

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedení odlišných generací na pracovišti

Managing diverse generations at a workplace

Mgr. Eva Tomišková, MBA

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, MBA, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Vedení odlišných generací na pracovišti potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 3. května 2020

Ráda bych poděkovala PhDr. Michaelé Tureckiové, MBA, CSc. za odborné vedení bakalářské práce, věcné připomínky a cenné rady při zpracování této práce. Děkuji také Mgr. Petře Hukové za gramatickou kontrolu práce. V neposlední řadě děkuji své rodině za trpělivost a podporu během studia a vypracování této práce.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce na téma „Vedení odlišných generací na pracovišti“ zpracovává popis generací na pracovišti v současné době. Jedná se o generaci Baby boomers, generaci X, generaci Y a generaci Z. Popis těchto generací zahrnuje nejen jejich časové ohraničení, ale především základní charakteristické rysy, které jsou spojené i se zaměstnáním a pracovištěm jedinců v jednotlivých generacích. Z popisu těchto čtyř generací následně vyplývají jejich rozdílné charakteristiky. Dále je v bakalářské práci zpracováno několik odlišných způsobů vedení jedinců na pracovišti. Tyto způsoby vedení je možné využít při vedení generací Baby boomers, generace X, generace Y nebo generace Z. První část bakalářské práce, zahrnující popis generací a druhy vedení jedinců na pracovišti, čerpá z teorie prezentované v literatuře. Součástí druhé, výzkumné, části práce je námi sestavený dotazník. Záměrem našeho dotazníku je prozkoumání základních charakteristických rysů jedinců v jednotlivých generacích. Dále dotazník zahrnuje i preferované typy vedení jedinců v rámci těchto generací na pracovišti. Tento dotazník je následně zpracován. Třetí část bakalářské práce obsahuje vyhodnocení našeho dotazníkového šetření a porovnání jeho výsledků s teorií. Tato část práce obsahuje také shrnutí a vyhodnocení, zdali se zjištěné výsledky shodují s teorií či nikoliv. Cílem bakalářské práce je zjistit, jaké styly vedení jsou pro jednotlivé generace pracovníků nejvhodnější.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Vedení, management, generace, Baby boomers, generace X, generace Y, generace Z, pracoviště

## **ABSTRACT**

The Bachelor's thesis, with the theme "Managing diverse generations at a workplace", describes generations at a workplace nowadays. These are generations namely Baby boomers, generation X, generation Y and generation Z. The description includes not only the time period of each generation but mainly their basic characteristics which are connected to work and workplace. From the description of those four individual generations, different characteristics of each generation can be found. Additionally, there are various leading styles included in the Bachelor's thesis. These leading styles can be used for managing individual generations. The first part of the thesis, including the description of generations and types of leading styles at a workplace, is theoretical as presented in the current literature. The second part of the theses is a research which contains a questionnaire. Its purpose is to explore basic characteristics of people in individual generations. Moreover, the questionnaire includes preferred leading styles of individuals in those generations. Subsequently, this questionnaire is compiled. The third part of the Bachelor's thesis comprises the results of the questionnaire that are compared with the theoretical part. This part also contains a summary and a review whether the results are matching the theory or not. The aim of the Bachelor's thesis is to find out what leading styles are the most relevant for each generation.

## **KEYWORDS**

Leadership, management, generation, Baby boomers, generation X, generation Y, generation Z, workplace

## Obsah

Úvod .....	7
1. Generace na pracovišti.....	8
1.1 Baby boomers .....	10
1.2 Generace X .....	11
1.3 Generace Y .....	12
1.4 Generace Z.....	14
2. Styly vedení generací.....	15
2.1 Direktivní styl.....	16
2.2 Delegativní styl.....	18
2.3 Participativní styl.....	19
2.4 Konzultativní styl .....	22
3. Dotazníkové šetření .....	24
3.1. Respondenti podle pohlaví a věku.....	25
3.2. Hodnotový žebříček respondentů .....	26
3.3. Balanc mezi rodinným a pracovním životem .....	29
3.4. Odměny a benefity.....	30
3.5. Nejvíce a nejméně preferovaný styl vedení.....	31
3.6. Organizační hierarchie zaměstnanců a způsob zaškolení.....	33
3.7. Osobnostní charakteristiky a vlastnosti nadřízeného.....	35
3.8. Popis preferovaného stylu vedení.....	37
4. Zhodnocení výsledků a porovnání.....	39
4.1. Popis generací podle výsledků dotazníku a porovnání s teorií.....	39
4.2. Přehled dalších charakteristik a jejich výsledků z dotazníku v porovnání s teorií	40
4.2.1. Odměny a benefity.....	41

4.2.2. Uspořádání společnosti.....	41
4.2.3. Způsob zaškolení .....	42
4.3. Popis pozice vedoucího podle výsledků dotazníku a porovnání s teorií .....	42
4.4. Popis stylu vedení podle výsledků dotazníku a porovnání s teorií.....	43
Doporučení a vlastní zhodnocení .....	45
Závěr.....	48
Seznam použitých informačních zdrojů .....	50
Knižní zdroje .....	50
Elektronické zdroje.....	51
Seznam příloh.....	53
Příloha č. 1 Průvodní dopis k dotazníkovému šetření .....	53
Příloha č. 2 Znění dotazníkového šetření .....	54
Seznam grafů .....	57

## Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá vedením různých generací na pracovišti v dnešní době. Vedení různých generací na pracovišti je v současnosti zcela aktuální téma, neboť právě nyní se setkává největší počet generací na pracovním trhu. To je dáno především tím, že generace v dnešní době na pracovišti nejstarší, Baby boomers, stále pracuje, a to často i v důchodovém věku. To je oproti předchozím generacím, které pracovní trh opouštěli ve chvíli, kdy odcházeli do důchodu, což bylo v podstatně dřívějším věku, zásadní změnou. Proto se dnes na pracovišti střetávají tři až čtyři generace, a to Baby boomers, generace X, generace Y a nejmladší generace Z. Všechny generace fungují na pracovním trhu najednou a jejich vedení ke společnému cíli není zcela lehké, protože každé generaci je vlastní jiný způsob vedení, odlišná pracovní etika, rozdílný pohled na balanc mezi prací a rodinou, odlišná očekávání, cíle nebo motivace či zkušenosti (Grubb, 2017, s. 3-4). K těmto všem odlišnostem je nutné přihlížet a reflektovat je při vedení na pracovišti.

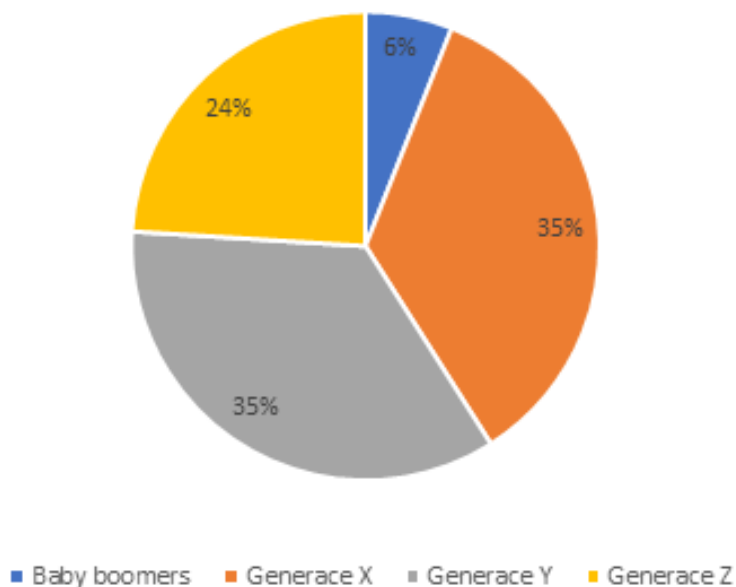
V bakalářské práci se zabýváme výše zmíněnými čtyřmi generacemi na pracovišti, jejich charakteristikami a styly vedení. Cílem bakalářské práce je zjistit, jaké styly vedení jsou pro jednotlivé generace pracovníků nejvhodnější. Bakalářská práce obsahuje první část teoretickou, kde jsou shrnuty poznatky z odborné literatury vztahující se k charakteristikám generací a doporučeným stylům vedení. V druhé, praktické, části je využito vlastního dotazníkového šetření týkajícího se zjištění základních charakteristik jednotlivců v daných generacích a jejich preferovaného stylu vedení. Dotazníkové šetření bylo prováděno mezi pracovníky škol a školských zařízení v ČR. V práci dále následuje porovnání výsledků dotazníkového šetření s teorií, a výstupy, zdali se zjištěné výsledky s teorií shodují či nikoliv. Z těchto výstupů jsou v závěrečné části vyvozena doporučení pro použití nejvhodnějších stylů vedení jednotlivých generací.



## 1. Generace na pracovišti

Společnost je tvořena jedinci, kteří patří do různých generací. Bez společnosti, která je determinována vzájemnými vztahy mezi jedinci, nemůže existovat kultura, a naopak. Společnost a kultura jsou spolu spjaty a jedna bez druhé být nemůže. „*Kulturu tvoří hodnoty, k nimž se lidé hlásí, normy, které dodržují, a hmotné statky, které vytvářejí*“ (Giddens, A., 1999, s. 32). Při zkoumání generací na pracovišti, je nezbytné nejprve definovat samotné slovo generace. Generace je skupina jedinců, kteří prošli stejným časovým obdobím, během něžž se vyvíjeli, a to přibližně do svých 20 až 23 let. Vlivem tohoto stejného a časově ohraničeného období, má tato skupina lidí velmi podobné hodnoty, rysy a přístupy ve srovnání s jinými generacemi. Nejedná se však pouze o specifické roky, které by determinovaly jednotlivé generace. Jsou to především kulturní rozdíly, které ovlivňují generace, protože obsahují rozdílné hodnoty i normy, které zpětně ovlivňují jedince v daných generacích. Nejen kultura, ale také i ekonomické či politické události, které se v daném období vývoje udály, mají vliv na jedince v nich (Delcampo et al, 2010, s. 5). Časové období generací se může mírně lišit v různých částech světa. Stejně tak je možné nalézt nuance mezi charakteristikami jednotlivých generací v návaznosti na část světa i jednotlivé země. Je to dáno, jak jsme výše zmínili, vlivem odlišných politických, kulturních i ekonomických událostí v daném časovém období na jednotlivé charakteristiky. V současné době je možné na pracovišti nalézt čtyři různé generace. Jedná se o generaci Baby boomers (1946 – 1964), generaci X (1965 – 1981), generaci Y (1982 – 1995) a generaci Z (1996 – 2010). Podle dostupných informací ze statistických webových stránek je jejich pravděpodobné procentuální zastoupení k roku 2020 graficky znázorněno níže (Global employment by 2020, Statista).

## Generace na pracovišti celosvětově, 2020



Graf č. 1: Generace na pracovišti celosvětově v roce 2020.

Zdroj: Graf podle dat Statista.com sestavil autor, [cit. 2019-05-29]. Dostupné z:  
<https://www.statista.com/statistics/829705/global-employment-by-generation/>.

Každá generace se vyznačuje určitými charakteristikami, které jsou od sebe odlišné. Proto i přístup k jedincům z jednotlivých generací musí být z pozice vedení rozličný. Jednotliví jedinci v daných generacích potřebují určitý přístup, který je specifický právě pro ně, což je nelehký úkol leadera, který může mít na pracovišti příslušníky všech čtyř zmiňovaných generací. Nejen způsoby vedení, ale i hodnoty jednotlivých generací jsou diametrálně rozdílné. Proto například i firmami nabízený systém odměn a benefitů se musí měnit s přihlédnutím právě na ně. Toto je nutné především z důvodu, aby si dané společnosti a organizace udrželi zaměstnance. Na příklad tradiční hodnotový systém, který byl založen na finančních benefitech uspokojil generaci Baby boomers, pro kterou jsou peníze velkou hodnotou. Ten už u generace X a ve velké míře pak generace Y není aplikovatelný, protože oni peníze jako nejdůležitější hodnotu nevnímají a preferují nefinanční benefity. Firmy by se tak měly přizpůsobit rozdílným okolnostem a nabídnou členům generací široký výběr

podle preferencí, což by bylo pro dané zaměstnance motivací a podnětem k setrvání v daném zaměstnání (Horvátová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 147). I samotná očekávání, která zaměstnanci mají, jsou přímo spojená s jejich úspěchem na pracovišti a motivací zůstat. Všechny tyto odlišnosti v rámci generací by měly být při vedení lidí na pracovišti zohledněny (Delcampo et al, 2010, s. 25).

## 1.1 Baby boomers

Do generace Baby boomers se zahrnují jedinci, kteří se narodili po druhé světové válce, tedy od roku 1946 až do roku 1964. Lidé této generace vyrostli v době relativní ekonomické prosperity a po dvou světových válkách konečně i míru. Jako pracovníci jsou velmi loajální, odpovědní, motivovaní a chtějí být součástí týmu, stejně jako dokáží ocenit profesní růst. Často se u této generace setkáme i s jevem, že tito jedinci sami chtějí pracovat i v důchodovém věku (Horvátová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 134), a proto jsou stále důležitou součástí dnešních pracovišť. Mezi hlavní hodnoty generace Baby boomers patří pozitivita, zapojení se, osobní růst a tým. Mezi jejich očekávání pak patří centralizování svého života okolo práce, aby byli s to zaopatřit sebe a svoji rodinu. Jelikož jsou hodnoty této generace primárně centralizovány okolo zaměstnání a kariéry, tito jedinci často obtížně balancují rodinný a pracovní život (Delcampo et al, 2010, s. 28–29). Dalo by se říct, že tato generace staví práci nad svoji rodinu. To může být i důsledek prostředí, ve kterém vyrostli. I když se narodili až po druhé světové válce, jejich rodiče, kteří je vychovávali, žili v době nedostatku a tato zkušenost měla při výchově Baby boomers zásadní vliv.

V zaměstnání zastávají Baby boomers vysoká postavení spojená s autoritou a pravomocemi. To je dáno nejen tím, že se jedná o zaměstnance s několika dekádami zkušeností, ale také především je to díky jejich tvrdé práci, houževnatosti, píli a cílevědomosti. V zaměstnání uznávají Baby boomers autority a hierarchii, díky které se postupně dostali až na svá vysoce postavená místa. Právě Baby boomers jako jedni

z prvních v rodině dostali možnost se vzdělávat. Vzdělání se stalo také jejich odrazovým můstkem ke kariéře a postavení. Mezi hlavní motivace Baby boomers patří peníze, prestiž a uznání. Protože Baby boomers upřednostňují zaměstnání a věhlas z ní plynoucí, často svojí vlastní identitu spojují s tou pracovní a vyžadují na jejím základě uznání a respekt. Vedení Baby boomers není snadným úkolem, protože jsou kompetitivní a jakákoli snaha o narušení jejich pozice či autority je dokáže velmi rozlítit (Wiedmer, 2015, s. 53). Pokud jsou však Baby boomers vedeni stylem odpovídajícím jejich generaci, o kterém se zmíníme v následující kapitole, dokáží být nejloajálnějšími zaměstnanci.

## 1.2 Generace X

Generací X jsou označováni lidé narození mezi rokem 1965 (někdy je možné v literatuře se setkat i s rokem 1961) a rokem 1981. Pro tuto generaci je charakteristické, že jedinci do ní spadající vyrostli v době relativní nestability týkající se jak společnosti a finančního sektoru, tak hlavně rodinného života. Pro tuto generaci je, co se jejich pracovních návyků typické, že nejsou příznivci změn, pracují tvrdě a práce je pro ně na nejvyšších příčkách jejich hodnotového žebříčku, stejně tak jako peníze. Práce však již není stavěna nad rodinu, ale je na podobné rovině jako rodina a děti. Snaží se již o balanc mezi prací a rodinou, což u jejich předchůdců nebylo (Horvátová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 135-138). Generaci X se také někdy říká ztracená generace, protože ve velké míře zažila chůvy a rozvody, a to především díky kariéře a pracovním zaměřeným rodičům, Baby boomers (Wiedmer, 2015, s. 53-54). Toto se týká primárně západního světa, například USA. V českém kontextu roli chův nahrazovali prarodiče či instituce typu jeslí a školek.

V práci jsou tito lidé nekonfliktní, je pro ně důležité zajistit si dobré pracovní místo a je pro ně typické dlouhodobé zaměstnání na jednom místě. V této generaci se již projevuje individualismus, který zcela dominuje u následující generace Y (Horvátová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 135-138). Mezi základní hodnoty generace X patří týmovost, globálnost, akceptování diverzity a spolehnout se na sebe sama. Jedinci v generaci X už

plně zařadili technologii a počítače do svého každodenního života. Jejich očekávání na pracovišti se týká kariérního růstu na základě schopností – nejen seniority, a dále očekávají, že si jich v organizaci budou vážit jako pracovníků (Delcampo et al, 2010, s. 29). Generace X je již také méně loajální vůči svému zaměstnavateli, než tomu bylo u Baby boomers. V zaměstnání jsou jedinci generace X pragmatičtí a jednají přímočaře. Nezřídka zpochybňují regule či projekty a proto ten, kdo vede generaci X, musí mít připraveny pádné důvody, proč se něco tvoří daným způsobem. V práci generace X upřednostňuje individualitu, flexibilitu, neformální regule typu například dress codu. Bytostně jim nevyhovují nadřizení, kteří bazírují na mikro managementu (Wiedmer, 2015, s. 53-54). Zde může docházet k nesouladu, pokud je jejich nadřízený Baby boomer, který se nové generaci není schopen přizpůsobit a aplikuje na ni své charakteristické způsoby vedení a pracovního chování.

### **1.3 Generace Y**

Generace Y je označení pro jedince, kteří se narodili mezi rokem 1982 a rokem 1995. Tato generace je také označována jako generace mileniálů, a to proto, že se tato skupina zapojila do pracovního procesu až v novém miléniu. I když tato generace teprve nedávno nastoupila vzhledem ke svému věku do pracovního procesu, v nadcházejících letech se stane skupinou dominantní, a to až do výše 75 % v roce 2025. S postupným nabíráním pracovních zkušeností se také tato generace posune na manažerské pozice a pozice rozhodující (Horvátová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 132). Generace Y je charakteristická vysokou ambiciózností a v práci vyžaduje výzvy a svobodu. Na rozdíl od generace X, příslušníci generace Y mají rodinu a svůj osobní život postavený výše než práci a jsou pro ně prioritou. V práci jsou efektivní, flexibilní a inovativní. Tuto generaci od ostatních odlišuje především vysoká počítačová gramotnost. V zaměstnání požadují volnost, zkrácené úvazky a nefinanční benefity, protože peníze už pro ně nejsou hodnotou jako u

předchozích generací, ale pouze prostředkem (Horvátová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 144-148).

Generace mileniálů, ačkoli je na pracovním trhu relativně krátkou dobu, má velmi unikátní hodnoty i očekávání. Mezi hodnoty patří optimismus, občanská povinnost, sebevědomí, úspěch, sociální dovednosti, morálka a diverzita. Vynikají především v multitaskingu, práci ve skupinách, potřebují v práci strukturu a chtějí mít pozitivní a blízký vztah s nadřízenými, potřebují neustálou zpětnou vazbu. Mezi jejich očekávání patří flexibilní pracovní doba, a to především díky možnostem moderních technologií. Očekávají i kontinuální vzdělávání, které pro ně má velkou váhu. Pracovní život mileniálů se skládá z několika menších zaměstnání, i pro několik společností. Už neočekávají, že by pracovali pro jednoho zaměstnavatele po celý život. Mileniálové také cítí potřebu se pravidelně socializovat, protože předpokládají, že je to dobré pro jejich kariéru a vztahy s kolegy. Tato generace očekává, že má zvýšenou šanci být zaměstnána na základě vztahů a konexí spíše než na základě svých schopností a dovedností (Delcampo et al, 2010, s. 29-32).

U generace Y je znatelný rozdíl v rodinném zázemí, kdy se dětem rodiče z generace X více věnovali, ale nese to s sebou i jistá úskalí. Mileniálové jsou podstatně méně samostatní než jejich rodiče (generace X) nebo prarodiče (Baby boomers). Potřebují jasné cíle, supervizi, zpětnou vazbu, strukturu a mentoring. Díky technologiím, které využívají je pro ně samozřejmé řešit více věcí najednou a využívat různé možnosti k řešení daných úkolů. Rádi experimentují a hledají řešení, což je i součástí jejich potřeby někam patřit a být užiteční. Nicméně se často rychle pro něco nadchnou a jejich nadšení velmi rychle opadne. Je to právě generace Y, u které dochází k ohromnému posunu od tradičně pojatého zaměstnání ke konceptu sebe zaměstnání, práce pro několik společností a možnosti pracovat na rozličných projektech (Wiedmer, 2015, s. 54-55). Generace Y je tak velmi rozdílná, pokud ji porovnáme s jedinci spadajícími do generace Baby boomers, se kterými se na pracovišti setkávají.

## 1.4 Generace Z

Nejmladší generací nacházející se v současné době v pracovním procesu je generace Z. Do této generace patří jedinci narození v rozmezí let 1996 až 2010. Mezi hlavní charakteristiky této generace patří vyrůstání v době rozmachu internetu a sociálních médií, avšak i ekonomické krize a s tím spojeným rozpadem jistot, ale i tradiční rodiny tak, jak jsme ji znali v minulosti. S tím souvisí i jejich individualismus a uchýlení se k sociálním sítím. Jedinci narození v této generaci jsou více soběstační, ale zároveň i sebestřední. Zaměření jsou na přímou zkušenost a jejich krédem je rychlost řešení, ne však vždy přesnost. Vzhledem k tomu, že tato generace zcela vyrostla s mobilními telefony, bezdrátovým internetem a přístupem k počítači, mají nechuť číst si jakékoli tištěné materiály, protože jsou zvyklí na dostupnost veškerých, pro ně potřebných informací, online (Horvátová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 134).

Vzhledem k tomu, že generace Z je jedna z nejmladších, její charakteristiky nejsou ještě natolik známé. Nicméně můžeme velmi dobře popsat prostředí, ve kterém vyrůstají. Díky prakticky neustálému využívání moderních technologií je generace Z zvyklá komunikovat s kýmkoli kdekoli. Oproti předchozí generaci Y potřebují příslušníci generace Z méně vedení. Je to dáno především jejich dokonalým užíváním internetu a schopností si samostatně vyhledat jakékoli informace. Jedná se o generaci, která nemá ráda klasickou výuku ve třídách, ale preferuje výuku přizpůsobenou svým potřebám a zároveň potřebuje okamžitou zpětnou vazbu. Vzdělání a vedení této generace je o poznání složitější, protože přibližně 65 % jedinců z této generace bude pracovat na místech, která ještě ani nevznikla. Pracovník z generace Z také nebude modelem standardního pracovníka se 40hodinovou pracovní dobou, nýbrž půjde ve šlápějích generace Y a bude nezávisle pracující na různých projektech. Při vedení této generace nebo i při jakékoli interakci bude nutné brát v potaz jejich měnící se či až chybějící sociální dovednosti, neb jejich světem je komunikace pomocí technologií (Wiedmer, 2015, s. 55-56).

## 2. Styly vedení generací

Smyslem pracovních organizací je pomocí managementu dosahovat vytyčených cílů. Vedení lidí pak můžeme definovat tak, že „*vedení je vědomé ovlivňování chování a jednání jedince nebo skupiny za účelem dosažení takovýchto cílů organizace*“ (Kubátová et al., 2012, s. 90). Leadership (vedení lidí) je tak zcela stěžejní pro úspěšné řízení jakékoli organizace. Leadership je tak zásadní schopností jedinců na vedoucích pozicích, kteří dokáží ovlivňovat jedince a skupiny tak, aby došlo k naplnění společných cílů dané organizace (Daft, 2016, s. 490). Každý leader má své charakterové vlastnosti a styl vedení. Nicméně by měl být schopen styl vedení, aby byl efektivní, přizpůsobit dané organizaci, která je stejně jako její zaměstnanci diverzifikovaná. S diverzitou na pracovišti je možné pracovat tak, aby negativně neovlivňovala pracovní prostředí. Důležité je se zaměřit na jednotlivé charakteristiky generací, především pak na to, co mají společné, při čemž je nezbytné respektovat i ty charakteristiky, které jsou rozdílné (Dömeová et al., 2018, s. 56-57). V zaměstnání, kde zaměstnanci spadají do více generací, je kladen velký nárok na vedoucí pracovníky, aby používaly různé styly vedení, které je možné na jednotlivé generace aplikovat. Nicméně nestačí se pouze zaměřit na rozdíly, které jsou podmíněny generacemi, ale je třeba brát v úvahu i individuální rozdíly mezi jednotlivci v rámci jedné generace (Delcampo et al, 2010, s. 71-72). Charakteristiky i názvy jednotlivých stylů vedení u různých autorů se do jisté míry rozcházejí. V naší práci využíváme kompilaci popisu stylů několika autorů, při čem jako hlavní zdroj, který využíváme i pro popis v našem dotazníku, je pro nás definice direktivního, konzultativního, participativního a delegativního stylu od Trojanové (2017, s. 94).

Kromě stylů vedení u různých generací je důležitá i mezigenerační harmonie, tedy aby se zaměstnanci naučili pracovat mezi sebou. Základem pracovního prostředí by tedy měl být respekt. Diverzita, která je obohacujícím prvkem, nás obklopuje ve všech sférách života, ať už se jedná o diverzitu týkající se etnicity, náboženství, genderu a v našem případě mezigenerační diverzitu v pracovním prostředí (Managing varied generations, Investopedia). Vedoucí manažeři mohou využít cíle organizace, jako pomyslné mosty mezi



generacemi na pracovišti tím, že jejich dosahování a následného naplnění budou řídit s ohledem na dané generace a snažit se o harmonii mezi nimi (McManus Warnell, 2015, s. 54). Pro vedení lidí je pak nezbytné jim rozumět, a to v případě různých generací znamená, rozumět každé z nich (Grubb, 2017, s. 21).

Pro zajištění harmonie a spolupracujícího kolektivu zaměstnanců patřících do několika generací, je nutné nastavit nejprve efektivní komunikaci. Každá generace preferuje jiný styl komunikace a je tedy nezbytné se tomu přizpůsobit. Baby boomers preferují komunikaci osobní, generace X již ke komunikaci využívá technologie, generace Y má ráda rychlou zpětnou vazbu a generace Z využívá textové zprávy či emaily. Mezigenerační komunikace, která by vyhovovala všem, je nutná k nastavení v dané organizaci, aby bylo možné efektivní vedení. Jednotliví členové, by tedy také měli znát hodnoty a normy svých kolegů, aby nedocházelo k mezigeneračním konfliktům z důvodu špatné nebo chybějící komunikace (Stutzer, 2019). Právě otevřenou komunikací je možné se vyhnout generačním konfliktům, které vznikají nevyřčenými domněnkami. Je tedy nezbytné tuto energii využít ne pro pasivně agresivní poznámky či pomlouvání jednotlivých členů generací jinými, ale pro výhodu v projektech, kde je možné využít nový pohled na věc od mladších generací i zkušenosti starších (Zemke, 2000, s. 153). To je cílem vedení různých generací na pracovišti. Nejen vést jednotlivé generace, tak aby jim daný typ vedení vyhovoval, ale i vedení generací k vzájemné kolaboraci mezi sebou.

## **2.1 Direktivní styl**

Stejně jako předchůdci Baby boomers, tradicionalisti, i Baby boomers upřednostňují direktivní neboli autoritativní způsob vedení. Tato generace upřednostňuje práci před rodinou. Jsou to právě oni, kdo vynalezl i 60hodinový pracovní týden a nezdědka kdy se o nich mluví jako o workoholicích (Wiedmer, 2015, s. 55-56). Autoritativní styl je charakteristický striktní vizí manažera, která je bezvýhradně plněna pomocí příkazů a úkolů. Při tomto stylu vedení není brán v potaz názor vedeného, ten jen plní jemu zadané

úkoly (Trojanová, 2017, s. 88-89). Baby boomers však nejsou jen workoholici, kteří by slepě plnili příkazy, ale mají i hodně co nabídnout. Již mají dlouholetou zkušenost a dokáží zvládnout své úkoly bez větších překážek. Perfektně znají nejen svoji práci, ale i zákazníky a ostatní zaměstnance, kteří jsou součástí jejich práce. Jejich zkušenosti a znalosti jsou velmi cenné. Baby boomers však mohou mít i negativní vliv na organizaci a to především, jedná-li se o adaptaci nových technologií či nahrazení procesu, který oni používali roky (Johnson, 2010, s. 43). Baby boomers mají svoje nastavená pravidla a procesy, kterých se skálopevně drží. Baby boomers, preferují vedoucí, kteří jsou vlivní, schopní a čestní, dále respektují autoritu, příkazy a firemní hierarchii (Rajput, Bhatia, Malhotra, 2019, s. 41).

Při vedení Baby boomers je potřeba je neignorovat. Ač mohou mít větší zkušenosti než jejich manažeři, je nezbytné se jim věnovat, i když se může zdát, že generace X nebo Y potřebuje pozornost více. Díky své dlouholeté zkušenosti dokáží Baby boomers pracovat samostatně, ale je třeba je zapojit do týmu, aby jejich know-how po jejich odchodu nebylo ztraceno. K tomu je ideální využití techniky mentoringu, kdy manažerem stanovený mentor Baby boomer vede mentorovaného, z generace X, Y nebo Z a předává mu své zkušenosti. Důležité je Baby boomer motivovat – například novým projektem. Pokud manažer podníká kreativitu u Baby boomers, odměnou mu bude tvrdě pracující, motivovaný a zkušený pracovník. Vedení Baby boomers zahrnuje i dát jim šanci růstu a podpory. Může se zdát, že investovat do někoho, kdo za několik měsíců či let odejde do důchodu, není efektivní, ale opak je pravdou. Baby boomers jsou zvyklí tvrdě pracovat a mnohdy plánují pracovat i po dovršení důchodového věku, protože práci doslova žijí. Také jejich loajalita vůči zaměstnavateli je velká. Často pracovali a pracují pouze pro jednoho či dva zaměstnavatele po celou dobu svojí pracovní kariéry. U Baby boomers je nutné pracovat i s výše zmíněnou rezistencí ke změnám. Vzhledem ke své dlouholeté zkušenosti, která jim dala model toho, co funguje a co ne, jsou mnohdy Baby boomers odmítaví k novým postupům, či změnám. V tuto chvíli je třeba motivovat Baby boomer tak, aby změnu přijal. Motivovat Baby boomers je možné například i prostřednictvím dobrovolnictví. Mnoho Baby boomers je již ve fázi, kdy chtějí vrátit něco společnosti, a to je možné využít. Pokud je Baby boomer postaven do čela dobrovolnických aktivit či

projektu, je to pro něj nová motivace. (Johnson, 2010, s. 43-50). Mít důležitou funkci nebo být vedoucí projektu je pro ně ohromně motivační.

## 2.2 Delegativní styl

Vedení generace X je odlišné od generace předchozí, Baby boomers. Generace X se vyznačuje nízkým respektem k pozicím či šaržím, a naopak uznávají výsledky či zkušenosti. Tato generace dokáže pracovat v týmu, ale její příslušníci chtějí i své vlastní úspěchy. Očekávají, že jejich příspěvek bude oceněno a uznáváno. To je důležité aplikovat při vedení této generace. Generace X potřebuje, aby její výsledky byly vyzdvihovány a oni mohli zářit před ostatními. I když jsou jedinci generace X více individualističtí, potřebují i oporu v týmu, nejlépe v malém. Vztahy této generace jsou založeny spíše na profesionálním a vzájemném respektu než sounáležitosti k určitému týmu. Pro tuto generaci je důležité, aby společnost, ve které pracují, fungovala na principu meritokracie. Generace X neuznává povýšení na základě známostí či „služebních let“. Příslušníci generace X uznávají jen výsledky, znalosti a zkušenosti. Povýšení by tak mělo být na základě těchto atributů, to je i to, co je motivuje. Na rozdíl od Baby boomers, jejichž pracovní týden byl i 60 hodin, generace X se z této zkušenosti svých rodičů poučila a chce volnější možnosti a větší balanc mezi prací a rodinou. Mnohdy dá tato generace přednost finančně méně prestižní pozici před pozicí, která splňuje jejich flexibilní požadavky. Generace X pracuje samostatněji a není loajální vůči zaměstnavateli, jako byli Baby boomers (Johnson, 2010, s. 74-80). Jistá loajalita zde je, ale s bezbřehou oddaností Baby boomers to nelze srovnávat.

Ačkoli tato generace není tolik loajální, neznamená to, že by do ní vedoucí neměli investovat. Naopak, generaci X je nezbytné zahrnout školeními a tréninky. Mohlo by se zdát, že to jsou nesprávně investované peníze, protože jedinci této generace většinou neplánují zůstat v jednom zaměstnání po celý život. Ale je to právě příležitost se nadále rozvíjet a mít další možnosti, která je v dané organizaci udrží, a toho by manažeři měli

využít. Pro vedení této generace je nezbytné zbavit se zbytečných či nesmyslných pravidel. Tato generace je nejen neuznává, ale jsou pro ni obtěžující. Pro udržení motivace generace X jsou potřeba dostatečné výzvy a udržování tempa, v jakém je organizace vedena. Tato generace nemá ráda pomalé a těžkopádné kroky, raději jedná rychle. I když generace X odmítá mikromanagement, neznamená to, že by nepotřebovala vedení a zpětnou vazbu. Její příslušníci rádi pracují individuálně, ale ke své práci potřebují feedback a uznání (Johnson, 2010, s. 80-88). Nejlepších výsledků dosahují, pokud znají očekávání, které od nich jejich nadřízení mají, a následně je jim ponechána kýžená autonomie. Jelikož je pro tuto generaci důležitý balanc mezi prací a rodinou, snaží se o nalezení podmínek v zaměstnání, které jim to umožní (Wiedmer, 2015, s. 55-56). Tato generace také preferuje uvolněné prostředí, které se vyznačuje například neformálním oblečením či společnou zábavou mimo kancelář (Johnson, 2010, s. 88).

Co se týká vedoucích pracovníků, preferuje generace X vedoucí, kteří jsou natolik zkušení, že dokáží dát onu požadovanou a pro ně potřebnou okamžitou zpětnou vazbu. Preferují vedoucí, kteří jim dají autonomii a pravomoci k vykonání úkolu (Rajput, Bhatia, Malhotra, 2019, s. 41). Pro tuto generaci se tak jeví jako nejvhodnější styl vedení delegativní. Tento styl plně vyhovuje potřebám, které tato generace má, neboť umožňuje jejich samostatnost a zvyšuje jejich motivaci. Prostřednictvím tohoto stylu vedení je dána podřízeným volnost v plnění úkolů (Trojanová, 2017, s. 88). Generace X tak může na plno využít svůj potenciál a samostatnost. Zpětná vazba by měla přijít po splnění úkolu.

## **2.3 Participativní styl**

Generace Y, takzvaní mileniálové, jsou charakterističtí svojí vysokou potřebou vedení, podpory a vztahů na pracovišti. Chtějí mít pozitivní až přátelský vztah se svými nadřízenými, které nezřídka vidí jako své „pracovní rodiče“. Tato inklinace mileniálů ke svým nadřízeným, se dá manažery ideálně využít při vedení, a to především vedení k dosahování společných cílů společnosti. Řízení mileniálů a jejich odměňování

finančními bonusy není zcela účinnou strategií. Stejně jako pro generaci X, i pro mileniály je důležité, aby součástí jejich práce byla velká flexibilita, možnost využít nové technologie, a také možnost přispět k úspěchům organizace, a to i krátce po nástupu. Mileniálové jsou loajální, ale ne vůči firmě či práci. Jsou loajální vůči svému nadřízenému a kolegům. Zde opět musí nastoupit tomu odpovídající vedení manažerů, kteří budou podporovat kolaboraci a pozitivní vztahy na pracovišti (McManus Warnell, 2015, s. 75-78).

Jelikož tato generace využívá moderní technologie, preferuje i v zaměstnání komunikaci pomocí emailů či textových zpráv. Mileniálové upřednostňují online webináře před klasickými lekcemi, prezentacemi a poradami. Jsou více zaměřeni na rodinu, a tak potřebují flexibilní pracovní dobu. Pro svůj profesní růst potřebují mít neustálý přehled o dění týkající se práce a preferují mentoring (Wiedmer, 2015, s. 57) před tradičními direktivními způsoby vedení. Generace Y preferuje vedoucí, kteří se zajímají o své zaměstnance, a to i na individuální bázi. Vedoucí, kteří jsou podporující, ambiciózní, mají znalosti a dokáží dát okamžitou a neustálou zpětnou vazbu (Rajput, Bhatia, Malhotra, 2019, s. 41). 35 % dnešních pracovníků je z generace Y. S dalšími roky se toto procento bude stále zvyšovat. Vedení generace Y je zcela odlišné od předchozích generací. Jedinci z této generace preferují pracovat ve společnosti, kde se cítí přijímáni a kde je rodinná atmosféra. Tato generace již není loajální vůči práci, ale jak jsme zmínili výše, její loajalita se vztahuje ke kolegům a nadřízeným. Jedinci potřebují mít blízké pouto se svým nadřízeným, který o ně pečuje. Generace Y se vztahuje ke svým nadřízeným podobně jako ke svým vlastním rodičům. To ale může být velmi náročná pozice pro samotné manažery, aby v takovémto vztahu dokázali přimět jedince k plnění úkolů a dodržování pravidel. Pokud se mileniálům nedaří v naplňování cílů, je potřeba z pozice vedení mileniály koučovat, mentorovat a vést, stejně jako by to udělali jejich skuteční rodiče. Generace Y je jedna z prvních, která nedostávala ocenění jen za výhru, ale i za pouhou účast. Proto se může zdát, že negativní zpětná vazba je pro ně nepřijatelná. Opak je pravdou. Překvapivě, generace Y dokáže přijmout i negativní zpětnou vazbu, ale musí být sdělena přímo. Stejně jako generace X, i generace Y opovrhne zbytečnými a nesmyslnými pravidly z minulosti,

kteřá by měla být zrušena (Johnson, 2010, s. 112-118) nebo minimálně okleštěna na pro mileniály přijatelné minimum.

Co se týče balancování mezi pracovním a osobním životem, stírá se u generace Y hranice mezi prací a rodinou. U Baby boomers se jednalo o život pro práci, generace X pracovala, aby žila, ale generace Y nemá sebemenší problém poslat report do práce i během dne volna, když si updatuje Facebook. Mileniálové stírají hranice mezi prací a osobním životem, pokud mohou pracovat virtuálně odkudkoli, kdykoli a podle svého vlastního uvážení. To je pro ně zcela jiný rozměr flexibility. Flexibilita a možnost být pánem svého času je pro mileniály stěžejní. Čím více možností jim vedoucí dají, tím je pravděpodobnější, že budou vůči svému zaměstnavateli loajální. Stejně jako generace X, i generace Y chce mít v práci zábavu a uvolnění. Nejedná se o narušení pracovního procesu, ale občasné uvolnění, rodinnou atmosféru a posílení pouta mezi zaměstnanci. Generace Y je zvyklá na přesné informace, proč se něco děje a proč oni mají něco dělat či nedělat. Při jejich vedení je tedy vždy důležité vysvětlit, proč se po nich určitá věc žádá a proč je pravidlo dané takto. Generace Y je specifická tím, že potřebuje neustálou zpětnou vazbu. Jsou zvyklí, že dostávali feedback od rodičů, učitelů a svého okolí okamžitě, a to potřebují i v práci. Ani každodenní feedback u této generace není přílišný. (Johnson, 2010, s. 118-121). Mohlo by se říci, že generace Y je nesamostatná, což ovšem není pravda. Její příslušníci dokáží velmi dobře pracovat sami, potřebují však podstatně více podpory, vedení a vysvětlení, než se k řešení úkolu vydají. Z tohoto důvodu se jako nejvhodnější pro tuto generaci jeví styl vedení participativní, který poskytuje vedoucímu pracovníkovi jistou míru účasti a možnost řízení zaměstnance. Zároveň, ale umožňuje zaměstnanci se dále rozvíjet a získávat zpětnou vazbu, kterou potřebuje a vyžaduje (Trojanová, 2017, s. 88-94). Důležitým znakem tohoto stylu vedení je i důvěra, kterou vedoucí ke svému zaměstnanci má. Což velmi pozitivně podporuje i motivaci zaměstnance (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 251).

## 2.4 Konzultativní styl

Stejně jako předchozí generace Y, i generace Z perfektně zvládá moderní technologie a dokáže komunikovat s kýmkoli bez ohledu na místo. Pro získávání informací jsou preferována sociální média před televizí, psaným textem či klasickými vyučovacími lekci. Příslušníci generace Z očekávají, že budou naprosto nezávislí na čase a místě, tedy že budou moci pracovat kdykoli a kdekoli. Nepotřebují již tolik vedení jako jejich předchůdci, generace Y, ale stále potřebují neustálou zpětnou vazbu a ocenění, jasné cíle a osobní výzvy (Wiedmer, 2015, s. 57). Generace Z je nejmladší generací, teprve nastupující do pracovního procesu. Z části se zatím jedná o práci na částečný úvazek během studia. A jelikož pracovní motivaci příslušníků generace Z nemusí nutně být peníze a jejich pozornost a zaměření se rychle mění, může být v tuto chvíli riskantní umožnit jim práci z domova – nemuseli by ji totiž dokončit. Výhodnější je, minimálně zpočátku, pomoci jim navyknout pracovním procesům. Ideální je pro ně práce v týmu, i třeba dvou členů generace Z. Jejich společná práce může být vzájemným motivátorem. U této generace je také již při samotném nástupu do zaměstnání potřeba poskytnout popis pozice s jasně určenými úkoly a představami o vykonané práci, a také, aby samotná pozice vypadala důležitě, i když se může jednat jen o práci na částečný úvazek. Pro generaci Z je motivační, pokud je jejich práce význačná (Johnson, 2010, s. 148-152).

Pozice vedoucího je u této generace náročná. Generaci Z je nutné detailně specifikovat konkrétní dny i počet hodin, kdy se od nich očekává, že budou pracovat. Nic se nesmí brát jako samozřejmé. Čím detailnější popis bude, tím lépe pro vedoucího i samotného jedince generace Z. Její členové se potřebují cítit jako součást týmu. I když se může jednat jen o částečný úvazek, je pro ně důležité, aby je ostatní stálí zaměstnanci brali jako rovnocenné. Zapojit je do meetingu, prohodit s nimi neformální konverzaci v kuchyňce, to vše pomůže generaci Z, aby se v pracovním prostředí cítili dobře, a pomůže to i jejich motivaci. S tím souvisí i zpětná vazba, kterou jsou a byli zvyklí pravidelně dostávat od svých rodičů či učitelů a logicky ji budou očekávat i od nadřízených. Jelikož je tato generace na pracovním trhu úplným nováčkem, učí se podle toho, co vidí (Johnson, 2010, s. 152-153).

Pozice leadera je stěžejní pro nastavení takového chování, jaké od této generace očekáváme. Vedoucí by měl jít příkladem, ať už se jedná o chování k zákazníkovi, chození do práce včas nebo práci navíc, pokud je třeba. Tato generace bude zrcadlit chování svých vedoucích. Pro předchozí generace může být samozřejmé, že se omluví, pokud jsou nemocní a nemohou přijít, nebo pokud mají zpoždění. Generace Z potřebuje explicitně říct, jaká jsou pravidla, jak se mají chovat a co by mělo následovat. Neadekvátní chování by mělo mít své jasné následky, aby nebyli demotivováni jiní zaměstnanci a zároveň aby si jedinci této generace vštěpili základní principy pracovního procesu. Pro ně jsou nové a neznámé. K úplnému uvedení do organizace mnohdy nemá čas přímo vedoucí, proto je dobré ustanovit z řad starších zaměstnanců tzv. buddies, kteří budou průvodci nováčků v jejich počátcích. To by mělo ulevit prvotnímu stresu generace Z z neznámého prostředí a zároveň by sloužilo vedoucímu k zajištění komunikace základních pravidel a norem i neformálním způsobem. Loajalitu generace Z je možné si získat i zájmem o ně a jejich koníčky. Tato generace se chce družít s ostatními a je užitečné k tomu vytvořit prostor. (Johnson, 2010, s. 153-156).

Vhodným stylem vedení pro tuto generaci se jeví styl konzultativní, který umožňuje konzultovat vše s nadřízeným nebo přiřazeným starším pracovníkem. To umožňuje generaci Z si osvojit potřebné dovednosti a znalosti a zároveň mít přístup k neustálé zpětné vazbě (Trojanová, 2017, s. 88-94). Při využití toho stylu mají zaměstnanci jistou míru volnosti v plnění úkolů, ale je velmi limitována. Jakákoli důležitá rozhodnutí jsou ponechána vedoucím. I přesto tento styl podporuje pozitivní motivaci zaměstnanců (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 251). Ideální způsobem modelování jejich chování a jejich konzultativního vedení je pomoci mentoringu. Zde se dá využít generace na opačné časové ose, Baby boomers. Jejich smysl pro pravidla a pracovitost může být z počátku skvělým příkladem pro nastupující generaci Z. Samotný mentoring je tradičně chápán jako vztah zkušenějšího kolegy s méně zkušeným, přičemž jejich spoluprací získává onen méně zkušený zaměstnanec poznatky a znalosti od toho druhého (O'Neil, Marsick, 2009, s. 19).



### 3. Dotazníkové šetření

V bakalářské práci se věnujeme čtyřem generacím na současném pracovním trhu, jejich charakteristikám a stylům vedení. Jaké jsou základní charakteristiky jedinců v jednotlivých generacích? Jaké metody vedení jsou použity pro jednotlivé generace? Proč jsou použity jiné metody při vedení lidí u různých generací? Tyto tři výzkumné otázky jsme si položili k formulaci výzkumného problému - zjistit, jaké styly vedení jsou pro jednotlivé generace pracovníků nejvhodnější.

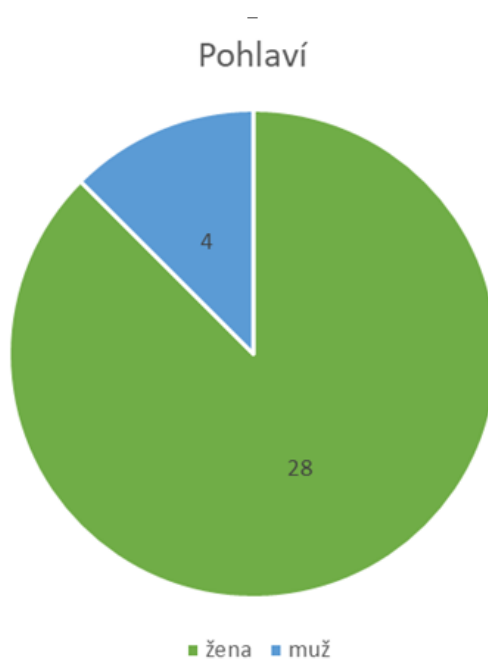
Technikou sběru dat, která je využita v bakalářské práci, je technika dotazování pomocí dotazníku. Dotazník je často vyhledávanou technikou sběru dat pro své nesporné výhody. Těmito výhodami jsou efektivita při získávání informací a zároveň i nízké finanční náklady oproti jiným technikám. Dotazník je kompilace otázek, které jsou předem vybrané s cílem získání primárních dat. Forma dotazování je písemná a anonymní. V dotazníku jsou použity uzavřené otázky, které obsahují předem dané odpovědi, ze kterých si respondent vybírá. Dále dotazník obsahuje i dvě otevřené otázky. Při sestavování vlastního dotazníku je důležité, aby otázky nebyly sugestivní, ale aby byly neutrálně položené. I samotná formulace otázky je důležitá, neboť může ovlivnit odpověď respondentů. Dotazník je zaslán respondentům elektronicky, aby jeho návratnost byla rychlejší než u papírového dotazníku zasílaného poštou (Gavora, 201, s. 121-133).

Velikost námi vybraného základního vzorku byl počet přibližně sto dvacet osob pracujících na pěti školách a školských zařízeních o velikosti dvacet až třicet zaměstnanců. Samotná distribuce dotazníku proběhla online – e-mailem. Dotazníkové šetření bylo anonymní a na bázi dobrovolnosti oslovených. Dotazníkového šetření se účastnilo třicet dva respondentů. Vzorek, využitý v našem šetření byl dostupný vzorek, neboť daný dotazník byl vyplněn respondenty na základě jejich dobrovolnosti a ochoty ho vyplnit. Tudíž se nejedná o zcela reprezentativní vzorek, u kterého je možné zevšeobecnění výsledků šetření. Věkově byly pokryty generace, kterými se bakalářská práce zabývá

(generace Baby boomers, generace X, generace Y a generace Z). Samotné dotazníkové šetření bylo následně tříděno podle četnosti. Jednotlivé odpovědi jsou sečteny u všech otázek. U dvou otevřených otázek jsou odpovědi shrnuty a vypsány podle jednotlivých generací, do kterých respondenti podle roku narození patří.

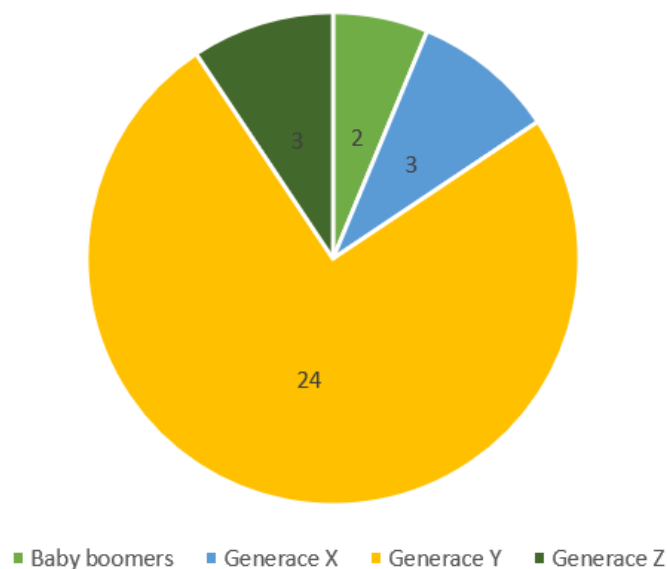
### 3.1. Respondenti podle pohlaví a věku

Otázka číslo jedna se věnovala pohlaví respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 32 respondentů, z toho 4 muži a 28 žen. Jelikož byl dotazník distribuován ve školách a školských zařízeních, v nichž převažují ženy, i náš dotazník tuto skutečnost odráží. V druhé otázce respondenti vybírali, v kterém časovém rozmezí se narodili, a podle toho byla určena jejich generace. Počty respondentů, kteří podle vyplnění otázky číslo dva spadají do jednotlivých generací, jsou následující. Do generace Baby boomers spadají dva respondenti. Generace X má tři respondenty. Největší zastoupení má generace Y s dvaceti osmi respondenty. Poslední generace Z má své zástupce v našem šetření tři.



Graf č. 2: Rozložení pohlaví. Zdroj: vlastní výzkumné šetření.

### Počet respondentů v jednotlivých generacích

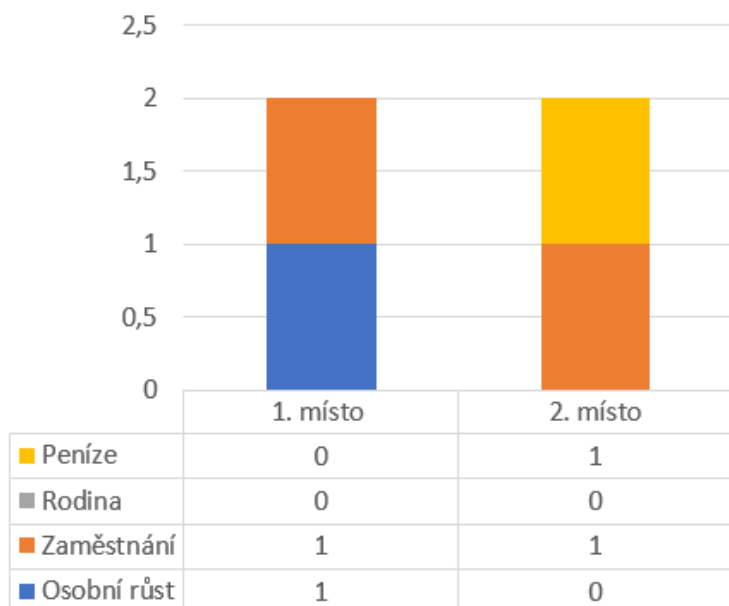


Graf č. 3: Počet respondentů v jednotlivých generacích. Zdroj: vlastní výzkumné šetření.

### 3.2. Hodnotový žebříček respondentů

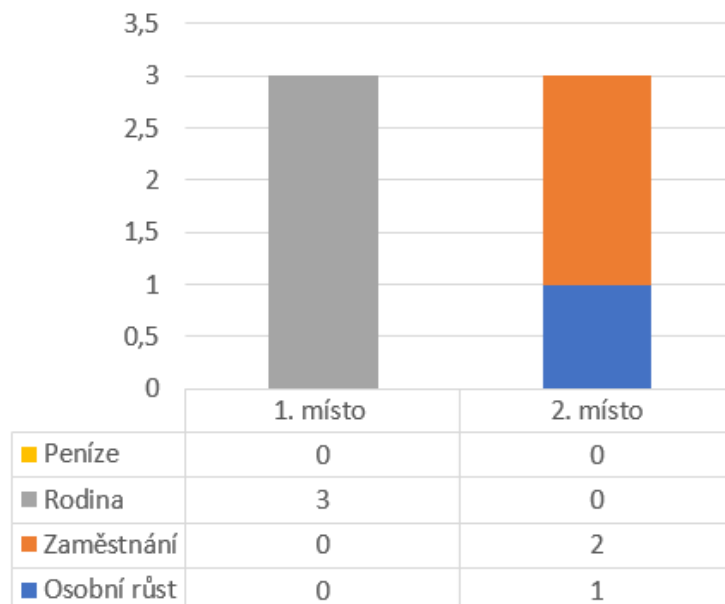
Třetí a čtvrtá otázka dotazníku se věnuje hodnotovému žebříčku respondentů. V těchto dvou otázkách měli respondenti označit z daného výběru to, co je pro ně nejdůležitější, a to, co je pro ně na druhém místě v pořadí důležitosti. Odpovědi dotazovaných jsou vyhodnoceny podle generací, ke kterým patří. U dvou respondentů generace Baby boomers se na prvním místě hodnotového žebříčku objevil osobní růst a zaměstnání. Na druhém místě pak peníze a zaměstnání. Ani u jednoho z těchto dvou respondentů se neobjevila rodina jako součást prvních dvou příček jejich hodnotového žebříčku. Tři respondenti generace X již vyznačili zcela jiné hodnotové zaměření. Na prvním místě všichni označili shodně rodinu. Na druhém místě pak ve dvou případech zaměstnání a v jednom případě osobní růst. Oproti předchozí generaci, tato zde ani v jednom poli neumístila peníze na přední příčku hodnotového žebříčku.

### Hodnotový žebříček - baby boomers



Graf č. 4 Hodnotový žebříček – Baby boomers. Zdroj: vlastní výzkumné šetření.

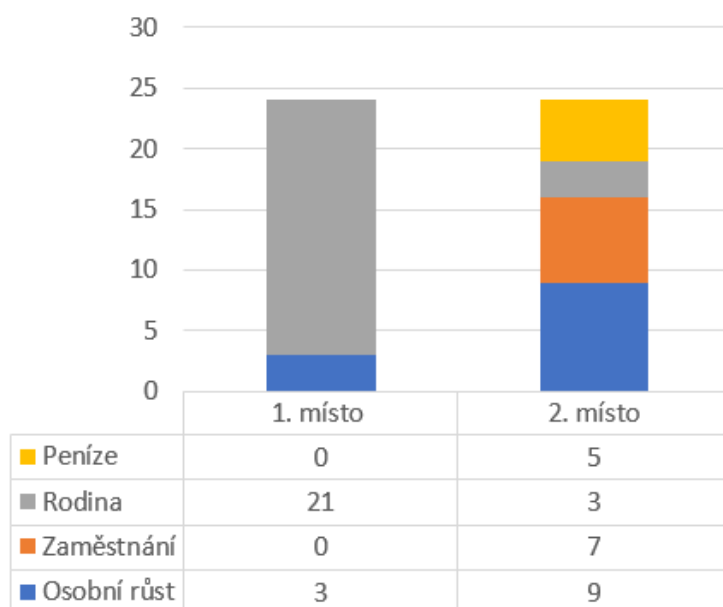
### Hodnotový žebříček - generace X



Graf č. 5 Hodnotový žebříček – generace X. Zdroj: vlastní výzkumné šetření.

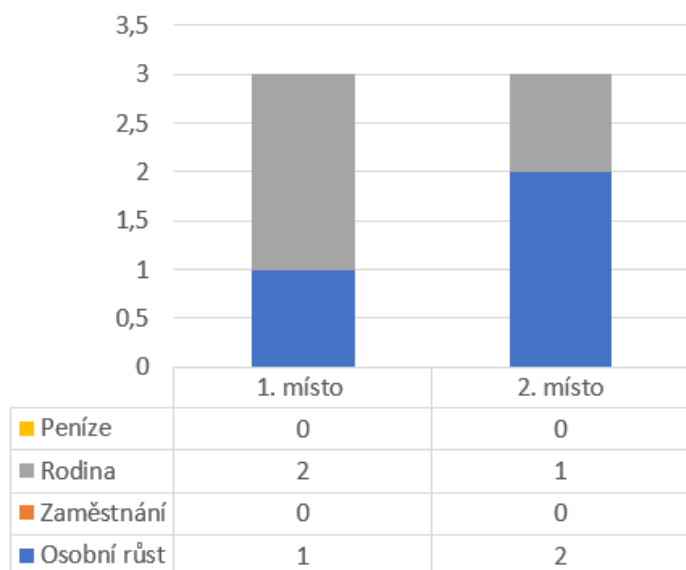
Generace Y, která má největší počet respondentů, a to dvacet čtyři, označila na prvním místě svého hodnotového žebříčku rodinu. A to dokonce v jedenadvaceti případech. Ve třech zbývajících odpovědích byl na prvním místě označen osobní růst. Na druhém místě žebříčku byla ve třech případech označena rodina, a to konkrétně u těch respondentů, kteří rodinu nedali na první místo. Dále zde bylo označen devětkrát osobní růst, sedmkrát zaměstnání a jen pětkrát peníze jako hodnota patřící druhé příčce hodnotového žebříčku této generace. Generace Z uvedla na prvním místě svého žebříčku hodnot dvakrát rodinu a jednou osobní růst. Na druhé příčce pak dvakrát osobní růst a jednou rodinu.

### Hodnotový žebříček - generace Y



Graf č. 6 Hodnotový žebříček – generace Y. Zdroj: vlastní výzkumné šetření.

### Hodnotový žebříček - generace Z

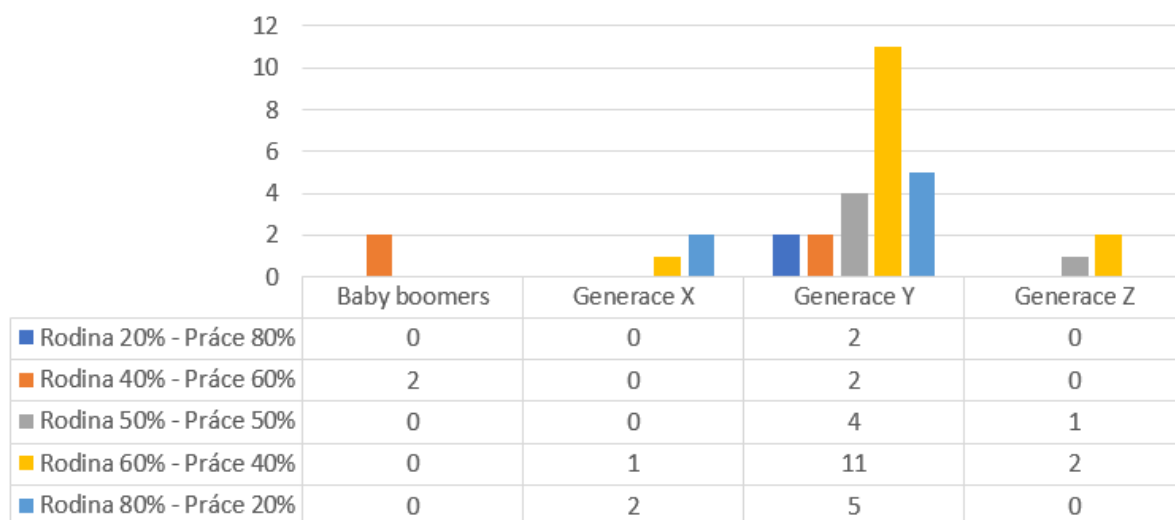


Graf č. 7 Hodnotový žebříček – generace Z. Zdroj: vlastní výzkumné šetření.

### 3.3. Balanc mezi rodinným a pracovním životem

V páté otázce měli respondenti vybrat jimi preferovaný procentuální poměr času věnovaný rodině a práci. U generace Baby boomers vidíme shodu v určení 40 % zaměření na rodinu a 60 % času zaměření na práci. Generace X již vykazuje větší zaměření na rodinu, a to v jednom případě 60 % pro rodinu a v dalších dvou dokonce 80 % zaměření na rodinu. Na práci to je v jednom případě 40 % a ve dvou pak pouze 20 %. Generace Y má díky většímu počtu respondentů i větší různorodost. Dva respondenti vymezili zaměření se na rodinu pouze 20 %, další dva 40 %, čtyři 50 %, jedenáct z nich 60 % a pět respondentů dokonce 80 %. Na práci jsou pak zaměřeni dva respondenty 80 %, další dva 60 %, čtyři 50 %, jedenáct 40 % a pět 20 %. Generace Z pak vykazuje zaměření na rodinu v jednom případě 50 % a ve dvou 60 %, přičemž na práci vyznačili zaměření se v jednom případě 50 % a ve dvou 40 %.

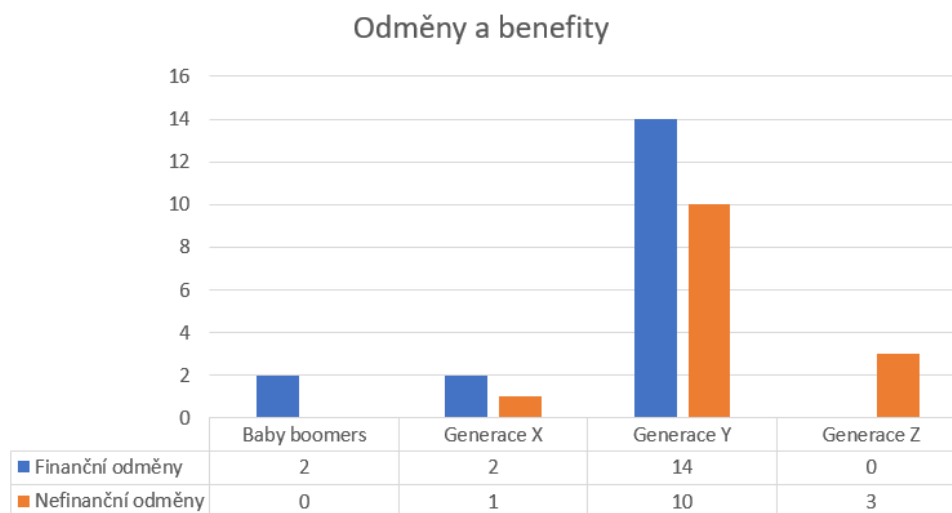
## Balanc mezi rodinným a pracovním životem



Graf č. 8 Balanc mezi rodinným a pracovním životem. Zdroj: vlastní výzkumné šetření.

### 3.4. Odměny a benefity

V šesté otázce jsme se pokusili zjistit, jaké odměny a benefity námi dotazovaní respondenti v zaměstnání preferují. Na výběr byly finanční (například: finanční bonusy, příplatky, poukázky) a nefinanční odměny (například: wellness, práce z domu, multisport karta, aj.). Oba respondenti generace Baby boomers preferují finanční odměny. Generace X ve dvou případech preferuje také finanční odměny a v jednom případě odměny nefinanční. U generace Y vidíme převahu finančních odměn u čtrnácti respondentů a u deseti respondentů pak nefinanční odměny. Tři respondenti generace Z označili pouze nefinanční odměny.

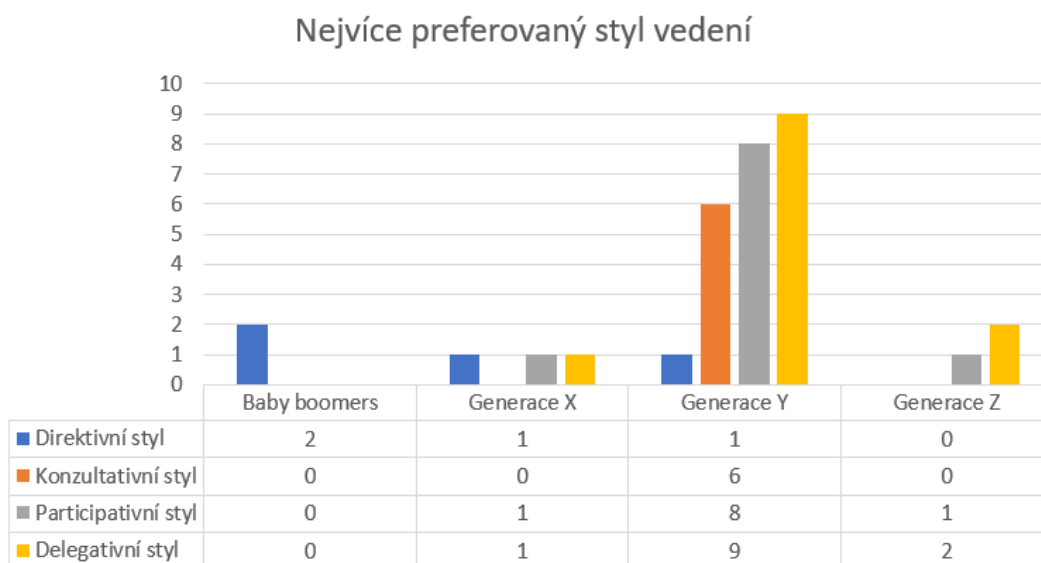


Graf č. 9 Odměny a benefity. Zdroj: vlastní výzkumné šetření.

### 3.5. Nejvíce a nejméně preferovaný styl vedení

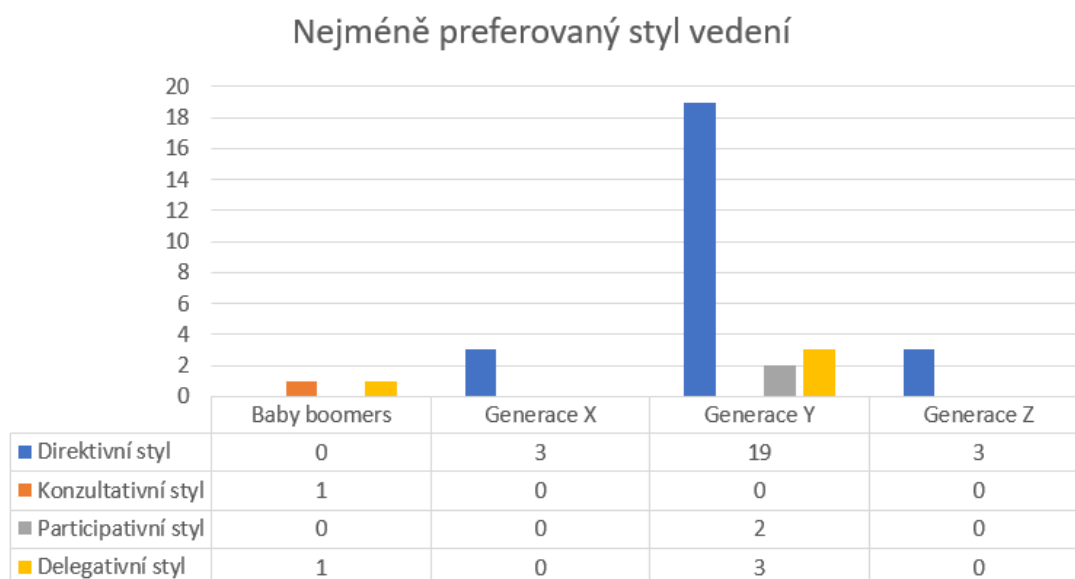
Sedmá otázka se zabývá nejvíce preferovaným stylem vedení mezi respondenty. Respondenti vybírali ze čtyř možných stylů vedení. Jednalo se o direktivní styl (jasně a pevně daná pravidla, zaměstnanci dle nich plní své úkoly), konzultativní styl (konzultace pravidel a zadání úkolů se zaměstnanci), participativní styl (zaměstnanec se podílí na vytvoření pravidel a nalezení řešení úkolu) a delegativní styl (zaměstnanci je dána volnost při řešení zadaného úkolu). Pro Baby boomers je to u obou dotazovaných direktivní styl. Respondenti generace X uvedli jako preferovaný styl direktivní, participativní a delegativní. Generace Y uvedla jako preferovaný styl v jednom případě direktivní, v šesti případech konzultativní, u osmi respondentů participativní a až u devíti respondentů delegativní styl. Generace Z preferuje v jednom případě styl participativní a ve dvou případech styl delegativní.





Graf č. 10 Nejvíce preferovaný styl vedení. Zdroj: vlastní výzkumné šetření.

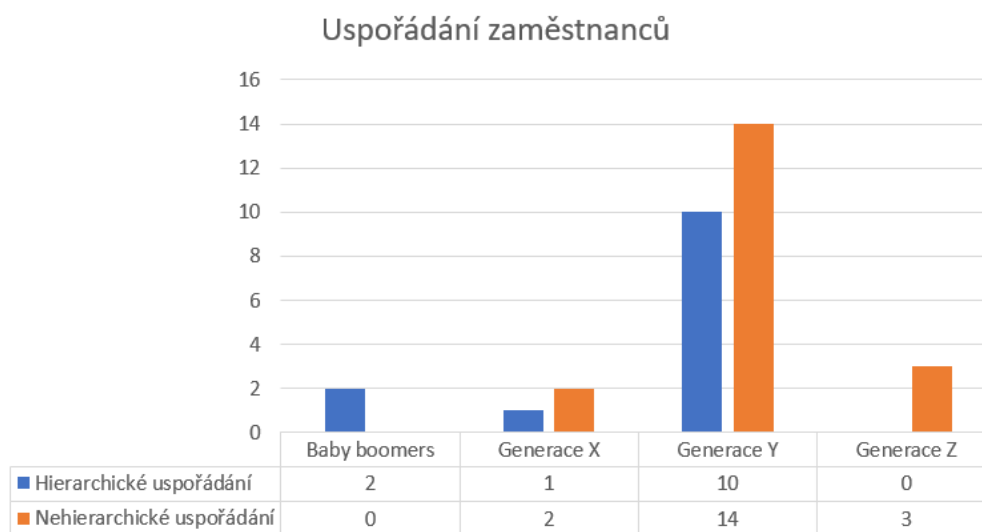
V osmé otázce jsme se pokusili zjistit nejméně preferovaný styl vedení mezi respondenty. Respondenti opět vybírali ze čtyř možných stylů vedení, které jim byli v dotazníku dány k výběru. Jednalo se o direktivní styl (jasně a pevně daná pravidla, zaměstnanci dle nich plní své úkoly), konzultativní styl (konzultace pravidel a zadání úkolů se zaměstnanci), participativní styl (zaměstnanec se podílí na vytvoření pravidel a nalezení řešení úkolu) a delegativní styl (zaměstnanci je dána volnost při řešení zadaného úkolu). U Baby boomers je to styl delegativní a konzultativní. U generace X panuje shoda v nejméně preferovaném stylu direktivním. V generaci Y v převážné míře, a to u devatenácti respondentů, je nejméně preferovaný styl vedení taktéž styl direktivní. U dvou respondentů styl participativní a u tří respondentů styl delegativní. Generace Z označila jako nejméně preferovaný styl direktivní.



Graf č. 11 Nejméně preferovaný styl vedení. Zdroj: vlastní výzkumné šetření.

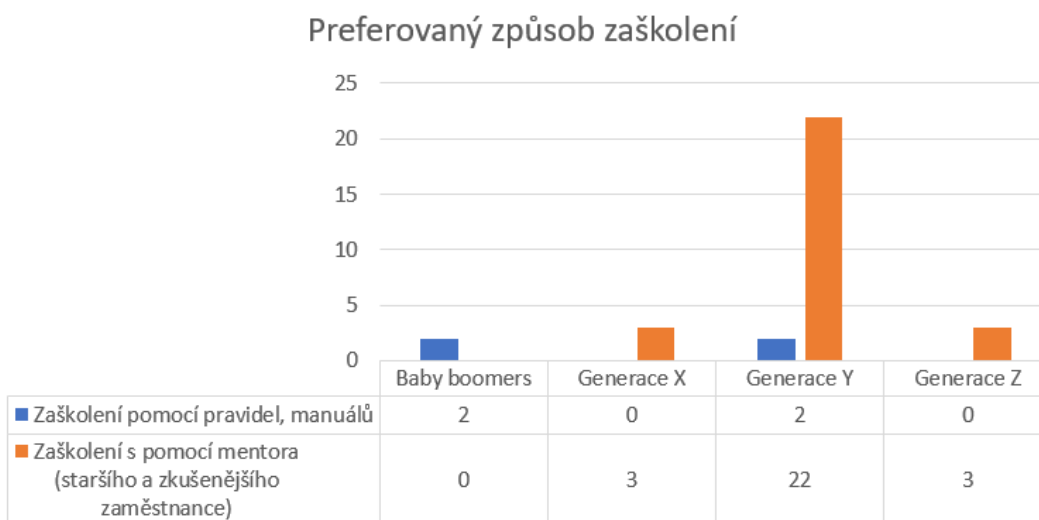
### 3.6. Organizační hierarchie zaměstnanců a způsob zaškolení

V deváté otázce nás zajímal preferovaný způsob organizačního uspořádání zaměstnanců. Na výběr bylo možné zvolit tradiční hierarchické uspořádání nebo uspořádání nehierarchické. Generace Baby boomers se u obou respondentů shodla na hierarchickém uspořádání. U generace X bylo hierarchické uspořádání vyznačeno pouze jednou a nehierarchické dvakrát. V generaci Y převažuje nehierarchické uspořádání u čtrnácti respondentů a hierarchické uspořádání jako preferující označilo deset respondentů. V generaci Z označili všichni respondenti nehierarchické uspořádání jako preferenční.



Graf č. 12 Uspořádání zaměstnanců. Zdroj: vlastní výzkumné šetření.

Poslední uzavřená otázka, číslo deset, se věnovala způsobu zaškolení. Na výběr měli respondenti dvě možnosti, buď pomocí manuálů a pravidel, nebo zaškolení mentorem, tedy starším a zkušenějším zaměstnancem. Generace Baby boomers preferuje první možnost, a to zaškolení pomocí pravidel a manuálů. U generaci X je u všech respondentů uvedeno zaškolení pomocí mentora. V generaci Y suverénně převažuje taktéž zaškolení pomocí mentora, a to u dvaceti dvou respondentů. U dvou dalších dotazovaných je to zaškolení pomocí pravidel a manuálů. V generaci Z panuje u všech respondentů shoda, a to třikrát zaškolení pomocí mentora.



Graf č. 13 Preferovaný způsob zaškolení. Zdroj: vlastní výzkumné šetření.

### 3.7. Osobnostní charakteristiky a vlastnosti nadřízeného

Otázka číslo jedenáct byla formulována jako otevřená otázka, kde dotazovaní měli stručně popsat osobnostní charakteristiky a vlastnosti nadřízeného, které by podle nich měl mít. U dvou respondentů generace Baby boomers byly těmito charakteristikami a vlastnostmi loajlnost, férovost, a také požadavek mít silného vedoucího s jasným cílem a pevně stanovujícím pravidla, která budou platná pro všechny. Respondenty generace X byly vyzdvihnuty vlastnosti a charakteristiky jako zkušenost, manažerské schopnosti, empatie, být správným příkladem, mít pozitivní přístup, lidskost, důvěra, být pevný a čestný, rozhodný a spolehlivý. Generace Z označila jako preferované vlastnosti a charakteristiky vřelost, emoční stabilitu, otevřenost, být skupinově orientovaný, tolerantní k chybám, uvolněný, sebejistý, ochotný, ambiciózní, lidský, přátelský, nearogantní, spravedlivý, všímavý, loajlní, důvěryhodný s přirozenou autoritou.

U dvaceti čtyř respondentů generace Y se některé vlastnosti a charakteristiky opakovaly, jiné byly zcela ojedinělé. Tato generace označila jako stěžejní: sebekontrolu, dvakrát organizovanost, být leader, sedmkrát empatii, asertivitu, schopnost fungovat pod stresem,

tříkrát flexibilitu, dodržování dohod, oceňování podřízených na základě výkonu a ne sympatií, respektující styl jednání, zodpovědnost, třikrát otevřenost, mít nadhled, pětkrát být pozitivně naladěný, motivovat dobrou náladou, nebýt chaotický, třikrát být komunikativní, dávat zpětnou vazbu (pozitivní i negativní), nevytvářet stresující prostředí, lidsky chápat, že zaměstnanec má osobní život.

Mezi další charakteristiky leadera, které generace Y vyjmenovala patří třikrát být profesionální, důsledný, vzdělaný, dvakrát loajální, odpovědný, dvakrát zkušený, dvakrát rozhodný, vstřícný k potřebám zaměstnanců, dokonce osmkrát být spravedlivý a férový, být slušný, mít autoritu, pozorný, třikrát umět naslouchat a ocenit dobrou práci, mít chuť se vzdělávat a pracovat na sobě, být týmový hráč, čtyřikrát schopnost vést lidi a tým, mít smysl pro humor, čtyřikrát umět motivovat, být lidský, být ambiciózní, umět přiznat chybu, umět kontrolovat zaměstnance, věnovat se osobnímu růstu zaměstnanců i svému, dvakrát dávat smysluplné pokyny, být milý, laskavý, mít pochopení, umět být přísný, měřit stejným metrem na všechny, čtyřikrát mít důvěru v práci zaměstnanců, třikrát umět řešit krizové situace, podpořit své zaměstnance v krizích, dvakrát být přístupný diskuzi, být sebevědomý, být dobrý mentor a coach.

Dále pak tato generace označila dvakrát být otevřený novým přístupům a inovativním řešením, umět věci dotáhnout do konce, dávat podřízeným volnost a nevyžadovat, aby zaměstnanec seděl v práci 8,5 hodiny, pokud to není efektivní či nezbytně nutné, dále aby mu záleželo na tom, aby se podřízený v práci cítil šťastný a adekvátně oceněný, mít sebe-disciplínu, vynechání mikromanagementu, schopnost delegování úkolů, leadership, schopnost jít příkladem, nemít pocit nadřazenosti (božský komplex), soft skills, mít respekt, schopnost nadchnout tým, informovanost v oboru, podpora kolektivu jako celku, individuální přístup k zaměstnancům, dokázat volit správné styly vedení podle přístupu zaměstnance ke konkrétnímu úkolu, schopnost delegovat, umět rozdělit práci, cílevědomý, naslouchání, schopnost poradit, umět pochválit i správně zkritizovat, příjemný ve vystupování, charismatický, stojící si za svým názorem.

### 3.8. Popis preferovaného stylu vedení

Poslední otázka číslo dvanáct byla formulována jako otevřená otázka, kde dotazovaní měli stručně popsat preferovaný styl vedení, který by jim v zaměstnání nejvíce vyhovoval. V sedmé otázce měli respondenti vybírat nejvíce preferovaný styl vedení ze čtyř, v dotazníku uvedených, stylů vedení. Jednalo se o direktivní styl (jasně a pevně daná pravidla, zaměstnanci dle nich plní své úkoly), konzultativní styl (konzultace pravidel a zadání úkolů se zaměstnanci), participativní styl (zaměstnanec se podílí na vytvoření pravidel a nalezení řešení úkolu) a delegativní styl (zaměstnanci je dána volnost při řešení zadaného úkolu). V této poslední otevřené otázce jsme se chtěli blíže dozvědět, co si pod daným stylem vedení respondenti představují, a proto jsme tuto otázku zařadili do dotazníku jako otevřenou, aby se respondenti mohli volně k preferovanému stylu vedení vyjádřit a popsat ho.

Generace Baby boomers ve dvou případech uvedla, že nejvíce jim vyhovuje styl direktivní a jeden ze dvou respondentů uvedl i styl konzultativní. Důležité jsou pro ně přesně dané úkoly a zadání. Respondenti generace X uvedli do popisu preferovaného stylu vedení kolegiální styl, vedení menší skupiny zkušeným kolegou či kolegyní, otevřený styl a rozhodný styl, kde je prostor pro diskusi. Dotazovaní generace Z popsali preferovaný styl vedení jako mezi bod participativního vedení a delegativního, bez zbytečného povyšování šéfa, umožňujícího vzájemnou pomoc, motivujícího k vedení, a ke kladným vztahům na pracovišti. Zároveň byla vyjádřena preference pro jasně daná pravidla, která se musí dodržovat.

Jelikož respondentů generace Y je nejvíce, jejich odpovědi jsou velmi různorodé, ale najdeme zde i shodu. Dotazovaní uvedli jako popis preferovaného stylu vedení: dvakrát možnost diskuze s nadřazeným ohledně způsobů dosažení cílů, pětkrát delegaci úkolů a zodpovědnosti, pětkrát důvěru v pracovníka bez neustálých kontrol a podporu, rozhodování na základě analýzy dat a ne emocí, dávání jasných instrukcí, neměnit názory,

řešit vše na přímo se svým podřízeným, dvakrát motivovat zaměstnance, šestkrát dávat zpětnou vazbu, třikrát mít pravidelné schůzky se svým podřízeným, třikrát být otevřený konzultaci – když zaměstnanec potřebuje s něčím poradit, může za vedením jít pro radu, nevytvářet zbytečný tlak na podřízeného, sedmkrát preferovat delegativní styl a dávat podřízenému prostor být kreativní a dávat mu, pokud možno, volnou ruku, dvakrát umožnit flexibilitu, třikrát být mentorem, zadávat krátkodobé i dlouhodobé úkoly pro další rozvoj, dvakrát mít jasně dané role a pravidla, podporovat přátelské prostředí, třikrát vést otevřenou a upřímnou komunikaci, kombinovat participativní styl s prvky direktivního, zadat přesné úkoly pro plnění práce a vést občasné konzultace ohledně výsledků své dílčí práce a přínosu pro celkový chod firmy či školy, mít přátelský styl vedení, umožnit částečně se podílet na dílčím rozhodování v určitých tématech, mít schopnost konstruktivně a upřímně řešit problémy se zaměstnanci, umožnit práci z domova, vynechat pravidla pro pravidla, dvakrát použít participativní styl.

## **4. Zhodnocení výsledků a porovnání**

Z celkového počtu přibližně sto dvaceti oslovených, vyplnilo dotazník třicet dva respondentů. Tento počet respondentů by byl dostatečný, pokud by jejich rozložení v rámci generací bylo více vyvážené. Bohužel u tří generací jsou pouze dva až tři respondenti a u jedné generace dvacet čtyři respondentů. K tomuto počtu je potřeba přihlídnout při zhodnocení výsledků.

### **4.1. Popis generací podle výsledků dotazníku a porovnání s teorií**

Podle vyplnění otázky číslo dva, bylo možné určit, do kterých generací dotazovaní z celkového počtu třiceti dvou respondentů spadají. Generace Baby boomers měla dva respondenty, což může být ovlivněno tím, že jedinci patřící do této generace vzhledem k věku pomalu odchází z pracovního trhu. Do generace X spadají tři respondenti, stejně jako u nejmladší generace Z. U generace Z může být na rozdíl od Baby boomers důvodem to, že tato generace teprve vstupuje pracovní trh, a tedy nemá tolik zástupců. Největší zastoupení mezi našimi respondenty má generace Y, jež je momentálně v nejvíce produktivním věku, s dvaceti osmi dotazovanými.

Při zjišťování hodnot jedinců v jednotlivých generacích byla u Baby boomers vysledována shoda mezi odpověďmi dotazovaných a teorií. Oba dotazovaní shodně dali na nejvyšší příčky svých hodnot zaměstnání a peníze. To koresponduje i s jejich odpovědí na další otázku, kde shodně označili zaměření na rodinu 40 % a na zaměstnání 60 %. Tedy shodně s teorií, ve které je generace Baby boomers popsána jako zaměřená na kariéru a rodina je na nižších pozicích jejich hodnot. Pro všechny tři představitele generace X byla rodina postavena na první příčku jejich hodnotového žebříčku. Stejně tak označili procentuální zaměření na rodinu 60 % a dokonce i 80 % a na zaměstnání pak na 40 % a 20 %. Opět zde



vidíme shodu s teorií, kde tato generace má již větší zaměření na rodinu, než tomu bylo u generace předchozí.

Generace Y, s největším počtem respondentů, označila téměř shodně opět rodinu jako nejvyšší hodnotu. U vyjádření poměru zaměření na rodinu/práci, díky většímu vzorku respondentů, již vidíme širokou škálu odpovědí, ale téměř většinově převažující procentuální upřednostnění rodiny, v nejvyšším počtu se shodujícím na 60 % pro rodinu a 40 % zaměření na zaměstnání. Opět zde můžeme vysledovat shodu s teorií. U generace Z je také na prvním místě hodnota rodina a v závěsu osobní růst. Stejně tak i procentuální vyjádření se shoduje s těmito výsledky, a to s balancem mezi rodinou a zaměstnáním na 50 % a převažujícím zaměřením na rodinu 60 % a zaměstnání 40 %. I v tomto případě je zde shoda mezi naším výsledkem a teorií.

#### **4.2. Přehled dalších charakteristik a jejich výsledků z dotazníku v porovnání s teorií**

Při procházení teoretické literatury zaměřená na jednotlivé generace bylo možné vysledovat několik pracovně zaměřených atributů, které se u jednotlivých generací proměňovaly. Z těchto charakteristik jsme vybrali tři, které bylo možné vysledovat i pomocí dotazníku a následně je porovnáme se zmíněnou teoretickou základnou. Jmenovitě se jedná o přístup generací k odměnám a benefitům, nabízených zaměstnavatelem, uspořádání společnosti v zaměstnání (hierarchické a nehierarchické) a preferovaný způsob zaškolení.

#### **4.2.1. Odměny a benefity**

Odměny a benefity, které zaměstnavatelé nabízejí svým zaměstnancům, jsou jedním ze způsobů motivace. V našem dotazníku označila generace Baby boomers jako preferované finanční odměny. Shodně je možné najít v literatuře, že finance jsou jednou z důležitých hodnot této generace. Generace X v našem dotazníku označila ve dvou případech také finanční odměny a v jednom pak nefinanční benefity. U této generace je již v popsané teorii možné vidět odklon od tradičních finančních odměn a zájem o nefinanční odměny. Vzhledem k tomu, že v našem šetření nebylo možné získat odpovědi od většího vzorku respondentů této generace, není tedy možné konstatovat jednotný závěr. Generace Y je podle teorie primárně zaměřená na nefinanční benefity. V našem šetření vidíme zastoupení obou typů benefitů, ale převládající jsou odměny finanční a v tomto bodě se naše výsledky s teorií rozcházejí. Poslední, generace Z stejně jako předchozí generace již preferuje benefity nefinanční a toto teoretické hledisko koresponduje i s našimi výsledky.

#### **4.2.2. Uspořádání společnosti**

Uspořádání společnosti, které jednotliví členové generací preferují, bylo jedním z dalších otázek našeho dotazníku. Na výběr měli respondenti hierarchické a nehierarchické uspořádání. Baby boomers, vzhledem ke svému v teorii popsanému respektu k autoritám, preferují hierarchické uspořádání společnosti. Zde nalézáme shodu s našimi výsledky z dotazníkového šetření. U generace X již v literatuře nalézáme menší respekt k pozicím autorit a touhu po neformálnosti. To se odráží i ve výsledcích našeho šetření, kde jeden respondent uvedl jako preferované hierarchické a dva respondenti nehierarchické uspořádání společnosti. U generace Y se tato touha po neformálním uspořádání ještě znásobuje a podle výsledků našeho šetření se toto potvrzuje, i když je nutné zmínit i necelou polovinu respondentů, kteří preferují naopak formální uspořádání. Generace Z pokračuje v nastaveném trendu neformálnosti, tak jak je možné nalézt v teorii, a to potvrzují i výsledky z našeho dotazníku u této generace, kdy oba respondenti preferují nehierarchické uspořádání.

### **4.2.3. Způsob zaškolení**

Tradiční nastavení generace Baby boomers zvyklé na písemné manuály, řády a předpisy, odráží i jejich preferovaný způsob zaškolení, a to pomocí manuálů a pravidel. Zde se shoduje teorie a s našimi výsledky. Generace X již preferuje osobní kontakt a delegativní způsob vedení a s tím i zaškolení pomocí přímého kontaktu s vedoucím. I v našich odpovědích je u této generace preferována možnost zaškolení pomocí mentora. Generace Y je již generací, která využívá moderní technologie a s tím je spojená i menší ochota číst manuály a pravidla. I proto téměř všichni respondenti našeho výzkumu označili jako preferované zaškolení pomocí mentora. Stejný trend, který nastavila generace Y, pokračuje i u generace Z s jejich naprostou neochotou cokoli číst, a proto zaškolení pomocí mentora je i pro ně preferencí. I v tom se naše výsledky shodují s teorií.

### **4.3. Popis pozice vedoucího podle výsledků dotazníku a porovnání s teorií**

Nadřizený, který vede své zaměstnance je důležitým prvkem každé společnosti, neboť je to právě on či ona, kdo přímo působí na své podřízené a vede je ke společnému cíli. Každý vedoucí má své osobní předpoklady a vlastnosti, které ho charakterizují a ovlivňují i jeho styl vedení. Každému jedinci může vyhovovat jiný vedoucí a my jsme se v našem dotazníkovém šetření tomuto tématu také věnovali a z odpovědí se nyní pokusíme determinovat vlastnosti a charakteristiky u vedoucího, které jednotlivé generace preferují.

Generace Baby boomers se shodla na vlastnostech a charakteristikách silného vedoucího, který by měl mít jasný cíl a řídit se pevně nastavenými pravidly pro všechny. Tento požadavek je možné vysledovat i v prezentované teorii. Hierarchie a pozice vedoucího je nedotknutelná a respektovaná. Důležité jsou pro Baby boomers vlastnosti jako loajálnost a férovost. U generace X se již přístup k vedoucímu zjemnil. Vedoucí by měl být podle literatury více empatický, jít příkladem, mít pozitivní přístup a zároveň být spravedlivý. Tyto vlastnosti a charakteristiky spolu s dalšími se objevili i ve výsledcích našeho šetření.

Naši respondenti k výše jmenovaným charakteristikám ještě doplnil zkušenost, manažerské schopnosti, důvěru, rozhodnost a spolehlivost.

Pro generaci Y je dle teorie charakteristický blízký vztah s nadřízenými. Již je neberou jako autoritu, jak tomu bylo u Baby boomers, ale více jako partnery, někoho, ke komu si můžou přijít pro radu, kdo bude jejich mentorem a dá jim volnost. Toto je možné vysledovat i v odpovědích respondentů této generace z našeho dotazníkového šetření. Mezi preferovanými charakteristikami a vlastnostmi vedoucích jsou pro tuto generaci například být empatický, flexibilní, respektující, otevřený, komunikativní, pozitivně naladěný, vstřícný, spravedlivý, profesionální, motivující nebo schopný vést lidi a tým. Pro generaci Z jsou žádoucí vlastnosti podobné jako u generace Y. Jelikož tato generace víc než předchozí preferuje metodu mentoringu, vedoucí je pro ně zrcadlo a příklad, podle kterého se chtějí učit. Hlavní charakteristiky a vlastnosti odpovídající teorii se objevují i v našem šetření, mezi ně patří vřelost, emoční stabilita, otevřenost, uvolněnost, ochota, spravedlivost nebo důvěryhodnost s přirozenou autoritou.

#### **4.4. Popis stylu vedení podle výsledků dotazníku a porovnání s teorií**

Vedení lidí na pracovišti a konkrétně jedinců spadajících do různých generací je hlavním tématem naší práce. V poslední otázce našeho dotazníkového šetření měli respondenti stručně popsat styl, který jim nejvíce vyhovuje. V teorii je u generace Baby boomers uveden styl direktivní, což vyplynulo i z našeho šetření. Tento styl dává přesné úkoly, které zaměstnanci plní, a to této generaci vyhovuje nejvíce. Generace X oproti předchozí generaci preferuje větší volnost a možnost realizace. Stylem, který dle teorie nejvíce vyhovuje generaci X, je styl delegativní. V odpovědích našich respondentů se přímo tento termín neobjevil, ale respondenti používají výrazy styl kolegiální, který popisují jako vedení menší skupiny zkušeným kolegou či kolegní, nebo styl otevřený či rozhodný styl. Podrobnější popisy bohužel v odpovědích dotazníku chybí.

Pro generaci Y, která potřebuje vyšší míru vedení než předchozí generace, by byl delegativní styl nevhodný, a proto je pro ně více vyhovující styl participativní, který nabízí i dostatek zpětné vazby, kterou příslušníci generace Y potřebují a vyžadují. V odpovědích respondentů této generace se objevuje shoda s tím, co je prezentované v teorii – žádoucí je především diskuze s nadřazeným ohledně způsobů dosažení cílů, několikrát zmíněná potřeba zpětné vazby, konzultace a mentoring. Nicméně výsledky odhalily, že i v této generaci je touha po delegativním stylu, a to například v několikrát zmíněné preferenci delegace úkolů a zodpovědnosti, v požadavku důvěry v pracovníka bez neustálých kontrol, nebo v potřebě mít flexibilitu a při plnění úkolů volnou ruku. Pro poslední uvedenou generaci Z se jeví jako nejvhodnější styl konzultativní spojený s mentoringem. Z našeho šetření se toto neprojevilo, naopak v odpovědích se objevila potřeba vedení jako mezi bodu vedení participativního a delegativního, motivujícího a zároveň určujícího jasně daná pravidla, která se musí dodržovat.

## Doporučení a vlastní zhodnocení

V prezentované literatuře a v našem dotazníkovém šetření se věnujeme popisu generací, jejich základním charakteristikám a na nich založeném doporučeném stylu vedení. Je do jisté míry možné se řídit danými doporučeními a pro generaci Baby boomers využít direktivní styl vedení, pro generaci X styl delegativní, u generace Y styl participativní a u v současné době nejmladší generace Z styl konzultativní. Nicméně tato doporučení by neměla být ultimátní. Literatura, kterou jsme využili pro podložení teoretického základu, byla z velké části zahraniční. To s sebou přináší skutečnost, že popis generací, tak jak jsou v této literatuře prezentovány, nemusí v plné míře odrážet realitu v českých podmínkách, i když do jisté míry mohou být základní charakteristiky shodné. V potaz je nutné brát i jedinečnost každého člověka, který sice může patřit do určité generace, ale jeho prostředí, výchova nebo kultura ho mohla formovat natolik odlišně, že se bude vymykat základním charakteristikám generace, do které by podle věku měl patřit. K tomu je nutné také při vedení lidí přihlídnout.

Z vlastní osmileté zkušenosti vedení týmu, do kterého podle věku patří převážně jedinci spadající do generace Y, ale i několik z generace Z, mohu konstatovat, že vedení každého jednotlivého člověka, ač patřícího do stejné generace, bylo jedinečné. U mnou vedených jedinců spadajících do těchto generací se mi osvědčil jednotný postoj v základním přístupu k nim. Obě skupiny, jak Y, tak Z, potřebovaly a vyžadovaly moji pozornost, otevřený přístup a dostupnost. Uspokojení jejich potřeby rodinné atmosféry, kdy za mnou jedinci mohli přijít i s osobními problémy, jim nastolilo pocit bezpečí a absolutní důvěry. Na oplátku mi byla dána jejich loajalita a pracovní odhodlání, kdy mě jako svého vedoucího nechtěli zklamat. Vysoká byla i jejich potřeba zpětné vazby, kterou ode mě pravidelně získali. Velmi si vážili i času, který jsem jim věnovala na našich pravidelných meetingech, kde jsme společně shrnuli uplynulé dva týdny a nastavili cíle na dva týdny budoucí. I společné týmové meetingy a team buildingy patřily mezi oblíbené součásti pracovní doby, kdy docházelo k navození neformální atmosféry, uvolnění a prohloubení vzájemných vztahů.

U dvou členů generace Z byla potřeba konkrétních a detailních informací, které k vykonání daného úkolu potřebovali ode mě větší, než u jedinců spadajících do generace Y. Což je možné vysledovat i v teorii, kterou jsme použili v první části této práce. To vidím ze své zkušenosti jako nejmarkantnější rozdíl mezi těmito dvěma generacemi. Ohledně benefitů a odměn jsem získala zkušenost, že zaměstnanci s menší výplatou preferovali finanční odměny a ti s vyšší výplatou pak nefinanční benefity. Obě skupiny respektovaly hierarchické uspořádání v naší organizaci, a to i díky neformálnějším vztahům v našem týmu a respektu všech členů. Tímto nastavením byla hierarchie rozvolněna, což členům týmu vyhovovalo, a i v tomto bodě můžeme konstatovat shodu s teorií, kdy tyto dvě generace preferují neformální vztahy a pokud možno nehierarchické uspořádání. U způsobu zaškolení jsem vždy kombinovala obě varianty, a to manuál a pravidla, která byla nezbytná k výkonu zaměstnání, a poté mentoring. Ten probíhal uvnitř týmu pomocí starších kolegů anebo přímo ode mě. Mentoring a možnost konzultací nebyla nijak časově omezená, a protože zaměstnanci věděli o otevřeném přístupu a možnosti komunikace, hojně toho využívali i jen pro potvrzení svého postupu při řešení daného úkolu.

Co se využití stylu vedení týče, nedá se říci, že bych využila pouze jeden styl na konkrétní generaci. Kombinovala jsem všechny druhy stylů v závislosti na povaze jednotlivých zaměstnanců, jejich zkušenostech, osobních charakteristikách a typu plněném úkolu. Po nástupu nového zaměstnance jsem kombinovala direktivní a konzultativní styl vedení, protože zaměstnanci ještě neměli dost zkušeností a znalostí, aby mohli zadané úkoly plnit samostatně. Díky využití i konzultativního stylu měli zaměstnanci možnost získat kýženou zpětnou vazbu a nabírat zkušenosti. Postupem času jsem využívala i styl participativní, především, pokud se jednalo o nalézání nových řešení nebo inovace. Nápadů a názorů, ač možná nezkušených zaměstnanců, byly mnohdy velmi kreativní. Důležité bylo podpořit jejich motivaci v řešení tímto stylem. Pokud se zaměstnanec dostal na určitou úroveň znalostí a dovedností, bylo možné využít styl delegativní, kdy, již mohl sám volně plnit zadané úkoly a až po jejich dokončení získat zpětnou vazbu. Případně mohl získat i radu v průběhu, pokud o ni požádal. U obou jedinců spadajících do generace Z jsem se však do fáze využití delegativního typu vedení nedostala, zde jsem primárně využívala styl

konzultativní. I toto se shoduje s prezentovanou teorií. Po celou dobu bylo také důležité, aby moje funkce vedoucího byla modelem pro ostatní. Tedy, abych šla svojí prací, svým jednáním a vystupováním příkladem a mohla jsem být mentor, kterého by jeho zaměstnanci následovali. Tato kombinace způsobu vedení se mi za oněch osm let práce s týmem osvědčila jako nejefektivnější a k plnění společných cílů společnosti nejvhodnější.

Naše dotazníkové šetření probíhalo ve školách a školských zařízeních. Z výsledků je patrné, že se s teorií prezentovanou v použité literatuře ve velké míře shodují. Tudíž tato teorie může sloužit jako základna, kterou je možné při vedení lidí ve školách a školských zařízeních použít. Výhodou, oproti jiným společnostem a organizacím ve školách je, že zde není tak velká fluktuace zaměstnanců a je tedy možné se zaměstnanci dlouhodobě pracovat a vlastním vedením umožnit jejich profesionální i osobní rozvoj. Nezbytné je však přihlídnout nejen k charakteristikám jednotlivých generací, ale zejména vidět zaměstnance jako individuální osoby, neboť každý má své vlastní charakteristické potřeby a vlastnosti, které by měl vedoucí při vedení brát v úvahu. Teorií doporučené vedení lidí by nemělo být bráno bezvýhradně, ale mělo by posloužit jako odrazový můstek, na kterém je možné stavět. Důležité je naslouchat potřebám svých zaměstnanců a zároveň rozvíjet sebe jako vedoucího, protože ten je pro daný tým a kolektiv důležitý a měl by jít příkladem ve všem, co dělá.



## **Závěr**

Objektem výzkumu naší bakalářské práce byly čtyři generace nacházející se v současné době na pracovišti. Jedná se o generaci Baby boomers, generaci X, generaci Y a generaci Z. V bakalářské práci jsme se zabývali jejich základními charakteristikami a styly vedení. Naším cílem bylo zjistit, jaké styly vedení jsou pro jednotlivé generace pracovníků nejvhodnější. V první části bakalářská práce jsme předložili teorii, kterou jsme čerpali z odborné literatury vztahující se k vlastnostem generací a stylů vedení. V druhé praktické části jsme rozebrali výsledky našeho dotazníkového šetření, které se zaměřilo na základní charakteristiky generací a také jimi preferovaného stylu vedení. Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi pracovníky škol a školských zařízení v ČR.

V další části bakalářské práce jsme porovnali výsledky dotazníkového šetření s prezentovanou teorií. Cíl bakalářské práce byl splněn, neboť díky teorii i našemu šetření jsme byli schopni determinovat základní charakteristiky jednotlivých zkoumaných generací. Nicméně je nezbytné zmínit, že vzhledem k malému počtu respondentů u tří generací, je nutné vzít tuto skutečnost v potaz při vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření. Respondenti našeho šetření jsou vzorkem, na jehož základě je možné vyvodit závěry a porovnat dotazníkové šetření s teorií. Ale pro hlubší poznání charakteristik členů jednotlivých generací a pro ně vhodných stylů vedení, by bylo vhodné mít počet respondentů několikanásobně vyšší. To v našich podmínkách bohužel nebylo možné.

Pro námi zkoumané generace Baby boomers, generaci X, Y a Z byly na základě použité odborné literatury i našeho šetření vyvozeny styly vedení, které jsou pro tyto generace nejvhodnější. Jelikož má každá generace své specifické charakteristiky a potřeby, styly vedení jsou tak rozdílné u každé z nich. V závěrečném doporučení jsme zmínili i důležitost individuálního přístupu k jednotlivým zaměstnancům a přizpůsobení stylu vedení jejich jednotlivým potřebám a charakteristikám, které mohou být v rozporu se základními charakteristikami generace, do které patří. Nicméně jsme díky dotazníkovému šetření

zjistili, že v rámci generací jsou preference, požadavky a základní charakteristiky v jednotlivých kategoriích ve velké míře shodné, a tudíž je možné při vedení lidí z tohoto faktu vycházet a využít doporučené styly vedení s přihlédnutím k individuálním potřebám.

## Seznam použitých informačních zdrojů

### Knižní zdroje

DAFT, Richard. *Management*. USA: Cengage learning, 2016. ISBN-13: 978-1305393462.

DELCAMPO, Robert G., HAGGERTY, Lauren A., HANEY, Meredith Jane a KNIPPEL, Lauren Ashley. *Managing the Multi-Generational Workforce: From the GI Generation to the Millennials*. United Kingdom: Routledge, 2010. ISBN 978-1409403883.

DÖMEOVÁ, Ludmila et al. *Generation Z in the workplace - young employees and employers*. Issue: 1. Prague: Czech University of Life Sciences Prague, 2018. ISBN 978-80-213-2885-3.

GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Praha: Argo. 1999. ISBN 80-7203-124-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUBÁTOVÁ, Sláva et al. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-257-4.

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN 978-80-7552-842-1.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

## **Elektronické zdroje**

Global employment by 2020, by generation [graf]. Statista [online]. [cit. 2019-05-29]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/829705/global-employment-by-generation/>.

GRUBB, Valerie M. *Clash of the generations: managing the new workplace reality* [online]. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2017. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/natl-ebooks/>.

JOHNSON, Meagan. *Generations, Inc: from boomers to linksters--managing the friction between generations at work* [online]. New York: AMACOM. 2010. [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/>.

MCMANUS WARNELL, Jessica. *Engaging millennials for ethical leadership: what works for young professionals and their managers* [online]. First edition. New York, New York (222 East 46th Street, New York, NY 10017): Business Expert Press, 2015. Giving voice to values on business ethics and corporate social responsibility collection [cit. 2020-01-11]. ISBN 978-1-60649-989-4. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/natl-ebooks/>.

Managing varied generations in the workplace. Investopedia [online]. [cit. 2019-06-10]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/articles/pf/12/generations.asp>.

O'NEIL, Judy, MARSICK, Victoria. 2009. *Peer Mentoring and Action Learning*. *Adult Learning* 20 (1/2): 19–24. [online]. doi:10.1177/104515950902000105. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com>.

RAJPUT, Namita, BHATIA, Shweta a MALHOTRA, Bhavia. 2019. *Generational Diversity: An Exploratory Study on Managing Multigenerational Workforce, A Sustainable Solution*, *Global Journal of Enterprise Information System*, 11(3), s. 37–43. [online]. doi: 10.18311/gjeis/2019. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com>.

STUTZER, Karen. 2019. *Ask the Experts: Generational Differences and Multigenerational Teamwork*. *Critical Care Nurse*, 39(1), s. 78–81. [online]. doi: 10.4037/ccn2019163. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com>.

WIEDMER, Terry. 2015. *Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z*. *Delta Kappa Gamma Bulletin*. 82(1), s. 51–58. [online]. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com>.

ZEMKE, Ron. *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace* [online]. New York: AMACOM, 2000. [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/natl/>.

## Seznam příloh

### Příloha č. 1 Průvodní dopis k dotazníkovému šetření

Dotazník – Generace na pracovišti a jejich vedení

Dobrý den, ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma „Vedení odlišných generací na pracovišti“. Vaše odpovědi v předloženém dotazníku spojeném s mojí bakalářskou prací jsou velmi cenné. V dotazníku je 10 uzavřených otázek, ve kterých budete vyznačovat jednu odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor, **tučně**. Dále jsou v dotazníku dvě otevřené otázky, ve kterých stručně odpovíte. Dotazník je zcela anonymní.

Předem moc děkuji za Vaši ochotu a čas.

Mgr. Eva Tomišková, MBA

## **Příloha č. 2 Znění dotazníkového šetření**

Dotazník – Generace na pracovišti a jejich vedení

### **1) Pohlaví**

- a) žena                      b) muž

### **2) Rok narození**

- a) 1946-1964              b) 1965-1981              c) 1982-1995              d) 1996-2010

**3) Vyznačte tučně 1 odpověď, která nejvíce charakterizuje vrchol Vašeho hodnotového žebříčku.**

- a) Osobní růst    c) Rodina  
b) Zaměstnání    d) Peníze

**4) Vyznačte tučně 1 odpověď, která nejvíce charakterizuje druhé místo Vašeho hodnotového žebříčku.**

- a) Osobní růst    c) Rodina  
b) Zaměstnání    d) Peníze

**5) Vyznačte tučně 1 odpověď, která Vás nejvíce charakterizuje.**

***Balanc mezi rodinným a pracovním životem:***

- a) Rodina 20 % - Práce 80 %  
b) Rodina 40 % - Práce 60 %  
c) Rodina 50 % - Práce 50 %  
d) Rodina 60 % - Práce 40 %  
e) Rodina 80 % - Práce 20 %

**6) Vyznačte tučně 1 odpověď, která Vás nejvíce charakterizuje.**

***Odměny a benefity požadované od zaměstnavatele:***

- a) Finanční odměny (např.: finanční bonusy, příplatky, poukázky)
- b) Nefinanční odměny (např.: wellness, práce z domu, multisport karta)

**7) Vyznačte tučně 1 odpověď, která NEJVÍCE charakterizuje Vámi preferovaný styl vedení.**

- a) Direktivní styl (jasně a pevně daná pravidla, zaměstnanci dle nich plní své úkoly)
- b) Konzultativní styl (konzultace pravidel a zadání úkolů se zaměstnanci)
- c) Participativní styl (zaměstnanec se podílí na vytvoření pravidel a nalezení řešení úkolu)
- d) Delegativní styl (zaměstnanci je dána volnost při řešení zadaného úkolu)

**8) Vyznačte tučně 1 odpověď, která NEJMÉNĚ charakterizuje Vámi preferovaný styl vedení.**

- a) Direktivní styl (jasně a pevně daná pravidla, zaměstnanci dle nich plní své úkoly)
- b) Konzultativní styl (konzultace pravidel a zadání úkolů se zaměstnanci)
- c) Participativní styl (zaměstnanec se podílí na vytvoření pravidel a nalezení řešení úkolu)
- d) Delegativní styl (zaměstnanci je dána volnost při řešení zadaného úkolu)

**9) Vyznačte tučně 1 odpověď, která nejvíce charakterizuje Vaše preference.**

- a) Hierarchické uspořádání zaměstnanců
- b) Ne hierarchické či méně stupňovité uspořádání zaměstnanců



**10) Vyznačte tučně 1 odpověď, která nejvíce charakterizuje Vaše preference.**

a) Zaškolení pomocí pravidel, manuálů

b) Zaškolení s pomocí mentora (staršího a zkušenějšího zaměstnance)

**11) Stručně charakterizujte nadřízeného, který by Vám vyhovoval.**

---

---

---

**12) Stručně popište Vámi preferovaný styl vedení, který by Vám v zaměstnání nejvíce vyhovoval.**

---

---

---

## **Seznam grafů**

Graf č. 1 Global employment by 2020

Graf č. 2 Rozložení pohlaví

Graf č. 3 Počet respondentů v jednotlivých generacích

Graf č. 4 Hodnotový žebříček – Baby boomers

Graf č. 5 Hodnotový žebříček – generace X

Graf č. 6 Hodnotový žebříček – generace Y

Graf č. 7 Hodnotový žebříček – generace Z

Graf č. 8 Balanc mezi rodinným a pracovním životem

Graf č. 9 Odměny a benefity

Graf č. 10 Nejvíce preferovaný styl vedení

Graf č. 11 Nejméně preferovaný styl vedení

Graf č. 12 Uspořádání zaměstnanců

Graf č. 13 Preferovaný způsob zaškolení