

# VÍCEGENERAČNÍ ŘÍZENÍ NA PRACOVÍŠTI: VLIV NA PERSONÁLNÍ PROCESY

## MULTIGENERATIONAL MANAGEMENT IN THE WORKPLACE: IMPACT ON HUMAN RESOURCES PROCESSES

Jiří Kutlák<sup>1</sup>

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

**Abstract:** Human resources processes belong to the core business of each enterprise. In conjunction with the diversity of generations that are currently on the Czech labour market (Baby Boomers, X, Y and Z), it is necessary to adapt the personnel activities and the management of many different working groups to ensure the optimum running of the company. This paper is aimed at analyzing the demographic trend of the development of generations in the Czech Republic. At the same time, individual generations are analyzed in detail, describing the characteristics that correlate with the company practice and thus influence it. On the basis of these data, the individual work processes are evaluated, focusing on possible pitfalls of multigenerational management of the processes. These are the processes of recruitment and selection of employees, their adaptation, development and education, remuneration and motivation, and the process of internal communication.

**Keywords:** Generation; Management; Human resources; Generation differences; Demographic development

**JEL Classification:** J11, M54

---

### ÚVOD

Potřeba systematického a účelového řízení lidských zdrojů nabývá na důležitosti především v obdobích ekonomického růstu. Právě v tomto období se podniky často potýkají s nedostatkem pracovníků (Mach, 2011). Pro svůj další rozvoj se proto musí o své stávající, ale i potenciální zaměstnance zajímat o to více. Tento fenomén je patrný právě například v České republice (dále jen „ČR“), kde v současnosti dosahuje míra nezaměstnanosti hodnoty cca 3 %, (údaj k červnu 2018), což je nejnižší vykázaná hodnota za posledních 15 let. Zároveň se ČR stala prvním státem Evropské unie, ve kterém převýšil počet volných pracovních míst (301 tis.) počet uchazečů o práci (224 tis.) (Czso, 2018b). V důsledku této skutečnosti je možné tvrdit, že nezaměstnanost dosahuje pomyslné hodnoty 0 % – každý nezaměstnaný je schopný si najít práci, dokonce má na výběr. Další konsekvencí tohoto faktu je dle Křečka (2018) skutečnost, že vzhledem k akutnímu nedostatku pracovní síly se zaměstnanci dostali do silné vyjednávací pozice, kdy mohou žádat o výrazné navýšení mezd. Firmy pro udržení výroby růst mezd akceptují. Shrnutím výše uvedených faktorů lze dojít k závěru, že v současné době je výhoda vyjednávací síly na straně nabídky práce (zaměstnanci), a právě kvalitní personální procesy mohou zajistit spokojenost zaměstnanců, jež má za důsledek nižší fluktuaci a dostatečné množství lidských zdrojů. Právě tyto důsledky pak tvoří celkovou stabilitu podniku a podílejí se i na samotné finanční stránce (např. důsledkem nižší fluktuace, nutných zdrojů na nábor pracovní síly aj.). Vzhledem k tématu článku je kromě vyjednávací síly (odvozené od nabídky a poptávky po práci) nutné také zanalyzovat samotné lidské zdroje a jejich vlastnosti, požadavky, postoje aj. Tyto aspekty mají vliv takřka na všechny personální procesy v podniku. Ačkoli každý jedinec vnímá svůj profesní život zcela individuálně, v dlouhodobém horizontu lze zaznamenat podobné vývojové tendence, které jsou typické pro jednotlivé generace. Jandourek (2007, s. 91) definuje generaci jako „*seskupení příbuzných věkových skupin, které prošly socializačním procesem v podobných historických a kulturních*

*podmínkách.*“ Různé podmínky mají přenesený a nesporný vliv jak na jednotlivé podniky a procesy, tak také na celkovou ekonomiku. (Mannheim; 1993) Různé charakteristiky generací spolu s různou vyjednávací silou daných generací na trhu práce jsou významnými faktory pro nastavení či neustálou korekci personálních procesů v organizaci.

V článku je vymezen základní teoretický rámec problematiky, na který navazuje demografická analýza. Následně autor uvádí charakteristiky jednotlivých generací, které souvisí s profesním životem a podnikovou praxí, konkrétně s vlivem na personální procesy. V závěru článku jsou na základě získaných dat a informací přehledně formulovány vyplývající zjištění a představeny návrhy pro podnikovou praxi.

## 1. PERSONÁLNÍ PROCESY

Řízení lidských zdrojů tvoří dle Koubka (2001) a Kalnického (2012) tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

V současné době existuje celá řada personálních procesů, které jsou součástí personálních procesů ve firmě. Tyto procesy se v průběhu času také vyvíjí s ohledem na podnikovou praxi. Níže je uveden základní výčet personálních procesů, na kterém se shoduje převážná část autorů (Armstrong, 2007; Koubek, 2001; Sharane, 2018):

- získávání a výběr pracovníků;
- adaptace pracovníků;
- rozvoj a vzdělávání pracovníků;
- talent management (trainee programy, stáže aj.);
- odměňování;
- motivace a hodnocení pracovníků;
- interní komunikace aj.

Právě výše uvedené personální procesy jsou z velké části pod vlivem očekávání a zvyků nabídky práce, tedy jednotlivců či jednotlivých generací. Podniky a konkrétně jejich personální oddělení musejí potenciální zaměstnance vhodně oslovit a následně zapracovat do pracovního procesu, najít požadovanou formu a výši ohodnocení, zvolit vyhovující motivační formu či se zaměstnanci vhodně komunikovat, a to skrze vhodné komunikační technologie. Všechny uvedené procesy, respektive požadavky na jejich formu, se v průběhu let mění. Tato změna je z velké části ovlivněna právě zástupci jednotlivých generací.

## 2. CÍLE A METODIKA

Cílem příspěvku je analýza a zhodnocení řízení více generací na pracovišti s důrazem na personální procesy podniku ve vztahu k daným generacím. Cíle je dosaženo skrze demografickou analýzu vlivu (zastoupení) jednotlivých generací na českém trhu práce a dále skrze analýzy charakteristik zvolených generací (Baby Boomers, X, Y, Z). Získané výsledky jsou podrobeny komparaci a dále jsou základem pro formulaci vyplývající doporučení pro podnikovou praxi.

Pro dosažení vymezeného cíle je v tomto příspěvku využita metoda analýzy sekundárních dat – tzv. desk research. Tato metoda využívá především již publikované odborné studie či články založené na původním výzkumu, které se věnují deskripci jednotlivých generací. Dále jsou v článku využita a zpracována statistická data, jež jsou publikována Českým statistickým úřadem. Data slouží k zjištění aktuálního stavu a odhadu demografického vývoje jednotlivých generačních skupin v ČR.

## 3. GENERACE V ČR

V současnosti je rozdělení celkové populace ČR dle generací následující:

- generace Baby Boomers: 2,5 milionu osob = 24 %;

- generace X: 2,8 milionu osob = 26 %;
- generace Y: 1,9 milionu osob = 18 %;
- generace Z: 2,2 milionu osob = 21 % (vlastní zpracování dle CZSO, 2017).

Zbývající nezohledněná část populace jsou ostatní generace, která ovšem v současné době již nikterak neovlivňují trh práce a tedy podniky. Z toho důvodu nebudou dále v článku zohledněny.

Výše uvedené rozdělení populace vychází z distribuce jednotlivých generací dle následujících ročníků narození:

- Generace Baby Boomers: 1946–1964;
- Generace X: 1965–1985;
- Generace Y: (Millennials): 1986–1997;
- Generace Z: 1998 – současnost (Hansen a Leuty; 2011; Kaifi a kol., 2012; Lyons a Kuron, 2013).

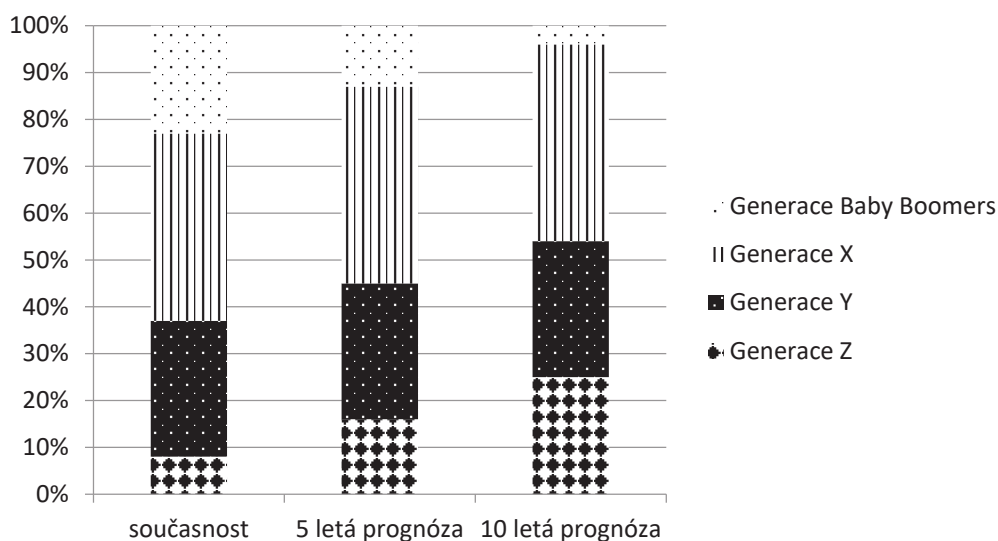
Důležitý je především odhad budoucího trendu demografického vývoje jednotlivých generací, který přímo ovlivní rozložení pracovní síly v kontextu generačních skupin. Z tohoto trendu je možné odvozovat sílu a vliv jednotlivých skupin, což ovlivní mimo jiné přizpůsobení podnikových procesů k zajištění potřebné pracovní síly a její vzájemné porozumění. V níže uvedeném odhadu autor pracuje s obyvatelstvem ve věku 15–64 let (ekonomicky aktivní obyvatelstvo), jehož stratifikace nejvíce koreluje s trhem práce (Klufová a Poláková, 2010).

Mezi roky **2018 a 2023 (5 let)** vstoupí mezi ekonomicky aktivní obyvatelstvo zhruba půl milionu zástupců generace Z (stanou se staršími 15 let), naopak zhruba 700 tisíc zástupců generace Baby Boomers trh práce opustí (stanou se staršími 64 let). Zde je ovšem nutné uvažovat omezení, že v 15 letech věku mnoho zástupců (především ve vyspělých ekonomikách) stále studuje a nejsou tudíž počítáni do pracovní síly. Naopak, určitá část populace starší 64 let nemusí vždy dodržet věk odchodu do důchodu a může být dále ekonomicky aktivní. U generací Y a X nedojde bez vnějších příčin k žádné výraznější změně zastoupení (Kutlák, 2018).

Mezi lety **2018 a 2028 (10 let)** bude na trhu práce již zhruba 1 milion nových zástupců generace Z (celkem 1,6 milionu zástupců generace Z starších 15 let), naopak důchodového věku (65 let) dosáhne necelý 1,5 milion zástupců generace Baby Boomers. Ti v tuto dobu zcela opustí trh práce, respektive budou se podílet pouze cca 3–4 procentním zastoupením ekonomicky aktivní pracovní síly. Co se týče generace Y, její řady na trhu práce doplní současní studující, přičemž velká část z nich bude především s vysokoškolským vzděláním (jedinci s ukončeným středoškolským vzděláním jsou na trhu práce již k roku 2018). Nejstarší zástupci generace X pak začnou postupně dosahovat předdůchodového věku a zároveň také pozíčně vyšších a kompetentnějších pracovních pozic (CZSO, 2017). Jejich relativní zastoupení zůstává, podobně jako u zastoupení generace Y, neměnné (Kutlák, 2018).

Na grafu níže je vyobrazeno složení ekonomicky aktivního obyvatelstva v ČR mezi roky 2018 až 2023, které je dle ročníků narození děleno na jednotlivé generace. V rámci odhadů je vycházeno pouze ze sociodemografických dat bez zohlednění migrace a dalšího možného pohybu obyvatelstva. I přes tyto omezení je možné na základě těchto dat predikovat všeobecný trend zastoupení, a tedy i vlivu jednotlivých generací na trh práce a přeneseně na podnikovou praxi.

Obr. 1: Zastoupení jedinců ve věku 15–64 let v ČR dle jednotlivých generací (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

#### 4. CHARAKTERISTIKA GENERACÍ

Pro analýzu personálních procesů a jejich optimalizaci je kromě demografické analýzy nutné provést také výzkum v oblasti charakteristik jednotlivých generací. Právě spojení individuálních charakteristik a vlastností jednotlivých generací spolu s vlivem dané generace na trhu práce může být pro podniky určitým návodem či východiskem pro efektivní řízení svých personálních procesů.

Jak bylo zmíněno výše, v současné době se mezi ekonomicky aktivní obyvatelstvo v ČR řadí zástupci čtyř generačních skupin (**Baby Boomers a generace X, Y, Z**). V následujících podkapitolách je provedena charakteristika uvedených generací z hlediska jejich postojů, názorů či hodnot, které určitým způsobem mají či mohou mít vliv na podnikovou praxi. Je nutné také dodat, že ne všechny charakteristiky generací lze generalizovat celosvětově. Především u starších generací, které zažily například komunistický režim, jsou hodnoty a postoje výrazně odlišné od ostatních západních států. Naopak u mladších generací, které dospívaly v globalizovaném světě, se tyto rozdíly do značné míry stírají (Stewart a kol., 2017).

##### 4.1 Generace Baby Boomers

Nejstarší generací na pracovním trhu, jejíž počátek je spojován s rapidním nárůstem porodnosti po 2. světové válce, je generace Baby Boomers, někdy označována pouze slovem Boomers (McCrinkle a Wolfinger, 2014). Tato generace je vhodným příkladem možných rozdílů mezi generacemi napříč světem. Jak již samotná definice generace uvedená v úvodu tohoto článku říká: „Generace je skupinou lidí, která se formovala ve svém vývoji na základě určitých kulturně historických podmínek“ (Jandourek, 2007, s. 91). Proto je nutné ihned v úvodu uvést skutečnost, že v českých podmínkách měl na generaci Boomers velký vliv politický vývoj, přesněji uvolněná atmosféra Pražského jara a následný nástup normalizace. Právě nástup komunistické strany k moci měl také nesporný vliv i na samotné podniky a jejich řízení (Berkup, 2014; Forbes, 2017).

Vzhledem ke skutečnosti, že nejstarším zástupcům generace je 72 let a nejmladším 54 let (k roku 2018), prožili zástupci této generace ve své pracovní kariéře mnoho různých změn – politických i ekonomických. Za tuto dobu získali v pracovním prostředí již mnoho zkušeností. Právě slovo *zkušenost* nejlépe charakterizuje samotnou generaci.

Vůbec nejdůležitějším prvkem pro generace Boomers ve vztahu k profesnímu životu je jistota finančního zabezpečení. Jejich zásadním mottem bylo: „Život je práce.“ Základní charakteristikou této generace je, že zástupci byli přesvědčeni o důležitosti profesní snahy, která vedla k dosažení osobních cílů (Whitney Gibson, Greenwood a Murphy, Jr., 2011). Zároveň k charakteristikám generace patří následující

vlastnosti: svědomitost, pracovitost, píle, sebeobětování a workoholismus. Často se jim říká generace workoholiků, protože pracují dlouho a snaží se mít náskok před ostatními. Jsou soutěživí, mají silné pracovní návyky a práci jsou ochotni obětovat volný čas, což souvisí i se skutečností, že pro ně bývá obtížné udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Vzhledem k vysokému pracovnímu nasazení potřebují příslušníci této generace i nějaké osobní uspokojení (Berkup, 2014; Bursh, 2014; Zemke, Raines a Filipczak, 2003).

Toto uspokojení ovšem rovněž spatřují v práci, konkrétně v pocitu sounáležitosti a propojení s daným podnikem, ve kterém pracují. Tento fakt má za důsledek loajalitu zaměstnanců a jejich nízkou fluktuaci. Zaměstnanci nicméně potřebují vidět svou nezbytnost a důležitost pro daný podnik. Motivačními faktory pro tuto generaci pracovníků je jejich ocenění a ohodnocení, finanční odměňování, získání prestiže, autority a symbolu společenského postavení (např.: pozice, parkovací místo apod.) (Whitney Gibson, Greenwood a Murphy, Jr., 2011). Jejich vnitřními motivátory jsou osobní uspokojení, osobní úspěch a sebevzdělání. Dalším specifikem této skupiny je také názor, že peněžitá odměna (mzda, plat aj.) je prostředkem k získávání respektu a postavení. Nejvíce utrácejí především za rodinu – za své rodiče a děti (DelCampo, 2011). Se svými nadřízenými nemají zvýšený zájem kooperovat, spíše uvítají od svých supervisorů jasnou zprávu o jejich spokojenosti a výkonu (Moore, 2013).

I vzhledem k pracovitosti zástupců Boomers není předčasný odchod z pracovního trhu příliš typický. Částečně se na delším setrvání v práci podílela i nedávná ekonomická krize z roku 2008. Jednalo se především o formy zkrácených pracovních úvazků pro zajištění finanční stability (Johnson a Johnson, 2010).

Zhruba 17 % zástupců generace Baby Boomers má v ČR vysokoškolský diplom. Co se týče využívání informačních a komunikačních technologií, i přesto, že 74 % vlastní internet, raději zástupci této generace upřednostňují telefonní kontakt. Nižší úroveň technologické zdatnosti a jazykové vybavenosti je pro ně na trhu práce značnou nevýhodou (DelCampo, 2011; Forbes, 2017).

## 4.2 Generace X

Generace X, která je v českých podmínkách známější pod názvem Husákovy děti, je generací potomků předcházející generace Boomers. Podle informací Českého statistického úřadu je tato generace v současné populaci České republiky nejpočetnější skupinou (CZSO, 2018a). Zástupci této generace zažili při svém vývoji jak socialismus, tak tzv. divoké devadesátky, které byly následovány nástupem kapitalismu. Právě v důsledku tohoto přechodu je často tato generace považována za jakýsi most mezi tradičními generacemi (s velkým vlivem lokálního hlediska) a mezi mladšími a mnohem propojenějšími generacemi (Štěpánková, 2014). Tato skutečnost se nejvíce projevuje na samotných hodnotách a očekávání jedinců, jež budou analyzovány v další části této kapitoly.

Na rozdíl od svých rodičů nezažili zástupci této generace v ČR hlad nebo jiné strasti války, a proto jsou pro ně typické postmateriální hodnoty – kupříkladu seberealizace, individualizace, kariéra, rodina aj. (Bejtkovsky, 2016). Nicméně stejně jako předcházející generace jsou jednotlivci přesvědčeni, že pokud budou dostatečně tvrdě pracovat, úspěch je nemine. Příslušníci generace X vyrůstali v prostředí s takřka nulovou nezaměstnaností, s níž se setkali až v dospívání a při nástupu do prvních zaměstnání. Vzhledem k velikosti dané generace (dle počtu zástupců) jsou zástupci zvyklí na velkou konkurenci ve škole i v zaměstnání (DelCampo, 2011; Tolbize, 2008). Momentálně se tato generace nachází na vrcholu pracovní kariéry. V současnosti, tedy v období vysokého ekonomického růstu a nízké nezaměstnanosti (CZSO, 2018b), mají zástupci generace mnoho příležitostí pro realizaci svých profesních plánů a pro obsazování vysokých manažerských pozic v jednotlivých firmách.

V porovnání se svými rodiči nejsou jedinci výrazně loajální ke společnosti, ve které pracují, a začínají být otevření novým příležitostem. Pracovníci generace X nemají rádi stereotypní a stresující pracoviště, naopak vyhledávají profese, kde se mohou rozvíjet a vzdělávat se. Z tohoto důvodu se část rozhodla pro vlastní podnikání, čemuž napomohly především ekonomické změny ze začátku 90. let (Hloušek, 2009).



Na rozdíl od svých rodičů, kteří mají úspěch spojený převážně s mnoha hodinami práce, se zástupci generace X snaží o rozumné rozložení pracovních povinností tak, aby měli čas i pro sebe a svou rodinu. Tato generace byla rovněž značně ovlivněna globalizací, která pro ně znamenala otevření se světu a dosažení vyhlídky, že každé místo na světě jim je dostupné. Z toho důvodu se stali první generací, která začala upřednostňovat práci pro globální společnosti a začala se zajímat i o práci v zahraničí. Zároveň má tento fakt vliv na zvýšený zájem o cestování a dovolené (Hloušek, 2009; Stražilová, n.d.). Mezi motivační nástroje této generace patří především zajištění větší míry svobody a samostatného rozhodování se, poskytování zpětné vazby, pocit bezpečí, stability a jistoty. Stále je nejdůležitějším motivátorem finanční zabezpečení, které je využíváno pro zajištění bydlení a uživení rodiny (Bursh, 2014; Zemke, Raines a Filipczak, 2003).

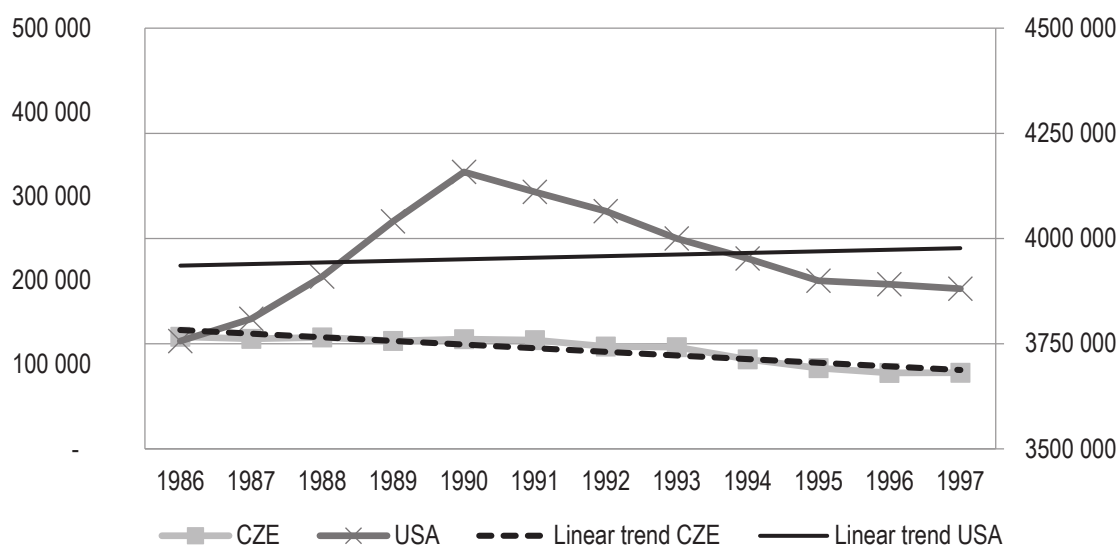
Jednotlivci z analyzované generace dále požadují, aby společnost, pro kterou pracují, byla uvolněná a umožňovala flexibilní pracovní dobu (kupříkladu dřívější odchod ze zaměstnání v pátek aj.). Potřeba kariérního postupu a respektu je další z motivačních složek analyzované generace (Kaifi a kol., 2012). Takřka každý zástupce uvedené generace má již přístup k internetu, který zároveň využívají jako prostředek komunikace i zábavy (Stewart a kol., 2017). K slabým stránkám generace X patří nízké dovednosti v oblasti informačních a komunikačních technologií. Toto mělo za důsledek nutnost dodatečného získání znalostí a schopností, a to převážně z vlastní iniciativy. K jejich pracovnímu životu tedy již neodmyslitelně patří počítač a mobilní telefon. Na základě charakteristik autoři Harber a Dudley (2007) doporučují u generace X neformální styl komunikace a jako kanál komunikace využít e-mail.

### 4.3 Generace Y

Zástupci generace Millennials (alternativní označení této generace) jsou zástupci první globalizované generace (Stewart a kol., 2017). Jako bylo možné generaci Boomers označit heslem zkušenost, je pro generaci Y charakteristickým výrazem slovo *online*. Obě předcházející generace (Baby Boomers, generace X) i generace následující (Z) mají ročníkové rozpětí zhruba 20 let. Generace Y má ve většině zdrojů rozmezí ročníků pouze 10 let - viz kapitola Generace v ČR výše. Znamená to tedy, že se může jednat jak o potomky Boomers, kteří odložili rodičovství, tak také o děti příslušníků generace X. I přes tento fakt tvoří zástupci Millennials v ČR zhruba 20 % z ekonomicky aktivních zástupců generačních skupin a jsou pravděpodobně vůbec nejmedializovanější (Kubátová a Kukulková, 2013) generací (CZSO, 2018a).

Na svém významu nabývají především v důsledku výrazného nárůstu porodnosti. Tento nárůst je ovšem typický například pro Spojené státy americké (Cdc, 2018). Naopak v ČR (tehdejší Československo) k žádnému nárůstu nedochází, a tak počet zástupců generace Y nepřevyšuje počet zástupců generace X, jako je tomu například v západním světě (CZSO, 2018a). Tuto skutečnost ilustruje obrázek č. 2 níže. Rozdíl je patrný jak z absolutních čísel, tak i dle linií lineárního trendu obou zemí. Výsledkem je rostoucí trend v populaci USA (pravá osa) a postupně klesající počet narozených jedinců generace Y v ČR (levá osa).

Obr. 2: Počet živě narozených zástupců generace Y v USA (pravá osa) a v ČR (levá osa) mezi lety 1986–1997



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Podle Kubátové a Kukulkové (2013) tuto generaci nejvíce ovlivnil fakt, že se narodila do období míru a v dětství nezažila žádné válečné konflikty na vlastní kůži. Ve spojení se skutečností, že rodiče k jedincům této generace vykazují často přehnanou starostlivost a mají neutuchající potřebu své děti chránit, je generace Y výrazně ovlivněna nejen v osobním, ale i v profesním životě. Tyto faktory přispívají k tomu, že velká část jedinců generace Y stále bydlí u svých rodičů, nedělá jim problém střídat práci, a přesto se cítí být se svým životem spokojena (McNulty, 2006).

Generace Y se od předcházejících liší především ve vnímání profesního života. I přesto, že peníze jsou stále hlavním motivátorem k vykonávání práce, jsou příslušníky vnímány pouze jako prostředek k uspokojení svých tužeb v osobním životě. Právě důraz na osobní vyžití je možné zaznamenat také při sledování žebříčku hodnot. Dle Bejtkovského (2016) se u zástupců této generace dostává do popředí hodnot volný čas, přátelé či zážitky. Tyto aspekty mají pak za důsledek kladení důrazu na work-life-balance, neboli vyvážení pracovního i osobního života. Vyžadují proto rozmanité prostředky moderní komunikace a flexibilní pracovní dobu i místo zaměstnání.

Příslušníci generace Y jsou často motivováni jedinci, kteří jsou také velmi ambiciózní a sebevědomí, což potvrzuje mimo jiné i fakt, že v ČR se jedná o doposud nejvzdělanější generaci – vysokoškolský diplom má každý třetí zástupce (Forbes, 2017). Jako určitou nevýhodu je možné označit zpochybňování autorit. Zaměstnanci z této generace nerespektují autoritativní styl vedení pomocí příkazů, naopak upřednostňují mentoring či koučování. V případě nespokojenosti, ať už se stylem vedení, tak s prací samotnou, nemají problém zaměstnání opustit a vyhledávat nové. Vzhledem k velké podpoře ze strany svých rodičů se nikterak neobávají možné nezaměstnanosti. Jedince je možné označit za poměrně netrpělivé a impulzivní, kteří navíc plánují s krátkodobým výhledem (Harbert a Dudley, 2007).

K silným stránkám patří především vysoká flexibilita, ochota učení se novým věcem či jazykům a také otevřenost cestování, kdy jedinci nemají problém s rychlou adaptací i v cizích podmínkách. Hlavní výhodou ve srovnání s předchůdci je znalost informačních a komunikačních technologií (Ledvinková, 2010). V podstatě vyrůstali spolu s vývojem moderních technologií, které se staly přirozenou součástí jejich každodenního života. Prostřednictvím internetu, sociálních sítí a různých aplikací sdílí s ostatními své zážitky a zkušenosti. Bez této formy online socializace si svůj život už nedovedou takřka vůbec představit, protože technologie považují za součást své osobnosti. Internet je naprostou samozřejmostí, dokonce 99,9 % jedinců z této generace vlastní mobilní telefon (Forbes, 2017). Ve společnosti se v reakci na tento fakt začíná objevovat termín tzv. digitální demence. Dle Spitzera (2014) nás digitální média omezují v oblasti duševní práce a využívá rozumu. Ten je do velké míry ovlivněn počítači,

smartphony, organizéry či navigacemi. Dle autorova výzkumu dochází ke vzniku závislosti na digitálních médiích. Dlouhodobě je tímto poškozováno tělo a již zmíněná mysl. Zajímavostí je také fakt, že jednotlivci mají nejlépe vyvinuté schopnosti synchronizace rukou, očí a uší za celou historii lidstva. Multitasking je tedy další z devíz této generace (Berkup, 2014).

#### 4.4 Generace Z

Nejmladší generací, z níž je část příslušníků již ekonomicky aktivních, je generace Z. Jedná se zároveň o poslední generaci s obecně uznávaným označením (následující generace začíná být označována jako generace Alpha) (MediaGuru, 2018). Jak již bylo naznačeno v kapitole Charakteristika generací, u mladších a globálnějších generací dochází ke značnému stírání výraznějších rozdílů. Toto je patrné především při porovnávání generace Y a Z – viz níže. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o nejmladší generaci a její jedinci jsou v profesním životě pouze pár let, není v současné době velké množství studií, konkrétně pak v podmínkách ČR. Zároveň se generace vyvíjí v prozatím klidné době bez válek a ekonomických krizí, což do určité míry může mírně zkreslovat charakteristiky a hodnotové postoje daných jedinců.

Generace Z není nikterak početnou, v podmínkách ČR se narodilo zhruba o čtvrtinu méně jedinců než u generace Y (CZSO, 2018a). Na rozdíl od předcházejících generací se výrazně potvrzuje změna trendu rodinného konceptu. Posouvá se věk prvorodiček (k věku 30 let), což ovlivňuje výchovu a tedy i charakteristiku příslušníků generace. Rodiče své potomky vychovávají k individualismu a neustále jim zajišťují potřebnou materiální podporu (Grabinger a Sladek, n.d.).

Ještě více než předcházející generace Y jsou zástupci generace Z ovlivněni informačními a komunikačními technologiemi. S využíváním technologií souvisí rovněž i další věci, které činí tuto generaci výjimečnou. Vzhledem ke snadné dostupnosti veškerých informací je generace Z nadměrně kreativní a inovativní. To, co potřebují znát, dokáží najít během několika málo minut a mohou se tak o to více zaměřit na samotnou kreativitu. S technologiemi rovněž souvisí i používání sociálních médií a sítí. Další charakteristikou je také schopnost multitaskingu, která má ovšem okolní dopady. Příslušníci generace Z jsou díky tomuto více orientováni na rychlost než na samotný výsledek. Zároveň u nich výrazně převažuje inteligence (IQ) nad emoční inteligencí (EQ), což může mít dopad na firemní spolupráci a networking (Aprofes, 2017; Koulopoulos a Keldsen, 2014).

Vzhledem ke způsobu vychovávání jedinců, kteří ve svém mládí často vyrůstali bez většího styku s místní komunitou, nejsou zástupci generace ve velké míře otevření týmové práci. Znamená to, že zástupci mají problémy také s osobními setkáními a prosazuje se u nich individualismus (Jacoby, 2015). Členové této generace jsou sebevědomí a mají sklony k sebestřednosti a netrpělivosti. Dále věří ve svou schopnost vyřešit každý problém po svém. Netrpělivost se také projevuje na loajalitě ke svému zaměstnavateli (Koulopoulos a Keldsen, 2014). Dle Asheridge College (2012) chtějí měnit zaměstnání absolventi z této generace zhruba každé 2 roky.

Další charakteristikou, která potvrzuje dlouhodobý trend, je neustálé zvyšování vzdělanosti. Dle odhadů by se nejmladší generace měla stát zároveň generací nejvzdělanější. Vliv na toto má také skutečnost, že jedinci začínají se vzděláváním v nižším věku a svá studia si v porovnání s ostatními generacemi výrazně prodlužují. Vzdělávání v mladším věku je reprezentováno například vícejazyčnými mateřskými školami, svůj vliv má ovšem i dostupnost technologií. Jazyková vybavenost, především anglickým jazykem, tak umožňuje příslušníkům generace cestování či práci v nadnárodních korporacích a cizině (Deloitte, 2015; Adecco, 2018).

Nejmladší generace Z upřednostňuje neformální typ komunikace, a to napříč firemní strukturou. Bojí zaběhnuté hierarchie a neuznává v takové míře autority. Od supervizorů mimo jiné očekává časté hodnocení svého výkonu. Generace Z miluje variabilní prostředí – sdružuje často práci a zábavu. Příslušníci často pracují na částečný úvazek nebo s využitím home-office (práce z domova). Mezi benefity se stále ve větší míře vyskytují například tzv. sick days (krátkodobá placená dovolená na zotavení se). K dalším hlavním motivátorům této generace patří kariérní postup, osobní rozvoj



a vzdělávání. Finanční odměna je stejně jako u předchozí generace brána převážně jako prostředek k životu a k plnění osobních přání, nikoliv jako důvod k práci (Aprofes, 2017; Pollak, 2017).

## 5. ZHODNOCENÍ

S rozmanitostí mnoha generací na pracovišti nemohou společnosti nadále dodržovat tradiční zavedená pravidla vedení a řízení. Organizace mohou dosáhnout skutečné strategické výhody tím, že rozvíjejí a vhodně řídí rozmanitost mezi generacemi tak, aby vytvořily flexibilní pracovní prostředí, které hodnotí a řídí všechny lidi a udržuje je produktivní bez ohledu na generační zařazení.

V tabulce níže jsou na základě provedených analýz stručně charakterizovány jednotlivé generace. Kromě geografických dat jsou zvoleny takové typy charakteristik, k nimž existuje dostatek informací pro všechny zkoumané generace a zároveň je kladen důraz na personální procesy ve firmě. Tyto personální procesy jsou zhodnoceny v další části této kapitoly.

Tab. 1: Zhodnocení generací dle vybraných charakteristik a měřítek

	Generace Baby Boomers	Generace X	Generace Y	Generace Z
<b>ročníkové rozpětí</b>	1946–1964	1965–1985	1986–1997	1998–současnost
<b>podíl na populaci ČR (v %)</b>	24 %	26 %	18 %	21 %
<b>podíl generace na věk. skupině 15–64 let (v %)</b>	23 %	40 %	29 %	8 %
<b>motivátory (bez vlivu pořadí)</b>	sounáležitost; finanční odměna; osobní úspěch; rodina	seberealizace; individualizace; kariéra a rodina; finanční odměna	volný čas; přátelé; zážitky; kariérní růst; work-life-balance	kariérní postup; osobní rozvoj a vzdělávání; volný čas
<b>vztah k nadřízeným</b>	bez zájmu kooperace; jednoduché hodnocení výkonu	potřeba kariérních postupů; roste obliba pozornosti	mentoring a koučování; nerespektují autoritativní styl vedení	nízký stupeň respektu; individualismus; časté hodnocení výkonu
<b>vzdělanost v ČR</b>	17 % s VŠ diplomem	bez dat	33 % s VŠ diplomem	odhad >33 % s VŠ diplomem
<b>komunikační kanál</b>	osobní a telefonní kontakt	e-mail	internet (sociální sítě)	sociální aplikace (WhatsApp aj.)
<b>vztah k finančnímu ohodnocení</b>	prostředek získání respektu	měřítko úspěchu; zajištění work-life-balance	uspokojení vlastních tužeb (cestování, přátelé)	uspokojení vlastních tužeb (cestování, přátelé)
<b>vztah k informačním a komunikačním technologiím</b>	nevýhoda - nízká znalost	neutrální - nutnost získání dovedností	výhoda - aktivní znalost od dospívání	výhoda - aktivní znalost od dětství
<b>ostatní charakteristiky</b>	velké množství zkušeností	potřeba rozvoje a vzdělávání se	vysoká míra multitaskingu	vysoká míra kreativity a inovativnosti

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2018*

Při **získávání a výběru** pracovníků je potřebné, aby se firmy zaměřovaly na komunikační kanály, které jsou akceptovány potenciální pracovní silou. Především u mladých generací Y a Z je vhodné oslovení například pomocí sociálních sítí. Zároveň musí být sdělení poměrně kreativní, aby zaujalo pozornost v množství ostatních sdělení, se kterými se daná generace na internetu potýká. Určitým řešením je pro firmy možnost stáží či trainee programů. V rámci těchto programů si vybudují stážisti k firmě určité pouto, případně je snazší potenciální zaměstnance následně oslovit. Vhodné a efektivní oslovení nabývá na důležitosti především v době nízké nezaměstnanosti, se kterou se v současnosti potýká také ČR. V tuto dobu jsou tak pro doplnění stavů oslovovány i starší generace, kterým jsou častokrát pozice

uzpůsobeny či podstupují potřebná školení. Zde je nutné brát na zřetel způsob oslovení. Vzhledem ke způsobu komunikace starších generací je nutné zvolit vhodné komunikační kanály (noviny, e-mail, venkovní reklama).

Způsob **adaptace, rozvoje a vzdělávání** nových či stávajících zaměstnanců je dalším z procesů, ve kterém je potřeba individualizace daných činností. Směrem k nejmladším generacím narůstá potřeba neustálého vzdělávání a zdokonalování zaměstnanců, kteří tyto činnosti vnímají jako motivační a jsou nutné k jejich profesní satisfakci. Nicméně vzdělávání je nutné zajistit také u starších generací. Zde se ovšem nejedná o způsob odměny či motivování, ale spíše o zajištění dostatečných kompetencí k vykonávání daných činností. Nejčastěji se jedná o dovednosti spojené s informačními a komunikačními technologiemi, které jsou u mladších generací samozřejmostí. Rozdílné nastavení personálních procesů je potřebné také u způsobu vedení a adaptace. Mladší generace upřednostňují spíše formu mentoringu a koučování. Nicméně starší generace jsou sžité spíše s direktivnějším stylem řízení bez silnější kooperace se svým nadřízeným.

**Odměňování, motivace a hodnocení** zaměstnanců patří v každé firmě k základním stavebním kamenům personálních procesů. Zároveň se jedná o faktory, na které by měl být, vzhledem k rozmanitosti jednotlivých generací, kladen největší důraz. Finanční odměna (plat, mzda) je stále pro všechny generace jeden z hlavních motivačních prvků. U generací Boomers a X je finanční odměna stěžejním motivátorem pro uspokojení základních potřeb (rodina, bydlení aj.). Naopak generace Y a Z vnímají mzdy jako prostředek uspokojování svých osobních cílů (cestování, přátelé aj.). Z tohoto důvodu je nutné výrazně personalizovat jednotlivé odměny, minimálně na úrovni jednotlivých generací. Tuto diverzifikaci je nutné ze strany firem promítnout také do činností spojených se získáváním zaměstnanců, aby oslovení cílové skupiny bylo co nejefektivnější. Nelze opomenout ani kariérní postup, který je především pro starší generace silným motivátorem a určitým druhem odměny. Naopak mladší generace v profesním životě očekávají rychlejší kariérní růst, který vnímají spíše za určitou nutnost, než-li jako odměnu či silný motivátor.

Nezbytnou součástí personálních procesů je také řízení interní **komunikace**, tedy komunikace na pracovišti. Na komunikaci lze nahlížet dvěma způsoby. Prvním je formalita komunikace, druhým způsob komunikace – komunikační kanály. Co se týká formality, především mladší generace upřednostňují spíše neformální styl s menším respektem k autoritám. Tento fakt může ovlivnit jak potřebu komunikace například při procesu adaptace, tak při spolupráci v pracovních skupinách či týmech. Týmová práce je dále ovlivněna také narůstajícím individualismem mladších generací. Co se týče způsobu komunikace, je pro firmy nutné zvolit obecně uznávaný a přijímaný komunikační kanál. Jedním z řešení může být využívání vícekanálové komunikace (například mix: e-mail, nástěnka, sociální síť). V tomto případě je nutné, aby se v každém kanále komunikoval stejný obsah a nebyla diskriminována určitá část zaměstnanců. Jako další řešení se pak nabízí důkladné proškolení celé firmy na předem určený typ komunikačního kanálu.

## ZÁVĚR

Různorodost generací, která je představována velkým množstvím odlišných zkušeností, názorů, ale i dovedností, je považována za jednu z výhod současného složení pracovního trhu. Vzhledem k trendu, který je patrný z charakteristik generací Y a Z, bude i v budoucnu docházet k postupnému stírání generačních rozdílů, a generace na pracovním trhu budou spíše similární (Mayers a Sadaghiani, 2010). Podobnost samozřejmě nepřináší pouze stinné stránky, konkrétním pozitivem může být například společná náklonnost k informačním a telekomunikačním technologiím. Z výše provedené analýzy a jejích výstupů vyplývá, že personální procesy ve firmách musejí být čím dál více personalizované, případně by měly být alespoň uzpůsobeny dle jednotlivých generací. Zároveň je ale také nutné dodat, že ne všichni jedinci dané generace odpovídají přesně její obecně uznávané charakteristice. Je tedy na personálních útvech, aby na základě obousměrné komunikace efektivně řídili své personální procesy. V blízké budoucnosti bude potřeba zaměřit pokračující výzkum především na analýzu nejmladší generace, tedy generace Z. Její zástupci v současnosti stále vstupují na pracovní trh, a tudíž se

doposavad získané charakteristiky stále formují. Zároveň se jedná o generaci, která doposavad nezažila ve svém profesním životě například ekonomickou krizí či dalšími životními etapami (zakládání rodiny aj.), které budou mít zcela nepochybně dopad na hodnoty a požadavky. Zároveň se jako další postup nabízí vzájemné komparace těchto výzkumů napříč generacemi.

#### Poděkování:

**Příspěvek vznikl za podpory programu SGS-2017-013 - Aplikace nových přístupů v managementu a v marketingu.**

#### ZDROJE

- Adecco. (2018). *Generation Z vs. Millennials in the Workplace*. Available 15 Jul. 2018 at: <<https://www.adeccousa.com/employers/resources/generation-z-vs-millennials-infographic/>>.
- Aprofes. (2017). *Zapomeňte na klasiku, generace Zet na ni neslyší*. Available 5 Jul. 2018 at: <<https://www.aprofes.cz/generace-z/>>.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- AsheridgeCollege. (2012). *Internetová generace Z nastupuje na trh práce. Lídři se musí naučit, jak s ní pracovat*. Available 10 Jul. 2018 at: <<https://byznys.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-64801390-internetova-generace-z-nastupuje-na-trh-prace-lidri-se-musi-naucit-jak-s-ni-pracovat>>.
- Bejtkovsky, 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.
- Berkup, S. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.
- Bursh, D. (2014). *Managing the Multigenerational Workplace*. Research. UNC Kenan - Flagler Business School
- Cdc. (2018). *Data Access - Vital Statistics Online*. Available 4 Jul. 2018 at: <[https://www.cdc.gov/nchs/data\\_access/vitalstatsonline.htm](https://www.cdc.gov/nchs/data_access/vitalstatsonline.htm)>.
- Czso. (2017). *ČSÚ - Věková struktura*. Available 25 Jun. 2018 at: <<https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/>>.
- Czso. (2018a). *Obyvatelstvo - roční časové řady*. Available 2 Jul. 2018 at: <[https://www.czso.cz/csu/czso/obytelstvo\\_hu](https://www.czso.cz/csu/czso/obytelstvo_hu)>.
- Czso. (2018b). *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Available 25 Jun. 2018 at: <[https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)>.
- DelCampo, R. (2011). *Managing the multi-generational workforce*. Farnham, Surrey: Gower.
- Deloitte (2015). *Mind the gaps. The 2015 Deloitte Millennials survey*. Touche Tohmatsu.
- Grabinger, A., & Sladek, S. (n.d.). *Gen Z: The first generation of the 21st Century has arrived!* Available 18 Jul. 2018 at: <<https://www.xyzuniversity.com/research-papers/gen-z-the-first-generation-of-the-21st-century-has-arrived>>.
- Hansen, J., & Leuty, M. (2011). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52.
- Harbert, A., & Dudley, D. (2007). *Calswec-archive.berkeley.edu*. Available 12 Jul. 2018 at: <[http://calswec-archive.berkeley.edu/sites/default/files/rtn-literature-review-files/multiple\\_gens\\_wkplace.pdf](http://calswec-archive.berkeley.edu/sites/default/files/rtn-literature-review-files/multiple_gens_wkplace.pdf)>.
- Hloušek, K. (2009). *Generace X: vystresovaná, idealistická pragmatická*. *Trendmarketing.ihned.cz*. Available 7 Jul. 2018 at: <<https://trendmarketing.ihned.cz/c1-34643240-generace-x-vystresovana-idealisticcka-pragmaticka>>.
- Jacoby, M. (2015). *Tips For Managing Generation Z Employees in the Workplace*. HuffPost. Available 15 Jul. 2018 at: <<https://guce.oath.com/collectConsent?brandType=nonEu&.done=https%3A%2F%2Fwww.huffingtpost.com%2Fmargaret-jacoby%2Ftips-for-managing->

- generat\_b\_6897516.html%3Fgucounter%3D1&sessionId=3\_cc-session\_91ae9638-0d7c-4e9d-997c-357c1372baf1&lang=en-US&inline=false>.
- Jandourek, J. (2007). *Sociologický slovník*. Praha: Portál,
- Johnson, M., & Johnson, L. (2010). *Generations*, Inc.. Amacom.
- Kaifi, B., Nafei, W., Khanfar, N., & Kaifi, M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24).
- Kalnický, J. (2012). *HRM - řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis.
- Klufová, R., & Poláková, Z. (2010). *Demografické metody a analýzy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Koulopoulos, T., & Keldsen, D. (2014). *Gen Z Effect*. Brookline: Taylor and Francis.
- Křeček, Š. (2018). ČR - nezaměstnanost v červnu klesla na 2,9%, volných míst je přes 301 000. Available 25 Jun. 2018 at: <<https://www.kurzy.cz/zpravy/460412-cr-nezamestnanost-v-cervnu-klesla-na-2-9-volnych-mist-je-pres-301-000/>>.
- Kubátová, J., & Kukulková, A. (2013). *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Kutlak, 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. 19-35.
- Lyons, S. a Kuron, L. (2013). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.
- Mach, M. (2001). *Makroekonomie II*. Slaný: Melandrium
- McCrinkle, M., & Wolfinger, E. (2014). *The ABC of XYZ*. Bella Vista, N.S.W.: McCrinkle Research Pty Ltd.
- McNulty, E. (2006). *Can You Manage Different Generations?*. Available 17 Jul. 2018 at: <<https://hbswk.hbs.edu/archive/can-you-manage-different-generations>>.
- MediaGuru. (2018). *Nastupuje generace alfa a s ní interakce nových rozměrů*. Available 3 Jul. 2018 at: <<https://www.mediaguru.cz/clanky/2016/07/nastupuje-generace-alfa-a-s-ni-interakce-novych-rozmeru/>>.
- Moore, G. (2013). *Baby Boomers, Generation 'X' and Generation 'Y' in the Workplace*. Available 29 Jun. 2018 at: <<https://www.resource1.com/baby-boomers-generation-x-and-generation-y-in-the-workplace-a-melting-pot-of-expertise/>>.
- Myers, K., a Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.
- Pollak, L. (2017). *What are the Different Generations in the Workplace? Your Definitive Guide* Available 14 Jul. 2018 at: <<https://www.lindseypollak.com/different-generations-workplace-definitive-guide/>>.
- Sharane. (2018). *Personální procesy – Sharane.cz*. Available 26 Jun. 2018 at: <<http://www.sharane.cz/sluzby/personalni-procesy>>.
- Spitzer, M. (2014). *Digitální demence*. Brno: Host.
- Štěpánková, H. (2014). *Gerontologie*. Praha: Karolinum.
- Stewart, J., Oliver, E., Cravens, K., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54.
- Strašilová, G. (n.d.). „Husákovy“ versus „Havlovy děti“ Available 9 Jul. 2018 at: <<https://www.czso.cz/csu/czso/52002e2055>>.
- Tolbize, A. (2008). [Rtc.umn.edu. Available 3 Jul. 2018 at: <[https://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)>.
- Whitney Gibson, 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), 1.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2003). *Generations at work*. New York, N.Y.