmosféra

Dimenze sociální atmosféry zahrnuje mimo jiné kvalitu mezilidských vztahů, která má v konečném důsledku vliv na pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců, a následně tedy i na jejich výkonnost. V zájmu firmy je nejen udržovat kvalitní vztahy na vertikální úrovni mezi nadřízenými a podřízenými, které jsou jednak upraveny zákoníkem práce, jednak pracovní smlouvou, případně smlouvou psychologickou. Stejně důležité jsou také pracovní vztahy v rámci pracovního kolektivu. Nedílnou součástí sociální atmosféry je také firemní kultura, kterou Furnham a Gunter (1993) vymezují jako systém hodnot, norem či pravidel, který je základem pro komunikaci a vzájemné porozumění

v organizaci. Autor práce si uvědomuje různý význam pojmů sociální atmosféra, kultura a klima (Armstrong, 2007). Název oblasti „Sociální atmosféra“ je převzat z konstruktu TPCQ dle Freese (2007) a je zastřešující pro uvedené pojmy.

Sociální atmosféra na pracovišti je formována také procesem komunikace, který je důležitým prvkem nejen týmové spolupráce na pracovišti. I vzhledem k rozvoji ICT je nutné nastavit optimální procesy komunikace vzhledem k dovednostem a zvyklostem věkově různorodé pracovní síly (Dvořáková a kol., 2012; Kutlák, 2019). Kromě komunikace vymezují Armstrong a Taylor (2015) další prvky sociálních procesů, kupříkladu chování ve skupině či konflikty na pracovišti.

Na základě TPCQ byly pro účely výzkumu disertační práce stanoveny následující pracovní hodnoty pro dimenzi sociální atmosféry:

- možnost pracovat v týmu;
- přátelská atmosféra na pracovišti;
- podpora a respekt spolupracovníků;
- respektování vyváženosti osobního a pracovního života;
- upřednostňování osobní formy komunikace;
- nadřízený bude spíše mentorem a koučem než někým, kdo přikazuje.

Organizační politiky

Dimenzi organizačních politik/zásad definují Freese a kol. (2008) jako spravedlivé a rovné zacházení s pracovníky. Procesy této problematiky se zabývají otázkami příležitostí k participaci zaměstnance či získáváním zpětné vazby od nadřízených. Zároveň procesy zahrnují vymezení a respektování jasných a spravedlivých pravidel chování a jednání. Lub a kol. (2016) zmiňují, že jedinci dávají obecně přednost otevřené a jasné komunikaci ve vztahu k organizaci a spravedlivému zacházení.

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí ve vztahu k organizačním politikám také oblast atmosféry zaměstnaneckých vztahů, které jsou ovlivněny níže uvedenými aspekty:

- vzájemná důvěra zaměstnavatelů a zaměstnanců;
- spravedlivé a ohleduplné zacházení se zaměstnanci;
- transparentnost politik a postupů;
- způsoby řešení konfliktů;

- ochrana zájmů při jednání se zaměstnanci aj.

V současnosti jsou patrné také změny v oblasti přístupu organizací, jakým vnímají dopady svých podnikatelských činností na své okolí. Tato problematika je vymezena konceptem společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility - CSR) (Kuldová, 2010). Tento dobrovolný přístup rozlišuje následující oblasti dopadu aktivit organizací: ekonomická, environmentální a sociální (Kutlák & Procházková Taušl, 2017). Aspekty sociální oblasti konceptu CSR jsou do určité míry tvořeny právě organizačními zásadami. Dle Ferrell, Fraedrich a Ferrell (2015) se jedná kupříkladu o hodnoty v podobě rovného přístupu, spravedlivého zacházení se zaměstnanci, čestných a etických postupů firem, podpory angažovanosti pracovníků atp.

Na základě TPCQ byly pro účely výzkumu disertační práce stanoveny následující pracovní hodnoty pro dimenzi organizačních politik:

- zaměstnavatel jednající se zaměstnanci spravedlivě a s respektem;
- přístupnost nadřízeného mým názorům;
- okamžitá zpětná vazba k výsledkům své práce;
- otevřená a vstřícná komunikace na pracovišti;
- jasně stanovená pravidla, která budou uplatňována na všechny stejně;
- možnost podílet se na rozhodování.

Odměňování

Dimenze odměňování zahrnuje oblast finančních odměn a dalších hmotných výhod, které však nemusí mít peněžní charakter. V rámci peněžních odměn pracovníci získávají základní mzdu, jejíž výše se nejčastěji odvíjí dle počtu odpracovaných hodin (časová mzda), možné je také stanovení mzdy dle množství odvedené práce (úkolová mzda). Při splnění konkrétních podmínek vzniká nárok také na doplňkové mzdové formy – mj. osobní ohodnocení, odměny, prémie, provize či bonusy (Dvořáková a kol., 2012).

Zaměstnanecké výhody oproti tomu nejsou poskytovány jako odměna za odvedené výkony a jsou nabízeny všem pracovníkům bez rozdílu v rámci péče nad zákonem stanovené povinnosti (Urban, 2017). Konkrétně se jedná o různé finanční příspěvky (na péči o dítě, na volnočasové aktivity a rekreaci, na stravování), zajištění firemního automobilu, mobilního telefonu či notebooku, vyplácení penzí bývalým zaměstnancům,

půjčky od zaměstnavatele či prodej produktů za zvýhodněné ceny (Armstrong & Taylor, 2015).

I přesto, že empirické studie dokazují vysokou prioritu kladenou na oblast odměňování ze strany zaměstnanců (Bejtkovský, 2016; ManpowerGroup, 2016), lze především u mladších generací identifikovat pokles důležitosti finanční odměny. Respektive dochází k postupnému nárůstu preferencí jiných složek motivace a stimulace pracovníků (Deloitte, 2018; Miller, 2018).

Na základě TPCQ byly pro účely výzkumu disertační práce stanoveny následující pracovní hodnoty pro dimenzi odměňování:

- dobře placená práce;
- možnost dalšího růstu své mzdy/platu;
- jistota pracovního místa;
- odměna za nadstandardní výkon/práci;
- možnost využívat různorodé benefity, které jsou pro mě atraktivní;
- navázání odměňování na pracovní výsledky/výkonnost.

Jak uvádí Freese (2007), další problematikou související s měřením obsahu předběžné psychologické smlouvy je způsob hodnocení otázek dotazníku. Touto problematikou se zabývá metodika dotazníkového šetření uvedena dále v kapitole *4.2.1 Struktura a metody dotazníku*.

2 Generace

Podstatné jméno *generace* vychází z původního latinského slova *generatio*, které lze přeložit jako plození či pokolení (Poštolková, 1980). Pojem generace lze vymezit dle konkrétních vědních oborů (Corsten, 1999).

Biologické pojetí vymezuje pojem jako průměrný věk jedince v životě populace, který je započat narozením jedince a ukončen narozením jeho potomka. Jinak řečeno se jedná o průměrný věk tzv. prvního rozmnožování živočišného druhu či populace (Hartl & Hartlová, 2010). Dle Sak a Kolesárové (2012) je obvyklá délka zhruba 20 let, McCrindle, Wolfinger a Salt (2014) udává 20–25 let. I přesto, že biologické pojetí ve svých definicích pracuje s procesem reprodukce jako s biologickým procesem, je potřeba zmínit vliv vývoje společnosti na tento proces. V současnosti je patrný postupný odklad zahájení reprodukce. Tato skutečnost je ovlivněna především postavením jedince ve společnosti s velkým vlivem vzdělání (Sak & Kolesárová, 2012).

Tento fakt lze demonstrovat na růstu vzdělanosti a průměrném věku matek při narození dítěte. V roce 2001 činil věk matky 27,3 roku a podíl osob se základním vzděláním činil 23 %. Naopak v roce 2011 činil věk matky lehce přes 30 let, stejně tak v roce 2017 (30,7 let), a podíl osob se základním vzděláním se snížil na 17,6 %. Opačným směrem rostl podíl osob s vysokoškolským vzděláním, a to z 8,9 % na 12,5 % (CSZO, 2014; Frelich, 2018). Toto podporuje také analýza, dle které se mezi lety 1995–2015 ztrojnásobil počet žen ve věku 25–64 let s vysokoškolským vzděláním (Petraňová & Mejstřík, 2016). Výše uvedená skutečnost potvrzuje, že vliv společenských faktorů se velkou měrou podílí na pojetí generace z biologického pojetí. Dle McCrindle a kol. (2014) je biologické pojetí s věkovým rozmezím okolo 30 let vzhledem k rychle se měnícímu přístupu jedince k technologiím, společenským hodnotám či kariéře příliš široké, a proto je vhodné se zaměřit spíše na sociální pojetí generací.

Kromě biologie má své konkrétní vymezení pojem generace také v oborech informačních technologií či umění. Pro účely disertační práce bude ovšem na pojem nahlíženo dle sociodemografického pojetí.

Sociologie definuje pojem generace jako „velkou skupinu lidí, jejíž příslušníci jsou spojeni stejným způsobem myšlení a prožívají důležité momenty své osobní biografie ve

stejných historických a kulturních podmínkách. Jsou to rovněž lidé, kteří se narodili přibližně ve stejné době. Ve stejných obdobích budou navštěvovat školu, volit si životního partnera a vybírat si povolání“ (Jandourek, 2012, s. 94). Sak a Kolesárová (2012, s. 35) definují ze sociologického hlediska generaci velmi podobně, a to jako „*velkou společenskou skupinu, která byla jako subjekt zformována jednak výraznou společenskou událostí, jednak souhrnem změněných společenských podmínek, které vytvářejí specifické generační společenské klima,*“ stejně tak McCrindle a kol. (2014): skupina lidí narozených v podobném časovém rozpětí (15 let na horní hranici), kteří sdílejí srovnatelnou věkovou a životní etapu a kteří byli tvarováni konkrétním časovým rozpětím (události, trendy a vývoj).

Životní etapu ve svém pojetí zmiňují také Strauss a Howe (2000), kteří popisují rozpětí generace jako délku životní fáze (např. dětství, mladá dospělost aj.). Nicméně, vzhledem k neustálým změnám (krácení dětství aj.), není tento přístup v dnešní době příliš využíván. Uvedení autoři definují generaci jako skupinu lidí, kteří sdílejí čas a prostor.

Spolu s pojmem generace je možné se ve výzkumech setkat s pojmem kohorta či generační kohorta. Pojem kohorta lze z demografického hlediska vymezit jako označení skupiny lidí, kteří jsou charakterizováni společným znakem. Může se jednat například o demografickou událost (svatba, narození potomka aj.) (Hammarström, 2005). I přesto, že se nejčastěji mluví o kohortě jako o skupině lidí s danou událostí v daném roce, je možné kohortu lidí definovat i v rozmezí více let. Stejně tak je tomu u generací, které mohou být z demografického hlediska vymezeny jak konkrétním rokem, tak rozpětím několika let (Vidovičová & Gregorová, 2007). Vzhledem k uvedené podobnosti jsou pojmy generace a kohorta často zaměňovány a jsou vnímány jako synonyma (McCrindle a kol., 2014). Pro účely této práce budou pojmy generační (věková) kohorta a generace považovány za synonyma. Stejný přístup je patrný také z definice Noble a Schewe (2003): ...generace či generační kohorty lze definovat jako skupiny jednotlivců, kteří se narodili ve stejném časovém období a kteří zažili podobné vnější události během svých formativních nebo nadcházejících let.

Generační kohorta je definována jako skupina lidí, kteří se narodili ve stejnou dobu a kteří během let, kdy se formovali, zažili podobné historické události a změny ve společnosti (Berg, 2020; Lester, Standifer, Schultz & Windsor, 2012; Murray, 2011; Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010). Teorii generační kohorty zmínili ve svém výzkumu

také Jones, Murray a Tapp (2018). Cílem této teorie je vymezit a komplexně charakterizovat jednotlivé generace. Ballantyne a Packer (2013), kteří pracují s pojmem generační kohorta jako se synonymem k pojmu generace, zmiňují, že zaměření na generační kohorty spíše než na jednotlivce umožňuje sledovat sociokulturní rámec napomáhající s identifikací širších behaviorálních změn.

Z výše uvedeného lze definovat generaci jako skupinu lidí, kteří jsou formováni vlivem kulturně-historických, společenských a dalších událostí a změn (Ignatius & Hechanova, 2014; Lim & Parker, 2020). I přesto, že Strauss a Howe (2000) hovoří o sdílení prostoru, v důsledku sílící globalizace a propojenosti je tento prvek již v současnosti ignorován. Z uvedeného důvodu je možné hovořit u nejmladších generací (Y a Z) o globalizovaných generacích, které jsou v důsledku propojenosti a přenosu informací pod vlivem stejných či velmi podobných faktorů, které je formují a ovlivňují (McCrindle a kol., 2014). Naopak s geografickým vlivem se lze setkat u starších jedinců (generací), kteří byli formováni historickými událostmi, jako například válkami aj.

2.1 Společenský vývoj generace

Sak a Kolesárová (2012) vymezují na základě společenské aktivity tři základní fáze vývoje generace, konkrétně se jedná o fáze: *mladá*, *střední* a *starší generace*. I přesto, že je přechod mezi fázemi kontinuální, je každá z fází typická svým společensko-politickým formováním či mezigeneračními vztahy.

1. fáze: Mladá generace - utváření ideové orientace

V první fázi společenského vývoje generace dochází k socializaci mládeže a k utváření samotné generace. Na rozdíl od předchozích generací není generace ovlivněna minulým společensko-historickým vývojem a je formována současným vývojem. Neopomenutelný je ovšem vliv starších generací, které za pomoci materiální a duchovní podpory či v důsledku sdílení ideologie a vědomí předávají mladé generaci také své hodnocení či názory. Neznamena to ovšem, že generace je v této etapě zcela pod vlivem těchto postojů. Naopak, mladá generace z těchto informací v důsledku časové distance pouze vychází (Sak & Kolesárová, 2012). Mannheim (1952) uvedl, že konkrétní zkušenosti nabyté ve formativní fázi (ve věku 16–25 let) určují hodnoty a postoje jedince, které zůstávají relativně stabilní po celý zbytek jeho života (Kowske, Rasch & Wiley, 2010). Počáteční

fázi vztahu generace ke společnosti je tedy možné identifikovat jako vytváření ideové a hodnotové orientace (Sak & Kolesárová, 2012).

2. fáze: Střední generace - tvůrce nových alternativních společenských programů

Prostřední fáze společenského vývoje generace je charakteristická vstupem jedinců z dané generace do svého profesního života. Samuels (2020) nazývá toto vývojové stadium jako tzv. *sendvičovou generaci*. Dochází k upozadění společenské aktivity směrem k potřebám spojeným se zakládáním rodin, majetkovým zajišťováním a startem pracovního života. Své ideové hodnoty a postoje dané generace jedinec transformuje na základě reflexe s praktickými zkušenostmi. V profesním životě dochází k postupnému obsazování vyšších pozic právě touto generací, která tak ve velké míře ovlivňuje společnost (Sak & Kolesárová, 2012). Corsten (1999) dodává, že v této fázi vývoje generace jsou některé generační hodnoty a praktiky transformovány a pozměněny. Důvodem pro změnu mohou být ekonomická a emocionální výpomoc mladším a starším generacím, tlak vyplývající ze ztráty a následného znovuzískávání zaměstnání či možné zdravotní potíže související s rostoucím věkem (Masopust, 2017).

Co se týká mezigeneračních vztahů, dochází ke styku se starší generací, která je na nejvyšších pozicích v rámci profesního pojetí. Zároveň dochází k formování mladé generace, která je pod vlivem názorů a postojů zmiňované střední generace (Sak & Kolesárová, 2012).

3. fáze: Starší generace - naplnění a odcizení

V poslední etapě společenského vývoje generace zaujímají jedinci převážně vysoké či reprezentativní pozice. Starší generace se střetává s mírně či zcela odlišným společenským klimatem, než ve kterém se sama zformovala. Vzhledem k faktu, že vývoj jedince a celé generace není velmi často sladěn, dochází k určité diferenciaci starší generace. Část zástupců pociťuje určitou formu odcizení, část vnímá společenské změny naopak jako způsob seberealizace. Ve vztahu k mladé a střední generaci zaujímá starší generace spíše korigující funkci, která je založena na společenských zkušenostech. Přílišná síla či vliv starší generace může mít naopak negativní vliv ve formě brždění společenské dynamiky, která je formována mladšími generacemi (Sak & Kolesárová, 2012).

Společenskému vývoji generací se věnuje také *Inglehartova teorie*. Tato teorie mezigeneračních změn hodnot podporuje roli společenských událostí a trendů ve vývoji generačních identit. Přístup je založen na dvou aspektech. Prvním faktorem je socializace, dle které základní hodnoty dospělých odrážejí socioekonomické podmínky jejich dětství a dospívání. Druhým faktorem je nedostatek, dle kterého je přikládána vysoká hodnota socioekonomickým aspektům, které byly v dětství a dospívání u dané generace nedostatečné (Inglehart, 1997).

2.2 Taxonomie generací

Před samotnou charakteristikou generací je nutné na počátku výzkumu stanovit taxonomii zvolených generací. Uvedené podporuje velké množství rozdílných přístupů, které jsou ovlivněny jak národními či mezinárodními vlivy, tak také rozhodnutím samotných autorů či výzkumníků. Proto je nezbytně nutné vybrané generace vymežit, a to jak vzhledem k označení, tak ke klasifikaci dle ročníků narození.

Při klasifikování generací se lze setkat s mnoha rozděleními a samotnými označeními. Tuto skutečnost lze demonstrovat v tabulce č. 5 níže. Z uvedených dat je patrné, že při celosvětovém porovnání jednotlivých generací je především v historii patrný velký vliv geograficko-politického aspektu. Nejmarkantnější rozdíly jsou mezi asijskými a západními státy. Od asijských států směrem k západnímu světu se lze setkat s postupným ustálením označování jednotlivých generací (Berg, 2020).

I přesto je možné v evropských či amerických státech identifikovat regionální vliv na pojmenování generací, který je často důsledkem historického vývoje. Za příklad lze uvést Bulharsko, kde je pojmenování generací svázáno s politicko-historickým vývojem země. Podobný vliv je patrný také na označení generací v Indii, která vyhlásila nezávislost na Velké Británii v roce 1947, přičemž od tohoto roku se začíná datovat tzv. tradiční generace (Hole, Zhang & Schwartz, 2010).

Tab. č. 5: Srovnání označení/pojmenování generací

Země	Označení generací					
	50. let	60. let	70. let	80. let	90. let	
Čína	Tradiční		Netradiční	Y		
Indie	475		386	X a Y		
Jižní Korea	Danso	Shinjinrui	Baby Boomers II	Post Bubble	Shinjinrui Junior	Yutori
Japonsko	Baby Boomers		X		Y/Pu	
Ruská federace	Poválečná		Komunistická		Demokratická	
Bulharsko	Baby Boomers		X/Husákovy děti		Y	
Česká republika	Baby Boomers			X	Y	
Jihoafrická republika	Baby Boomers		X		Y	
USA, VB, Kanada, Austrálie	Baby Boomers		X		Y	

Zdroj: Hole a kol. (2010), zpracováno autorem

2.2.1 Ročníková klasifikace

Stejně jako nepanuje stoprocentní shoda v oblasti pojmenování jednotlivých generací, lze shledat rozdílné přístupy také u ročníkového vymezení jednotlivých generací. Tyto rozdíly jsou patrné například v tabulce č. 6 níže, kde lze vidět na vybraných výzkumech rozdíly při stanovení ročníkového vymezení generací v produktivním věku⁶. Tuto skutečnost zmiňují také Oh a Reeves (2011), kteří poukazují na fakt, že je neoprávněné předpokládat, že pokud osoba spadá do určité generace (například pouze o 1 rok), musí ve svých hodnotách, postojích či názorech s danou generací také korespondovat. V důsledku tohoto, či právě kvůli tomuto faktu je možné se setkat s variabilitou stanovování ročníkového vymezení generací. Zároveň je nutné nahlížet na generaci jako na skupinu lidí (viz definici výše), nikoliv pouze očima konkrétních jednotlivců.

⁶ Produktivní složku obyvatelstva tvoří osoby ve věku 15–64 let, jinak nazývaný také jako produktivní věk (SZU, 2007).

Tab. č. 6: Srovnání ročníkového vymezení generací

	Baby Boomers	Generace X	Generace Y	Generace Z
Strauss a Howe (2000)	1943–1960	1961–1981	1982–2000	2004+
Zemke a kol. (2000)	1943–1960	1960–1980	1980–1999	2000+
Oblinger a Oblinger (2005)	1946–1964	1965–1982	1982–1991	1992+
Wong, Gardiner, Lang a Coulon (2008)	1945–1964	1965–1981	1982–2000	2000+
Bencsik a kol. (2016)	1946–1960	1960–1980	1980–1995	1995–2010
Lub a kol. (2016)	1945–1964	1965–1980	1981–1995	1995+
Desai a Lele (2017)	1946–1964	1965–1980	1981–1989	1990+
Stewart, Oliver, Cravens a Oishi (2017)	1944–1964	1965–1980	1981–1995	1996+
Puiu (2017)	1946–1964	1965–1977	1978–1989	1990–1999
Lifintsev, Fleşeriu a Wellbrock (2019)	1944–1964	1965–1980	1981–1994	1995–2010
Mahmoud a kol. (2020)	-	1965–1981	1982–1999	2000–2012
Berg (2020)	-	1965–1980	1982–1999	2000–2013
Kam a Trippner-Hrabi (2021)	-	1965–1980	1981–1995	1995+

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Největší shodu lze nalézt u generací starších, konkrétně lze například hovořit o generaci Baby Boomers a generaci X. Jejich vymezení je z velké části ovlivněno především historickými událostmi v podobě druhé světové války (1939–1945), která měla vliv na celosvětové dění a ovlivnila tak generace po celém světě. Převážná většina autorů se tak shoduje na následující klasifikaci generace Baby Boomers 1946–1964 (Bejtkovský, 2016; Lancaster & Stillman, 2010; Hole a kol., 2010; Tapscott, 2009). Podobná shoda panuje i při vymezení generace X, jejíž zástupci se narodili mezi lety 1965–1981 (Horváthová a kol., 2016; Issa & Isaias, 2016; Wong a kol., 2008). Hole a kol. (2010) explicitně zmiňují pojmenování této generace jako Husákovy děti, které platí pro území tehdejšího Československa v důsledku propopulační politiky tehdejší vládní garnitury.

Ročníková taxonomie mladších generací, tedy generace Y a generace Z, se ovšem již liší. I přesto, že jsou zástupci těchto generací v důsledku rozvoje informačních a komunikačních technologií označováni za globální, nepanuje mezi autory větší shoda. Za důvod lze považovat například skutečnost, že od skončení druhé světové války se svět nepotkal s žádnou kulturně-historickou událostí, která by ovlivnila celý svět. Pro vymezení jednotlivých generací jsou tak často využity především události společenské

a technologické. Jako příklad lze uvést komercializaci internetu a vznik sítě World Wide Web, které začaly na začátku 90. let 20. století. V tuzemských podmínkách dochází k většímu rozvoji okolo roku 1995, kdy na trh vstupuje celá řada komerčních poskytovatelů připojení k internetu (Burešová, 2019).

K tomuto datu se přiklání také Eger, Klement, Tomczyk, PISOŇOVÁ a Petrová (2018), Fratričová a Kirchmayer (2018a, b), Francis a Hoefel (2018), Glass (2007) či Howe a Straus (2000). Generaci Y lze tak vymezit ročníkově mezi lety 1982–1994. Na ni pak navazuje generace Z s ročníkovým ukotvením 1995–2010 (Bencsik a kol., 2016; Nagy & Kölcsey, 2017; Liffreing, 2018; Zemke a kol., 2000). Pro následující nejmladší generaci se v literatuře ustálilo spojení generace Alpha (např. Brogna, 2017; Liffreing, 2018). Nicméně vzhledem k nízkému věku zástupců této generace (do 10 let) dochází k postupnému formování této generace, a z toho důvodu na její poznávání a charakterizování je v současnosti kladen ve vztahu k profesnímu životu minimální důraz.

Pro účely této práce bude na základě výše uvedeného dále užíváno níže uvedené pojmenování a ročníkové ukotvení jednotlivých generací:

- Tichá generace / Veteráni (do roku 1945);
- Generace Baby Boomers (1946–1964);
- Generace X (1965–1981);
- Generace Y / Mileniálové (1982–1994);
- Generace Z (1995–2010);
- Generace Alfa (od roku 2011).

Každá z generací je v důsledku různého období formování charakterizována různými postoji, názory či preferencemi, a to jak v osobním, tak profesním životě (Benson & Brown, 2011). Především starší generace (Boomers a X) již zažily ve svém životě většinu událostí či milníků (studium, profese, zakládání rodiny aj.), a tudíž jsou jejich charakteristiky podloženy nespočtem výzkumů s longitudinálním porovnáním. U mladších generací, především pak u generace Z, jejíž nestarší jedinci v současné době vstupují do profesního života a dle Sak a Kolesárové (2012) vstupují do druhé vývojové fáze generace tzv. střední generace, nabývá poznávání a zkoumání charakteristických rysů na důležitosti. Charakteristika generace Z je klíčová také pro organizace, pro které

se stává budoucí potenciální pracovní silou a již preferencím a postoji budou organizace nuceny přizpůsobit své nejen personální procesy.

V následujících podkapitolách budou vymezeny v kontextu pracovního prostředí generace Baby Boomers, X, Y a Z, přičemž je vzhledem k tématu práce největší důraz kladen na nejmladší generaci Z. Pozornost naopak není věnována generaci Alpha (Google Kids, Always-On generace), která navazuje na generaci Z. Jedná se o jedince narozené po roce 2010, tedy zcela ve 21. století. Generace Alpha bude čelit době obecného stárnutí populace a pokračujícího vývoje v oblasti moderních technologiích (Horváthová a kol., 2016; Puiu, 2017). Vzhledem k faktu, že nejstarší jedinci této generace dosahují věku 9 let a stále dochází k formování jejich hodnot a preferencí, nebude dále tato generace analyzována a jako *nejmladší* bude označována generace Z.

2.3 Generace Baby Boomers

Nejstarší z charakterizovaných generací (1946–1964) je skupinou osob (tzv. Boomers), kteří se začali rodit po ukončení druhé světové války. Dospívání tuzemské generace bylo následně pod vlivem uvolněné atmosféry Pražského jara, které následně vyústilo v nástup normalizace. Vzhledem k velkému množství osobních i pracovních zkušeností je právě slovo *zkušenost* výstižné pro tuto generaci.

Mezi hlavní charakteristiku generace ve vztahu k pracovnímu prostředí patří pracovitost a cílevědomost. Wiedmer (2015) zmiňuje tzv. 3P, které značí, že generace je motivována především výhodami (perks), prestiží a pracovní pozicí. Bejtkovský (2016) uvádí motivátory podobného charakteru, a to: peníze, pracovní titul a uznání. Boomers usilují ve svém profesním životě o získání autority, vysokých pracovních pozic a sociálního statutu, s čímž se pojí očekávání zmíněného uznání a ohodnocení. Boomers věří v možnost dlouhodobého zaměstnání a loajalitu, která je pro organizace velmi důležitou charakteristikou zaměstnanců (Pappas, 2016), a to i vzhledem k mladším generacím, kde lze zaznamenat postupný pokles loajality (Zemke a kol, 2000).

Bejtkovský (2016) či Mencl a Lester (2014) se shodují na skutečnosti, že zástupci generace Baby Boomers neocení ve velké míře zpětnou vazbu, vedení či supervizorování. Důvodem je, že Boomers lze označit za soutěživé, a zmíněné procesy tak vnímají jako možnou hrozbu jejich autority (Loretto, 2015). Neznamená to ovšem, že v rámci pracovní

interakce nepodporují týmovou práci. Naopak, dle Benson a Brown (2011) či Zemke a kol. (2000) považují Boomers týmovou práci a skupinovou kooperaci za základní hodnotu.

Vzhledem ke skutečnosti, že zástupci generace Baby Boomers nevyrostali ve svém formativním věku s informačními a komunikačními technologiemi, preferovaným způsobem komunikace je pro ně osobní forma (Lester a kol., 2012). Častá osobní forma komunikace zahrnující verbální i neverbální znaky má pak vliv na velmi dobré komunikační schopnosti, a to především v porovnání s mladšími generacemi Y a Z (Hammill, 2005; Kaifi, Nafei, Khanfar & Kaifi, 2012).

Právě moderní technologie a jejich rapidní vývoj je tak pro mnohé zástupce této generace výzvou. O tomto svědčí i fakt, že Boomers využívají ke komunikaci pomocí moderních komunikačních technologií spíše telefonní hovor či zaslání zprávy, a to i přesto, že tři čtvrtiny z nich vlastní v ČR připojení k internetu (Forbes, 2017; Pappas, 2016). Gibson, Greenwood a Murphy (2011) dále uvádějí, že moderní technologie využívá generace Boomers spíše jako nástroj produktivity, nežli jako nástroj konektivity. Prensky (2001) označuje Boomers z důvodu postupného sžívání se s ICT za digitální přistěhovalce. Venter (2017) dokonce označuje příchod digitální generace Y jako určitou formu výzvy, jak se dokáží Boomers na nové procesy a zvyky adaptovat.

Dle Mencl a Lester (2014) není pro generaci Baby Boomers výrazně důležitá ani oblast vzdělávání a rozvoje. Navíc lze zaznamenat klesající důležitost této oblasti spolu s rostoucím věkem. Autoři přisuzují tento trend skutečnosti, že velká část starších generací je již na vyšších či žádaných pozicích a neshledávají další rozvoj jako podstatný. Kupříkladu dle Kane (2019) jsou tři čtvrtiny vedoucích partnerů právních firem právě Boomers. Dalším vysvětlením tohoto trendu je výrazný nárůst vzdělanosti obyvatelstva. V ČR se mezi lety 1950 a 2011 navýšilo relativní zastoupení osob s úplným středním vzděláním pětinasobně, u vysokoškolského vzdělání se zvýšilo dokonce na dvanáctinásobek (Radolfová, 2015).

I přesto, že lze Boomers charakterizovat pomocí silného pracovního návyku, jsou i pro tuto generaci důležité prvky rovnováhy mezi prací a volným časem (tzv. work-life balance) (Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman, 2001). Mezi koníčky patří především zahradničení, relaxace či dobrovolnická činnost (Kaifi a kol., 2012). Opačný názor

prezentují Tolbize (2008) či Lester a kol. (2012), dle kterých zástupci této generace žijí pouze pro práci a obětují pro ni osobní život.

Nejstarší zástupci generace Baby Boomers dosahují věku 73 let a již opustili své profesní životy. Naopak nejmladším zástupcům je okolo 55 let a odchod do důchodu je tudíž čeká v následujících zhruba 10 letech. Tento fakt je jedním z důvodů, proč již není pro zástupce této generace nikterak důležitá možnost kariérního růstu (Mencl & Lester, 2014). I přesto, že Boomers postupně dosahují důchodového věku (v ČR 65 let), stále větší část z nich ve svých profesích setrvává. Od roku 1995 se počet pracujících seniorů nad 65 let zvýšil o více jak třetinu. Vzhledem ke klesající fyzické kondici patří k nejčastějším řídicí či odborné pozice a služby a prodej. O něco více signifikantnější je tento trend u osob s terciálním vzděláním. Více než 80 % z pracujících seniorů pak uvedlo jako důvod setrvání v profesním životě finanční zajištění. Dalšími důvody jsou pak sociální interakce či záliba práce (Petraňová & Mejstřík, 2014). K podobnému závěru dochází také Johnson a Johnson (2010), dle kterých ekonomická krize započatá v roce 2008 měla vliv na setrvání seniorů v pracovním nasazení, a to především z důvodu finančního zajištění.

2.4 Generace X

Generace X (1965–1981)⁷ (dále také Gen X), která patří v současnosti k nejpočetněji zastoupené v obyvatelstvu ČR, zažila ve svých formativních letech éru socialismu a následně tzv. divoké devadesátky, jež lze označit za počátek kapitalismu (Štěpánková, 2014). Transformace ekonomiky v ČR má za důsledek, že část zástupců Gen X využila nové příležitosti a začala sama podnikat či si založila obchodní společnost. Strašilová (2014) dále dodává, že v případě zaměstnanců se většina zástupců nachází v současnosti na vrcholu své profesní kariéry.

Gen X jsou v naprosté většině potomky výše analyzované předcházející generace Baby Boomers, kteří jsou charakterističtí svou pracovitostí a touhou po kariéře. Vzhledem k uvedenému je Gen X označována za děti, které byly často samy doma (odvozeno z anglického označení latch-key kids) (Bejtkovský, 2016; Schroer, 2015). Mezi základní charakteristiky patří individualismus a samostatnost, které jsou důsledkem intenzivně pracujících rodičů z řad Boomers (Berg, 2020). Vzorové výchovy jsou patrné také v oblasti

⁷ Mezi další označení této generace patří Gen X, X'ers či Post-Boomers (Schroer, 2015).

vyvážení osobního a pracovního života. Na rozdíl od Boomers je generace X na tuto problematiku výrazněji sensitivní (Gentry, Griggs, Deal, Mondore & Cox, 2011; Glass, 2007). Leibow (2014) označuje work-life balance pro Gen X ze stejného důvodu dokonce jako extrémně důležitý. Neznamená to ovšem, že by generace nebyla pracovitá. Naopak, jedná se stále o velmi pracovité jedince, kterým nevadí do práce chodit dříve či pracovat přesčas (Koníčková, 2018).

Vzhledem k postupnému rozvíjení globalizovaného světa začíná být Gen X více heterogenní (dle etnické příslušnosti, víry, orientace aj.), což se projevuje také v pozitivním vztahu k diverzitě (Kubátová & Kukulková, 2013; Smola & Sutton, 2002). Důraz či respekt k diverzitě na pracovišti je dále patrný s ubývajícím věkem. Tento trend potvrzuje také výzkum Hewlett, Sherbin a Sumberg (2009), dle kterých se mezigeneračně změnil pozitivní vztah k diverzitě od Boomers (27 % dotazovaných) ke generaci Mileniálů (78 % dotazovaných).

Podobné tendence lze zaznamenat také v oblasti vzdělávání. U Gen X je patrný nastupující zájem o kontinuální vzdělávání na pracovišti (Motýl, 2014; Wong a kol., 2008). Touha po osobním či profesním rozvoji je také důsledkem překotného rozvoje informačních technologií. I přesto, že se nejmladší zástupci Gen X setkali v adolescentním věku s nástupem moderních technologií, v používání jsou patrně chybějící zkušenosti či nedostatky, a tudíž je patrná snaha o maximální přizpůsobení se, a to jak v pracovním, tak v osobním životě, kde aktivně využívají telefony či počítače a jsou tzv. on-line (Hloušek, 2009; Lub a kol., 2016). Zástupci generace X jsou také již aktivní na sociálních sítích, přičemž vůbec nejpoužívanější sítí je pro ně Facebook (Koníčková, 2018; Korynski, 2019). Další oblastí, ve které si Gen X aktivně doplňuje vzdělání, je vybavenost cizími jazyky pro pracovní i cestovatelské účely, které jsou v ČR spojeny se změnou politického režimu v podobě pádu tzv. železné opony (Horváthová a kol., 2016).

Velmi důležitým tématem této generace je rodina. Kejhová (2014) Gen X označuje jako tzv. sendvičovou generaci, což značí, že se starají jak o své rodiče, tak o své děti. O této skutečnosti svědčí data mezinárodní studie, dle které skoro pětina dotazovaných z Gen X pravidelně pečuje o své rodiče (Boomers) a zároveň v řadě případů stále sdílí domácnost se svými již dospělými dětmi (generace Y). Úzká vazba na rodinu a rodinné zázemí je patrná také v neochotě se stěhovat za potenciální práci (Horváthová a kol., 2016).

I přesto, že zástupce Gen X lze označit stále za poměrně loajální zaměstnance (23 % pracuje u současného zaměstnavatele dle Horváthové a kol. (2016) déle než 15 let), je možné ve výzkumech zaznamenat postupný pokles loajality, především pak v případě nespokojenosti (Benson & Brown, 2011; Wiedmer, 2015). Lub a kol. (2016) zároveň dodávají, že jsou zástupci Gen X loajální spíše vzhledem ke své profesi, než ke svému zaměstnavateli.

V pracovním prostředí lze jedince z Gen X charakterizovat jako úkolově zaměřené a adresné. Hodnotu spatřují například v projektech, jejichž řízení je nezávislé na jiných entitách, což lze označit jako další z důsledků výše uvedené samostatnosti. Tato vlastnost je patrná také v oblasti leadershipu, a to jak ze strany nadřízeného, tak v případě, že nadřízeným je zástupce Gen X. Způsob vedení lze označit za situační s důrazem na bezprostřednost a nízkou frekvenci (Gentry a kol., 2011; Salahuddin, 2010; Wong a kol., 2008). Jurkiewicz (2000) dodává, že pracovníci z této generace ocení tzv. svobodu od supervize. Zaměstnanci z generace X tak potřebují mít při práci vlastní prostor, při kterém mohou využít své vlastnosti v podobě samostatnosti a odpovědnosti. Spíše než vedení oceňují zaměstnanci konzultování.

Zástupci této generace zároveň očekávají od pracovního prostředí spíše uvolněná pravidla (Kaifi a kol., 2012), a to včetně otázky uniforem, hierarchického uspořádání či neformální komunikace (Berkup, 2014; Steward-Gross, 2004). E-mail je považován za nejrozšířenější komunikační médium pro tuto generaci. Na rozdíl od předcházející generace pak zcela upouští od písemné komunikace ve formě formálních dopisů a dokumentů (Berkup, 2014; Mencl & Lester, 2012).

Zvyky na pracovišti jsou generací X vnímány jako zdroj zábavy a motivace (Leibow, 2014). Na rozdíl od Boomers nepatří týmová práce mezi základní a vyžadované hodnoty Gen X. Nicméně, vzhledem k nutnosti spolupráce na pracovišti, upřednostňují zástupci této generace spíše kolaborativní styl spolupráce s negativním vztahem k možným konfliktům (Horváthová a kol., 2016; Mencl & Lester, 2014).

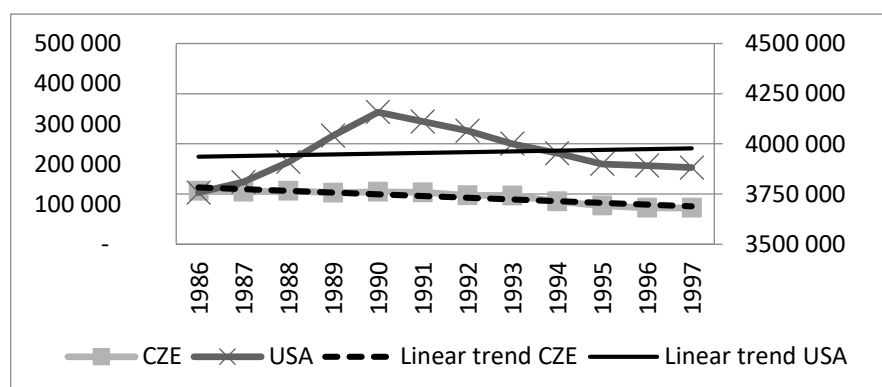
2.5 Generace Y

Generace Y (1982–1994), často označovaná jako Mileniálové či méně často jako Next, Net, Echo Boomers, iGenerace či Internetová generace, je první generací, jejíž formativní

léta byla pod vlivem informačních a komunikačních technologií. Široké povědomí na poli ICT je jednou z hlavních konkurenčních výhod na trhu práce (Kaifi a kol., 2012; Wiedmer, 2015). Tyler (2007) uvádí, že Mileniálové jsou první generací, která od dětství používá e-mail a mobilní telefony.

I přesto, že ročníkové rozpětí je ze všech charakterizovaných generací nejužší (12 let), jedná se o nejvíce medializovanou generaci (Kubátová & Kukulková, 2013). Příčinou mediální pozornosti je síla této generace vyjádřená v počtu osob, především na západní polokouli. Dle Kutláka (2018) je na obrázku č. 7 níže patrné, že v ČR se setkáváme s klesajícím trendem počtu narozených. Naopak v USA docházelo do roku 1990 k rapidnímu růstu, což potvrzuje rostoucí lineární trend. Celosvětově tvoří pracovní síla z generace Y již více než třetinu trhu práce, a tudíž medializace této skupiny v globálním měřítku je nasnadě (ManpowerGroup, 2016).

Obr. č. 7: Počet živě narozených zástupců generace Y v USA (pravá osa) a v ČR (levá osa), 1986–1997



Zdroj: Kutlák (2018)

K základním hodnotám této generace patří dle ManpowerGroup (2016) peníze, jistota, skvělí lidé či flexibilní práce. Podobné hodnoty ve svém výzkumu zmiňují také Gibson a kol. (2010), konkrétně se jedná o zajištění rodiny, opravdové kamarádství či svobodu. Velký důraz na finanční zajištění potvrzují ve svém výzkumu také Dries, Pepermans a Kerpel (2008), dle kterých je důležitost tohoto faktoru v porovnání s předcházejícími generacemi takřka shodná. Potřeba volnosti v rozhodování, která úzce souvisí se svobodou a flexibilitou, je důsledkem vývoje jedince v období globálního rozvoje internetu. Mileniálové jsou právě z internetu zvyklí, že je pouze na nich samotných, na které sociální sítě se připojí, který internetový obchod zvolí pro nákup zboží či s kým

povedou dialog v on-line světě (Tapscott, 2009). Dle Lub a kol. (2016) lze na základě uvedeného charakterizovat zástupce této generace jako egocentrické až egoistické.

Mileniálové také potvrzují trend započatý generací X, u které se začíná projevovat postupné snižování loajality zaměstnanců (Lub a kol., 2016). Dle studie HAYS (2013) takřka polovina respondentů očekává, že v průběhu své kariéry vystřídá 4–6 různých zaměstnavatelů. K porovnání, 1–3 zaměstnavatele uvedlo 28 % respondentů. Vzhledem k faktu, že Mileniálové kladou velký důraz na spokojenost ve svém pracovním i osobním životě, možný neúspěch či nespokojenost s prací je důvodem pro změnu kariérní cesty (Prawitasari, 2018). Snižování loajality souvisí také s vysokou mírou starostlivosti a podpory ze strany svých rodičů (Generace X a částečně i Boomers). Dle McNulty (2006) žije stále velká část dospělých Mileniálů u svých rodičů, studie EY (2015) uvádí, že dokonce každý čtvrtý Mileniál ve věku 25–34 let bydlí u svých rodičů. Jistota zázemí a materiální podpora následně ovlivňuje jedince při možné nespokojenosti v zaměstnání.

Zároveň je generace Y více nakloněna možnosti podnikání. Dle ManpowerGroup (2016) třetina respondentů uvažuje v budoucnosti o vlastním podnikání. Podnikavost je dle Mesároše (2011) patrná i při zaměstnání, poněvadž zástupci generace Y jednájí často jako vlastníci podniku, ve kterém pracují. Důsledkem je pak skutečnost, že se jedná o jednu z neproduktivnějších generací. 73 % zástupců uvádí, že pracuje více než 40 hodin týdně, přes 50 hodin týdně pak pracuje takřka čtvrtina dotázaných. O pracovitosti svědčí také fakt, že více než polovina dotázaných očekává, že do důchodu odejdou ve věku 65 a více let (ManpowerGroup, 2016).

Kromě podnikání jsou Mileniálové otevřeni netradičním formám zaměstnání, mezi něž lze zařadit například podnikání na volné noze (tzv. freelance) či práci ve více organizacích či na více projektech formou částečných úvazků (Prawitasari, 2018). Zmíněné samozřejmě vyvíjí tlak na odpovídající reakci zaměstnavatelů v podobě flexibilních forem práce (home office aj.) či v zapojení moderních technologií do výkonu práce (Kazdová, 2014; Rezlerová, 2009). Kupříkladu pro práci na dálku hovoří fakt, že pro generaci Y není připojení k internetu žádným problémem a bezmála 100 % jedinců z této generace vlastní mobilní telefon (Forbes, 2017).

V důsledku rychle se měnícího prostředí, ve kterém generace Y vyrůstala a nyní pracuje, je často pracovní úspěch podmíněn ochotou rozvíjení znalostí a dovedností. Právě

vzdělávání a rozvoj je pro Mileniály důležitým prvkem pro udržení konkurenční výhody na trhu práce (Jain & Martindale, 2012). 93 % respondentů dle výzkumu ManpowerGroup (2016) uvádí, že rozvoj dovedností je jedna z důležitých složek profesního života. Toto potvrzují také data studie HAYS (2013), dle kterých je při výběru zaměstnání pro více jak polovinu Mileniálů stěžejní oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Na priority v oblasti rozvoje má vliv také nárůst vzdělanosti obyvatelstva, kdy v ČR je každý třetí zástupce generace Y absolventem vysoké školy (Forbes, 2017).

Vzhledem k otevřeným možnostem současného světa by měly organizace zapojovat mladé lidi také do mezinárodních programů, poněvadž zahraniční zkušenosti jsou Mileniály považovány za důležitý způsob jejich rozvoje (Horváthová a kol., 2016). Se zvyšováním kvalifikace a zlepšováním dovedností mají zástupci generace Z spojenou také možnost povýšení a větší jistotu svého zaměstnání (ManpowerGroup, 2016).

Sociální atmosféru řadí zástupci generace Y mezi důležité zdroje motivace v pracovním prostředí. Své spolupracovníky na rozdíl od předcházejících generací nepovažují pouze za kolegy, ale spíše za přátele, na které se mohou spolehnout a kteří je podporují (Hewlett a kol., 2009; Horváthová a kol., 2016; Mencl & Lester, 2014). Mileniálové vykazují sklony k budování sociálních vztahů na pracovišti a se svými kolegy tráví společně víkendy a užívají si společné volnočasové aktivity. Mileniálové vnímají týmovou práci pozitivně a považují ji za jednu z dalších možností rozvoje a učení se od druhých. Základ tohoto postoje pochází již ze školních let, kdy velká část generace Y pracovala na projektech či úkolech ve větších skupinách (Tulgan, 2011). Bencsik a kol. (2016) ve svém výzkumu potvrzují, že kladný vztah k týmové práci je jednou z neočekávanějších charakteristik této generace. Pozitivní vnímání týmové práce je také patrné na organizaci pracoviště podporující spolupráci. Dle Miller (2018) mnoho firem již odstranilo tradiční kanceláře a začaly vznikat otevřené prostory (tzv. open space) jako prostor pro interakci a společný rozvoj.

Mimo vztahů s dalšími zaměstnanci je důležitý také postoj Mileniálů ke svým nadřízeným a preferovaný styl vedení a řízení. Vzhledem k faktu, že zástupci generace Y mají touhu po dlouhodobém rozvoji a jsou zaměřeni na dosažení cíle (Bejtkovský, 2016), jsou ve vztahu k nadřízenému otevření neustálému dialogu (Horváthová a kol., 2016). Vzhledem k rozvoji technologií, které umožňují okamžitý přístup k informacím, očekávají Mileniálové zpětnou vazbu co možná nejrychleji a ve vysoké frekvenci (Mencl & Lester,

2014). Mezi požadované styly vedení a rozvoje patří především koučing, mentoring a rotace práce. Zároveň Mileniálové oceňují jasně stanovené požadované cíle a struktury (Prawitasari, 2018).

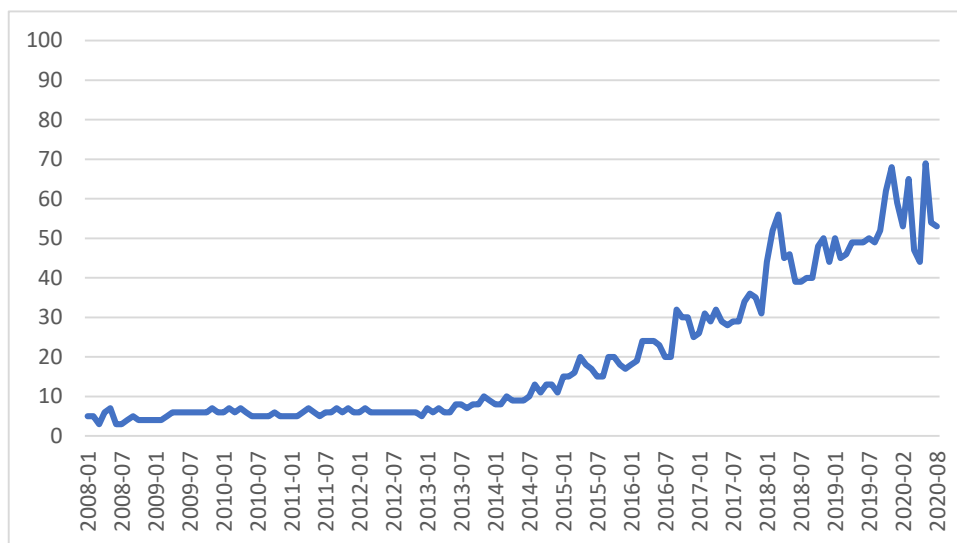
K preferovaným stylům komunikace patří především osobní forma, následovaná e-mailovou komunikací (Bejtkovský, 2016; Kutlák, 2019; Miller, 2018). Využití e-mailové komunikace je dle Horváthové a kol. (2016) také jeden z očekávaných způsobů pro získání zpětné vazby od svých nadřízených. Na rozdíl od svých předchůdců Mileniálové používají aplikace pro komunikaci a namísto tradičních schůzek komunikují prostřednictvím videohovorů či si důležité schůzky a termíny zapisují do sdílených on-line aplikací (Novosadová, 2019). Vysoký podíl neosobních forem komunikace může mít vliv na nedostatky při komunikaci a prezentaci tzv. tváří v tvář, na čemž se shodují mimo jiných Heng a Yazdanifard (2013) či Kaifi a kol. (2012).

Mnoho studií také potvrzuje, že generace Y, na rozdíl od přecházejících, začíná brát v úvahu také společenské dopady práce, kterou vykonávají. Hodnoty jako například udržitelnost, okolní společnost či ekologie zohledňují Mileniálové již při výběru potenciálního zaměstnavatele (Horváthová a kol., 2016; Krejčová, 2012). Priorita těchto hodnot se odráží také v obsahu a smyslu vykonávané práce, která je pro Mileniály další stěžejní hodnotou (Prawitasari, 2018). Jako další důležitou hodnotu označují Hewlett a kol. (2009) diverzitu na pracovišti.

2.6 Generace Z

Nejmladší generace, jejíž zástupci či alespoň část z nich je již aktivní na trhu práce, je generace Z (1995–2010) (dále také Gen Z). Dle dat databáze Google Trends, která analyzuje vyhledávané termíny či dotazy na světovém vyhledávači Google, je z níže uvedeného obrázku č. 8 patrné, že pojem generace Z, respektive jeho anglický překlad „generation Z“, začíná nabývat na důležitosti počátkem roku 2013. Jedná se o rok, kdy nejstarší jedinci této generace (rok narození 1995) dosahují věku 18 let. Jedná se tedy o období, kdy se stávají absolventy středních škol a nastupují na trh práce, či dále pokračují ve vysokoškolském studiu. Dle dat je navíc patrné, že popularita (měřená na specifické stupnici 0–100) tohoto dotazu má rostoucí charakter, což potvrzuje fakt, že se generace Z stává nejen pro organizace čím dál důležitější.

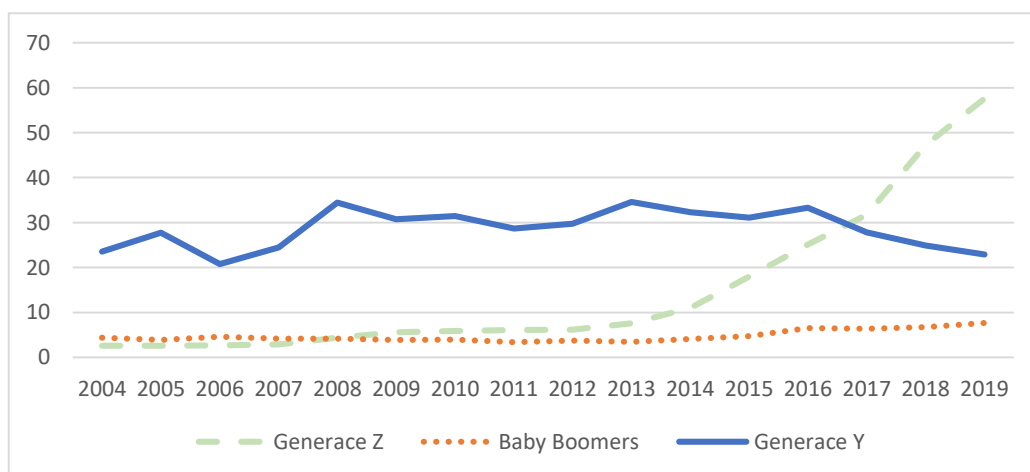
Obr. č. 8: Analýza popularity vyhledávání dotazu „generation Z“, celosvětově, 2008–2020



Zdroj: Google Trends (2020), zpracováno autorem

Pro porovnání je na obrázku č. 9 níže komparován průběh popularity (měřeno dle shodné specifické stupnice 0–100) vyhledávání také u starší generace Y a generace Baby Boomers. Z dat je patrné, že problematika Boomers je v oblasti vyhledávání/popularity na dlouhodobě velmi nízké úrovni. Z dat pojmu generace Y je patrná vyšší frekvence vyhledávání do roku 2016. Následně lze zaznamenat značný pokles, který je ovšem takřka inverzní k rostoucí popularitě spojení generace Z.

Obr. č. 9: Analýza popularity vyhledávání dotazů „generation Z; generation Y; generation Baby Boomers“, celosvětově, 2004–2019



Zdroj: Google Trends (2020), zpracováno autorem

Z výše uvedených dat a komparace je prokazatelné, že problematika generace Z vykazuje v posledních letech rostoucí popularitu. Tento trend je spolu s demografickými daty (viz dále), spojen s nutností poznání a analýzy této generace ze strany organizací, pro které se tato generace stává nově nastupující pracovní silou, jejíž podíl bude v následujících letech neustále narůstat, a vyrovná se tak svou důležitostí ostatním charakterizovaným generacím.

Charakteristika generace Z

Ve svých formativních letech se zástupci generace Z potýkali s mnohými událostmi celosvětového charakteru. Jako příklad lze uvést finanční krizi pojmenovanou Velká recese z let 2007–2015 či zhoršující se bezpečnostní situaci, za jejíž začátek lze označit teroristický útok v americkém státě New York z 11. září 2001. Především finanční krize měla nesporný vliv na výchovu dětí z generace Z (McNally & Stagliano, 2018; Miller, 2018). Ty se ve svém mládí setkaly s finančními potížemi ve svých rodinách a tato skutečnost je jedním z důvodů, proč lze zástupce generace Z označit za *pragmatické*, *realistické* a *soběstačné* (Deloitte, 2018; EY, 2016; EY, 2015). Uvedené potvrzuje také Tulgan (2013), který dále dodává, že zástupci Gen Z jsou také více realističtí ve svých očekáváních od pracovního prostředí.

Dalším důvodem pro uvedené charakteristiky je způsob výchovy. Rodiče se snaží o co možná nejlepší přípravu svých dětí na dospělý život v poměrně nejisté době, a tudíž posilují *soběstačnost* a *odpovědnost* svých potomků již v jejich útlém věku (Koulopoulos & Keldsen, 2014). Dle celosvětové studie společnosti EY (2015) více než 90 % respondentů uvedlo, že jejich děti z Gen Z mají vliv na alokaci rodinných rozpočtů. Jako příklad lze uvést výběr dovolené či výběr vybavení do domácnosti, na kterých se podílejí zástupci Gen Z u dvou třetin, respektive jedné třetiny dotazovaných domácností. Právě soběstačnost a vyšší míra nezávislosti odlišuje tuto generaci od předcházejících Mileniálů, kteří jsou naopak i v pokročilém věku často na svých rodičích závislí. Miller (2018) či Puiu (2017) shledávají ve svých výzkumech jako důvod těchto vlastností také částečnou přenositelnost hodnot a charakteristik z generace na generaci. Jinak řečeno, kromě doby, ve které došlo k formování Gen Z, má vliv na její charakteristické rysy také generace rodičů, v tomto případě z velké většiny generace X. Právě individualismus a samostatnost patří k základním vlastnostem generace jejich rodičů (viz kapitulu 2.4 *Generace X* výše), stejně tak jako generace Z (potomků). Výše uvedené skutečnosti

potvrzuje také výzkum Kutláka (2021), dle kterého je ve vybraných evropských státech včetně ČR patrný nárůst soběstačnosti zástupců generace Z v otázce bydlení (nesdílení společné domácnosti s rodiči). Uvedený výzkum také potvrzuje, že v ČR je střední hodnota věku osamostatnění se jedince v otázce bydlení u generace Z 19 let, zatímco u generace Y 22 let. Zároveň výzkum potvrzuje geografický vliv na problematiku soběstačnosti, kdy u severovýchodních států (Dánsko aj.) je věk opuštění společné domácnosti rodičů výrazně nižší a v čase nevykazuje významné změny.

Mimo pojmenování generace Z se generace nazývá také jako Gen Z, Z, iGenerace, Gen Tech, digitální rodák (z anglického digital native) či Gen Next (Baltonado, 2018; Ozkan & Solmaz, 2015; Wiedmer, 2015). Z většiny označení této generace je patrné, že technologie hrají při vymezení této generace prioritní roli. Na rozdíl od předcházejících Mileniálů se všichni členové generace Z již ve svém útlém věku setkali s mobilními telefony a rozvojem internetu (Berg, 2020; Pandit, 2015). Tuto skutečnost lze demonstrovat například na průměrné době používání mobilního telefonu. Dle Kleinschmit (2019) činí průměr 2,2 hodiny denně, což má nesporný vliv na určitou závislost na technologiích. Monych (2017) udává, že takřka polovina respondentů z Gen Z sama uvádí, že se cítí být *na těchto technologiích závislá*. Technologie se samozřejmě promítají do běžných činností, jako například komunikace (Koulopoulos & Keldsen, 2014). Zároveň ovšem zástupci Gen Z využívají internet (např. sociální sítě) jako hlavní médium (90 %) při hledání práce (Cseh-Papp, Varga, Szabó, Szira & Hajós, 2017; Puiu, 2017), čemuž by se měly přizpůsobit především organizace při hledání potenciálních zaměstnanců.

K dalším charakteristikám Gen Z lze dle mnoha autorů zařadit také *podnikavost* či podnikatelského ducha (EY, 2016; Kleinschmit, 2019; KPMG, 2018; Patel, 2017). O pozitivním vztahu k podnikání vypovídají mezinárodní data společnosti EY (2016), dle kterých bezmála dvě třetiny dotázaných upřednostňují vlastní podnikání před zaměstnáním v etablované společnosti. Tento fakt potvrzují výzkumy KPMG (2018), dle kterých ke stejnému názoru dospělo 61 % vysokoškolských studentů a přes 40 % studentů středních škol, či Miller (2018), který udává podíl 58 % respondentů s touhou po vlastním podnikání. Stejně zjištění prezentují také Seemiller a Grace (2017), kteří v této souvislosti

zmiňují také pojem gig ekonomika⁸. Dalšími charakteristikami, které jsou v úzké souvislosti s podnikavostí a které jsou typické pro Gen Z, jsou inovativnost, cílevědomost a kreativita (Half, 2015; Puiu, 2017; Tulgan, 2015).

Hlavním motivačním faktorem je pro generaci Z, stejně jako pro předcházející generace, *finanční ohodnocení*, tedy mzda/plat (Cseh-Papp a kol., 2017; Miller, 2018; Puiu, 2017). Deloitte (2018) ovšem dodává, že v porovnání s předchozími generacemi je důležitost mzdy na nižší úrovni. Pokud dostanou zástupci Gen Z na výběr mezi dobře placenou, ale nezajímavou prací, a průměrně placenou, ale zajímavou prací, bylo by dle Deloitte (2018) rozdělení respondentů v preferenci uvedených rovnoměrné. Stejně porovnání předkládá také Miller (2018), podle něhož se 2 ze 3 respondentů přikloní spíše k dobře placené práci. Postupný nárůst preference jiných nepeněžních faktorů vykazují také data výzkumu prováděného na území ČR a porovnávaného s výzkumem z území Slovenské republiky. Dle dat z obou výzkumů jsou jako hlavní motivační, ale i demotivační faktory mzda, spolupracovníci a smysluplná práce. Všechny tyto faktory vykázaly podobnou frekvenci zastoupení, tedy důležitost, a potvrzují tak preferenci dalších nepeněžních aspektů motivace (Fratriciová & Kirchmayer 2018a, b; Kutlák, 2020).

Standardní 8hodinová pracovní doba či 4 týdny zákonné dovolené nekorelují s vnímáním pracovních standardů Gen Z. Silným motivačním faktorem této generace je požadavek na *flexibilitu*, která přímo souvisí s dalšími typickými znaky této generace v podobě netrpělivosti, bezprostřednosti a dynamičnosti (Bencsik a kol., 2016; Meret, Fioravanti, Iannotta & Gatti, 2018). Dle výzkumu Puiu (2017) je flexibilita, a to jak časová, tak místní, důležitým faktorem při výběru zaměstnavatele pro 43 % respondentů Gen Z. Pouze o jeden procentní bod vyšší podíl dotazovaných prezentuje flexibilitu jako motivační aspekt ve své studii KPMG (2018). Požadavek na volnost při výběru místa či času práce je úzce spojena se schopností a možnostmi pracovat díky využití moderních technologií distančně/on-line (Henley, 2019; Singh, 2014). Zároveň je nutné dodat, že lze nalézt mnoho studií neuvádějící faktor flexibility s výrazně vyšší prioritizací ze strany Gen Z. Jak ovšem dodává Fratriciová a Kirchmayer (2018b), studie jsou často aplikovány pouze na respondenty z řad studentů, a proto potřeba volného času či možnost flexibility

⁸ Gig ekonomika je charakterizována nezávislými pracovníky (bez plného úvazku, tzv. na volné noze), kteří dodávají firmám požadovanou práci v časově omezeném rámci (Green a kol., 2018).

v rámci pracovní doby může být patrná až v následujících letech po nástupu do pracovního poměru.

2.6.1 Rozvoj a kariéra

I přesto, že na rozdíl od starších generací (Boomers, X) nekladou zástupci Gen Z velký důraz na profesní tituly, je pro ně oblast kariérního růstu a osobního rozvoje jednou z priorit při výběru svého budoucího zaměstnavatele. Dle výzkumu Iorgulescu (2016) aplikovaného na studentech z generace Z vyplývá, že právě možnost profesního rozvoje je vůbec nejdůležitějším faktorem. Uvedený výzkum dále předesílá, že schopnost kontinuálního učení se novým věcem je zástupci Gen Z chápána jako nejvíce potřebná schopnost pro úspěšnou kariéru. Uvedené potvrzuje ve své studii také Puiu (2017), dle které je profesní a osobní rozvoj ihned po zajištění pracovního místa nejdůležitější prioritou pro respondenty z řad Gen Z. Zároveň výstupy zmíněného výzkumu potvrzují, že příležitosti pro další rozvoj a kariéru jsou nejdůležitější při výběru potenciálního zaměstnavatele.

Výše uvedená samostatnost a odpovědnost má vliv také na získávání pracovních zkušeností již během studií. Studie EY (2016) uvádí, že více než polovina rodičů požaduje, aby jejich potomek získával praktické zkušenosti, což se opět odráží v lepší připravenosti Gen Z na dospělý život, konkrétně v podobě snazšího nalezení pracovního místa (Cseh-Papp a kol., 2017). Tento názor sdílí také samotní zástupci Gen Z. Více než 75 % z nich si myslí, že je důležité mít brigádu, stáž či jinou formu práce již v průběhu školních let. Přes 80 % dokonce zmiňuje, že se jim tímto zvyšuje možnost snazšího nalezení zaměstnání (Puiu, 2017). Orientace na získávání praktických zkušeností je patrná také v problematice zaškolování a získávání nových poznatků. Dle výsledků studie aplikované na respondentech Gen Z v 7 evropských státech patří učení prožitkem k nejvíce preferovaným formám (Bencsik a kol., 2016; Havlíček, Dömeová & Hlavatý, 2018; Puiu, 2017).

Iorgulescu (2016) uvádí, že právě na kariérních možnostech a na příležitostech k novým a nevyzkoušeným činnostem závisí loajalita zaměstnanců této generace. Loajalitu zkoumala také Puiu (2017), dle které více než polovina dotázaných chce u svého prvního zaměstnavatele strávit mezi jedním až třemi lety. Pouze desetina respondentů uvažuje o celoživotní kariéře u jedné organizace. Nízkou míru loajality Gen Z potvrzují také

Horváthová a kol. (2016). Aby organizace udržely zaměstnance z generace Z, musí své procesy a programy přizpůsobit právě očekáváním této generace. Pokles loajality lze přeneseně prezentovat také na nákupním chování. Pouze u 30 % zástupců generace Z lze dosáhnout loajality na základě tradičních věrnostních programů, karet či slev. K porovnání, u předcházejících Mileniálů je tento podíl 45% a roste směrem ke starším generacím (EY, 2016).

Na rozdíl od starších generací je patrný rostoucí trend v požadavcích na získávání nejen profesních zkušeností v zahraničí. Vzhledem k podnikatelské orientaci této generace musí organizace nabízet svým zaměstnancům nové možnosti a výzvy, které umožní zástupcům Gen Z cítit se hodnotnými. Tuto hodnotu potvrzuje také Miller (2018), dle kterého je potřeba vytvořit těmto zaměstnancům prostor pro jejich kreativitu a nápady. Loajalita u Gen Z koreluje také se získáním vedoucí pozice. 45 % respondentů z řad této generace se vidí na manažerské, tedy vedoucí pozici. Tato skutečnost potvrzuje, že Gen Z lze označit za netrpělivou a připravenou na rychlé změny, což je jeden z důsledků formování jedinců v době překotného vývoje ICT (Bencsik a kol., 2016; Renfro, 2012).

Nicméně, jak zmiňuje EY (2016), přílišná *ambicióznost* generace Z (potažmo generace Y) naráží na současnou situaci na trhu práce. Nejvyšší pozice v organizacích jsou často obsazeny nejstarší generací Boomers, případně předání těchto pozic očekávají zástupci generace X, kteří věnovali svým kariérám velkou část svého dosavadního života. Pro organizace tedy vyvstává výzva v podobě uspokojení všech generačních skupin. Adecco (2015) dodává, že vzhledem ke snadné integraci generace Z by bylo možné využívat programy zaměřené na mentorství. Na rozdíl od Mileniálů nevykazuje generace Z velký odpor ve vztahu k autoritám a předávání pracovních zkušeností od nejvýše postavených zástupců firem. Spolu s vytvořením prostoru pro kreativitu a rozvoj může uvedené organizacím zajistit posílení loajality nejmladších generací. Od svého nadřízeného stejně jako od své profese očekávají, že budou čelit výzvám a neustálému individualizovanému rozvoji (Half, 2015; Renfro, 2012; Tulgan, 2013).

2.6.2 Sociální prostředí a komunikace

V problematice vztahu ke svému nadřízenému vyžaduje Gen Z neustálou zpětnou vazbu od svých nadřízených. Zároveň preferují takové nadřízené, kteří budují a rozvíjí se svými podřízenými silný pracovní vztah (Half, 2015; Havlíček a kol., 2018; Koulopoulos

& Keldsen, 2014). Zástupci generace Z jsou charakterističtí častou mírou komunikace (oproti dlouhým rozhovorům), která přímo souvisí s častou mírou získávání zpětné vazby (Desai & Lele, 2017; Koulopoulos & Keldsen, 2014). Neustálou zpětnou vazbu, která je vedena především on-line, vyžadují zástupci Gen Z již od svých vzdělávacích institucí. Takřka okamžité zveřejnění výsledků testů a zkoušek a vzdálený přístup k uděleným známkám je brán v současnosti jako samozřejmý a ve školské praxi se lze setkat s postupným respektováním tohoto trendu (EY, 2016).

S rostoucí inklinací směrem k on-line komunikaci se u generace Z potvrzuje trend pozorovatelný již u Mileniálů, tedy pokles komunikačních schopností vedených osobní či písemnou formou (Puiu, 2017). V důsledku komunikace ve virtuálním prostředí lze zaznamenat také nedostatek socializačních dovedností. Socializační aktivity preferuje signifikantní část Gen Z za využití on-line nástrojů komunikace (Addor, 2011; EY, 2016; Yadav & Rai, 2017). Nelze ovšem tvrdit, že Gen Z preferuje výhradně komunikaci pomocí moderních technologií. Mnohé výzkumy (Kutlák, 2019; Miller, 2018; Seemiller & Grace, 2017; Schawbel, 2014) potvrzují, že osobní komunikace je taktéž silně preferovaným způsobem komunikace. EY (2016) dodává, že on-line komunikace je využívána především k zábavě a neformální komunikaci. V jiných případech je preferována spíše osobní forma komunikace, která je pouze v případě překážek následně přesunuta do on-line prostředí. Toto potvrzuje také potřeba osobního kontaktu a komunikace na úrovni nadřízený-zaměstnanec (Kick, Contacos-Sawyer & Thomas 2015; Tulgan, 2013).

S rostoucím časem tráveným ve virtuálním světě a s tím související pokles socializačních dovedností úzce koreluje také s problematikou týmové spolupráce. Dle Kutlák (2019) či Adecco (2015) je patrný u Gen Z značný odklon od důvěry v týmový úspěch, charakteristický pro Mileniály, směrem k individualismu a samostatnosti, které jsou naopak typické především pro generace Baby Boomers a X. Dle Miller (2018) se tak v organizacích nyní setkáváme se situacemi, kdy byly pro podporu interakce a týmové spolupráce vyžadovanou generací Y vytvořeny sdílené kanceláře (tzv. open spaces), které ovšem nejsou nastupující generací Z preferovány a mohou být překážkou pro výkonnost a spokojenost těchto zaměstnanců. Signifikantní individualismus generace Z ovšem není spojen s úplným odporem k týmové spolupráci. Tento typ spolupráce je jedinci

z Gen Z přijímán pozitivně, nicméně je patrná preference především menších týmů, které jsou navíc tvořeny blízkými a známými spolupracovníky (Half, 2015; Kutlák, 2019).

2.6.3 Společenská odpovědnost a diverzita

Další tendencí, jejíž narůstající trend je patrný již u předchozích Mileniálů, je pozitivní vztah mladších generací k diverzitě nejen na pracovišti. Generace Z vyrůstá v prostředí, ve kterém patří ke stěžejním tématům rasová či genderová rovnost (EY, 2015; Pandit, 2015). Vztah k toleranci je patrný také na příkladu pohlaví jedinců, o čemž svědčí skutečnost, že jednotlivé evropské státy již oficiálně uznávají třetí, neutrální pohlaví. Zástupci Gen Z vnímají toleranci k diverzitě ze strany podniků jako samozřejmou. Respektování této problematiky v oblasti celofiremní či personální komunikace a propagace může být v konečném důsledku pro organizace konkurenční výhodou nejen na trhu práce či při vyhledávání talentů (Deloitte, 2018). S důrazem na téma diverzity je možné se setkat především v zahraničních studiích. Kupříkladu v USA je téma diverzity podpořeno demografickým vývojem, dle kterého by se měl do roku 2015 vyrovnat poměr bílé a černé rasy ve složení amerického obyvatelstva (Echo24, 2018; Miller, 2018).

Nejen sociální témata, kam lze zařadit zmíněnou diverzitu, ale také tolerance k environmentální oblasti charakterizují generaci Z (Seemiller & Grace, 2017; Wiedmer, 2015). Zástupce této generace lze v oblasti společenské odpovědnosti označit za výrazně uvědomělé, čemuž přispívá také skutečnost, že u sebe samých vnímají určitou míru povinnosti a závazku dělat věci lépe s ohledem na okolní svět jako ekosystém (Sobrino-De Toro, Labrador-Fernández & De Nicolás, 2019; Zúñiga, Garcia, Barroso & Calvo, 2019). Jejich světový pohled je silně ovlivněn lidskými právy a vymáháním antidiskriminačních zákonů (Koníčková, 2018; Pandit, 2015). Společenská odpovědnost se projevuje také v jejich nákupním chování. Spotřebitelé z řad Gen Z nepreferují výrobce pouze na základě kvality nabízeného produktu nebo služby, ale do popředí zájmu se dostávají aktivity a úsilí firem ve vztahu k okolnímu světu. Tyto aktivity ovšem nesmí být ze strany těchto organizací pouze krátkodobé a účelové, ale měly by být konzistentní součástí jejich značky jakožto prodejce i zaměstnavatele (Cseh-Papp a kol., 2017; Deloitte, 2018).

2.6.4 Heterogenita/homogenita generace Z

Vzájemná různorodost výše charakterizovaných generací je zcela zřejmá, nicméně je vhodné se zaměřit také na možnou různorodost uvnitř samotné generace. Pro analýzu vnitřní heterogenity/homogenity je nutné vymezit znaky, dle kterých je heterogenita analyzována. Z již provedených výzkumů na generaci Z se lze nejčastěji setkat se sledováním základních sociodemografických znaků, ke kterým patří především pohlaví a dosažené vzdělání (Issa & Isaias, 2016; Ozkan & Solmaz, 2015). Nicméně vzhledem k nižšímu počtu provedených studií je vhodné porovnat volbu sociodemografických znaků se studii aplikovanými na předcházejících generacích. Při zkoumání generací Y, X a Baby Boomers docházelo ve vědeckých studiích k analýze různorodosti generací nejčastěji na základě níže uvedených sociodemografických znaků, které jsou dle Hubbard (2004) součástí jak primární, tak sekundární dimenze diverzity.

Tab. č. 7: Přehled analyzovaných sociodemografických faktorů ve vybraných výzkumech generací Y, X a Baby Boomers

Sociodemografický faktor	Vědecké studie
Pohlaví	Benson & Brown, 2011; Deloitte, 2015; De Hauw & De Vos, 2010; Hansen & Leuty, 2012; Kaifi a kol., 2012; Kumar & Velmurugan, 2018; Lester a kol., 2012; Lub a kol., 2016; Mencl & Lester, 2014
Dosažené vzdělání	Benson & Brown, 2011; Deloitte, 2015; Kaifi a kol., 2012; Kumar & Velmurugan, 2018; Lester a kol., 2012; Lub a kol., 2016

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na základě výše uvedeného přehledu (tab. č. 7) je patrné, že jak u výzkumů zaměřujících se na generaci Z, tak i u předcházejících výzkumů patří k nejčastěji analyzovaným sociodemografickým znakům pohlaví a dosažené vzdělání. U starších generací dochází také k využívání pracovních zkušeností jedince, což je důsledkem aktivní účasti jedinců vybraných generací v profesním životě (De Hauw & De Vos, 2010; Kumar & Velmurugan, 2018; Mencl & Lester, 2014). Zvláštním případem je pak přístup výzkumníků k analýze věku, který je ve většině výzkumů zkoumaný na úrovni příslušnosti k některé z generací (např. Lester a kol., 2012; Lub a kol., 2016; Zúñiga a kol., 2019). Avšak pro analýzu vnitřní různorodosti generace je nutné zkoumat věkové skupiny v rámci jedné generace (Kowske, Rasch & Wiley, 2010; Kumar & Velmurugan, 2018; Ozkan & Solmaz, 2015). Kromě uvedeného se lze setkat i s dalšími znaky, kam

patří například *Velikost/typ místa bydliště a Rodinný stav* (Kumar & Velmurugan, 2018). V rámci mezinárodního také porovnání státní příslušnosti (Issa & Isaias, 2016) či stupeň rozvinutosti ekonomiky/trhu (Deloitte, 2015).

Na základě analýzy výstupů z databází Scopus a Web of Science lze dohledat na základě uvedených kritérií⁹ celkem 9 článků (2 Scopus; 7 Web of Science). Do oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na generaci Z lze zařadit pouze 2 výzkumy - *Hitka, Balážová, Gražulis a Lejsková (2018)* a *Ližbetinová, Hitka, Soušek a Čaha (2020)*. I přesto, že autoři těchto studií ve své metodologii uvádějí shodné sociodemografické faktory (pohlaví, věk, vzdělání, pracovní pozice, služební stáří), jejich analýza je využita pouze následovně:

- Ližbetinová a kol., (2020) - vliv pracovní pozice (signifikantní u 3 z 5 oblastí) na oblasti motivačních faktorů v dopravních a logistických podnicích;
- Hitka a kol. (2018) - vliv národnosti (signifikantní) a věku (nesignifikantní) na motivační faktory.

Výše uvedená analýza problematiky heterogenity/homogenity generace Z v České republice v oblasti podnikové ekonomiky a managementu je mezerou ve výzkumu této generace. Na základě výše uvedeného jsou vybrány níže uvedené sociodemografické faktory, které jsou dále využity při stanovování hypotéz pro účely výzkumu předložené disertační práce (viz kapitolu 4.1 *Obecné a specifické výzkumné otázky*):

- pohlaví;
- věkové skupiny (v rámci generace Z);
- velikost místa bydliště;
- vzdělání (typ studia).

⁹ Výstupy, které obsahují v polích „název, abstrakt, klíčová slova“ spojení „Generation Z“ a „Czech“, dále se jedná o typ výstupu „Article“, který je přístupný (Open Access) a spadá do kategorií „Economics; Management; Business“ (WOS) či „Business, Management and Accounting“ (Scopus).

3 Demografická analýza generací v ČR

Demografická analýza distribuce jednotlivých generací v ČR vychází z nejaktuálnějších dat, která zveřejňuje Český statistický úřad. Věkové složení obyvatelstva zahrnuje osoby, které mají trvalý nebo dlouhodobý pobyt ve zkoumané územní statistické jednotce NUTS1, v tomto případě v ČR. Vzhledem k faktu, že složení obyvatelstva je vykazováno počtem osob s daným věkem, bylo výše vymezené ročníkové určení generací převedeno k roku vydání dat na věkové vymezení, které je součástí tabulky č. 8.

Tab. č. 8: Věkové složení obyvatelstva ČR k 31. 12. 2020

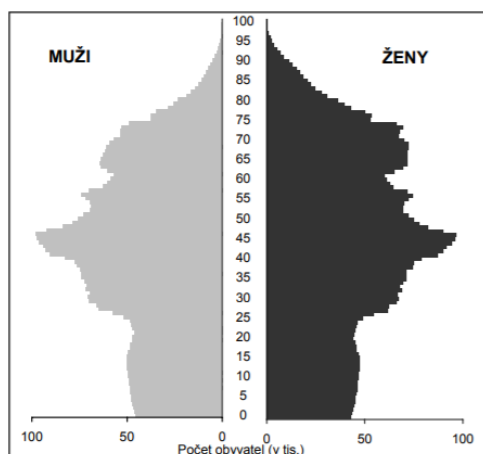
Generace	Věk v letech	Absolutní počet	Relativní počet
Generace Alpha a mladší	< 10	1 124 219	10%
Generace Z	10–25	1 668 178	16%
Generace Y	26–38	1 836 052	17%
Generace X	39–55	2 759 184	26%
Generace Baby Boomers	56–75	2 449 417	23%
Tichá generace a starší	> 75	864 727	8%
Celkem		10 701 777	100%

Zdroj: CZSO (2021b), zpracováno autorem

Z dat uvedených v tabulce je patrné, že nejčetněji zastoupenými generacemi v ČR jsou v současné době generace X a Baby Boomers s rozdílem cca čtvrt milionu osob. Se 17% zastoupením je na třetím místě relativního zastoupení generace Y a o 1 procentní bod méně osob má generace Z. Takřka shodné relativní zastoupení vykazují nejmladší generace Alpha (10 %) spolu s nejstaršími generacemi (8 %). Mezi nejstarší generace jsou zahrnuty především zástupci Tiché generace, poněvadž osoby s věkem nad 90 let tvoří pouze 0,4 % osob ČR. Vizualizace věkové struktury obyvatelstva ČR je vyobrazena na věkové pyramidě ke stavu roku 2020 na obrázku č. 10 níže. Z grafu je patrné, že se jedná o regresivní typ. Tvar regresivní věkové pyramidy má ČR (dříve Československo) na základě Sundbärgovy typologie¹⁰ již od 70. let minulého století.

¹⁰ progresivní typ - s výraznou převahou dětské složky; stacionární typ - dětské a postreprodukční složky jsou téměř vyrovnány; regresivní typ - postreprodukční složka převažuje nad dětskou složkou (Scholzová, 1996).

Obr. č. 10: Věková pyramida ČR k roku 2020



Zdroj: CZSO (2019a)

Porovnání věkové struktury obyvatelstva s vybranými státy je vyobrazeno v tabulce č. 9 níže. Data ukazují, že velmi podobné složení obyvatelstva je až na mírné odchylky ve všech okolních státech střední a západní Evropy. Mírnou odlišnost lze spatřit ve věkovém složení Spolkové republiky Německo (SRN), kde je na rozdíl od ostatních států větší relativní zastoupení nejstarších generací (12 %). Zcela opačný trend, jak oproti SRN, tak i ostatním státům, je patrný v USA, kde je značné zastoupení mladších generací Alpha, Z a Y, jejichž celkový podíl je 52 %. Pro porovnání, podíl těchto dvou generací v ČR tvoří 42 %. Ještě větší rozdíl mezi mladšími a staršími generacemi je patrný v rozvojových zemích, kupříkladu v Indii tvoří generace Alpha a Z dohromady necelých 45 % obyvatelstva (v ČR 24 %). Naopak generace Baby Boomers a starší tvoří pouze 14 % (v ČR 32 %). Podobná věková struktura obyvatelstva jako v Indii je patrná také v dalších rozvojových zemích (například v Číně, Brazílii, afrických státech aj.) (CIA, 2020).

Tab. č. 9: Věkové složení obyvatelstva vybraných států (2020)

Generace	ČR	Maďarsko	Slovensko	SRN	USA
Generace Alpha a mladší	9 %	9 %	10 %	8 %	12 %
Generace Z	16 %	17 %	16 %	16 %	20 %
Generace Y	17 %	17 %	19 %	17 %	20 %
Generace X	26 %	26 %	25 %	23 %	19 %
Generace Baby Boomers	23 %	23 %	23 %	24 %	22 %
Tichá generace a starší	9 %	9 %	7 %	12 %	7 %

Zdroj: CZSO (2020), Census Bureau (2020), Destatis (2020), KSH (2020) a Statdat (2020), zpracováno autorem

3.1 Projekce demografického vývoje

Kromě současného rozložení obyvatelstva dle věku je jak pro stát jako celek, tak pro jednotlivé entity důležitá predikce demografického vývoje. Na základě těchto odhadů budoucího vývoje je možné zajistit lepší připravenost dotčených subjektů. Zároveň je možné na základě těchto dat odhadnout možné přeskupení v relativních podílech generací, a tedy predikovat očekávanou sílu a velikost jednotlivých generačních skupin.

Dle odhadů ČSÚ s respektováním taxonomie jednotlivých generací byla vytvořena predikce relativního zastoupení zvolených generací v obyvatelstvu ČR do roku 2040 po 5letých intervalech. Z dat v tabulce č. 10 je patrné, že v následujících 20 letech dojde v důsledku přirozeného pohybu obyvatelstva (úmrtí) k postupnému zmenšování podílu nejstarších generací, které již nyní tvoří pouze minoritní část obyvatelstva. Tento trend je patrný také u obyvatelstva z generace Baby Boomers.

Vzhledem k faktu, že počet obyvatel je pro následujících 20 let v ČR predikován jako takřka stabilní, je zmenšování podílu z velké části nahrazováno úměrným růstem podílu nejmladších generací. Konkrétně lze hovořit o generaci Alpha a budoucí generaci Beta (při očekávaném zachování posloupnosti řecké abecedy). Zároveň má na stabilitu predikovaného počtu obyvatel vliv prodlužování naděje dožití. Do roku 2030 by se měla u mužů i žen zvýšit naděje dožití oproti roku 2017 o 3 roky (CZSO, 2018). Právě na základě dat o prodlužování střední délky života a stabilním počtu obyvatel je patrné, že dochází k poklesu porodnosti, a tudíž k neustále nižšímu počtu nově narozených jedinců.

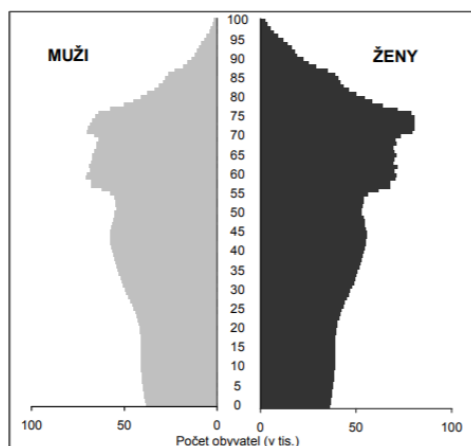
Takřka nezměněné podíly lze v analyzovaném horizontu zaznamenat u generací X, Y a Z. Relativní zastoupení se mění pouze o jednotky procentních bodů, což je způsobeno především v důsledku nepatrných změn celkového počtu obyvatel. U generace X je důvodem pro změnu podílu (pokles) také přirozený úbytek obyvatelstva. Uvedené skutečnosti jsou součástí tabulky č. 10 níže.

Tab. č. 10: Demografická projekce zastoupení generací ve věkové struktuře ČR

	2025	2030	2035	2040
Počet obyvatel (v mil. osob)	10,77	10,78	10,76	10,74
Generace Alpha a mladší	15 %	20 %	25 %	30 %
Generace Z	16 %	17 %	17 %	18 %
Generace Y	17 %	17 %	17 %	17 %
Generace X	25 %	25 %	24 %	23 %
Generace Baby Boomers	21 %	18 %	15 %	12 %
Tichá generace a starší	5 %	3 %	1 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: CZSO (2019a), zpracováno autorem

V současnosti lze označit vývoj věkové struktury obyvatelstva jako nerovnoměrný, což je přímým důsledkem nepravidelného někdejšího vývoje. Mezi důvody tohoto vývoje patří především válečné a poválečné události. Do poloviny 21. století lze ovšem očekávat postupné vyrovnání rozdílů. Tato skutečnost je patrná na obrázku č. 11 níže, který zobrazuje predikovaný tvar věkové pyramidy pro ČR v roce 2050 v případě, že nedojde k neočekávaným vlivům. Z pyramidy je patrný očekávaný pokles mladších obyvatel v absolutním i relativním zastoupení. Mezi důvody tohoto vývoje patří jak již zmíněné dramatické snížení porodnosti od 90. let minulého století, tak i postupný přirozený úbytek silných populačních ročníků narozených po konci 2. světové války, tedy zástupců generace Baby Boomers.

Obr. č. 11: Projekce věkové pyramidy ČR v roce 2050

Zdroj: CZSO (2019a)

Při predikci demografického vývoje se setkáváme s otázkami vlivu mechanického pohybu obyvatelstva (migrace). Presentované predikce vývoje obyvatelstva již počítají s kladným saldem migrace, a to především u osob ve věku 20–34 let. Vzhledem k tomu,

že se jedná o reprodukční věk, je zahrnut i vliv na generace následující. Nicméně, jak uvádí Němečková (2019), pro ovlivnění demografického vývoje ČR v následujících letech by se muselo neúměrně navýšit migrační saldo oproti jeho dosavadnímu vývoji.

3.2 Trh práce ČR

Aktuální a budoucí vývoj na trhu práce ve vztahu ke generačním skupinám, který je odvozen z výše uvedeného demografického vývoje, je důležitou oblastí při plánování a řízení věkově různorodé pracovní síly.

Pracovní síla je tvořena osobami, které jsou starší 15 let a jsou označeny jako zaměstnaní nebo nezaměstnaní¹¹. Aktuální distribuce osob dle věku na tuzemském trhu práce je vyobrazena v tabulce č. 11 níže. Je patrné, že nadpoloviční většinu, a tudíž nejsilnější skupinu, tvoří věková skupina 40–54 let. Tato skupina je svým věkovým rozpětím takřka identická s generací X. Největší zastoupení mají na trhu práce dále generace Baby Boomers a Mileniálové. Nejmenší skupinu tvoří generace Z, jejíž zástupci jsou z velké části stále studenti a jejich nástup do profesního života bude u nejmladších z nich probíhat v následujících 10–15 let.

Tab. č. 11: Věková struktura zaměstnaných v ČR k 31. 12. 2020

Generace	Věk generace	Věková skupina dle ČSÚ	Absolutní počet	Relativní počet
Generace Z	10–25 let	15–24 let	242 000	5 %
Generace Y	26–38 let	25–39 let	1 689 600	32 %
Generace X	39–55 let	40–54 let	2 267 400	43 %
Generace Baby Boomers	56–75 let	55+ let	1 036 000	20 %
Celkem			5 235 000	100 %

Zdroj: CZSO (2021c), zpracováno autorem

Obdobné relativní rozložení generací (vybraných věkových skupin) vykazuje taktéž trh nezaměstnanosti. Většího rozdílu si lze všimnout především u nejmladší generace Z, kde je ovšem nutné brát v potaz přechod do zaměstnání, a nejedná se tedy o negativní trend ve vztahu k dané generaci (viz tabulku č. 12 níže).

¹¹ *Zaměstnaní* jsou osoby, které byly placeně zaměstnané nebo zaměstnané ve vlastním podniku. *Nezaměstnaní* jsou osoby, které byly ve sledovaném období bez práce (nebyly zaměstnané za mzdu ani neměly práci ve vlastní firmě), hledaly aktivně práci a byly připraveny k nástupu do práce (okamžitě nebo nejpozději do 14 dnů) (CZSO, 2014).

Tab. č. 12: Věková struktura nezaměstnaných ČR k 31. 12. 2020

Generace	Věk generace	Věková skupina dle ČSÚ	Absolutní počet	Relativní počet
Generace Z	10–25 let	15–24 let	20 900	15 %
Generace Y	26–38 let	25–39 let	56 800	41 %
Generace X	39–55 let	40–54 let	41 100	30 %
Generace Baby Boomers	56–75 let	55+ let	18 000	13 %
Celkem			136 800	100 %

Zdroj: CZSO (2021d), zpracováno autorem

3.2.1 Projekce trhu práce ČR

Predikce věkové struktury trhu práce vychází z velké části z demografického vývoje obyvatelstva¹². Z této projekce lze pro trh práce ČR identifikovat trend v podobě neustálého stárnutí populace, které bude doprovázeno poklesem příchozích absolventů na trh práce. Predikce věkové struktury trhu práce dle generací je vyobrazena v tabulce č. 13 níže. Pro predikci jsou využita z důvodu dostupnosti data osob ve věku 15–64 let, tedy osob v produktivním věku. Je potřeba dodat, že lze v příštích letech očekávat na trhu práce stoupající tendenci zaměstnávání osob nad 64 let, což může mít částečný vliv na změny uvedených relativních zastoupení. Z uvedených dat je nicméně patrné, že minimálně do roku 2030 bude generací s největším zastoupením generace X. Zároveň v tomto roce přesáhnou hranici produktivního věku 64 let i nejmladší zástupci generace Baby Boomers. V následujících letech do roku 2040 lze zaznamenat postupné vyrovnávání podílů jednotlivých generací a postupný úbytek podílu generace X, kterou zhruba od roku 2030 nahradí jako nejpočetnější generace Mileniálové (Y) a generace Z.

Tab. č. 13: Predikce zastoupení generací osob v produktivním věku v ČR

	2025	2030	2035	2040
Generace Alpha a mladší	0 %	8 %	18 %	27 %
Generation Z	26 %	26 %	27 %	29 %
Generation Y	27 %	28 %	28 %	29 %
Generation X	40 %	38 %	27 %	15 %
Generation Baby Boomers	7 %	0 %	0 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: CZSO (2019a), zpracováno autorem

¹² Dále mohou ovlivnit trh práce změny v orientaci ekonomiky, ekonomická situace, změny ve vzdělanostní struktuře či jiné externí vlivy na základě posunu v oblasti výzkumu a vývoje (Národní vzdělávací fond, 2016).

4 Metodika výzkumu

Kapitola blíže představuje metodiku výzkumu disertační práce. Konkrétně jsou v následující části práce představeny výzkumné a specifické výzkumné otázky, design výzkumu disertační práce, zvolené metody sběru dat, průběhy šetření a charakteristika statistického souboru. Dále jsou charakterizovány zvolené statistické metody pro analýzu dat a etika výzkumu.

4.1 Obecné a specifické výzkumné otázky

Pro naplnění hlavního cíle disertační práce, kterým je identifikovat charakteristiky generace Z v kontextu managementu lidských zdrojů a následně formulovat doporučení pro řízení této generace v podnikové praxi v ČR, byly stanoveny níže uvedené výzkumné otázky, které jsou dále na základě provedené literární rešerše konkretizovány do specifických výzkumných otázek (SVO). Rozčlenění obecných výzkumných otázek na specifické rozvíjí deduktivní proces výzkumu práce a podporuje detailní zaměření na vybranou problematiku (Punch, 2008).

Výzkumná otázka č. 1: *Jaká jsou očekávání zástupců generace Z ve vztahu k budoucímu zaměstnavateli v ČR?*

SVO-1.1 Jaké klíčové oblasti¹³ pracovních hodnot lze identifikovat v očekáváních zástupců generace Z?

SVO-1.2 Jaké klíčové pracovní hodnoty lze identifikovat v očekáváních zástupců generace Z?

SVO-1.3 Liší se preference oblastí pracovních hodnot generace Z ve vztahu k sociodemografickým faktorům?

Za účelem bližší analýzy jednotlivých sociodemografických faktorů (SVO-1.3) jsou stanoveny následující čtyři **hypotézy**. Hypotézy ověřují závěry zjištění prezentované v teoretické části práce (viz kapitolu 2.6.4 *Heterogenita/homogenita generace Z*), kterými je mezera ve výzkumu analýzy závislosti vlivu sociodemografických faktorů na pracovní hodnoty generace Z v podmínkách ČR (Hitka a kol., 2018; Ližbetinová a kol., 2020).

¹³ Ve vztahu k obsahu předběžné psychologické smlouvy dle Lub a kol. (2016) a na základě konstruktu TPCQ dle Freese (2007).

H1: Preference oblastí pracovních hodnot generace Z se liší ve vztahu k pohlaví.

H2: Preference oblastí pracovních hodnot generace Z se liší ve vztahu k dosaženému věku.

H3: Preference oblastí pracovních hodnot generace Z se liší ve vztahu k velikosti bydliště.

H4: Preference oblastí pracovních hodnot generace Z se liší ve vztahu k typu studia.

Výzkumná otázka č. 2: *Jaká jsou očekávání firem od generace Z jako pracovní síly v ČR?*

SVO-2.1 Jaké klíčové oblasti¹⁴ pracovních hodnot lze identifikovat v očekáváních generace Z z pohledu firem v ČR?

SVO-2.2 Jaké klíčové pracovní hodnoty lze identifikovat v očekáváních generace Z z pohledu firem v ČR?

Výzkumná otázka č. 3: *Jaké odlišnosti či shody vykazují vzájemná očekávání generace Z jako nastupující pracovní síly a firem jako zaměstnavatelů v ČR?*

SVO-3.1 Jaké odlišnosti či shody v oblastech¹⁴ pracovních hodnot lze identifikovat ve vzájemných očekáváních generace Z a firem v ČR?

SVO-3.2 Jaké odlišnosti či shody v pracovních hodnotách lze identifikovat ve vzájemných očekáváních generace Z a firem v ČR?

4.2 Design výzkumu

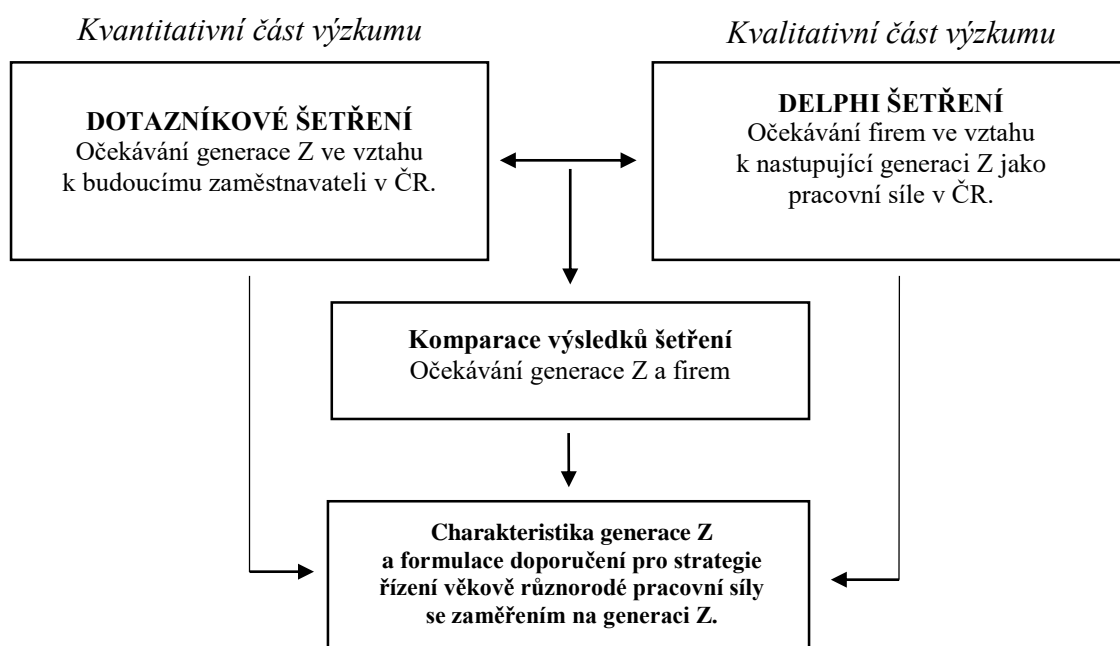
V disertační práci je aplikován smíšený typ výzkumu. Jedná se o propojení kvalitativních a kvantitativních přístupů (Punch, 2008). Hendl (2016) označuje smíšený výzkum jako obecný přístup, ve kterém dochází k míchání a spojování kvalitativních a kvantitativních metod, technik či paradigmat v rámci jedné studie. I přes možnou finanční či časovou náročnost vhodná synergie obou typů v praxi přináší komplexnější pohled či možnost hlubší a komplexnější analýzy dané problematiky (Creswell & Creswell, 2018).

¹⁴ Ve vztahu k obsahu předběžné psychologické smlouvy dle Lub a kol. (2016) a na základě konstruktu TPCQ dle Freese (2007).

Na počátku výzkumu, konkrétně již při stanovování samotných cílů výzkumu, je nutné identifikovat a rozhodnout, jaká bude posloupnost metod pro sběr dat, jaký význam bude přisuzován jednotlivým metodám a datům či v jaké fázi budou data integrována (Creswell & Creswell, 2018). Smíšené výzkumy lze dále dělit na *simultánní* a *sekvenční*. V prvním případě dochází k aplikaci kvantitativních i kvalitativních výzkumných metod současně. Naopak sekvenční přístup aplikuje metody postupně a výzkum tedy začíná pouze jednou z uvedených metod. Zároveň je možné kvantitativní i kvalitativní metody kombinovat v různých fázích výzkumu (Punch, 2008).

Pro účely disertační práce je zvolen **simultánní typ smíšeného výzkumu** (Teddlie & Tashakkori, 2010). Na základě výstupů z teoretických rešerší jsou vyvozena východiska pro výzkum práce, který využívají kombinaci kvalitativních (Delphi šetření) a kvantitativních (dotazníkové šetření) přístupů a metod (Schoonenboom & Johnson, 2017). *Zjednodušený třístupňový proces výzkumu* má následující posloupnost: stanovení výzkumných otázek; sběr dat; analýza a syntéza dat (Hendl, 2008). Schéma smíšeného výzkumu (Creswell & Creswell, 2018; Punch, 2008) je vyobrazeno na obrázku č. 12 níže, kde oboustranný ukazatel označuje simultánní realizaci metod. Naopak jednostranný ukazatel označuje přechod k další fázi výzkumu.

Obr. č. 12: Simultánní schéma smíšeného výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.3 Metodika dotazníkového šetření

První část empirického výzkumu práce využívá *kvantitativní metodu* sběru dat, která je realizována písemným typem **dotazníkového šetření**, tedy **dotazníkem**. Dotazník lze charakterizovat jako písemné kladení otázek respondentovi, od kterého jsou získávány zpět odpovědi taktéž v písemné formě (Gavora, 2000). Nejčastěji je nástroj určen k získání většího množství dat od velkého souboru dotazovaných. Vzhledem k povaze kladení otázek je možné dotazníky označit také jako kvalitativní nástroj (otevřené otázky aj.), nicméně pro účely disertační práce je tento nástroj použit a chápán jako kvantitativní. Dotazník obsahuje uzavřené otázky ve stanoveném pořadí shodném pro celý soubor respondentů. Eger a Egerová (2017) uvádějí jako výhody dotazníku níže uvedené aspekty:

- oslovení velké části populace za přiměřené náklady;
- kvantifikovatelnost a statistické zpracování dat;
- replikovatelnost šetření;
- anonymita přispívající k podílu navracených dotazníků;
- objektivnost v důsledku standardizace dotazníku aj.

Autoři Eger a Egerová (2017) zmiňují také nevýhody dotazníku, kam lze zařadit:

- návratnost dotazníků často spojená s distanční formou realizace;
- malá možnost ověření totožnosti respondenta;
- riziko neadekvátní reprezentativnosti souboru respondentů;
- omezenost dat a informací bez hlubšího zkoumání důvodu dané odpovědi;
- odlišná interpretace otázek respondenty aj.

Struktura dotazníku

Dotazník je strukturován na dvě části. První část dotazníku obsahuje celkem 30 otázek, které jsou rozřazeny do 5 oblastí/dimenzí (obsah práce, kariéra a kariérní rozvoj, organizační politiky, sociální atmosféra, odměňování). Otázky jsou zaměřené na očekávání respondentů generace Z od svých zaměstnavatelů. Každá z dimenzí je v dotazníku zastoupena šesti konkrétními položkami reprezentujícími pracovní hodnoty, které jsou spolu s dimenzemi odvozeny dle Tilburgského dotazníku psychologické

smlouvy (viz kapitolu 1.3.3 *Obsah psychologické smlouvy* výše) (Freese, 2007; Gresse a kol., 2013; Lub a kol., 2016).

Conway a Briner (2005) se ve své studii zabývají také problematikou úrovně měření, tedy zda by respondent měl hodnotit oblasti, či samotné pracovní hodnoty. Jako výhodu měření na úrovni jednotlivých položek vyzdvihují uvedení autoři možnost identifikace klíčových hodnot. Naopak nevýhodou této metody je, že každá oblast je naplněna položkami dle uvážení výzkumníka a může tak dojít k opomenutí jinak klíčových pracovních hodnot. Na základě uvedeného bude dotazník měřit důležitost jednotlivých hodnot, nicméně v rámci vyhodnocení bude statistická analýza aplikována i na úrovni dimenzí. S tímto přístupem se lze setkat například ve výzkumech Rousseau (2000), Tekleab a Taylor (2003) či Robinson a Morrison (2000).

Otázky jsou pokládány formou tvrzení a respondent je konfrontován s otázkou, nakolik důležité je pro něj dané tvrzení (pracovní hodnota). Úroveň důležitosti je vyjádřena formou *Likertovy škály*, technikou k měření postojů respondentů v dotaznících. Tato technika se řadí mezi výběrové (disjunktivní) otázky, které respondentům nabízejí předem zvolené varianty odpovědí. U škálových výběrových otázek jsou varianty odpovědí reprezentovány zvolenou škálou, na které respondent volí bod (pozici) své odpovědi (Surynek, Komárková & Kašparová, 2001).

Metodu Likertovy škály v souvislosti s měřením jednotlivých položek psychologické smlouvy předesílá ve svém výzkumu také Freese (2007). Tato technika je v souladu s dynamickým modelem psychologických smluv, který předpokládá, že existuje určité akceptační pásmo a není možné jednotlivé položky pouze přijmout či odmítnout. Spolu s volbou této techniky k měření postojů je nutné určit počet škál. V níže uvedené tabulce č. 14 je uveden seznam výzkumů založených na problematice psychologických smluv, které k vyjádření hodnocení využívají škálování. Z uvedeného přehledu je patrné, že ve většině analyzovaných výzkumů převládá 5stupňová hodnotící škála. Tento fakt potvrzují také Eger a Egerová (2017), dle kterých je 5 stupňů škály vůbec nejvyužívanějším typem. Zároveň je z níže uvedeného přehledu výzkumů problematiky psychologické smlouvy v tabulce č. 14 patrná převaha lichého počtu prvků škály.

Tab. č. 14: Přehled studií psychologické smlouvy s metodou Likertovy škály

Typ škály	Výzkumy problematiky psychologické smlouvy
5stupňová škála	Coyle-Shapiro a Kessler (2002); Kickul, Lester a Finkl (2002); Morisson a Robinson (1997); Porter, Pearce, Tripoli a Lewis (1998); Robinson a Morisson (2000); Robinson a Rousseau (1994); Rousseau (2000); Tekleab a Taylor (2003); Ten Brink (2004); Ten Brink, Den Hartog, Koopman a Van Muyen (2002)
7stupňová škála	Freese a Schalk (1997); Porter, Pearce, Tripoli a Lewis (1998)
3stupňová škála	Thomas a Anderson (1998)
4stupňová škála	Guest a Conway (2002)
10stupňová škála	Turnley a Feldman (1999)

Zdroj: Freese (2007), zpracováno autorem

Na základě výše uvedených skutečností je v dotazníku pro účely této disertační práce zvolena pro vyjádření postoje respondenta 5stupňová škála s následujícími úrovněmi:

- zcela nedůležité;
- spíše nedůležité;
- ani důležité, ani nedůležité;
- spíše důležité;
- zcela důležité.

Nižší počet stupňů škál (4 a méně) nemusí dostatečně pokrýt analyzované vlastnosti a snižuje přesnost výzkumu, naopak větší počet škál může mít vliv na spolehlivost odpovědí a motivaci respondenta. Lichý počet odpovědí umožňuje respondentovi, na rozdíl od sudého počtu, zaujmout neutrální postoj. Rizikem je ovšem v tomto případě nárůst neutrálních odpovědí mezi dotazovanými (Surynek a kol., 2001).

Druhá část dotazníku obsahuje následující identifikační sociodemografické otázky:

- pohlaví;
- rok narození;
- velikost místa bydliště (vyjádřeno v počtu obyvatel);
- aktuální ekonomická situace (typ studia).

Reliabilita a validita nástroje

Reliabilita neboli spolehlivost nástroje označující vnitřní konzistenci výsledků měření byla prověřena pomocí koeficientu Cronbach alfa (α) (Cronbach & Shavelson, 2004;

Hendl, 2015). Koeficient nabývá hodnot v intervalu $(0;1)$, přičemž obecně akceptovatelné hodnoty koeficientu jsou mezi 0,7 a 0,95 (Tavakol & Dennick, 2011).

Vnitřní konzistence odpovědí na úrovni každé dimenze APC je vyjádřena pomocí koeficientu Cronbach alfa v tabulce č. 15 níže. Při porovnání s doporučenými hodnotami lze potvrdit dostatečnou vnitřní konzistenci položek jednotlivých dimenzí. Pro porovnání jsou hodnoty vnitřní konzistence doplněny o dotazníkové šetření založené také na konstrukt TPCQ (Freese, 2007). Z hodnot je patrné, že oba dotazníky dosahují ve všech analyzovaných dimenzích doporučených hodnot větších než 0,7.

Celková vnitřní konzistence dotazníku pak dosahuje velmi vysoké hodnoty $\alpha = 0,922$. Tato hodnota Cronbachova α je shodná s hodnotou dosaženou v longitudinální studii za využití TPCQ dle Freese (2007), která dosáhla hodnoty 0,92 (viz tabulku č. 15).

Tab. č. 15: Reliabilita dotazníkového šetření dle koeficientu Cronbach alfa

Dimenze APC	Cronbach α	Cronbach α TPCQ dle Freese (2007)
Obsah práce	0,74	0,87
Profesní rozvoj	0,78	0,79
Organizační politiky	0,81	0,89
Sociální atmosféra	0,78	0,90
Odměňování	0,83	0,72

Zdroj: Freese (2007), zpracováno autorem

Dotazník byl před samotnou distribucí posouzen za využití pilotáže skupinou 8 respondentů z generace Z. Cílem pilotáže bylo především ověřit srozumitelnost otázek pro samotné respondenty. Na základě získané zpětné vazby postoupil dotazník mírných úprav ve formě částečné úpravy formulace otázek. Uvedené zvyšuje validitu dotazníku, tedy platnost získaných dat (Hendl, 2015). Finální verze dotazníku je uvedena v příloze C.

Realizace šetření

Sběr dat probíhal v listopadu a prosinci roku 2019. Dotazování probíhalo metodou **CASI** (*Computer Assisted Self Interviewing*) neboli dotazováním za využití počítače bez přímé asistence realizátora šetření. S uvedenou definicí je v praxi spojována také metoda **CAWI** (*Computer Assisted Web Interviewing*), která ovšem dle výzkumné agentury STEM/MARK (2021) představuje rozhovor dvou osob v on-line prostředí, což

neodpovídá způsobu realizace sběru dat pro účely této práce. Vzhledem k faktu, že v ČR je připojeno k internetu takřka 90 % obyvatel (Eurostat, 2021) a zároveň je toto médium velmi blízké právě zkoumané generaci Z (Cseh-Papp a kol., 2017; Puiu, 2017), lze CASI označit za relevantní metodu sběru dat pro předložený výzkum.

Dotazování probíhalo za využití **on-line panelu**. Realizátor při využití této metody vytvoří on-line webový formulář a zpřístupní jej předem zvoleným respondentům. Respondent následně odpovídá na šetření pouze za využití svého PC / notebooku / mobilního telefonu. STEM/MARK (2021) definují on-line panel jako odborně spravovanou skupinu respondentů, která je oslovována internetovým výzkumem. Výhodou oproti standardnímu internetovému dotazování je zacílení a kvótování vzorku respondentů, které zamezí nekontrolovatelnému šíření a zvýší validitu získaných dat (Bethlehem & Biffignandi, 2012). V on-line panelech dochází zpravidla k neustálé obměně respondentů, přičemž jejich velikost je od stovek do desetitisíců respondentů (Tourangeau, Conrad & Couper, 2013).

Pro účely dotazníkového šetření byl využit Talk Online Panel s cca 80 tis. členy, který je členem světové asociace výzkumných agentur *ESOMAR* (Evropská společnost pro výzkum veřejného mínění a marketingu) (ESOMAR, 2021). Talk Online Panel zajišťuje ověřování uživatelských dat, neustálou aktualizaci uživatelských profilů a disponuje znalostí místních specifik. Znalost demografických dat panelu umožňuje výběr souboru respondentů dle potřeb výzkumníka, tzv. kvótní výběr - viz dále (Talk Online Panel, 2021).

Statistický soubor

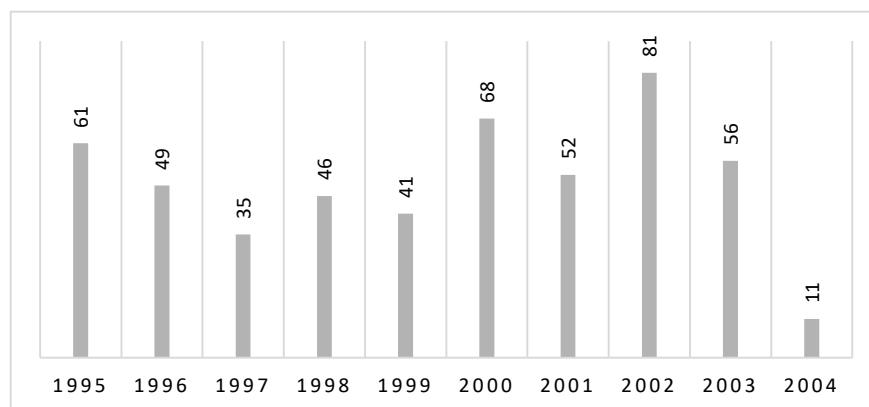
Pro výběr respondentů byla zvolena metoda **kvótního (záměrného) výběru**, která je charakteristická pro výše charakterizovaný on-line panel. Tato metoda se zakládá na získávání odpovědí od předem určené skupiny obyvatelstva, přičemž vymezení je nejčastěji charakterizováno věkem, pohlavím či ekonomickým statutem jedinců (Hendl, 2015).

Vzhledem ke skutečnosti, že především z časových a finančních důvodů nelze realizovat dotazování na celém vzorku populace, je nutné stanovit požadovaný počet respondentů. Tento počet se odvíjí od třech veličin, kterými jsou: velikost populace, interval spolehlivosti (konfidenční interval) a úroveň tolerance (míra) chyb. Vzhledem k faktu, že

populací jsou v této disertační práci všichni jedinci z generace Z (roky narození 1995–2010) žijící na území ČR, je velikost populace dle dat ČSÚ 1 668 178 jedinců (CZSO, 2021b). Interval spolehlivosti byl zvolen na hladině 95 %, což je hodnota, která se využívá ve výzkumech nejčastěji (Hendl, 2015). Za přijatelnou míru chyb, kterou využívá většina výzkumníků, se označuje interval mezi 4–8 % (Pollfish, 2020). Celkem bylo zajištěno 500 unikátních odpovědí (vzhledem k outsourcingu realizace šetření není možné vyhodnotit míru návratnosti). Při dané velikosti populace vykazuje počet respondentů na zvoleném intervalu spolehlivosti (95 %) přijatelnou míru chyb o hodnotě 4,38 % (Pollfish, 2020). Na základě získaných dat, stanovených intervalů a úrovně chyby lze potvrdit, že velikost vzorku respondentů (500) je natolik dostatečná, aby zobecnila a odrážela charakteristiku celé populace, tedy jedinců generace Z v ČR.

Věkové rozložení respondentů koreluje s ročníkovým vymezením generace Z (roky narození 1995–2010). Dotazníkového šetření se mohou ovšem ze zákona účastnit pouze osoby starší 15 let (viz kapitolu 4.6 *Etika výzkumu* níže), případně je nutný souhlas rodiče či jiné dozírající osoby. V důsledku tohoto faktu je omezena horní hranice věku respondenta na rok narození 2004. Věkové rozložení respondentů je zobrazeno na obrázku č. 13.

Obr. č. 13: Věkové rozložení respondentů dle roku narození



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pohlaví respondentů je rozloženo rovnoměrně, tedy 250 mužů a 250 žen. Jednalo se o jeden z požadavků na kvótní výběr. Vzhledem ke skutečnosti, že velká část generace Z se stále řadí mezi studenty, je nutné se zaměřit také na vzdělanostní strukturu respondentů, která může mít značný vliv na jednotlivé odpovědi. Z celkového počtu

500 respondentů již nestuduje 107 (21 %), 137 (27 %) studuje střední odbornou školu, 17 respondentů (4 %) studuje střední odborné učiliště, 87 dotazovaných (18 %) studuje gymnázium a 153 respondentů (30 %) je na vysoké škole. Níže v tabulce č. 16 jsou uvedeny počty respondentů vzhledem k jednotlivým druhům dosavadních pracovních úvazků. Relativní počet je vždy počítán ku celkovému počtu respondentů (500), nicméně dotazovaní měli možnost vybrat více možností, a tudíž není celkový součet 500 odpovědí (100 %).

Tab. č. 16: Pracovní zkušenosti respondentů dle pracovních úvazků

Druh pracovní zkušenosti	Absolutní počet	Relativní počet
Práce na dohodu o provedení práce či pracovní činnosti (brigáda, jednorázové práce)	358	72 %
Práce na částečný úvazek (na dobu určitou i neurčitou)	83	17 %
Práce na plný úvazek (na dobu určitou i neurčitou)	117	23 %
Práce na živnostenský list	24	5 %
Jiná možnost ¹⁵	14	3 %
Žádné - nikdy jsem nepracoval/a	47	9 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Vzhledem k výše stanoveným výzkumným hypotézám, které analyzují vliv sociodemografických faktorů na očekávání generace Z, budou respondenti pro účely statistické analýzy rozděleny dle vybraných faktorů následovně:

- pohlaví: muži, ženy;
- věk: 1995–1999, 2000–2004;
- typ studia: střední školy + gymnázia, vysoké školy;
- velikost bydliště: < 5000 obyvatel, ≥ 5000 obyvatel.

4.4 Metodika Delphi šetření

Druhým nástrojem pro sběr dat je *Delphi metoda*. Tuto techniku lze označit za *kvalitativní nástroj* s formou několikakolové anonymní diskuse s kontrolovanou zpětnou vazbou a s předem zvolenou skupinou respondentů, kteří jsou označováni jako experti (Ferreira, Marques, Reis, Ferreira & Cipi, 2015; Wright & Grime, 2016). Předpokladem této

¹⁵ Mezi jiné možnosti nejčastěji respondenti uváděli mateřskou a rodičovskou dovolenou, dobrovolnictví a školní praxe.

skupiny kompetentních expertů jsou značné znalosti či zkušenosti se zkoumaným tématem. Pro zvýšení reliability a objektivitu výzkumu je vhodná dostatečná heterogenita zvolené skupiny expertů, která se odvíjí od možného stanovení podmínek pro jejich výběr (Habibi, Sarafrazi & Izadyar, 2014). Doporučený počet expertů se dle Wright a Grime (2016) pohybuje mezi 5–20 experty, Laurie a Mortimer (2019) uvádějí užší rozpětí, a to 10–15 expertů. Je nutné zároveň myslet na návratnost dotazníků, která se v rámci každého kola pohybuje v rozmezí 40–77 % (Egerová & Mužík, 2010).

Využití této metody ve výzkumu se doporučuje u neprozkoumaných oblastí a témat. Metoda klade důraz na důvěrnost a individualitu každého experta, kterým je zaručena anonymita a nejsou například pod tlakem okolí, společenských norem či pracovního postavení při vyjadřování svých názorů, pohledů a pocitů. V důsledku individuálních odpovědí nepodléhá respondent názoru majority či zájmům silného jedince. Další pozitiva tohoto nástroje jsou nulová časová a prostorová omezení pro konání šetření a s tím spojená nízká finanční náročnost (Habibi a kol., 2014; Wright & Grime, 2016).

Ve vědecké praxi se lze setkat s mnoha způsoby aplikace metody Delphi. Nejčastější průběh s jednotlivými kroky je dle Green (2014) následující:

1. analýza problému a jeho rozsahu;
2. výběr expertů;
3. distribuce, sběr a analýza prvního kola šetření;
4. distribuce dotazníku pro druhé kolo šetření s poskytnutím zpětné vazby z prvního kola;
5. opakování kroků 3 a 4 pro třetí kolo šetření;
6. analýza konečných výsledků šetření, sestavení zprávy a její poskytnutí zúčastněným expertům.

Počet kol není v literatuře pevně vymezen a stanoven. Green (2014) či Wright a Grime (2016) ovšem zmiňují, že dvě kola jsou považována za naprosté minimum a zároveň tři kola dotazování jsou považována za dostatečná. Zároveň může s rostoucím počtem kol docházet k růstu statistické chyby metody (Egerová & Mužík, 2010).

Realizace šetření

Výzkumné šetření metodou Delphi je zaměřeno na očekávání zaměstnavatelů od generace Z jako pracovní síly v ČR. Výzkumné šetření probíhalo v rozmezí

listopad 2019 – leden 2020. Před vlastní realizací výzkumného šetření proběhla přípravná fáze, ve které došlo k definování problému, výběru vhodné skupiny expertů a k pilotáži se zaměřením na formulaci a porozumění textu na skupině dvou expertů. Panel expertů byl složen výhradně z osob s dostatečnou znalostí zkoumané problematiky. Tento předpoklad byl naplněn stanovením následujících **kritérií pro výběr expertů**.

- Účastník výzkumu (expert) je osoba zastupující firmu, která zaměstnává nebo v nejbližší době bude zaměstnávat zástupce generace Z.
- Účastník výzkumu (expert) je osoba, která má alespoň 3letou praktickou zkušenost s oblastí řízení lidských zdrojů.

Na základě uvedených kritérií bylo osloveno 29 osob splňujících dané podmínky (vždy obě zároveň). Těmto osobám byl vysvětlen buď osobně, či pomocí elektronické formy účel dotazování, jeho forma, délka trvání a průběh. Zdůrazněna byla také anonymita zúčastněných osob a jimi zastupovaných společností. Z oslovených přislíbilo svou účast v dotazování celkem 24 expertů, kteří zastupují národní a nadnárodní společnosti působící na území ČR.

Vzhledem k faktu, že v prvním kole se jedná o čistě kvalitativní metodu výzkumu, je pro transformaci kvalitativních dat (odpovědi jednotlivých expertů) využita metoda otevřeného kódování, jejímž cílem je tematické rozkrytí analyzovaných odpovědí (Hendl, 2016). Vzhledem k velikosti statistického souboru je třídění prováděno ručně autorem práce.

Pro vyjádření očekávání ze strany zaměstnavatelů v druhém kole dotazování byla využita metoda škálování pomocí 5stupňové Likertovy škály, která je detailněji popsána v kapitole 4.3 *Metodika dotazníkového šetření* výše. Volba stejné metody umožňuje následnou komparaci získaných dat.

4.5 Statistické metody

Předložená data jsou analyzována pomocí deskripce za využití krabicového grafu. **Krabicový graf** neboli **box-plot** je jedna z grafických metod statistické analýzy. Význam metody je postaven na kvantilových charakteristikách. Kvantily lze definovat jako hodnoty, které rozdělují soubor na daný počet stejně naplněných částí. Nejčastěji se pak

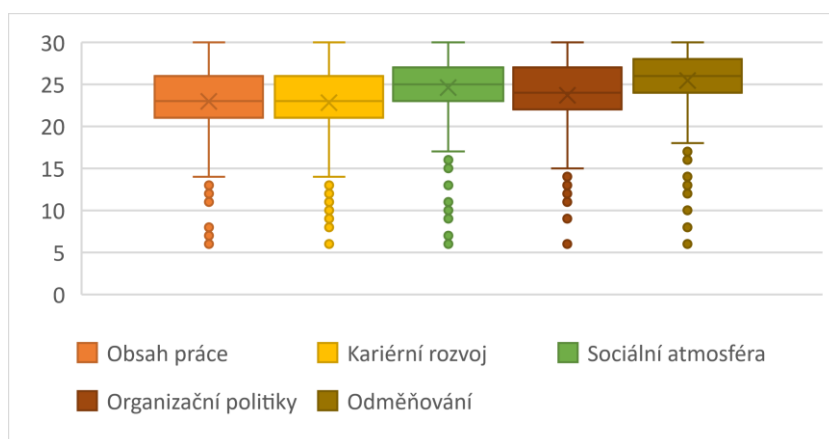
lze setkat s kvartily, tedy s hodnotami, které dělí soubor na čtvrtiny (McGill, Tukey & Larsen, 1978). Jedná se o:

- x_{25} = dolní kvartil;
- x_{50} = druhý kvartil (také medián);
- x_{75} = horní kvartil.¹⁶

K základním funkcím krabicového grafu patří identifikace odlehlých hodnot (tzv. outliers), posouzení asymetrie souboru a případně porovnání rozptylů analyzovaných dat.

Hlavním prvkem krabicového grafu je *box* (krabička), která je při svislém vykreslení na horní a dolní hranici ohraničena *horním* (x_{25}), respektive *dolním kvantilem* (x_{75}). Z uvedeného vyplývá, že uvnitř boxu leží 50 % hodnot, přičemž jeho výška je určena mezikvartilovým rozpětím (charakteristiku viz dále). *Druhý kvartil (medián, x_{50})* je vyznačen vodorovnou čarou uvnitř boxu. Spolu s mediánem se lze u některých boxů setkat také se znakem křížku/bodu, který označuje *aritmetický průměr* souboru. Další část krabicového grafu tvoří *dolní vnitřní a horní vnitřní hradba* (označeny svislými čarami, tzv. vousy, anténami), přičemž všechny hodnoty mezi těmito dvěma hradbami jsou označovány za nerizikové, bezpečné. Naopak hodnoty ležící mimo vnitřní hradby se označují jako *vzdálené/odlehle hodnoty*. Hodnoty za vnějšími hradbami jsou nazývány *extrémními* a jsou značeny nejčastěji hvězdičkou či křížkem (Hendl, 2015; McGill a kol., 1978; Svoboda, Gangur & Mičudová, 2019).

Obr. č. 14: Box-plot zobrazení hodnot dimenzí APC



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

¹⁶ K dalším označením patří percentil (25 %, 50 %, 75 %) (Hendl, 2015).

Na obrázku č. 14 výše jsou vyobrazeny za využití box-plotu data na úrovni jednotlivých dimenzí APC. Z prezentovaných dat je patrné, že data za jednotlivé dimenze mají svou maximální hodnotu na úrovni 30, naopak minimální hodnota je rovna 6 (6 otázek se škálou 1–5). Určení asymetrie rozložení dat je možné realizovat na základě optického porovnání velikosti horní a dolní vnitřní hradby (vousů). U všech analyzovaných dimenzí je patrné, že data mají delší dolní vous oproti hornímu. Z uvedeného vyplývá, že v datech všech dimenzí převládají vyšší hodnoty a data jsou tak *záporně (zprava) zešikmená*. Takto nesymetrická data často neodpovídají teoretickému rozdělení, tedy nevykazují normalitu. Tento závěr verifikuje analýza normality dat za využití Shapiro-Wilkova testu (viz dále). Data ve všech dimenzích identifikují také několik podezřelých hodnot. Tyto hodnoty ovšem není možné dle Hendla (2015) či Svobody a kol. (2019) automaticky vyloučit na základě testů. Pro práci s odlehlými hodnotami bude využita strategie zmíněná Hendlem (2015), který doporučuje propočty a úvahy provádět jak s odlehlými hodnotami, tak bez nich, a následně výsledky porovnat a případně podrobit dalšímu zkoumání. V prezentovaných datech je v každé dimenzi zhruba podobný počet odlehlých hodnot (6–8).

Před charakteristikou dalších statistických metod je ověřena **normalita dat**, která dále určuje oprávněnost použití vybraných statistických technik. Normalita dat je ověřována pomocí statistického Shapiro-Wilkova testu, a to na úrovni jednotlivých dimenzí APC (k dalším možnostem patří např. grafické/vizuální posouzení - kvantil-quantilový Q-Q graf). Shapiro-Wilkův test (také S-W test) lze označit jako jeden z nejsilnějších testů normality (Hendl, 2015). V níže uvedené tabulce č. 17 jsou vyobrazeny výsledky testů normality dat dle dimenzí APC.

Tab. č. 17: Test normality dat na úrovni dimenzí APC - Shapiro-Wilkův test

Dimenze APC	S odlehlými hodnotami	Bez odlehlých hodnot		
	p-hodnota	p-hodnota	W	šikmost*
Obsah práce	$8,61 \times 10^{-09}$	$3,54 \times 10^{-05}$	0,984	-0,038
Profesní rozvoj	$7,27 \times 10^{-11}$	$1,18 \times 10^{-05}$	0,982	-0,226
Sociální atmosféra	$4,44 \times 10^{-16}$	$2,22 \times 10^{-08}$	0,970	-0,314
Organizační politiky	$3,33 \times 10^{-13}$	$4,53 \times 10^{-07}$	0,977	-0,288
Odměňování	$3,33 \times 10^{-16}$	$1,33 \times 10^{-12}$	0,943	-0,670

* za použití upraveného Fisher-Pearsonova standardizovaného momentového koeficientu
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z výše uvedených výsledků testu normality je patrné, že data neodpovídají teoretickému rozdělení. Test normality byl prováděn nejprve na datech včetně odlehlých hodnot a následně také na datech bez odlehlých hodnot. Z výsledků vyplývá, že separace odlehlých hodnot ve všech 5 zkoumaných dimenzích vedla k zamítnutí nulové hypotézy Shapiro-Wilkova testu, která předpokládá normalitu dat. Na základě zamítnutí nulové hypotézy o normálním rozdělení dat (na 5% i 1% hladině významnosti) jsou data pro účely této práce analyzována níže charakterizovanými **neparametrickými testy**. V důsledku neparametrických testů, které pracují převážně s hodnotami mediánů (nejsou tolik citlivé na odlehlé hodnoty), a také z důvodu jejich nízkého počtu a charakteru je možné data akceptovat pro další statistické zpracování výsledků šetření včetně jejich odlehlých hodnot.

Vzhledem k uvedenému je v práci využita pro statistickou analýzu neparametrická **jednofaktorová ANOVA pro závislá měření (Friedmanův test)**, která je testem o shodě mediánů 2 a více měření (Svoboda a kol., 2019). Friedmanův test je využit pro zodpovězení výzkumné otázky č. 1 (SVO-1.1, SVO-1.2) a výzkumné otázky č. 2 (SVO-2.1).

Nulová hypotéza testu předpokládá, že všechna měření ve skupině mají stejné mediány, proti alternativě, že se alespoň jedna dvojice mediánů liší (Pereira, Afonso & Medeiros, 2014):

$$H_0: x_{0,5} = y_{0,5} = \dots \quad (1)$$

$$H_1: \neg H_0$$

Nejprve jsou všechny pozorované hodnoty X_{ij} uspořádány do rostoucí posloupnosti a je jim přiřazeno pořadí R_{ij} . Následně jsou vypočteny R_i jakožto součty pořadí měření pro jednotlivé výběry. Dále je spočítána statistika Q dle vztahu:

$$Q = \frac{12}{n \times K(K + 1)} \sum_{k=1}^K R_k^2 - 3n(K + 1) \quad (2)$$

kde: $R_k = \sum_{i=1}^n R_{ik}$... součet pořadí skupiny;

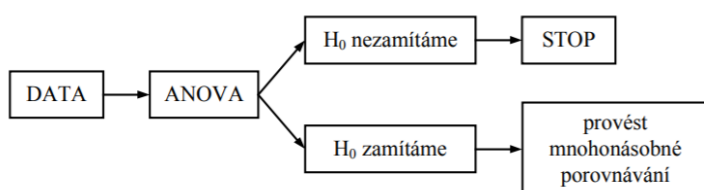
K ... počet porovnávaných skupin;

n ... počet sledovaných objektů (Pereira a kol., 2014; Svoboda a kol., 2019).

Vzhledem k faktu, že všechna měření v této disertační práci mají vždy 5 a více porovnávaných skupin nebo sledovaných objektů, má statistika Q při platnosti nulové hypotézy přibližně χ^2 rozdělení s $k-1$ stupni volnosti (Pereira a kol., 2014). Pro výpočty Friedmanova testu je využit program **SW Statistica**.

V případě, kdy dochází k zamítnutí nulové hypotézy, je vhodné pokračovat se statistickou analýzou pro zjištění statistické významnosti rozdílu mezi zkoumanými výběry. Posloupnost zmíněných procesů je vyobrazena na obrázku č. 15 níže. Tyto kroky jsou označovány jako *post hoc (následná) analýza*. Pro post hoc analýzu pro Friedmanovu ANOVU je využit **Bonferroni-Dunnův test** (Siegel & Castellan, 1988). Pro výpočty post hoc analýzy je využit software **IBM SPSS Statistics**, který v první fázi provádí Dunnovy párové post hoc testy. Následně je softwarem aplikována Bonferroniho korekce vícenásobného testování pro získání adjustované p-hodnoty (Pereira a kol., 2014).

Obr. č. 15: Schéma postupu analýzy mediánů



Zdroj: Dubjaková (2009)

Medián dvou výběrů se od sebe pro hladinu α statisticky liší, jakmile absolutní hodnota rozdílu součtu pořadí v porovnávaných výběrech je větší než kritická hodnota uvedená na pravé straně vztahu:

$$|R_k - R_j| \geq z_{1-\frac{\alpha}{K(K-1)}} \sqrt{\frac{n \times K(K+1)}{6}} \quad (3)$$

kde: $z_{1-\frac{\alpha}{K(K-1)}}$... upravený kvantil standardizovaného normálního rozdělení pro vícenásobné porovnávání (Pereira a kol., 2014).

Dalším využitým testem statistické analýzy dat je neparametrický **Mann-Whitney U test** (také M-W test), který se využívá pro porovnání nepárových pokusů, kdy dochází k porovnání dvou různých výběrových souborů (X, Y) s daty nevykazujícími normalitu. Mann-Whitney test je využit pro zodpovězení výzkumné otázky č. 1 (SVO-1.3) a výzkumné otázky č. 3 (SVO-3.1, SVO-3.2).

Nulová hypotéza testu označuje shodu mediánů vybraných populací ($n_1; n_2$). Alternativní hypotézy H_1 mohou být dle Svobody a kol. (2019) vyjádřeny třemi uvedenými možnostmi:

$$H_0: x_{0,5} = y_{0,5} \quad (4)$$

$$H_1: x_{0,5} <; >; \neq y_{0,5}$$

Testové kritérium pro malé výběry ($n_1 < 20; n_2 < 20$) vychází z tabelovaných hodnot pro U test a je vyjádřeno následujícím vztahem:

$$U_1 + U_2 = R_1 - \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} + R_2 - \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} \quad (5)$$

kde: U_i ... testová statistika;

R_1 ... součet pořadí hodnot výběru X;

R_2 ... součet pořadí hodnot výběru Y;

n_i ... rozsah výběru (Dedecker & Saulière, 2017).

V případě platnosti $U_1 + U_2 = n_1 n_2$ je testové kritérium vyjádřeno vztahem (Svoboda a kol., 2019):

$$T(X, Y) = \min(U_1, U_2) \quad (6)$$

V případě, že jsou hodnoty výběrů větší ($n_1 > 20; n_2 > 20$), dochází k využití aproximace rozdělení testového kritéria normovaným normálním rozdělením:

$$Z = \frac{U - m_U}{\sigma_U} = \frac{\min(U_1, U_2) - \frac{n_1 \times n_2}{2}}{\sqrt{\frac{1}{12} n_1 \times n_2 (n_1 + n_2 + 1)}} \quad (7)$$

kde: m_U ... střední hodnota U;

σ_U ... směrodatná odchylka U (McGee, 2018).

Výše uvedené neparametrické testy pracují s charakteristikou polohy - mediánem. U vybraných dat je spolu s mediánem prezentována také míra variability (rozptýlenosti), která vypovídá o velikosti rozptýlenosti dat kolem vybrané hodnoty (Hendl, 2015). Pro účely této práce bude využito pro analýzu míry variability **mezikvartilové rozpětí** (také IQR), také nazýváno jako interkvartilové rozpětí/šíře. Mezikvartilové rozpětí představuje

rozdíl mezi 75. a 25. percentilem, tedy horním (třetím) a dolním (prvním) kvartilem, kde se nachází 50 % údajů, a je vyjádřeno vztahem (Pavlík, 2005):

$$R_q (IQR) = x_{75} - x_{25} \quad (8)$$

Mezikvartilové rozpětí je nejpoužívanější neparametrickou mírou variability a mezi výhody (na rozdíl od rozptylu) patří odolnost vůči odlehlým hodnotám (Hendl, 2015; Mičudová, Gangur, Svoboda & Říhová, 2016).

K analýze dat z Delphi dotazování je kromě již výše představených statistických metod využit **neparametrický Kendallův koeficient shody** (*Kendallovo W*). Koeficient (vzorec č. 9) určuje těsnost vztahu hodnocení (shodu) jednotlivých expertů ve třetím kole dotazování.

$$W = \frac{\sum_{i=1}^k R_i^2 - \frac{(\sum_{i=1}^k R_i)^2}{k}}{\frac{1}{12} m^2 \times (k^3 - k)} \quad (9)$$

kde: r_{ij} ... hodnocení, které hodnotitel j dává subjektu i ;

$$R_i = \sum_{j=1}^m r_{ij} ;$$

k ... počet hodnocených faktorů v pořadí od 1 do k ;

m ... počet hodnotitelů (Chráška, 2016).

Koeficient může nabývat hodnot $\langle 0;1 \rangle$, přičemž hodnota $+1$ naznačuje úplnou shodu pořadí faktorů mezi jednotlivými experty. Dle Habibi a kol. (2014) platí silná shoda pro hodnoty $W > 0,7$; mírná shoda pro $W \approx 0,5$ a slabá shoda pro hodnoty $W < 0,3$.

4.6 Etika výzkumu

Při získávání i zpracování dat je nutné dbát na dodržování etiky výzkumu, která je nedílnou součástí vědeckého zkoumání, jakož i zpracování předložené disertační práce. V kvantitativním i kvalitativním šetření je v rámci procedurální etiky respektován princip **dobrovolné participace**. Všichni účastníci, jak zástupci generace Z, tak zástupci firem, jsou obeznámeni s účelem i průběhem výzkumu a mají možnost kdykoliv svobodně ukončit svou účast v dotazování. V celém výzkumu dochází také k zachování **principu důvěryhodnosti**. Všem zúčastněným je zaručena anonymita, která je dle Wright a Grime (2016) u Delphi dotazování dokonce jedním ze základních principů nástroje. Zároveň

dochází k zajištění důvěryhodnosti samotných dat, která nejsou spojena s konkrétním respondentem a nejsou poskytována třetím stranám. V předloženém výzkumu je dále zachována **transparentnost** prováděných instrumentů (viz příložený dotazník v plném znění) a analýz, což mimo jiné napomůže možné neaplikovatelnosti výzkumu. V rámci publikační etiky autor práce zaručuje, že nedochází k záměrnému zkreslení výsledků výzkumu, tedy že data nejsou nikterak účelně upravována (Neuman, 2014).

Vzhledem k charakteru statistického souboru dotazníkového šetření (zástupci generace Z) je dotazníkové šetření vykonáno dle legislativních omezení, konkrétně dle zákona č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, a dle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Uvedené zákony omezují dolní hranici věku účastníka on-line šetření (bez nutnosti souhlasu zákonného zástupce) na 15 let. Tato zákonná úprava tak umožňuje dotazování zástupců generace Z s roky narození 1995–2004 (k roku 2019, kdy dochází k realizaci dotazníkového šetření). Tato skutečnost je zároveň jednou z limitací výzkumu, které jsou součástí závěru práce.

5 Očekávání generace Z ve vztahu k budoucímu zaměstnavateli v ČR

V následující kapitole jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, které představuje první část výzkumu práce. Cílem dotazníkového šetření je identifikovat klíčové oblasti a pracovní hodnoty, které očekává generace Z ve vztahu k budoucímu zaměstnavateli v ČR. Cíl je vyvozen z výzkumné otázky č. 1: *Jaká jsou očekávání zástupců generace Z ve vztahu k budoucímu zaměstnavateli v ČR?*

5.1 Výsledky šetření

První část statistické analýzy zkoumá navzájem jednotlivé dimenze pracovních hodnot dle APC. Vzhledem k neparametričnosti analyzovaných dat je použita výše popsaná Friedmanova ANOVA. V tabulce č. 18 jsou uvedeny výsledky testu ze SW Statistica. Nezávislou proměnnou testu byly zkoumané dimenze, závislou proměnnou pak tvořilo hodnocení respondenta v rámci dané dimenze. Testová statistika $Q = 290,33$ - této hodnotě odpovídá p-hodnota blíží se hodnotě 0. Dle výsledků je zamítnuta nulová statistická hypotéza o shodě mediánů jednotlivých výběrů. Z uvedeného je patrné, že hodnocení, a tedy důležitost dimenzí APC, se výrazně liší a jednotlivé dimenze jsou pro zástupce generace Z různě důležité.

Tab. č. 18: Friedmanova ANOVA - dimenze APC

Proměnná	Friedmanova ANOVA a Kendallův koeficient shody ANOVA chí-kv. (N = 500, sv = 4) = 290,3303 p = 0,00000 Koeficient shody = ,14517 Prům.hods. R = ,14345			
	Průměrné pořadí	Součet pořadí	Průměr	Sm.Odch.
Obsah práce	2,496	1248,000	22,948	3,817649
Profesní rozvoj	2,511	1255,500	22,824	4,133182
Organizační politiky	3,325	1662,500	24,602	3,815326
Sociální atmosféra	2,834	1417,000	23,698	3,908625
Odměňování	3,834	1917,000	25,444	3,951467

Zdroj: vlastní zpracování s využitím SW Statistica, 2021

Výsledky post hoc analýzy pomocí Bonferroni-Dunnova testu na datech srovnávajících jednotlivé dimenze APC mezi sebou jsou znázorněny v tabulce č. 19. Z výsledků p-hodnot testů je patrné, že existují pouze 2 oblasti, které se od sebe statisticky významně neliší, jedná se o oblast *Obsah práce* a *Profesní rozvoj*. Zbytek dimenzí

vykazuje vzájemně signifikantní rozdíly. Tyto skutečnosti, které byly předeslány také na základě vizuálního posouzení za využití box-plot grafu (viz kapitolu 4.5 *Statistické metody* výše), jsou nyní také statisticky potvrzeny.

Tab. č. 19: Post hoc analýza (Bonferroni-Dunnův test) - dimenze APC

Závislá: Hodnocení	Friedmanova ANOVA (4, N=500) = 290,3303 p = ,0000				
	Obsah práce <i>R=2,496</i>	Profesní rozvoj <i>R=2,511</i>	Organizační politiky <i>R=3,325</i>	Sociální atmosféra <i>R=2,834</i>	Odměňování <i>R=3,834</i>
Obsah práce	-	<i>1,000</i>	0,000	0,007	0,000
Profesní rozvoj	<i>1,000</i>	-		0,012	0,000
Organizační politiky	0,000	0,000	-		0,000
Sociální atmosféra	0,007	0,012	0,000	-	0,000
Odměňování	0,000	0,007	0,000	0,000	-

Zdroj: vlastní zpracování s využitím IBM SPSS Statistics, 2021

Z výše uvedených dat je patrné, že statistický soubor, který je rozdělen dle jednotlivých dimenzí APC, vykazuje na základě provedených statistických testů značné rozdíly v důležitosti jednotlivých dimenzí pro respondenty z generace Z. Vůbec nejdůležitější oblastí je pro generaci Z *Odměňování*, která je následována *Organizačními politikami* a oblastí *Sociální atmosféra*. Nejméně důležité (nejnižší hodnocení) jsou pro generaci Z oblasti *Obsah práce* a *Profesní rozvoj*, přičemž tyto dvě oblasti jako jediné nevykazují na základě provedené post hoc analýzy signifikantní rozdílnost výsledků, lze je tedy označit za shodně důležité.

5.1.1 Analýza vlivu sociodemografických faktorů

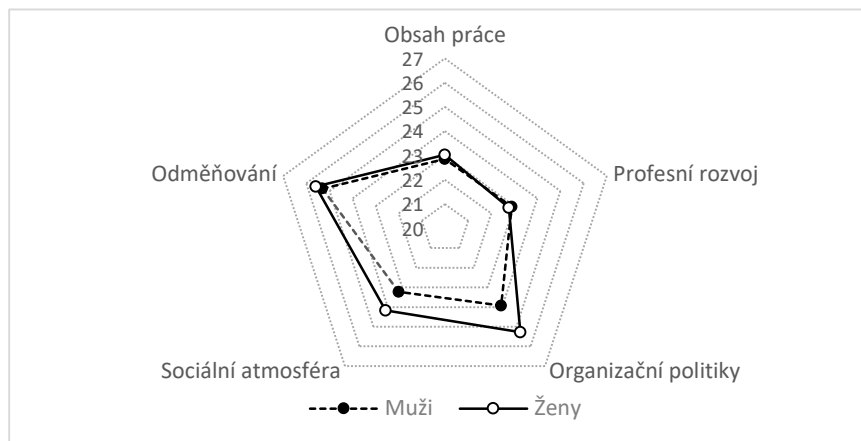
Na úrovni jednotlivých dimenzí byla dále testována rozdílnost v hodnocení dle předem vybraných proměnných. Mezi tyto proměnné patří *pohlaví*, *věk*, *velikost místa bydliště* a *typ studia*. Konkrétní specifikace proměnných je charakterizována níže. Uvedená analýza zároveň testuje vnitřní heterogenitu či homogenitu generace Z v ČR.

Pohlaví

Prvním porovnávaným sociodemografickým znakem na úrovni důležitosti dimenzí je pohlaví respondenta (muži a ženy). V důsledku kvótního výběru respondentů je znak pohlaví rozložen rovnoměrně - 250 žen i mužů. Vizuální porovnání hodnocení důležitosti jednotlivých dimenzí v závislosti na pohlaví je vyobrazeno na pavučinovém grafu (obr. č. 16). Z vyobrazených dat je patrné, že oblast *Sociální atmosféra* a *Organizační*

politiky je důležitější pro ženskou část respondentů generace Z, naopak zbylé tři oblasti dosahují podobného průměrného hodnocení jednotlivých oblastí.

Obr. č. 16: Vizualizace hodnocení dimenzí APC generace Z dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Zmíněný předpoklad je dále analyzován srovnáním mediánů. Využitím neparametrického Mann-Whitney testu je v jednotlivých dimenzích srovnán medián hodnocení obou pohlaví. Soubory dat vyobrazené v tabulce č. 18 vykazují ve všech oblastech shodné mediány obou pohlaví, výjimkou je oblast *Organizační politiky*, kde je medián hodnot vyšší u žen. Na základě M-W testu (viz statistiku Z a p-hodnotu v tabulce č. 20) je možné potvrdit, že u oblastí *Obsah práce*, *Profesní rozvoj* a *Odměňování* nejsou prokázány signifikantní rozdíly v hodnocení důležitosti těchto oblastí (nebyla zamítnuta nulová hypotéza). Naopak u oblastí *Organizační politiky* a *Sociální atmosféra*, které byly zmíněny v rámci popisu pavučinového grafu, dochází k zamítnutí nulové hypotézy a je možné tvrdit, že existuje signifikantní rozdíl mezi hodnocením důležitosti oblastí v závislosti na pohlaví respondenta, a to jak na 5% hladině významnosti, tak i na 1% hladině.

Tab. č. 20: Mann-Whitney test - dimenze APC dle pohlaví

Dimenze APC	Muži	Ženy	H ₁	p-hodnota	Z	H ₀
	Medián					
Obsah práce	23	23	≠	0,761	-0,304	přijmutí
Profesní rozvoj	23	23	≠	0,936	0,081	přijmutí
Organizační politiky	24	26	<	< 0,001	-5,023	zamítnutí
Sociální atmosféra	24	24	≠	0,002	-3,130	zamítnutí
Odměňování	26	26	≠	0,282	1,076	přijmutí

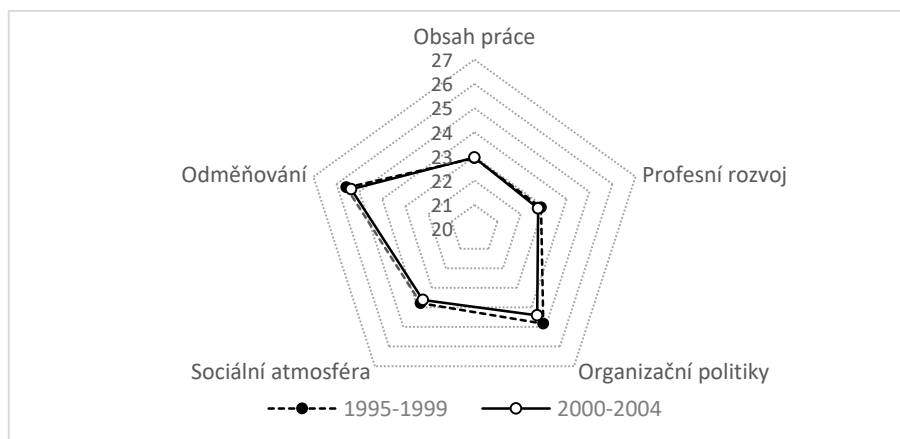
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z výstupů statistických analýz je patrné, že preference zástupců generace Z vzhledem k jednotlivým dimenzím APC dosahuje částečných rozdílů v závislosti na pohlaví jedince. Na základě uvedených výsledků lze potvrdit **H1**, tedy že **preference oblastí pracovních hodnot generace Z se liší ve vztahu k pohlaví**. Signifikantní rozdíl byl potvrzen u oblastí *Organizační politiky* a *Sociální atmosféra*, přičemž v obou případech dochází k vyšší preferenci ze strany žen z generace Z. Preference zbývajících oblastí nevykazují statisticky významné rozdíly mezi pohlavími.

Věk

Dalším analyzovaným sociodemografickým znakem je věk respondenta. Vzhledem k faktu, že samotná příslušnost ke zkoumané generaci Z je omezení věku, statistický soubor je dále rovnoměrně rozdělen na dvě věkové skupiny, a to na respondenty s roky narození 1995–1999 a 2000–2004. Toto rozdělení zároveň soubor dělí v poměru 232 (95–99) ku 268 (00–04). Vizualizace hodnocení důležitosti dimenzí APC dle věkové skupiny respondentů z generace Z je vyobrazena v pavučinovém grafu na obrázku č. 17. Z vyobrazených dat je patrné, že kromě oblasti *Organizační politiky* jsou průměrné hodnoty všech oblastí obou věkových skupin takřka srovnatelné.

Obr. č. 17: Vizualizace hodnocení dimenzí APC generace Z dle věku



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Uvedené skutečnosti jsou testovány také neparametrickým Mann-Whitney testem shody mediánů, jehož výsledky jsou vyobrazeny v tabulce č. 21. Z výsledků je patrné, že ve všech dimenzích nedochází k zamítnutí nulové hypotézy, tedy že nelze signifikantně potvrdit rozdíl mediánů testovaných věkových skupin na úrovni hodnocení jednotlivých

dimenzí APC. Tyto výsledky jsou potvrzeny vysokou p-hodnotou M-W testu, která dosahuje u některých dimenzí takřka hraniční hodnoty 1.

Tab. č. 21: Mann-Whitney test - dimenze APC dle věku

Dimenze APC	95–99	00–04	H ₁	p-hodnota	Z	H ₀
	Medián					
Obsah práce	23	23	≠	0,534	-0,622	přijmutí
Profesní rozvoj	23	23,5	<	0,366	-0,343	přijmutí
Organizační politiky	25	25	≠	0,997	0,004	přijmutí
Sociální atmosféra	24	24	≠	0,988	-0,015	přijmutí
Odměňování	26	26	≠	0,696	0,391	přijmutí

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na základě provedeného testu nelze signifikantně prokázat odlišnosti v preferencích a hodnotách uvnitř samotné generace. **H₂ je tedy zamítnuta** a lze tvrdit, že **preferenze oblastí pracovních hodnot generace Z nevykazují signifikantní rozdíly ve vztahu k dosaženému věku**. Ve všech analyzovaných dimenzích APC vykazují preference obou věkových skupin generace Z takřka totožného mediánu. Tyto výsledky potvrzují závěry Schewe a Meredith (2004) a Dou a Li (2013), kteří tvrdí, že různé osobní charakteristiky zůstávají během životních fází generace relativně stabilní.

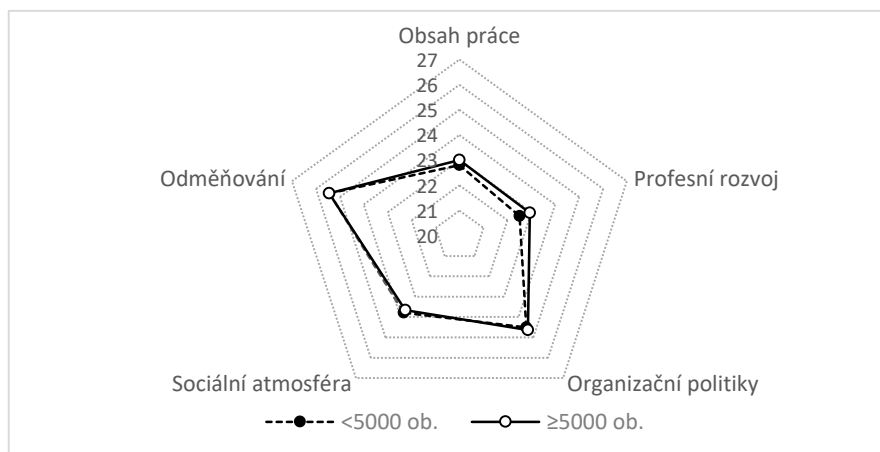
Zároveň je ovšem nutné zmínit limitaci výsledků výzkumu z důvodu neúplného zastoupení všech zástupců generace Z. Ze zákonných důvodů (viz výše) nemohly být do výzkumu zahrnuty osoby s datem narození mezi lety 2005–2010. Pro úplné potvrzení, že se nevyskytují v rámci jedné generace výraznější rozdíly v preferencích, je vhodné v následujících letech podrobit zkoumání také zmíněnou část generace Z.

Velikost bydliště

Dalším analyzovaným sociodemografickým znakem s možným vlivem na rozdíl preferencí v očekávání generace Z je lokalizace, přesněji řečeno velikost bydliště (územně samosprávného celku - města). Statistický soubor byl rozdělen na osoby žijící v obci s méně než 5 000 obyvateli (138 respondentů) a s 5 000 a více obyvateli (362 respondentů). Na základě zákona č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení) je v ČR za město považována obec s více než 3 000 obyvateli (v současnosti je v ČR 833 měst a městysů (CZSO, 2019b)), tudíž lze výše uvedené dělení zčásti považovat za dělení na respondenty žijící ve městě a ve vesnické obci.

Dle rozložení pavučinového grafu (obr. č. 18) lze předpokládat, že preference ve všech oblastech APC budou dosahovat u obou skupin statistického souboru blízkých hodnot. Dle vizuálního posouzení je částečný rozdíl patrný pouze u oblasti *Profesní rozvoj*.

Obr. č. 18: Vizualizace hodnocení dimenzí APC generace Z dle velikosti bydliště



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Výše uvedený předpoklad o shodě preferencí ve všech zkoumaných oblastech potvrzuje také stanovení alternativních statistických hypotéz (H_1), které předpokládají nerovnost mediánů obou souborů znázorněných v tabulce č. 22. Z výsledků M-W neparametrického testu je pak patrné, že nedochází k zamítnutí nulové hypotézy, která potvrzuje na 5% hladině významnosti shodu mediánů ve všech zkoumaných oblastech.

Tab. č. 22: Mann-Whitney test - dimenze APC dle velikosti bydliště

Dimenze APC	< 5000 ob.	≥ 5000 ob.	H_1	p-hodnota	Z	H_0
	Medián					
Obsah práce	23	23	\neq	0,552	-0,595	přijmutí
Profesní rozvoj	23	23	\neq	0,273	-1,097	přijmutí
Organizační politiky	25	25	\neq	0,380	-0,878	přijmutí
Sociální atmosféra	24	24	\neq	0,927	-0,091	přijmutí
Odměňování	26	26	\neq	0,585	-0,547	přijmutí

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

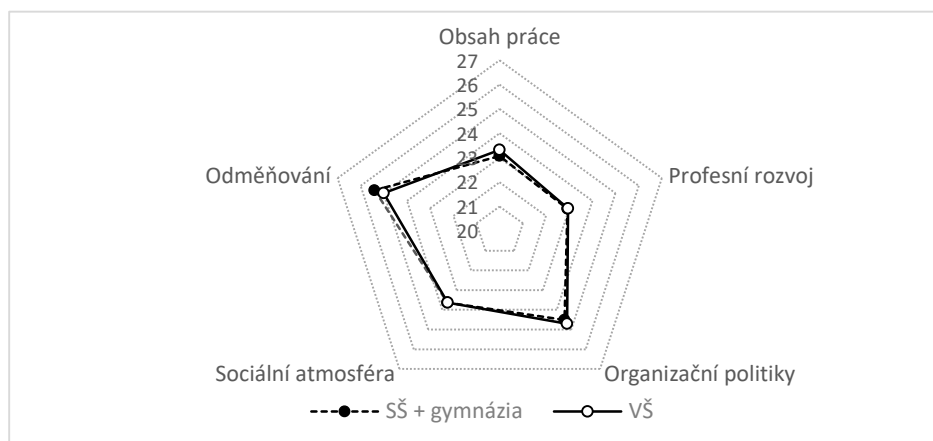
Na základě výsledků testu dochází k **zamítnutí H_3** a platí tedy, že **preferance oblastí pracovních hodnot generace Z se neliší ve vztahu k velikosti bydliště**. Skutečnost, zda jedinec bydlí ve velkém městě či vesnické obci, nemá tedy žádný statisticky významný vliv na očekávání generace Z ve vztahu k pracovním hodnotám.

Typ studia

Posledním analyzovaným sociodemografickým znakem je druh školy, již respondent studuje. Z uvedeného je patrné, že statistický soubor se skládá pouze ze studentů, kterých se dotazníkového šetření zúčastnilo 392. Statistický soubor je rozdělen na dva soubory - první je tvořen studenty středních škol (SŠ) (střední odborné školy - SOŠ; střední odborné učiliště - SOU; gymnázia) o celkovém počtu 239 respondentů. Druhý soubor je tvořen studenty vysoké školy (vč. vyšší odborné školy) o celkovém počtu 153 dotazovaných.

Značnou podobnost preferencí lze zaznamenat na základě obrázku č. 19 ve všech analyzovaných oblastech. Z pavučinového grafu je zároveň patrné, že kromě oblasti *Odměňování* má skupina studentů VŠ vyšší či shodnou preferenci ve všech sledovaných oblastech v porovnání se souborem respondentů studující SŠ a gymnázia.

Obr. č. 19: Vizualizace hodnocení dimenzí APC generace Z dle studia



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Neparametrickým M-W testem, jehož výsledky jsou prezentovány v tabulce č. 23 níže, byla ověřena shoda mediánů obou statistických souborů. Pouze u oblasti *Odměňování* dochází na hladině významnosti 5 % k zamítnutí nulové hypotézy a rozdíl v preferenci této oblasti je statisticky významný, přičemž problematiku *Odměňování* preferují více studenti středních škol a gymnázií. Nicméně při uvažování 1% hladiny významnosti by již k zamítnutí nulové hypotézy nedošlo.

Tab. č. 23: Mann-Whitney test - dimenze APC dle studia

Dimenze APC	SŠ + gymnázia	VŠ	H ₁	p-hodnota	Z	H ₀
	Medián					
Obsah práce	23	23	≠	0,895	0,132	přijmutí
Profesní rozvoj	24	23	>	0,295	0,538	přijmutí
Organizační politiky	25	25	≠	0,705	0,379	přijmutí
Sociální atmosféra	24	24	≠	0,720	0,359	přijmutí
Odměňování	26	26	≠	0,029	2,189	zamítnutí

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dle výsledků statistického testování vlivu typu střední školy není možné potvrdit rozdíly v očekávání jedinců z generace Z. Jedinou oblastí, kde je statisticky potvrzen vliv typu školy, je oblast *Odměňování*. Na základě statistické analýzy dochází tedy k **zamítnutí H4. Preference většiny oblastí pracovních hodnot generace Z nevykazují statisticky významné rozdíly ve vztahu k typu studia.** Studenti všech typů středních a vysokých škol z generace Z tak hodnotí jednotlivé oblasti APC srovnatelně a preference většiny z nich není výrazně závislá na typu školy jedince.

5.1.2 Pracovní hodnoty dle dimenzí APC

V další části práce jsou analyzovány a vzájemně porovnávány vybrané pracovní hodnoty dle jednotlivých dimenzí APC. Hodnoty porovnávané v rámci dimenzí jsou vzájemně komparovány pomocí neparametrické Friedmanovy ANOVY o shodě mediánů. Za využití post hoc analýzy je následně na základě výsledků hodnocení analyzována důležitost položek v rámci analyzované oblasti.

Odměňování

V nejvíce preferované oblasti odměňování je statistika Friedmanova testu $Q = 358,4068$ s p-hodnotou $< 0,001$ (tab. č. 24). Na základě tohoto výsledku dochází k zamítnutí nulové hypotézy o shodě mediánů mezi analyzovanými položkami. Z výsledků post hoc analýzy je patrné, že mezi nejvýše hodnocené pracovní hodnoty v rámci oblasti odměňování patří *Dobře placená práce*, *Růst mzdy* a *Jistota pracovního místa*. Zároveň na základě vícenásobného porovnání p-hodnot není možné potvrdit signifikantní rozdíl mezi hodnoceními těchto tří položek. Naopak hodnoty s nejnižší preferencí generací Z jsou *Různorodost a atraktivita benefitů* a *Navázání odměny na výkon jedince*. Tyto dvě

pracovní hodnoty také nevykazují signifikantní rozdíly při vzájemné komparaci jejich mediánů.

Tab. č. 24: Post hoc analýza (Bonferroni-Dunnův test) - položky Odměňování

Závislá: Hodnocení	Friedmanova ANOVA (5, N=500) = 358,4068 p = 0,0000					
	Dobře placená práce <i>R=4,033</i>	Růst mzdy <i>R=3,859</i>	Jistota pracovního místa <i>R=3,865</i>	Odměny za nadstandardní výkon <i>R=3,592</i>	Různorodost a atraktivita benefitů <i>R=2,701</i>	Navázání mzdy/platu na výkon/výsledky <i>R=2,950</i>
Dobře placená práce	-	<i>1,000</i>	<i>1,000</i>	0,003	0,000	0,000
Růst mzdy	<i>1,000</i>	-	<i>1,000</i>	<i>0,361</i>	0,000	0,000
Jistota pracovního místa	<i>1,000</i>	<i>1,000</i>	-	<i>0,316</i>	0,000	0,000
Odměny za nadstandardní výkon	0,003	<i>0,361</i>	<i>0,316</i>	-	0,000	0,000
Různorodost a atraktivita benefitů	0,000	0,000	0,000	0,000	-	<i>0,530</i>
Navázání mzdy/platu na výkon/výsledky	0,000	0,000	0,000	0,000	<i>0,530</i>	-

Zdroj: vlastní zpracování s využitím IBM SPSS Statistics, 2021

Sociální atmosféra

Druhou nejvýše preferovanou dimenzí je sociální atmosféra. Také v této oblasti lze na základě p-hodnoty Friedmanova testu < 0,001 (tab. č. 25) potvrdit signifikantní rozdílnost v hodnocení jednotlivých položek. Nejvýše hodnocenou pracovní hodnotou je *Přátelská atmosféra na pracovišti*. Na 2.–4. pozici jsou hodnoty *Podpora a respekt ze strany kolegů*, *Respektování work-life balance* a *Upřednostňování mentoringu a koučingu před příkazy*. Dle výsledků post hoc analýzy nevykazují hodnocení těchto tří položek signifikantní rozdíly. Naopak nejméně preferovanou pracovní hodnotou je v této oblasti *Práce v týmu*, signifikantně vyšší hodnocení pak zaznamenala položka *Osobní komunikace*.

Tab. č. 25: Post hoc analýza (Bonferroni-Dunnův test) - položky Sociální atmosféra

Závislá: Hodnocení	Friedmanova ANOVA (5, N=500) = 513,2529 p = 0,0000					
	Práce v týmu R=2,423	Přátelská atmosféra na pracovišti R=4,373	Podpora a respekt ze strany kolegů R=3,720	Respektování work-life balance R=3,923	Osobní forma komunikace R=2,975	Upřednostňování mentoringu a koučingu před příkazy R=3,586
Práce v týmu	-	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Přátelská atmosféra na pracovišti	0,000	-	0,000	0,002	0,000	0,000
Podpora a respekt ze strany kolegů	0,000	0,000	-	1,000	0,000	1,000
Respektování work-life balance	0,000	0,002	1,000	-	0,000	0,066
Osobní forma komunikace	0,000	0,000	0,000	0,000	-	0,000
Upřednostňování mentoringu a koučingu před příkazy	0,000	0,000	1,000	0,066	0,000	-

Zdroj: vlastní zpracování s využitím IBM SPSS Statistics, 2021

Organizační politiky

V oblasti organizačních politik byly na základě Friedmanova testu (p-hodnota < 0,001) prokázány také signifikantní rozdíly mezi mediány analyzovaných položek (tab. č. 26). Nejdůležitější pracovní hodnotou je v této oblasti pro generaci Z *Spravedlnost a respekt zaměstnavatele*. Na druhém až třetím místě se následně umístily *Jasná a rovná pravidla* a *Otevřená a vstřícná komunikace*, které nevykazují signifikantní rozdíly v hodnocení. Naopak nejméně preferované hodnoty v oblasti organizačních politik jsou *Možnost (spolu)rozhodovat* a *Okamžitá zpětná vazba k výsledkům práce*, přičemž ani tato dvojice nevykazuje statisticky významný rozdíl v hodnocení.

Tab. č. 26: Post hoc analýza (Bonferroni-Dunnův test) - položky Organizační politiky

Závislá: Hodnocení	Friedmanova ANOVA (5, N=500) = 485,7237 p = 0,0000					
	Spravedlnost a respekt zaměstnavatele <i>R=4,369</i>	Přístupnost mým názorům nadřízeným <i>R=3,403</i>	Okamžitá zpětná vazba k výsledkům práce <i>R=2,802</i>	Otevřená a vstřícná komunikace <i>R=3,845</i>	Jasná a rovná pravidla <i>R=3,906</i>	Možnost (spolu)rozhodovat <i>R=2,675</i>
Spravedlnost a respekt zaměstnavatele	-	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
Přístupnost mým názorům nadřízeným	0,000	-	0,000	0,003	0,000	0,000
Okamžitá zpětná vazba k výsledkům práce	0,000	0,000	-	0,000	0,000	<i>1,000</i>
Otevřená a vstřícná komunikace	0,000	0,003	0,000	-	<i>1,000</i>	0,000
Jasná a rovná pravidla	0,001	0,000	0,000	<i>1,000</i>	-	0,000
Možnost (spolu)rozhodovat	0,000	0,000	<i>1,000</i>	0,000	0,000	-

Zdroj: vlastní zpracování s využitím IBM SPSS Statistics, 2021

Profesní rozvoj

U oblasti profesního rozvoje je na základě Friedmanova testu potvrzena signifikantní rozdílnost mediánů porovnávaných hodnot (tab. č. 27). Z post hoc analýzy za využití Bonferroni-Dunnova testu je nejdůležitějším faktorem v problematice profesního rozvoje faktor *Kariérní růst*. Následují faktory *Vzdělávání se v oboru* a *Plné využívání znalostí a dovedností*, přičemž mezi těmito faktory není v hodnocení prokázán statistický rozdíl hodnot. Zbylé tři faktory jsou nejméně preferované a na základě vícenásobného porovnání nevykazují jejich mediány hodnocení signifikantní rozdíly.

Tab. č. 27: Post hoc analýza (Bonferroni-Dunnův test) - položky Profesní rozvoj

Závislá: Hodnocení	Friedmanova ANOVA (5, N=500) = 390,6743 p = 0,0000					
	Kariérní růst	Vzdělávání se v oboru	Vzdělávání se mimo obor	Vzdělávání se s využitím ICT	Plné využívání znaností a dovedností	Získávání zkušeností v zahraničí
	R=4,374	R=3,802	R=3,014	R=2,963	R=3,941	R=2,906
Kariérní růst	-	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000
Vzdělávání se v oboru	0,000	-	0,000	0,000	1,000	0,000
Vzdělávání se mimo obor	0,000	0,000	-	1,000	0,000	1,000
Vzdělávání se s využitím ICT	0,000	0,000	1,000	-	0,000	1,000
Plné využívání znaností a dovedností	0,004	1,000	0,000	0,000	-	0,000
Získávání zkušeností v zahraničí	0,000	0,000	1,000	1,000	0,000	-

Zdroj: vlastní zpracování s využitím IBM SPSS Statistics, 2021

Obsah práce

Ani v poslední z analyzovaných dimenzí nebyla na základě Friedmanova testu (tab. č. 28) prokázána shoda porovnávaných položek. Dle důležitosti lze pracovní hodnoty rozdělit do třech skupin vždy po dvou položkách (bez signifikantního rozdílu hodnot hodnocení). Nejdůležitějšími pracovními hodnotami pro generaci Z jsou *Zajímavá náplň práce* a *Smysluplná práce*, následované dvojicí *Rozmanitá práce* a *Flexibilní pracovní doba*. Naopak nejméně preferovanými hodnotami jsou *Samostatná a zodpovědná práce* a *Práce z domova (home office)*.

Tab. č. 28: Post hoc analýza (Bonferroni-Dunnův test) - položky Obsah práce

Závislá: Hodnocení	Friedmanova ANOVA (5, N=500) = 430,8878 p = 0,0000					
	Zajímavá náplň práce	Smysluplná práce	Rozmanitá práce	Samostatná a zodpovědná práce	Flexibilní pracovní doba	Práce z domova (home office)
	R=4,124	R=4,261	R=3,402	R=2,893	R=3,694	R=2,626
Zajímavá náplň práce	-	1,000	0,000	0,000	0,004	0,000
Smysluplná práce	1,000	-	0,000	0,000	0,000	0,000
Rozmanitá práce	0,000	0,000	-	0,000	0,204	0,000
Samostatná a zodpovědná práce	0,000	0,000	0,000	-	0,000	0,361
Flexibilní pracovní doba	0,004	0,000	0,204	0,000	-	0,000
Práce z domova (home office)	0,000	0,000	0,000	0,361	0,000	-

Zdroj: vlastní zpracování s využitím IBM SPSS Statistics, 2021

Nejpreferovanější pracovní hodnoty

Vzhledem k faktu, že vícenásobné porovnání všech položek dotazníkového šetření by bylo velmi rozsáhlé a na základě výše využívaných metod by interpretace výsledků ztrácela také svou vypovídající hodnotu, jsou autorem vzájemně porovnány nejdůležitější pracovní hodnoty z každé oblasti. I přesto, že i v tomto případě došlo k zamítnutí nulové hypotézy Friedmanova testu o shodě mediánů zkoumaných faktorů, na základě post hoc analýzy uvedené v tabulce č. 29 je patrné, že mezi většinou párů položek nelze prokázat statisticky významný rozdíl v hodnocení generace Z. Nejdůležitějšími pracovními hodnotami jsou v tomto porovnání *Spravedlnost a respekt zaměstnavatele* (Organizační politiky) a *Dobře placená práce* (Odměňování). Naopak nižší hodnocení získaly hodnoty *Smysluplná práce* (Obsah práce) a *Kariérní růst* (Profesní rozvoj), což odpovídá i celkovému porovnání výsledků hodnocení samotných oblastí, které tyto hodnoty reprezentují.

Tab. č. 29: Post hoc analýza (Bonferroni-Dunnův test) - nejpreferovanější pracovní hodnoty

Závislá: Hodnocení	Friedmanova ANOVA (4, N=500) = 69,91721 p = ,0000				
	Smysluplná práce <i>R=2,763</i>	Kariérní růst <i>R=2,805</i>	Spravedlnost a respekt zaměstnavatele <i>R=3,229</i>	Přátelská atmosféra na pracovišti <i>R=2,989</i>	Dobře placená práce <i>R=3,214</i>
Smysluplná práce	-	<i>1,000</i>	0,000	<i>0,238</i>	0,000
Kariérní růst	<i>1,000</i>	-	0,000	<i>0,658</i>	0,000
Spravedlnost a respekt zaměstnavatele	0,000	0,000	-	<i>0,164</i>	<i>1,000</i>
Přátelská atmosféra na pracovišti	<i>0,238</i>	<i>0,658</i>	<i>0,164</i>	-	<i>0,244</i>
Dobře placená práce	0,000	0,000	<i>1,000</i>	<i>0,244</i>	-

Zdroj: vlastní zpracování s využitím IBM SPSS Statistics, 2021

5.2 Závěry k dotazníkovému šetření

Na základě statistického zpracování dat z dotazníkového šetření, které zkoumá očekávání generace Z ve vztahu k budoucímu zaměstnavateli v ČR, lze dojít k dále prezentovaným závěrům.

Existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení jednotlivých dimenzí zástupci generace Z. Je tak možné potvrdit, že **generace Z má různá očekávání a preference ve vztahu k dimenzím předběžné psychologické smlouvy**. Tyto výsledky jsou v souladu

se zjištěními množství studií (např. Lub a kol., 2016; Lyons & Kuron, 2013; Puiu, 2017). Zároveň z těchto zjištění vyplývá, že je vhodné jednotlivé dimenze z důvodu odlišného hodnocení generací Z detailněji porovnat. Komparace a evaluace jednotlivých dimenzí dle APC je pak odpovědí na specifickou výzkumnou otázku **SVO-1.1** *Jaké klíčové oblasti pracovních hodnot lze identifikovat v očekáváních zástupců generace Z?* Na základě vzájemné komparace uvedených dimenzí je pro zástupce generace Z v České republice nejdůležitější oblastí *Odměňování*. K podobným výsledkům dochází ve svých výzkumech ve vztahu ke generaci Z také Deloitte (2018) či Schawbel (2014). V České republice dochází k vysoké důležitosti oblasti *Odměňování* ve svých výzkumech Kubátová (2016) či Kutlák (2020). Dalšími preferovanými oblastmi jsou pak *Sociální atmosféra* a *Organizační politiky*. Naopak nejnižší hodnocení a tedy preferenci ze strany generace Z získaly statisticky shodně oblasti *Obsah práce* a *Profesní rozvoj*. Tento fakt je v rozporu například se studiemi Meret a kol. (2018) a Deloitte (2018). Rozdílnost je možné mimo jiné přisoudit kulturně-historickým podmínkám a identifikace této skutečnosti je proto možným námětem pro další výzkum.

Stejně jako u analýzy jednotlivých dimenzí, také u analýzy hodnocení jednotlivých hodnot lze v rámci každé dimenze potvrdit signifikantní rozdíly. Níže jsou prezentovány klíčové pracovní hodnoty identifikované generací Z v ČR. Za klíčovou pracovní hodnotu je možné považovat položku s velmi vysokou, ale i velmi nízkou hodnotou hodnocení. Závěry jsou také odpovědí na specifickou výzkumnou otázku **SVO-1.2** *Jaké klíčové pracovní hodnoty lze identifikovat v očekáváních zástupců generace Z?*

- V nejvýše hodnocené oblasti **Odměňování** je patrná velká orientace generace Z na hodnoty související se mzdou/platem (*Dobře placená práce; Růst mzdy*). I přesto, že někteří autoři (Fratřičová & Kirchmayer, 2018b) poukazují na pokles vlivu této hodnoty, výsledky potvrzují vysoká očekávání generací Z v ČR. Dobře placená práce je zároveň jedna ze dvou vůbec nejdůležitějších pracovních hodnot v rámci celého dotazníkového šetření.
- V oblasti **Sociální atmosféra** je nejdůležitější pracovní hodnotou pro generaci Z *Přátelská atmosféra na pracovišti*, což potvrzují ve svých výzkumech také Kutlák (2020) či Fratřičová a Kirchmayer (2018b). Za zmínku ovšem stojí také nízká preference *týmové spolupráce* (nejméně preferovaná položka v rámci celého

šetření), což je v souladu se studiemi Kutlák (2019) a Half (2015), které zmiňují u generace Z, na rozdíl od generace Y, pokles ochoty týmové kooperace.

- V oblasti **Organizační politiky** je nejdůležitější hodnotou *Spravedlnost a respekt zaměstnavatele*, která je spolu s *Dobře placenou prací* nejdůležitější pracovní hodnotou celého šetření. Nejnižší hodnocení dosáhla položka *Možnost (spolu)rozhodovat*, což značí menší ochotu generace Z podílet se a nést zodpovědnost za řízení kolektivu či celé firmy.
- Mezi nejdůležitější položky oblasti **Profesní rozvoj** patří *Kariérní růst*, *Vzdělávání se v oboru* a *Plné využívání znalostí a dovedností*. Generace Z tak očekává od svého zaměstnavatele možnost kariérního růstu, což je v souladu se zjištěními dle Iorgulescu (2016) či Puiu (2017). Vzhledem k neustále rostoucí vzdělanosti generace Z očekává také podporu neustálého vzdělávání v daném oboru. Naopak nízkou preferenci vykazuje možnost *Získání zkušenosti v zahraničí* či *Vzdělávání s využitím ICT*.
- Nejvíce očekávanými hodnotami generace Z od zaměstnavatelů v oblasti **Obsah práce** jsou *Zajímavá náplň práce* a *Smysluplná práce*. Naopak nejnižší hodnocenými pracovními hodnotami je v této oblasti možnost *Práce z domova (home office)*. Reflexe této skutečnosti nabývá na důležitosti především v kontextu současného dění spojeného s koronavirovou krizí, kdy dochází k tzv. hromadnému přesunu zaměstnanců na home office.

Poslední specifická výzkumná otázka se zaměřuje na vliv sociodemografických charakteristik generace Z na očekávání této generace ve vztahu k budoucímu zaměstnavateli a tedy na vnitřní heterogenitu či homogenitu samotné generace Z v ČR. (**SVO-1.3** *Liší se preference oblastí pracovních hodnot generace Z ve vztahu k sociodemografickým faktorům?*). Vyhodnocení této části výzkumu proběhlo na základě ověření stanovených hypotéz H1-H4. Z výsledků analýzy vyplývá, že nelze potvrdit signifikantní rozdíl v hodnocení generace Z ve vztahu k věku respondentů, typu studia (u studentů) a velikosti bydliště. Naopak statisticky významné rozdíly jsou potvrzeny v preferenci generace Z ve vztahu k pohlaví, kde byla potvrzena vyšší preference oblastí *Organizačních politik* a *Sociální atmosféry* ze strany žen generace Z.

6 Očekávání firem ve vztahu k nastupující generaci Z jako pracovní síle v ČR

V následující kapitole jsou představeny výsledky šetření metodou Delphi, jehož cílem je identifikovat klíčové oblasti a pracovní hodnoty, které očekávají zaměstnavatelé od generace Z jako pracovní síly v podmínkách ČR. Cíl je vyvozen z výzkumné otázky č. 2: *Jaká jsou očekávání firem od generace Z jako pracovní síly v ČR?*

Šetření metodou Delphi, stejně jako výše uvedené dotazníkové šetření, respektuje při tvorbě a vyhodnocování teoretický rámec obsahu předběžné psychologické smlouvy dle Lub a kol. (2016) a na základě TPCQ dle Freese (2007).

6.1.1 Průběh a výsledky prvního kola šetření

První kolo probíhalo v období od listopadu do prosince 2019. Oslovení experti byli požádáni o vyjádření, jaká má či bude mít očekávání generace Z z pohledu firem. Forma odpovědi byla otevřená, a to pro zajištění nejširšího spektra různých názorů a pohledů na zkoumanou problematiku. V prvním kole byly dotazníky rozeslány celkem 24 expertům. Celkem se prvního kola zúčastnilo svými odpověďmi 21 expertů, tudíž míra návratnosti činila cca 88 %.

Při vyhodnocení prvního kola došlo k analytickému zpracování odpovědí u jednotlivých otázek pomocí kódování. Bylo využito syntézy pro sjednocení názorů a pohledů jednotlivých expertů. Na základě odpovědí bylo získáno celkem 29 unikátních pracovních hodnot, které se v rámci odpovědí expertů vyskytovaly vícekrát. Při syntéze bylo využito rozdělení do dimenzí APC dle Freese (2007). Všechny položky a k nim příslušné dimenze APC jsou uvedeny v tabulkách č. 33–37 níže jako součást vyhodnocení 2. kola šetření.

6.1.2 Průběh a výsledky druhého kola šetření

Druhé kolo bylo realizováno ihned po vyhodnocení výsledků prvního kola a probíhalo od 10. do 24. prosince 2019. Cílem druhého kola bylo zhodnotit položky, které jsou výstupem prvního kola Delphi metody. Experti byli vyzváni k ohodnocení jednotlivých pracovních hodnot, které byly rozřazeny do zmíněných oblastí. K hodnocení byla využita

Likertova 5stupňová hodnotící škála, kde nejnižší stupeň 1 prezentuje stanovisko nízkého očekávání, naopak nejvyšší stupeň 5 znamená vysoká očekávání. Dotazník byl v tomto kole zaslán všem, kteří se zúčastnili prvního kola, tedy 21 expertům. V rámci druhého kola bylo vyplněno celkem 20 dotazníků, což značí vysokou míru účasti/návratnosti. Na základě získaných dat v druhém kole byla ověřena také reliabilita použitého nástroje prostřednictvím vnitřní míry konzistence položek, která je měřena Cronbachovým alfa (Cronbach & Shavelson, 2004). Výsledná hodnota vnitřní konzistence položek u druhého kola Delphi šetření činí 0,8302, což dle Zahreen Mohd Arof, Ismail a Latif Saleh (2018) značí velmi dobrou reliabilitu, tedy spolehlivost nástroje.

Prvním z výstupů druhého kola Delphi šetření je celkové porovnání oblastí na základě hodnocení experty. Výsledky hodnocení jednotlivých oblastí jsou znázorněny v tabulce č. 30 níže, kde je u každé oblasti uveden aritmetický průměr hodnocení (řazeno chronologicky), medián a mezikvartilové rozpětí. Z dat je patrné, že nejvyššího průměrného hodnocení dosáhla oblast *Profesní rozvoj* následována oblastí *Sociální atmosféra*, naopak nejmenší průměrné hodnocení získala oblast *Odměňování*, která zároveň jako jediná vykazuje medián na hodnotě 3. Oblasti *Sociální atmosféra* a *Organizační politiky* pak dosahují velmi podobného průměrného hodnocení mezi hodnotami 3,64–3,67.

Tab. č. 30: Hodnoty hodnocení dimenzí APC - druhé kolo Delphi dotazování

Dimenze APC	Průměr	Medián	IQR
Profesní rozvoj	3,88	4	1
Sociální atmosféra	3,75	4	1
Organizační politiky	3,67	4	1
Obsah práce	3,64	4	1
Odměňování	3,45	3	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Soubory dat jsou dále vzájemně testovány na shody mediánů za využití Friedmanova testu - neparametrické ANOVY, která je použita také pro analýzu v dotazníkovém šetření (popis metody viz kapitulu 4.5 *Statistické metody* výše). Výsledky vícevýběrového Friedmanova testu o shodě mediánů jsou prezentovány v tabulce č. 31, přičemž dochází k zamítnutí nulové statistické hypotézy o shodě mediánů při p-hodnotě ~ 0,003.

Tab. č. 31: Friedmanova ANOVA - dimenze APC (Delphi)

Proměnná	Friedmanova ANOVA a Kendallův koeficient shody ANOVA chí-kv. (N = 20, sv = 4) = 16,45383 p = ,00247 Koeficient shody = ,20567 Prům.hods. R = ,16387			
	Průměrné pořadí	Součet pořadí	Průměr	Sm.Odch.
Obsah práce	2,750	55,000	3,643750	0,387458
Profesní rozvoj	3,925	78,500	3,875000	0,442200
Organizační politiky	2,750	55,000	3,666667	0,709171
Sociální atmosféra	3,450	69,000	3,750000	0,460422
Odměňování	2,125	42,500	3,458333	0,489286

Zdroj: vlastní zpracování s využitím SW Statistica, 2021

Vzhledem k zamítnutí nulové hypotézy jsou data následně postoupena post hoc analýze pro Friedmanův test, konkrétně Bonferroni-Dunnův testem. Z výsledků post hoc analýzy v tabulce č. 32 je možné identifikovat signifikantní rozdíly mediánů hodnocení expertů pouze mezi oblastmi *Odměňování* a *Profesní rozvoj*. Částečné, nikoli však statisticky signifikantní rozdíly pak naznačují také výsledky analýzy mezi oblastmi *Odměňování* a *Sociální atmosféra*. Všechny ostatní dvojice mediánů analyzovaných dimenzí nevykazují rozdíly v preferenci jednotlivých dimenzí APC.

Tab. č. 32: Post hoc analýza (Bonferroni-Dunnův test) - dimenze APC (Delphi)

Závislá: Hodnocení	Friedmanova ANOVA (4, N=20) = 16,45383 p = ,00247				
	Profesní rozvoj R=3,925	Sociální atmosféra R=3,45	Organizační politiky R=2,75	Odměňování R=2,125	Obsah práce R=2,75
Profesní rozvoj	-	1,000	0,188	0,003	0,188
Sociální atmosféra	1,000	-	1,000	0,080	1,000
Organizační politiky	0,188	1,000	-	1,000	1,000
Odměňování	0,003	0,080	1,000	-	1,000
Obsah práce	0,188	1,000	1,000	1,000	-

Zdroj: vlastní zpracování s využitím IBM SPSS Statistics, 2021

Profesní rozvoj

Oblastí s nejvyšším průměrným hodnocením očekávání je oblast profesního rozvoje. Na základě prvního kola šetření bylo pro tuto oblast identifikováno celkem 6 pracovních hodnot (viz tabulka č. 33), přičemž 5 z nich (označeno šedou barvou) se shoduje s položkami v dotazníkovém šetření. Všechny položky dosáhly průměrného hodnocení 3,5 a výše a lze je tedy považovat za důležité.

Tab. č. 33: Hodnocení položek Profesní rozvoj - výsledky 2. kola Delphi šetření

Pracovní hodnoty	Průměr	Medián	IQR
Možnost dalšího vzdělávání	4	4	1,25
Možnost rychlého kariérního růst	3,95	4	1
Možnost vycestovat v rámci svého zaměstnání (např. zahraniční stáže)	3,95	4	1,25
Možnost využití a zlepšování se v cizích jazycích	3,95	4	2
Zapojení digitalizace do pracovních činností a rozvoje	3,9	4	2
Možnost rozvoje i mimo zaměření pracovní pozice	3,5	3,5	1
Celkem	3,88	4	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Sociální atmosféra

Druhou nejvýše hodnocenou oblastí je sociální atmosféra, přičemž tato oblast obsahuje na základě názorů expertů celkem 6 pracovních hodnot (tab. č. 34), kdy dvě z nich (označeno šedou barvou) se shodují s dotazníkovým šetřením a budou dále podrobeny vzájemné komparaci. Zároveň položka *Atraktivní firemní kultura a příjemný kolektiv* dosáhl vůbec nejvyššího průměrného hodnocení (4,45) napříč všemi oblastmi, stejně tak jako nejvyšší hodnoty mediánu (5).

Tab. č. 34: Hodnocení položek Sociální atmosféra - výsledky 2. kola Delphi šetření

Pracovní hodnoty	Průměr	Medián	IQR
Atraktivní firemní kultura a příjemný kolektiv	4,45	5	1
Požadavek na respektování sladění osobního a pracovního života (work-life balance)	4,1	4	1
Důvěra mezi kolegy na pracovišti	3,75	4	1
Moderní prvky relaxu a zábavy na pracovišti	3,55	4	1
Častější teambuildingové akce	3,4	3	1
Více osobního prostoru na úkor otevřených pracovišť	3,25	4	1,25
Celkem	3,75	4	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Organizační politiky

Další oblast zaměřená na organizační politiky obsahuje nejméně položek (tab. č. 35), konkrétně 3. Z těchto tří pracovních hodnot se s dotazníkovým šetřením shoduje pouze položka *Otevřená komunikace*. I přesto, že je oblast třetí nejlépe průměrně hodnocenou, je nutné upozornit na nízký počet identifikovaných položek, což může mít vliv na výši průměrného hodnocení.

Tab. č. 35: Hodnocení položek Organizační politiky - výsledky 2. kola Delphi šetření

Pracovní hodnoty	Průměr	Medián	IQR
Otevřená komunikace	4,2	4	1
Důraz na ekologickou a sociální zodpovědnost firmy	3,45	4	1
Méně byrokracie a administrativy na pracovišti	3,35	3,5	1
Celkem	3,67	4	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Obsah práce

Druhou nejhůře hodnocenou oblastí v rámci druhého kola Delphi šetření je oblast *Obsah práce*. V této oblasti bylo experty identifikováno vůbec nejvíce položek (8), z nichž jedna získala hodnocení nižší než 3, konkrétně 2,85, a dále nebude součástí třetího kola šetření (tab. č. 36). Průměrné hodnocení expertů by v této oblasti při neuvažování uvedené položky dosáhlo hodnoty 3,75 a vyrovnalo by se tak oblasti *Sociální atmosféra*. Zároveň celkem 4 pracovní hodnoty (označeno šedou barvou) se shodují s dotazníkovým šetřením a výsledky budou součástí dále uvedené komparace.

Tab. č. 36: Hodnocení položek Obsah práce - výsledky 2. kola Delphi šetření

Pracovní hodnoty	Průměr	Medián	IQR
Pružná pracovní doba	4,25	4,5	1
Smysluplná pracovní činnost	4,15	4	1
Zaměření na splnění úkolu než na čas v práci	4	4	0
Home office / práce z domova	3,9	4	0,5
Rozmanitá či kreativní náplň práce	3,7	4	1
Využívání flexibilních typů úvazků (zkrácené úvazky aj.)	3,3	3	1
Spíše poklidné pracovní tempo	3	3	2
Kratší pracovní soustředění - nemuset pracovat kontinuálně a soustředěně	2,85	3	1
Celkem	3,64	4	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Odměňování

Nejmenší průměrné hodnocení expertů získaly položky v oblasti *Odměňování*, kde bylo identifikováno 6 pracovních hodnot (tab. č. 37). Jedna z hodnot (*Příspěvek na mimopracovní benefity dle zájmů*) získala průměrné hodnocení nižší (2,75), než je stanovená kritická hodnota (3), a nebude tak uvažována v dalším kole šetření. Bez této položky dosahuje průměrné hodnocení oblasti 3,6, což by nicméně stále znamenalo

nejnižší průměrné hodnocení. S dotazníkovým šetřením se v této oblasti shodují 3 pracovní hodnoty.

Tab. č. 37: Hodnocení položek Odměňování - výsledky 2. kola Delphi šetření

Pracovní hodnoty	Průměr	Medián	IQR
Pravidelný růst mzdy	4,15	4	1
Vysoká mzda	3,95	4	2
Sick days / zdravotní volno	3,65	4	1
Individualizace benefitů dle individuálních potřeb	3,2	3	1
Zkrácení pracovní doby	3,05	3	2
Příspěvek na mimopracovní benefity dle zájmů	2,75	3	1
Celkem	3,45	3	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

6.1.3 Průběh a výsledky třetího kola šetření

Třetí kolo Delphi dotazování bylo realizováno opět ihned po vyhodnocení výsledků druhého kola a probíhalo v období od prosince 2019 do ledna 2020. Cílem třetího kola je zhodnotit pořadí pracovních hodnot ve zvolených oblastech. Expertům byly předloženy položky v pořadí od nejdůležitější po nejméně důležitou, a to na základě výsledků z předcházejícího kola (dle průměrného hodnocení). Na rozdíl od druhého kola ovšem hodnocení expertů spočívalo ve zvažování pořadí (důležitosti) daných pracovních hodnot v rámci každé dimenze. Dotazník byl on-line formou sdílen s 20 experty, kteří se účastnili předcházejícího kola. Všechna tři kola dotazování metodou Delphi se aktivně zúčastnilo 18 expertů (z původních 24), což značí celkovou návratnost 75 % (dle Egerové a Mužíka (2010) se jedná o horní hranici očekávané návratnosti).

Těsnost vztahu hodnocení (shoda) expertů byla měřena pro každou oblast zvlášť s následujícími výsledky:

- profesní rozvoj - $W = 0,40$;
- sociální atmosféra - $W = 0,53$;
- organizační politiky - $W = 0,15$;
- obsah práce - $W = 0,42$;
- odměňování - $W = 0,45$.

Na základě hodnot Kendallova W za jednotlivé dimenze lze označit shodu expertů za mírnou, přičemž největší shodu v hodnocení lze identifikovat v oblasti *Sociální atmosféra*. Nejnižší hodnotu Kendallova koeficientu shody (0,15) vykazuje oblast

Organizační politiky. Takto nízkou hodnotu lze označit za neshodu mezi dotazovanými experty. Jedním z důvodů je již výše uvedená naplněnost oblasti pouze 3 faktory. Tato skutečnost pak může častěji vést k rozdílným názorům dotazovaných expertů. Zbytek oblastí dosahuje hodnoty koeficientu okolo hodnoty 0,4–0,45, což značí mírnou shodu. Jak uvádí Green (2014), i nízkou shodu či neshodu expertů lze označit za výstup dotazování. Určitá neshoda je tedy jedním z důvodů pro hlubší zkoumání této problematiky.

Součástí vyhodnocení třetího kola Delphi šetření je také finální umístění pracovních hodnot na základě očekávání expertů, které je založeno na hodnocení pořadí jednotlivých položek v rámci každé dimenze. Výsledná tabulka je uvedena v **příloze D** (pracovní hodnoty jsou řazeny chronologicky dle průměrného hodnocení ve 2. kole). Z výsledků je patrné, že nejméně změn v pořadí mezi hodnocením ve 2. a 3. kole šetření je v oblasti *Organizační politiky* (pouze 3 faktory) a také v oblastech *Obsah práce a Odměňování*, kdy v každé z nich došlo pouze k vzájemné záměně pořadí u 2 položek. Naopak nejvíce změn v celkovém pořadí zaznamenala oblast *Profesní rozvoj*, kde došlo k záměně pořadí u všech položek. Tato změna pořadí byla ovšem u všech pracovních hodnot vždy o jedno pořadové místo.

6.2 Závěry k šetření metodou Delphi

Na základě statistického zpracování dat z šetření metodou Delphi, které zkoumá očekávání zaměstnavatelů od nastupující generace Z jako budoucí pracovní síly v ČR, lze dojít k dále prezentovaným závěrům.

Oslovení experti na základě výsledků prvního kola šetření identifikovali celkem 29 unikátních očekávaných pracovních hodnot generace Z z pohledu firem. Tyto hodnoty byly autorem zařazeny do dimenzí dle APC a TPCQ. Reflektování těchto dimenzí je učiněno pro následnou komparaci obou realizovaných šetření. Na základě výsledků druhého kola Delphi metody je patrné, že oslovení experti považují za nejdůležitější oblast *Profesní rozvoj*, která je následována *Sociální atmosférou*. Naopak nejmenší průměrné hodnocení obdržela oblast *Odměňování*. Dle post hoc analýzy ovšem očekávání jednotlivých dimenzí nevykazuje natolik signifikantní rozdíly, jako tomu bylo u dotazníkového šetření. Statisticky významné rozdíly jsou pouze mezi oblastmi *Odměňování* a *Profesní rozvoj*. Jak je uvedeno výše, jedná se právě o nejvýše a nejniže

hodnocenou dimenzi. Uvedené výstupy jsou odpovědí na specifickou výzkumnou otázku **SVO-2.1** *Jaké klíčové oblasti pracovních hodnot lze identifikovat v očekáváních generace Z z pohledu firem v ČR?* Výsledky naznačují, že **firmy neočekávají od generace Z výrazně odlišné preference vzhledem k jednotlivým oblastem předběžné psychologické smlouvy**. Komparace očekávání obou skupin je součástí následující kapitoly.

Součástí analýzy dat druhého kola Delphi šetření je také analýza jednotlivých pracovních hodnot, na které se zaměřuje specifická výzkumná otázka **SVO-2.2** *Jaké klíčové pracovní hodnoty lze identifikovat v očekáváních generace Z z pohledu firem v ČR?*

- V oblasti **Profesní rozvoj** jsou nejvýše hodnocené hodnoty *Možnost dalšího vzdělávání* a *Možnost rychlého kariérního růstu*, které jsou v souladu s výsledky očekávání generace Z.
- V oblasti **Sociální atmosféra** je nejvýše hodnocenou pracovní hodnotou *Atraktivní firemní kultura a příjemný kolektiv*, naopak nejhůře hodnocenou položkou je *Více osobního prostoru na úkor otevřených pracovišť*. Právě nízké hodnocení problematiky zaměřené na osobní prostor na úkor otevřených pracovišť je v souladu se studii zaměřenými na očekávání generace Z (Half, 2015; Kutlák, 2019).
- Oblastí s nejmenším počtem identifikovaných položek je oblast **Organizační politiky**, ve které byly stanoveny pouze tři pracovní hodnoty. Nejvýše hodnocenou položkou této oblasti je *Otevřená komunikace*. Nízký počet identifikovaných hodnot může vést ke zkreslení celkového hodnocení dané oblasti. Zároveň tato skutečnost naznačuje, že oblast je či může být firmami vnímána jako nedůležitá. Toto je ovšem v rozporu s výsledky očekávání generace Z (viz výsledky dotazníkového šetření výše), pro kterou je tato oblast druhou nejdůležitější oblastí.
- V oblasti **Obsah práce**, která je stejně jako u dotazníkového šetření oblastí s nízkým hodnocením, identifikovali experti jako nejdůležitější pracovní hodnoty položky *Pružná pracovní doba* a *Smysluplná pracovní činnost*. Zároveň bylo v této oblasti identifikováno celkem 8 položek, tedy nejvíce ze všech dimenzí. Vysoký počet faktorů tak naznačuje, že i přes nižší celkové hodnocení oblasti,

které může být zapříčiněno nízko hodnocenými položkami, je oblasti ze strany zaměstnavatelů přikládána značná pozornost.

- V oblasti **Odměňování** jsou nejvýše preferované hodnoty *Pravidelný růst mzdy* a *Vysoká mzda*. Shodné položky byly označeny za nejdůležitější také zástupci generace Z. I přes výrazně nižší hodnocení této oblasti oslovenými experty (v porovnání s generací Z) lze označit očekávání na základě preference uvedených pracovních hodnot za velmi podobné.

Výsledky třetího kola šetření metodou Delphi naznačují pouze **mírnou shodu expertů**, přičemž největší neshoda byla zaznamenána v oblasti *Organizační politiky*. K hlavním důvodům této neshody patří především nízký počet identifikovaných faktorů, jak bylo uvedeno v závěrech šetření výše. Pro doplnění závěrů šetření je vhodná komparace získaných dat s dotazníkovým šetřením, což je z důvodu rozsahu komparace součástí samostatné kapitoly dále.

7 Vzájemná komparace očekávání generace Z a firem

Na základě vyhodnocení Delphi šetření dochází v odpovědích expertů ke shodě části položek jednotlivých dimenzí APC s položkami, které jsou součástí dotazníkového šetření. Vzhledem k faktu, že oba nástroje jsou založeny na hodnocení pracovních hodnot pomocí Likertovy pětistupňové škály, je možné tyto hodnoty analyzovat, konkrétně porovnávat hodnocení z dotazníkového šetření (generace Z) s hodnocením oslovených expertů (zástupci firem). Komparaci dále podporuje skutečnost, že i přesto, že je Delphi dotazování řazeno mezi kvalitativní nástroje, druhé a třetí kolo a jejich vyhodnocení nese již kvantitativní prvky a data. Cílem této kapitoly je identifikovat shody či odlišnosti, které vykazuje komparace výsledků očekávání generace Z a firem v ČR. Cíl je vyvozen z výzkumné otázky č. 3: *Jaké odlišnosti či shody vykazují vzájemná očekávání generace Z jako nastupující pracovní síly a firem jako zaměstnavatelů v ČR?*

7.1 Komparace šetření - dimenze APC

Pro komparaci obou typů šetření bylo využito porovnání na úrovni dimenzí APC. Vzhledem k faktu, že oblasti jsou v důsledku neparametričnosti dat testovány Mann-Whitney testem mediánů, který vychází z pořadí hodnot a nikoliv z jejich počtu, je možné aplikovat tento test na porovnání mediánů hodnocení generace Z a zástupců organizací (expertů). Je nutné ovšem upozornit na skutečnost, že porovnávané oblasti jsou zčásti naplněny odlišnými položkami, nicméně metoda pořadí použitého testu tuto limitaci přijímá a výsledky tak nejsou výrazně zkresleny. Zároveň byly do analýzy zahrnuty pouze ty hodnoty Delphi šetření, které byly experty identifikovány v rámci druhého kola šetření za důležité (mající průměrné hodnocení vyšší než 3). Došlo tedy k odstranění po jedné položce z oblastí *Obsah práce* a *Odměňování*, což se projevilo zvýšením průměrného hodnocení obou oblastí.

Výsledky testování shody mediánů jsou prezentovány v tabulce č. 38 níže. Z dat je patrné, že dvě oblasti vykazují mezi zkoumanými skupinami statisticky významný rozdíl - *Organizační politiky* a *Odměňování*. V obou těchto oblastech (označeno šedou barvou) je vyšší průměrná hodnota hodnocení u generace Z. *Odměňování* je oblast s největším rozdílem v hodnocení. Naopak oblasti *Profesní rozvoj*, *Obsah práce* a *Sociální atmosféra* nevykazují signifikantní rozdíly v hodnocení obou komparovaných skupin.

Tab. č. 38: Komparace výsledků šetření (M-W test) - dimenze APC

Dimenze APC	Průměr		Medián / IQR		p-hodnota M-W test	Z
	gen Z	experti	gen Z	experti		
Obsah práce	3,82	3,75	4 / 2	4 / 1	0,37	-0,90
Profesní rozvoj	3,80	3,88	4 / 2	4 / 1	0,99	0,01
Organizační politiky	4,10	3,67	4 / 1	4 / 1	0,00	3,42
Sociální atmosféra	3,95	3,75	4 / 2	4 / 1	0,07	-2,73
Odměňování	4,24	3,62	4 / 1	4 / 1	0,00	-6,96

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

7.2 Komparace šetření - pracovní hodnoty

Ve druhé části komparace šetření jsou vzájemně porovnány shodné položky v obou šetřeních. Vzhledem k faktu, že oba soubory dat neodpovídají teoretickému rozdělení, je pro jejich vzájemné porovnání využit Mann-Whitney test shody mediánů (popis metody viz kapitolu 4.5 *Statistické metody* výše).

V oblasti **Odměňování** byly identifikovány tři shodné pracovní hodnoty, přičemž u všech jsou na základě průměru a mediánu patrné vyšší očekávání ze strany zástupců generace Z (tab. č. 39). Tento rozdíl je možné na základě výsledků M-W testu prokázat za statisticky významný u dvou položek (*Vysoká mzda; Různorodost a individualizace benefitů*). Třetí z analyzovaných položek (*Růst mzdy*) s p-hodnotou 0,051 velmi těsně nezamítá nulovou hypotézu o shodě mediánů.

Tab. č. 39: Komparace výsledků šetření (M-W test) - položky Odměňování

Faktor	Soubor dat	Průměr	Medián	IQR	p-hodnota	Z
Vysoká mzda	experti	3,95	4	2	0,002	-2,93
	gen Z	4,48	5	1		
Růst mzdy	experti	4,15	4	1	0,051	-1,64
	gen Z	4,41	5	1		
Různorodost a individualizace benefitů	experti	3,20	3	1	0,001	-3,14
	gen Z	3,89	4	2		

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Oblast **Obsah práce** vykazuje shodu čtyř pracovních hodnot v rámci komparace provedených šetření (tab. č. 40). Z dat je patrné, že vyšší preference je generací Z přisuzována dle průměrné hodnoty hodnocení dvěma položkám (*Rozmanitá či kreativní náplň práce; Smysluplná pracovní činnost*). Tento rozdíl ovšem nelze považovat na základě M-W testu za signifikantní. Zbylým dvěma položkám (*Pružná pracovní doba; Možnost home office / práce z domova*) pak oslovení experti udělují vyšší průměrnou

hodnotu a medián hodnocení. M-W test potvrzuje statisticky významnou odlišnost u problematiky práce z domova, u druhého faktoru nedochází k zamítnutí nulové hypotézy o shodě mediánů s hraniční p-hodnotou = 0,053.

Tab. č. 40: Komparace výsledků šetření (M-W test) - položky Obsah práce

Faktor	Soubor dat	Průměr	Medián	IQR	p-hodnota	Z
Pružná pracovní doba	experti	4,25	4,5	2	0,053	1,62
	gen Z	3,93	4	1		
Možnost home office / práce z domova	experti	3,90	4	1	0,006	2,50
	gen Z	3,31	3	0,5		
Rozmanitá či kreativní náplň práce	experti	3,70	4	2	0,559	-0,58
	gen Z	3,81	4	1		
Smysluplná pracovní činnost	experti	4,15	4	1	0,528	-0,63
	gen Z	4,23	4	1		

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dvě shodné pracovní hodnoty je možné komparovat v oblasti **Sociální atmosféra**, konkrétně položku týkající se *Work-life balance* a *Přátelské atmosféry v pracovním kolektivu* (tab. č. 41). Zástupci generace Z i zástupci organizací hodnotí obě tyto položky velice podobně, což dokládají také výsledky M-W testu, které potvrzují, že komparovaná hodnocení nevykazují statisticky významnou odlišnost.

Tab. č. 41: Komparace výsledků šetření (M-W test) - položky Sociální atmosféra

Faktor	Soubor dat	Průměr	Medián	IQR	p-hodnota	Z
Požadavek na respektování sladění osobního a pracovního života	experti	4,10	4	1	0,526	-0,63
	gen Z	4,19	4	1		
Přátelská atmosféra v kolektivu	experti	4,45	5	1	0,706	0,38
	gen Z	4,37	5	1		

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pouze jedna shodná pracovní hodnota byla identifikována v oblasti **Organizační politiky** (tab. č. 42). Položku *Otevřená komunikace* hodnotí zástupci generace Z i organizací takřka shodně, což potvrzují také výsledky M-W testu při p-hodnotě = 0,521.

Tab. č. 42: Komparace výsledků šetření (M-W test) - položky Organizační politiky

Faktor	Soubor dat	Průměr	Medián	IQR	p-hodnota	Z
Otevřená komunikace	experti	4,20	4	1	0,521	-0,64
	gen Z	4,27	4	1		

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Poslední komparovanou problematikou je oblast **Profesní rozvoj**. V této oblasti došlo ke shodě v 5 identifikovaných pracovních hodnotách, což je nejvíce napříč všemi dimenzemi (tab. č. 43). Na základě M-W testu byla prokázána statistická odlišnost v mediánech pouze u položky *Rychlého kariérního růstu*, která je preferovanější zástupci generace Z před oslovenými experty. Značnější rozdíly v průměrném hodnocení vykazuje také položka *Možnost získání zahraničních zkušeností*. V tomto případě ovšem M-W test nezamítá nulovou hypotézu o shodě mediánů s p-hodnotou = 0,069. Stejně tak nebyla prokázána rozdílnost v hodnocení ve zbytku identifikovaných pracovních hodnot.

Tab. č. 43: Komparace výsledků šetření (M-W test) - položky Profesní rozvoj

Faktor	Soubor dat	Průměr	Medián	IQR	p-hodnota	Z
Rychlý kariérní růst	experti	3,95	4	1	0,033	-2,13
	gen Z	4,26	4	1		
Další vzdělávání v oboru	experti	4,00	4	1	0,855	-0,18
	gen Z	3,97	4	1,25		
Rozvoj i mimo zaměření pracovní pozice	experti	3,50	3,5	2	0,319	-0,47
	gen Z	3,56	4	1		
Možnost vycestovat v rámci svého zaměstnání (např. zahraniční stáže)	experti	3,95	4	1	0,069	1,82
	gen Z	3,44	4	1,25		
Zapojení digitalizace a IT do pracovních činností a rozvoje	experti	3,90	4	1	0,135	1,50
	gen Z	3,56	4	2		

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

7.3 Závěry ke komparaci šetření

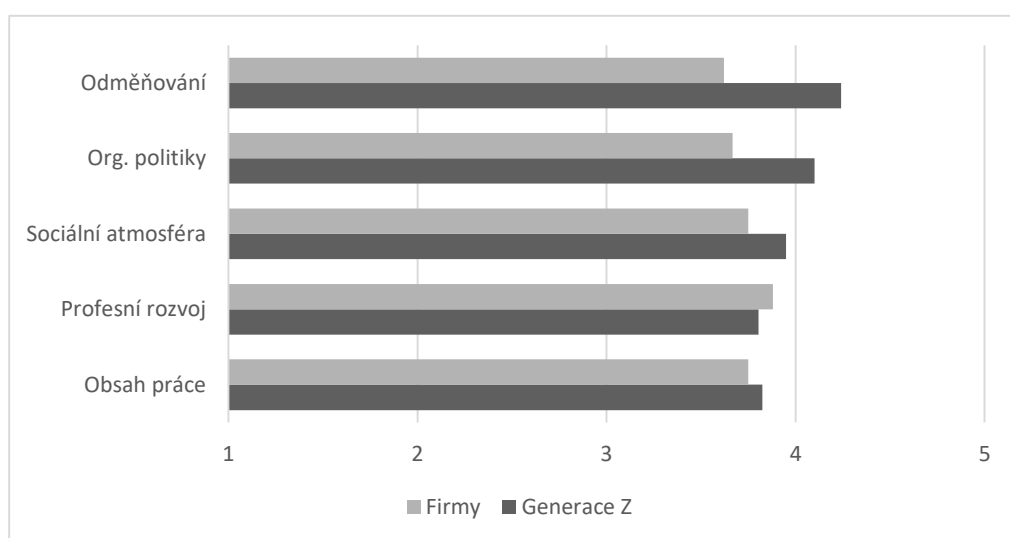
Na základě výsledků komparace dotazníkového šetření (generace Z) a šetření metodou Delphi (zaměstnavatelé) lze identifikovat oblasti a pracovní hodnoty, které vykazují shodu, či naopak rozdílnost v očekávání obou dotazovaných skupin.

První část komparace je zaměřena na dimenze APC, což odpovídá specifické výzkumné otázce **SVO-3.1** *Jaké odlišnosti či shody v oblastech pracovních hodnot lze identifikovat ve vzájemných očekáváních generace Z a firem v ČR?*

Z výsledných dat (viz obr. č. 20 níže) je patrné, že u vybraných oblastí dochází ke značnému **nesouladu mezi očekáváními zástupců generace Z a zaměstnavatelů**. Největší rozdíl je patrný u problematiky *Odměňování*, kdy pro dotazované firmy je tato problematika ve vztahu ke generaci Z nejméně očekávaná. Zcela opačná očekávání ve vztahu k odměňování mají zástupci generace Z, pro které se naopak jedná o nejdůležitější

oblast pracovních hodnot. Tento značný nesoulad v očekáváních lze označit za zcela zásadní. Další rozdíl je patrný také u oblasti *Organizační politiky*, ve které byla zjištěna výrazně vyšší očekávání ze strany zástupců generace Z v porovnání se zástupci firem. O nižších očekáváních této problematiky ze strany podniků hovoří také skutečnost, že experty byly identifikovány pouze 3 pracovní hodnoty z této oblasti, přičemž u ostatních oblastí se jednalo nejčastěji o 6 pracovních hodnot (maximum činilo 8 identifikovaných hodnot).

Obr. č. 20: Očekávání generace Z a firem v ČR - oblasti pracovních hodnot; průměrné hodnoty hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Důležitým výstupem ve vztahu ke vzájemným očekáváním je také míra vyrovnanosti či naopak rozptýlenosti očekávání jednotlivých oblastí. **Na straně zaměstnavatelů, tedy firem, je patrná značná vyrovnanost mezi jednotlivými oblastmi**, kdy kromě Odměňování (nejhorší), jsou všechny oblasti firmami očekávány na velmi podobné úrovni (statisticky ověřeno v kapitole 6.1.1 *Průběh a výsledky prvního kola šetření*). Odlišné výsledky jsou ovšem patrné u **generace Z, u které dochází k určité nerovnováze v očekáváních a dochází tak k vytvoření poměrně jasné stupnice preferencí**. Tato skutečnost je vyobrazena v tabulce č. 44 níže.

Tab. č. 44: Pořadí očekávání - oblasti pracovních hodnot

Očekávání	Generace Z	Zaměstnavatelé
Nejvyšší ↓ Nejnižší	Odměňování	Obsah práce
	Org. politiky	Profesní rozvoj
	Sociální atmosféra	Org. politiky
	Obsah práce	Sociální atmosféra
	Profesní rozvoj	Odměňování

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na základě výše prezentovaných výstupů lze identifikovat nesoulad mezi očekáváním zaměstnavatelů a generace Z, který může vést k negativním emočním reakcím, nespokojenosti, nedostatku odhodlání či k úmyslu ukončit pracovní poměr. Všechny tyto projevy mají v konečném důsledku značný dopad nejen na výkonnost zaměstnance, ale také na výkonnost a efektivitu celého podniku.

Druhá část analýzy se zaměřovala na komparaci samotných pracovních hodnot, které byly v obou šetřeních shodné. Pro tuto část výzkumu byla stanovena specifická výzkumná otázka **SVO-3.2** *Jaké odlišnosti či shody v pracovních hodnotách lze identifikovat ve vzájemných očekáváních generace Z a firem v ČR?*

Z celkového počtu 15 shodných položek lze u 4 z těchto pracovních hodnot prokázat statisticky významný rozdíl v hodnocení obou skupin. Jedná se o pracovní hodnoty:

- vysoká mzda;
- různorodost a individualizace benefitů;
- možnost home office / práce z domova;
- rychlý kariérní růst.

U všech položek vyjma *Možnost home office / práce z domova* je naměřena vyšší hodnota hodnocení u zástupců generace Z. Naopak u zbývajících 11 shodně identifikovaných pracovních hodnot nelze prokázat statisticky významný rozdíl v očekávání obou skupin.

8 Charakteristika generace Z v kontextu pracovního prostředí

Z analýzy charakteristik jednotlivých generací je patrné, že se firmy v současné době setkávají se čtyřmi odlišnými generacemi. I přesto, že některé charakteristiky těchto generací lze označit za velmi blízké či shodné, v podnikové praxi firmy čelí **heterogenním generacím, jejichž názory, postoje či hodnoty jsou odlišné**. Není tedy možné, aby firmy nahlížely na různorodou pracovní sílu vyjádřenou jednotlivými generacemi jako na jeden celek a aplikovaly na ně jednotné, univerzální řešení. V níže uvedené tabulce č. 45 jsou na základě provedené literární rešerše tuzemské a zahraniční literatury a studií strukturovaně uvedeny základní charakteristiky analyzovaných generací s vlivem na podnikovou praxi. Uvedený přehled je výstupem kapitoly 2 *Generace*.

Tab. č. 45: Charakteristika generací Baby Boomers, X, Y a Z v pracovním prostředí

	Baby Boomers	X	Y	Z
Klíčová charakteristika	zkušenosti	individualismus	on-line	odpovědnost
Základní hodnoty	peníze, uznání, autorita/moc	rodina, kariéra	jistota, svoboda, přátelé	peníze, společnost, flexibilita
Work-life balance	nízký požadavek	rostoucí zájem	rovnováha	rovnováha
Informační/komunikační technologie	učení se	přizpůsobování se	od narození	samozřejmost
Týmová spolupráce	neutrální	kolaborace	budování vztahů	malé týmy
Vzdělávání a rozvoj	bez zájmu	spojeno s rozvojem ICT, cizí jazyky	priorita včetně zahraničních zkušeností	priorita s důrazem na praktickou formu
Zpětná vazba	minimální	situacní dle potřeby	neustálá	neustálá
Vztah k autoritám	respekt	svoboda	konzultace	blízký vztah
Charakteristika a uspořádání pracoviště	soutěživost	neformální pravidla	otevřené a sdílené pracoviště	návrat k individualismu
Přístup k práci	pracovitost, cílevědomost, disciplína	úkolová orientace, adresnost, samostatnost	podnikavost, flexibilita, pracovitost, více zaměstnání	kreativita, samostatnost, inovativnost
Komunikace	osobní, telefony, SMS	e-mail, telefony	e-mail, aplikace	osobní a virtuální
Loajalita	dlouhodobá	vysoká	oddanost profesi, nikoliv organizaci	slabá, rostoucí vzhledem k možnostem
Kariérní cíle	sociální statut	zajištění rodiny	smysluplná práce	ambicióznost

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z výše uvedeného přehledu jednotlivých generací je možné vysledovat určité mezigenerační trendy. V problematice work-life balance je patrný dlouhodobě rostoucí zájem směrem k nejmladší generaci Z. Podobný trend lze zaznamenat také u problematiky zpětné vazby, u které dochází k rostoucí preferenci opět směrem k nejmladším generacím Y a Z. Jednosměrný trend je patrný také u problematiky loajality, která klesá spolu s věkem pracovníka, či u vztahu k informačním a telekomunikačním technologiím, který vykazuje rostoucí trend.

Při zaměření na vztah k týmové práci je zřejmé, že u generace Z dochází ke zcela odlišnému postoji v porovnání s předcházejícími generacemi (týmová spolupráce/kolaborace), tedy k preferenci spíše menších týmů. Tato skutečnost je patrná také v problematice charakteristiky a uspořádání pracoviště, kde dochází k návratu k individualismu, který byl specifický spíše pro nejstarší generaci Baby Boomers. Podobný trend ve vývoji preferencí je také u oblasti komunikace, kdy se zástupci generace Z vrací k očekávání osobní komunikace.

8.1 Charakteristika generace Z v kontextu pracovního prostředí v ČR

Dalším výstupem předložené disertační práce pro účely podnikové praxe je profil generace Z ve vztahu k pracovním hodnotám, který vychází z výsledků provedeného šetření a je tak zaměřen na očekávání zástupců této generace v podmínkách ČR. Z níže uvedeného profilu generace Z na obrázku č. 21 je patrné, že i v českém prostředí lze potvrdit vysokou preferenci finančního odměňování, a to jak v absolutním vyjádření, tak i v požadavku na růst. I přesto, že zástupci generace Z jsou charakterizováni vysokou flexibilitou a nízkou loajalitou, sami očekávají jistotu svého pracovního místa. Profil očekávání české generace Z potvrzuje také vysokou preferenci požadavku na sladění osobního a pracovního života, stejně tak jako nižší náklonnost k týmové spolupráci na pracovišti. Nízká očekávání jsou dále identifikována v problematice *Možnosti rozhodování*, *Získávání pracovních zkušeností v zahraničí* či *Práce z domova*. Pro další výzkumy bude vnímání problematiky home office generací Z ve světle současné koronakrize a jejích dopadů na pracovní prostředí jedním z velmi důležitých témat.

Generace Z v ČR očekává od svého zaměstnavatele možnost kariérního růstu. Očekáváno je také plné využívání dovedností a schopností v rámci pracovní náplně. Práce, kterou

zástupci generace Z vykonávají, by měla být zajímavá a smysluplná. Právě smysluplnost lze chápat také ve vztahu ke společenské odpovědnosti zaměstnavatele.

Obr. č. 21: Profil očekávání generace Z v ČR ve vztahu k pracovním hodnotám

Oblasti APC	Nejvyšší očekávání	Nízká očekávání
<i>Odměňování</i>	Dobře placená práce a růst mzdy Jistota pracovního místa	Různorodost a atraktivita benefitů
<i>Sociální atmosféra</i>	Přátelská atmosféra na pracovišti Respektování work-life balance	Práce v týmu
<i>Organizační politiky</i>	Spravedlnost a respekt zaměstnavatele Přístupnost mým názorům nadřízeným	Možnost (spolu)rozhodovat
<i>Profesní rozvoj</i>	Kariérní růst Plné využívání znalostí a dovedností	Získávání zkušeností v zahraničí
<i>Obsah práce</i>	Zajímavá a smysluplná práce	Práce z domova (home office)

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

8.1.1 Vnitřní homogenita generace Z v ČR

Stejně důležité jako je vnímání a akceptace mezigeneračních rozdílů na pracovišti, je zásadní také analyzování a případně přizpůsobování procesů a činností odlišnostem uvnitř samotné generace. Tyto rozdíly byly pro účely předloženého výzkumu analyzovány pomocí vlivu sociodemografických faktorů, konkrétně byla tzv. vnitřní homogenita/heterogenita generace Z ověřena na věku, pohlaví, velikosti bydliště a typu školy.

Z provedeného výzkumu je patrné, že velikost místa bydliště (pod a nad 5 000 obyv.) nemá žádný vliv na očekávání jednotlivých oblastí pracovních hodnot. Stejně tak nebyl potvrzen vliv při rozdělení dotazovaných na starší a mladší zástupce generace Z (narozeni do a od roku 2000). Pouze u jedné oblasti, konkrétně u *Odměňování*, je možné potvrdit vliv typu studované školy, kdy mírně vyšší očekávání vykazují zástupci generace Z, kteří studují střední školu či gymnázium (v porovnání se studenty vysokých škol). Posledním analyzovaným sociodemografickým faktorem, u něhož byl zkoumán vliv na očekávání

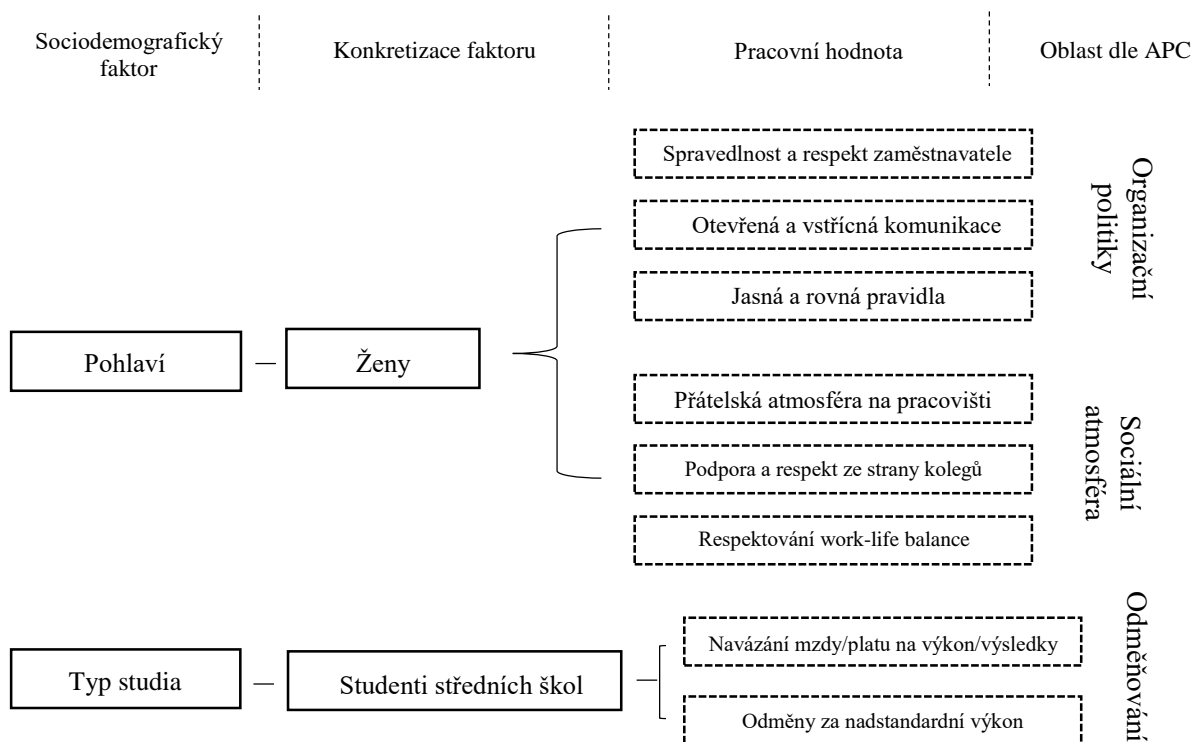
generace Z, je pohlaví, které je jedním z nejčastěji analyzovaných faktorů (např. Hansen & Leuty, 2012; Kumar & Velmurugan, 2018). Vliv pohlaví byl prokázán v problematice organizačních politik a sociální atmosféry, kdy v obou případech dochází k větší preferenci ze strany žen.

Z výzkumu je tak patrné, že **vnitřní homogenita generace Z je na poměrně vysoké úrovni**. I přes vysokou homogenitu samotné generace Z je vhodné pro účely podnikové praxe blíže analyzovat konkrétní pracovní hodnoty z oblastí s potvrzeným vlivem vybraného sociodemografického faktoru.

Ženy z generace Z mají vyšší očekávání v následujících pracovních hodnotách: *Spravedlnost a respekt zaměstnavatele; Otevřená a vstřícná komunikace; Jasná a rovná pravidla; Přátelská atmosféra na pracovišti; Podpora a respekt ze strany kolegů a Respektování work-life balance*. **Středoškoláci a gymnazisté z generace Z** mají vyšší očekávání v těchto pracovních hodnotách: *Navázání mzdy/platu na výkon/výsledky* a *Odměny za nadstandardní výkon*. U obou zmíněných hodnot jsou patrná vyšší očekávání výše odměny v návaznosti na odvedený výkon.

Uvedenou vnitřní heterogenitu generace Z přehledně vyobrazuje obrázek č. 22 níže. Z uvedených pracovních hodnot a oblastí je patrná potřeba respektování problematiky etiky či rovných příležitostí na pracovišti ve vztahu k ženskému pohlaví. Dále je nutné ze strany zaměstnavatelů respektovat navázání výše odměny/mzdy/platu na odvedený výkon u studentů, kteří dosáhli nejvýše středoškolského vzdělání. V tomto případě je ovšem nutné brát na vědomí charakter a obsah vykonávané práce či nastavení systému odměňování v celé organizaci.

Obr. č. 22: Schéma vnitřní heterogenity generace Z dle vybraných sociodemografických faktorů



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

9 Doporučení pro strategie řízení generace Z na pracovišti

Rozdílnost mezi generacemi jakožto důsledek věkové diverzity na pracovišti je neoddiskutovatelným faktem. Pro podniky tak vyvstává výzva v podobě efektivního řízení každé z generací, včetně zkoumané generace Z. Řízení lidských zdrojů s ohledem na věkovou diverzitu ovšem není možné zavést pouze z operativního hlediska, pro dosažení dlouhodobých výsledků a trvalé efektivity je potřeba rozdíly v přístupu k řízení jednotlivých generací chápat komplexně napříč celou organizací, jejími procesy a činnostmi. V níže uvedených podkapitolách jsou představeny návrhy doporučení v kontextu personálních činností. Jelikož docházelo ke sběru dat na území ČR, je primární využití výstupů určeno pro řízení generace Z v podmínkách ČR, a to především z důvodů možných kulturně-historických odlišností, které potvrzují ve svých výzkumech například Yadav a Lenka (2020) či Kutlák (2021). V rámci jednotlivých oblastí personálních činností jsou také vymezeny možnosti měřitelnosti uvedených činností, stejně tak jako možnosti měřitelnosti efektivity řízení generace Z na úrovni celé organizace.

9.1.1 Odměňování

Odměňování je oblastí předběžné psychologické smlouvy, která je zástupci generace Z nejvíce preferována. Konkrétně se jedná především o očekávání dobře placené práce a jejího růstu. Pro generaci Z, stejně jako pro předcházející generace, je mzda stěžejní pracovní hodnotou (např. Miller, 2018; Puiu, 2017). Je ovšem nutné upozornit na komparaci vzájemných očekávání v oblasti odměňování, kdy obě strany, tedy generace Z a zaměstnavatelé, hodnotí odměňování zcela rozdílně. Právě vysoká očekávání ze strany generace Z a výrazně nižší očekávání ze strany zaměstnavatelů lze označit za možný střet v očekávání obou stran. Pro firmy v ČR je tak v současnosti zcela zásadní akceptovat důležitost problematiky odměňování. Tato akceptace se může projevovat různými způsoby, mezi něž může patřit například:

- sdělení v pracovním inzerátu;
- sdělení na kariérních webech či stránkách;
- vymezení struktury odměňování v pracovněprávním vztahu - včetně faktorů, které mají vliv na výši mzdy/platu.

Jak již bylo uvedeno výše, navázání mzdy na výkon pracovníka je očekáváno spíše ze strany středoškolských studentů než od vysokoškoláků. Z uvedeného je možné odvodit, že manuální pracovníci či pracovníci s měřitelným typem výkonu očekávají variabilní složku mzdy, která respektuje výkonnost jedince.

S odměňováním souvisí také očekávání ve formě spravedlnosti ze strany zaměstnavatele. Tato problematika vychází z Adamsovy teorie spravedlnosti, které je založena na srovnávání vstupu (výkonu) a výstupu (odměny), a to nejen ve vztahu k odvedené práci, ale také ve vztahu k ostatním pracovníkům (Mathis a kol., 2017). Pro firmy je tak důležité komunikovat možné rozdíly v odměňování, nicméně tyto rozdíly musí být založeny na racionálním základu. V opačném případě mohou být chápány jako projev nespravedlnosti. Očekávání v problematice spravedlnosti je nutné pro firmy vnímat také ve vztahu k rozdílům v odměnách mužů a žen, které jsou v ČR stále na rozdílné úrovni (Hovorková, 2019). I přesto, že s příchodem Mileniálů na pracoviště dochází k postupnému snižování rozdílů, například u vedoucích pozic naopak dochází k tzv. rozevírání nůžek (Mafra, 2021). Důležitost uvedeného navíc podporuje skutečnost, že očekávání spravedlivého jednání zaměstnavatele očekávají dle průzkumu předložené disertační práce více právě ženy z generace Z.

Při zaměření na růst mzdy je pro firmy nutné vymezit možnosti růstu mzdy pracovníka, které mohou být navázány na jeho kariérní plán. Na základě tohoto spojení, v případě spokojenosti zaměstnance, lze predikovat zvýšení loajality jakožto důsledek rostoucí jistoty pracovníka. I přesto, že požadavek na růst mzdy ze strany generace Z je často firmami vnímán ne zcela pozitivně, nejedná se o nikterak zvláštní podmínku. Například data vyobrazena na obrázku č. 23 níže prezentují vývoj průměrné mzdy v ČR za posledních 14 let. Z průběhu grafu je patrný nárůst průměrné mzdy v posledních 15 letech. I přesto, že především v období konjunktury je růst zapříčiněn převisem poptávky na trhu práce, lze potvrdit, že u pracovníků v ČR dochází k takřka neustálému nárůstu nominální i reálné mzdy. Pro firmy je tak minimálně ve vztahu ke generaci Z důležité tyto skutečnosti komunikovat a respektovat.

Obr. č. 23: Průměrná hrubá mzda v ČR (Kč), 2006–2020



Zdroj: Mafra (2021)

Vzhledem ke skutečnosti, že generace Z není příliš nakloněna týmové práci a preferuje spíše individualismus, není vhodné navázat odměnu jednotlivce na týmový výkon. Především při nižším výkonu týmu se může jednat pro zástupce generace Z o silně demotivující faktor. Stejně tak není ze strany generace Z v ČR očekávána nabídka různorodých benefitů, mezi něž lze zařadit příspěvky na jídlo, dopravu aj. Zaměstnavatelé by se tak v nabídce měli zaměřit spíše na žádané nefinanční benefity, kam lze zařadit respektování work-life balance, zajímavou náplň práce, přátelskou atmosféru na pracovišti či kariérní možnosti (viz dále).

Mezi personální činnosti s přímým vlivem a dopadem výstupů a doporučení disertační práce v oblasti odměňování lze zařadit především:

- získávání, výběr a adaptace;
- odměňování a zaměstnanecké výhody.

Pro vyhodnocení aktivit v oblasti odměňování jsou níže v tabulce č. 46 uvedeny vybrané ukazatele pro hodnocení vývoje na pracovišti s orientací na očekávání generace Z. Stejně jako u výše uvedeného doporučení je pro firmy žádoucí sledovat především trend vývoje. Příkladem může být průměrné tempo růstu mzdy pracovníka, které vychází ze mzdových nákladů. Pro firmy je také žádoucí sledovat vývoj mezd v daném odvětví či mezi nejbližšími konkurenty pro určení konkurenceschopné výše platu/mzdy.

Tab. č. 46: Personální ukazatele - odměňování

Ukazatel	Výpočet
Mzdové náklady na pracovníka (Kč)	Mzdové náklady na jednoho pracovníka (přepočteno na plný úvazek)
Náklady na odměňování na pracovníka (Kč)	Celkové náklady na odměňování (mzda + benefity) na jednoho pracovníka (přepočteno na plný úvazek)
Poměr nákladů na benefity ke mzdovým nákladům (%)	Náklady na benefity vztažené ke mzdovým nákladům
Poměr výkonnostní složky ke mzdovým nákladům (%)	Výkonnostní složka mzdy vztažená ke mzdovým nákladům

Zdroj: Armstrong & Taylor (2015), Horváthová a kol. (2016) a Mathis a kol. (2017), zpracováno autorem

9.1.2 Profesionální rozvoj

Kariéra pracovníků a s ní související rozvoj pracovníků jsou vzhledem k ambicióznosti generace Z velmi důležitou oblastí. Na základě výzkumu jsou kariérní růst a plné využívání znalostí a dovedností nejvíce očekávané generací Z v této oblasti. Nicméně i přesto, že oblast profesionálního rozvoje vykazuje u firem vůbec nejvyšší očekávání, samotná pracovní hodnota *Kariérní růst* vykazuje na rozdíl od dalších pracovních hodnot v této oblasti výrazně vyšší míru očekávání ze strany generace Z v přímém porovnání s očekáváním firem.

Právě problematika kariérního růstu je pro zaměstnavatele vzhledem k nízké loajalitě generace Z výzvou. Neznamena to ovšem, že by kariéra jedinců měla být z důvodu možného brzkého odchodu zcela opomenuta. Naopak vhodné nastavení společných očekávání může vést ke snížení fluktuace a k naplnění vzájemných potřeb. Nicméně, jak je patrné z výsledků výzkumu, jistota práce je pro generaci Z také jednou z nejdůležitějších hodnot. Z uvedeného lze vyvodit, že v případě naplnění nejen kariérních cílů jedince může být právě jistota jedním z důvodů, proč se stane pracovník více loajálním.

Současné pojetí kariérních vyhlídek lze ve vztahu ke kariérním možnostem definovat dle Mathis a kol. (2017) jako vnitřní uspokojení plynoucí z dlouhodobého profesionálního růstu, který je řádně ohodnocen. Jedinci jsou dále dle současného pojetí více nakloněni k plánování svých kariér, než aby tuto činnost nechávali čistě na svém zaměstnavateli. Tento fakt také souvisí se skutečností, že jedinci si stanovují vlastní životní cíle a mety, přičemž si hledají práci, která je s nimi v souladu. Na základě uvedeného je jednou z cest při plánování kariéry jedince na pracovišti využití tzv. *Proteánské kariéry*. Tento přístup

je založen na vytváření kariérních plánů samotným pracovníkem, které by měly vést k jeho vnitřnímu naplnění (Gubler, Arnold & Coombs, 2013). Podobným typem je také *individuálně zaměřené plánování kariéry*, které se opět zakládá na zodpovědnosti a součinnosti pracovníka (Seibert, Kraimer, Holtom & Pierotti, 2013). V případě, že pracovník bude mít ve svém kariérním plánu zahrnuty pozice a aktivity, u kterých dojde k naplnění jeho potřeb či k využití jeho dovedností a znalostí, lze očekávat pozitivní dopad na jeho loajalitu k dané firmě (Computerworld, 2019).

Vzhledem k očekáváním v podobě možného kariérního růstu ve spojení s využíváním znalostí a schopností generace Z je pro zaměstnavatele stěžejní poznání samotného pracovníka. Jako jeden z výchozích procesů lze označit vytvoření **individuálního kariérního profilu**, který zahrnuje níže uvedené části, přičemž toto poznání napomůže při plánování kariérních možností, což nepochybně vede ke spokojenosti zaměstnavatele i pracovníka samotného.

- Zájmy;
- Dovednosti;
 - U generace Z je nutné poznání a využití těchto dovedností v co možná největší míře v rámci náplně práce či v rámci budoucích kariérních možností;
- Osobnostní charakteristiky;
- Hodnoty (Mathis a kol., 2017).

Většina zaměstnavatelů se setká s jedinci z generace Z v okamžiku, kdy nastupují po dokončení školy do své první práce, a proto je nutné v rámci kariérní změny (započetí) vnímat a řídit dle Packard, Leach, Ruiz, Nelson a DiCocco (2012) následující skutečnosti:

- *vztah nadřízený-podřízený* je zcela odlišný od vztahu učitel-žák;
- ze školy jsou jedinci zvyklí na velmi *častou zpětnou vazbu*, která je navíc charakteristická i pro celou generaci Z bez ohledu na fázi jejich kariéry;
- *časový horizont a jeho pravidelnost* jsou při vstupu do zaměstnání odlišné, což úzce souvisí s očekáváním flexibility ze pohledu generace Z.

Naopak v rámci dlouhodobé kariéry je nutné vnímání kariérních fází v průběhu života jedince, kdy první fázi lze ohraničit 30 lety věku na horní hranici. Následně dochází

k určitým změnám v potřebách či hodnotách jedince, které je potřeba ve vhodnou dobu reflektovat (Mathis a kol., 2017).

Mezi personální činnosti s přímým vlivem a dopadem výstupů a doporučení disertační práce v oblasti profesního rozvoje lze zařadit:

- plánování lidských zdrojů;
- interní mobilita;
- vzdělávání a rozvoj.

Pro vyhodnocení aktivit v oblasti profesního růstu a rozvoje jsou níže v tabulce č. 47 identifikovány ukazatele pro hodnocení vývoje na pracovišti s orientací na očekávání generace Z. Uvedené ukazatele nemají žádnou optimální hodnotu, poněvadž jsou odvislé od konkrétního pracoviště. Nicméně pro firmy je nutné sledování dlouhodobého vývojového trendu těchto ukazatelů, který je možné následně konfrontovat s dalšími ukazateli (spokojenost zaměstnanců, celková fluktuace) a případně měřit možnou příčinnou závislost.

Tab. č. 47: Personální ukazatele - profesní rozvoj

Ukazatel	Výpočet
Míra kariérního rozvoje (%)	Počet povýšených pracovníků na počtu pozic obsazených z interních zdrojů
Míra kariérního plánování (%)	Počet pracovníků s kariérním plánem na celkovém počtu pracovníků
Počet hodin školení na pracovníka (hod.)	Počet hodin školení na jednoho pracovníka (přepočteno na plný úvazek)
Počet hodin odborného školení na pracovníka (hod.)	Počet hodin odborného školení na jednoho pracovníka (přepočteno na plný úvazek)
Míra zahraničních zkušeností (%)	Počet pracovníků se zkušeností s vysláním do zahraničí na celkovém počtu pracovníků
Míra interního povyšování (%)	Počet pracovníků povýšených do vyšších pozic na celkovém počtu pracovníků

Zdroj: Armstrong & Taylor (2015), Horváthová a kol. (2016) a Mathis a kol. (2017), zpracováno autorem

9.1.3 Sociální atmosféra

Jednou z nejvíce očekávaných pracovních hodnot generace Z v oblasti sociální atmosféry je problematika work-life balance, tedy požadavek na sladění osobního a pracovního života. Zároveň je u této hodnoty potvrzen značný zájem ze strany ženského pohlaví.

Podporovat **work-life balance** lze několika způsoby. Jedním ze způsobů jsou alternativní způsoby práce a pracovních úvazků, konkrétně se jedná o:

- *zkrácení pracovního úvazku;*
- *práce z domova;*
- *kratší nebo zkrácená pracovní doba;*
- *pružná pracovní doba* - pracovník si dle svého rozhodnutí určí začátek či (i) konec pracovní doby v jednotlivých dnech. Volba je omezena časovými intervaly, které určuje zaměstnavatel;
- *konto pracovní doby* - je vyplácena plná mzda, ale náplň a objem práce je určen aktuální potřebou a možnostmi a pracovní doba je tak nerovnoměrná;
- další typy úvazků jako například *dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti* aj. (Jouza, 2019; Zákon č. 365/2011 Sb.).

Výše uvedené alternativní typy pracovních úvazků jsou v souladu s rostoucí oblibou tzv. gig ekonomiky, která je charakterizována nezávislými pracovníky (bez plného úvazku), a otevírají tak zástupcům generace Z další možnosti (Green, Walker, Alabulththim, Smith & Phillips, 2018). Zároveň je ovšem nutné upozornit na práci z domova, která dle profilu očekávání generace Z patří mezi pracovní hodnoty s ne zcela vysokými preferencemi. Firmy ovšem dle výzkumu v problematice home office vykazují výrazně vyšší očekávání. Zaměstnavatelé by tak neměli brát práci z domova jako nutný prvek na pracovišti či dokonce jako benefit, ale jeho uplatnění by mělo být ve vztahu ke generaci Z spíše na vzájemné dohodě a dobrovolnosti.

Mimo pracovní úvazky patří k dalším možnostem respektování work-life balance ze strany zaměstnavatele také podpora duševního a tělesného zdraví pracovníka, kterou lze realizovat komunikací o samotném nastavení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, zajištěním péče o dítě (firemní školky či kooperace s konkrétními zařízeními), sick days (placené volno pro nemoc či osobní záležitosti), proplácení ozdravných pobytů a příspěvky na tyto aktivity, sabbatical (osobní volno, kdy je zaměstnanec stále v pracovním poměru a pobírá mzdu) či zřízení relaxačních místností (jóga místnosti, herní prvky na pracovišti aj.) (Malik, Wan, Dar, Akbar & Naseem, 2014). Nicméně je nutné zmínit skutečnost, že generace Z nevykazuje vysoká očekávání v oblasti různorodosti a atraktivity benefitů, a tudíž by nemělo být řešením požadavku na sladění osobního a pracovního života pouze velké množství nabízených benefitů.

Pro měření efektivnosti a účinnosti podpory work-life balance na pracovišti se nejčastěji využívají kvalitativní způsoby měření, jako jsou například dotazníky spokojenosti zaměstnanců před a po zavedení konkrétních opatření. K možnostem kvantitativního měření dopadů podpory work-life balance patří návratnost investic (ROI) (Bardoel, De Cieri & Mayson, 2008).

Kromě podpory work-life balance je v oblasti sociální atmosféry generací Z očekávána **přátelská atmosféra na pracovišti**. Mezi základní nástroje dosažení a udržení přátelské atmosféry patří například zavedení neutrálních prostorů pro setkávání spíše neformálního charakteru (odpočinkové či fun zóny). Další z možností je realizace společných aktivit s kolegy mimo pracovní prostředí, které vedou k utužení kolektivu. Zde je nicméně nutné vždy přizpůsobit osobním preferencím pracovníků a dynamice týmu. Rozhodně by se nemělo jednat o povinnou aktivitu, o čemž svědčí mimo jiné nižší náklonnost generace Z k týmové spolupráci. Přátelská atmosféra na pracovišti je ovlivněna také způsobem vedení ze strany nadřízených, s čímž souvisí také vysoké očekávání generace Z v této problematice. Nadřízení by měli při vedení jedinců generace Z využívat především mentoring a koučing, což je třetí nejvýše hodnocená pracovní hodnota v oblasti sociální atmosféry.

Mezi personální činnosti s přímým vlivem a dopadem výstupů a doporučení disertační práce v oblasti sociální atmosféry lze zařadit:

- bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- odměňování a zaměstnanecké výhody;
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání;
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj.

9.1.4 Obsah práce

Pro zástupce generace Z je jednou z neočekávanějších pracovních hodnot **smysluplnost vykonávané práce**. Jak je uvedeno výše, tato hodnota úzce souvisí nejen s charakterem dané pracovní náplně, ale lze na ni nahlížet také v kontextu celé firmy. Důsledkem tohoto přístupu je pak smysluplnost firmy a jejích aktivit, tedy aby docházelo k širšímu smyslu/významu těchto aktivit, a to i ve vztahu k okolí. Očekávání společenské odpovědnosti zaměstnavatele je v souladu se zjištěními literární rešerše, kdy tento soulad je patrný také v problematice vnímání diverzity či spravedlnosti generací Z, a to nejen

v ČR. Tyto prvky a hodnoty jsou součástí sociálního pilíře konceptu společenské odpovědnosti firem.

Uvedené respektování a dodržování zásad uvnitř firmy i ve vztahu k okolnímu světu je pro firmy převážně dobrovolnou iniciativou. Nicméně existuje také celá řada certifikačních aktivit, které poskytují na základě vybraných standardů postupy pro management společenské odpovědnosti ve firmách (např. GRI, ISO 26000 či AA 1000) (Kutlák & Procházková, 2017).

Mezi personální činnosti s přímým vlivem a dopadem výstupů a doporučení disertační práce v oblasti obsahu práce lze zařadit:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu;
- organizace práce a pracovní podmínky;
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj.

9.1.5 Organizační politiky

Oblast organizačních politik zahrnuje vymezení a respektování jasných a spravedlivých pravidel chování a jednání či formy komunikace ve vztahu k organizaci (Freese a kol., 2008; Lub a kol., 2016) (více viz kapitolu *1.3.3 Obsah psychologické smlouvy*). I přesto, že na základě provedené rešerše je pro generaci Z z globálního pohledu velmi důležitá častá zpětná vazba a blízký vztah k autoritám, mezi něž lze zařadit i nadřízeného na pracovišti, tato očekávání se nepotvrdila v podmínkách ČR. Neznamená to ovšem, že je generaci Z zpětná vazba cizí, pouze ji neočekává ihned. Zpětnou vazbu je ovšem nutné vnímat i v opačném směru, tedy od generace Z směrem k nadřízeným či dalším autoritám, poněvadž zástupci této generace očekávají přístupnost k jejich názorům.

Vzhledem k uvedenému je pro zaměstnavatele možné využít **system 360° zpětné vazby** (také vícezdrojová zpětná vazba). Tato hodnotící metoda je založena na komplexním hodnocení pracovníka a následném sdělování zpětné vazby nejen od nadřízených, ale také podřízených a spolupracovníků na stejné úrovni. Zároveň v důsledku komplexnosti je tato vícezdrojová zpětná vazba realizována v delších časových intervalech (měsíce až rok). Kromě samotné zpětné vazby se jedná na základě vytyčování cílů či iniciování školení také o prostředek rozvoje pracovníka, což je v souladu s očekáváním v oblasti profesního růstu a rozvoje (Armstrong & Taylor, 2015). Jak navíc uvádějí Atkins a Wood (2002),

v důsledku využívání IT technologií a on-line prostředí pro hodnocení pracovníka se dostává této metodě stále větší oblibě. K výhodám této metody patří dle Pustiny, Daňkové a Forejtové (2014) ucelený pohled na výkon pracovníka, zvýšené povědomí o schopnostech, chování a jejich významu, validnější, reálnější a objektivnější vnímání zpětné vazby či vytváření podnětů pro zlepšování nadřízených/manažerů. Naopak k nevýhodám lze zařadit časovou a finanční náročnost, vyvolávání stresu při přijímání zpětné vazby či neefektivitu v případě, že nenásledují potřebné kroky vyplývající z hodnocení pracovníka.

I přes velmi pozitivní vztah k informačním a komunikačním technologiím je pro generaci Z důležitá osobní komunikace (Kutlák, 2019; Miller, 2018; Seemiller & Grace, 2017; Schawbel, 2014). V případě neosobní komunikace je upřednostňována komunikace za využití sociálních sítí či multiplatformních aplikací (např. WhatsApp, Viber aj.). V porovnání se staršími generacemi včetně Mileniálů dochází k odklonu od e-mailové komunikace. Tento fakt přináší pro zaměstnavatele nutnost úpravy kanálů firemní komunikace. V případě jednosměrné komunikace (směrnice, interní zpravodaj aj.) je možné rozšíření komunikačních kanálů, kterými dochází k zasílání a sdílení informací. V případě obousměrné či vícesměrné komunikace je již nutné uzpůsobit komunikační kanál dané skupině osob. Obecně generace Z očekává otevřenou a vstřícnou komunikaci na pracovišti.

9.1.5.1 Získávání a výběr zaměstnanců - komunikace s generací Z

Na základě teoretického rámce a výzkumu práce, jejichž součástí je konstrukt předběžné psychologické smlouvy, je pro zaměstnavatele nutné výše uvedené závěry a doporučení efektivně generaci Z sdělovat, a to nejen v rámci pracovního vztahu, ale také před uzavřením pracovněprávního vztahu. V rámci personálních činností lze hovořit o získávání a výběru zaměstnanců. V důsledku pozitivního vztahu generace Z k technologiím a on-line prostředí je vhodné zapracovat výše uvedená zjištění do komunikace na sociálních sítích, on-line pracovních portálech či kariérních stránkách zaměstnavatelů.

Právě tento výčet virtuálních komunikačních kanálů patřil v roce 2019 v ČR k nejčastějším při hledání práce mladými absolventy, tedy generací Z (Economia, 2019). Oblibu on-line prostředí pro zjišťování informací o zaměstnavateli či o konkrétní

pracovní nabídky dokazuje nárůst vyhledávání těchto informací z 55 % oslovených respondentů v roce 2017 na 63 % v roce 2019. Výrazně roste také obliba sociálních sítí, které zaznamenaly dokonce nárůst o 20 procentních bodů. Pro zaměstnavatele může být ve vztahu ke generaci Z velmi vhodným komunikačním a inzertním nástrojem profesní síť LinkedIn, na kterém tvoří v ČR nejpočetnější skupinu uživatelů osoby ve věku 25–33 let (necelých 90 tis. uživatelů) (Stormware, 2017). Nárůst sdílení profesních a kariérních informací je patrný u firem také na sociální síti Facebook, a to za využití nástroje *Pracovní nabídka*, který je součástí sekce *Kariéra* (Facebook, 2021).

Na základě uvedeného je níže uveden seznam on-line míst se zaměřením na český trh, kde může docházet k vytváření obrazu o potenciálním zaměstnavateli, na základě něhož může docházet k vyhodnocování plnění očekávání v rámci předběžné psychologické smlouvy:

- pracovní portály (jobs.cz, prace.cz, jobpilot.cz, sprace.cz, profesia.cz, monster.cz, unijobs.cz aj.);
- sociální sítě (Facebook, Instagram, Twitter);
- profesní sítě (LinkedIn);
- kariérní stránky zaměstnavatelů.

Nejen v on-line prostředí je nutné s potenciálními uchazeči z generace Z sdílet kariérní možnosti a pracovní nabídky, které budou v co možná největší míře naplňovat očekávání generace Z (samozřejmě vzhledem ke konkrétním specifikům dané firmy či pracovní pozice). V tabulce č. 48 níže je uveden seznam doporučení pro komunikování pracovních hodnot a oblastí, která jsou sestavena na základě provedeného výzkumu předložené disertační práce ve vztahu k očekáváním generace Z v ČR. V tabulce jsou zároveň vyznačeny hodnoty (*), u kterých byla potvrzena odlišná očekávání ve vztahu ke generaci Z. Pro zaměstnavatele se tak může jednat o příležitost k získání konkurenční výhody na trhu práce, který i přes současnou koronavirovou krizi v ČR stále vykazuje převis poptávky po práci (míra nezaměstnanosti 3,9 % - květen 2021) (CZSO, 2021a).

Tab. č. 48: Doporučené pracovní hodnoty pro komunikaci s generací Z v ČR

Výše a možnosti růstu mzdy*
Mzda odvislá od výkonu (pouze u pozic, kde je spojení logické)
Jistota pracovního místa (v důsledku historie firmy, její stability, velikosti aj.)
Přátelská atmosféra na pracovišti (lze podpořit formami její podpory)
Sladění osobního a pracovního života včetně možností flexibility
Spravedlivý přístup (včetně respektování diverzity na pracovišti)
Otevřená komunikace
Kariérní vyhlídky*
Respektování a rozvoj schopností a dovedností
Smysluplnost vykonávané práce (včetně možných dopadů na okolí)

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Mezi personální činnosti s přímým vlivem a dopadem výstupů a doporučení disertační práce v oblasti organizačních politik lze zařadit:

- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání;
- komunikace a informování zaměstnanců;
- personální informační systém.

Personální ukazatele - hodnocení efektivity řízení

Kromě měření konkrétních oblastí jsou v níže uvedené tabulce č. 49 uvedeny také personální ukazatele, které umožňují zaměstnavatelům dlouhodobé sledování efektivity řízení generace Z na pracovišti. Kromě celkových nákladů a výnosů pracovníka jsou ukazatele zaměřeny převážně na fluktuaci, kterou lze považovat za jeden ze základních ukazatelů vyhodnocující splnění vzájemných očekávání zaměstnavatelů a pracovníků nejen z generace Z. Pro hodnocení procesu získávání, výběru a adaptace pracovníků jsou pak uvedeny poslední tři ukazatele. Kromě uvedených ukazatelů je dále možné pracovat s kvalitativní zpětnou vazbou v podobě dotazníků na pracovišti, které se zaměřují kupříkladu na spokojenost zaměstnanců.

Shodně s výše představenými personálními ukazateli je pro firmy stěžejní především trend vývoje uvedených ukazatelů, na základě kterých mohou firmy vyhodnocovat dopady a efektivitu implementovaných doporučení pro řízení generace Z.

Tab. č. 49: Personální ukazatele - souhrnné

Ukazatel	Výpočet
Výnosy a náklady na pracovníka (Kč)	Celkové roční výnosy a náklady na jednoho pracovníka (přepočteno na plný úvazek)
Míra fluktuace (%)	Celkový počet pracovníků, kteří odešli z organizace, k celkovému počtu pracovníků
Index stability (%)	Celkový počet lidí s jedním a více roky zaměstnání k celkovému počtu lidí zaměstnaných před méně než jedním rokem
Míra dobrovolné fluktuace (%)	Celkový počet pracovníků, kteří odešli z organizace dobrovolně, k celkovému počtu pracovníků
Míra dobrovolné fluktuace ve zkušební době (%)	Celkový počet pracovníků, kteří odešli z organizace dobrovolně ve zkušební době, k celkovému počtu pracovníků
Náklady na obsazení pozice (Kč)	Celkové náklady na výběrové řízení vztahované na jednu obsazenou pozici
Počet dní na obsazení pozice (dny)	Počet dní od zadání požadavku do okamžiku přijetí pracovní nabídky
Akceptační poměr (%)	Počet akceptovaných prac. nabídek na celkovém počtu prac. nabídek

Zdroj: Armstrong & Taylor (2015), Horváthová a kol. (2016) a Mathis a kol. (2017), zpracováno autorem

Zároveň je potřeba uvést, že kromě jednotlivých personálních činností, které jsou signifikantně ovlivněny výstupy disertační práce v kontextu zkoumaných oblastí, je možné identifikovat vliv výstupů a doporučení i na další personální činnosti. Příkladem je činnost *získávání pracovníků*, při které je potřebné nejen v rámci pracovního inzerátu reflektovat očekávání generace Z napříč jednotlivými oblastmi. Podobně je tomu také u personální činnosti *komunikace a informování zaměstnanců*, kdy je opět nutné předávat potřebné informace (nejen ve vztahu k očekávání generace Z) napříč všemi zkoumanými oblastmi.

Závěr

Důležitost problematiky řízení věkově různorodé pracovní síly na pracovišti je vzhledem k vývoji demografických dat jednou z výzev, kterým v současnosti čelí naprostá většina firem nejen v ČR. Význam uvedeného navíc podtrhují rozdíly mezi jednotlivými generacemi, které působí na trhu práce. Podniky jsou tak nuceny, především v dobách ekonomického růstu způsobujícího velkou konkurenci na straně poptávky na trhu práce, přizpůsobovat nejen jednotlivé činnosti, ale také celkové směřování firmy jednotlivým postojům, názorům a hodnotám každé z generací.

Vhodné a efektivní řízení věkově různorodé pracovní síly firmám přináší pozitivní důsledky, které mají v konečném důsledku vliv především na ekonomiku a výkonnost firmy. Mezi tyto důsledky lze zařadit pozitivní synergický efekt, snížení fluktuace či zefektivnění personálních činností. V neposlední řadě si firma buduje pozitivní obraz jakožto zaměstnavatel (employer branding). Přizpůsobování se firmy ve vztahu k jednotlivým generacím je ovšem vhodné či dokonce nutné realizovat již při samotném usilování o zaměstnance. Tito potenciální zaměstnanci si totiž při výběru zaměstnavatele vytvářejí tzv. mentální mapy, jež jsou založeny na očekáváních a preferencích daných jedinců od svého budoucího zaměstnavatele.

Předložená disertační práce vznikla za účelem přispět k rozšíření poznatků o řízení věkově různorodé pracovní síly, především pak nejmladší, ekonomicky aktivní generace Z. Poznání postojů, názorů a hodnot generace Z ve vztahu k předběžné psychologické smlouvě je realizováno v podmínkách ČR, neboť zde chybí rozsáhlejší analýza očekávání zástupců této generace od budoucích zaměstnavatelů. Hlavním cílem práce bylo **identifikovat charakteristiky generace Z v kontextu managementu lidských zdrojů a následně formulovat doporučení pro strategie řízení této generace v podnikové praxi v ČR**. Na základě uvedeného cíle byly definovány dílčí cíle pro teoretickou část disertační práce, které si kladly za úkol vymezit problematiku lidských zdrojů se zaměřením na věkovou diverzitu, koncepty psychologické a předběžné psychologické smlouvy, pojem generace/kohorta, dále charakterizovat vybrané generace, identifikovat hlavní mezigenerační rozdíly a popsat a zhodnotit demografický vývoj generací v ČR. Uvedené dílčí cíle byly splněny na základě provedené rešerše relevantních vědeckých a odborných zdrojů či demografických analýz.

Díličními cíli výzkumné části disertační práce bylo identifikovat očekávání generace Z ve vztahu k budoucímu zaměstnavateli, očekávání generace Z jako nastupující pracovní síly z pohledu firem v ČR, dále analyzovat odlišnosti či shody, které vykazují uvedená vzájemná očekávání, a následně formulovat doporučení pro řízení věkově různorodé pracovní síly se zaměřením na generaci Z. Pro splnění dílčích cílů výzkumné části byl realizován simultánní typ smíšeného výzkumu, který využil kombinaci dotazníkového šetření (kvantitativní část) a šetření metodou Delphi (kvalitativní část). Na základě smíšeného výzkumu autor práce následně zodpověděl na stanovené výzkumné otázky a ověřil výzkumné hypotézy. Na závěr disertační práce autor charakterizuje generaci Z v kontextu pracovního prostředí a formuluje doporučení pro strategie řízení generace Z na pracovišti v podmínkách ČR.

Přínosy disertační práce

Přínosy práce pro akademickou oblast

Disertační práce poskytuje ucelený systematický přehled problematiky vícegeneračního řízení pracovní síly na pracovišti, který vychází z rešerše především zahraničních vědeckých či odborných zdrojů. Vzhledem k absenci takto rozsáhlého zkoumání generace Z ve vztahu k pracovním hodnotám v ČR mohou výstupy práce iniciovat další vědecké zkoumání této oblasti. Jako příklady lze uvést longitudinální výzkum se zaměřením na možnou změnu hodnot či preferencí generace Z v pracovním prostředí v průběhu času či výzkum zaměřený na hlubší analýzu dílčích personálních činností. Uvedeným oblastem se bude autor disertační práce věnovat ve své následující vědecké činnosti. Komplexní způsob poznání generace Z ve vztahu k předběžné psychologické smlouvě může být zároveň replikován i pro zkoumání nastupující generace Alpha v následujících letech. Přínosem pro akademickou oblast může být také metodika výzkumu, která představuje simultánní aplikaci a následnou komparaci vybraných metod smíšeného výzkumu na základě použití vhodného komparativního hodnocení.

Přínosy práce pro pedagogickou oblast

Disertační práce může být využita při výuce předmětů zaměřujících se na personální management (na FEK ZČU například předměty Základy managementu, Řízení lidských zdrojů a Personální management). Přínosem práce pro pedagogickou oblast je strukturované zpracování charakteristik jednotlivých generací s hlubší analýzou generace

Z v kontextu pracovního prostředí. Přínosnou je pro oblast statistického zpracování dat také analýza a vzájemná komparace dotazníkového šetření a šetření metodou Delphi. Struktura a obsah disertační práce včetně výzkumu může být dále využita vzhledem k aktuálnosti tématu pro zadávání kvalifikačních prací, stejně tak jako při jejich zpracovávání.

Přínosy práce pro praxi

Empirický výzkum a jeho výstupu, respektive celá disertační práce mají pro podnikovou sféru vzhledem k vysoké aktuálnosti této problematiky značný praktický přínos. Výstupy práce odrážejí očekávání generace Z od budoucích zaměstnavatelů v podmínkách ČR. Přizpůsobení se uvedeným zjištěním a doporučením může podnikům přinést značnou konkurenční výhodu nejen na trhu práce. Podobně lze na základě výstupů práce identifikovat současný přístup firem v ČR ve vztahu k očekávání generace Z, což může vést v konečném důsledku také k posílení konkurenceschopnosti. Jednotlivá doporučení pro řízení generace Z mohou být využita personálními oddělení při tvorbě personálních strategií či v rámci jednotlivých personálních činností.

Limitace disertační práce

I přes široký soubor respondentů z generace Z je omezením uvedeného výzkumu nemožnost dotazování všech ročníků generace Z, ale pouze osob starších 15 let, a to z důvodu zákonného omezení v ČR. Vzhledem ke skutečnosti, že bylo toto dotazníkové šetření prováděno pouze v jeden časový okamžik, není možné na základě dat analyzovat možné trendy ve vývoji či vlivy externích faktorů (např. nástup do zaměstnání, změna zaměstnání, rodinné důvody aj.). Další omezení práce lze identifikovat v podobě snížení možnosti zobecnění výsledků Delphi šetření, kterého se zúčastnilo 24 expertů z řad firem. Takto nízký počet ovšem není záměrný, ale vychází z metodiky šetření metodou Delphi. Zároveň je nutné dodat, že vyšší počet dotázaných firem ve spojení s použitím jiné metody dotazování by měl dopad především na časovou a finanční náročnost celého výzkumu.

Seznam použitých zdrojů

- Addor, M. L. (2011). *Generation Z: What is The Future of Stakeholder Engagement*. Institute for Emerging Issues: NC State Universitys.
- Adecco. (2015). *Yes, It Matters: What Millennials and Gen Z Really Think About Work*. Dostupné z <https://www.adeccousa.com/employers/resources/generation-z-vs-millennials-ebook/>
- Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 4-31. doi:10.1108/03090590910924351
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2003). *Strategic HRM: The key to improved business performance*. London: CIPD.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5, 511-521. doi:10.1080/13594329608414876
- Atkins, P., & Wood, R. (2002). Self-versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: Validation evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel Psychology*, 55(4), 871–904.
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S., & Jansen, P. G. (2010). Psychological contract breach and work performance. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252-273. doi:10.1108/02683941011023730
- Baldonado, A. M. (2018). Leadership and The Gen Z: Motivating The Gen Z Workers and Their Impact to the Future. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 6(1), 56–60. doi:10.20431/2349-0349.0601008
- Ballantyne, R., & Packer, J. (2013). *International handbook on ecotourism*. Cheltenham: Edward Elgar Pub.

- Bardoel, E. A., De Cieri, H., & Mayson, S. (2008). Bridging the research-practice gap: developing a measurement framework for work-life initiatives. *Journal of Management and Organization*, 14(3): 239-248.
- Becker, B. A., & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Applications. *Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Nový, I., Jarošová, E. a kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bejtkovský, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105–123. doi:10.7441/joc.2016.04.07
- Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.
- Bělohávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vydání*. Brno: CP Books.
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management: Co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Brno: Computer Press.
- Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90-106. doi:10.7441/joc.2016.03.06
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865. doi:10.1080/09585192.2011.573966
- Berg, M. (2020). *Jak se vzájemně chápat: Generace X, Y, Z*. Praha: Grada.
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. doi:10.5901/mjss.2014.v5n19p218
- Bethlehem, J. G., & Biffignandi, S. (2012). *Handbook of web surveys*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.

- Boehm, S., Baumgärtner, M., Dwertmann, D., & Kunze, F. (2015). *Age diversity and its performance implications*. doi:10.1007/978-3-642-15594-9
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. London: Palgrave.
- Brodský, Z., & Teturová, V. (2008). Diversity management současný trend řízení. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*, 18, 23-27.
- Brogna, J. (2017). *Motivating Generation Alpha: How to Raise a Distraction Free, Driven Kid using Martial Arts Traditions*. Amazon Media.
- Burešová, K. (2019). *Internet používáme už 27 let*. Dostupné z <https://www.statistikaamz.cz/2019/03/internet-pouzivame-uz-27-let/>
- Cappelli, P. (1999). *Employment Practices and Business Strategy*. New York: Oxford University Press.
- Census Bureau. (2020). *Age and Sex: American Community Survey*. Dostupné z <https://data.census.gov/cedsci/table?q=Age%20and%20Sex&t=Age%20and%20Sex&tid=ACSST1Y2018.S0101&hidePreview=false>
- CIA. (2020). *The World Factbook*. Dostupné z <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
- Cimbáliková, L. (2012). *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+ : Metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.
- Computerworld. (2019). *Pozor na Generaci Z!* Dostupné z <https://computerworld.cz/kariera/pozor-na-generaci-z-55699>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2009). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
- Corsten, M. (1999). The time of generations. *Time & Society*, 8(2-3), 249-272. doi:10.1177/0961463x99008002003
- Coyle-Shapiro, J. C., & Kessler, I. (2000). Consequences of psychological contract for the employment relationship: A large-scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930. doi:10.1108/01437720810904194
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage Publications.
- Cronbach, L. J., & Shavelson, R. J. (2004). My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 64(3), 391-418. doi:10.1177/0013164404266386

- Cseh-Papp, I., Varga, E., Szabó, K., Szira, Z., & Hajós, L. (2017). The appearance of a new generation on the labour market. *International Journal of Engineering Tome*, 15(1), 123–130.
- CZSO. (2014). *Pracovní síly, zaměstnání a nezaměstnání (VŠPS) - metodika*. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/10n1-05-_2005-b__pracovni_sily-_zamestnani_a_nezamestnani_-vsps-___metodika
- CZSO. (2018). *Věková skladba obyvatel Česka se výrazně promění*. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-skladba-obyvatel-ceska-se-vyrazne-promeni>
- CZSO. (2019a). *Projekce obyvatelstva České republiky - 2018–2100*. Praha: Český statistický úřad. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-2018-2100>
- CZSO. (2019b). *Malý lexikon obcí České republiky - 2019*. Praha: Český statistický úřad. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/maly-lexikon-obci-ceske-republiky-2018-42hnx5qxcd>
- CZSO. (2020). *Obyvatelstvo - roční časové řady*. Praha: Český statistický úřad. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu
- CZSO. (2021a). *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - květen 2021*. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-kveten-2021>
- CZSO. (2021b). *Věkové složení obyvatelstva - 2020*. Praha: Český statistický úřad. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2020>
- CZSO. (2021c). *Trh práce v ČR - časové řady - 1993-2020: Věk a vzdělání zaměstnaných v NH*. Praha: Český statistický úřad. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/203r-k-vek-a-vzdelani-zamestnanych-v-nh-3p0r3pgp6i>
- CZSO. (2021d). *Trh práce v ČR - časové řady - 1993-2020: Věk a vzdělání nezaměstnaných*. Praha: Český statistický úřad. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/303r-k-vek-a-vzdelani-nezamestnanych-fl2mkzslt0>
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52–72. doi:10.1037/0021-9010.89.1.52
- De Hauw, S., & De Vos, A. J. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293–302. doi:10.1007/s10869-010-9162-9

- De Vos, A. (2002). *The individual antecedents and the development of newcomers' psychological contracts during the socialization process: a longitudinal study*. Ghent: Ghent University - Faculty of Economics and Business Administration.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 537-559. doi:10.1002/job.205
- De Vos, A., De Stobbeleir, K., & Meganck, A. (2009). The Relationship Between Career-Related Antecedents and Graduates' Anticipatory Psychological Contracts. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 289–298. doi:10.1007/s10869-009-9107-3
- Dedecker, J., & Saulière, G. (2017). The Mann-Whitney U-statistic for α -dependent sequences. *Mathematical Methods of Statistics*, 26(2), 111-133. doi:10.3103/s1066530717020028
- Deloitte. (2015). *Mind the gaps. The 2015 Deloitte Millennial survey*. Dostupné z <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf>
- Deloitte. (2018). *Welcome to Generation Z*. Dostupné z <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 18(3), 180-187. doi:10.1016/j.hrmr.2008.07.007
- Desai, S. P., & Lele, V. (2017). Correlating Internet, Social Networks and Workplace – a Case of Generation Z Students. *Journal of Commerce and Management Thought*, 8(4), 802. doi:10.5958/0976-478x.2017.00050.7
- Destatis. (2020). *Statistik: Fortschreibung des Bevölkerungsstandes*. Dostupné z <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>
- Desvaux, G., Devillard -Hoellinger, S., & Baumgarten, P. (2007). *Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver*. New York: McKinsey & Company.
- DiTomaso, N., Post, C., & Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and INEQUALITY: Power, status, and numbers. *Annual Review of Sociology*, 33(1), 473-501. doi:10.1146/annurev.soc.33.040406.131805
- Dou, J., & Li, S. (2013). The succession process in Chinese family firms: A guanxi perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 893-917. doi:10.1007/s10490-012-9287-7

- Dries, N., Pepermans, R., & Kerpel, E. D. (2008). Exploring four generations' beliefs about career. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907-928. doi:10.1108/02683940810904394
- Dubjaková, E. (2009). *Metody mnohonásobného porovnávání pro jednoduché třídění*. Brno: Masarykova univerzita - Přírodovědecká fakulta.
- Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Economia. (2019). *Kde a za kolik chtějí pracovat čeští studenti. Mezi 130 firmami překvapil skokan roku*. Dostupné z <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/kde-chteji-pracovat-cesti-studenti/r~db966336e9ab11e98d520cc47ab5f122/>
- Eger, L. (2009). *Diverzity management*. Praha: Česká andragogická společnost.
- Eger, L., & Egerová, D. (2017). *Základy metodologie výzkumu*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Eger, L., Klement, M., Tomczyk, L., PISOŇOVÁ, M., & Petrová, G. (2018). Different user groups of University students and their ICT competence: Evidence from three countries in Central Europe. *Journal of Baltic Science Education*, 17(5), 851–866.
- Egerová, D., & Mužík, J. (2010). Aplikace metody Delphi při expertním stanovení faktorů ovlivňujících efektivnost e-learningu ve vzdělávání pracovníků v malých a středních podnicích. *E&M Economics and Management*, 2, 137–152.
- Echo24. (2018). *Bílí Američané vymírají. Do jedné generace budou v USA v menšině*. Dostupné z <https://echo24.cz/a/SQNi6/bili-americane-vymiraji-do-jedne-generace-budou-v-usa-v-mensine>
- ESOMAR. (2021). *What we do*. Dostupné z <https://www.esomar.org/what-we-do/about-us>
- European Commission. (2005). *The business case for diversity: Good practices in the workplace*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission. (2003). *The Costs and Benefits Diversity - A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*. Dostupné z <https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/the-costs-and-benefits-of-diversity>
- Eurostat. (2021). *Individuals – internet use*. Dostupné z https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ci_ifp_iu&lang=en

- EY. (2015). *What if the next big disruptor isn't a what but a who?* Dostupné z [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers/\\$FILE/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers/$FILE/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers.pdf)
- EY. (2016). *Home: Building a better working world*. Dostupné z <https://consulting.ey.com/getting-to-know-generation-z/>
- Facebook. (2021). *Zveřejnit pracovní nabídku*. Dostupné z <https://www.facebook.com/business/pages/post-job>
- Ferreira, F. A. F., Marques, C. S. E., Reis, M. M., Ferreira, N. C. M. Q. F., & Cipi, A. (2015). Evolutionary Patterns and Development Prospects for e-Government: a Delphi-based Approach to Perceptions of the Administrative Agent. *Journal of Business Economics and Management*, 16(1), 18–36. doi: 10.3846/16111699.2013.770790
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2015). *Business ethics: Ethical decision making and cases*. Stamford, CT, USA: Cengage Learning.
- Forbes. (2017). *Boj o generace*. Dostupné z <http://www.generace.forbes.cz/tabulka/>
- Foster, C. L. (2018). HR Strategy Development. In *Expert Insights* (pp. 1-20). New York, NY: Business Expert Press.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*. McKinsey&Company. Dostupné z <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/ourinsights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Fratřičová, J., & Kirchmayer, Z. (2018a). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 28–39.
- Fratřičová, J., & Kirchmayer, Z. (2018b). What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia. In *Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020* (pp. 6019–6030). King of Prussia, USA: IBIMA Publishing LLC.
- Freese, C. (2007). *Organizational change and the dynamics of psychological contracts: A longitudinal study*. Ridderkerk: Ridderprint.
- Freese, C., & Schalk, R. (1995). Het psychologisch contract en leeftijdsbewust personeelsmanagement. In R. Schalk (Ed.), *Oudere werknemers in een veranderende wereld* (pp. 207-223). Lemma.
- Freese, C., & Schalk, R. (1996). Implications of differences in psychological contracts for human resource management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 501-509. doi:10.1080/13594329608414875

- Freese, C., & Schalk, R. (2000). Psychological Contracts in the Netherlands: Dualism, Flexibility, and Security. *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives*, 176-194. doi:10.4135/9781452231273.n10
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to Measure the Psychological Contract? A Critical Criteria-Based Review of Measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269-286. doi:10.1177/008124630803800202
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2008). De Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst. *Gedrag en Organisatie*, 21, 278-94.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts. *Personnel Review*, 40, 404-422. doi:10.1108/00483481111133318
- Frelich, J. (2018). *Průměrný věk matek se zvyšuje ve všech krajích*. Dostupné z <https://www.statistikaamy.cz/2018/09/18/prumerny-vek-matek-se-zvysuje-ve-vsech-krajich/>
- Furnham, A., & Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment*. London: Routledge.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2008). *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Gavora, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.
- Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 39-49. doi:10.1037/a0023015
- George, C. (2009). *The Psychological contract: Managing and developing professional groups*. Mainedhead: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Gibson, W. J., Greenwood, R. A., & Murphy, E. F. (2010). Analyzing Generational Values among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness. *SAM Advanced Management Journal*, 33-43.
- Gibson, W. J., Greenwood, R., & Murphy, Jr., E. (2011). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 4(3). doi:10.19030/jdm.v4i3.4959
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103. doi:10.1108/00197850710732424
- Google Trends. (2020). *Zjistěte, co uživatelé na celém světě zajímá*. Dostupné z <https://trends.google.com/trends/>

- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161. doi:10.2307/2092623
- Green, D., Walker, C., Alabulththim, A., Smith, D., & Phillips, M. (2018). Fueling the Gig Economy: A Case Study Evaluation of Upwork.com. *Management and Economics Research Journal*, 4, 104. doi:10.18639/MERJ.2018.04.523634
- Green, R. A. (2014). The Delphi Technique in Educational Research. *SAGE Open*, 1–8. doi: 10.1177/2158244014529773
- Gresse, W., Linde, B., & Schalk, R. (2013). Sense of deservingness: What are the entitlement beliefs of students in their anticipatory psychological contract? *Management Review*, 24(4), 270–288. doi:10.5771/0935-9915-2013-4-269
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2013). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1). doi:10.1002/job.1908
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617-626. doi:10.1037/0021-9010.79.4.617
- Habibi, A., Sarafrazi, A., & Izadyar, S. (2014). Delphi Technique Theoretical Framework in Qualitative Research. *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*, 3(4), 8–13.
- Half, R. (2015). *The Secrets to Hiring and Managing The Gen Z*. Dostupné z <https://www.roberthalf.com/research-and-insights/workplace-research/the-secrets-to-hiring-and-managing-gen-z>
- Hammarström, G. (2005). The Constructs of Generation and Cohort in Sociological Studies of Ageing: Theoretical Conceptualizations and Some Empirical Implications. In *Changing worlds and the ageing subject: Dimensions in the study of ageing and later life* (pp. 41-64). Aldershot, England: Ashgate.
- Hammill, G. (2005). Mixing and Managing Four Generations of Employees. *MDU Magazine*, Winter/Spring. Dostupné z www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.html
- Hansen, J. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52. doi:10.1177/1069072711417163
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Kostroň, L. (2013). *Personální strategie: Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck.
- Hartl, P., & Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník. roz. vyd.* Praha: Portál.

- Havlíček, J., Dömeová, L., & Hlavatý, R. (2018). Gen Z in the workplace: Expectations, communication and relationships. *Efficiency and Responsibility in Education* (pp. 76-82).
- HAYS. (2013). *Gen Y and the World of Work?* Dostupné z https://social.hays.com/wp-content/uploads/2013/10/Hays_Report_V4_02122013_online.pdf
- Hendl, J. (2015). *Přehled statistických metod: Analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hendrickson, A. R. (2003). Human resource information Systems: Backbone technology of contemporary human resources. *Journal of Labor Research*, 24(3), 381-394. doi:10.1007/s12122-003-1002-5
- Heng, Ch., & Yazdanifard, R. (2013). Generation Gap; Is There any Solid Solution? From Human Relation Point of View. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*. 2. 837-840.
- Henley, D. (2019). *How To Inspire And Motivate Your The Gen Z Employees*. Dostupné z <https://www.forbes.com/sites/dedehenley/2019/07/11/how-to-inspire-and-motivate-your-gen-z-employees/#eba6957690c1>
- Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y & Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87(7-8), 71-76.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance*. *Family Relations*, 50(1), 49-58. doi:10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x
- Hitka, M., Balážová, Ž., Gražulis, V., & Lejsková, P. (2018). Determinants of employee motivation in Slovakia, Lithuania and the Czech Republic 10 years after joining the European Union. *Engineering Economics*, 29(5). doi:10.5755/j01.ee.29.5.13953
- Hloušek, K. (2009). *Generace X: Vystresovaná, idealistická pragmatická*. Dostupné z <https://trendmarketing.ihned.cz/c1-34643240-generace-x-vystresovana-idealisticke-pragmaticka>
- Hole, D., Zhang L., & Schwartz J. (2010). Talking About Whose Generation? Why Western generational models can't account for a global workforce. *Deloitte Review*, 6, 83-97.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.

- Hovorková, K. (2019). *On čtyřicet tisíc, ona dvaatřicet. Rozdíl v odměňování je alarmující, říká analytička*. Dostupné z <https://zpravy.aktualne.cz/finance/on-ctyricet-tisic-ona-dvaatricet-rozdil-v-odmenovani-zen-a-m/r~3fb7e29640c311e9b6a9ac1f6b220ee8/>
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst, MA: HRD Press.
- Huiskamp, R., & Schalk, R. (2002). Psychologische contracten in arbeidsrelaties: de stand van zaken in Nederland. *Gedrag en Organisatie*, 15(6), 370-385.
- Chrásková, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada.
- Ignatius, J. S., & Hechanova, M. R. M. (2014). Internet usage from a generational perspective. *Philippine Journal of Psychology*, 47(1), 133–152.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Iorgulescu, M. (2016). Generation Z And Its Perception Of Work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47-54.
- Issa, T., & Isaias, P. (2016). Internet factors influencing generations Y and Z in Australia and Portugal: A practical study. *Information, Processing & Management*, 52(4), 592-617. doi:10.1016/j.ipm.2015.12.006
- Jain, S., & Martindale, T. (2012). Facilitating continuous learning: Review of research on individual learning capabilities and organizational learning environments. *AECT International Convention* (pp. 288-297). Louisville.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada.
- Jandourek, J. (2012). *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. (1997). To Agree Or Not To Agree: The Effects Of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, And Conflict On Workgroup Outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-305. doi:10.1108/eb022799
- Johnson, M., & Johnson, L. (2010). *Generations, Inc.: From boomers to linksters--managing the friction between generations at work*. New York: AMACOM.
- Jones, J., Murray, S., & Tapp, S. (2018). Generational Differences in the Workplace. *Journal of Business Diversity*, 18(2). doi:10.33423/jbd.v18i2.528

- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627. doi:10.5465/AMJ.2009.41331491
- Jouza, L. (2019). *Zaměstnanci požadují flexibilní pracovní úvazky*. Dostupné z <https://www.epravo.cz/top/clanky/zamestnanci-pozaduji-flexibilni-pracovni-uvazky-110115.html>
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the Public Employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74. doi:10.1177/009102600002900105
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24). doi:10.5539/ijbm.v7n24p88
- Kam, A., & Trippner-Hrabi, J. (2021). The influence of generation x and y employees on modern cities. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*, 1(352), 39-61. doi:10.18778/0208-6018.352.03
- Kaňáková, Z., Bláha, J., & Kovács, J. (2003). *Průvodce řízením lidí pro malé a střední podnikání*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava.
- Kane, S. (2019). *Baby Boomers in the Workplace*. Dostupné z <https://www.thebalancecareers.com/baby-boomers-2164681>
- Katou, A. A. (2013). The link between HR practices, psychological contract fulfilment, and organisational performance in Greece: An economic crisis perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(2). doi:10.3926/jiem.501
- Kazdová, A. (2014). Svoboda je pro mladé mantrou. *Moderní řízení*, 29. Praha: Economia.
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581-598. doi:10.5465/AMJ.2009.41331431
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, A., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A., & von Unruh, K. (2007). *Diversity Management – Vzdělávací manuál*. International Society for Diversity Management.
- Kejhová, H. (2014). Generace X a Y se od sebe mohou učit. *Moderní řízení*, 20-21. Praha: Economia.
- Keles, H. N., & Findikli, M. A. (2016). The effect of the meaningfulness of work on job satisfaction, job stress and intention to leave. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*, 6(2), 61. doi:10.18844/gjbem.v6i2.1370

- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. C. H. Beck.
- Kick, A. L., Contacos-Sawyer, J., & Thomas, B. (2015). 'How Generation Z's Reliance on Digital Communication Can Affect Future Workplace Relationships', *Competition Forum*, 13(2), 214-223.
- Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21-34. doi:10.1287/orsc.11.1.21.12569
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B. (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group & Organization Management*, 29(3), 334-368. doi:10.1177/1059601103257412
- Kleinschmit, M. (2019). *Generation Z Characteristics: 5 Infographics on the Gen Z Lifestyle*. Dostupné z <https://www.visioncritical.com/blog/generation-z-infographics>
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. (1999), Top management team diversity, group process, and strategic consensus, *Strategic Management Journal*, 20(5), 445-465. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:53.0.CO;2-V
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koničková, J. (2018). *Aké je generácia X?* Dostupné z <https://eduworld.sk/jaroslava-konickova/aka-je-generacia-x>
- Korynski, N. (2019). *Social Marketing by Generation: How to Connect With the Audience You Want to Reach*. Dostupné z <https://valueoptions.com>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3), 91-99. doi:10.2307/41164442
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- Koulopoulos, T. M., & Keldsen, D. (2014). *The Gen Z effect: The six forces shaping the future of business*. Brookline, MA: Bibliomotion, Books + media.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279. doi:10.1007/s10869-010-9171-8

- KPMG. (2018). *Generation Z Talent*. Dostupné z <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/generation-z-talent.pdf>
- Krejčová, M. (2012). Očekávání generace Y versus HR. *Human Resources Management, 8*(4), 10-12.
- KSH. (2020). *Population by sex and age, 1 January (1980–)*. Dostupné z https://www.ksh.hu/docs/eng/xstadat/xstadat_annual/i_wdsd009.html
- Kubátová, J. (2016). Work-related attitudes of czech generation z: International comparison. *Central European Business Review, 5*(4), 61-70. doi:10.18267/j.cebr.167
- Kubátová, J., & Kukulková, A. (2013). *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: Příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Kuldová, L. (2010). *Společenská odpovědnost firem*. Kanina: OPS.
- Kulik, C. T., Perry, E. L., & Bourhis, A. C. (2000). Ironic evaluation processes: Effects of thought suppression on evaluations of older job applicants. *Journal of Organizational Behavior, 21*(6), 689-711. doi:10.1002/1099-1379(200009)21:63.0.co;2-w
- Kulkarni, M. (2014). Language-based diversity and faultlines in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 36*(1), 128-146. doi:10.1002/job.1954
- Kumar, K., & Velmurugan, R. (2018). A study on the work life balance of Generation Y information Technology (it) employees in Cochin. *International Journal of Engineering & Technology, 7*(3.6), 142. doi:10.14419/ijet.v7i3.6.14958
- Kutlák, J. (2018). Vícegenerační řízení na pracovišti: Vliv na personální procesy. *Trendy v Podnikání, 8*(4), 84-95. doi:10.24132/jbt.2018.8.4.84_95
- Kutlák, J. (2019). Generations Y And Z In The Workplace: Perception Of Teamwork. *ACC JOURNAL, 25*(2), 65-77. doi:10.15240/tul/004/2019-2-005
- Kutlák, J. (2020). Motivation Drivers and Barriers of Generation Z at WORK: MEBS Method. *DOKBAT 2020 - 16th International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers*. doi:10.7441/dokbat.2020.27
- Kutlák, J. (2021). Individualism and Self-reliance of Generations Y and Z and Their Impact on Working Environment: An Empirical Study Across 5 European Countries. *Problems and Perspectives in Management, 19*(1), 39-52. doi:10.21511/ppm.19(1).2021.04
- Kutlák, J., & Procházková Taušl, P. (2017). Komunikace CSR aktivit: CSR reporting. *Trendy v Podnikání, 7*(2), 63-74.

- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2010). *The M-factor: How the millennial generation is rocking the workplace*. New York, USA: HarperBusiness.
- Laurie, S., & Mortimer, K. (2019). How to achieve true integration: The impact of integrated marketing communication on the client/agency relationship. *Journal of Marketing Management*, 35(3-4), 231-252. doi:10.1080/0267257x.2019.1576755
- Leibow, C. (2014). *Work/Life Balance for the Generations*. Dostupné z https://www.huffpost.com/entry/worklife-balance-for-the-_1_b_5992766
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341-354. doi:10.1177/1548051812442747
- Liffreing, I. (2018). *Forget millennials, Gen Alpha is here (mostly)*. Dostupné z <https://digiday.com/marketing/forget-millennials-gen-alpha/>
- Lifintsev, D., Fleşeriu, C. & Wellbrock, W. (2019). A study of the attitude of generation z to cross-cultural interaction in business, *Informacijos mokslai*, 860, 41-55. doi: 10.15388/Im.2019.86.25
- Lim, P., & Parker, A. (2020). Mentoring Millennials in an Asian Context, *Emerald Publishing Limited*, 1-15. doi:10.1108/978-1-78973-483-620201001
- Ližbetinová, L., Hitka, M., Soušek, R., & Caha, Z. (2020). Motivational preferences within job positions are Different: Empirical study from the czech transport and logistics enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1-21. doi:10.1080/1331677x.2020.1863831
- Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1969). *Adjustment to work : a psychological view of man's problems in a work-oriented society*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Loretto, P. (2015). *Characteristics of the Baby Boomer*. Dostupné z <http://internships.about.com/od/internships101/qt/Characteristics-Of-The-Baby-Boomer.html>
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653680. doi:10.1080/09585192.2015.1035304
- Lub, X. D., Bijvank, N., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573. doi:10.1108/09596111211226824
- Lukášová, M. (2007). *Zaostřeno na rovné příležitosti v praxi: Výběr z textů elektronického zpravodaje portálu www.muzaizeny.cz*. Praha: Nadace Open Society Fund Praha.

- Lyons, S., & Kuron, L. (2013). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1). doi:10.1002/job.1913
- Mafra. (2021). *Průměrná mzda v Česku atakovala koncem loňského roku 40 tisíc*. Dostupné z https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/mzda-prace-zamestnavatel-nezamestnanost-median-plat.A210308_092453_ekonomika_mato
- Mahmoud, A. B., Grigoriou, N., Fuxman, L., Reisel, W. D., Hack-Polay, D., & Mohr, I. (2020). A generational study of employees' customer orientation: A motivational viewpoint in pandemic time. *Journal of Strategic Marketing*, 1-18. doi:10.1080/0965254x.2020.1844785
- Malik, M., Wan, D., Dar, L., Akbar, A., & Naseem, M. A. (2014). The role of work life balance in job satisfaction and job benefit. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30(6), 1627. doi:10.19030/jabr.v30i6.8879
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276-320). London: Routledge and Kegan Paul.
- ManpowerGroup. (2016). *Mileniálové a Kariéra: Vize 2020*. Dostupné z <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>
- Maříková, H., Formánková, L., Křížková, A., & Čermáková, M. (2015). *Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti*, Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Masopust, D. (2017). *Proč podpora střední generace – lidí ve středním věku*. Dostupné z <http://danielmasopust.cz/2017/10/10/proc-podpora-stredni-generace-lidi-ve-strednim-veku/>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2017). *Human resource management*. Boston, USA: Cengage Learning.
- McCrinkle, M., Wolfinger, E., & Salt, B. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press.
- McGee, M. (2018). Case for omitting tied observations in the two-sample t-test and the wilcoxon-mann-whitney test. *PLOS ONE*, 13(7). doi:10.1371/journal.pone.0200837
- McGill, R., Tukey, J. W., & Larsen, W. A. (1978). Variations of box plots. *The American Statistician*, 32(1), 12. doi:10.2307/2683468
- McNally, A. M., & Stagliano, A. J. (2018). Motivating Authentic Learning in Post - Millennial Students: Unique Contributions by Industry - Savvy Adjuncts in the Undergraduate Degree Capstone Course. *Proceedings of the 45th Annual Meeting* (pp. 204-207). Galloway: The Northeast Business & Economics Association.

- McNulty, E. (2006). *Can You Manage Different Generations*. Dostupné z <https://hbswk.hbs.edu/archive/can-you-manage-different-generations>
- Mehan, N. M. (2000). *People management approach*. Kuala Lumpur: New Straits Times.
- Mencl, J., & Lester, S. W. (2014). More alike than different what generations value and how the values affect employee workplace perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 257–272. doi:10.1177/1548051814529825
- Meret, Ch., Fioravanti, S., Iannotta, M., & Gatti, M. (2018), The Digital Employee Experience: Discovering Generation Z, *Digital Technology and Organizational Change*, 241–256. doi:10.1007/978-3-319-62051-0_20
- Mesároš, Š. (2011). *Generácia Y – strieda miesta a zadlžuje sa*. Dostupné z <http://www.pluska.sk/slovensko/spolocnost/generacia-y-strieda-miesta-zadlzuje-sa.html>
- Mičudová, K., Gangur, M., Svoboda, M., & Říhová, P. (2016). *Základy statistiky a pravděpodobnosti*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Miller, J. (2018). 10 Things You Need to Know About Generation Z. *HR Magazine*, 51-56.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402. doi:10.2307/258667
- Montes, S. D., & Zweig, D. (2009). Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1243-1260. doi:10.1037/a0015725
- Monych, B. (2017). *3 no-nonsense tips for effectively managing The Gen Z*. Dostupné z <https://www.insperity.com/blog/managing-gen-z/>
- Motýl, I. (2014). *Generace Y: Místo platu pohodu*. Dostupné z https://www.tyden.cz/tema/generace-y-misto-platu-pohodu_301202.html
- Murray, M. (2011). Mind the gap: Technology, millennial leadership and the cross-generational workforce. *Australian Library Journal*, 60(1), 54–65. doi:10.1080/00049670.2011.10722556
- Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Loughlinstown: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Nagy, Á., & Kölcsey, A. (2017). Generation Alpha: Marketing or Science. *Acta Technologica Dubnicae*, 7(1), 107-115. doi:10.1515/atd-2017-0007

- Národní vzdělávací fond. (2016). *Co ovlivňuje trh práce?* Dostupné z <http://www.budoucnostprofesi.cz/chybejici-profese/co-ovlivnuje-trh-prace-.html>
- Němečková, M. (2019). *Lidi v produktivním věku bude ubývat.* Dostupné z <https://www.statistikaamy.cz/2019/02/27/lidi-v-produktivnim-veku-bude-ubyvati/>
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches.* Boston Mass.: Pearson.
- Noble, S. M., & Schewe, C. D. (2003). Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of Business Research*, 56(12), 979–987. doi:10.1016/S0148-2963(02)00268-0
- Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M. & Doherty, E. M. (1985). Work values and the conduct of organizational behavior. In B. M. Staw, and L. L. Cummings (Ed.). *Research in Organizational Behavior*, 10, 1-42.
- Novosadová, N. (2019). *Takto Mileniáli menia trh práce.* Dostupné z <https://www.ekariera.sk/magazin/takto-mileniali-menia-trh-prace/>
- Novotný, P., Bosničová, N., Břenková, J., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., & Rabušicová, M. (2014). *Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: Možnosti uplatnění age managementu v České republice: Průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost.* Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.
- Oblinger, D., & Oblinger, J. L. (2005). *Educating the net generation.* Boulder, CO: EDUCAUSE.
- Oh, E., & Reeves, T. C. (2011). Generation differences and the integration of technology in learning, instruction, and performance. In Spector, J. M., Merrill, M. D., Elen, J., & Bishop, M. J. (2014). *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 819-828). 4th ed. New York: Springer Science + Business Media. doi: 10.1007/978-1-4614-3185-5
- Osterby, B., & Coster, C. (1992). Human resource development – a sticky label. *Training and Development*, 4, 31-32.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). Mobile Addiction of Generation Z and its Effects on their Social Lives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 205, 92-98. doi:10.1016/j.sbspro.2015.09.027
- Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2015). Gender identity inclusion in the workplace: Broadening diversity management research and practice through the case of Transgender employees in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 781-802. doi:10.1080/09585192.2015.1042902

- Packard, B. W., Leach, M., Ruiz, Y., Nelson, C., & DiCocco, H. (2012). School-to-work transition of career and technical education graduates. *The Career Development Quarterly*, 60(2), 134-144. doi:10.1002/j.2161-0045.2012.00011.x
- Pandit, V. (2015). *We are Generation Z: How identity, attitudes, and perspectives are shaping our future*. Dallas, TX: Brown Books Publishing Group.
- Pappas, Ch. (2016). *8 Important Characteristics Of Baby Boomers eLearning Professionals Should Know*. Dostupné z <https://elearningindustry.com/8-important-characteristics-baby-boomers-elearning-professionals-know>
- Patel, D. (2017). *8 Ways Generation Z Will Differ From Millennials In The Workplace*. Dostupné z <https://www.forbes.com/sites/deeppatel/2017/09/21/8-ways-generation-zwill-differ-from-millennials-in-the-workplace/#5a04208c76e5>
- Pauknerová, D. a kol. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada.
- Pavlík, J. (2005). *Aplikovaná statistika*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická.
- Pendry, L. F., Driscoll, D. M., & Field, S. C. (2007). Diversity training: Putting theory into practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 27-50. doi:10.1348/096317906x118397
- Pereira, D. G., Afonso, A., & Medeiros, F. M. (2014). Overview of Friedman's test and post-hoc analysis. *Communications in Statistics - Simulation and Computation*, 44(10), 2636-2653. doi:10.1080/03610918.2014.931971
- Perry, E. L., & Finkelstein, L. M. (1999). Toward a broader view of age discrimination in employment-related decisions: a joint consideration of organizational factors and cognitive processes. *Human Resource Management Review*, 9, 21-49.
- Perry, E. L., Kulik, C. T., & Zhou, J. (1999). A closer look at the effects of subordinate-supervisor age differences. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 341-357. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3<341::AID-JOB915>3.0.CO;2-D
- Petráňová, M., & Mejstřík, B. (2014). *Důchodci chtějí pracovat*. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/6b004993a5>
- Petráňová, M., & Mejstřík, B. (2016). *Rychlý růst vzdělanosti žen*. Praha: Český statistický úřad. Dostupné z <https://www.czso.cz/documents/10180/36740468/czam110316analyza.pdf>
- Phillips, K. W., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2006). Surface-level diversity and decision-making in groups: When does deep-level similarity help? *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 467-482. doi:10.1177/1368430206067557

- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada.
- Pitts, D. W., & Recascino Wise, L. (2009). Workforce diversity in the new millennium: Prospects for research. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1), 44-69. doi:10.1177/0734371x09351823
- Pollfish. (2020). *Margin of Error & Sample Size Calculator*. Dostupné z <https://www.pollfish.com/margin-of-error-calculator/>
- Poštolková, B. (1980). Je každá generace pokolením? *Naše řeč*, 63(3), 168.
- Prawitasari, G. (2018). The Influence of Generations on Career Choice (Social Cognitive Career Theory Perspective). *Konselor*, 7(1). doi:10.24036/02018718464-0-00
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. doi:10.1108/10748120110424816
- Puiu, S. (2017). Generation Z - an educational and managerial perspective. *Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti*, 14(29), 61–72.
- Punch, K. (2008). *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Pustina, J., Daňková, B., & Forejťová, A. (2014). *Manuál k 360 zpětné vazbě*. Dostupné z <https://docplayer.cz/4843500-Manual-k-360-zpetne-vazbe.html>
- Radolfová, M. (2015). *Za 60 let se zvýšil podíl vysokoškoláků 12krát*. Dostupné z <https://www.statistikaamy.cz/2015/03/19/za-60-let-se-zvysil-podil-vysokoskolaku-12krat/>
- Renfro, A. (2012). *Meet Generation Z*. Dostupné z <https://www.gettingsmart.com/2012/12/meet-generation-z/>
- Rezlerová, J. (2009). *Příchod generace Y na trh práce*. Dostupné z <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>
- Roberge, M., & Van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20(4), 295-308. doi:10.1016/j.hrmr.2009.09.002

- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the WORKPLACE: A REVIEW, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69-88. doi:10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546. doi: 10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259. doi:10.1002/job.4030150306
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., & Boswell, W. R. (2000). The nature of the new employment relationship: a content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39, 305-320. doi: 10.1002/1099-050X(200024)39:4<305::AID-HRM3>3.0.CO;2-V
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. doi:10.1007/bf01384942
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory: Technical report*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541. doi:10.1348/096317901167505
- Rousseau, D. M. (2015). *I-deals, idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. Londres: Routledge.
- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 463-489. doi:10.1002/hrm.3930330312
- Ruchika, P., & Prasad, A. (2019). Untapped Relationship between Employer Branding, Anticipatory Psychological Contract and Intent to Join. *Global Business Review*, 20(1), 194–213. doi:10.1177/0972150917713897
- Sak, P., & Kolesárová, K. (2012). *Sociologie stáří a seniorů*. Praha: Grada.
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 5(2). doi:10.19030/jdm.v5i2.805

- Samuels, C. (2020). *What is the Sandwich Generation? Unique Stress and Responsibilities for Caregivers Between Generations*. Dostupné z <https://www.aplaceformom.com/caregiver-resources/articles/what-is-the-sandwich-generation>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). *Generation Z leads: A guide for developing the leadership capacity of Generation Z students*. North Charleston, SC: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Holtom, B. C., & Pierotti, A. J. (2013). Even the best laid plans sometimes go askew: Career self-management processes, career shocks, and the decision to pursue graduate education. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 169-182. doi:10.1037/a0030882
- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20-23. doi:10.4236/ajibm.2014.41004
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 529-537. doi:10.1037/0021-9010.88.3.529
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117-133. doi:10.1016/j.hrmr.2008.10.004
- Schalk, R., Freese, C., & Van den Bosch, J. (1995). Het psychologisch contract van part-timers en full-timers. *Gedrag en Organisatie*, 8(5), 307-317.
- Schawbel, D. (2014). *Gen Y and The Gen Z Global Workplace Expectations Study*. Dostupné z <http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study/>
- Scheepers, C. B., & Shuping, J. G. (2011). The effect of human resource practices on psychological contracts at an iron ore mining company in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1). doi:10.4102/sajhrm.v9i1.302
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schewe, C. D., & Meredith, G. (2004). Segmenting global markets by generational cohorts: determining motivations by age. *Journal of Consumer Behaviour*, 4, 51-63. doi:10.1002/cb.157
- Scholzová, L. (1996). *Základy demografie*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

- Schoonenboom, J., & Johnson, R. B. (2017). How to Construct a Mixed Methods Research Design. *KZfSS Kölner Zeitschrift Für Soziologie Und Sozialpsychologie*, 69(S2), 107-131. doi:10.1007/s11577-017-0454-1
- Schouten, R. (2002). Persoonlijkheid, het psychologisch contract en betrokkenheid bij de organisatie. *Gedrag en Organisatie*, 15(6), 503-511.
- Schroer, W. (2015). *Generations X, Y, Z and the Others*. Dostupné z <http://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/>
- Siegel, S., & Castellan Jr, N. J. (1988). *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Singh, A. (2014). Challenges and Issues of Generation Z. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(7), 59-63. doi:10.9790/487x-16715963
- Singh, V., & Point, S. (2004). Strategic responses by european companies to the diversity challenge: An online comparison. *Long Range Planning*, 37(4), 295-318. doi:10.1016/j.lrp.2004.05.009
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. doi:10.1002/job.147
- Sobrinho-De Toro, I., Labrador-Fernández, J., & De Nicolás, V. L. (2019). Generational Diversity in the Workplace: Psychological Empowerment and Flexibility in Spanish Companies. *Frontiers in psychology*, 10, 1-11. doi:10.3389/fpsyg.2019.01953
- Sociologický ústav Akademie věd ČR. (2015). *Výstupy*. Dostupné z <http://diverzita.soc.cas.cz/vystupy>
- Sokolovský, T. (2009). *Informace o problematice diverzity a Diversity Management*. Dostupné z https://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf
- Statdat. (2020). *Demografia a sociálne štatistiky: Obyvateľstvo a migrácia*. Dostupné z http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgibin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=
- STEM/MARK. (2021). *Marketingový výzkum a analýza dat*. Dostupné z <https://www.stemmark.cz/encyklopedie-on-line-panel/>
- Steward-Gross, B. (2004). *The leader's communication toolkit*. Amherst, MA: HRD Press.

- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54. doi:10.1016/j.bushor.2016.08.011
- Stormware. (2017). *Počet lidí, kteří hledají práci na sociálních sítích, roste*. Dostupné z <https://zakony.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/pocet-lidi-kteri-hledaji-praci-na-socialnich-siti/?feed=dane>
- Strašilová, G. (2014). "Husákovy" versus „Havlovy děti“. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/52002e2055>
- Strauss, W., & Howe, N. (2000). *Millennials Rising: The Next Generations*. New York, USA: Vintage Books.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2019). Contingent effects of workforce diversity on firm innovation: High-tech industry and market turbulence as critical environmental contingencies. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27. doi:10.1080/09585192.2019.1579243
- Surynek, A., Komárková, R., & Kašparová, E. (2001). *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press.
- Svoboda, M., Gangur, M., & Mičudová, K. (2019). *Statistické zpracování dat*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- SZU. (2007). *Hodnocení zdravotního stavu. Vybrané ukazatele demografické a zdravotní statistiky*. Praha: Státní zdravotní ústav.
- Štěpánková, H. (2014). *Gerontologie: Současné otázky z pohledu biomedicíny a společenských věd*. Praha: Karolinum.
- Talk Online Panel. (2021). *Kdo jsme*. Dostupné z <https://talkonlinepanel.com/cz>
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. doi:10.5116/ijme.4dfb.8dfd
- Taylor, M.S., & Tekleab, A. (2004). Taking stock of psychological contract research: Assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities. *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 253-283). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2010). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Los Angeles, Calif: SAGE.

- Tegarden, D. P., Tegarden, L. F., & Sheetz, S. D. (2007). Cognitive factions in a top management team: Surfacing and analyzing cognitive Diversity using Causal maps. *Group Decision and Negotiation*, 18(6), 537-566. doi:10.1007/s10726-007-9099-1
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. (2003). Aren't There Two Parties in an Employment Relationship? Antecedents and Consequences of Organization-Employee Agreement on Contract Obligations and Violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585-608.
- Ten Brink, B. (2004). *Psychological contract: A useful concept?* Enschede: PrintPartners Ipskamp.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1996). *Strategic management: Concepts & cases*. Chicago: Irwin.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and Training Center of Community Living*, 19, 1-13.
- Tourangeau, R., Conrad, F. G., & Couper, M. (2013). *The science of web surveys*. Oxford: Oxford University Press.
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and SCHULER (1985) REVISITED: A meta-analysis of the relationships Between Role AMBIGUITY, Role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169. doi:10.1177/014920630002600104
- Tulgan, B. (2011). Generation Y. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 77-81. doi:10.1002/jls.20237
- Tulgan, B. (2013). *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*. Dostupné z <https://grupespsychoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf>
- Tulgan, B. (2015). *Bridging the Soft Skills Gap: How to Teach the Missing Basics to Todays You*. John Wiley & Sons. doi:10.1002/9781119171409
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. doi:10.1177/0149206309352246
- Tyler, K. (2007). The Tethered Generation. *HR Magazine*, 40-47.
- Urban, J. (2004). *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: S anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI.

- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.
- Veer, D. (2016). *Assessing the impact of psychological contracts on the affective commitment of National team cricketers in Kenya*. Portsmouth: University of Portsmouth.
- Velišková, H. (2007). *Víc (různých) hlav víc ví*. Praha: Nový Prostor.
- Vendel, S. (2008). *Kariérní poradenství*. Praha: Grada.
- Venter, E. (2017). Bridging the communication gap between Generation Y and the Baby Boomer generation. *International Journal of Adolescence and Youth*, 22(4), 497-507. doi:10.1080/02673843.2016.1267022
- Vidovičová, L., & Gregorová, E. (2007). Věkové normy v sociologické perspektivě. *Sociální Studia / Social Studies*, 4(1-2), 201. doi:10.5817/soc2007-1-2-201
- Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 915-931. doi:10.1080/09585191003729374
- Webster, J. R., Adams, G. A., Maranto, C. L., Sawyer, K., & Thoroughgood, C. (2017). Workplace contextual supports for Lgbt Employees: A Review, meta-analysis, and agenda for future research. *Human Resource Management*, 57(1), 193-210. doi:10.1002/hrm.21873
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K., & Kanfer, R. (2008). Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: The role of task complexity and group size. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1301-1313. doi:10.1037/a0012680
- Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82, 51-58.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. doi:10.1108/02683940810904376
- Wright, G., & Grime, M. M. (2016). Delphi Method. *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*, 1–6. doi:10.1002/9781118445112.stat07879
- Yadav, G. P., & Rai, J. (2017). The Generation Z and their Social Media Usage: A Review and a Research Outline. *Global Journal of Enterprise Information System*, 9(2), 110. doi:10.18311/gjeis/2017/15748

- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Workforce diversity: From a literature review to future research agenda. *Journal of Indian Business Research*, 12(4), 577-603. doi:10.1108/jibr-08-2019-0243
- Zahreen Mohd Arof, K., Ismail, S., & Latif Saleh, A. (2018). Contractor's Performance Appraisal System in the Malaysian Construction Industry: Current Practice, Perception and Understanding. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.9), 46. doi:10.14419/ijet.v7i3.9.15272
- Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů.
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).
- Zákon č. 365/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. New York, NY, etc.: AMACOM.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The Impact Of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x
- Zúñiga, D. C., Garcia, D. A., Barroso, J. R., & Calvo, J. M. D. M. (2019). Work Ethic: analysis of differences between four generational cohorts. *Anales De Psicología*, 35(3), 496-505. doi:10.6018/analesps.35.3.342671

Vlastní publikační činnost

- Kutlák, J. (2021). Individualism and Self-reliance of Generations Y and Z and Their Impact on Working Environment: An Empirical Study Across 5 European Countries. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 39-52. doi:10.21511/ppm.19(1).2021.04
- Egerová, D., Kutlák, J., & Eger, L. (2021). Millennial job seekers' expectations: How do companies respond? *Economics and Sociology*, 14(1), 46-60. doi:10.14254/2071-789X.2021/14-1/3
- Kutlák, J. (2020). Motivation Drivers and Barriers of Generation Z at WORK: MEBS Method. *DOKBAT 2020 - 16th International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers*. doi:10.7441/dokbat.2020.27
- Kutlák, J., & Krejčová, Z. (2020). Analýza generačních odlišností na pracovišti v České republice. *Trendy v Podnikání*, 10(3). doi:10.24132/jbt.2020.10.3.21_29
- Egerová, D., Kutlák, J., Kariková, S., Schubert, E., & Czeglédi, C. (2020). Generations, communication and social media. In *Social Media and Trust Building* (pp. 89-105). Plzeň: NAVA.
- Kutlák, J. (2020). Expectations of Generation Z from Perspective of Employers: The Delphi Method. In *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference* (pp. 5151-5161). King of Prussia, USA: IBIMA Publishing LLC.
- Kutlák, J. (2019). Generations Y And Z In The Workplace: Perception Of Teamwork. *ACC JOURNAL*, 25(2), 65-77. doi:10.15240/tul/004/2019-2-005
- Kutlák, J., Braun, M., Zahrádka, J., Matthey, M., & Niederländer, F. (2019). Characteristics of Generation Z in the Workplace - The Case of the Czech Republic and Germany. In *International cross cultural projects in human resource management* (pp. 61-79). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Kutlák, J. (2018). Vícegenerační řízení na pracovišti: Vliv na personální procesy. *Trendy v Podnikání*, 8(4), 84-95. doi:10.24132/jbt.2018.8.4.84_95
- Kutlák, J. (2018). Different Generations In The Labor Market – Implications For The Workplace: The Case Of The Czech Republic. *Proceedings of the 7th Business & Management Conference, Budapest*. doi:10.20472/bmc.2018.007.002
- Kutlák, J., & Procházková Taušl, P. (2017). Komunikace CSR aktivit: CSR reporting. *Trendy V Podnikání*, 7(2), 63-74.

Seznam příloh

- Příloha A: Výsledky explorativní faktorové analýzy (šikmá rotace) pracovních hodnot Tilburgského dotazníku psychologické smlouvy (TPCQ)
- Příloha B: Příklady modifikace TPCQ
- Příloha C: Dotazník - očekávání generace Z
- Příloha D: Výsledky třetí kola Delphi šetření - změny a konečná pořadí faktor

PŘÍLOHA A: Výsledky explorativní faktorové analýzy (šikmá rotace) pracovních hodnot Tilburgského dotazníku psychologické smlouvy (TPCQ)

	<i>Component</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Variation in your work		.472			
2. Not being disturbed during work		.418			
3. Working in your own fashion		.615			
4. Produce quality goods or services		.550			
5. Responsibility		.719			
6. Meeting customers needs		.572			
7. Work pressure					-.337
8. Show true potential		.549			
9. Supervise others					
10. Challenging and stimulating work		.529		.384	
11. Possibilities to take initiative		.661			
12. Work that suits knowledge and competencies		.540			
13. Progression in work				.591	
14. Get promoted				.748	
15. Acquisition knowledge and competencies				.463	
16. Change jobs				.595	
17. Training or education				.301	
18. Positive relationships with colleagues			-.708		
19. Good atmosphere			-.777		
20. Good cooperation			-.832		
21. Getting to know other people			-.484		

	<i>Component</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
22. Support			-.757		
23. Recognition and appreciation			-.540		
24. Express your opinions			-.449		
25. Influence			-.352		-.337
26. Deviating from organizational rules	.365				
27. Feedback	.368		-.339		
28. Fair supervisor			-.500		
29. Trust in management	.689				
30. Fairness and transparency of measures or procedures	.748				
31. Flexibility of organization	.753				
32. Communication	.789				
33. Information	.604				
34. Efficient organization	.776				
35. Good physical working conditions	.370				
36. Good HRM policies	.545				
37. Work-life balance	.540				
38. Good working time arrangements	.367				
39. Good salary					.417
40. Reimbursement of training costs, child care or travel					.230
41. Job security					.188
42. Rewards for exceptional performance				.347	.319
43. Good benefits package	.401				.365

Zdroj: Freese (2007)

PŘÍLOHA B: Příklady modifikace TPCQ

Dimenze	Freese (2007)	Veer (2016)	De Vos a kol. (2003)
Obsah práce	Různorodost práce	Různorodost práce	Možnost rozhodovat
	Nerušená práce	Náročná práce	Příležitost prokázat vlastní potenciál
	Vlastní způsob práce	Vyvážené pracovní vytížení	Zodpovědná práce
	Možnost poskytovat kvalitní zboží/službu	Zajímavá práce	Příležitosti k využití dovedností a schopností
	Odpovědnost v práci	Autonomie	
	Plnění potřeby nebo přání zákazníků	Možnost poskytovat kvalitu	
	Možnost prokázat vlastní potenciál		
	Náročná a podnětná práce		
	Možnost převzít iniciativu		
Práce odpovídající kompetencím a znalostem			
Profesní rozvoj	Kariérní růst	Kariéra příležitosti	Příležitost kariérního růstu
	Rozvoj v oblasti zaměření práce	Školení a vzdělávání	Příležitost profesního rozvoje
	Rozvoj znalostí a kompetencí	Koučování v práci	Příležitost k povýšení
	Změna pozic v rámci firmy	Profesní rozvoj	
	Školení a vzdělávání	Příležitost plně využít své dovednosti	
Sociální atmosféra	Pozitivní vztahy mezi kolegy	Dobré prostředí	Dobrá atmosféra v práci
	Vzájemná spolupráce	Příjemná spolupráce s kolegy	Pozitivní vztahy mezi kolegy
	Pozitivní pracovní atmosféra	Podpora ze strany kolegů	Dobrá vzájemná spolupráce
	Seznámení se s dalšími lidmi díky práci	Uznání a ocenění	Dobrá komunikace mezi kolegy
	Podpora ze strany kolegů nebo vedoucích	Podpora ze strany nadřízeného	
	Uznání a ocenění		
	Možnost vyjádřit své názory		
	Možnost ovlivňovat věci v práci		
Férový vedoucí			
Organizační politiky	Zpětná vazba na výkon	Účast na důležitých rozhodnutích	Neuvádí
	Důvěra v management	Spravedlnost	
	Spravedlnost a transparentnost	Zpětná vazba na výkon	
	Flexibilita při uplatňování pravidel a postupů	Dostatečná informovanost	
	Jasná a přímá komunikační kanály	Otevřená komunikace	
	Poskytování potřebných informací	Důvěra v organizaci	
	Efektivní organizace		
	Dobré fyzické pracovní podmínky		
	Dobré personální postupy		
	Work-life balance		
Nastavení pracovní doby			
Odměňování	Dobry/Vysoký plat	Jistota práce	Finanční odměny za výjimečný výkon
	Příspěvek na školení, děti, cestování	Odpovídající plat	Zvyšování mezd na základě vašeho výkonu
	Jistota práce	Odměny za nadstandardní výkon	Atraktivní balíček odměn a výhod
	Odměna za nadstandardní výkon	Příspěvek na školení	Pravidelné výhody
	Balíček zaměstnaneckých výhod	Balíček zaměstnaneckých výhod	

Zdroj: Freese (2007), Veer (2016) a De Vos a kol. (2003), zpracováno autorem

PŘÍLOHA C: Dotazník - očekávání generace Z

VARIABLE	LABEL	
	Nakolik jsou pro Vás důležitá následující očekávání od Vašeho budoucího zaměstnavatele z hlediska obsahu práce?	
Q1_1	Chci mít možnost vykonávat práci, která má zajímavou náplň	
Q1_2	Chci mít možnost vykonávat práci, která má smysl	
Q1_3	Chci mít možnost dělat rozmanitou práci	
Q1_4	Chci mít možnost pracovat samostatně a nést za to odpovědnost	
Q1_5	Chci mít možnost flexibilní pracovní doby	
Q1_6	Chci mít možnost pracovat z domova	
	Nakolik jsou pro Vás důležitá následující očekávání od Vašeho budoucího zaměstnavatele z hlediska kariéry a kariérního rozvoje?	
Q2_1	Chci mít možnost kariérního růstu	
Q2_2	Chci mít možnost dále se vzdělávat ve svém oboru	
Q2_3	Chci mít možnost vzdělávat se i mimo svůj obor	
Q2_4	Chci mít možnost vzdělávat se prostřednictvím informačních technologií	
Q2_5	Chci mít příležitost plně využívat své znalosti a dovednosti při své práci	
Q2_6	Chci mít možnost získat zkušenosti v zahraničí (i krátkodobě)	
Q3_1	Chci, aby zaměstnavatel jednal se zaměstnanci spravedlivě a s respektem	
	Nakolik jsou pro Vás důležitá následující očekávání od Vašeho budoucího zaměstnavatele z hlediska nastavení pravidel v rámci firmy?	
Q3_2	Chci, aby byl nadřazený přístupný mým názorům	
Q3_3	Chci dostávat okamžitou zpětnou vazbu k výsledkům své práce	
Q3_4	Chci, aby komunikace na pracovišti byla otevřená a vstřícná	
Q3_5	Chci, aby byla pravidla stanovena jasně a uplatňována na všechny stejně	
Q3_6	Chci mít možnost podílet se na rozhodování	
	Nakolik jsou pro Vás důležitá následující očekávání od Vašeho budoucího zaměstnavatele z hlediska sociální atmosféry?	
Q4_1	Chci mít možnost pracovat v týmu	
Q4_2	Chci, aby atmosféra na pracovišti byla přátelská	
Q4_3	Chci, aby mě spolupracovníci podporovali a respektovali	
Q4_4	Chci, aby byla respektována vyváženost osobního a pracovního života	
Q4_5	Chci, aby byla upřednostňována osobní forma komunikace	
Q4_6	Chci, aby byl můj nadřízený spíše mentorem a koučem než někým, kdo přikazuje	
	Nakolik jsou pro Vás důležitá následující očekávání od Vašeho budoucího zaměstnavatele z hlediska odměňování?	
Q5_1	Chci mít dobře placenou práci	
Q5_2	Chci mít možnost dalšího růstu své mzdy/platu	
Q5_3	Chci mít jistotu pracovního místa	
Q5_4	Chci dostávat odměnu za nadstandardní výkon/práci	
Q5_5	Chci mít možnost využívat různorodé benefity, které jsou pro mě atraktivní	
Q5_6	Chci, aby mé odměňování bylo vázáno na pracovní výsledky/výkonnost	
SEX	Pohlaví	
BIRTHYEAR	Rok narození	
REG	Region	
SIZE	Velikost místa bydliště	
SITUATION	Aktuální situace	
VARIABLE	LABEL	
Q1_1-5_6	1	Zcela nedůležité
	2	Spíše nedůležité
	3	Ani důležité ani nedůležité
	4	Spíše důležité
	5	Zcela důležité
SEX	1	Muž
	2	Žena

SIZE	1	Do 499 obyvatel
	2	500 - 1.999 obyvatel
	3	2.000 - 4.999 obyvatel
	4	5.000 - 19.999 obyvatel
	5	20.000 - 99.999 obyvatel
	6	100.000 nebo více obyvatel
SITUATION	1	Studuji na střední odborné škole
	2	Studuji na středním odborném učilišti
	3	Studuji na gymnáziu
	4	Studuji na vysoké škole
	5	Již nestuduji

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

PŘÍLOHA D: Výsledky třetí kola Delphi šetření - změny a konečná pořadí faktorů

	Pořadí po 3. kole	Suma pořadí	Změna pořadí
Profesní rozvoj (W = 0,40)			
Možnost dalšího vzdělávání	2	31	-1
Možnost rychlého kariérního růst	1	44	+1
Možnost vycestovat v rámci svého zaměstnání (např. zahraniční stáže)	4	68	-1
Možnost využití a zlepšování se v cizích jazycích	3	71	+1
Zapojení digitalizace do pracovních činností a rozvoje	6	75	-1
Možnost rozvoje i mimo zaměření pracovní pozice	5	89	+1
Sociální atmosféra (W = 0,53)			
Atraktivní firemní kultura a příjemný kolektiv	1	26	0
Požadavek na respektování sladění osobního a pracovního života (work-life balance)	3	50	-1
Důvěra na pracovišti	2	54	+1
Moderní prvky relaxu a zábavy na pracovišti	6	78	-2
Častější teambuildingové akce	5	86	0
Více osobního prostoru na úkor otevřených pracovišť	4	88	+2
Organizační politiky (W = 0,15)			
Otevřená komunikace	1	29	0
Důraz na ekologickou a sociální zodpovědnost firmy	2	36	0
Méně byrokracie a administrativy na pracovišti	3	43	0
Obsah práce (W = 0,42)			
Pružná pracovní doba	1	42	0
Smysluplná pracovní činnost	2	51	0
Zaměření na splnění úkolu než na čas v práci	3	55	0
Home office / práce z domova	4	68	0
Rozmanitá či kreativní náplň práce	5	82	0
Využívání flexibilních typů úvazků (zkrácené úvazky aj.)	7	95	-1
Spíše poklidné pracovní tempo	6	111	+1
Odměňování (W = 0,45)			
Pravidelný růst mzdy	2	39	-1
Vysoká mzda	1	29	+1
Sick days / zdravotní volno	3	64	0
Individualizace benefitů dle individuálních potřeb	4	69	0
Zkrácení pracovní doby	5	71	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2021