

# ANALÝZA GENERAČNÍCH ODLIŠNOSTÍ NA PRACOVIŠTI V ČESKÉ REPUBLICCE

## ANALYSIS OF GENERATIONAL DIFFERENCES AT THE WORKPLACE IN THE CZECH REPUBLIC

Jiří Kutlák<sup>1</sup>, Zdeňka Krejčová<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ing. Jiří Kutlák, Západočeská Univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, [kutlak@kpm.zcu.cz](mailto:kutlak@kpm.zcu.cz)

<sup>2</sup> Bc. Zdeňka Krejčová, Západočeská Univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, [zkrejcov@students.zcu.cz](mailto:zkrejcov@students.zcu.cz)

**Abstract:** The issue of multi-generational management in the workplace is one of the core areas for effective management of organisations. Not only due to demographic developments in many developed countries, but also to changes in the understanding of individuals' career lives, more generations interact in workplaces, and situations where subordinates reach a lower age within organisational structures than their superiors are no exception. This is one of the reasons for changing the approach to the issue of age diversity, where research in this field has in the past focused mainly on the issue of older workers (50-55 and over). Currently, the focus of scientific research, as well as business practice, is on the understanding of age diversity in personnel from the perspective of individual generations. The world's scientific knowledge to date is focused primarily on the characteristics of individual generations and their comparison with each other. The aim of this paper is to analyse generational differences in the workplace in the conditions of the Czech Republic. Differences are statistically tested by data dependency on a sample of 214 workers who, according to their date of birth, are part of one of the economically active generations: Baby Boomers, X, Y and Z. The results of the analyses show that, for parts of the areas examined in relation to business practice, the dependence of attitudes and opinions on individual generations can be statistically confirmed. Specifically, the areas of remuneration and benefits; content of work; atmosphere and workplace relations.

**Keywords:** generation, human resources, work values, generational differences, workplace

**JEL Classification:** M12, M50, M54

---

### ÚVOD

Poznání postojů, názorů či charakteristik jednotlivých zaměstnanců či skupin zaměstnanců je pro podnikovou praxi a jejich personální činnosti jednou ze základních potřeb pro efektivní řízení organizace. I přesto, že tyto aspekty lze sledovat a analyzovat na konkrétních jedincích, někteří autoři (např. Benson & Brown, 2011; Gresse, Linde & Schalk, 2013) se zaměřují na jednotlivé skupiny lidí, generace. Generaci či také generační kohortu definují McCrindle a kol. (2014) jako skupinu osob, která byla narozena v podobném časovém rozpětí, ve kterém docházelo k jejímu formování v průběhu jednotlivých životních etap. Na toto formování mají pak nesporný vliv vnější faktory v podobě kulturně-historických, technologických či kulturních podmínek (Jandourek, 2012). Na tomto sociologicko-demografickém vymezení generace se shodují například také Sak a Kolesárová (2012), Strauss a Howe (2000) či Twenge a kol. (2010).

Důležitost identifikace potřeb a charakteristik jednotlivých generací podporuje také chápání věkové diverzity na pracovišti ve vztahu k pracovní síle. V poznání a chápání věkové diverzity jakožto jedné z primárních dimenzí diverzity v organizaci (Egerová & Jiřincová, 2014; Hubbard, 2004) je možné dle Shore a kol. (2009) zaznamenat v posledních letech určité změny. Konkrétně se jedná o postupný odklon od chápání age managementu jako problematiky zaměřené na skupinu pracovníků starších 50 let. Studie respektující toto původní pojetí se zaměřují především na věkovou diskriminaci či na problematiku

vzorců chování a jednání starších pracovníků. V současné době ovšem dochází k chápání řízení věkově různorodé pracovní síly v kontextu zmíněných generací a jejich specifík (Bejtkovský, 2016; Lyons & Kuron, 2013). Jedním z důvodů tohoto trendu jsou také změny v kariérních žebříčcích jednotlivých zaměstnanců. Konkrétně lze hovořit o postupném nabourávání tradiční věkové distribuce pracovníků v organizaci, kdy nejmladší pracovníci začínají na nejnižších pozicích v rámci organizační struktury a naopak nejstarší zaměstnanci jsou nejčastěji na profesně nejvyšších/vedoucích pozicích (Shore a kol., 2003). Nicméně, i vzhledem k ambicióznosti nejmladších generací (X, Z), se lze v současnosti setkat s nerespektováním výše uvedeného tradičního přístupu věkové distribuce.

## 1. TEORETICKÝ RÁMEC

K utváření postojů a charakteristik každé generace dochází v největší míře především ve formativních letech. Sak a Kolesárová (2012) označují toto období za utváření ideové orientace a vymezují ho od narození až do doby startu profesního života. Tento přístup je ve shodě s Mannheim (1952), dle kterého je formativní fáze ve věku 16-25 let a získané ideové a hodnotové přístupy zůstávají relativně stabilní po zbytek života jedinců. Pro účely předloženého výzkumu je vycházeno z následující klasifikace generací dle rozpětí dat narození: generace Baby Boomers (1946-1964); generace X (1965-1982); generace Y (1983-1994); generace Z (1995-2010) (Schwartz, Hole & Zhang 2010; Zemke, Raines & Filipczak 2000). Dle dat je patrné, že kromě generace Z se všechny zkoumané generace již nacházejí za fází formování. Nicméně vzhledem ke skutečnosti, že je šetření k tomuto výzkumu realizováno v podnicích, účastní se ho pouze ti zástupci generace Z, kteří již vstoupili do svých profesních životů.

Odlišnost jednotlivých generací ve vztahu k pracovnímu prostředí je potvrzena mnoha výzkumy. Lyons a Kuron (2013) ve své rozsáhlé sekundární analýze potvrzují, že jednotlivé generace lze označit za proměnnou složku ve vztahu k pracovnímu prostředí, hodnotám, postojům aj. Stejný postoj potvrzují na primárních datech také výzkumy dle Hansen a Leuty (2012), kteří analyzují odlišnosti v charakteristikách generace Baby Boomers a X, či Mencl a Lester (2014), kteří se zaměřují na odlišnosti generací Baby Boomers, X a Y. Rozdílnost jednotlivých generací shrnuje ve svém výzkumu také Puiu (2017) za pomoci níže uvedené tabulky č. 1.

Tab. 1: Odlišnosti generací v pracovních aspektech

	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>Z</b>
Přístup	Plnění	Změny	Tvoření	Přizpůsobení
Rozvoj	Moderování	Samostatně	Neustále	Nutnost
Styl učení	Potřeba usnadnění	Nezávisle	Skupinově	Využívání IT
Komunikace	Opatrná	Vybírává	Kolaborativní	Osobní
Řešení problému	Liniové	Nezávislé	Týmové	Podnikatelský přístup
Styl vedení	Jednostranný	Koučování	Partnerství	Učení
Zpětná vazba	Jednou ročně	Týdně/denně	Na vyžádání	Komplexní a častá

*Zdroj: Puiu, 2017*

Pro účely předloženého výzkumu je použito následujících 6 oblastí ve vztahu k pracovnímu prostředí: Atmosféra a vztahy na pracovišti; Vztah k organizaci a jistota práce; Odměňování a benefity; Kariéra a osobní rozvoj; Obsah práce; Pracovní podmínky a prostředí. Oblasti vycházejí ze strukturovaného dotazníkového šetření dle Horváthové a kol. (2016) a z oblastí dle Freese a kol. (2008, 2011).

Oblast 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. Dalším příkladem jsou rostoucí požadavky na časovou i místní flexibilitu, které mohou být reprezentovány prací z domova či pružnou pracovní dobou. Flexibilita je také důsledkem rostoucích požadavků na sladění osobního a pracovního života zaměstnanců (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014). Další oblastí je Kariéra a osobní rozvoj, která zahrnuje procesy vzdělávání, coachingu, mentoringu či kariérní možnosti

(Horváthová a kol., 2016). Oblast Atmosféra a vztahy na pracovišti zahrnuje mimo jiné kvalitu mezilidských vztahů či procesy komunikace. Další oblastí je Odměňování a benefity, která zahrnuje finanční odměny a další hmotné výhody. Tyto výhody však nemusí mít pouze peněžní charakter, jedná se kupříkladu o věcné požitky ve formě pracovního automobilu či telefonu (Armstrong & Taylor, 2015). Oblast Vztah k organizaci a jistota práce je reprezentována organizačními zásadami, které definují Freese a kol. (2008) jako spravedlivé a rovné zacházení s pracovníky. Vzhledem k rostoucímu zájmu především mladších generací je vhodné do této oblasti zařadit také společenské hodnoty, které jsou součástí společenské odpovědnosti dané organizace (Kutlák & Procházková, 2017). Poslední oblastí jsou Pracovní podmínky a prostředí, které obsahují především aspekty spojené s vybavením pracoviště, jeho bezpečností či organizací (Horváthová a kol., 2016).

Na základě těchto skutečností autoři zkoumají v předloženém výzkumu odlišnosti a shody faktorů podnikového prostředí mezi jednotlivými generacemi ve vybraných podnicích v České republice (ČR). Analyzovány jsou generace, jejichž zástupci či alespoň část z nich dosahuje ekonomicky aktivního věku, tedy jejich věk je v rozmezí 15-64 let. Konkrétně se jedná o generace Baby Boomers, X, Y a Z.

## 2. METODIKA VÝZKUMU

Výzkum je proveden s cílem analyzovat generační rozdíly na pracovišti v podmínkách ČR. Na základě výše uvedeného teoretického rámce je zkoumán vztah vybraných generací k faktorům podnikového prostředí. Na základě přehledu literatury a vzhledem k cílům výzkumu byla stanovena hypotéza:

*H: Existuje závislost mezi preferencemi faktorů podnikového prostředí a jednotlivými generacemi, a to alespoň u poloviny (3) zkoumaných oblastí.*

Sběr primárních dat byl realizován na přelomu let 2019/2020 v devíti firmách, které reprezentují jak ziskový, tak neziskový sektor. Konkrétně se jednalo o organizace ze sekundárního, terciálního a kvartérního ekonomického sektoru (zpracování potravin, doprava, doručovatelské služby, počítačové inženýrství, prodej a servis vozidel, školství, poradenské a marketingové služby). V těchto firmách bylo vyplněno celkem 214 dotazníků, které byly distribuovány formou CAWI, tedy distančním dotazováním za využití počítače či podobného zařízení. Struktura dotazníku byla rozdělena na dvě části. V první části jsou respondentům předloženy identifikační sociodemografické otázky. Druhá, hlavní část dotazníku je zaměřena na hodnocení jednotlivých faktorů ve vztahu k podnikové praxi. Tato část sestává z 29 otázek. Tyto otázky jsou pak vzhledem k teoretickému rámci rozděleny do 6 uvedených oblastí. Respondentům je předloženo tvrzení, na něž dotazovaný odpovídá a vyjadřuje tak úroveň svého souhlasu. Respondent na tyto otázky odpovídal za využití pětistupňové Likertovy škály. Jedná se o typ polytomické otázky, která obvykle zkoumá postoj, spokojenost nebo zkušenost respondenta s určitým předmětem zkoumání. V dotazníkovém šetření byly odpovědi reprezentovány následujícími tvrzeními:

- Zcela důležité (1);
- Spíše důležité (2);
- Ani důležité ani nedůležité (3);
- Spíše nedůležité (4);
- Zcela nedůležité (5).

Likert (1932) uvádí, že využití pětibodové škály vykazuje vyšší reliabilitu než při využití škály třibodové. Připouští však, že tento rozdíl může být způsoben rozdělením baterie položek na skupiny s konkrétním druhem škály, než že by rozdíl byl přímo způsoben délkou škály. Pokud je průměr hodnocení faktoru vyšší než 3, pak není tento faktor důležitý, pokud je nižší než 3, pak ho lze označit za důležitý. Je-li hodnota průměru nižší než 2, pak je tento faktor klíčový (Egerová & Mužík, 2010). V případě výběrové směrodatné odchylky (hodnoty jsou součástí tabulky č. 2 níže) lze předpokládat, že výběrová směrodatná odchylka bude oscilovat kolem hodnoty 1. Pokud by výběrová směrodatná odchylka byla větší než 1,7, pak je patrné, že odpovědi respondentů jsou výrazně odlišné (Egerová & Mužík, 2010).

## 2.1 Statistický soubor

Volba statistického souboru byla realizována za využití náhodného výběru, kdy 91 respondentů (~43 %) jsou muži a 123 respondentů (~57 %) jsou ženy. Níže uvedená tabulka č. 2 prezentuje rozložení respondentů dle generací. Nejméně respondentů je z nejstarší generace Baby Boomers. Ve výzkumu je zhruba každý čtvrtý respondent z generace X a absolutně se zúčastnilo šetření 55 zástupců této generace. Největší procentuální zastoupení (~35 %) ve výzkumu zaujímá generace Y, jejíž všichni zástupci se již nachází v ekonomicky aktivním věku (15-64 let). Nejmladší ekonomicky aktivní skupinou je generace Z. Výzkumu se zúčastnilo právě 66 respondentů, kteří tvoří více než 30 % všech dotazovaných.

Tab. 2: Struktura respondentů

Generace	Počet respondentů	Podíl [%]
BB	19	8,88
X	55	25,70
Y	74	34,58
Z	66	30,84
Celkem	214	100

*Zdroj: vlastní zpracování (2020)*

Nejvyšší relativní zastoupení ve vztahu k dosaženému vzdělání zaujímají jedinci s vysokoškolským či vyšším odborným vzděláním (44 %), kteří jsou následováni respondenty s dokončeným středoškolským vzděláním s maturitou (34 %). Pouze 4 respondenti (~2 %) mají ukončené základní vzdělání.

## 3. VÝSLEDKY VÝZKUMU

V níže uvedené tabulce č. 3 jsou vyobrazeny výsledky jednotlivých generací. Hodnocení jednotlivých oblastí ve vztahu ke generaci je vyjádřeno jako aritmetický průměr. Zároveň je v tabulce prezentován celkový průměr hodnocení dané oblasti všemi generacemi včetně výběrové směrodatné odchylky.

Z uvedených výsledků je patrné, že pro všechny generace je nejdůležitější oblastí Atmosféra a vztahy na pracovišti. Nutno ovšem podotknout, že lze na datech zaznamenat trend, který naznačuje směrem k mladším generacím pokles důležitosti této oblasti. Naopak mezi nejméně důležité oblasti lze označit oblast Pracovní podmínky a prostředí. Pouze u nejstarší generace Baby Boomers je nejméně důležitou oblastí Obsah práce. Z výsledků hodnocení oblasti Kariéra a osobní rozvoj, respektive Obsah práce vyplývá, že směrem k mladším generacím dochází k nárůstu důležitosti této problematiky. Kupříkladu pro generaci Z je problematika kariérních možností a rozvoje druhou nejdůležitější oblastí na rozdíl od generace Baby Boomers, pro kterou je tato oblast druhou nejméně důležitou oblastí. Opačný vývoj je k porovnání patrný na důležitosti oblasti Odměňování a benefity. V této problematice lze zaznamenat postupný pokles důležitosti směrem k mladším generacím.

Z dat výběrové směrodatné odchylky je patrné, že výsledné hodnoty jednotlivých oblastí oscilují okolo předpokládané hodnoty 1. Větší rozdíl je patrný u oblastí Obsah práce (1,23) a Pracovní podmínky a prostředí (1,19). Dosažené hodnoty výběrové směrodatné odchylky naznačují větší rozptýlenost hodnot, které jsou důsledkem menší shody mezi analyzovanými generacemi.

Tab. 3: Hodnocení oblastí ve vztahu k jednotlivým generacím

	Baby Boomers	X	Y	Z	Průměrná hodnota oblasti	Výběrová směrodatná odchylka
Atmosféra a vztahy na pracovišti	1,68	1,98	1,98	2,03	1,94	1,03
Vztah k organizaci a jistota práce	1,97	2,06	2,08	2,13	2,06	1,01
Odměňování a benefity	2,05	2,26	2,36	2,34	2,25	1,01
Kariéra a osobní rozvoj	2,58	2,45	2,28	2,09	2,35	1,11
Obsah práce	3,01	2,64	2,36	2,47	2,62	1,23
Pracovní podmínky a prostředí	2,80	2,68	2,65	2,54	2,68	1,19

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pro ověření odlišností či shod mezi jednotlivými generacemi ve vztahu ke zkoumaným oblastem bylo využito statistické testování. Vzhledem ke skutečnosti, že základní soubor nevykazuje na základě Shapiro-Wilkova testu normalitu dat, jsou dále data testována pomocí neparametrického Chí kvadrát testu nezávislosti v kontingenční tabulce. Tento test je využit k ověření nezávislosti znaků. Hodnotu testového kritéria lze spočítat pomocí vztahu:

$$\chi^2 = \sum \frac{(\text{pozorovaná četnost} - \text{očekávaná četnost})^2}{\text{očekávaná četnost}} = \sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (1)$$

kde:  $O_{ij}$  ... empirická, pozorovaná četnost,  
 $E_{ij}$  ... očekávaná četnost.

Pro výpočet p-hodnoty jsou dále spočítány stupně volnosti dle vztahu  $(r - 1) * (s - 1)$  (3)

kde:  $r$  ... počet řádků,  
 $s$  ... počet sloupců (Hendl, 2015).

Při zvolené hladině významnosti 95 % lze potvrdit na základě provedených testů, jejichž výsledky jsou prezentovány v tabulce č. 4, že je statisticky prokázána závislost mezi důležitostí vybraných oblastí a analyzovanými generacemi. Tato závislost je verifikována u oblastí Odměňování a benefity, Obsahu práce; Atmosféry a vztahů na pracovišti. P-hodnota těchto oblastí je menší než 0,05 a je tedy pod stanovenou úrovní významnosti. K této hodnotě se také výrazně přibližuje oblast Vztah k organizaci a jistota práce, která má p-hodnotu na úrovni 0,06 a při nižší hladině významnosti by bylo možné označit důležitost zmíněné oblasti také za závislou na preferencích jednotlivých generací. Naopak oblasti Pracovní podmínky a prostředí a především pak Kariéra a osobní rozvoj vykazují silnou míru nezávislosti analyzovaného statistického souboru.

Tab. 4: Analýza závislost hodnocených oblastí na generacích

	TK $\chi^2$	p-hodnota
Odměňování a benefity	15,83	0,01
Kariéra a osobní rozvoj	3,51	0,74
Obsah práce	15,56	0,02
Vztah k organizaci a jistota práce	12,02	0,06
Pracovní podmínky a prostředí	6,54	0,37
Atmosféra a vztahy na pracovišti	12,75	0,04

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dalším krokem analýzy závislosti je také ověření síly prokázané závislosti. Míru těsnosti závislosti lze ověřit pomocí Pearsonova kontingenčního koeficientu, rovněž označovaného jako koeficient kontingence. Hodnotu koeficientu lze určit dle vztahu:

$$CC = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} \quad (3)$$

kde:  $\chi^2$  ... testové kritérium,  
 n ... počet hodnot (Svoboda, 2019).

Vzhledem ke skutečnosti, že se počet řádků u použitých kontingenčních tabulek nerovná počtu sloupců (viz výpočet p-hodnoty) a jedná se tak o obdélníkové tabulky, je nutné hodnotu koeficientu dále upravit. Pro obdélníkové tabulky je nutno spočítat maximální hodnotu koeficientu kontingence  $CC_{max}$  dle vztahu:

$$CC_{max} = \sqrt{\frac{\min(r,s)}{\min(r,s)+1}} \quad (4)$$

kde:  $\min(r,s)$  ... menší z počtu řádků či sloupců,  
 $\min(r,s) + 1$  ... menší z počtu řádků či sloupců zvětšený o hodnotu 1 (Svoboda, 2019).

Díky koeficientu kontingence (CC) a maximálnímu koeficientu kontingence ( $CC_{max}$ ) lze následně spočítat korigovaný koeficient kontingence ( $CC_{cor}$ ), který nabývá hodnot z intervalu  $<0;1>$ . Pokud se hodnoty  $CC_{cor}$  blíží k hodnotě 1, je závislost mezi pozorovanými znaky těsnější a naopak. Výpočet je proveden dle následujícího vztahu:

$$CC_{cor} = \frac{CC}{CC_{max}} \quad (5)$$

kde: CC ... koeficient kontingence,  
 $CC_{max}$  ... maximální koeficient kontingence (Svoboda, 2019).

Na základě uvedených vztahů byly vypočteny níže uvedené hodnoty, které měří sílu závislosti analyzovaných oblastí pomocí korigovaného koeficientu kontingence. Hodnoty tohoto koeficientu nabývají ve všech třech oblastech hodnoty cca 0,3, což značí volnější míru závislosti mezi pozorovanými znaky.

- Odměňování a benefity -  $CC_{cor} = 0,3$
- Obsah práce -  $CC_{cor} = 0,3$
- Atmosféra a vztahy na pracovišti -  $CC_{cor} = 0,27$

Z výše uvedených výsledků dotazníkového šetření lze potvrdit, že jednotlivé generace vykazují odlišnosti ve vztahu k podnikovému prostředí. Provedený výzkum tuto skutečnost statisticky potvrzuje pomocí měření závislosti mezi hodnocením důležitosti zvolených oblastí a generacemi. I přesto, že oblasti s prokázanou závislostí vykazují spíše menší sílu této závislosti, lze považovat tento výsledek za potvrzení uvedeného teoretického rámce. Zároveň je možné na základě těchto výsledků potvrdit hypotézu výzkumu, tedy že existuje závislost mezi preferencemi faktorů podnikového prostředí a jednotlivými generacemi alespoň u poloviny zkoumaných oblastí.

Dalším výstupem z provedeného výzkumu je analýza nejdůležitějších faktorů, které tvořily analyzované oblasti podnikového prostředí. Za klíčové faktory jsou považovány položky, které dosáhly napříč generacemi hodnocení nižší než 2. Tyto faktory jsou prezentovány v níže uvedené tabulce č. 5, kde jsou zároveň seřazeny dle odpovídajících oblastí. Dle výsledků je patrné, že se celkem jedná o 6 faktorů, které jsou ovšem součástí pouze 3 oblastí. Zároveň se ovšem jedná o oblasti, jež jsou dle průměru dosažených hodnot hodnoceny napříč generacemi jako nejdůležitější.

Tab. 4: Klíčové faktory dle oblastí podnikového prostředí; všechny generace

Odměňování a benefity	Vztah k organizaci a jistota práce	Atmosféra a vztahy na pracovišti
- Finanční odměna - Pravidelné navyšování mzdy	- Jistota zaměstnání - Spravedlivé zacházení	- Přátelská atmosféra na pracovišti - Důvěra na pracovišti

*Zdroj: vlastní zpracování (2020)*

## ZÁVĚR

Předložený příspěvek se zaměřuje na problematiku vícegeneračních pracovišť. Výzkum analyzuje tento fenomén v podmínkách České republiky, a to na základě provedeného dotazníkového šetření v několika firmách. Šetření se zúčastnilo celkem 214 respondentů z ekonomicky aktivních generací Baby Boomers, X, Y a Z. Teoretický rámec práce vymezuje problematiku věkové diverzity na pracovišti ve vztahu

k pracovní síle. Dále kapitola prezentuje chápání věkové diverzity jako generačního problému. Jak je prezentováno výše, mnoho provedených výzkumů se zaměřuje na analýzu charakteristik generací (Bejtkovský, 2016; Puiu, 2017) či ve svých výzkumech zkoumají závislost na menším počtu generací (Hansen & Leuty, 2012; Kutlák, 2019; Mencl & Lester, 2014), kdy často není součástí výzkumu nejmladší generace Z, jejíž zástupci v současnosti nastupují do svého profesního života. Výzkum tohoto příspěvku se zaměřuje na analýzu závislosti zvolených generací na důležitosti jednotlivých oblastí podnikového prostředí, konkrétně na oblastech *Vztah k organizaci a jistota práce; Odměňování a benefity; Kariéra a osobní rozvoj; Obsah práce; Pracovní podmínky a prostředí*.

Pro dosažení cíle výzkumu byla v souladu s teoretickým rámcem příspěvku stanovena následující hypotéza: Existuje závislost mezi preferencemi faktorů podnikového prostředí a jednotlivými generacemi, a to alespoň u poloviny (3) zkoumaných oblastí. Hypotéza byla testována za využití neparametrického Chí kvadrát testu nezávislosti. Konkrétně byla testována nezávislost hodnocení každé ze 6 stanovených oblastí. Závislost byla potvrzena právě u poloviny analyzovaných oblastí, konkrétně u *Odměňování a benefity; Obsah práce; Atmosféra a vztahy na pracovišti*. Test síly závislosti vykazuje u všech třech zmíněných oblastí spíše volnější těsnost vztahu. Další z oblastí, *Vztah k organizaci a jistota práce*, vykazuje závislost jen při hladině významnosti 94 %, přičemž ve výzkumu je respektována hladina významnosti 95 %. Hypotéza tedy byla na základě provedeného výzkumu potvrzena. Výsledky předloženého výzkumu jsou zároveň ve shodě s prezentovanými výzkumy (např. Hansen & Leuty, 2012; Mencl & Lester, 2014; Lyons & Kuron, 2013; Puiu, 2017), které prezentují odlišnosti generací ve vztahu k pracovnímu prostředí

Pro oblast podnikové praxe je důležité také nastínit trendy, které vyplývají z prezentovaných dat. Je kupříkladu patrný postupný pokles důležitosti atmosféry a vztahů na pracovišti směrem ke generaci Z, nicméně se stále jedná o nejvýše hodnocenou oblast napříč všemi generacemi. Podobný pokles důležitosti směrem ke generaci Z je patrný také u problematiky vztahů k organizaci a jistoty práce či odměňování a benefítů. Naopak rostoucí důležitost směrem k mladším generacím je patrná ve všech zbývajících oblastech. Na datech oblasti Kariéra a osobní rozvoj lze potvrdit vysoký nárůst důležitosti u generace Y a především generace Z. Mírnější nárůst důležitosti směrem k mladším generacím je patrný také v oblasti Pracovní podmínky a prostředí. Poslední oblastí je Obsah práce, jejíž data vykazují vyšší nárůst důležitosti od Baby Boomers ke generaci Y, nicméně u hodnocení generace Z je zaznamenán slabý pokles důležitosti. Zároveň se jedná o oblast, která vykazuje dle výpočtu výběrové směrodatné odchylky největší rozptýlenost hodnot od průměru.

Na základě prezentovaných výsledků a provedených testů je statisticky prokázána závislost mezi zvolenými generacemi a oblastmi pracovního prostředí. I přesto, že byla závislost prokázána pouze u části oblastí, je patrný trend, který potvrzuje potřebu poznání potřeb, názorů či postojů jednotlivých generací. Pro personální procesy v podnikové praxi je pak nezbytně nutná aplikace těchto poznání pro zajištění spokojenosti zaměstnanců a efektivitu celé firmy.

Předložený výzkum je limitován několika faktory. Jednou z omezujících podmínek je velikost vzorku. I přesto, že se šetření zúčastnili zaměstnanci několika českých firem, je počet 214 respondentů nízký pro zobecňování dosažených výsledků. Jako další limitaci lze označit strukturu statistického souboru, která v důsledku náhodného výběru neodpovídá relativním podílům jednotlivých generací na trhu práce či v obyvatelstvu ČR. Statistický soubor vykazuje vyšší podíl mladších generací a naopak nižší podíl nejstarší ekonomicky aktivní generace Baby Boomers. Autoři doporučují na základě prokázaných výsledků verifikaci tohoto trendu na větším statistickém souboru. Zároveň je ve vztahu k podnikové praxi vhodné detailně analyzovat preference jednotlivých faktorů podnikového prostředí zvolených generací.

### **Grantová podpora**

**Tento článek byl vytvořen s podporou projektu SGS-2020-015 - Výzkum vybraných oblastí managementu a marketingu organizací v kontextu demografických a technologických změn řešený na Fakultě ekonomické ZČU v Plzni.**

## ZDROJE

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing.
- Bejtkovský, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105–123. doi:10.7441/joc.2016.04.07
- 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
- Egerová, D., & Jirincova, H. (2014). Managing workplace diversity - empirical evidence from Czech Republic. *Actual Problems of Economics*, 157, 335-342.
- 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.
- 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:10.1108/004834811111133318
- 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
- Hansen, J. C., & Leuty, M. E. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52. doi:10.1177/1069072711417163
- Hendl, J. (2015). Přehled statistických metod: Analýza a metaanalýza dat. Praha: Portál.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). Řízení lidských zdrojů: Nové trendy. Praha: Management Press.
- Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst, MA: HRD Press.
- Jandourek, J. (2012). *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada.
- 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., & Procházková Taušl, P. (2017). Komunikace CSR aktivit: CSR reporting. *Trendy V Podnikání*, 7(2), 63-74.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 5–55.
- 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), 653–680. doi:10.1080/09585192.2015.1035304
- 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
- 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.
- McCrinkle, M., Wolfinger, E., & Salt, B. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press.
- 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
- Puiu, S. (2017). Generation Z - an educational and managerial perspective. *Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti*, 14(29), 61–72.
- Sak, P., & Kolesárová, K. (2012). *Sociologie stáří a seniorů*. Praha: Grada.
- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 04(01), 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

Schwartz, J., Hole, D., & Zhang L. (2010). Talking About Whose Generation? Why Western generational models can't account for a global workforce. *Deloitte Review*, 6, 83-97.

Strauss, W., & Howe, N. (2000). *Millennials Rising: The Next Generations*. New York, USA: Vintage Books  
Svoboda, M., Gangur, M., & Mičudová, K. (2019). *Statistické zpracování dat*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

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

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.