

Atraktivita práce v reklamních agenturách z pohledu české generace Z

Bc. Žaneta Janouchová Rychtová

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Žaneta Janouchová Rychtová
Osobní číslo:	K22241
Studijní program:	N0414P180005 Marketingová komunikace
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Atraktivita práce v reklamních agenturách z pohledu české generace Z

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte rešerši literatury a následně teoretický základ se zaměřením na specifika přístupu Generace Z k práci.
2. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. Na základě primárního šetření zjistěte, jak zástupci generace Z vnímají práci v reklamních agenturách. Zaměřte se také na jejich motivátory a bariéry.
4. Výsledky konfrontujte s názory zástupců agentur. Formulujte závěry.
5. Na základě výsledků výzkumu navrhnete kampaň pro reklamní agenturu zaměřenou na efektivní nábor generace Z.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FELL, Ashley a Mark MCCRINDLE. Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation. Norwest: McCrindle Research Pty Ltd, 2019. ISBN: 9780648669500.
KOULOPOULOS, Tom a Dan KELDSEN, 2016. Gen Z Effect: The Six Forces Shaping the Future of Business. New York: Bibliomotion, 2014. ISBN-13: 978-1-62956-031-1.
ŠMAHAJ, Jan; Marek KOLAŘÍK a Ondřej GLASER. Závislostní chování na internetu. Proměny chování generací v digitální éře. online. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2022. ISBN 978-80-244-6288-2.
TEGZE, Jan. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
VAN DEN BERG, Monika. Jak se vzájemně chápat Generace X,Y,Z. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1590-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martina Juříková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **11. dubna 2025**

L.S.

Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 1. dubna 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá vnímáním atraktivity práce v reklamních agenturách z pohledu generace Z. V teoretické části se zaměřuje na porozumění generaci Z a jejich vztahu k práci, který následně zkoumá v praktické části. Praktická část sestává z kvalitativního výzkumu ve formě polostrukturovaných rozhovorů s jejími zástupci pracujícími v reklamních agenturách. Poznatky plynoucí z rozhovorů jsou dále shromážděny, shrnuty, interpretovány a vyhodnoceny. Zároveň jsou konfrontovány s žitou praxí HR manažerů reklamních agentur. Provedený výzkum pomohl zodpovědět výzkumné otázky a potvrdit či vyvrátit předpoklady. Získané poznatky v kontextu rostoucího zastoupení této generace na pracovním trhu vysvětlují, jaké motivátory či bariéry ovlivňují jejich spokojenost a dlouhodobé setrvání v agentuře či její opuštění. Poznatky slouží jako podklad pro návrh řešení podporující atraktivitu agenturního prostředí.

Klíčová slova: generace Z, reklamní agentury, atraktivita práce, práce v reklamě, pracovní motivace, pracovní bariéry.

ABSTRACT

The thesis explores the perceived attractiveness of employment in advertising agencies from the perspective of Generation Z. The theoretical part focuses on understanding Generation Z and their relationship to work, which is subsequently examined in the empirical section. The practical section is based on qualitative research in the form of semi-structured interviews with representatives of Generation Z employed in advertising agencies. The findings derived from the interviews are subsequently collected, summarized, interpreted, and evaluated. In addition, they are compared with the lived experiences of HR managers working in advertising agencies. The conducted research provides answers to the research questions and confirms or refutes the stated assumptions. In the context of the growing presence of this generation in the labour market, the findings explain which motivators and barriers influence their satisfaction and decision to remain in, or leave, the agency environment. The insights serve as a basis for proposing solutions aimed at enhancing the attractiveness of the agency work environment.

Keywords: generation Z, advertising agencies, job attractiveness, work in advertising, work motivation, work barriers.

Ráda bych velmi poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Martině Juříkové, Ph.D., za cenné rady a vstřícný přístup během tvorby práce. Dále všem participantům, kteří si našli čas a zapojili se do výzkumu. Velké díky patří také všem pedagogům z Ústavu marketingových komunikací. V neposlední řadě chci poděkovat svým současným i bývalým kolegům a kolegyním z práce, kteří mi umožnili skloubit práci se studiem a inspirovali mě k tomu, abych se v diplomové práci věnovala právě tomuto tématu. Na závěr bych chtěla poděkovat svému skvělému muži, rodině a kamarádům za bezbřehou podporu, bez které bych se na konec magisterského studia nedostala.

OBSAH

ÚVOD.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 POJEM GENERACE A ČASOVÉ VYMEZENÍ GENERACÍ	15
1.1 DEFINICE SLOVA GENERACE	15
1.2 MEZIGENERAČNÍ ROZDÍLY	16
1.3 ZMAPOVÁNÍ VZTAHU K PRÁCI U GENERACÍ BABY BOOMERS, X, Y	16
2 GENERACE Z.....	18
2.1 ČASOVÉ VYMEZENÍ GENERACE Z	18
2.2 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA GENERACE Z.....	18
2.3 ČESKÁ GENERACE Z.....	20
2.3.1 Česká generace Z a její přístup ke vzdělání	20
2.3.2 Česká generace Z a její přístup k práci	22
2.4 GENERACE Z A JEJÍ PŘÍSTUP K PRÁCI	22
2.4.1 Pracovní trendy spojené s generací Z.....	23
2.5 JAK PŘILÁKAT GENERACI Z A UDRŽET SI JEJÍ PRACOVNÍ LOAJALITU	24
2.5.1 Work-life balance.....	25
2.5.2 Platové ohodnocení	26
2.5.3 Celkový well-being	27
2.5.4 Flexibilita	27
2.5.5 Leadership	28
2.5.6 Růst	29
2.5.7 Kultura na pracovišti	30
2.5.8 Týmová práce.....	31
3 REKLAMNÍ AGENTURY.....	32
3.1 STRUKTURA REKLAMNÍ AGENTURY	32
3.2 TYPY REKLAMNÍCH AGENTUR	33
3.3 PRÁCE V REKLAMNÍCH AGENTURÁCH	34
3.3.1 Výhody práce v reklamních agenturách.....	36
3.3.2 Nevýhody práce v reklamních agenturách.....	38
3.4 PRÁCE V MARKETINGU NA KLIENTSKÉ STRANĚ	41
3.5 PRÁCE V REKLAMNÍCH AGENTURÁCH Z POHLEDU GENERACE Z.....	43
4 METODOLOGIE.....	46
4.1 DEFINICE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU	46
4.2 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	46
4.3 CÍL A ÚČEL VÝZKUMU	47
4.4 METODY VÝZKUMU.....	47

4.4.1	Kvalitativní výzkum	47
4.4.2	Výzkumné otázky a předpoklady	49
4.4.3	Konstrukce výběrového souboru	49
II	PRAKTICKÁ ČÁST	53
5	MARKETINGOVÉ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	54
5.1	KVALITATIVNÍ VÝZKUM	54
5.1.1	Popis metody	54
5.1.2	Popis výběrového souboru	54
5.1.3	Kódování dat	56
5.2	INTERPRETACE DAT	57
5.2.1	Vnímání atraktivity práce v reklamních agenturách z pohledu generace Z	57
5.2.2	Shrnutí podkapitoly 5.2.1	61
5.2.3	Názor zástupců HR na atraktivitu práce v RA	62
5.2.4	Shrnutí podkapitoly 5.2.3	63
5.2.5	Bariéry, které vedou k tomu, že generace Z opouští reklamní agentury	63
5.2.6	Shrnutí podkapitoly 5.2.5	78
5.2.7	Konfrontace hlavních bariér s názory HR	80
5.2.8	Motivátory, díky kterým generaci Z setrvává v RA.....	85
5.3	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A PŘEDPOKLADŮ	94
5.4	VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	94
5.5	VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY	97
5.6	LIMITY ŠETŘENÍ.....	97
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	99
6	DOPORUČENÍ PRO HR A MANAŽERY REKLAMNÍCH AGENTUR.....	100
6.1	IDEÁLNÍ REKLAMNÍ AGENTURA PODLE GENERACE Z	100
6.1.1	Flexibilita a volnost	100
6.1.2	Finance	101
6.1.3	Vedení a nadřízení.....	102
6.1.4	Kolektiv	102
6.1.5	Vítané benefity	103
7	DALŠÍ MOŽNOST VYUŽITÍ ZÍSKANÝCH DAT.....	105
7.1	NÁBOROVÁ KAMPAŇ DO FIKTIVNÍHO PROJEKTU PRO AKA	105
7.1.1	Popis projektu re:start v reklamce	105
7.1.2	Název projektu	106
7.1.3	Vizuální zpracování projektu a kampaně	106
7.1.4	Cílová skupina pro náborovou kampaň.....	107
7.1.5	Cíle kampaně	109
7.1.6	Mediální a komunikační strategie	110
7.1.7	Časový plán kampaně.....	111
7.1.8	Ukázky obsahu komunikační strategie.....	112
7.1.9	Rozpočet kampaně na placená média.....	113

ZÁVĚR	115
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	117
SEZNAM OBRÁZKŮ	128
SEZNAM TABULEK.....	129
SEZNAM GRAFŮ	130
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	131
SEZNAM PŘÍLOH.....	132

ÚVOD

Současný pracovní trh prochází proměnami, které mimo jiné souvisí s generační obměnou a čím dál větším zastoupením generace Z. Tato generace přináší na pracovní trh nové postoje, hodnoty a očekávání, která se často odlišují od předchozích generací. S tím roste potřeba zaměstnavatelů porozumět této generaci a přizpůsobit jí nejen své náborové strategie, ale i pracovní prostředí.

Na českém trhu sice existují studie zaměřené na pracovní preference generace Z, které firmám pomáhají chápat potřeby této generace a boří mýty o jejich nízké motivaci k práci, avšak výzkumy věnované specifikům konkrétních oborů jsou stále spíše výjimkou. To platí i pro marketing a specificky prostředí reklamních agentur, které dosud nebylo optikou generace Z zhodnoceno. Reklamní agentury jsou považovány za atraktivní pracovní prostředí pro svou kreativitu a dynamiku, se změnou pracovních potřeb nastupující generace Z se však podobně jako další odvětví potýkají s vysokou mírou fluktuace.

Diplomová práce si proto klade za cíl porozumět tomu, jak generace Z vnímá atraktivitu práce v reklamních agenturách, jaké faktory přispívají k jejich pracovní spokojenosti, nebo naopak k rozhodnutí agenturu opustit. Důraz je kladen na objevení motivátorů a bariér, které ovlivňují pracovní rozhodování mladých lidí se zkušeností práce v reklamních agenturách. Tyto poznatky jsou poté ověřeny a konfrontovány se zkušenostmi HR manažerů působících v reklamních agenturách. Sekundárním cílem je zjistit, zda a jakým způsobem agentury na potřeby zástupců z generace Z reagují.

Důležitou součástí práce je kvalitativní výzkum, který je založen na polostrukturovaných rozhovorech se zástupci generace Z s rozdílnou úrovní zkušeností práce v reklamních agenturách a taktéž HR manažery z reklamních agentur. Zjištěné výstupy slouží jako podklad pro návrh doporučení určených pro vedení reklamních agentur. Na základě výsledků je taktéž navržena iniciativa, jejímž cílem je zlepšit vnímání reklamních agentur, coby atraktivního prostředí pro práci, u mladé generace. Výstupy výzkumu zároveň poslouží jako východisko pro návrh náborové kampaně zaměřené na efektivní oslovení generace Z.

Struktura práce je rozdělena do tří hlavních částí. Teoretická část se věnuje obecným poznatkům o generaci Z, jejím přístupu k práci a specifikům agenturního prostředí. Praktická část je založena na kvalitativním výzkumu a jeho analýze, zatímco projektová část přináší návrh doporučení a konkrétní náborové kampaně reflektující zjištěné poznatky.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM GENERACE A ČASOVÉ VYMEZENÍ GENERACÍ

1.1 Definice slova generace

Slovo generace pochází z latinského slova *generare*, tedy plodit či *genos*, tedy rod (Jandourek, 2012). Generaci lze definovat z biologického pohledu jako „*průměrný časový interval mezi narozením rodičů a narozením jejich potomků*“ (Dictionary, 2010 cit. podle McCrindle a Wolfinger, 2009, s. 1). Podle McCrindle a Wolfingera však tato definice v této době již postrádá relevanci, a to především z důvodu změny v reprodukčním chování. Zatímco v minulosti interval mezi narozením rodičů a jejich potomků představoval 20 až 25 let, dnes tento interval trvá i více než 30 let. Když k tomuto faktu přičteme rychlý vývoj technologií, společenských trendů a událostí, zjistíme, že pokud bychom se řídili pouze touto teorií, dostane se nám nepřesných definic generací.

Z tohoto důvodu se dnes mnohem častěji definuje generace ze sociologického pohledu. Například Kupperschmidt (2000) definovala generaci jako rozpoznatelnou skupinu lidí, kteří sdílí roky narození a významné životní události, které prožili v kritických obdobích života. Jsou tedy ovlivňovány řadou rozhodujících faktorů, mezi které patří „celospolečenské postoje, změny v sociální, ekonomické a veřejné politice a významné události“ (Kupperschmidt, 2000, s. 66). Pod těmito událostmi si můžeme představit například 11. září 2001, vynález sociálních sítí, pandemii Covid-19 či válečné konflikty.

První, kdo systematicky rozdělil generace podle data narození, byli v roce 1991 William Strauss a Neil Howe ve své knize specializované na americkou společnost. V této knize definovali jména jednotlivých generací, z nichž se odvodilo a později ustálilo použití termínů babyboomers a Generace X, Y, Z (van den Berg, 2020).

„Je nezbytné si uvědomit, že terminologie užívaná k označení generací není jednotná, jelikož různí autoři zabývající se touto problematikou zavedli různorodé názvy pro jednotlivé generace“ (Oh, E., & Reeves, 2011, cit. podle Bejtkovský, 2016, s. 107).

Přesto se pojmy jako Baby Boomers, Generace X, Y a Z v českém prostředí vyskytují nejčastěji (van den Berg, 2020), a proto je tato práce používá jako základní pracovní označení.

1.2 Mezigenerační rozdíly

Koncept generačních rozdílů byl poprvé rozvinut v první polovině 20. století. Sociolog Karl Mannheim se zabýval konflikty mezi generacemi, především mezi mladšími lidmi a jejich rodiči. Přičemž tyto konflikty pramenily z obtíží porozumět si navzájem. Ukázalo se, že jsou důsledkem odlišných životních zkušeností, postojů, zvyků a chování, stejně jako rozdílností v předávání hodnot. (Klimczuk, 2015)

Fell a McCrindle (2019) ve své studii zmiňují, že mezigenerační rozdíly byly patrné u každé mladé generace a nedůvěřivý postoj starších generací vůči mladým je ve společnosti zakořeněný po tisíciletí. Potvrzují, že generace kromě rozdílného věku a zkušeností oddělují také ekonomické, sociální a politické podmínky. Přičemž tytéž podmínky ovlivňují lidi různých generací různými způsoby. Jako příklad uvádí rozdílnou adaptaci na technologie.

Je mylné se domnívat, že generační charakteristiky jsou pouhou životní fází, ze které daná generace vyrostle. „Generace se časem nemění tak, aby vypadaly stejně jako jejich rodiče ve stejném věku. Naopak, generace je produktem svého současného věku (...) V mnoha ohledech lidé více připomínají svou dobu než své rodiče“ (Fell a McCrindle, 2019, s. 8)

1.3 Zmapování vztahu k práci u generací Baby Boomers, X, Y

Vzhledem k tématu diplomové práce, pojímající o vztahu generaci Z k práci, je nutné zmapovat taktéž předchozí generace. Neboť současný trh práce, na kterém je náročné přitahovat a udržet kvalitní zaměstnance, je ovlivněn nejen ekonomikou, ale také mezigeneračními rozdíly spojenými s měnící se demografií (Fell a McCrindle, 2019, s. 8).

Tato kapitola mapuje pouze generace Baby Boomers, X a Y, protože poprvé v moderní historii můžeme pozorovat, že se pracovní síla skládá ze čtyř až pěti různých generací, které spolupracují v jednom pracovním prostředí. Pochopení charakteristik předchozích generací je důležité k pochopení souvislostí a generačních rozdílů. Přičemž tyto generační rozdíly představují jednu z největších výzev, kterým dnes manažeři čelí (Bejtkovský, 2016).

Generační charakteristiky jsou relativně stabilní hodnoty, které ovlivňují, jak jednotlivé generace vnímají a požívají životní zkušenosti. Tyto hodnoty tedy fungují jako jakýsi filtr, který ovlivňuje nejrozličnější stránky života, mezi které mimo jiné patří, jaký mají vztah k autoritám a organizacím, co očekávají od práce a jak by chtěli naplnit své pracovní potřeby

a cíle. Ačkoliv se hodnoty a postoje jednotlivých generací liší, stále jsou ovlivňovány předchozími generacemi a nějakým způsobem je odrážejí. (Kupperschmidt, 2000).

V této souvislosti je nutné dodat, že charakteristické znaky mohou být značně generalizované a je důležité mít na paměti, že i v rámci jedné generace existují výrazné rozdíly mezi jednotlivci. (Oh, E., & Reeves, 2011, cit. podle Bejtkovský, 2016, s. 107).

Abychom byli schopni rozlišit jednotlivé generace, je důležité znát alespoň jejich základní behaviorální a psychologické charakteristiky. Díky tomu jsme schopni lépe rozlišovat generace než pouze na základě roku narození. Jak již bylo popsáno, neexistuje absolutní shoda na tom, jak velký interval období narození jednotlivé generace pokrývají v tabulce je proto uveden ten nejčastěji zmiňovaný ve studiích.

Tabulka 1 Porovnání vztahu k práci u jednotlivých generací

Generace	Roky narození	Charakteristika vztahu k práci	Poznámky
Baby Boomers	1946–1964	Upřednostňují stabilitu, loajalitu, pracovní jistotu. Nízká fluktuace. Konzervativní přístup ke změnám. (Grafton, 2023 cit. podle Frečerová, 2024; Alma Career, 2020)	V ČR ovlivnění socialismem. Nižší technologická gramotnost, ale neplatí to vždy. (Oh & Reeves, 2011 cit. podle Bejtkovský, 2016)
Generace X	1965–1980	Obecně jsou považováni za větší skeptiky. Hledají rovnováhu mezi prací a osobním životem. Práce je transakční vztah. Jsou funkčně orientovaní, rádi aktivity plánují, nevyhledávají chaos. (Bejtkovský, 2016, s. 108–109; Alma Career, 2020)	V ČR označováni jako 'Husákovy děti'. Očekávají smysluplnost – naplnění hodnot, které jsou pro ně důležité (finanční zabezpečení sebe a rodiny, dosažení vlastního bydlení a klidný život). Zkušení a vhodní jako mentoři. (Alma Career, 2020)
Generace Y (mileniálové)	1981–1994	Chtějí smysluplnou práci – flexibilitu, work-life balance. Technologicky zdatní, mobilní, podnikaví, sebevědomí. Vyžadují neustálý rozvoj. Jsou orientovaní na plnění cílů a na oplátku od své práce chtějí toleranci a rovnováhu s osobním, nepracovním životem. (Ipsos, 2017; Deloitte, 2024; Alma Career, 2020)	První generace, pro kterou není rozhodující jen plat. Je pro ně důležité „někam patřit“. Zakládají si na smysluplnosti, svobodě a možnostech růstu. (Deloitte, 2024)

2 GENERACE Z

Předchozí kapitola pojednává o obecném časovém vymezení generací. Tato kapitola se však bude soustředit na specifika generace Z, její vztah k technologiím, internetu a sociálním sítím či duševní stav. Detailnější pochopení této generace je důležité pro účely diplomové práce.

2.1 Časové vymezení generace Z

Tak jako tomu je u předchozích generací, také časové vymezení generace Z je problematické. Což je mimo jiné způsobeno také tím, jak se generační hranice stále více stírají a téma generace Z nabývá na popularitě (Koulopoulos a Keldsen, 2016). Časové vymezení se také odvíjí od toho, v jaké zemi, kultuře a roce vznikaly studie, které se tímto tématem zabývají. Zatímco například McCrindle a Wolfinger (2009) ve své publikaci vymezuje generaci Z mezi roky 1995 a 2009, The Center for Generational Kinetics (2015) řadí do generace Z jedince narozené po roce 1996 a Ernst a Young (2021) do generace Z zahrnuje ty, kteří se narodili mezi roky 1997 a 2007.

Dimock (2019) poukazuje na to, že určení koncových a počátečních ročníků generací by nemělo být chápáno jako pevně stanovená hranice. Spíše je vhodné je vnímat jako praktický nástroj, který může usnadnit různé druhy analýz, včetně demografických. Takové vymezení plní funkci analytického rámce využívaného pro studium historických a společenských změn, nikoli jako přesnou nebo jednoznačnou vědeckou definici.

Pro účely této práce je proto pro generaci Z definováno časové vymezení, které se ve studiích objevuje nejčastěji a sice 1995 a 2010 (Seemiller a Grace 2017; Koulopoulos a Keldsen 2016; Kirchmayer).

2.2 Obecná charakteristika generace Z

Generace Z vyrůstala v prostředí formovaném významnými globálními událostmi a technologickým pokrokem. Její vývoj byl ovlivněn politickými, ekonomickými a sociálními faktory, jako byly například teroristické útoky 11. září 2001, zavedení Wi-Fi, dostupnost GPS navigace, spuštění Facebooku či uvedení prvního iPhone (Šmahaj et al., 2022).

S tímto se pojí fakt, že zástupci generace Z jsou často označováni jako „digitální domorodci“ (angl. *digital natives*), což je důsledkem vyrůstání v prostředí formovaném

internetem a technologiemi. „Pro generaci Z je technologie neviditelná; je to prostě součást způsobu, jakým se k nim svět chová a jak s nimi interaguje“ (Koulopoulos a Keldsen, 2016, s. 3).

Tento technologický základ se promítá také do vzdělávacích preferencí příslušníků generace Z. Tito „digitální domorodci“ upřednostňují vzdělávací prostředí umožňující rychlé a efektivní vyhledávání informací prostřednictvím online zdrojů, které často přesahují tradiční rozsah znalostí pedagogů myšlení (Seemiller a Grace, 2017). To ale neznamená, že by si příslušníci generace Z necenili práce učitelů. Naopak učitele považují za klíčové postavy ve svém rozvoji, přičemž jim často přikládají větší význam než svým rodičům (Brdlička, 2018).

Technologie pro ně nepředstavují překážku, ale naopak samozřejmou součást jejich každodenního fungování. Nicméně, neomezená dostupnost informací může paradoxně vést k oslabení přirozené zvědavosti, zvýšení tendencí k prokrastinaci a snížení schopnosti kritického myšlení (Seemiller a Grace, 2017).

Na rozdíl od předchozí Generace Y neboli Mileniálů, kteří jsou někdy nazýváni „já, já“ generací (angl. *the me me*), je generace Z charakterizována jako generace „my“ (angl. *we*), která se vyznačuje důrazem na kolektivní hodnoty. Neustálý přístup k informacím obohacuje jejich empatii a znalosti o různých kulturách a životních stylech. Generace Z vyniká rasovou a kulturní rozmanitostí, která podporuje jejich otevřený přístup k odlišnostem. V USA je statisticky předpokládáno, že budou poslední generací, kde bílá rasa tvoří většinu populace, což může zdůvodňovat jejich inkluzivnější postoje (Seemiller a Grace, 2017).

Generace Z se také považuje za skutečně první globální generaci, což souvisí s technologickým pokrokem a kulturní rozmanitostí. Hudba, filmy, online zábava a sociální trendy překračují hranice států a staly se pro tuto generaci globálními fenomény. Tato propojenost výrazně ovlivnila jejich vnímání světa i jejich hodnoty, přičemž posílila jejich empatii, otevřenost a schopnost reagovat na rychle se měnící podmínky. Přestože globalizace přinesla nové možnosti a příležitosti, generace Z zároveň čelila výzvam, které ji významně formovaly (McCrindle a Wolfinger, 2009).

Generace Z je zároveň poznamenána důsledky válečných konfliktů, ekonomické recese a narušením jistot. Dospívání části jejích zástupců bylo ovlivněno globálními událostmi,

jako první zvolení Donalda Trumpa prezidentem Spojených států či Brexit (Fell a McCrindle, 2019).

Přesto její příslušníci v rozvinutých zemích vyrůstali ve stabilních podmínkách, často v materiálně zajištěných rodinách, díky čemuž mají oproti předchozím generacím více příležitostí. Významným rysem této generace je však také vliv pandemie Covid-19, která zasáhla jejich vzdělávání, socializaci i pohled na budoucnost (Šmahaj et al., 2022).

2.3 Česká generace Z

Za předpokladu, že za zástupce generace Z jsou považováni jedinci narozeni v letech 1995 až 2010, pak jsou tito lidé v roce 2025 ve věkovém rozmezí 15 až 30 let. Podle nejnovějších dostupných údajů Českého statistického úřadu žilo k 31. prosinci 2023 na území České republiky 1 780 483 obyvatel této generace, kteří v té době spadali do věkové skupiny 14 až 29 let. Tato skupina představovala přibližně 16 % celkové populace České republiky (ČSÚ, 2024). Vzhledem k tomu, že rozdílné studie datují českou generaci Z do jiných časových intervalů, někdy se uvádí, že tato generace tvoří až 20 % z celkové populace Česka (Ipsos, 2022).

2.3.1 Česká generace Z a její přístup ke vzdělání

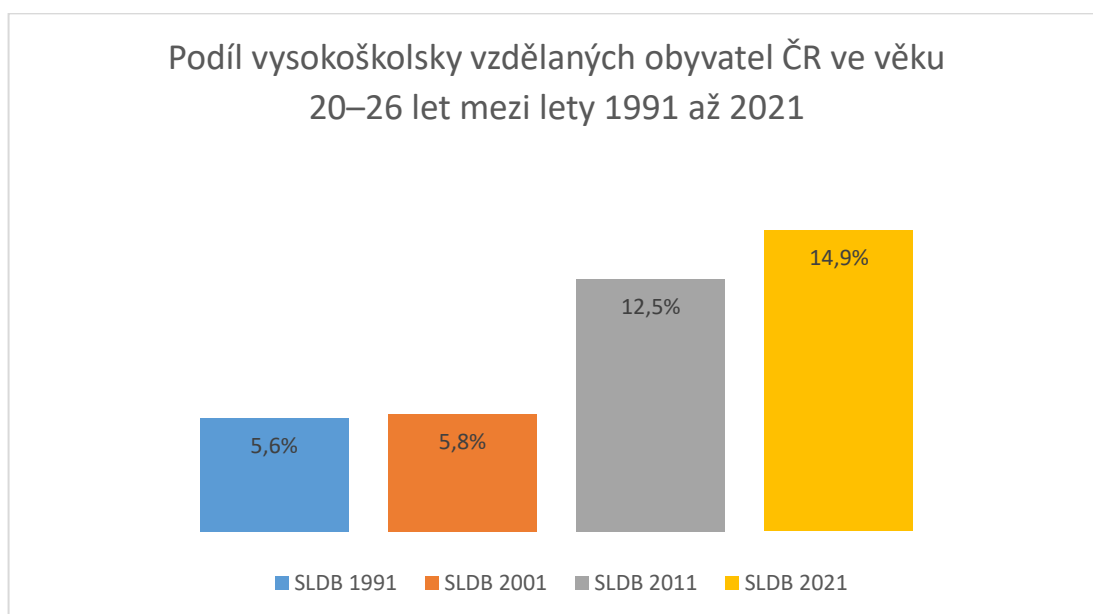
Téměř polovina příslušníků české generace Z ve věku nad 18 let byla v roce 2022 studenty (Ipsos, 2022). Podle výzkumné agentury Ipsos (2022) lze považovat českou generaci Z za vzdělanější než předchozí generace, což podporují také data Českého statistického úřadu ze Sčítání lidu v roce 2021. Nejstarší zástupci této generace, narození v roce 1995, dosáhli v roce 2021 věku 26 let. V tomto věku lze předpokládat, že většina z nich mohla již dokončit vysokoškolské vzdělání, a to minimálně na úrovni bakalářského stupně.

Z údajů ČSÚ vyplývá, že první absolventi vysokých škol obvykle dokončují studium přibližně ve věku 20 let. Při analýze podílu obyvatel České republiky ve věku 20 až 26 let, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání, mezi lety 1991 a 2021 bylo zjištěno, že v roce 2021 tento podíl dosáhl nejvyšší hodnoty, a to téměř 15 %. Ačkoliv byl celkový počet obyvatel v této věkové skupině byl v roce 2021 nejnižší ze všech sledovaných období, podíl s vysokoškolským vzděláním byl nejvyšší ze všech měřených intervalů, které probíhalo v letech 1991, 2001 a 2011, kdy 20 až 26 let dosahovala Generace X a Y.

Tabulka 2 Porovnání počtu obyvatel ve věku 20–26 let s vysokoškolským vzděláním (1991–2021)

	SLDB 1991	SLDB 2001	SLDB 2011	SLDB 2021
Celkový počet obyvatel ve věku 20–26 let	971 833	1 217 346	955 561	690 352
Počet obyvatel ve věku 20–26 let s VŠ vzděláním	54 135	70 686	119 878	102 988

(zdroj dat: ČSÚ, 2021)



Graf 1 Podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel ČR ve věku 20–26 (1991–2021)

(zdroj dat: ČSÚ, 2021)

Vysokou míru vzdělanosti generace Z dokládají rovněž sekundární data ze Spojených států amerických. Podle údajů z roku 2018 se příslušníci generace Z ve věku 18 až 21 let zapisovali na vysoké školy častěji než jejich vrstevníci z Generace Y a Generace X ve srovnatelném věku. V uvedeném roce bylo na vysoké škole zapsáno 57 % příslušníků generace Z, zatímco u Generace Y činil tento podíl v roce 2003 pouze 52 % a u Generace X v roce 1987 pouze 43 % (Igielnik a Parker, 2020).

S tímto se pojí také rozdílný postoj české generace Z ke školství a vzdělávání. Z výzkumu společnosti Ipsos pro portál Česko v datech (2018) vyplývá, že zatímco pro Generaci Y bylo formální vzdělání důležitější než praxe a informace, příslušníci Generace Z chtějí sbírat zkušenosti v pracovním procesu.

Obavy generace Z týkající se nedostatečných znalostí a dovedností získaných během studia poukazují na jejich potřebu po praktickém vzdělávání. Více než tři pětiny studentů vyjádřily obavu, že nebudou dostatečně připraveni, což je zvláště patrné mezi studenty středních odborných škol, kde tento pocit sdílí až 70 % generace Z ve věku 11 až 19 let (STEM, 2024). Tento strach může být spojen s vnímáním školního prostředí jako málo zajímavého, a ne vždy relevantního pro reálné profesní situace, což potvrzuje fakt, že většina studentů uvádí nezáměr o většinu vyučovacích hodin a má problémy se soustředěním ve škole. K horšímu soustředění přispívá také využívání zakázaných technologií během výuky (STEM, 2024).

Nicméně generace Z český vzdělávací systém úplně neztrácuje, více než polovina dotázaných věří, že znalosti získané ve škole budou užitečné i mimo ni. Školu také vnímají jako komunitní místo, kde se setkají se svými kamarády a s učiteli mívají většinou dobré vztahy, ačkoliv i toto se samozřejmě liší dle věku či studijního oboru (STEM, 2024).

2.3.2 Česká generace Z a její přístup k práci

Zatímco v roce 2020 se generace Z na českém pracovním trhu podílela pouze z 5,3 % (Alma Career, 2020), dnes je jejich procentní zastoupení na trhu práce vyšší. Nejstarším zástupcům generace Z je v roce 2025 kolem 30 let, což znamená, že první ročníky zástupců generace Z jsou na trhu práce již několik let a další budou přirozeně následovat. Česká generace Z přejímá a je ovlivněna globálními trendy nebo tím, co můžeme pozorovat u generace Z na globální úrovni, o čemž pojednává kapitola 2.4. Následující podkapitoly ukazují jak globální, tak české faktory ovlivňující přístup generace Z k práci.

2.4 Generace Z a její přístup k práci

Jelikož se členové generace Z stanou v následujících obdobích jednotek až desítek let zásadní skupinou zaměstnanců na pracovním trhu, je důležité zabývat se tématem jejich vztahu k práci a motivačním faktorům v pracovním prostředí, které je pomohou u zaměstnavatele udržet. Ukazuje se, že příslušníci této generace kladou důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, tzv. work-life balance, týmovou spolupráci, posilování schopností, podporu, flexibilitu, dostatečnou míru zapojení do pracovních procesů a činností s nimi souvisejících, celoživotním vzděláváním a různorodostí pracovní náplně. (Feel, McCrindle, 2019)

2.4.1 Pracovní trendy spojené s generací Z

Příchod generace Z na pracovní trh s sebou však přináší také nové a dosud buďto vůbec nebo jen málo popsané fenomény a trendy související s jejich vztahem k práci. Mezi ně patří zejména v poslední době víc medializované a zkoumané fenomény tzv. tichého odcházení (v originále *quiet quitting*), líné práce (*lazy jobs*) nebo vědomého odmítání manažerských pozic (*consciously unbossing*).

Fenomén tichého odcházení (*quiet quitting*), někdy též označován jako tichá rezignace, představuje plnění minimálních pracovních požadavků, které jsou potřebné pro výkon práce. Dotyčný vyznávající tento přístup tedy nevěnuje práci víc úsilí, času a nadšení, než je nutné. (Jakl, 2024)

Odborníci zabývající se tímto tématem uvádí, že zaměstnanci praktikující *quiet quitting* stále plní primární povinnosti spojené s jejich prací a pracovní pozicí, avšak ztrácejí motivaci dělat cokoli nad rámec svých povinností, odmítají přesčasy, nebo se neangažují v navazujících mimopracovních aktivitách. (King, 2022) Dodávají také, že projevení takového přístupu k práci není a priori ukázkou lenosti, ale spíše snahy o nalezení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. (Tamtéž)

Přestože je tiché odcházení (*quiet quitting*) nově popisovaným a zkoumaným fenomén, mnozí odborníci ho naopak považují za něco již existující a tvrdí, že se jedná pouze o aktualizované a „módní“ pojmenování již známého konceptu angažovanosti zaměstnanců. (Kruse, 2022) Tento koncept popisuje dva typy zaměstnanců – angažované a neangažované. Angažovaní zaměstnanci vykazují emocionální závazek vůči zaměstnávající společnosti a jejím cílům; jsou tak ochotni věnovat práci nadstandardní množství času a jsou ve své práci spokojeni. Naopak neangažovaní zaměstnanci nechtějí věnovat práci víc, než musí. Zde se shodují s definicí dnešního pojmu *quiet quitting*. Extrémním projevem neangažovanosti na pracovišti může být nespokojenost se svým zaměstnáním a následný odchod od zaměstnavatele. Důsledek této neochoty zaměstnanců je neschopnost vytvářet funkční a smysluplný vztah se zaměstnavatelem. (Jakl, 2023)

Podobně jako tiché odcházení, vyskytuje se ve spojitosti s generací Z také fenomén líné práce (*lazy jobs*). Tento pojem se začal objevovat nejprve na sociálních sítích TikTok nebo Instagram, aby si následně získal pozornost také mainstreamových médií a médií zabývajících se hledáním práce a pracovním trhem. Jedná se o reakci na stále narůstající nároky na pracovní dobu a vytížení, které ve svém důsledku přináší pouze stres a vyhoření.

Za autorku termínu je považována influencerka Gabrielle Judge. Tzv. lazy job, někdy též popisovaný jako lazy girl job, popisuje takovou práci, která pokryje všechny výdaje pracujícího a umožní slušnou existenci za cenu toho, že dotyčný netráví v práci příliš mnoho času nad rámec běžné pracovní doby. (Jobs.cz, 2023)

Tento přístup je pro generaci Z, která hledá rovnováhu mezi osobním a pracovním životem pochopitelný, přesto přináší některá úskalí, která je třeba vzít v potaz. Pracující do výše svého platu zřejmě nebudou ve své kariéře raketově stoupat, a naopak mohou být „prvními na ráně“ v případě snižování stavů a propouštění. Dalším úskalím může být také finanční ohodnocení, které zřejmě bude rozumné pro život mezi 20. a 30. rokem života, ovšem s přibývajícím věkem může být obtížnější vyžít se stejnými penězi, pokud se životní fáze pracujícího mění a posouvá.

Posledním výše zmíněným fenoménem spojeným s generací Z je vědomé odmítání manažerských pozic, tzv. consciously unbossing (Pacelli, 2024). Poukazuje na skutečnost, že značná část příslušníků generace Z nechce zastávat pozice středního a vyššího managementu, jelikož v dnešním světě, kde touží po svobodě, smysluplnosti a méně kontrolujících nadřízených nevidí přínos v tradiční hierarchii pracovních pozic. Místo toho prosazují myšlenku toho, že by se zaměstnavatel měl snažit o vytvoření takového prostředí, ve kterém se nikdo ze zúčastněných nebude bát převzít zodpovědnost a tím pádem bude tento jedinec zodpovědný za svůj růst v pracovním prostředí.

2.5 Jak přilákat generaci Z a udržet si její pracovní loajalitu

Globální výzkumy dokazují, že zástupci generace Z setrvávají na jedné pracovní pozici mnohem kratší dobu než jejich předchůdci. Výzkum zaměřený na americkou společnost odhalil, že zástupci generace Z stráví v jedné pracovní roli průměrně 2 roky a 3 měsíce, zatímco u Generace Y dosahovala tato doba průměrně 2 roky a 9 měsíců (CareerBuilder, 2021). Tento trend se však netýká pouze generace Z. Zatímco v roce 1959 byla průměrná doba setrvání na pozici napříč všemi věkovými skupinami a odvětvími 15 let, dnes tato doba představuje zhruba 3 roky napříč všemi věkovými skupinami (Fell a McCrindle, 2019). Co ale generaci Z od ostatních odlišuje je fakt, že se nebojí dělat změny v zaměstnání již ve fázi prvního nástupu do práce (Fell a McCrindle, 2019).

Na nedostatek loajality je často nahlíženo jako na charakteristickou vadu generace Z. Důvodem nedostatku loajality však není nízké pracovní nasazení, jak se někteří domnívají. Jde o přirozenou adaptaci na měnící se podmínky na trhu práce. Generace Z vyrůstá

v konkurenčním prostředí bez záruk pracovní jistoty. A chtějí proto poznávat a zkoušet nové možnosti pracovního trhu, aby byli v práci nejen spokojeni ale také dosáhli konkurenceschopnosti. (Tamtéž)

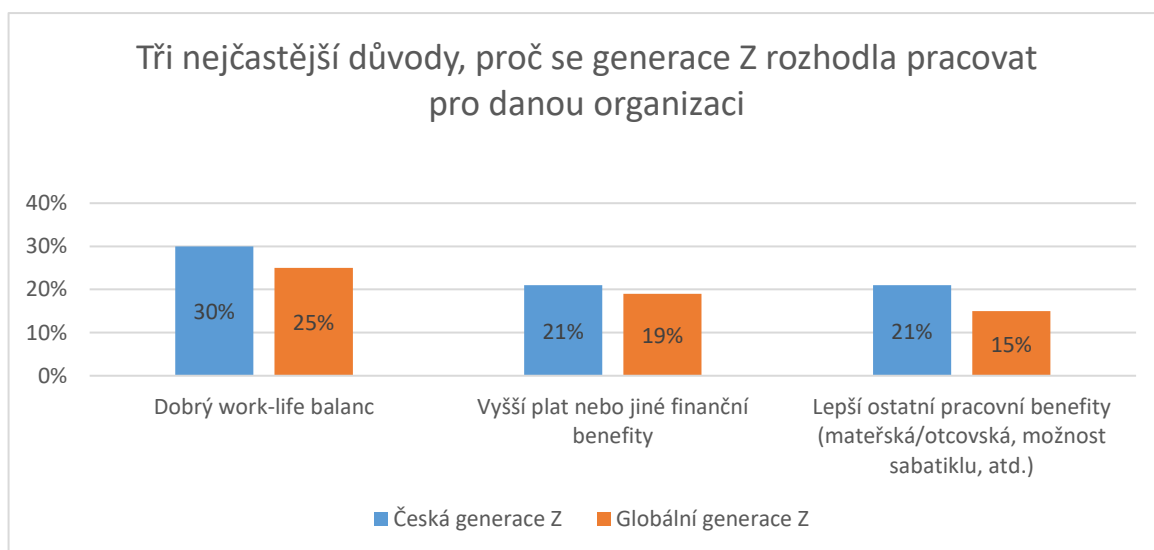
K vysoké fluktuaci generace Z tedy bude s největší pravděpodobností docházet i nadále, což znamená, že pokud zaměstnavatelé chtějí přilákat generaci Z a udržet její loajalitu, měli by vynakládat mnohem větší úsilí v jejím pochopení.

2.5.1 Work-life balance

Ačkoliv pro generaci Z není práce vším, představuje podstatnou část jejich života a je pro ně důležitá. Upřednostňují kariéru, která jim dovolí skloubit práci s ostatními aspekty jejich života, ať už rodinným, společenským či vzdělávacím. (Fell a McCrindle, 2019).

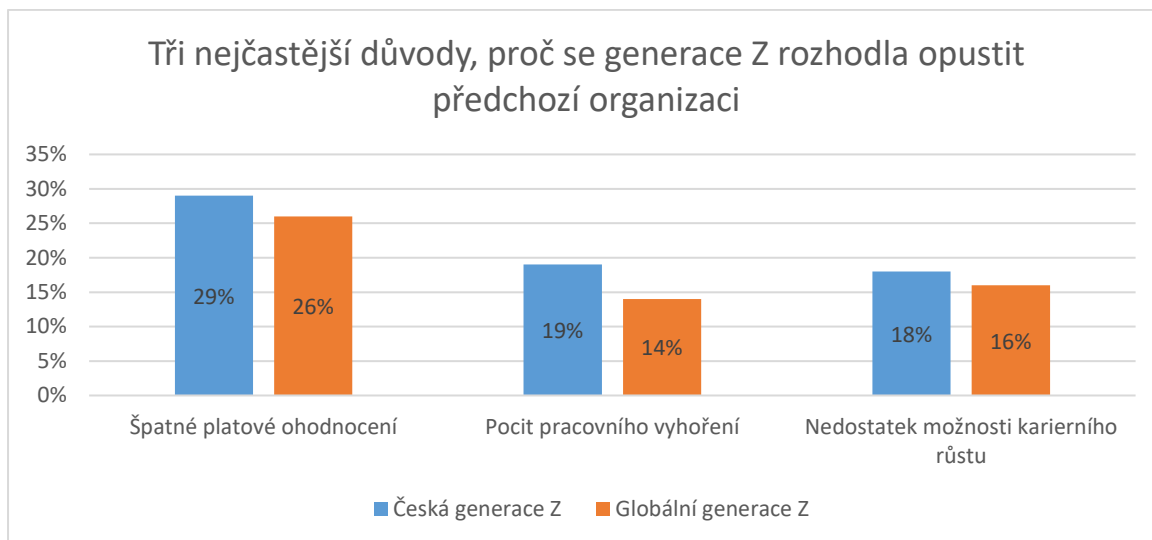
Podle společnosti Deloitte (2024) patří vyhlídka lepšího work-life balance neboli rovnováže mezi pracovním a osobním životem, mezi tři nejdůležitější faktory, proč se zástupci generace Z rozhodnou pro přijetí jiné pracovní nabídky. Na druhou stranu mezi nejčastější důvody, proč z předchozí práce odchází je nedostatečné platové ohodnocení, což je faktor, který v souvislosti s touto generací nelze opomíjet.

Z grafů níže vyplývá, že pro českou generaci Z je dobrý work-life balance důležitější, než je tomu průměrně ve všech dalších zemích, kde byl výzkum realizován. Což může souviset také s tím, že pro českou generaci Z je častější příčinou pro odejití z práce vyhoření, než je tomu u globálního průměru, a proto u dalšího zaměstnavatele hledají lepší work-life balance.



Graf 2 Tři nejčastější důvody, proč se generace Z rozhodne pracovat pro danou organizaci

(zdroj dat: Deloitte, 2024)



Graf 3 Tři nejčastější důvody, proč se generace Z rozhodla opustit předchozí organizaci

(zdroj dat: Deloitte, 2024)

2.5.2 Platové ohodnocení

Ačkoliv starší zahraniční výzkumy ukazují, že pro generaci Z je při hledání a vykonávání práce mnohem důležitější osobní naplnění (Scott, 2016) a samotný plat neurčuje volbu zaměstnavatele (Fell a McCrindle, 2019). Jak je patrné z grafů 1 a 2, výše platového ohodnocení a jiné finanční benefity jsou dle posledních výzkumů druhým nejdůležitějším faktorem pro volbu nového zaměstnavatele a špatné platové ohodnocení je prvním důvodem, proč se generace Z opouští dané zaměstnání (Deloitte, 2024). Některé zdroje dokonce uvádí, že až 83 procent zástupců generace Z přechází do jiného zaměstnání kvůli nabídce vyšší mzdy za srovnatelný rozsah a množství odvedené práce (Grafton, 2023, cit, podle Frečerová, 2024).

To může být způsobeno tím, že generace Z jednak stárne, a tudíž i její nároky na to, co by práce měla přinášet, se mění. Ale dle výzkumu Kutláka (2021) může hrát roli také to, že generace Z se vyznačuje mnohem větší mírou individualismu. Její zástupci chtějí co nejdříve dosáhnout finanční soběstačnosti, což s sebou nese také vyšší nároky na život. Tato skutečnost se pak promítá do požadavků na vyšší finanční ohodnocení, o které se nebojí zažádat. Přičemž tyto nároky mohou mít negativní dopad na podnikatelskou praxi.

Na druhou stranu může tento trend přinést i pozitivní efekt v podobě vyšší loajality zaměstnanců. Ti, kteří si například nemohou dovolit finanční výpadky v příjmech, budou méně náchylní k odchodu, pokud je k němu nebude motivovat atraktivnější nabídka s vyšším platem. (Tamtéž)

Rostoucí finanční nezávislost mladých lidí, dokládá rovněž výzkum Puiu (Puiu 2017, cit. podle Kutlák 2021), podle kterého více než tři čtvrtiny respondentů z generace Z považují za zásadní mít při studiu částečný pracovní úvazek.

Již tedy neplatí, že generace Z nehledí na finance a je pro ni důležitý pouze smysl práce. Generace Z si je dobře vědoma své ceny a oproti předchozím generacím je mnohem hlasitější ve svých požadavcích (Rittenhouse, 2023), za práci vyžaduje odpovídající plat, přičemž samozřejmě dává přednost práci, která bude zároveň splňovat i atribut smyslnosti.

2.5.3 Celkový well-being

Generace Z klade důraz na celkovou smyslnost práce a spokojenost neboli tzv. well-being na pracovišti. Většina zástupců této generace považuje hodnotové sladění se zaměstnavatelem za natolik důležité, že jsou ochotni odmítnout pracovní nabídky či úkoly, které nejsou v souladu s jejich morálními a etickými principy. (Deloitte, 2024)

Pohled a vnímání na pracovní well-being se však může lišit, a to i z hlediska genderových rozdílů, jak potvrzuje studie Lašákové (Lašáková et al., 2023). Ženy z generace Z kladou větší důraz na mezilidské vztahy v pracovním prostředí, naplňující a smyslnou práci, dosažené úspěchy a uznání za svou činnost. Naopak muži z této generace přikládají vyšší význam pozitivnímu společenskému dopadu své práce, pracovním benefitům a celkovému nastavení pracovního prostředí, které jim umožňuje minimalizovat stres a vést uvolněnější osobní život.

Pokud zaměstnavatelé na tyto preference reagují a přizpůsobují firemní kulturu potřebám mladých zaměstnanců, dochází ke zvýšení jejich loajality a dlouhodobého pracovního zapojení. (Deloitte, 2024)

2.5.4 Flexibilita

S well-beingem a work-life balance souvisí také téma flexibility, která je pro generaci Z rovněž důležitá. Potvrzují to jak světové výzkumy, které hovoří o tom, že 61 procent této generace považuje flexibilitu za velmi důležitou při výběru zaměstnání (Fell a McCrindle, 2019). Tak výzkum zaměřený na českou generaci Z, který dokládá, že flexibilní pracovní doba či možnost práce z domova je pro 54 procent z nich důležitým faktorem pro přijetí pracovní nabídky. Flexibilita také souvisí s možností práce z domova

či odkudkoliv, což je pro zástupce generace Z také důležitým atributem při volbě zaměstnavatele (Deloitte, 2024).

Flexibilita také nahrává rozkvětu méně tradičních modelů zaměstnání jako jsou částečné či vedlejší pracovní úvazky, které generace Z aplikuje do svého pracovního života, i proto je pro tuto generaci flexibilita důležitá (Deloitte, 2024). Přičemž tento aspekt může být důsledkem dvou vlivů.

Prvním vlivem je, že nemalá část zástupců generace Z chce dělat práci, která je naplňuje, být svým vlastním šéfem a ideálně monetizovat koníčky či dovednosti, které je baví (Airtasker, 2024). Proto se uchylují k tzv. *side hustles* neboli vedlejší pracovní činnosti. Významným faktorem tohoto trendu je nárůst online platforem, a také sociálních sítích přizpůsobeným pro rozvoj osobního brandingu, které lidem umožňují zpeněžit své koníčky snadno a rychle (Christian, 2023). Tomuto trendu dále nahrává také aktuální éra gig ekonomiky. Gig ekonomika je systém krátkodobé práce, kde lidé nabízejí své služby přes digitální platformy a jsou placeni za jednotlivé úkoly nebo projekty místo dlouhodobého zaměstnání (Charlton, 2024). Gig ekonomika tedy podporuje práci na zakázku, freelancing a podnikání. Tento systém nabízí flexibilitu, ale také obnáší menší jistotu, kterou však generace Z nahrazuje formou klasického zaměstnání. Kupříkladu v roce 2023 mělo 40 procent generace Z dvě a více zaměstnání (Kantar, 2023).

Druhým vlivem, proč generace Z inklinuje ke kombinaci pracovních úvazků jsou ekonomické důvody a snaha zmírnit ekonomickou nejistotu. Což naznačuje, že fenomén *quiet quitting* není vzdorem, ale spíše nutností stíhat další práci bez vyčerpání a psychických následků. (Kantar, 2023) Tím, že pro generaci Z je rovnováha mezi pracovním a soukromým životem důležitá, vzniká kontrast mezi tím, co generace Z chce a co dokáže naplnit ekonomické potřeby. Čím dál tím více zástupců se proto přiklání k tzv. *anti-hustle* étosu a hledají zaměstnání, které jim umožní dobrý work-life balance, finanční zajištění a flexibilitu, a vedlejší zaměstnání nebude třeba (Shaji George, 2024).

2.5.5 Leadership

Otázka leadershipu a vedení příslušníků generace Z v jejich pracovním životě je velmi důležitá. Ukazuje se totiž, že slovo „leadership“ má pro ně více vrstev, které je důležitá v pracovním vztahu naplňovat, což vede ke spokojenosti zaměstnance u daného zaměstnavatele. (Zehetner-Hirtenlehner, 2023)

Ukazuje se, že na ose lídr – zaměstnanec či člen týmu musí probíhat výměna informací, zkušeností a životního pohledu, což vede k oboustrannému obohacení. Implikací pro dobré lídry tedy je, že budou přispívat k pozitivní týmové atmosféře a zdravému kolektivu, jakož také, že v týmu nastaví relativně plochou a dostatečnou svobodnou hierarchii vedoucí k převzetí zodpovědnosti za dané pracovní činnosti u každého jedince. Výměnou za to tuto odpovědnost a „vlastnictví“ daného projektu nebo činnosti zaměstnanec či člen týmu získává také volnější pracovní podmínky, například v podobě flexibilní pracovní doby nebo místa, odkud svou práci pro zaměstnavatele odvádí (Tamtéž). U svých nadřízených si generace Z také váží upřímnosti a možnosti vést otevřený dialog. Je pro ně důležité, aby jim manažer naslouchal a bral v potaz jejich názory (Randstad Canada, 2014).

Z hlediska motivace se projevují spíš vnější faktory, které chce pracující příslušník generace Z od svého zaměstnavatele zajistit. Jedná se tedy zejména o odpovídající mzdu a možnost kariérního postupu, přičemž tyto motivace jsou důležité víc pro muže než ženy. Vnitřní faktory popsané v předešlém odstavci jsou rovněž důležité, ovšem ukazuje se, že spíš pro věkově mladší příslušníky generace Z. (Tamtéž)

Dobrý lídr, jenž vede příslušníky generace Z ve svém pracovním týmu tedy potřebuje nastavit motivace ve dvou rovinách – vnější, kde zajistí odpovídající ohodnocení, možnost kariérního postupu a udržitelnost pracovní pozice na delší čas a vnitřní, kde zejména díky vytvoření ploché organizační a hierarchické struktury přispěje k prosazení větší zodpovědnosti a vlastnictví jedinců u konkrétní pracovní činnosti či projektu. (Tamtéž)

Pokud se lídr o své zaměstnance dostatečně nezajímá a nepečuje o ně, je to pro generaci Z čtvrtým nejčastějším důvodem, proč se rozhodne pro změnu práce (De Smet et al., 2023).

2.5.6 Růst

Z předchozí podkapitoly je zřejmé, že pro generaci Z je důležitá pracovní rozmanitost, výzvy a změny. Je proto nepravděpodobné, že by zůstali dlouho na jednom místě bez možnosti povýšení či kariérního postupu. Pro 63 procent australských zástupců generace Z je údajně příležitost k povýšení v rámci organizace velmi důležitým atributem – hned za pracovní pohodou tzv. well-beingem (72 procent). (Fell a McCrindle, 2019)

Podle společnosti Grafton (2023, cit. podle Frečerová, 2024) je také pro české zástupce této generace možnost kariérního růstu a povýšení důležitá. Padesát procent z nich jej označilo důvodem, pro přijetí pracovní nabídky – hned za perspektivní náplní práce, flexibilní pracovní dobou a prací z domova, a výší mzdy.

Tento aspekt však neplatí vždy. Z předchozí podkapitoly pojednávající o fenoménu consciously unbossing (Pacelli, 2024) je zřejmé, že generace Z sice chce růst, ale značná část příslušníků této generace nechce zastávat pozice středního a vyššího managementu.

2.5.7 Kultura na pracovišti

Nejenže se kariéry změnily a vyvíjely, ale také role práce v našich životech je méně izolovaná, než bývala. Zatímco se práce prolíná s životem, očekávání, která si do práce přinášíme, zahrnují více než jen „férový den práce za férovou odměnu“. Práce se stala místem, kde uspokojujeme sociální potřeby, dosahujeme sebeuskutečnění a přispíváme komunitě. Výsledkem je, že pracoviště se stále častěji stává „třetím místem“. Historicky se „třetím místem“ rozumí sociální prostředí, které je oddělené od dvou obvyklých sociálních prostředí – domova (první místo) a pracoviště (druhé místo). Tradičními příklady třetího místa bývaly komunitní prostředí jako například kostely. (Fell a McCrindle, 2019)

Tento trend dal vzniknout řadě iniciativ na pracovištích – od programů zaměřených na duševní pohodu přes příležitosti k dobrovolnictví až po sociální události. Dnešní pracovníci tak na pracovišti hledají naplnění několika různých potřeb. Samozřejmě jde o dosažení pracovních cílů a finanční odměny. Ale stejně tak o sociální spojení, školení, osobní rozvoj, hlubší naplnění, a dokonce i otázky environmentální udržitelnosti. (Tamtéž.)

Pracoviště a jeho kultura je pro příslušníky generace Z velmi důležitá. Působí jako tzv. druhé prostředí – sociální prostředí, které je po domově (první prostředí) velmi důležité. Atmosféra a sociální život jsou tedy pro příslušníky této generace velmi důležité. Otázky typu „*Jak se tam budu cítit?*“ jsou tedy postaveny na úroveň s otázkami typu „*Jak bude vypadat můj tým?*“ či „*Jak bude vypadat můj pracovní den, co budu dělat?*“, proto ještě před nástupem do zaměstnání chtějí detailně poznat prostředí, jeho budou součástí po svém rozhodnutí. Jelikož jsou zvyklí sdílet spíš příběhy než fakta, očekávají to samé také od komunikace na pracoviště. Rovněž pohodlí je důležitým faktorem při rozhodování příslušníků generace Z o výběru práce. (Zehetner-Hirtenlehmer, 2023) Pohodlí se ovšem neomezuje jen na vybavení či dostupnost pracovního místa, ovšem souvisí také s velikostí organizace. Při hledání zaměstnání téměř dva z pěti (37 %) dávají přednost středně velké organizaci (s 20 až 199 zaměstnanci) ve srovnání s jedním ze čtyř (24 %) příslušníků generace Baby Boomers.

2.5.8 Týmová práce

Obecně lze předpokládat, že příslušníci generace Z mají pozitivní vztah k týmové spolupráci: „Generace Z je týmovější než Generace Y. Mají ambici vše zorganizovat a zařídit. Úspěch je podle nich dán spoluprací s ostatními lidmi,“ komentuje Markéta Kneblíková z agentury Ipsos (Alma Career, 2020). Tento předpoklad potvrzuje studie Kutláka (2019), která zároveň ukazuje, že generace Z i Y sice vykazují podobné preference v oblasti týmové práce, avšak generace Z jej hodnotí lépe. Výsledky výzkumu odhalily, že 56 % respondentů z generace Z i Y preferuje spolupráci v menších týmech s lidmi, které osobně znají, zatímco 24 % z generace Z a 22 % z Generace Y upřednostňuje práci s neznámými lidmi a 20 % generace Z uvedlo, že preferuje samostatnou práci, zatímco u Generace Y jich bylo víc a sice 22 % (Kutlák, 2019).

Neznamená to ale, že by příslušníci generace Z vždy preferovali pouze týmovou práci nebo se k samostatným úkolům stavěli odmítavě. Generace Z oceňuje samostatnost i týmovou práci – klíčové je, aby měli rovné příležitosti, prostor k rozvoji a podporu ze strany zaměstnavatele (Krásenská, 2024). Je tedy důležité zdůraznit, že preference týmové či samostatné práce je individuální, odvíjí se od konkrétní profese či osobnosti a nelze ji generalizovat na celou generaci Z.

3 REKLAMNÍ AGENTURY

Reklamní agentura je označení podniků specializujících se buďto na poskytování výhradně reklamních služeb, případně širších služeb pokrývajících vše spojené s marketingem nebo pouze služby týkající se úzce vymezené marketingové komunikace. Tyto podniky jsou v odborné literatuře a závěrečných pracích často označovány také jako „komunikační agentury“. Tato práce však pracuje s označením „reklamní agentury“.

V současné době lze na trhu najít takové agentury, které své služby prezentují jako komplexní napříč všemi disciplínami, tzv. full – service agentury. Zároveň však také existují zpravidla menší a úzce specializované agentury, jejichž předmětem zájmu je specifická disciplína na trhu, například PR, sociální sítě, výkonnostní marketing nebo tvorba eventů. Specializace a zaměření však nejsou jediná kritéria, podle kterých lze agentury dělit. Nejedná se však o jediné kritérium, které pro rozdělení agentury můžeme použít. Lze použít také rozdělení na základě počtu zaměstnanců. (Jurášková, Horňák, 2012)

3.1 Struktura reklamní agentury

Podobně jako většina podniků, mají také reklamní agentury svou strukturu a rozdělení práce, přičemž jednotliví specialisté a odborníci na dané téma se sdružují v jednotlivých týmech, potažmo odděleních, které mezi sebou často spolupracují. (Horňák, 2014)

V praxi se zpravidla setkáváme s rozdělením do všech následujících oddělení, případně pouze s výběrem některých z nich:

1. Oddělení klientského servisu

Pečuje o klienty a zajišťuje realizaci jejich požadavků ve spolupráci s ostatními odděleními. V tomto oddělení pracují tzv. accounti. (Dvořák et al., 2014)

2. Oddělení kreativního vývoje

Navrhuje a realizuje kreativní řešení kampaní, přičemž jeho členové se věnují jak vizuální, tak textové stránce výstupů. Kreativní oddělení zpravidla vede kreativní ředitel (creative director). Do oddělení dále patří art director (výtvarník), copywriter (textář), graphic designer (grafik). Chod oddělení koordinuje traffic manažer, který dohlíží na kapacity týmu a dodržování termínů. (Holík, 2014)

3. Oddělení strategického plánování

Pracovníci tohoto oddělení jsou nejčastěji označováni jako „stratégové“ nebo „planneri“. Členové tohoto oddělení analyzují data a vytváří strategie pro zlepšení obchodních výsledků klientů. (Jurášková, Hornák, 2012)

4. Oddělení DTP

Zajišťuje technickou přípravu finálních podkladů kampaně pro tisk nebo digitální publikaci. (Dvořák et al., 2014)

5. Oddělení médií

Plánuje a objednává mediální prostory pro kampaně na základě tzv. media plánu. (Tamtéž)

6. Ostatní oddělení

Agentury často zahrnují i obecná oddělení jako HR, finance nebo IT, která podporují jejich každodenní chod.

3.2 Typy reklamních agentur

Reklamní agentury můžeme rozdělit podle několika kritérií; tato kapitola se zabývá jejich rozdělením podle druhu nabízených služeb. Následující kapitola 3.3 se poté zaměřuje na jejich rozdělení podle velikosti.

Nejčastějším typem agentury je tzv. full-service agentura, tedy agentura poskytující komplexní služby „od A do Z“. Tento typ agentur obsahuje více oddělení, ve kterých je práce přesně rozdělena podle expertizy. (Světlík, 2003)

O něco méně časté, v poslední době však velmi populární, jsou tzv. specializované agentury. Ty se na rozdíl od full-service agentur nezaměřují na veškeré služby marketingu nebo marketingové komunikace, ale jen na jednu, případně více z nich, které si jsou tematicky blízko. Jejich expertiza v jedné oblasti může být často výhodou, protože jsou schopny nabídnout opravdu hluboce pokročilou znalost dané oblasti, které často vede k lepším výsledkům, než kdyby klient danou oblast řešil s full-service agenturou. Zpravidla se jedná o agentury zaměřené na PR, výkonnostní marketing, sociální síť a tvorbu obsahu, případně osobnostní profilaci a budování vlastní značky. Vedle toho jsou na vzestupu také agentury specializující se na práci s influencery, tzv. influencer marketing, specifické kanály, například TikTok nebo nově rostoucí oblasti zábavy, například e-sport a gaming.

3.3 Práce v reklamních agenturách

Reklamní agentury jsou definované jako tzv. znalostně orientované firmy (knowledge-intensive firm), tedy jako specializované firmy, které se zabývají poskytováním služeb v určité expertíze – v tomto případě reklamou, médií a propagací. Konkurenční výhoda těchto firem je závislá na znalostech svých zaměstnanců. Pro reklamní agentury je tedy klíčová schopnost najímat, udržet a rozvíjet základnu zaměstnanců s odbornými znalostmi, kteří jsou ochotni je sdílet a přetvářet do kreativních řešení problémů klientů. Což pro management není lehký úkol, protože takoví zaměstnanci a zejména ti, co jsou uznávaní jako profesionálové ve svém oboru, mají obvykle široké možnosti ve výběru zaměstnavatele a značnou sílu ve vyjednávání pracovních podmínek. (Gutterman, 2023)

Český reklamní trh navíc dlouhodobě čelí vysoké fluktuaci specialistů. Dle průzkumu od společnosti Taste (Taste, 2022a cit. podle MediaGuru 2022) polovina specialistů odchází z agentury do dvou let. Mezi nejčastější důvody odchodu z reklamních agentur patří nedostatečné finanční ohodnocení a omezené možnosti profesního rozvoje, absence hlubšího smyslu práce, nespokojenost se způsobem vedení a nadměrná pracovní zátěž. Zaměstnanci agentur také častěji opouštějí své pozice kvůli problémům s nadřízenými (Taste, 2022a cit. podle MediaGuru 2022). Aby si agentury udržely loajalitu zaměstnanců, je pro to nutné učinit aktivní kroky.

Nejedná se ale pouze o vedení reklamní agentury, které udává směr způsobu práce v reklamních agenturách. Důležitou součástí práce v reklamní agentuře jsou především klienti, o které agentura pečuje a díky kterým vydělává na své fungování. Právě povaha klientů odráží náročnost práce v reklamních agenturách. Pokud je klient organizovaný, dodává agenturám jasná zadání s dostatečným časovým předstihem a podává srozumitelnou zpětnou vazbu, bývá také spolupráce s ním efektivnější a jednodušší. Týmy lidí, které pro takového klienta pracují dokážou lépe plánovat kapacity, což pozitivně ovlivňuje work-life balance jednotlivců (Interní data firmy ABC, 2024). Není však výjimkou, že vznikají situace, kdy je tomu naopak. Křížek a Crha (2012, s. 203) upozorňují na to, že klienti své agentury často (a mnohdy zbytečně) nadměrně zatěžují. Tím, že je agentura dodavatelem služeb, musí se jejich pracovníci přizpůsobovat povaze a poptávkám klientů.

Na klientské straně může do marketingových diskuzí vstupovat velké množství lidí a často také ti, kteří nemají potřebné marketingové znalosti. Důsledkem toho jsou změny zadání, které vedou k časovým prodlevám a často pak hrozí nedodržení stanoveného termínu

dodání kampaní či jiného marketingového řešení. V případě, že je na termín dokončení navázán nákup médií, je třeba stanovený termín dodržet, jinak by došlo k velkým finančním ztrátám. Tento tlak se pak nejvíce odráží právě na práci reklamní agentury, která bývá posledním článkem v řetězci tvorby kampaní. Právě neschopnost efektivně plánovat kapacity bývá hlavním důvodem, proč dochází k přesčasům u zaměstnanců reklamních agentur (Interní data firmy ABC, 2024). Toto potvrzuje také marketérka Michala Rosinová v rozhovoru pro psychoterapeutku a kariérní poradkyni se zaměřením na marketing Zuzanu Vyhnánkovou (2023): „Čas bývá velký problém. Nezřídka se vše děje rychle na úkor kvality výstupu nebo kvality života všech zúčastněných. Agentura bojuje o každého klienta, který může klidně poslat zadání na poslední chvíli, ale schvalování výstupu mu pak trvá čtrnáct dní.“

Některé zdroje mluví také o tom, že v reklamním průmyslu dlouhodobě vydrží pracovat především jedinci, pro které je dynamické prostředí přirozeným prostředím. A práce, která obsahuje adrenalin, je tak naplňuje. Klíčoví zaměstnanci reklamních agentur jsou své práci oddaní, což se projevuje na ochotě pracovat na projektu i mimo vyhraněnou pracovní dobu (Šotkovská, 2016). „(...) Je to ideální práce pro lidi, co jsou trochu ‚tryskomyši‘ a nezaleknou se deadlinů, které jsou vždy včera, především, minulý měsíc ...,“ komentuje tuto skutečnost Michala Rosinová (Vyhnánková, 2023).

Princip práce v reklamních agenturách lze rozdělit do dvou základních modelů – funkčního a klientského (Holík, 2014).

Funkční typ agentury je založen na rozdělení do specializovaných oddělení, přičemž každé se zaměřuje na konkrétní klíčové oblasti. Ředitelé sekcí přidělují práci zaměstnancům na základě jejich specializace a aktuálního vytížení, což umožňuje efektivní využití kapacit i práci na více zakázkách současně. Tento model podporuje kreativitu, protože odborníci mohou pracovat relativně nezávisle na projektových manažerech. (Tamtéž)

Klientský typ agentury funguje na principu týmů složených z odborníků různých profesí, kteří pracují na projektech pro jednoho klienta. Tento model klientům poskytuje větší přehled o tom, kdo na jejich zakázkách pracuje, a přináší konzistentní výstupy. Na druhou stranu však může vést k únavě z opakující se práce, omezené kreativitě a méně efektivní dělbě úkolů. (Tamtéž)

Práce v reklamních agenturách je tedy rozmanitá a stejně tak je rozmanitá i skladby jejich zaměstnanců. „Najdete tam (v reklamní agentuře) samozřejmě různé typy –

od zasmušilých introvertů (často geniální ploditelé nosných myšlenek) po usměvavé extroverty (milovaní mezi klienty a dodavateli),“ dodává k tomuto tématu Šotkovská (2016). Z výše zmíněného vyplývá, že práce v reklamních agenturách není vhodným pracovním prostředím pro každého a jako většina pracovních prostředí má své výhody i nevýhody.

3.3.1 Výhody práce v reklamních agenturách

Nejdříve budou zmapovány výhody práce v reklamních agenturách, které vychází z dostupných zdrojů. Přičemž obecně lze konstatovat, že v rámci výhod mají velký význam nehmotné motivační faktory. (Leovaridis, 2009)

1. Flexibilita a volnost

Práce v agenturním prostředí přináší to s sebou určitou flexibilitu a autonomii – specialista má možnost aktivně formovat marketingovou strategii a volně navrhovat možná řešení, aniž by byl omezován nastavenými firemními pravidly na straně klienta (Klusoň, 2023). Práci v reklamní agentuře je také možné vykonávat téměř odkudkoliv, proto je vhodná pro ty, kteří upřednostňují hybridní či remote způsob pracovní spolupráce.

Většina zaměstnanců agentur je vedena k samostatnosti a zodpovědnosti za svůj pracovní čas. Některé agentury dokonce nabízí, že pokud zaměstnanec dokončí svou práci dříve, než bylo plánováno, má možnost využít volný čas podle vlastního uvážení (Leovaridis, 2009).

2. Inspirativní prostředí, možnost učit se a růst

Agenturní prostředí je dynamické a poskytuje příležitost učit se od zkušenějších kolegů i odborníků z různých marketingových specializací. Velké týmy umožňují rozvoj v rámci různých úrovní seniority, což znamená, že nadřízeným bývá obvykle zkušenější kolega, který by měl v ideálním případě poskytovat hodnotnou zpětnou vazbu a podporu. (Vyhnánková, 2023)

Participantů ze sekundárních zdrojů se shodují, že agenturní prostředí přispívá k profesnímu i osobnostnímu růstu. Nabízí možnost učit se v rámci pracovní doby na reálných projektech od skutečných profesionálů, kteří mají prokazatelné výsledky. (Leovaridis, 2009)

3. Široká paleta klientů i specializací

Jednou z klíčových výhod práce v reklamní agentuře je rozmanitost klientů a odvětví, ve kterých agentura působí. V případě spolupráce s rozsáhlým portfoliem klientů je pravděpodobné, že se marketér setká se zadáními z různých oborů (Vyhnánková, 2023). Tato rozmanitost nejen posiluje flexibilitu a adaptabilitu zaměstnanců, ale zároveň umožňuje kontinuální profesní růst. Díky zkušenostem s různými značkami mohou zaměstnanci efektivně přenášet osvědčené postupy mezi klienty a aplikovat osvojené strategie v různých segmentech trhu. Což také napomáhá jejich rychlejšímu rozvoji v oboru, větší orientaci v aktuálním dění a podporuje myšlení „out of the box“ (Taste, 2022b).

Práce v agenturním prostředí zároveň snižuje riziko profesního vyhoření způsobeného stereotypní prací, neboť zaměstnanci zde pracují s různými klienty, což přináší rozmanitost témat a pracovních úkolů (Křížek a Crha, 2012).

4. Náhled nad problematikou

Na rozdíl od práce na straně klienta, kde hluboké ponoření do jedné značky může vést k určité zaujatosti, poskytuje agenturní prostředí objektivnější pohled. Tento přístup podporuje inovace a vytváří příležitosti pro kreativní řešení klientských zadání. Jak poznamenává projektová manažerka Kateřina Maier Krajčová: *„Agentura má náhled a netočí se tolik na detailech jako lidi u klienta. Díky tomu se občas povede něco opravdu WOW, třeba super kreativa nebo kampaň, kterou se vydělá spousta peněz.“* (Vyhnánková, 2023)

5. Důvěra klientů a uznání

Tím, že agentura vystupuje v roli externího dodavatele služeb, jsou jejich pracovníci vnímáni jako specialisté v oboru, kteří by měli přinášet klientovi odborné znalosti (Klusoň, 2023). Vysoká míra specializace je také hlavním důvodem, proč se klienti rozhodují pro spolupráci s reklamními a ostatními marketingovými agenturami (Taste, 2022b). Odměnou za dobře odvedenou práci je poté uznání nejen klienta, ale také nadřízeného, pokud svou leadership roli správně plní (Šotkovská, 2016). Uznání jedince jako profesionála zmiňuje ve své studii také Leovaridis (2009) jako jednu z motivací práce na straně reklamní agentury.

6. Jasně nastavená pravidla a strukturovaná spolupráce

V ideálním případě by měla spolupráce mezi agenturou a klientem by měla být založena na jasně definovaných pravidlech, která podporují profesionální vztah. Zadávání práce probíhá prostřednictvím strukturovaných procesů, jako jsou briefy a debriefy, což zajišťuje vzájemné porozumění a efektivní řízení očekávání. Odsouhlasené termíny a plánovaná pracovní náplň přispívají k efektivní organizaci práce a optimalizaci pracovního vytížení. (Vyhnánková 2023) Jak ale bylo popsáno výše, není tomu tak vždy.

7. Vědomě budovaná firemní kultura

Kvalita a renomé agentury je přímo úměrné kvalitě a odbornosti zaměstnanců. Aby vedení agentury nabralo a udrželo kvalitní pracovníky, měl by zde být kladen důraz na vědomě budovanou firemní kulturu, která podporuje spokojenost a loajalitu zaměstnanců. To potvrzuje i Vyhnánková (2023): „*Ze zkušenosti s mými klientkami ještě přidám důležitý aspekt – v agenturách se často vědomě a více profesionálně řeší firemní kultura.*“ Klíčovou roli v tomto přístupu hrají procesy řízení lidských zdrojů, jako je nábor, výběr, integrace a motivace pracovníků, které přispívají k posílení jejich loajality, zvyšování výkonnosti a tím i k dlouhodobé stabilitě a rozvoji společnosti (Leovaridis, 2009).

Stejně tak je pro úspěch agentury zásadní schopnost přilákat a udržet talentované lidi, kteří přinášejí inovativní nápady a kreativní řešení. Jak uvádí Langwost (2008), reklamní agentura je podnik postavený na myšlenkách – čím kvalitnější tým má k dispozici, tím úspěšnější může být její byznys. Klíčem k dlouhodobému růstu je proto nejen výběr schopných pracovníků, ale také vytváření prostředí, které podporuje jejich profesní rozvoj, což se následně pozitivně odráží i na výsledcích celé firmy.

3.3.2 Nevýhody práce v reklamních agenturách

Body níže mapují nejčastěji zmiňované nevýhody práce v reklamních agenturách, které vychází z dostupných zdrojů.

1. Nadměrná pracovní zátěž a tlak na výkon

Práce v reklamní agentuře je často spojena s vysokou pracovní zátěží a intenzivním tempem. Zaměstnanci se běžně setkávají s dlouhou pracovní dobou, která může přesahovat standardních osm hodin a zahrnovat i víkendy. Přestože existuje nárok na placenou

dovolenou, reálná možnost jejího využití bývá omezená kvůli nepřetržitému přílivu práce a tlaku na splnění termínů. (Křížek a Crha, 2012)

Tento výkonově orientovaný přístup potvrzuje i Krajčová (Vyhnánková, 2023): „Agentura, bych řekla, je víc orientovaná na výkon. I když pořád všichni mluví hlavně o kvalitě, za mě je to o výkonu a tlaku na lidi, na výsledky, na peníze.“ Zvýšená pracovní zátěž je důsledkem komplexnosti projektů, které vyžadují pečlivé řízení a koordinaci všech interních i externích procesů. Jak uvádí Michala Rosinová (Tamtéž): „Čas a peníze jsou na stole každou minutu, je nutné hlídat každý interní krok stejně jako kroky klienta, vědět, kolik peněz stojí a kolik je na něj potřeba času. Tak, aby na sebe vše navazovalo.“ Tlak na výkon se odráží také v častých přesčasech a urgentních úkolech s neodkladnými termíny. Klienti mohou mít nečekané požadavky, které je třeba okamžitě zpracovat, což vede k vysoké míře stresu a nutnosti operativního řešení problémů (Klusoň, 2023).

2. Omezená kontrola nad projekty

Ačkoliv agenturní práce nabízí určitou míru svobody, zaměstnanci jsou stále vázáni pravidly agentury i požadavky klientů (Klusoň, 2023). Marketéři se sice podílejí na tvorbě kampaní, avšak konečné rozhodnutí často závisí na vedení agentury nebo klientovi. To může vést k frustraci, zejména v případech, kdy se původní kreativní návrhy musí opakovaně upravovat či zcela přepracovávat kvůli subjektivním preferencím nadřízených nebo klientů (Nekolová, 2022). Nekolová ve své práci také zmiňuje, že častou nevýhodou práce na straně agentury je práce na projektech a značkách, které zaměstnancům nejsou blízké, přičemž nemají možnost odmítnout účast na takovýchto zakázkách.

3. Kreativní omezení

Pracovníci reklamních agentur a především ti, kteří jsou součástí kreativního oddělení, mohou za nevýhody práce považovat kreativní omezení, které často vede ke kreativním blokům. Jedním z nich je bezpochyby výše zmíněný tlak na výkon a s ním spojená nutnost neustále generovat inovativní myšlenky v nedostatku času. Což může vést ke stresu a v některých případech ovlivnit sebevědomí jedince. (Šotkovská, 2016)

Kreativním blokům se věnoval například James L. Adams ve své publikaci *Conceptual Blockbusting: A Guide to Better Ideas* (2019), kde je popisuje jako konceptuální bloky. Publikace pojednává o kreativních blocích z pohledu různých organizací, nicméně závěry lze aplikovat také na prostředí reklamních agentur. Adams rozřadil kreativní bloky do čtyř

hlavních kategorií: percepční bloky, bloky kultury a prostředí, emoční bloky a intelektové a výrazové bloky. Přičemž tyto bloky jsou ovlivněny vnitřními i vnějšími faktory, které mohou bránit v rozvoji jednotlivců, týmů i organizací. Pro tuto část práce je důležité detailněji rozepsat především vnější faktory, které negativně ovlivňují kreativitu. K těmto překážkám patří bloky související s prostředím.

Zejména nevhodné prostředí kanceláří, neustálé narušování pozornosti způsobené například telefonáty či jinými vnějšími podněty, nedostatečná spolupráce a důvěra mezi kolegy, což může vést k omezenému sdílení nápadů, či autoritativní vedení, které preferuje vlastní myšlenky a neoceňuje přínos ostatních členů týmu. Dalším významným faktorem je absence podpory při realizaci nových myšlenek, kdy inovativní koncepty často zůstávají v teoretické rovině bez reálné možnosti implementace. (Tamtéž)

4. Nedostatek respektu a důvěry ze strany klientů

Ačkoliv v podkapitole popisující výhody práce v reklamních agenturách bylo popsáno, že míra odbornosti a kompetencí zaměstnanců agentur vede k uznání ze strany klienta, může docházet i k opačným situacím. Zaměstnanci agentur se mohou setkávat s podceňováním jejich odbornosti a nedostatkem důvěry ze strany klientů. Přičemž mnohdy dochází také k nelidskému a neprofesionálnímu přístupu. (Nekolová, 2022)

5. Nedostatečné finanční ohodnocení

Jedním z problémů, se kterým se pracovníci agentur setkávají, je nedostatečné finanční ohodnocení jejich práce, které, jak již bylo popsáno výše, patří mezi nejčastější důvody k odchodu z reklamních agentur (Taste, 2022a). Ačkoli by se mohlo zdát, že větší agentury nabízejí automaticky vyšší finanční ohodnocení, není tomu vždy tak. Výše mzdy se může lišit v závislosti na interních firemních strukturách a rozpočtových možnostech. Naopak v menších firmách je častější využívání individuálních odměn založených například na výkonnosti, což může sloužit jako významný motivační faktor (Nekolová, 2022).

Obecně však úroveň finančního ohodnocení zaměstnanců agentur zůstává problematická, což přispívá k jejich nespokojenosti a rozhodnutí odejít. Někteří odborníci z praxe potvrzují, že finanční ohodnocení bývá na klientských stranách výrazně vyšší než v reklamních agenturách. Tento rozdíl lze přičíst tomu, že klientské firmy platí své specialisty přímo, zatímco agentury musí pokrýt i své provozní náklady, což snižuje výši mezd zaměstnanců. (Klepl, 2024)

6. Nevýhody spojené s důležitostí funkčních mezilidských vztahů

V reklamních agenturách hraje klíčovou roli kvalita mezilidských vztahů, neboť úspěšná realizace klientských zakázek závisí na efektivní spolupráci mezi členy týmu. Vzhledem k tomu, že agentury fungují na principu poskytování odborných služeb a jejich hlavním zdrojem hodnoty je práce zaměstnanců, je nezbytné, aby pracovní prostředí i celková atmosféra podporovaly týmovou souhru. Pokud dochází k narušení těchto vztahů, může to vést k napětí a konfliktům, které se v kombinaci s vysokými nároky a časovým tlakem ještě prohlubují a negativně ovlivňují výkonnost i pracovní spokojenost.

Mezi hlavní interní bariéry, které negativně ovlivňují pracovní atmosféru, patří nedostatek sebedůvěry a zkušeností u některých kolegů, příliš velké ego či neschopnost přijímat konstruktivní kritiku. Dále bývá problematická přílišná loajalita vůči klientům, která může vést k nerealistickým očekáváním a nadměrnému tlaku na zaměstnance. (Nekolová, 2022)

Pracovní atmosféru v reklamních agenturách a zejména těch velkých může také negativně ovlivnit nevhodná skladba a velikost týmu pracující na zadáním. Zatímco spolupráce mezi jednotlivci umožňuje sdílení různých pohledů a odborností, což může vést k inovativnějším řešením, zapojení většího počtu osob zároveň přináší riziko omezení tvůrčího myšlení (Adams, 2019). I z tohoto důvodu je důležitý správný nábor zaměstnanců, kteří budou firemní kulturu a pracovní atmosféru ovlivňovat pozitivně.

3.4 Práce v marketingu na klientské straně

Pro účely této práce je nutné pochopit také výhody a úskalí práce v marketingovém oddělení na tzv. klientské straně, tedy na straně zadavatele reklamy.

Obecně platí, že mezi výhody práce na klientské straně patří přímý přístup ke zdrojům informací o produktech, o službách, o firmě samotné jejích konkurentech či cílové skupině (Křížek a Crha, 2013, s. 203). Na klientské straně se marketéři často přímo podílejí na tvorbě strategie značky, což zvyšuje jejich motivaci i loajalitu. Práce je zde zpravidla klidnější a přehlednější díky zaměření na jednu značku a dlouhodobě definované cíle (Vyhnánková, 2023). I výhody se však liší podle toho, v jak velké firmě marketér pracuje. V tabulce níže jsou zaznamenány výhody práce dle velikosti firmy z pohledu marketingové a konzultační společnosti Proficio.

Tabulka 3 Výhody práce marketéra na straně klienta dle velikosti firmy

	1.	2.	3.	4.
Startupy a menší firmy do 100 zaměst.	Vysoká míra autonomie	Přímý vliv na růst firmy = možnost rychlejšího kariérního růst	Přímá participace na budování značky	Nižší míra zodpovědnosti díky menšímu rozpočtu na marketing
Korporace, větší a velké firmy s +100 zaměstnanci.	Větší finanční prostředky na reklamu	Díky tomu větší možnosti v rámci inovací a realizace kampaní	Větší marketingový tým s různými specializacemi = možnost konzultací s kolegy specialisty	Lepší platové ohodnocení již při nástupu (neplatí vždy)

(zdroj dat: zpracováno podle Klusoň, 2023)

Práce na klientské straně má také množství úskalí a nevýhod. Obecně mezi ně patří například méně systematické uchopení firemní kultury. Zatímco v agenturách bývá firemní kultura často vědomě formována zaměstnanci a někdy přímo zakotvena ve strategii značky, v mnoha malých a středně velkých firmách se vyvíjí spíše organicky podle komunikačních vzorců původních zakladatelů či dlouholetých zaměstnanců a je zde nižší míra apel na změnu. To však může komplikovat reakce na problémy spojené například s nevhodným chováním na pracovišti, ale také posun interního prostředí firmy samotné. (Vyhnánková, 2023)

I na klientské straně může být marketér výrazně pracovně vytížený, zejména pokud firma nemá nastavené procesy pro řízení kapacit. Za nevýhodu lze považovat i postavení marketingu ve firmě – pokud není vnímán jako klíčová oblast, ale spíš jako viník neúspěchů, může být marketér pod neadekvátním tlakem. (Tamtéž)

V tabulce níže jsou zaznamenány další specifitější nevýhody práce dle velikosti firmy z pohledu marketingové a konzultační společnosti Proficio.

Tabulka 4 Nevýhody práce marketéra na straně klienta dle velikosti firmy

	1.	2.	3.	4.
Startupy a menší firmy do 100 zaměstnanci	Často jeden člověk na celou marketingovou agendu = větší pracovní zátěž	Pomalé učení a získávání zkušeností tzv. stylem pokus omyl	Často nízká mzda nebo se mzda odvíjí od toho, jak se firmě daří	Menší finanční prostředky na marketing = omezené možnosti
Korporace, větší a velké firmy s +100 zaměstnanci.	Byrokratická zátěž a náročnější schvalovací procesy	Omezená flexibilita a pevně dané kompetence	V případě špatně nastavených marketingových aktivit vznikají větší finanční ztráty	Ztrácí se individualita, marketér je často pouhým „kolečkem ve stroji“

(zdroj dat: zpracováno podle Klusoň, 2023)

3.5 Práce v reklamních agenturách z pohledu generace Z

Během teoretické rešerše na téma práce v reklamních agenturách z pohledu generace Z či marketingových oborech, které jsou tématice blízké, došlo ke zjištění, že neexistuje mnoho studií a obecně zdrojů, které by se tímto tématem zabývaly. Nejvíce zdrojů na toto téma pochází ze Spojených států. Z této skutečnosti vyplývá, že převážná část informací, které jsou k dispozici, je kulturně a geograficky ovlivněna.

Jedním z dostupných zdrojů je oborový magazín AdAge, který potvrzuje, že v reklamních agenturách na americkém trhu dochází k vysoké fluktuaci mezi juniorními zaměstnanci, přičemž někteří dokonce zvažují odchod z oboru. (Rittenhouse, 2023)

Dle dostupných zdrojů existuje několik příčin, proč tomu tak je. Jako největší se zdá být příčina nedostatečného vedení. Mladí marketéři z generace Z se během rozhovorů pro AdAge shodli na tom, že vyžadují více mentoringu a konstruktivní zpětné vazby od svých zaměstnavatelů než generace před nimi. Paradoxem je, že právě tuto potřebu nejsou zaměstnavatelé často schopni uspokojit. V reklamním průmyslu byl vždy hlavním cílem zisk a uspokojení klientských požadavků, což zapříčiňuje to, že na mentoring není kladen takový důraz. Podle CEO Americké asociace reklamních agentur Marly Kaplowitz dnes klienti očekávají ještě vyšší efektivitu, protože jsou mnohem více nuceni dokazovat návratnosti investic do reklamy. Také často požadují kratší termíny na dodání výstupů, což vytváří větší tlak na agentury. Tento zvýšený tlak se poté přenáší i na juniorní zaměstnance. Mnohé agentury jsou navíc v ohledu na pracovní sílu poddimenzované, což znamená, že jim zbývá ještě méně času na individuální vedení juniorních pracovníků. (Rittenhouse, 2023)

Mezi další příčiny, proč mladí opouští reklamní agentury je také zmiňována nedostatečná zpětná vazba od vedení, což úzce souvisí s tématem mentoringu. Pokud zpětná vazba či vedení od seniornějších kolegů dlouhodobě chybí, může to vést nejen k odchodu, ale ke změně kariéry. Další příčinou pak může být také špatné přijetí do kolektivu či odpojení od týmu. Jedna z respondentek pro článek v AdAge uvedla, že často docházelo k opomíjení její účasti na schůzkách a musela se neustále připomínat, aby byla vnímána jako členek týmu. (Rittenhouse, 2023)

Další příčina, která ale nemusí souviset pouze s reklamním průmyslem je to, že se mladým dává málo příležitostí pro to, aby se do reklamní agentury nejen dostali, ale aby v ní také kariérně rostli. Některé zdroje uvádí, že agentury dávají při náboru přednost lidem, kteří jsou již na středních pozicích, namísto toho, aby dali příležitost lidem bez zkušenosti. Také je zmiňováno nedostatečné množství trainee programů v této oblasti. (Anderson, 2024)

Proč tomu tak je může být způsobeno krátkozrakostí některých firem, tím, že u některých juniorních zaměstnanců v agenturách může fluktuace dosahovat až 50 procent, to vede k tomu, že některé firmy přestávají do mladých talentů investovat, protože předpokládají, že stejně během dvou let odejdou. Což způsobuje začarovaný kruh. (Rittenhouse, 2023)

Na druhou stranu ne všechny agentury to takto vnímají. Některé agentury posilují interní školící programy pro zaměstnance, kteří právě nastoupili do pracovního procesu. Tyto školící programy mohou obsahovat několikaměsíční rotace napříč různými odděleními. Tyto aktivity vedou ke zvýšení loajality a větší spokojenost juniorních zaměstnanců (Tamtéž). Také na českém trhu reklamních agentur existuje několik aktivit, které se snaží juniorní pracovníky systematicky vzdělávat. Například reklamní agentura Ogilvy má propracovaný systém vzdělávání nových zaměstnanců s názvem Reklamní akademie. Skládá se z několika setkání zaměřených na různá témata z oblasti reklamy, na jejím konci čeká účastníky praktické cvičení tvorby kampaně na reálné téma (interní data Ogilvy, 2024). V Ogilvy se také aktivně snaží řešit nedostatečný příliv mladých talentů. V rámci svého vzdělávacího a kariérního programu Nulťák cíleně oslovuje studenty a absolventy vysokých škol, kterým poskytuje možnost nahlédnout do praxe reklamního byznysu pod vedením zkušených odborníků z oboru a vybraným nabízí i placenou stáž (Marketing & Media, 2023). Reklamní agentura VML se v rámci projektu Young Leadership Board zase snaží podporovat rozvoj mladých talentů, kteří již v agentuře pracují a zapojit je do strategického

řízení společnosti (Marketing & Media, 2025). V rámci interního výběrového řízení agentura vybrala tři nové členy nejvyššího vedení, kteří jako zástupci mladé generace budou po dobu šesti měsíců stínovat stávající management.

Mezi příčiny mohou patřit také mezigenerační bariéry, které vznikají buď nedorozuměními v rámci způsobu práce či stereotypizací generací. Někteří seniorní zástupci v týmech reklamních agentur si například stěžují, že jejich juniorní kolegové nemají dostatek znalostí o tom, jak komunikovat s klienty nebo jak efektivně spolupracovat na projektech (Rittenhouse, 2023). Juniorní zástupci na druhou stranu viní nedostatečné vedení a podpory od seniorních zaměstnanců, což jim brání v jejich rozvoji (Tamtéž).

V neposlední řadě je problémem nedostatečné či nekoncepční vzdělání. Podle odborníků z reklamního oboru se mnoho juniorních zaměstnanců po nástupu přestává vzdělávat, protože k tomu buď nejsou vedeni anebo nemají prostor, což se negativně projevuje na jejich pracovních výstupech. (Rittenhouse, 2023)

4 METODOLOGIE

Tato kapitola se zaměřuje na definici výzkumného problému, na který navazuje na cíl diplomové práce. Budou zde popsány výzkumné metody, cíl a účel výzkumu a taktéž konstrukce výběrového souboru.

4.1 Definice výzkumného problému

Prostředí reklamních agentur je známé svou dynamičností a tlakem na pracovní výkon, což je ovlivněno především povahou pracovního prostředí. Reklamní agentury fungují jako servisní partner, který ve své podstatě prodává odbornou expertízu a čas svých zaměstnanců. Zaměstnanci tedy hrají v prosperování reklamní agentury důležitou roli a na jejich spokojenost by měl být kladen velký důraz.

Dle odborných zdrojů a oborových článků, které jsou uvedeny v teoretické části práce, si reklamní agentury důležitost spokojenosti zaměstnanců uvědomují, avšak není jasné, co přesně pro ni reklamní agentury dělají. V současné době se totiž reklamní agentury, stejně jako jiná odvětví, potýkají s vysokou mírou fluktuace. Výzkum z roku 2022 ukazuje, že téměř 50 procent českých specialistů v reklamních oborech opouští agenturu do dvou let (Taste, 2022a). Podobné údaje o fluktuaci vykazuje také americký trh reklamních agentur, a to především u mladých lidí, kteří nejenže fluktuují, ale v některých případech obor reklamy a marketingu dokonce zcela opouští (Rittenhouse, 2023).

Na českém trhu v době psaní této práce nebyl odborný zdroj, který by se problematikou fluktuace v reklamních agenturách u mladých lidí a tím, co ji způsobuje, zabýval do hloubky. Opomíjení motivací generace Z k práci v reklamních agenturách však může v budoucnu vést k problematickému náboru a nedostatečnému přílivu nových talentů. Vzhledem k tomu, že zástupci generace Z budou brzy tvořit velkou část pracovní síly, budou mít ty agentury, které na jejich požadavky budou připravené, konkurenční výhodu.

4.2 Cíl diplomové práce

Diplomová práce si klade za cíl pochopit, jak zástupci generace Z vnímají práci v prostředí reklamních agentur a zda je pro ně práce v tomto prostředí atraktivní a chtějí v tomto pracovním prostředí setrvat.

Stejně jako předešlé generace, také generace Z totiž přináší na pracovní trh nové trendy, které by se měly odrážet ve vývoji způsobu práce a pracovního prostředí RA. Získat

přehled o tom, na čem generaci Z z pohledu práce v RA záleží, zda jsou jejich požadavky reálné a RA je odráží ve svém fungování, bude také předmětem této diplomové práce.

Práce mapuje teoretické poznatky o obecném přístupu generace Z k práci a pomocí následného výzkumu se snaží lépe pochopit, jak tato generace nahlíží na atraktivitu práce v reklamních agenturách. Tyto poznatky budou poté ověřeny a konfrontovány se zkušenostmi HR manažerů reklamních agentur. Zjištěné informace budou použity pro návrh kampaně zaměřené na efektivní nábor generace Z do reklamní agentury.

4.3 Cíl a účel výzkumu

Cílem výzkumu je prostřednictvím otázek zaměřených na kariérní uvažování zástupců generace Z získat povědomí o tom, zda považují práci v reklamních agenturách za atraktivní. Součástí výzkumu je také odhalit bariéry, které vedou mladé lidi k odchodu z reklamních agentur po získané pracovní zkušenosti, a zároveň identifikovat motivátory, jež je přimějí v agenturách setrvat. Zároveň se výzkum zaměřuje na to, zda reklamní agentury vnímají požadavky generace Z jako zaměstnanců, připadají jim realistické a zda s nimi aktivně pracují. Účelem výzkumu je následné využití získaných informací, které budou sloužit jako podklad pro projektovou část.

4.4 Metody výzkumu

Jak bylo zmíněno výše, vzhledem k úzce zaměřenému pracovnímu oboru a specifikům cílové skupiny není k dispozici dostatečné množství sekundárních dat, která by bylo možné analyzovat. Jedná se spíše o domněnky vzniklé na základě zkušeností jednotlivých subjektů, které vystupují v médiích. Na tato data nelze spoléhat, proto bude pro účely této práce vytvořen vlastní primární výzkum. Hlavním výzkumným zdrojem bude kvalitativní dotazování, díky kterému bude možné získat hlubší pochopení a ucelený pohled na myšlení mladých lidí ve vztahu k práci v reklamních agenturách.

4.4.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum bude probíhat formou polostrukturovaných individuálních rozhovorů s dvěma skupinami participantů.

První cílovou skupinou participantů budou zástupci z generace Z s různými zkušenostmi s prací v reklamních agenturách. Participantů budou rozdělení podle následujících kritérií do tří podskupin. A to z důvodu potvrzení či vyvrácení výzkumného

předpokladu, že názor na atraktivitu práce v RA může souviset s předchozími pracovními zkušenostmi v tomto prostředí. Odůvodnění, proč bylo zvoleno právě toto kritérium, je uvedeno pod každou skupinou.

Podskupina 1: osoby, které mají zkušenost s prací v jedné RA a stále v ní pracují

Tito participanti nemají žádné srovnání s prací v jiné agentuře, a přesto v ní zůstávají, budou důležitým zdrojem pro zjištění:

- co ovlivňuje, že setrvávají v dané reklamní agentuře
- zda vidí svou budoucí kariéru v prostředí současné reklamní agentury

Podskupina 2: osoby, které mají zkušenost s prací v RA, ale již pracují v jiné/několikáté agentuře

Tito participanti již mohou srovnávat prostředí jednotlivých reklamních agentur mezi sebou, a přesto v ní zůstávají, budou důležitým zdrojem pro zjištění:

- motivace pro změnu reklamní agentury
- motivace pro setrvání v prostředí reklamních agentur

Podskupina 3: osoby, které mají zkušenost s prací v RA, ale již zde dále nepracují

Předpokládá se, že tito participanti budou hodnotit pracovní zkušenost v reklamních agenturách více kriticky, a to díky odstupu a možností srovnat pracovní prostředí RA s jiným. Tato podskupina bude důležitým zdrojem pro zjištění:

- motivace pro opuštění prostředí reklamních agentur
- zhodnocení zkušenosti práce v RA

Na základě rozhovorů s těmito participanty budou identifikovány důvody, proč si reklamní agentury zvolili jako prostředí pro práci a různé typy motivátorů a bariér, které ovlivňují přemýšlení nad prací v reklamní agentuře. Rozhovory také budou vést participanty k zamyšlení, zda jsou reklamní agentury atraktivním pracovním místem pro generaci Z a jak by vypadala ideální reklamní agentura, která by uspěla v tom, aby zde generace Z ráda pracovala a byla loajální. V rámci dotazování budou získávány detailnější informace o tom, co předchází uvažování o změně práce a co účastníky naopak motivuje k tomu zůstat u daného zaměstnavatele (RA). Kvůli citlivosti získaných dat jsou participanti anonymní, a proto na individuální rozhovory nebude navazovat dotazování ve focus group.

Druhou cílovou skupinou budou tvořit zástupci z HR oddělení reklamních agentur. Jejich výpovědi vycházející z odborných zkušeností budou konfrontovány s poznatky získané z rozhovorů se zástupci generace Z. Rozhovory budou zaměřeny na získání informací o tom, jaké zkušenosti mají reklamní agentury se zaměstnanci z této generace, zda mají reklamní agentury přehled o tom, jaké motivace předchází tomu, že generace Z opouští reklamní agentury a jakým způsobem se snaží těmto důvodům předcházet.

4.4.2 Výzkumné otázky a předpoklady

Výzkumné otázky

VO1: Jak přemýšlí generace Z o své kariéře v reklamních agenturách?

VO2: Jak ovlivňuje toto přemýšlení množství předchozích pracovních zkušeností v reklamních agenturách?

VO3: Jaké bariéry vedou k tomu, že zástupci generace Z opouští reklamní agentury a jaké motivátory je naopak přimějí setrvat?

Výzkumné předpoklady

VP1: Pohled na atraktivitu práce v reklamních agenturách souvisí s předchozími pracovními zkušenostmi v tomto prostředí.

VP2: Zástupci generace Z nastupují do agentury především z důvodu nasbírání pracovních zkušeností a neplánují v ní setrávat dlouho.

VP3: Fluktuaci v RA u generace Z nelze zabránit, ale lze ji zmírnit správnými motivátory.

4.4.3 Konstrukce výběrového souboru

Základní soubor

První cílová skupina

Základním souborem budou zástupci z generace Z narození v letech 1995 až 2005, kteří mají zkušenost s prací v reklamních agenturách. Podmínkou bude, aby tito zástupci pracovali na pozicích, které přichází do kontaktu s klientskými zadáními (tzn. account manageři, PR a social media specialisté, stratégové, grafici apod.), a to z důvodu co nejrelevantnější zkušenosti coby řádoví zaměstnanci. Zástupci budou také osoby samostatně výdělečně činné

a zaměstnanci, kteří již nepůsobí v žádné agentuře, ale mají s prací v reklamních agenturách předchozí zkušenost. Také tito zástupci musí být narozeni v letech 1995 až 2005, aby svým věkem splnili podmínku zařazení do generace Z.

Vzhledem k výskytu reklamních agentur se bude jednat převážně o lidi žijící v Praze a dalších velkých městech ČR. Nicméně vzhledem k úzce zaměřené cílové skupině nelze s přesností určit velikost základního souboru. Dle posledních dostupných dat Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2023) pracovalo v roce 2022 v kreativním průmyslu 22 tisíc lidí, do tohoto odvětví se kromě reklamy (kategorie CZ-NACE 73.11) však řadí také design a architektura. Jiné zdroje mluví o tom, že v českém reklamním průmyslu pracuje 26 tisíc lidí (Freiwaldová, 2025). Není však veřejně dostupný údaj o tom, kolik z nich pracuje právě v reklamních či komunikačních agenturách a kolik z nich je ve věku 20 až 30 let. Dostupná data tedy nejsou pro tento výzkum relevantní, bylo by problematické pracovat s výpočty dle základního souboru.

Druhá cílová skupina

Stejně tak by bylo problematické určit základní soubor HR zástupců pracujících v reklamní agentuře. Ačkoliv existují data, kolik pracovníků lze dle Českého statistického úřadu zařadit do pozice personálních referentů (CZ-ISCO 4416), která odpovídá popisu práce HR manažerů v reklamních agenturách. Již neexistují data o tom, kolik z nich pracuje právě v reklamním průmyslu či reklamních agenturách.

Konstrukce výběrového souboru pro kvalitativní výzkum

První cílová skupina

Pro sestavení vzorku pro kvalitativní výzkum bude využita metoda maximální variace. Hlavním rozlišujícím prvkem pro výzkumný účel bude míra zkušenosti s prací v reklamní agentuře. Je totiž nutné se domnívat, že právě to, jaký má participant zkušenost s prací v reklamních agenturách ovlivňuje to, jak toto prostředí bude hodnotit. Ke spolupráci budou tedy osloveni zástupci generace Z podle následujících kritérií:

- mají zkušenost s prací v jedné RA a stále v ní pracují
- mají zkušenost s prací v RA, ale již pracují v jiné/několikáté agentuře
- mají zkušenost s prací v RA, ale v agenturách již dále nepracují

Zároveň je důvod se domnívat, že v rámci vnímání atraktivity práce v RA z hlediska přemýšlení budoucností hraje roli také pohlaví. Proto budou osločovány ženy i muži ve věku 20–30 let se zkušeností z malých, středně velkých a velkých/síťových agentur. Důležitým prvkem rysu participantů je také aspekt vzdělání. Jelikož většina specialistů z marketingových oborů má vysokoškolský diplom (Freiwaldová, 2025), budou oslovováni participanté, kteří pracují ale zároveň jsou stále vysokoškolskými studenty, či lidé s dosaženým vysokoškolským vzděláním.

Velikost výběrového souboru bude určena dle zásady teoretické saturace, která přispívá k reprezentativnosti v kvalitativním výzkumu. Cílem teoretické saturace je zachytit široké spektrum pohledů na danou problematiku. Sběr dat by měl pokračovat do té doby, dokud se získaná data začnou opakovat a nepřinášejí žádné nové informace. (Marcinková, 2022)

Kvalitativní výzkum má za cíl primárně hlouběji pochopit, jak zástupci generace Z vnímají atraktivitu práce v reklamních agenturách v kontextu pracovních zkušeností. Výběr vzorku je stanoven pouze kvůli dodržení zásady teoretické saturace a data z tohoto výzkumu nebudou porovnávána podle pohlaví, vzdělání, velikosti a typu agentury či věku participantů. Kvalitativní výzkum může odhalit, že dochází k rozdílům napříč třemi pozorovanými podskupinami, avšak pokud k tomuto zjištění dojde, nebude z toho možné odvodit jasné závěry. Pro jejich ověření by bylo nutné udělat kvantitativní výzkumné šetření, které není předmětem této práce.

Druhá cílová skupina

Vzhledem k ještě úžeji zaměřené cílové skupině bude výběrový soubor této skupiny volen na základě sítě kontaktů autorky práce. Soubor bude taktéž dodržovat zásady teoretické saturace, ačkoliv je dopředu počítáno s tím, že participantů bude výrazně méně než u první cílové skupiny. A to z důvodu předpokladu, že také základní soubor je menší a není využita metoda maximální variace.

Výběr participantů pro kvalitativní výzkum

Zajištění vhodných participantů v obou cílových skupinách pro výzkum bude probíhat skrz prvotní vytipování autorky v zájmových skupinách, které sdružují pracovníky v reklamním průmyslu, případně budou též osloveni bývalí pracovní kolegové, kteří vyhovují definici participanta. Participanté budou následně kontaktováni pomocí soukromé zprávy nebo

napřímo osobně a budou osloveni s žádostí o účast v individuálním rozhovoru. Individuální rozhovor bude probíhat buďto off-line nebo online prostřednictvím aplikace Google Meet.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 MARKETINGOVÉ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

5.1 Kvalitativní výzkum

5.1.1 Popis metody

Sběr dat probíhal od zimy 2024 do jara roku 2025 formou individuálních rozhovorů. Scénář pro rozhovory byl polostrukturovaný a je dostupný v příloze této práce. Primárním účelem bylo zmapovat, jak zástupci generace Z vnímají atraktivitu práce v reklamních agenturách, co je motivuje do nich nastoupit, pokračovat v práci konkrétní agentury či co je motivuje k odchodu – tedy jaké bariéry pro práci zde tato generace cítí. Všechny podskupiny respondentů byli dotazováni, co by podle nich měla splňovat ideální reklamní agentura, kde by rádi pracovali.

Otázky v rozhovorech byly záměrně formulovány vždy tak, aby participantům pomohly zamyslet se a upřímně sdílet své zkušenosti s prací v reklamních agenturách. Rozhovory byly dlouhé od 30 do 48 minut a probíhaly v online i off-line prostředí. Pro online rozhovor byla využívána aplikace Google Meet. Pro off-line rozhovory byly využívány prostory kaváren či kanceláří. Všichni participanté byli srozuměni s tím, že rozhovor bude nahráván a tuto skutečnost odsouhlasili. Rozhovory byly nahrávány pomocí aplikace Diktafon a pro jejich přepis byla využita aplikace Transkriptor využívající umělou inteligenci, která udělala doslovnou transkripci rozhovorů. Vzhledem k nedokonalosti nástroje však bylo nutné pro účely citací některé pasáže ručně upravit. Tato skutečnost však neovlivňuje kvalitu výpovědí. Nahrávky i přepisy jsou taktéž součástí příloh práce.

5.1.2 Popis výběrového souboru

První cílová skupina

Dle kritérií vytipovaného základního souboru popsaného v metodologii práce bylo do první cílové skupiny vybráno 18 participantů s různými zkušenostmi s prací v reklamních agenturách, kteří byli následně rozděleni do tří podskupin. Vzhledem k citlivosti dat jsou jména participantů anonymizována a jsou ponechána pouze genderová označení participanta a participant, věk, vzdělání a současná pracovní pozice.

Tabulka 5 Seznam participantů z generace Z

1. podskupina: osoby, které mají zkušenost s prací v jedné RA a stále v ní pracují			
Participantka 1	22 let	Studentka VŠ	Social Media Specialist
Participantka 2	22 let	Studentka VŠ	Account Executive
Participantka 3	20 let	Studentka VŠ	Social Media Manager
Participant 4	26 let	VŠ vzdělání	PR Account Manager
Participant 5	26 let	VŠ vzdělání	Strategy Planner
Participantka 6	20 let	Studentka VŠ	Account Executive
2. podskupina: osoby, které mají zkušenost s prací v RA, ale již pracují v jiné/několikáté agentuře			
Participant 7	22 let	Student VŠ	Social a Digital Media Specialist
Participantka 8	27 let	VŠ vzdělání	Art director / Grafik
Participantka 9	25 let	VŠ vzdělání	Account Manager
Participant 10	27 let	VŠ vzdělání	Kreativní ředitel
Participantka 11	23 let	VŠ vzdělání	Social Media Manager
Participantka 12	27 let	Studentka VŠ	Account Manager
3. podskupina: osoby, které mají zkušenost s prací v RA, ale v agenturách již dále nepracují			
Participant 13	26 let	Student VŠ	Research/Customer Manager
Participant 14	28 let	VŠ vzdělání	Strategy / Business Consultant
Participantka 15	26 let	Studentka VŠ	Social Media Manager
Participant 16	25 let	Student VŠ	Podnikatel
Participant 17	26 let	VŠ vzdělání	Marketing Coordinator
Participantka 18	25 let	Studentka VŠ	Account Manager

Druhá cílová skupina

Na základě kritérií definovaných v metodologii práce byly do druhé cílové skupiny zařazeny tři zástupkyně působící v oblasti lidských zdrojů (HR) v reklamních agenturách. Vzhledem k tomu, že vlastní HR oddělení mají převážně velké síťové agentury, zahrnuje tento vzorek pouze jejich zástupkyně. Přestože je soubor malý, jejich zkušenosti představují pro zkoumanou problematiku cenný a relevantní přínos.

Tabulka 6 Seznam participantek z HR oddělení reklamních agentur

Jméno participantek	Název pozice	Název reklamní agentury, kde působí
Dora Grimová	People Director	VML a Ogilvy
Lucia Prokop	Talent & Happiness Manager	VCCP
Michaela Hofmann	HR Manager	Ogilvy

5.1.3 Kódování dat

Po realizaci rozhovorů s první cílovou skupinou participantů a přepisu všech dat, následovala fáze kódování dat. Tato fáze spočívá v nenumерické organizaci kvalitativních dat, při níž jsou data rozebrána, analyzována a následně opět sloučena a sjednocena do tematických celků. Každému výroku nebo významové jednotce je přiřazeno označení – tedy kód, což je zpravidla slovo nebo krátké slovní spojení, které vystihuje hlavní význam výroku (Zháněl et al., 2014, s. 46).

Kódování dat může probíhat dvěma způsoby – induktivně nebo deduktivně. Deduktivní přístup vychází z již existujících teorií a rámců, které jsou aplikovány na konkrétní data. Výzkumník zde pracuje s předem stanoveným seznamem kódů odpovídajících zvolené teoretické perspektivě (Hendl, 2023, s. 34). Naproti tomu induktivní kódování, které bylo použito v u těchto osmnácti rozhovorů, vychází z obsahu dat samotných. Kódy nejsou předem určeny, ale vznikají postupně, na základě toho, co se v datech objevuje. Tento přístup je vhodný zejména tehdy, pokud není předem jasné, jakým směrem se výzkum nebo rozhovor bude ubírat, což odpovídá i povaze tohoto výzkumu (Novotná et al., 2020, s. 423–424).

Samotné kódování probíhalo dle doporučení Bačuvčíka (2020). V první fázi byly rozhovory pouze pročteny, aby bylo možné zvolit vhodný způsob kódování. Následně byly jednotlivým významotvorným výrokům přiřazeny kódy. Tento proces byl realizován v softwaru MAXQDA. Kódovány byly výroky, ve kterých se opakovaly určité motivy, klíčová slova nebo myšlenky. Po prvotním zakódování bylo v softwaru identifikováno více než 900 výroků, které byly následně exportovány do prostředí Excelu, kde došlo k očištění a sjednocení kódů. V případě potřeby byly kódy hierarchicky uspořádány do 1. a 2. úrovně. Ačkoliv otázky nebyly participantům pokládány vždy jednotným způsobem, vytvořila autorka dodatečně tematické kategorie odpovídající oblastem, na které participant reagoval, a to za účelem lepší orientace v datech. Finální datový soubor obsahuje 808 relevantních

výroků (z nichž některé měly opakující se kořeny) týkajících se atraktivity práce v reklamních agenturách, motivátorů a bariér, které s ní souvisejí. Kompletní seznam kódů je uveden v příloze této práce.

Na základě předchozí analýzy byly identifikovány nejčastěji se opakující bariéry, které se objevily v rámci kódovaných výpovědí. Tyto výstupy posloužily jako podklad pro vytvoření scénáře pro druhou cílovou skupinu – zástupce HR oddělení. Cílem bylo konfrontovat zjištěné názory participantů z generace Z s pohledem HR manažerů.

Po realizaci rozhovorů s HR manažery a jejich následném přepisu bylo přistoupeno k deduktivnímu kódování, neboť kódy již vycházely z konkrétních bariér identifikovaných v první fázi výzkumu. Kódování probíhalo stejným postupem jako u předchozí cílové skupiny, tedy kombinací MAXQDA a Excelu. Celkem bylo kódováno 147 výroků. Některé z nich měly vícero kódů, a to v závislosti na významu a kontextu, v němž se výrok objevil. Kódy byly kategorizovány v návaznosti na konkrétní okruh otázek. Kompletní seznam kódů je taktéž uveden v příloze této práce.

5.2 Interpretace dat

Tato kapitola se věnuje analýze zjištěných dat od participantů. Zkoumá vnímání atraktivity práce v reklamních agenturách z pohledu generace Z i zástupkyň z oddělení HR. Podrobně popisuje motivátory a bariéry generace Z a nabízí hlubší vhled do jejich přemýšlení. Bariéry jsou taktéž konfrontovány se zkušenostmi HR manažerek. Na podkapitoly týkající se atraktivity a bariér při práci v reklamních agenturách navazuje shrnutí s nejdůležitějšími závěry.

5.2.1 Vnímání atraktivity práce v reklamních agenturách z pohledu generace Z

Atraktivita práce je nejčastěji spojována s atraktivitou konkrétního zaměstnavatele (angl. *employer attractiveness*). Tento koncept lze definovat jako pozitivní vnímání dané organizace, u které si potenciální zaměstnanec dokáže představit možnost navázání pracovního vztahu (Aiman-Smith et al., 2001). Přičemž rozhodující kritéria atraktivního zaměstnavatele lidé posuzují subjektivně a mohou se lišit podle řady faktorů, včetně odvětví, profese a generace (Zimmermann, 2025).

V této části interpretace dat se však pohled na atraktivitu reklamních agentur ubírá obecnějším směrem, a sice zda participanté vnímají odvětví reklamních agentur jako atraktivní pro generaci Z, a to z hlediska dlouhodobé práce v nich. Následující odstavce

ukazují důvody, které participanté v této souvislosti zmínili při obecném dotazování, zda si myslí, že je pro generaci Z prostředí reklamních agentur z dlouhodobého hlediska atraktivní a zda si myslí, že do nich chtějí nastoupit a setrvat v nich.

1. Odrazový kariérní můstek, ale nikoliv dlouhodobé setrvání

Většina participantů bez ohledu na zkoumanou podskupinu se shoduje, že práce v reklamních agenturách pro generaci Z je atraktivním místem především v začátku kariéry. Nejčastěji zmiňovaným spojením s atraktivitou práce v reklamních agenturách je, že se jedná o dobrý odrazový můstek. Čímž je ve své podstatě myšleno to, že RA jsou vnímány jako prostředí, kde je možné rychle získat zkušenosti, praxi a pracovní kontakty. Jak shrnuje Participantka 9: *„Cítím, že v té agentuře člověk velmi rychle načerpá zkušenosti.“*

Někteří participanté si také reklamní agenturu zvolili se záměrem zúročit tuto zkušenost u příštího zaměstnavatele. Právě silná značka reklamní agentury značící prestiž byla pro dva participanty klíčovým důvodem pro nástup. Participantka 6, to komentuje slovy: *„Pro mě jako pro začínajícího člověka má to, že pracuju v agentuře, která má obrovské jméno na trhu, které mi pak otevře třeba i dveře do dalších firem, obrovskou hodnotu.“*

Dalším pozorovaným aspektem, který sdílí někteří participanté z podskupin 1 a 2, tedy ti, kteří v RA stále pracují, je, že reklamní agentury dávají lidem z generace Z možnost vyzkoušet, jaký druh práce v marketingu jim vyhovuje. Což potvrzuje například Participantka 3: *„Já mám prostě pocit, že si to potřebuju vlastně odzkoušet a mít to pole působnosti trochu otevřené...jako na různé brandy, než půjdu někam, kam bych vlastně možná ani nechtěla.“* Touhu generace Z zjišťovat, co je pro ně nejlepší, potvrzuje i Participantka 8: *„Práce v reklamce pro ně (generaci Z) může být odrazový můstek v tom, že si vyzkoušej X věcí a zjistěj, co je pro ně to nejlepší.“*

O tom, že práce v reklamních agenturách nabízí možnost rychlého učení svědčí i odborné zdroje. Například Leovaridis (2009) ve své studii zmiňuje, že agenturní prostředí přispívá k profesnímu i osobnostnímu růstu.

Z výpovědí participantů je však zřejmé, že z dlouhodobého hlediska si participanté nedokážou představit, že by v jedné agentuře nebo v reklamních agenturách obecně zástupci generace Z setrvali dlouhodobě, to znamená více než dva roky či v ní viděli svou budoucnost. Tento názor sdílí deset participantů napříč zkoumanými podskupinami. Každý z nich však z jiného důvodu.

Participant 1, 3 a 6, tedy ti z podskupiny s jednou zkušeností práce v RA, si nedokážou představit, že by v reklamních agenturách dlouhodobě pracovali z důvodu obav spojených s udržením náročného tempa a absencí dlouhodobé motivace. Lze předpokládat, že tato skupina si atraktivitu práce v RA spojuje s aktuálním přínosem než představitelnou budoucností. Participantka 3 to komentuje slovy: „*Myslím si, že gen Z chodí pracovat do reklamek, aby načerpali zkušenosti a odešli. Což je vlastně blbý, ale já to říkám pořád, že klobouk dolů před každým, kdo je schopnej dělat reklamu 20 let*“. Tento názor sdílí také Participant 16 ze podskupiny, která již v RA nepracuje: „*Z mého pohledu to nevnímám jako pracovní prostředí, který by bylo atraktivní pro dlouhodobější práci nebo k nějakému usazení se.*“

Zajímavým poznatkem dle výpovědí participantek s pozicí accounta je, že si dlouhodobou práci na agenturní straně nedokážou představit. Shodly se na tom čtyři z pěti participantek s touto pozicí ze všech podskupin.

Tento pocit může souviset také s tím, že práce v reklamních agenturách je z pohledu rodinného života vnímána jako hůře slučitelná. Na což v rámci rozhovorů upozornili čtyři participant 5, 9, 12, 18) bez ohledu na pohlaví. Jak uvedla Participantka 9: „*Vlastně agentura je dobrá zkušenost, když začínáš v marketingu, ale nemyslím si, že pro ženskou je to práce do budoucna, pokud chceš budovat nějaký rodinný život.*“ Tento názor není omezen pouze na ženy z generace Z. Potvrzuje jej i studie Parenting in Adland (2019), která zjistila, že devět z deseti žen považuje prostředí reklamních agentur za náročné pro rodiče a 80 procent z nich zvažovalo v souvislosti s tím odchod z reklamních agentur.

U participantů 4, 5 a 10 se objevuje také obava ze ztráty atraktivity oboru reklamy obecně. Zatímco Participant 4 se obává obtížné obhajitelnosti profese v budoucnu: „*Myslím si, že často těžký obhajovat tu práci, protože si všichni myslí, že reklama = PR a socky a že to umí každý. Což neumí. A myslím si, že s mladou generací to bude ještě složitější, protože když každý vyrůstá se sociálníma sítěma, tak si bude myslet, že to trochu umí.*“ Participant 5 si není jist tím, jakou podobu budou reklamní agentury mít a zda současný model může fungovat do budoucna: „*Jestli to pro nás mladý může být místo, kde budeme jako dlouhodobě růst a za dvacet let furt budeme v agentuře, mi přijde s velkým otazníkem, protože si nejsem jistý, jak a jestli ty agentury budou fungovat.*“ Participant 10 zastává názor, že obor reklamy na atraktivitě již ztrácí a obává se budoucnosti oboru: „*Myslím, že reklama prudce ztrácí atraktivitu...když Marek Vašut hrál kreativce v Románu pro ženy, byla to tak jako obdivovaná pozice. (...) Mně by přišlo jako velká škoda, kdyby ten obor vlastně zahynul*

a všechno se to nechalo influencerům a vrátili jsme se v podstatě do čtrnáctého století, kdy se dělala jen propagace produktů.“

2. Rozmanitost a dynamičnost práce

S možností načerpat rychle velké množství zkušeností je spojena rozmanitost a dynamičnost práce, která byla v souvislosti se zmínkami o atraktivitě práce v reklamních agenturách zmiňována Participanty 1, 2, 7, 10, 12, 16 a 17. Především u pozic s kreativní náplní práce (např. social media specialisté, idea makeři, grafici, kreativní ředitelé, copywriteri) byla rozmanitost práce důvodem, proč zůstávají v prostředí reklamních agentur a nechtějí přestoupit na klientskou stranu. Což potvrzuje výpověď například Participanta 7: *„Práce v agentuře mi přijde víc rozmanitá a úplně jsem nenašel nabídku práce třeba u klienta, který by mě bavil natolik, abych dělal jenom pro něj.“*

Ale také u accountských pozic se v některých případech rozmanitost a dynamičnost práce objevuje jako pozitivní charakteristika reklamních agentur. Participantka 12 zmiňuje, že její předchozí zkušenost s korporátním klientem jí pomohla uvědomit si, že jí naplňuje práce v menší agentuře, která je více dynamická a umožňuje jí podílet se na projektech napřímo: *„Tohle pro mě znamená to být v agentuře. To, že je to rychlejší a můžu na těch různých věcech reálně pracovat.“*

S aspektem rozmanitosti práce jako výhodou práce v reklamní agentuře souhlasí také dostupné zdroje Vyhnánková (2023), Křížek a Crha (2012). Rozmanitost klientů a různorodost práce je také často zmiňovaným důvodem pro setrvání v aktuální RA, ale může také svým způsobem demotivovat. Této tématice se bude věnovat samostatná část podkapitoly 5.2.5.

3. Možnost propsat svůj názor

Zejména ti participanti, kteří mají zkušenost s prací v jedné reklamní agentuře, řadí do důvodů atraktivity práce v RA možnost propsat svůj názor do výsledné práce. Konkrétně tento nebo související atribut zmiňují Participanti 1, 3 a 5. Participantka 3 zmiňuje: *„...jako mít nějaký hlas a měnit vizuály nebo přesně strategie, tak jako v tomhle smyslu je to atraktivní.“*

Nedostatek prostoru pro projevení a propsání svých názorů je dle participantů z 2. podskupiny jedním z důvodů, proč se rozhodli pro změnu reklamní agentury. Což jen dokazuje důležitost tohoto aspektu. Svou zkušenost z předchozí reklamní agentury, kterou

se i z tohoto důvodu rozhodl opustit, popisuje například Participant 7: *„Víceméně nás (generaci Z) do ničeho moc nezapojovali a neměli jsme moc možnost ten jako náš názor nebo náš vhled do toho jako promítnout.“*

Důležitost sdílet a projevit svůj názor v práci u generace Z potvrzuje odborná studie Randstad Canada (2014, s. 12).

4. Možnost práce při studiu

Řada reklamních agentur nabízí studentům možnost stáží nebo zkrácených úvazků. Studium je také nejčastěji zmiňovaným důvodem, proč mladí zkouší práci v reklamních agenturách. Ve svých výpovědích jej zmínila polovina participantů v rámci všech pozorovaných skupin. Participant 16 svou popisuje svou zkušenost, která předcházela nástupu do reklamní agentury takto: *„Určitě v tom hrála roli škola, co jsem studoval, protože byla pevně propojena s tím agenturním světem nebo obecně světem marketingu.“*

Mladí lidé si prostřednictvím reklamních agentur chtějí vyzkoušet práci v oboru a taktéž sbírat pracovní zkušenosti již během studia, což marketingové a příbuzné studijní obory umožňují a v prostředí takto zaměřených vysokých škol je to do určité míry běžnou praxí.

Participantka 1 zmiňuje: *„Obecně mi přijde že i jako prostředí toho oboru marketingové komunikace, kde studuju je hodně takové, že všichni lidi tam pracují už v prvéku ve druháku a je tam hodně jako tlak na ty lidi, aby si taky našli práci, protože se člověk jako cítí že dělá něco míň když jenom studuje naplno.“*

Ze získaných informací od participantů je zřejmé, že oborové vysoké školy hrají důležitou roli v oslovení a přilákání generace Z k práci v reklamních agenturách.

5.2.2 Shrnutí podkapitoly 5.2.1

Generace Z vnímá práci v reklamních agenturách jako atraktivní zejména na začátku kariéry – oceňuje především rozmanitost, dynamiku a možnost získat praxi. Možnost aktivně se podílet na výsledku práce je také klíčová pro udržení motivace mladých pracovníků. Dlouhodobému setrvání v agenturách však často brání vysoké pracovní tempo, omezený prostor pro vlastní názor a obavy ze sladění pracovního a osobního života.

Významnou roli v tvorbě názoru na reklamní agentury hrají vysoké školy. Agentury by proto měly nadále rozvíjet spolupráci s univerzitami, nabízet stáže a další formy zapojení

a zároveň tak budovat svou reputaci mezi mladými talenty. Důraz by měl být kladen také na vytváření transparentních růstových příležitostí po prvních dvou letech praxe a na realistické nastavování pracovních očekávání, které by mladé lidi lépe připravilo na pracovní realitu.

5.2.3 Názor zástupců HR na atraktivitu práce v RA

Při porovnání s názory zástupkyň za HR oddělení, proč mladí chodí do agentur zmiňují důvody konkrétně příznačné pro jejich agenturu, ale také ty, které podle nich platí napříč reklamními agenturami obecně.

1. Značka reklamní agentury

Velké agentury se často setkávají s tím, že k nim mladí zaměstnanci nastupují z důvodu zvukného jména na trhu. Reklamní agentury tak těží se své vybudované značky, která pro mladé představuje atraktivitu a symbol prestiže.

Podle HR manažerky Michaely Hofmann je Ogilvy stále vnímáno jako silná značka, která mladým lidem poskytuje důležité zkušenosti. Podle jejích zkušeností mnozí zaměstnanci nastupují právě s cílem získat tuto zkušenost do životopisu, což jim následně otevírá dveře k vyšším pozicím v jiných agenturách: *„Já mám pocit, že k nám se nastupuje proto, aby si lidé získali Ogilvy do CV. A po roce po 2 letech odchází, protože na tom trhu obratem dostanou od jiných agentur vyšší pozici.“* Současně však dodává, že tato spojitost může mít omezenou platnost a neměla být jediným lákadlem pro nástup. Systematicky proto pracují na budování a podporování zdravé firemní kultury, která zaměstnance bude motivovat k setrvání.

Výše zmíněná výpověď tak potvrzuje motivační prvek odrazového můstku, kterým daná agentura může pro mladé být.

2. Možnost učit se od zkušených lidí z oboru

Podle Dory Grimové, People Director ve VML a Ogilvy vnímají mladí lidé reklamní agentury jako prostor, kde mohou být v týmu se zkušenými profesionály a učit se od nich. *„Hodně slyším, že chtějí pracovat s lidmi z oboru a tady tu příležitost vidí (...) i tohle je nějakým způsobem asi přitahuje.“*

Tento aspekt může podporovat tvrzení popsaná výše a sice, že generace Z se ráda vzdělává a roste.

3. Kontakt s praxí během studia

Jak bylo často zmiňováno generací Z, také podle Talent & Happiness Managerky Lucii Prokop představuje práce v reklamních agenturách již během studia přirozený způsob, jakým generace Z přichází do prvního kontaktu s prací v reklamních agenturách.

V této souvislosti zmiňuje Michaela Hofmann projekt „Nulták“, který byl popsán v teoretické části práce. Projekt je cílený primárně na studenty či absolventy. Napomáhá vytvoření konkrétnější představy o fungování agentury a může zvýšit motivaci v oboru zůstat.

4. Zájem o obor

Dalším důležitým faktorem je samotný zájem o obor reklamy a marketingu. Mnozí si práci v agentuře vybírají proto, že je kreativní prostředí jednoduše baví a reklamní agentura je prostředím, které kreativní přemýšlení stimuluje. Dora Grimová to shrnuje následovně: *„Mladé baví a zajímá obor. Podle mě je to i tím, že to zahrnuje kreativní část práce.“*

5.2.4 Shrnutí podkapitoly 5.2.3

Zjištění, že generace Z vnímá práci v reklamních agenturách jako atraktivní zejména na začátku kariéry, potvrdily i oslovené HR manažerky. Shodují se, že mladé přitahuje rozmanitost práce, a doplňují, že roli hraje také možnost učit se od zkušenějších kolegů, prestiž agenturní značky a celkový zájem o obor.

5.2.5 Bariéry, které vedou k tomu, že generace Z opouští reklamní agentury

Tato podkapitola se bude soustředit na důvody, které stojí za tím, že se prostředí reklamních agentur potýká s vysokou fluktuací u generace Z. Vzhledem k rozdílným podskupinám, budou bariéry definované následovně.

Bariéry podskupiny 1: osoby, které mají zkušenost s prací v jedné RA a stále v ní pracují

- Bariéra = co v práci tuto podskupinu demotivuje – tyto aspekty se mohou v budoucnu promítnout do důvodu pro odchod z RA/změnu RA, jak je naznačeno v předchozí podkapitole

Mezi nejčastěji zmiňované bariéry patří:

Bariéra 1: Nepředvídatelnost práce, stres a tlak na výkon

Tyto aspekty souvisí s předchozí podkapitolou, kde bylo naznačeno, že ačkoliv tito participanté v reklamních agenturách stále zůstávají, mají obavy z udržení nastaveného tempa. Nejsou si jisti, budoucí kariérou v tomto prostředí. Na otázku, co je při práci v RA demotivuje odpovídali, že samotný objem práce, který je nevyvážený a těžko předvídatelný, ale také procesy, které jsou často chaotické. Jak dokládá Participantka 6: „*Myslím si, že ten největší problém je ten, že jsou měsíce kde ty kampaně jsou a všichni jsou totálně vytiženi a pak jsou měsíce kdy ne.*“ To samé zmiňuje, také Participantka 1: „*Střídají se období, kdy je toho strašně moc a potom období kdy je toho málo a úplně není období, kdy by toho bylo tak středně...a vadí mi trochu ta neorganizovanost, ale to je i tím jaký jsem člověk.*“

Vysoké pracovní tempo, časté změny v zadání a neustálý tlak na výkon vyvolávají v participantech stres. „*...je tu extrémní hladina stresu, protože všichni chtějí všechno hned a samozřejmě co nejlevněji,*“ zmiňuje Participantka 3.

To, že psychická odolnost je pro práci v marketingu, a především reklamních agenturách důležitou vlastností, zmiňuje ve svém článku Freiwaldová (2025). O tlaku na stále větší efektivitu ze strany klientů mluví Marly Kaplowitz v článku pro AdAge (Rittenhouse, 2023). Nadměrnou pracovní zátěž a tlak na výkon v reklamních agenturách potvrzují také Klusoň (2023) i Vyhnánková (2023).

Bariéra 2: Nedostatečný work-life balance

Dle participantů zasahuje práce v reklamních agenturách do osobního života nejen časově, ale i psychicky. Nedostatečný work-life balance jako prvek, který z dlouhodobého hlediska může vést k demotivaci uvedli tři participanté z této podskupiny. Z výpovědi participantů je patrné, že nemožnost oddělit pracovní život od osobního, dává lidem z generace Z pocit, že jsou v práci neustále. Participant 4 toto komentuje slovy: „*Ta práce je náročná, je to hodně i o nastavení člověka, ale většinou si to (práci) nosíš domů. (...) Řešíme ty věci prostě v osm, devět večer, když prostě není nazbyt...Takže jako určitě nějaká přehlcenost může být časem demotivující.*“

Pohled na work-life balance není u generace Z černobílý. Pokud lidé z generace Z vidí v práci smysl a baví je, jsou schopni ji obětovat i volný čas, avšak krátkodobě či výměnou za flexibilnější přístup. Toto ve svých odpovědích zmiňovali participanté 3, 4, 5. Participantka 3 to shrnuje slovy: „*Nějaký work-life balance, na to se tu nehraje, ale zas to pak prostě vyvažují ty lidi tím, že vlastně všichni jsou s tím jako v pohodě a ve výsledku je*

to baví. Mě to taky baví, i když mě to zároveň štve za tím kompem sedět v deset večer. (...) Ale kdybych si měla představit, že budu dělat něco, co mě štve z podstaty, tak to logicky prostě v deset večer dělat nebudu. Anebo budu, ale s totálním odporem a určitě ne dlouho.“

Vzhledem k tomu, že generace Z klade na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem velký důraz (Fell a McCrindle, 2019), (Deloitte, 2024). Dlouhodobé porušování balance může vést k demotivaci, až vyhoření, nejen v reklamních agenturách.

Bariéra 3: Špatně nastavená spolupráce s klientem

S nedostatečným work-life balancem se pojí právě ona závislost na klientech a jejich požadavcích, které participanti v této souvislosti často zmiňují. Participantka 6 zmiňuje: *„Přijde mi že tady to (work-life balance) je něco, co úplně nastavit nejde. (...) Ti klienti jsou zkrátka zvyklí že lidi tam jsou pro ně osm hodin denně ne-li víc. (...) Není to partnerská komunikace, je tam jasný vztah nadřazenosti klienta a nás jakožto podřízených, kteří musí dodávat tu práci kdykoliv si oni jako usmyslí dejme tomu. Často to je i mimo pracovní dobu.“*

Výzkumnice Leslie Perlow zmiňuje, že v souvislosti s náročnými klienty často nebývá problémem samotný objem práce, ale spíše neefektivní řízení očekávání. I velmi nároční klienti totiž obvykle nevyžadují okamžité reakce, ale očekávají srozumitelnou komunikaci a předvídatelnost (Kemp, 2018). Je tedy primárně na manažerech, aby tyto věci s klienty otevřeně komunikovali.

Bariéra 4: Neadekvátní platové ohodnocení

Často zmiňovaným aspektem, který byl zmíněn ve třech případech výpovědí vedoucí k demotivaci, je platové ohodnocení. Mzda je často považována za neadekvátní vzhledem k pracovnímu nasazení. V této souvislosti se objevuje i pocit nespravedlnosti v systému odměňování, jak podotýká Participant 5: *„Odměňovej systém je prostě v agenturách horší a je to způsobený tím, že agentury se nedokázaly dostat ze svého pricing modelu a prostě jsou podhodnocení a klienti nejsou ochotný platit víc, takže tam je těžší se dostat na nějaký větší peníze, i když pracuješ jako hodně a děláš práci dobře. (...) Vím že úplně ty nejjuniornější lidi si sáhnou na nějakých sto padesát až dvě stě na hodinu. Pro mě to není žádný velký zázrak, co se týče množství práce versus jako odměna.“*

Participantka 1 k tomuto tématu dodává, že problematika platového ohodnocení vzniká podle ní už na začátku, kdy dochází k vyjednávání o výši platu a o možnosti platového růstu, přičemž tento proces podle ní není úplně transparentní: *„V té agentuře člověk nezná*

tabulkovej plat, tak nemá až takový přehled s čím si může hrát a co si může dovolit a vlastně i očekávat do budoucna od toho zaměstnavatele.“

Participantů jsou si zároveň vědomi toho, že pokud by se rozhodli pro změnu zaměstnání, s největší pravděpodobností si platově polepší, což fluktuaci ještě více podněcuje. Participantka 3 na toto téma zmiňuje: *„Ty peníze, to je jako jedna z velkých věcí podle mě. Protože aspoň co já mám jako lidi kolem sebe, tak prostě dostávají nabídky z jiných prací, a ty jsou prostě za dvojnásobek trojnásobek.“*

Tento předpoklad potvrzuje i výzkum společnosti Deloitte (2024), podle kterého je špatné platové ohodnocení prvním důvodem, proč generace Z opouští a mění dané zaměstnání.

Bariéra 5: Nedostatek benefitů

S platovým ohodnocením je spojován také faktor benefitů, který tři Participantky 2, 3, a 6 označují za nedostatečný. Přičemž důležité a vnímané jako standart by podle nich měl být příspěvek na stravování, možnost Multisport karty a možnost čerpání více dovolené, než ukládá stát. V tomto ohledu dochází u generace Z také ke srovnávání napříč zaměstnavateli, jak dokládá Participantka 2: *„Jako třeba benefit Multisportky máme, ale vím, že kamarádi, co pracují v korporátech, mají mnohem větší výhody, co se týče i nějakého relaxu, stravenek nebo dostávají produkty nebo mají třeba i víc dnů dovolené.“*

Bariéra 6: Omezený prostor pro růst

Jako další aspekt související s demotivací práce v RA dva participantů z první podskupiny zmiňují omezený prostor pro růst či omezenou možnost zkoušet nové věci. Participantka 3 poukazuje na nedostatek času, se kterým se zaměstnanci v RA potýkají, a tudíž nejsou ochotni dát juniorním pracovníkům prostor pro zkoušení nových věcí.

V této souvislosti poukazuje Participant 5 na obtížné obhájení nových nápadů: *„Se snažíš třeba obhájit nějakou svoji ideu, ale ti, co jsou třeba výš nad tebou, tak tě nepustí dál.“*

Přitom růst a možnost učení se od kolegů je klíčovým benefitem, který reklamní agentury nabízí (Vyhnánková, 2023). Z výzkumů je patrné, že rozvíjení dovedností je klíčovým faktorem pro udržení generace Z u daného zaměstnavatele (Workplace Intelligence, 2022). Nedostatečný prostor pro růst tedy může zvyšovat pravděpodobnost, že dotyční budou hledat prostředí, kde dostanou víc příležitostí.

Bariéra 7: Příliš různorodosti

Ačkoliv v podkapitole 2.5.1. byla různorodost a rozmanitost práce v reklamních agenturách hodnocena jako výhoda oproti jiným odvětvím, která přidává na atraktivnosti RA. V některých případech může mít tento aspekt opačný efekt, který vede k přetížení zaměstnance.

Jak naznačuje například Participant 4, který je na aktuální pozici spokojen, ale uvědomuje si její náročnost: „*Mám záběr přes různé klienty a různá témata, tak ono jako přeskakovat mezi těma věcmi je dost nářez občas.*“ Když se oprostíme od této podskupiny, tak něco podobného zmiňuje i Participant 16, který již v RA nepracuje: „*Ono je to v něčem fajn, ale třeba z dlouhodobýho hlediska to potom bylo jako hrozně vyčerpávající. Doopravdy pořád děláš něco novýho, musíš se učit nějaký nový informace.*“

Nabízí se tedy úvaha, zda by bylo možné negativní dopady přílišné různorodosti práce zmírnit vhodnějším systémem alokace zaměstnanců na projekty, který by lépe zohledňoval jejich silné stránky či mentální kapacitu. Zároveň však nelze opomíjet individuální dispozice jednotlivce – tedy míru adaptability a chuť učit se novým věcem. Právě chuť učit se stále novým věcem je podle výpovědí v článku Freiwaldové (2025) klíčovou charakteristikou dobrého marketéra. Je proto pravděpodobné, že ať už negativní či pozitivní dopad tohoto aspektu na práci v RA se liší napříč pracovníky a nelze jej paušálně interpretovat.

Bariéra 8: Náročné začátky

Ve spojitosti s demotivací, také participant 3, 5 a 6 poukazovali na náročné začátky v kariéře v reklamních agenturách. Například Participantku 3 náročné začátky sice neodradily od práce v RA, ale zmiňuje, že tyto negativní zážitky ovlivnily její psychiku a odradily některé z jejích kolegů: „*Ty začátky byly opravdu krušné. Že jsem prostě brečela a učila jsem se sama.(...) Se mnou tam bylo spousta dalších stážistů, kteří třeba neměli tak hroší kůži jako já a nebyli schopni se prostě takhle kousnout a prostě to nezvládli.*“

Tyto náročné začátky jsou spojované s předchozími body, jako je velký pracovní tlak a velmi často to souvisí se špatným vedením juniorních pracovníků, jak poukazuje Participantka 6: „*Já jsem měla největší problém s tím, že se mi nevěnoval můj jako manažer. Měla jsem práce na hlavu a nikdo to neřešil. Až když jsem volala, že potřebuji pomoci tak teprve se začalo hasit.*“

K čemuž Participant 5 dodává: „*Mladej člověk je nezkušený. Neví, co dělá a pak tam sedí do devíti do večera a samozřejmě většina lidí to jako pak položí za půl roku, protože už*

nemají tu motivaci v té práci umřít.“ Podle Participanta 5 by si mladí lidé měli umět nastavovat mantinely anebo by je vedení mělo umět správně motivovat.: „Agentury by měly umět vysvětlovat a motivovat proč pro ně (juniory) můžou být přesčas občas dobrý. Ať už z důvodu, že dostanou něco zapláceno nebo je tam ta hodnota v tom je že to je velké, důležitý projekt, na kterým se naučí věci, který ještě nedělal. (...) Vysvětlit že ten přesčas může mít nějakou svoji přidanou hodnotu.“

Participantka 3 v souvislosti s náročnými začátky zmiňuje také pocit imposter syndromu, což je stav, při kterém jednotlivce zpochybňuje své dovednosti.: *„Všichni mají dost velký ega a všichni si dost jako věří a obecně být v takovémhle prostředí a vlastně se vyrovnávat těmhle lidem je psychicky náročné. V 1. týdnu si připadáš, že stojíš úplně jako za nic.“*

To, že pracovní začátky v reklamní agentuře jsou pro juniorní pracovníky bez podpory nadřízených náročné dokazují taktéž výpovědi v článku AgAge (Rittenhouse, 2024).

Bariéry podskupiny 2: osoby, které mají zkušenost s prací v RA, ale již pracují v jiné/několikáté agentuře

- Bariéra = důvody pro změnu reklamní agentury

Mezi nejčastěji zmiňované bariéry patří:

Bariéra 1: Nedostatečný work-life balance a tlak na výkon

Podobně jako u předchozí skupiny se také u této skupiny ukazuje, že nadměrný tlak na výkon a s ním spojený nedostatečný work-life balance byl důvodem, proč se rozhodli změnit reklamní agenturu. Tyto důvody zmiňují participant 7, 8, 11 a 12. Na rozdíl od první podskupiny je však tento nátlak ve všech případech spojený s vedením agentury a nedostatkem zaměstnanců. Participant 7 popisuje svou zkušenost s předchozí agenturou tak, že nerespektovala nastavenou spolupráci na částečný úvazek: *„Tím, že jsem byl na part time, tak jsem pracoval tak jako náhodně o víkendu po večerech nebo jiný den, než jsem měl pracovat (...) byl tam hroznej nátlak. To vedení mi furt volalo s další prací, i když jsem jim říkal, že prostě pracuju víc, než máme domluveno.“*

Participantka 8 přidává: *„Bylo toho na mě moc. (...) Nikdo nebral ohledy na to, že třeba po šestý hodině nepracuju nebo že chci volnej víkend.“*

V předchozí podkapitole bylo zmíněno, že by se mladí měli učit nastavit pracovní mantinely, aby si udrželi rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Jak však ukazuje výpověď Participantky 12, ani individuální snaha o vymezení těchto mantinelů nemusí být dostačující, pokud není podpořena ze strany nadřízených: „*Snažila jsem si třeba vymezit nějaké hranice, protože se mnou hodně komunikovali třeba i večer a já jsem se prostě snažila neodpovídat, protože jsem si říkala že ta práce prostě počká, pokud to nebylo vyloženě něco urgentního. A to se vedení nelíbilo.*“

Dva participanté s touto souvislostí zmiňují, téma vyhoření, kterým si přímo či nepřímo prošli.

Přitom odborná diskuze v reklamním průmyslu, již několik let poukazuje na to, že work-life balance je něco, co by kreativní lídři měli podporovat (Kemp, 2018).

Bariéra 2: Nedostatečná finanční odměna

Často zmiňovaným důvodem pro změnu reklamní agentury byla také nedostatečná výše odměny. Tento důvod zmiňovali participanté 7, 9, 10, 11.

Například Participantka 9 popisuje, že pro ni bylo hlavním důvodem pro odchod nemožnost výrazně finančně růst: „*Chtěla posouvat i finančně, protože tam jsem začínala s nějakým minimem, a to byl velký problém.*“ S tímto souhlasí i Participant 10: „*Nejčastější spory, který jsem měl s agenturami v minulosti, který vedly k tomu, že jsem, že jsem je měnil nebo jsem právě šel ke klientovi.*“ Participantka 11 uvádí, že nedostatečné finanční ohodnocení sice nebylo primárním důvodem jejího odchodu z agentury, ale přispělo k celkovému rozhodnutí. Předcházelo mu dlouhodobé přetížení a pocit obecného nedocnění, zejména v rovině uznání a respektu.

Vědomí, že finanční růst je v reklamních agenturách často podmíněn změnou pracoviště, je mezi generací Z poměrně rozšířené. Mnozí z participantů si tuto strategii volí vědomě – zejména v případech, kdy nejsou spokojeni i s jinými aspekty agenturního fungování. „*Ti mladí nezůstávají v těch agenturách, protože ví, že můžou skákat jinam a dostat se úplně na jiný platový ohodnocení,*“ komentuje Participant 7.

Výpovědi zároveň ukazují, že schopnost vyjednávat o své mzdě je vnímána jako důležitá dovednost, která umožňuje dorovnat hodnotu práce i mimo agentury. Jak zmiňuje Participantka 12: „*Zjistila jsem, že se dá tímhle způsobem velmi dobře vyjednávat i u jiných firem – když se člověk umí nacenit a ví, jak to chodí na trhu.*“

Bariéra 3: Problémy spojené s nedostatečným vedením

U této podskupiny se problémy spojené s vedením objevovaly jako častý důvod pro změnu reklamní agentury. Zmínilo se o nich pět participantů. Výpovědi ukazují, že tato problematika má několik proměnných a nelze ji zúžit na jediný faktor. Jak popisují články a výzkumy v teoretické části (De Smet et al., 2023; Randstad Canada, 2014) nedostatečný leadership často ovlivňuje i další motivátory potažmo bariéry, jako je ohodnocení či možnost kariérního postupu. Vliv vedení na pracovní spokojenost zaměstnanců je tedy velký. Následující body popisují konkrétní projevy problémů, které se ve výpovědích objevovaly.

- **Nevhodné chování a nesoulad s nadřízeným**

Participant 7 zmiňuje nekompatibilitu s vedením, která společně s nedostatečným work-life balancem a ohodnocením zapříčinila rozhodnutí pro změnu reklamní agentury: „*On (CEO) se snažil budovat nějakou autoritu právě tím, že mu musím vykat, i když ostatní mu tykali. A bylo to spíš divný. (...) Myslel, že si tím vzbudí nějaký respekt.*“

Participantka 12 popisuje opakované střety se svou přímou nadřízenou, které hodnotí jako formu bossingu: „*Pak tam jako byl i trošku bossing ze strany tý mý přímý nadřízený. (...) Dokázala bejt opravdu jako jízlivá a komunikovat se mnou takovým stylem, kterej mi přišel fakt ponižující. Když jsem se proti tomu vymezila, tak mi řekla, že jsem moc citlivá.*“

V Česku je bossing relativně častým jevem. Zkušenost s jeho přímou či nepřímou formou potvrdila čtvrtina zaměstnanců (MediaGuru, 2023).

- **Nedostatečná organizace práce**

Participantka 8 popisuje frustraci plynoucí z chaotického přístupu zadávání práce a obecně špatný přístup k organizaci práce ze strany vedení: „*Já jsem úplně nesouhlasila s tím vlastně jakým stylem se třeba jedná s klienty a jak se nedodržují termíny. A i vlastně nějaké zadání prostě jsem nedostávala vůbec.*“

- **Nedostupnost a neefektivní styl vedení**

Participantka 9 popisuje nedostatečnost vedení způsobené částečným úvazkem nadřízené, který ovlivňoval její dostupnost i schopnost řídit tým: „*Šéfka neměla full-time úvazek na pozici a account directora, což za mě v agentuře prostě není absolutně funkční. Nebyla v kanclu a nebyla tam ani pro mě.*“

- **Absence důvěry a mikromanagement**

Participantka 9 zároveň sdílí i druhý extrém, kdy nadřízená po počátečním přátelském přístupu přešla k mikromanagementu: „Zpočátku to bylo strašně super a vlastně to působilo že mi hodně věří, ale pak mi přišlo, že začala dělat zbytečný mikromanagement.“

Svou zkušenost doplňuje o zážitek ze současné práce. Popisuje opačný přístup, který – i přes možnou přehnanou volnost – vnímá pozitivně právě díky důvěře a samostatnosti: „Zažila jsem vlastně takový dva extrémy. Kdy u prvního nad tebou furt někdo stojí. A tady je to zase úplně naopak (...) ten šéf to na nás prostě hodí a plav. Každý má své plusy a minusy, ale po té zkušenosti jsem si vlastně říkala, že mě to jako přijde i v něčem super protože si tady fakt ty věci děláš podle sebe a nebojíš se.“

Zkušenost Participantky 9 potvrzuje, že mikromanagement, tedy nadměrná kontrola nadřízeného, může být vnímán jako negativní a demotivující způsob vedení, což potvrzují i výzkumy (Gardanova et al., 2019). I když může být původně vnímán jako zájem nebo důvěra, postupně často vede narušení pracovního vztah mezi podřízeným a nadřízeným (Wendler, 2013; Chambers, 2009). Naopak, větší míra volnosti a důvěry může posílit vnímání vlastní hodnoty a odpovědnosti zaměstnance (Forastero et al., 2018).

- **Netransparentní komunikace**

Participantka 11 popisuje postupnou ztrátu důvěry v důsledku nedostatečné komunikace při restrukturalizaci firmy: „V minulý agentuře se kvůli fúzi začalo hodně propouštět (...) a bylo cítit i z těch lidí ta nervozita samozřejmě jestli nebudou další na ráně.(...) už jsem tam úplně neměla důvěru v tu agenturu a vlastně v to celkové vedení.“

Podobnou zkušenost zmiňuje i Participant 7 v kontextu nejasné komunikace ohledně personálních změn: „Přišlo se o klienty, agentura musela vyhodit nějaké lidi a prvně to byli stážisti. Bylo málo práce, tak jsem jim potom psal, že mi to nevyhovuje a že potřebuji nějakou stálejší práci a nějak jsme se dohodli, že teda odejdu.“

Participantka 8 popisuje situaci, kdy bez předchozího varování přišla o část agendy své práce, což nakonec zapříčinilo i rozhodnutí pro odchod: „Šéfová si vymyslela, že potřebuje pomoc, která se najala – já jsem tím o práci přišla.“

- **Nedostatečné nastavení spolupráce s klienty**

Stejně jako u první podskupiny se i zde ukazuje, že vztahy s klienty mohou být zdrojem tlaku a frustrace. Výpovědi však naznačují, že klíčovým problémem je zejména nezvládnuté řízení očekávání ze strany vedení.

Participant 7 uvádí: „*Jakože úplně ta agentura nebyla schopná u těch klientů si říct ne, že nějaký představy nebyly nereálný.*“

Participantka 8 doplňuje: „*Když agentura nějakýho toho klienta má, tak ten si z devadesáti procent myslí, že prostě ať na agenturu hodí cokoliv tak prostě to bude za dvacet čtyři hodin hotový nebo tak a vlastně vůbec nemá představu o tom jak dlouho to zabere.*“

Bariéra 4: Nekompatibilita s klientem

Dobré vztahy s klientem jsou pro práci v reklamní agentuře důležité. Tím spíše, pokud se jedná o accountskou pozici, která s klientem komunikuje napřímo. Dvě participantky zmiňují, že nekompatibilita s klientem byla taktéž jedním z důvodů pro změnu reklamní agentury.

Participantka 12 podotýká: „*Ten klient mi nevyhovoval, ať už to bylo jeho zaměřením, tak nějak i ty lidi na straně toho klienta a jakým způsobem vlastně tam byla nastavená ta spolupráce.*“

Bariéra 5: Reverzní ageismus

V některých případech se jedním z důvodů pro změnu agentury stala i negativní zkušenost respondentů s věkovými předsudky, často označovanými jako ageismus (v tomto případě reverzní, neboť většinou se pojen ageismus aplikuje předsudky spojované se staršími generacemi). Zkušenosti s ageismem v reklamních agenturách nejsou univerzální – liší se podle složení týmu a kultury jednotlivých agentur.

Participantů popisují, že v některých případech byli vnímáni spíše skrze svůj nízký věk než profesní schopnosti. Někteří z nich uvádějí, že se setkali s přístupem, který je automaticky stavěl do pozice méně schopných, což se odráželo i na obsahu zadávané práce. „*Byli tam jako o hodně starší lidi, a potom ty lidi vás vnímají jakože jste student, že jste neschopnej, a že vám můžou dát cokoliv,*“ sdílí svou zkušenost Participant 7.

V některých agenturách mladší pracovníci pocítují, že jejich názory nejsou brány vážně právě kvůli věku a méně zkušenostem. Participantka 12 uvádí: „*Cítila jsem, že mé názory jako mladšího člověka moc nebyly brány v potaz.*“ Tento pocit potvrzuje také Participant 10, který přestože zastává vedoucí pozici, naráží na věkové předsudky ze strany starších kolegů z oboru. Ve své výpovědi reflektoval, jak v kreativním prostředí stále přetrvává nedůvěra

vůči mladším profesionálům, a zároveň kritizuje neochotu dávat mladým lidem větší prostor.

V souvislosti s věkovou různorodostí na pracovišti zároveň někteří participanté uvádí, že spolupráce mezi generacemi může být naopak velmi přínosná, pokud dobře funguje. Jak zmiňuje Participantka 11: „*Tady jsou různé věkové kategorie, kdy se člověk prostě může učit od člověka který je o dvacet let starší, ale i od člověka, kterej je vlastně v mý věkový kategorii. (...) Když to tak jako porovnám tak je to uvolněnější atmosféra, ty lidi jsou v pohodě je to je to vlastně v klidu bez ohledu na věk.*“ Je tak často na vedení agentur, zda se jim daří mezigenerační mosty cíleně stavět.

Vyskytování reverzního ageismu na pracovišti, kdy mladší zaměstnanci pocítují, že jejich názory nejsou brány vážně právě kvůli jejich věku a (domnělé) nezkušenosti potvrzují i výzkumy (Intelligent, 2023). Důvody bývají často spojeny se stereotypy, podle nichž je generace Z vnímána jako nepřipravená, náročná nebo nezralá (Lucas, 2023). Tyto předsudky však ignorují fakt, že mladší profesionálové mohou přinášet inovativní pohledy a přispět tak k prosperitě firmy.

Bariéra 6: Nízká důvěra ve schopnosti mladých

S ageismem a s mikromanagementem může být spojen i pocit malé důvěry, se kterým se participanté u svých předchozích zaměstnavatelů opakovaně setkávali. V některých agenturách mladší pracovníci vnímali, že jim nadřízení nedávají plnou zodpovědnost.

Jak dokládá Participantka 11: „*V té druhé agentuře to bylo takové hodně jako pod kontrolou (...) člověk měl pak prostě pocit, že nemůže nic sám a že je pod drobnohledem.*“

Objevoval se také prvek, kdy participantům byla odpírána samostatnost při komunikaci s klientem. Což shrnuje výpověď Participantky 9, která popisuje, že nemohla svým jménem odesílat e-maily klientům, přestože je sama připravovala: „*A co se týče jako práce pro klienty, tak vlastně jsem tam jako předepisovala maily pro kolegyni, aby náhodou klient nevěděl, že je píše já a tak podobně.*“

Bariéra 7: Pocit osamocení

Participanté v souvislosti se změnou agentury také zmiňovali špatnou atmosféru v týmu a s tím spojený pocit osamocení. Dle výpovědí je patrné, že pokud prostředí neumožňuje otevřenou spolupráci, může to výrazně ovlivnit celkovou pracovní spokojenost.

Participant 7 shrnuje svou zkušenost takto: *„Byl jsem na všechno hrozně sám, že já jsem ani neměl čas s někým nic řešit nebo s někým spolupracovat, že jsem byl jako hrozně individualistický.“*

Stejný participant potvrzuje, že absence týmové spolupráce je pro něj osobně problematická: *„Já jsem hodně jako týmovej, takže na projektu rád dělám s někým, než abych to dělal sám.“* Pocit izolace bývá často spojen i s prostředím, které je z různých důvodů uzavřené. Participantka 12 uvádí: *„Jsem se najednou cítila z toho kolektivu jako anonymizovaná (...) kde nikdo nebral ohled na to, kde si vlastně co myslí.“*

Bariéra 8: Nemožnost růstu

Jedním z dalších častých důvodů pro změnu agentury, který souvisí s předešlými, byla u participantů absence možností růstu – v tomto případě kariérního. Participant, kteří získali určitou úroveň zkušeností, často naráželi na stagnaci a nemožnost dalšího posunu.

Participantka 9 popisuje, že právě nemožnost kariérně postoupit, aniž by musela začínat zcela od začátku, byla klíčovým impulzem pro změnu. Podobně Participant 7 reflektuje, že pracovní náplň přestávala být rozvojová: *„Potom jsme dělali víceméně hodně dílčí úkony a nebylo to úplně moc, jako že by nás to nějak posouvalo dál.“*

Pocit opakovaného „točení se v kruhu“ popisuje i Participantka 8: *„Zabředlost do těch klientů, který jsem dřív mívala... už jsem se prostě točila dokola a neměla jsem vlastně moc co dál předat.“*

Jak již bylo popsáno, možnost růst a rozvíjet se je nejen pro generaci Z velmi důležitým faktorem v rámci pracovní spokojenosti (Fell a McCrindle, 2019, Grafton 2023, cit, podle Frečerová, 2024). Nenaplnění tohoto faktoru může negativně ovlivnit loajalitu zaměstnanců.

Bariéra 9: Potřeba profesní změny

V případech, kdy je nespokojenost spojena s nedostatkem růstových příležitostí, se přirozeně transformuje v touhu po změně. Mnozí participanté tak odešli s cílem vyzkoušet nové prostředí, rozšířit si obzory nebo přejít do větší agentury s širším polem působnosti, jak dokládá Participantka 12: *„Rozhodla jsem se, protože jsem měla za sebou jenom jednu pracovní zkušenost reklamní agentury, chtěla jsem zkusit něco jinýho... větší agenturu.“*

Bariéry podskupiny 3: osoby, které mají zkušenost s prací v RA, ale již zde dále nepracují

- Bariéra = motivace pro opuštění prostředí reklamních agentur.

Mezi nejčastěji zmiňované důvody, proč opustili reklamní agenturu, a tedy bariéry patří:

Bariéra 1: Pracovní přetížení a tlak

Také tato skupina určila neúnosný pracovní tlak jako důvod, proč participanti opustili prostředí reklamních agentur. Zmínilo jej pět ze šesti participantů této podskupiny. Výpovědi poukazují na dlouhodobou zátěž, přetíženost týmů, ztrátu flexibility i psychické vyčerpání.

Participant 16 popisuje, jak neschopnost vedení regulovat množství práce přispěla k zahlcení týmu a postupné ztrátě flexibility, která mu byla na počátku spolupráce nabízena: *„Ten nadřizenej třeba neměl úplně kontrolu nad tím, kolik zakázek se nabírá... ačkoli jsme nestíhali jako tým, tak stejně přicházely nové. (...) Tímhle se ještě zvyšovaly nároky a prostě na nějakým pohodlí to nepřidávalo, a tím se ztrácela i ta flexibilita, protože toho bylo prostě tolik.“*

Přetížení se v některých případech blížilo až vyhoření, jak dokládá Participant 17 a upozorňuje na něj i Participantka 15, která si už na začátku nastavila extrémní laťku výkonu, kterou však nebylo možné udržet dlouhodobě: *„Já jsem si tam nastavila hrozně vysoký nároky... že jsem to pak dodělávala doma a nikdo to asi nevěděl. (...) A pak už to nebylo udržitelný.“*

Negativní zkušenost s nestabilní pracovní dobou a dlouhodobými přesčasy zmiňuje také Participantka 18 a Participant 13. S tímto souvisí také téma work-life balance, které bylo zmiňováno u předešlých skupin.

U tématu work-life balance je však důležité poznamenat, že je individuální. Co někteří participanti považují jako narušení work-life balance, ostatní považují za cenu, kterou zaplatí výměnou za získávání zkušeností. Jak podotýká například Participant 16: *„Já jsem třeba schopný akceptovat že máš víc práce, ale zase ti to dá třeba jako spoustu zkušeností. Takže tam si myslím že je to nějakým způsobem vybalancovaný a krátkodobě to jde.“*

Podobně reaguje také Participantka 18: „*Když člověk pracuje na něčem velkém, tak je to v něčem motivující. A potom člověku někdy ani nevadí že třeba zůstane o trošku déle v té práci. Ale to nesmí přesahovat nějaký únosný meze.*“

Participanté tedy potvrzují, že lidé z generace Z nejsou líní a pracují rádi, pokud jim to přináší nějaký smysl. Což potvrzují i HR manažerky. Lucia Prokop k tomu dodává: „*Mladí dbají na tú hodnotu svojho času. Povedala by som, že si pár krát rozmyslia do čoho pôjdu, čomu budú venovať čas a zda to pre nich má význam.*“

Bariéra 2: Neadekvátní platové ohodnocení

Stejně často zmiňovaným důvodem, který pro část participantů zcela zásadním důvodem, proč se rozhodli opustit prostředí reklamní agentury byla výše finančního ohodnocení. Výpovědi ukazují, že nejde pouze o výši nástupní mzdy, ale také o nejasné podmínky nebo nenaplněné přísliby jejího navýšení a celkový nesoulad s očekávaným pracovním nasazením.

Participant 16 vnímá problém v tom, že ačkoli bylo na začátku prezentováno, že s rostoucí zkušeností nebude problém s navýšením platu, praxe se ukázala jako složitější: „*Bylo na začátku proklamováno, že vlastně nebude problém s přibývajícimi zkušenostma přidat peníze, tak nakonec se ukázalo, že je to vlastně jako poměrně náročné.*“

Participant 13 pak situaci pojmenovává velmi ostře: „*To se nedá říct jinak než otřesný. To není ani jako adekvátní nebo neadekvátní juniorskému levelu. To jsou peníze, který si vydělá člověk i v Mekáči.*“

Z pohledu některých respondentů se rozdíly v odměňování ukazují zejména při srovnání s klientskou stranou. Participant 17 uvádí: „*Mám pocit, že na straně klienta si tě jako víc cení i finančně.*“

Bariéra 3: Problémy spojené s vedením a nadřazeným

Jako další zásadní faktor byl zmiňován nekvalitní nebo nefunkční styl vedení. Výpovědi participantů poukazují na podobné problémy, jako předchozí podskupina: bossing, nedostatek důvěryhodnosti či nevhodná komunikace se zaměstnanci.

Participant 16 popsal toxické chování ze strany nadřazených: „*Častokrát to nefungovalo... Vím, že tam probíhal i z nějaké strany vlastně bossing, a tak dál.*“

Nespokojenost s vedením se projevovala i v nedůvěře vůči slibům managementu. Participant 16 popisuje dlouhodobý nesoulad mezi tím, co vedení tvrdilo, a skutečnými změnami v praxi: „*Vždycky jsme slyšeli, že se něco mění, že něco bude jinak, že to bude brzy... ale ani za ty vlastně dva roky se v podstatě nic z toho, co se slibovalo, nezměnilo.*“

Další výpověď od Participantky 15 poukazuje na nevhodnou reakci vedení na pracovní přetížení, která opět souvisí s tím, že i přes nastavení jasných hranic zaměstnancem, vedení selhává v jejich přijímání: „*Řekla jsem, že nestíhám – měla jsem jenom poloviční úvazek – a oni mi řekli, že jsem šikovná a musím si udělat lepší time management.*“

Bariéra 4: Potřeba profesní změny

Dalším z důvodů pro odchod z prostředí reklamních agentur byla pro některé respondenty potřeba změny, která byla často spojena s uvědoměním si, že práce v agentuře již nenaplňuje jejich profesní cíle nebo jim nedává smysl z dlouhodobého hlediska.

Participant 14 a 15 otevřeně zmiňují, že nastal přirozený čas na změnu. Zároveň však Participant 14 popisuje hlubší vnitřní odcizení od náplně práce a procesů v agentuře, což opět může být jedním ze znaků nesouladu mezi zaměstnancem a vedením: „*Jak ta role, tak obecně chod a procesy té agentury mi přestaly dávat smysl a neviděl jsem v nich naplnění pro svůj další profesní růst, působení a fungování.*“

Podobně se vyjadřuje Participant 16, který zmiňuje kombinaci osobních okolností a ztráty motivace. Zároveň kriticky reflektuje povahu práce, která se podle něj často vzdaluje vyšším hodnotám: „*Často pracujeme na něčem, co se tváří jako něco s nějakou vyšší myšlenkou, ale velice často jsem měl pocit, že to stejně sklouzlo k tomu, že to bylo hlavně o tom prodat co nejvíc produktů.*“

Tyto výpovědi ukazují, že odchod z agentury nemusí být vždy důsledkem akutního problému, ale může vycházet z dlouhodobější reflexe osobních hodnot a směřování, které přestává být v souladu s agenturním světem.

Bariéra 5: Ostatní bariéry

Dalšími již méně zmiňované důvody pro odchod z reklamní agentury se taktéž opakovaly v rámci zmínek u předchozích podskupin. Je však důležité je pro úplnost taktéž zmínit.

- **Nenastavené hranice s klientem**

Participant 13: „*Ta firemní kultura je taková že prostě pro klienta cokoliv a málokdy se jako postaví za tebe a za tvoji práci.*“

- **Nemožnost pracovat na zajímavých klientech**

Participant 14: „*Protože jsem se nechtěl věnovat projektům, který pro mě nebo mě tehdy nepřípadaly zajímavý a neviděl jsem v nich žádnou svoji přidanou hodnotu.*“

- **Mikromanagement**

Participant 13 zmiňuje velmi bizarní zkušenost: „*U první agentury byl důvod obrovský mikromanagement, zažil jsem třeba timesheety na patnácti minutové intervaly, přičemž návštěva toalety byla započítávána a o to dýl pak člověk musel zůstat v práci.*“

- **Málo dovolené**

Participantka 18: „*Co přispívalo k tomu že by tam třeba kvůli tomu člověk nechtěl zůstat, tak zkrácená dovolená na dvacet dní.*“

- **Pocit nedocenění**

Participantka 15: „*Měla jsem pořád takový pocit nedocenění – že to pořád vycházelo z té stáže. Oni mě tam sice opravdu hodně naučili, to je pravda, ale pak se už přehlíželo, co všechno vlastně reálně umím.*“

5.2.6 Shrnutí podkapitoly 5.2.5

V první podskupině, kterou tvoří mladí lidé stále zaměstnaní v první reklamní agentuře, se ukazuje několik rizikových faktorů, které mohou vést k demotivaci a případnému odchodu. Nejčastěji se objevuje nepředvídatelnost práce, vysoké pracovní tempo, stres, nevyvážený poměr mezi pracovním a osobním životem, nízké finanční ohodnocení, nedostatek benefitů a omezené možnosti dalšího rozvoje. Je zde zmiňován i aspekt špatného nastavení spolupráce s klienty. Různorodost práce, považovaná původně za benefit, je v některých případech vnímána jako přetěžující. Za problematický bývá označován i nedostatečný onboarding a slabá podpora ze strany nadřízených v počáteční fázi kariéry.

Druhá podskupina, kterou tvoří pracovníci se zkušenostmi z více reklamních agentur, uvádí obdobné bariéry jako první skupina, ale častěji reflektuje konkrétní nedostatky ve vedení – včetně nekompetentního řízení, absence zpětné vazby, mikromanagementu či nesouladu v komunikaci. Vedle problémů s vedením se objevuje také téma omezené důvěry vůči mladším zaměstnancům, pocit osamocení, nedostatek kariérního posunu nebo nereálné

požadavky ze strany klientů. Zmiňované bariéry sehrály významnou roli v tom, proč se rozhodli změnit reklamní agenturu. Část participantů uvádí, že ke změně agentury vedla i potřeba nového pracovního impulsu nebo profesní změny.

Třetí podskupina zahrnuje participanty, kteří z prostředí reklamních agentur již odešli. Jejich výpovědi potvrzují přítomnost podobných problémů jako u předchozích skupin – přetížení, nízké ohodnocení, pracovní tlak a nevyhovující styl vedení. Tito respondenti však častěji reflektují hlubší nesoulad mezi hodnotami agentury a vlastními profesními cíli. Objevuje se zde téma ztráty smyslu v práci, práce na nezajímavých projektech nebo dlouhodobého pocitu nedocení. Mezi další důvody odchodu patří přehnaný mikromanagement či nezdravě nastavená spolupráce s klientem.

Zajímavostí je, že work-life balance je vnímán jako důležitý aspekt napříč všemi skupinami, avšak někteří participanty jej vnímají jako nezbytný předpoklad spokojenosti, jiní jsou ochotni krátkodobě obětovat volný čas výměnou za smysluplnou práci a získání zkušeností.

Významnou roli v souvislosti s identifikovanými bariérami sehrává vedení agentur. Pokud není vnímáno jako dostatečně kompetentní, může se stát zdrojem více problémů zároveň – například nedostatečného nastavení work-life balance, neadekvátního odměňování nebo chybějící flexibility. Zatímco respondenti z druhé a třetí podskupiny vnímali kvalitu vedení jako jednu z hlavních bariér, u první podskupiny se tato skutečnost objevovala spíše nepřímo, například ve formě nedostatečné podpory při nástupu do RA.

Aby reklamní agentury dokázaly udržet mladé pracovníky z generace Z, měly by se zaměřit na systematickou podporu během nástupu, včetně kvalitního onboardingu a dostupného vedení. Klíčové je také zvýšení transparentnosti ohledně odměňování a kariérního růstu, aby mladí lidé věděli, co mohou očekávat.

Vzhledem k vysoké psychické zátěži je důležité nastavovat zaměstnancům realistická pracovní očekávání a vytvářet prostředí, které umožňuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Rozmanitost práce by měla být řízena tak, aby motivovala, nikoliv přetěžovala – například cíleným přidělováním projektů podle schopností a zájmů jednotlivců.

5.2.7 Konfrontace hlavních bariér s názory HR

V této podkapitole budou shrnuty nejčastěji zmiňované bariéry napříč podskupinami participantů a participantek z generace Z, které mají za následek opuštění či změnu reklamní agentury. Tyto bariéry budou konfrontovány s názory HR zástupců z reklamních agentur, které zároveň popisují, jak se snaží předcházet tomu, aby ke vzniku bariér docházelo.

Tlak na výkon a pracovní přetížení

Při otázce, jaké faktory podle zástupkyň HR oddělení nejčastěji přispívají k tomu, že mladí lidé z generace Z opouštějí prostředí reklamních agentur, se taktéž nejčastěji objevovala zmínka o vysokém tempu a dynamice tohoto pracovního prostředí. Z jejich výpovědí vyplývá, že si jsou dobře vědomy toho, že právě tyto aspekty mohou být pro zaměstnance z generace Z vyčerpávající a vnímané jako neudržitelné. Michaela Hofmann shrnuje: „Většinou je to velice rychlý, dynamický prostředí, který jim nevyhovuje, chtějí menší agenturu, chtějí to trochu pomalejší, chtějí si vyzkoušet něco jiného.“

Podle všech tří HR zástupkyň je zřejmé, že na pracovní náročnosti se výrazně podílejí také požadavky ze strany klientů. Lucia Prokop upozorňuje: „Naozaj tým dôvodom bol skôr ten tlak od toho klienta... veľký nápor tej práce.“ Michaela Hofmann pak doplňuje: „Myslím si, že bychom určite dokázali vyjmenovať i nějaké konkrétné exity zamestnanců kvůli tomuto důvodu, nebo kvůli tomu klientovi – že to pak už přesáhlo nějakou únosnou mez, nebo došla trpělivost tomu zaměstnanci a nebyl tam právě úplně support z pozice manažera.“

Zatímco práce pod tlakem je do určité míry součástí oboru, všechny tři HR zástupkyň se shodují na tom, že je nutné lépe nastavovat mantinely ve vztahu ke klientům – a to především ze strany vedení a jednotlivých manažerů. Lucia Prokop souhlasí s tím, že právě vedení by mělo sehrát aktivní roli v ochraně týmu: „Tieto hranice má nastavovať práve ten, kto pracuje s klientmi – aby juniori mali priestor sa učiť a rozvíjať, a nemuseli riešiť takéto veci.“ Michaela Hofmann pak dodává: „Pokud manažer není schopen postavit se za svůj tým v momentě, kdy dojde ke střetu s klientem, tak je to problém. Já bych očekávala, že se postaví za tým bez ohledu na to, jaký má vztah s klientem.“

I přes tyto výzvy HR zástupkyň nezpochybňují, že práce v reklamních agenturách má svá specifika a vyžaduje určité charakteristiky zaměstnanců, které ne každý kandidát splňuje. Jak shrnuje Lucia Prokop: „Myslím si, že v reklamnej agentúre to nie je práca pre hocikoho. (...) Nie je to práca, kde zaklapneš počítač a ideš domov. Je to náročné – práca pre klienta.“ To potvrzuje také Šotkovská (2016) ve svém článku na toto téma.

Nedostatečný work-life balance

Také v rámci tohoto často zmiňovaného důvodu jsou si HR zástupkyně vědomi názorů participantů z generace Z. Bariéra související s nedostatečným work-life balancem přímo navazuje na předchozí aspekt týkající se tlaku na výkon a pracovní přetížení.

Jak již bylo uvedeno, podle HR participantek je za nedostatečný work-life balance do jisté míry zodpovědný samotný charakter práce v agenturách a s tím spojená závislost na klientských požadavcích. Všechny tři HR zástupkyně však reflektují potřebu s tímto problémem aktivně pracovat a hledat cesty, jak situaci zlepšit.

Jedním z konkrétních kroků je již zmiňované nastavování hranic vůči klientům. Dora Grimová, People Director VML a Ogilvy, podotýká, že „client first“ přístup je přežitek a agentury by se měly snažit o to, aby s klientem nastavovaly rovnocenný vztah. Na jeho absenci rovnocenného vztahu upozorňovalo několik participantů z generace Z.

Podpora work-life balance však nezůstává jen u symbolických změn. HR manažerky popisují konkrétní opatření, která mají zaměstnancům pomoci s nastavováním hranic i lepší organizací práce. Lucia Prokop uvádí příklad, kdy manažeři v případě, kdy má zaměstnanec zkrácený úvazek, radí zaměstnancům využívat automatické odpovědi a jasně komunikovat svou dostupnost, což se prý osvědčuje jako správná cesta k nastavení lepší rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Mezi další opatření patří například program prevence vyhoření a stresu, který je postavený na pravidelných přednáškách a pojmenovávání problémů včas. Podle Dory Grimové je důležité situace, kde dochází k narušování work-life balance pojmenovávat dříve, než se z nich stane skutečný problém, který se řeší podstatně hůř. Dále je velmi oceňovaným benefitem tzv. Myday, který v Ogilvy nedávno zavedli. Jedná se o osobní volný den, který si zaměstnanci mohou vzít každý měsíc dle vlastní potřeby.

Opatření, která zlepšují work-life balance je samozřejmě mnohem víc. Nicméně tyto považují HR manažerky za nejdůležitější.

Neadekvátní finanční ohodnocení

Nedostatečné platové ohodnocení patří k dalším nejčastěji zmiňovaným důvodům, proč se zástupci generace Z rozhodují reklamní agentury opustit. Tento aspekt potvrzují také HR manažerky, které však zdůrazňují, že plat není jediným faktorem. Dora Grimová k tomu

uvádí: „*Plat je důležitý, ale myslím si, že je jeden z vícero důvodů, proč se rozhodnou, že opustí agenturu. Většinou je elementů, na základě kterých se rozhodují, víc.*“

Všechny HR zástupkyně ve svých odpovědích reflektují, že téma mzdy je pro mladé pracovníky citlivé a že se často setkávají s jejich nejistotou. Podle Michaely Hofmann je problém také v tom, že mladí lidé často nevědí, jaká je reálná hodnota jejich práce: „*Obecně u těch juniorů je trošku problém, že nevědí, kolik si mají říct. Ta otázka je pro ně dost nepříjemná.*“ Dodává, že uchazeči se bojí jak toho, že si řeknou příliš malou částku nástupního platu a firma toho „zneužije“, tak toho, že navrhnou přemrštěnou částku a rovnou budou odmítnuti.

Některé agentury proto zavedly opatření, která mají tento proces zpřehlednit. V Ogilvy například uchazeči již při reakci na inzerát vyplňují dotazník, kde uvádějí i svá finanční očekávání. Cílem je vést o tématu platu otevřený dialog hned od začátku. Michaela dodává, že se občas stává, že i v případě, že uchazeč řekne nepřiměřenou částku, ale má zajímavý pracovní profil, pozvou ho i tak na pohovor a často právě dojdou k tomu, že dotyčný neměl představu o adekvátní výši platu. V opačných případech toto opatření funguje jako dobrý filtr na kompatibilní požadavky obou stran.

Podle Lucii Prokop se agentury někdy setkávají i s nereálnými a příliš vysokými očekáváními, která však nekorespondují s reálnými zkušenostmi daného uchazeče. Podle Lucii je na vině i to, že generace Z je pod tlakem rychlého kariérního růstu a nutnosti vysokého výdělku: „*Na mladých je kladený velký tlak. Na to, aby čím skôr boli seniori, čím skôr veľa zarábali a myslím si, že to nie je ani prirodzené. (...) Potom naozaj sa stretávam s takými až nereálnymi očakávaniami, kedy ani ten výstup, ani to portfólio nekorešponduje s tým, čo si ľudia pýtajú.*“

Zástupkyně HR se shodují, že nastavení jasných pravidel pro růst mzdy by bylo praktické, avšak v tomto smyslu mají reklamní agentury určité mezery a prostor pro zlepšení. Dora Grimová zároveň poukazuje na obecný problém netransparentnosti platových pravidel: „*Myslím si, že obecně je problém, že firmy v Česku nemají transparentní platovou politiku.*“ Podle ní se i v reklamních agenturách stává, že růst mzdy není dostatečně flexibilní, což mladé zaměstnance motivuje k tomu, aby hledali příležitosti jinde, kde se jejich požadavky zpravidla naplní rychleji.

Nedostatečné vedení

Také kvalitu vedení a manažerského přístupu v reklamních agenturách, kterou generace Z považuje za další častý důvod k odchodu, hodnotí HR manažerky jako vůbec nejdůležitější faktor, který ovlivňuje spokojenost či nespokojenost zaměstnanců.

HR manažerky se shodují na tom, že nedostatečné vedení může přímo ovlivnit i další bariéry, které mladé motivují k odchodu z reklamních agentur – například omezené možnosti kariérního růstu. Dora Grimová zmiňuje: „*Pokud nemáš dobré vedení, tak nemáš kam růst.*“ To potvrzuje i Michaela Hofmann: „*Bez ohledu na generaci, ale u Gen Z to platí o to víc – lidé jdou vždycky za tím šéfem. Je to o tom, koho mají nad sebou. Jestli je dokáže motivovat, rozvíjet a vycházet vstříc jejich aktuálním potřebám.*“

Mezi často zmiňované problémy participanty z generace Z patřil mikromanagement a bossing. S těmito příklady špatného vedení do určité míry setkávají ve všech agenturách, přičemž někdy jsou hlavními důvody k odchodu a někdy se podaří je včas podchytit.

Důležitou roli hraje v tomto tématu rozvoj manažerských dovedností. HR manažerky upozorňují, že lidé se v agenturách často dostávají na vedoucí pozice na základě odborné expertízy, nikoliv kvůli rozvinutým leadership dovednostem. Lucia Prokop říká: „*Často sa stáva, že manažérom sa stane človek, ktorý v tom obore dlhšiu dobu, má skúsenosti, ale ten človek často neštudoval manažment a dostáva sa do úplne novej pozície.*“

Nedostatek manažerského vzdělávání a podpory pak může vést k problematickým jevům, které zmiňovali i participanty z generace Z – například k mikromanagementu či bossingu. Tyto projevy špatného vedení se v agenturách objevují v různé míře. Někdy se stávají klíčovým důvodem pro odchod zaměstnanců, jindy se je daří zachytit a řešit ještě předtím, než dojde k jejich eskalaci.

Jedním z hlavních nástrojů, které agentury využívají, aby předcházely výskytu těchto jevů je systematické vzdělávání vedení, mentoringové programy či využívání 360 ° hodnocení od podřízených, které slouží k identifikaci slabých míst v manažerském přístupu.

Důraz je kladen i na preventivní opatření. Agentury organizují workshopy a diskuse zaměřené na well-being, mentální zdraví a zdravou týmovou komunikaci. HR oddělení se také snaží budovat důvěru, aby zaměstnanci mohli bezpečně sdílet své pocity a zároveň aktivně otevírá témata, která by jinak mohla zůstat skrytá.

Tato opatření ukazují snahu agentur zachytit možné problémy ve vedení včas, otevřeně o nich komunikovat a dlouhodobě rozvíjet manažerské dovednosti tak, aby vedení týmů bylo pro zaměstnance podporující, nikoliv demotivující. Současně ale HR manažerky upozorňují, že se jedná o kontinuální proces, jehož výsledků nelze dosáhnout jednorázovým workshopem.

Kariérní stagnace

Nemožnost růstu a kariérní stagnace byly dalším faktorem, který HR manažerky identifikovaly jako jednu z příčin fluktuace mladých zaměstnanců. Tento faktor byl zároveň zmiňován i participanty z generace Z. HR manažerky jsou si vědomy toho, že generace Z klade na svůj profesní rozvoj velký důraz. Pokud ze strany agentury zástupci této generace nevnímají dostatečnou podporu v kariérním postupu, může docházet k tomu, že budou zvažovat změnu.

Michaela Hofmann v této souvislosti podotýká, že agenturní prostředí nabízí mladým lidem velmi dynamický profesní start, ale po určité době může nastat situace v rámci které začínají uvažovat o změně zaměstnavatele: *„Potkávám se s tím, že nám ty lidi v agentuře strašně rychle vyrostou. Jsou na nějakém svém stropu a pokud tam za dva roky nedojde k nějaké změně pozice, k nějakému povýšení, navýšení peněz, začíná to být problém.“*

Michaela zároveň zmiňuje, že součástí profesního růstu nejsou jen rychlé kariérní posuny, ale také dlouhodobé získávání zkušeností, které však generace Z může vnímat jako určitý druh stagnace. Téma kariérního růstu tak z pohledu HR manažerek souvisí nejen s objektivními možnostmi postupu v rámci agentury, ale i s tím, jak mladí zaměstnanci tuto oblast subjektivně vnímají a jakou rychlost rozvoje očekávají. Přičemž od předchozích generací se generace Z liší právě tím, jak rychlý požaduje růst.

Potřeba pracovní změny

Podle HR manažerek je další hlavní charakteristikou generace Z, že se nebojí dělat pracovní změny, pokud jim z jakéhokoli důvodu nedává smysl v nějaké práci setrávat. To odpovídá i výpovědím samotných participantů z generace Z v předchozích podkapitolách a potvrzuje to i výzkum Fell a McCrindle (2019).

V souvislosti s výzkumným problémem, který popisuje vysokou fluktuaci u generace Z, byla součástí rozhovorů také otázka na to, jak tuto skutečnost vnímají HR zástupkyně reklamních agentur. A přestože pouze jedna z nich uvedla, že fluktuace

u generace Z je vyšší než u jiných generací, všechny tři se shodují, že fluktuace u mladých je patrná a je potřeba jí věnovat pozornost. Taktéž je podle nich nasnadě hledat cesty a zavádět opatření, která tuto fluktuaci zmírní.

Zároveň ale upozorňují na to, že je přirozené, že mladí lidé – zejména ti na začátku své kariéry – chtějí zkoušet nové věci a hledat, co jim profesně vyhovuje. Dora Grimová tento charakteristický rys mladé generace nevnímá negativně, naopak ho považuje za přirozený a v jistém smyslu zdravý pro osobní rozvoj: „*Ono je to malinko zdravý, že si lidi zkusí něco nového. (...) Já u karierního poradenství lidem říkám, běžte si zkusit nejdříve prošlapat cestičku třeba v té agentuře a u dalšího zaměstnavatele už přijďte s konkrétními činnostmi, kterým se chcete věnovat. Firma vám to buď umožní anebo ne. Ale je důležité vyzkoušet si to.*“

Dora zároveň podotýká, že klíčové je, jaký dojem si zaměstnanec z agentury odnese – právě ten může ovlivnit, zda se v budoucnu rozhodne vrátit. Návrat bývalého zaměstnance považuje za potenciálně přínosný i pro samotnou agenturu, protože takový člověk s sebou přináší nové zkušenosti a perspektivy. Často si navíc zaměstnanec zpětně uvědomí hodnotu věcí, které dříve v agentuře považoval za samozřejmé.

5.2.8 Motivátory, díky kterým generaci Z setrvává v RA

Tato podkapitola se bude soustředit na důvody, které naopak přispívají k tomu, že lidé z generace Z setrvávají v zaměstnání v reklamních agenturách. Vzhledem k tomu, že participant z třetí pozorované podskupiny již v reklamní agentuře nepůsobí, nebyli na tyto motivátory dotazováni, a tudíž jejich výpovědi nebudou do této části zahrnuty. Participant z třetí skupiny byli dotazováni pouze na to, co je na začátku motivovalo pro nástup do reklamní agentury a tyto důvody jsou shrnuty v podkapitole 5.2.1.

Motivátory v této podkapitole tedy vychází pouze z výpovědí těchto podskupin:

- Podskupina 1: osoby, které mají zkušenost s prací v jedné RA a stále v ní pracují
- Podskupina 2: osoby, které mají zkušenost s prací v RA, ale již pracují v jiné/několikáté agentuře

Z výpovědí participantů vyšlo najevo, že existuje mnoho motivátorů, které lze zařadit do důvodů, proč v aktuální reklamní agentuře zůstávají. Z důvodu přehlednosti jsou ty nejčastěji se opakující motivátory rozděleny do následujících tematických celků:

1. Vztahy na pracovišti

2. Rozvoj a kariérní růst
3. Pracovní podmínky
4. Smysluplnost práce

1. Vztahy na pracovišti

Mezi tyto motivátory jsou zařazeny důvody, které popisují důležitost dobrých kolegiálních vztahů, týmovosti, ale také dobrého vedení.

Pro generaci Z jsou tyto důvody dle zkoumaných studií klíčové, protože má pozitivní vztah k týmové spolupráci (Kutlák, 2019) a zároveň pro ně pracoviště představuje prostředí, kde se socializují a často tráví i mimopracovní čas (Fell a McCrindle, 2019). Považují tedy za důležité, aby na pracovišti vztahy fungovaly, což potvrzují také výpovědi participantů kvalitativního výzkumu.

Motivátor 1: Dobrý kolektiv

Jedním z nejvýznamnějších motivátorů setrvání v reklamních agenturách je podle většiny participantů z generace Z dobrý kolektiv a týmová atmosféra. Oceňují zejména přátelskost, otevřenost a uvolněnost vztahů na pracovišti, díky kterým mají pocit, že mohou být sami sebou. Participantka 3 oceňuje osobnostní nastavení svých kolegů: „*Baví mě moc ty lidi, baví mě, jak přemýšlí, nad čím přemýšlí a jak přistupují jako k životu.*“

Participant 4 zmiňuje, že kolektiv je pro něj dokonce důležitější, než náplň samotná náplň práce: „*Samozřejmě je super, když máš dobrou práci, která tě baví. Ale když máš supr práci, která tě baví a kolektiv na nic, tak tam spíš nevydržíš.*“

Pro většinu participantů je kvalitní kolektiv natolik důležitý, že v případě jeho narušení by mohl být důvodem k odchodu. Jak konstatuje participantka 1: „*Když tady bude ten kolektiv, co mi bude pořád vyhovovat, a budou mi pořád vyhovovat ty podmínky práce, tak tu zůstanu, ale pokud nebudou a něco se změní, tak nemám pevnou vazbu na tu agenturu.*“

Motivátor 2: Týmová spolupráce

S motivátorem dobrého kolektivu souvisí také často zmiňovaný motivátor týmové spolupráce. V kolektivu participanté oceňují především pracovní podporu a expertízu kolegů. Participantka 8 oceňuje možnost poradit se s kolegy: „*Je tam větší tým těch grafiků. Můžu se s někým poradit, když nevím nebo když mi něco nejde.*“ Stejný aspekt potvrzuje

i Participantka 2, která oceňuje ochotu kolegů pomoci: „*Další věc třeba ta ochota těch lidí okolo mě. Že vím, že kdybych za nima šla s čímkoliv, že mi rádi pomůžou.*“

Participant dále motivuje týmová spolupráce jako taková. Participant 7 zmiňuje: „*Tady si vychází všichni vstříc (...) je to týmová agentura a ty věci se řeší hodně týmově.*“ Participantka 3 k tomu dodává: „*Prostě přijde nějaký nový job, spojí se lidi ze všech možných týmů a od různých klientů a pak vlastně společně něco tvoří. To je něco, co mně vyhovuje.*“

Motivátor 3: Důvěra

Participant primárně z druhé podskupiny se také shodují na tom, že důležitým aspektem je důvěra především ze strany vedení. Participant oceňuje, když je jim umožněno pracovat samostatně. Participantka 11, k tomuto tématu říká: „*Jsem ráda, že mi dávají ten prostor si ty věci vyzkoušet sama. Nemám nikoho furt jako za zadkem nikoho, kdo potřeboval vědět o každém mém kroku.*“

Důvěra vedení podle participantů zvyšuje jejich motivaci, pocit zodpovědnosti i loajalitu. Participant 10 například uvádí: „*Je to věc, kterou já požaduju od svého zaměstnavatele. Aby mi dal tu svobodu, aby mi věřil dost na to, že si to můžu udělat podle sebe.*“ A doplňuje, že dostatek důvěry podporuje i loajalitu generace Z.: „*Když se gen Z dá prostor, aby věci, který jsou pro ně zajímavý skutečně vymýšleli a zapojovali se do toho procesu tvorby, tak naopak můžou být mnohem loajálnější než o osmadvacet starší týpek.*“

Což potvrzuje i Participant 7 pro kterého je autonomie důvodem, proč zůstává v agentuře: „*To, že ta moje práce je vidět, že mě pustí k velkým věcem, že jsem byl prezentovat na tendru je skvělý.*“

Motivátor 4: Rovnocennost

Participantky 1, 2 a participant 7 motivuje také fakt, že na ně v současné agentuře pohlíží jako na sobě rovné, případně jako na ty, kteří mohou kolektiv obohatit o nové perspektivy. Participant 7 vysvětluje: „*Tím, že ti lidi mají do něčeho vhled i přesto, že jsou mladí a nemají zkušenosti, tak může být vlastně velká výhoda.*“

Dále participant oceňuje, když nejsou posuzováni podle věku nebo délky praxe, ale na základě svých schopností a přínosu. Že k tomuto často nedochází bylo participanty zmiňováno v podkapitole 5.2.3 o ageismu. Participantka 2 například říká: „*I když jsou tady lidi, kterým je třeba čtyřicet, tak si vlastně spolu povídáme na stejné úrovni, že mě vlastně*

přijímají a berou mě jako sobě rovného.“ Podobně důležitost tohoto motivátoru popisuje i Participantka 1: „Určitě to, aby si těch lidí vážili na stejné úrovni jako sebe, aby je nebrali, že oni jsou mladší, takže prostě jsou méně.“

Motivátor 5: Dobré vedení

Za velmi důležitý motivátor považují participanti také dobré vedení. Jehož důležitost byla popsána také HR manažery a v případě, že dobré vedení chybí, vznikají bariéry, které nakonec vedou k opuštění reklamní agentury. V bariérách byly popsány prvky špatného vedení. U tohoto motivátoru je důležité zmínit aspekty, které participanti považují za znaky dobrého vedení či nadřízeného.

- **Otevřenost ke komunikaci a diskuzi**

„Myslím si, že je fajn cítit, že v případě potřeby se může za tím šéfem jít.“ (Participantka 2)

„V agentuře jsem byla zvyklá na neformální přístup... neměla jsem problém jít za šéfem a něco mu sdělit.“ (Participantka 12)

- **Podpora work-life balance**

„Vedení je ochotný se o těch věcech pobavit a není to tak, že oni vnímají prostě, že priorita číslo jedna je práce...“ (Participantka 1)

- **Důvěra v kompetence vedení**

„Opravdu vidím, že ty lidi vědí, o co jde, a snaží se dělat pro tu firmu co nejvíc.“ (Participantka 8)

- **Osobní přístup a zájem o zaměstnance**

„Je tu velmi plochá struktura... snadno se dostaneš k tomu, abys mohl mluvit se šéfem.“ (Participant 5)

- **Poskytování zpětné vazby**

„Ten náš šéf nikdy nekřičí... dá nějaký konstruktivní feedback.“ (Participant 4)

- **Uznávání, oceňování a rozvíjení zaměstnanců**

„Je fajn, když vás ti lidé oceňují a podporují... rozvíjí ty své talenty i pro sebe, pro tu agenturu do budoucna.“ (Participantka 1)

- **Poskytování důvěry**

„Dávají ten prostor k tomu se vyjádřit a rovnou pouštět i k nějakým větším projektům.“
(Participant 11)

Participant tak potvrzují, co ukazují i odborné zdroje, a sice, že pro generaci Z je důležité, aby měli rovnocenné příležitosti s nadřazenými a měli možnost dostávat úkoly, na kterých budou moci pracovat samostatně. Zároveň pokud jim zaměstnavatelé poskytnou potřebnou podporu, budou se zajímat i o jejich osobní rozvoj, odrazí se to pozitivně na jejich loajalitě (Krásenská, 2024).

2. Rozvoj a kariérní růst

Mezi tyto motivátory jsou zařazeny důvody, které popisují důležitost příležitostí k profesnímu růstu, seberealizaci či získávání zkušeností, které mohou být odrazovým můstkem pro další kariéru.

Potřeba kariérního rozvoje a profesního růstu je u příslušníků generace Z zmiňována jako klíčová. Výzkumy ukazují, že tato generace preferuje sbírání zkušeností přímo v pracovním procesu namísto pouhého studia (Česko v datech, 2018). Zároveň je pro ně významná možnost posouvat se v rámci své kariéry a mít perspektivu dalšího rozvoje (Grafton 2023, cit. podle Frečerová, 2024).

Důležitost vzdělávání při náboru zmiňují také oslovené HR manažerky, například Lucia Prokop: *„Ludí už nezaujímají stravenky, ale prostě zaujíma ich fakt to vzdelávanie a možnosť toho, že sa tu budú môcť učiť a posúvať.“*

Motivátor 6: Růst v dovednostech a učení se nových

Pro generaci Z je důležité vidět v agenturním prostředí prostor pro vlastní rozvoj a rozšiřování svého profesního portfolia, jak zmínila Participantka 5. S tím je spojena různorodost agenturní práce, která patří mezi obecné motivátory pro vstup do reklamních agentur, jak bylo popsáno v podkapitolách výše. *„Hodně mě baví ta různorodost, že v té agentuře člověk projde fakt hodně věcí,“* komentuje Participantka 6 a navazuje, že je pro ni motivací také možnost reprezentovat agenturu navenek v rámci oborových soutěží a dostat se tak do povědomí.

Někteří participanté oceňovali, že agentury podporují jejich rozvoj tím, že dostávají příležitosti zkoušet si nové role a kompetence. Participant 10, který vede kreativní oddělení

zmiňuje: „Třeba myslím, že jsme flexibilnější, pokud jde o to, kdo bude dělat jakou práci... vždycky se snažím dát těm lidem příležitosti, aby si vyzkoušeli novy věci.“

Motivátor 7: Vzdělávání

Možnost profesního růstu byla spojována také s podporou vzdělávání uvnitř agentury. To bylo participanty hodnoceno také jako jeden z motivátorů. Někteří respondenti uvedli, že jim zaměstnavatel umožňuje účastnit se školení či workshopů, ať už financovaných agenturou, nebo organizovaných přímo v týmu. Participantka 1 uvádí: „Vzděláváme se vzájemně v rámci těch oddělení, že jedno oddělení školí to druhý. Nebo že člověku zaplatí nějaký školení něčeho, co se chce naučit, tak to mi přijde super.“

Další participanti výzkumu zdůrazňují, že vítají možnost vzdělávání iniciované přímo vedením. Participantka 11 uvádí: „Se nám snaží dávat i školení, které jakoby my si najdeme, nebo klidně s něčím přijdou a zeptají se, jestli by nás to zajímalo.“

Pro některé z participantů je dále motivující i možnost vzdělávání v rámci mezinárodní spolupráce, kterou často nabízí síťové agentury. Participantka 6 například uvádí: „To, že jsem součástí velké společnosti a jsou tam různé možnosti nějakého mezinárodního vzdělávání nebo práce v mezinárodních týmech nebo různé iniciativy, které jsou napříč celou tou společností.“

3. Pracovní podmínky

Do tohoto tematického celku jsou řazeny motivátory, které se týkají nastavení pracovního prostředí, platového ohodnocení, flexibility či jiných benefitů, které participanti označili jako důležité.

Motivátor 8: Dostatečné platové ohodnocení

Většina participantů z obou podskupin přikládá motivátoru dostatečného platového ohodnocení velkou váhu. To, že je výše adekvátního platu pro generaci Z důležitý dokazují také výzkumy dělané na české generaci Z Deloitte (2024) a Grafton (Grafton, 2023, cit, podle Frečerová, 2024).

Pokud je výše platu adekvátní k vykonávané práci či míře seniority daného zaměstnance, je hodnocena jako důležitý motivátor. Jak popisuje Participant 4: „Jako peníze nejsou nějak crazy velký, ale teď mi vyhovují.“ (Participant 7). Plat je ale také pragmatickým důvodem k setrvání a například pro Participanta 4 vůbec nejsilnějším argumentem, proč

setrvává na aktuální pozici. Dle Participanta 10 je důležitým faktorem nejen výše platu, ale také férovost a spolehlivost agentury při jeho vyplácení.

Participant se také shodují, že navýšení platu či finanční odměna by byla také do určité míry motivací, pokud by se rozhodovali, že agenturu budou opouštět. Jak připouští Participantka 11 ve zkušenosti s předešlým zaměstnavatelem: „*Myslím, že kdyby mi přidali anebo třeba přidali nějaký benefit, že bych zůstala o trochu dýl.*“

Motivátor 9: Flexibilní pracovní doba

Důležitost flexibility pro generaci Z, ať už z pohledu uspořádání pracovní doby, možnosti zkrácených úvazků či práce na dálku, potvrzují také výzkumy Fell a McCrindle (2019), Deloitte (2024) a Shaji George (2024). Flexibilní pracovní podmínky jsou zároveň jedním z klíčových motivátorů, které participant zmiňují v souvislosti se svým rozhodnutím setrvat v reklamní agentuře. Tento motivátor je navíc úzce propojen s důvěrou, kterou zaměstnavatelé svým zaměstnancům projevují.

Také kvůli časové náročnosti práce v reklamních agenturách je flexibilní přístup vítaný, protože umožňuje individuální rozvržení pracovního dne. Jak podotýká Participant 4: „*Vyhovuje fakt ta flexibilita, že si můžu přispat, když ráno nic není, a i přijít na desátou klidně. Ale pak třeba ještě v deset si něco dodělám.*“ Flexibilitu si rovněž spojuje s určitou mírou volnosti a možností pracovat odkudkoliv a doplňuje: „*Přijdu, kdy chci, můžu si práci dělat odkudkoliv chci a když to je hotové, tak je to v pohodě.*“

Flexibilita je zároveň vnímána jako součást nabídek zkrácených úvazků, které respektují osobní aktivity a studium. Tento aspekt komentuje Participant 7 takto: „*V rámci flexibility mi vyhovuje to, že respektují naši školu, nebo nějaký naše aktivity.*“ Podobnou zkušenost potvrzuje i Participantka 2.

Někteří participant dále zmiňují možnost využít home office, kterou vnímají jako součást celkově flexibilního přístupu. Například Participant 7 oceňuje, že: „*Pokud nemůžu, tak tam jako nejsem (v kanceláři). A pokud tam jsem, tak to je proto, že chci a ne, protože by to bylo nějak nucený tam být.*“

Důležitost flexibility pro generaci Z potvrzuje i zkušenost HR manažerky Michaely Hofmann z agentury Ogilvy, která je součástí skupiny WPP. Ta uvádí, že po zavedení globální směrnice o návratu do kanceláří (v režimu čtyři dny v kanceláři ku jednomu dni na home office) se při pohovorech setkává s nevolí nejen u zástupců generace Z.

Motivátor 10: Respektování work-life balance

S motivátorem flexibilní pracovní doby souvisí také respektování work-life balance zaměstnanců. Jehož důležitost potvrzují také výzkumy v teoretické části (Deloitte, 2024; Fell & McCrindle, 2019).

V rozhovorech se objevuje například potřeba mít prostor pro vlastní aktivity a život mimo práci, jak uvádí Participant 9: *„Já prostě potřebuju i nějaký osobní život a jít si prostě zacvičit po práci a tak. Ráda máknu, když je to potřeba, ale že bych potřebovala dělat tři práce, jako abych umřela, tak to ne.“*

Work-life balance je vnímán také jako motivátor, jehož funkčnost ovlivňuje postoj nadřízených. Participantka 2 oceňuje, že její tým a nadřízená podporuje tuto rovnováhu: *„Mám skvělejší tým. Občas jsem měla tendence nedodržovat ten náš work-life balance, že jsem spoustu práce dělala i doma. Ale moje šéfka a můj tým vždycky byli jako – ne, nedělej to.“*

Jak však bylo popsáno v předešlých podkapitolách, work-life balance je také o individuálním přístupu každého jedince generace Z. Přičemž každý má hranice překročení tohoto balancu na jiné úrovni. Důležité je tedy vést otevřené dialogy na toto téma individuálně.

Motivátor 11: Prostředí reklamních agentur

Pro čtyři participanty sehraává také samotné pracovní prostředí důležitou roli v rozhodnutí setrvat v reklamní agentuře. Což souvisí s tím, že práce se stává tzv. „třetím místem“, kde se lidé chtějí cítit dobře (Fell & McCrindle, 2019). Tento aspekt je však spíše doplňkový a nikoliv rozhodující.

Participantí zmínili především příjemnou atmosféru, vstřícnost lidí v týmu i celkový pocit z místa, kde pracují. Vedle lidského aspektu participantí oceňují i fyzické zázemí agentur, které je spojováno s moderními, příjemnými a prostornými kanceláři. Participantka 2 poznamenává: *„Máme krásné prostory... kanceláře jsou velké, prostorné, moderní, takže to je určitě příjemný.“*

Právě atraktivita prostředí se podle HR manažerky Michaely Hofmann stává důležitým aspektem během náboru generace Z: *„Lidé na těch pohovorech více ptají na firemní kulturu, chtějí se potkat s nadřízeným, chtějí vidět prostřední v jakým by vypracovali. Za třeba poslední 2 roky jsem se poprvé v životě potkala s tím, že někdo chtěl vidět kancelář.“*

Motivátor 12: Další benefity

Za benefity by se dala považovat část výše zmíněných motivátorů. Někteří participantů však zmiňovali, že například Multisport karta, více dnů dovolené či příspěvek na stravenky jsou dalším vítaným motivátorem, ne však zcela rozhodujícím.

4. Smysluplnost práce

Do tohoto tematického celku jsou řazeny všechny ostatní motivátory, které participantů považují za podstatné pro to, aby jejich práce dávala smysl a měla pro ně osobní význam. Smysluplnost práce je pro generaci Z obecně velmi důležitá (Deloitte, 2024).

Motivátor 13: Náplň práce

Jedním z klíčových faktorů, který motivuje participantů k setrvání v reklamních agenturách, ale také v samotném oboru, je samotná náplň práce. Kreativita, možnost ovlivňovat něčí rozhodování a propojení s aktuálním děním jsou aspekty, které zaměstnanci vnímají jako naplňující. Jak uvádí Participantka 1: „*Baví mě, že se to hrozně propojuje s aktuálním děním ve světě a třeba s těmi trendy na sociálních sítích, protože i to vlastně musím sledovat a zapojovat do té práce.*“ Podobně Participant 5 na reklamních agenturách oceňuje možnost vytvářet něco viditelného a hmatatelného: „*Hele, mně asi přijde na tom našem oboru fajn, že to je furt to místo, kde se můžeš bavit, vymýšlet blbosti... a vytváříš si něco, co je vlastně pěkný.*“

Finanční ohodnocení pak může být dalším posilujícím faktorem, jak potvrzuje Participant 10: „*Mě ta práce samotná extrémně baví a že je dobře placená – to je vynikající kombo.*“ Přesto je hlavním motivátorem právě vášeň pro obor a radost z jeho dynamiky, což potvrzuje i Participantka 12: „*Mě to fascinuje a baví, takže zatím jsem o odchodu neuvažovala.*“

Motivátor 14: Viditelnost vlastní práce

Více jak polovina participantů z obou skupin zmínila v rámci motivátorů také viditelnost vlastní práce. Možnost vidět výsledek své práce v reálném světě, ať už na sociálních sítích nebo fyzicky, zvyšuje pocit smysluplnosti práce. Participant 7 uvádí: „*Ten content, co dělám, je vidět, což je super.*“ To potvrzuje i Participantka 6: „*Jdu po nákupáku a vidím plakáty, které jsem odevzdávala do tisku. Je fajn vidět tu svoji práci takhle někde v reálném světě.*“ Participantka 12 popisuje viditelnost své práce jako aspekt, který ji v agentuře udržel:

„To, že můžu reálně pracovat na těch věcech, můžu se ohlédnout a říct jako, že tuhle celou kampaň jsem dělala já... a opravdu se k tomu můžu přihlásit a nikdo mi to nevezme.“

Motivátor 15: Prestiž klientů a agentury

Jak již bylo několikrát popsáno výše, atraktivitu práce v reklamních agenturách ovlivňuje také klient neboli značka, pro kterého agentura pracuje. V některých případech může spolupráce s klienty zapříčinit odchod zaměstnance z reklamní agentury.

Na druhou stranu může právě prestiž klienta, jeho povaha či klient, který je otevřen novým nápadům a dobře se s ním spolupracuje, působit jako motivátor. Což zmiňují také participant 2, 3, 6, 7 a 9.

Participant 7 pak shrnuje, co pro něj prestiž klienta znamená: *„Hezkej benefit je ze mě dobrý klient a že na něm můžu pracovat. Že se pak můžu podívat na ty jeho socials nebo jinam, kde je vidět a je to takový prestižní.“*

Důležitost prestiže reklamní agentury byla pro některé participanty taktéž důležitým motivátorem pro setrvání v reklamní agentuře. Jak však bylo popsáno v podkapitole 5.2.1, tento motivátor je vnímán spíše jako příležitost k silnějšímu životopisu, který otevře možnosti budoucí kariéry například v jiné společnosti.

5.3 Zodpovězení výzkumných otázek a předpokladů

Participant 7 byli v rámci individuálních hloubkových rozhovorů tázáni na jedenáct dílčích otázek. Tyto otázky byly pro každou podskupinu unikátní, avšak byly stanoveny tak, aby přímo či nepřímo odpověděly na tři výzkumné otázky. Rozhovory pomohly zjistit kvalitativní informace, díky kterým je možné do hloubky porozumět skutečnému postoji generace Z k práci v reklamních agenturách. Výzkum naopak neměl za cíl stanovit podíl zastoupení v základním souboru. Následující řádky odpovídají na výzkumné otázky a potvrzují či vyvrací stanovené výzkumné předpoklady.

5.4 Výzkumné otázky

Výzkumná otázka č. 1: Jak přemýšlí generace Z o své kariéře v reklamních agenturách?

Z výpovědí participantů je zřejmé, že práce v reklamních agenturách je atraktivní zejména pro začátek kariéry. Participant 7 bez ohledu na podskupinu vnímají kariéru v reklamních

agenturách převážně jako krátkodobou zkušenost, která jim může pomoci na začátku profesní cesty. Atraktivitu si spojují s prostředím reklamních agentur, které nabízí možnost rychlého získání zkušeností díky rozmanitosti a dynamičnosti pracovní náplně. Práci v agenturách vnímají převážně jako „odrazový můstek“, díky němuž si mohou vyzkoušet práci na značkách z různých odvětví a později zúročit tyto zkušenosti u jiných zaměstnavatelů. Ať už v jiné reklamní agentuře, či na straně klienta či ve vlastním podnikání.

Přestože účastníci výzkumu hodnotili agenturní prostředí pozitivně z hlediska příležitosti k rozvoji a různorodosti práce, většina z nich si nedokázala představit dlouhodobou kariéru v jedné reklamní agentuře. Nejčastějšími důvody byly obavy z omezených možností kariérního růstu. Někteří participantů si však nedokázali z dlouhodobé perspektivy představit práci v reklamní agentuře obecně, a to především z důvodu vysokého pracovního tempa, které nebere ohledy na work-life balance či pozdější rodinný život participantů. Objevily se také názory na klesající atraktivitu oboru jako takového, kde se objevoval pocit nejistoty ohledně budoucnosti agenturní práce (například v kontextu rychlých změn v oblasti digitálních médií a marketingu).

Výzkumná otázka č. 2: Jak ovlivňuje toto přemýšlení množství předchozích pracovních zkušeností v reklamních agenturách?

Přestože cílem kvalitativního výzkumu není a ani nemůže být kvantitativní porovnání názorů na jednu věc, může odhalit, zda dochází k rozdílům v rámci přemýšlení napříč třemi pozorovanými podskupinami. Výpovědi participantů ukazují, že množství předchozích pracovních zkušeností logicky ovlivňuje, jak generace Z přemýšlí nad kariérou v reklamních agenturách. Shrnutí konkrétních zjištění je tedy nutné sepsat podle zkoumaných podskupin.

Tabulka 7 Zodpovězení výzkumné otázky č. 2

1. podskupina: Osoby, které mají zkušenost s prací v jedné RA a stále v ní pracují
Pohled na kariéru v reklamních agenturách participantů 1 až 6 je ovlivněn zejména tím, že se nacházejí v počáteční fázi své pracovní dráhy. Práce v agentuře pro ně představuje atraktivní příležitost k získání prvních zkušeností a vyzkoušení různých pracovních rolí. Tato podskupina se vyznačuje relativně pozitivní percepcí agenturní práce, která však může být podmíněná absencí širšího srovnání. Z výpovědí některých participantů (3, 5, 6) zároveň vyplývá, že i když si práce v aktuální agentuře váží, nedokážou si představit, že by v ní setrvali dlouhodobě.
2. podskupina: Osoby, které mají zkušenost s prací v RA, ale již pracují v jiné/několikáté agentuře

Participantů této podskupiny (7 až 12) mají zkušenosti z více agenturních prostředí, což se odráží v jejich kritičtější pohledu na kariéru v agenturách. Výrazněji se zde objevuje téma potřeby změny agentury za účelem hledání lepších podmínek, větší autonomie nebo možnosti většího zapojení do rozhodovacích procesů. Pouze dvě participantky (9 a 11) však uvedly, že v horizontu jednoho až dvou let zvažují odchod ze současné reklamní agentury.

3. podskupina: Osoby, které mají zkušenost s prací v RA, ale již v nich dále nepracují

Odpovědi participantů 13 až 18, kteří spadají do této podskupiny, se vyznačují nejkritičtější pohledem na téma kariéry v reklamních agenturách. Což je vzhledem k tomu, že v reklamních agenturách již nepracují, poměrně logické. Jejich zkušenosti potvrzují, že dlouhodobé působení v reklamních agenturách pro ně nebylo udržitelné. Participantů zároveň reflektují zkušenost práce v agenturách jako důležitou pro jejich profesní vývoj. Nicméně ji nevnímají jako prostředí pro dlouhodobou kariéru a neuvažují nad tím, že by se do tohoto prostředí. Tři participantů (13, 15 a 18) však uvedli, že si za předpokladu dostatečné motivace dokážou představit návrat do prostředí reklamních agentur, avšak ne do té, ve které již působili.

Výzkumná otázka č. 3: Jaké bariéry vedou k tomu, že zástupci generace Z opouští reklamní agentury a jaké motivátory je naopak přimějí setrvat?

Celkem bylo pomocí kódů označeno 32 jedinečných bariér, které participantům brání v setrvání v reklamních agenturách. Přičemž v textu práce byly často shlukovány do tematických celků. Nejčastější bariéry jsou rozebrány a zkonkretizovány v podkapitole 5.2.5. Všechny nalezené bariéry je možné najít v tabulce s kódovanými tvrzeními na listu Bariéry. Tabulka je součástí přílohy. K důvodům, kvůli kterým se participantů rozhodli pro změnu zaměstnavatele, anebo je v současné práci demotivují, patří: tlak na výkon a pracovní přetížení, nedostatečný work-life balance, neadekvátní finanční ohodnocení, nedostatečné vedení, kariérní stagnace a celková potřeba pracovní změny. A to napříč zkoumanými podskupinami.

V rámci rozhovorů bylo identifikováno 28 jedinečných motivátorů. Všechny zmiňované motivátory je možné najít v tabulce s kódovanými tvrzeními na listu Motivátory. Tabulka je součástí přílohy. Nejčastější motivátory jsou rozebrány a zkonkretizovány v podkapitole 5.2.8. Mezi důvody, které participantů zmínili při dotazování na to, co je motivuje setrvat v současných reklamních agenturách, například byly: dobrý kolektiv, důvěra, rovnocennost, dobré vedení, růst v dovednostech a učení se nových věcí, vzdělávání, dostatečné platové ohodnocení, flexibilní pracovní doba či respektování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (work-life balance).

5.5 Výzkumné předpoklady

Výzkumný předpoklad 1: Pohled na atraktivitu práce v reklamních agenturách souvisí s předchozími pracovními zkušenostmi v tomto prostředí.

Tento výzkumný předpoklad lze dle výpovědí považovat za platný. Argumenty, které tento argument potvrzují jsou rozepsány u druhé výzkumné otázky.

Výzkumný předpoklad 2: Zástupci generace Z nastupují do agentury především z důvodu nasbírání pracovních zkušeností a neplánují v ní setrvávat dlouho.

Tento výzkumný předpoklad lze dle výpovědí taktéž považovat za platný. Argumenty, které tento argument potvrzují jsou rozepsány u první výzkumné otázky.

Výzkumný předpoklad 3: Fluktuaci v RA u generace Z nelze zabránit, ale lze ji zmírnit správnými motivátory.

První část výzkumného předpokladu lze dle výpovědí taktéž považovat za platnou. Dle výpovědí participantů, HR manažerek i dostupných zdrojů je zřejmé, že generace Z má tendence vyhledávat nové příležitosti a zaměstnání měnit. Zda je možné tuto tendenci zmírnit správnými motivátory, závisí na konkrétní podobě motivátorů, protože z výpovědí participantů je patrné, že motivátory mají odlišnou váhu. Jakou váhu konkrétní motivátory mají ve vztahu ke zmírnění fluktuace by však měl ověřit kvantitativní výzkum, který není předmětem této diplomové práce. Z odpovědí participantů je však patrné, že pokud jsou pokryty jejich individuální pracovní potřeby, tíhnou ke změně reklamní agentury coby místa pracoviště méně.

5.6 Limity šetření

Při interpretaci výsledků výzkumu je důležité zohlednit několik omezení, která mohou ovlivnit zjištění. Jedním z možných limitů je geografické zaměření výzkumu. Všichni participanté pocházeli z reklamních agentur sídlících v Praze, což znamená, že výsledky nemusí plně reflektovat situaci v agenturách v jiných regionech České republiky. Na druhou stranu je třeba dodat, že Praha má v rámci republiky největší koncentraci reklamních agentur a také cílová skupina je poměrně úzká.

Dalším omezením je počet a složení participantek z řad HR manažerek. Do výzkumu byly zapojeny pouze tři HR manažerky, přičemž dvě z nich působí ve stejné reklamní agentuře. Ačkoli mají odlišnou pracovní náplň a jejich profesní zkušenosti se liší, což

zajišťuje jistou míru různorodosti jejich pohledů, jejich výpovědi mohou být ovlivněny firemní kulturou dané agentury.

Kvalitativní výzkum byl zaměřen na hloubkové porozumění postojům a motivacím participantů a není možné jeho výsledky kvantitativně zobecnit na celou populaci generace Z pracující v reklamních agenturách. Poskytuje však dostatečné hloubkové porozumění celé problematice zaměřenou na úzkou cílovou skupinu.

III PROJEKTOVÁ ČÁST

6 DOPORUČENÍ PRO HR A MANAŽERY REKLAMNÍCH AGENTUR

6.1 Ideální reklamní agentura podle generace Z

V rámci kvalitativního výzkumu byli participant z generace Z dotazováni, zda si dokážou představit, že by existovala ideální reklamní agentura, kde by zástupci z generace Z rádi pracovali. Případně, co by taková ideální reklamní agentura měla splňovat. Tyto návrhy jsou vepsány níže a obsahují taktéž některé klíčové motivátory z podkapitoly 5.2.8. Kompletní přehled citací lze nalézt v tabulce s kódovanými tvrzeními na listu Ideální RA. Tabulka je součástí přílohy. Cílem navržených doporučení je inspirovat vedení reklamních agentur a HR oddělení ke správnému motivování této generace – ať už prostřednictvím adaptace některých prvků do pracovního prostředí, nebo zdůrazněním těchto aspektů v rámci náborových aktivit či pracovních inzerátů. Autorka si je vědoma, že ne všechny návrhy je možné v praxi plně realizovat, přesto je do práce zahrnula pro úplnost a komplexnost pohledu.

6.1.1 Flexibilita a volnost

Flexibilní pracovní doba a pracovní model

- možnost práce odkudkoliv (home office, hybridní model),
- respektování osobního rozvrhu (např. škola, soukromé aktivity),
- důraz na výsledky, nikoliv na přítomnost v kanceláři (pokud není nutná z důvodu meetingů),
- možnost rozvrhnout si pracovní čas dle vlastních preferencí a produktivity,
- týmové nastavení časového rámce, kdy je nutné být v kanceláři, dle individuálních potřeb.

Důvěra

- možnost podílet se na velkých projektech a klientech bez ohledu na věk nebo délku praxe,
- důvěra vedení v kompetence (mladých) zaměstnanců,
- otevřenost k nápadům a iniciativě,

- agentura jako „bezpečný prostor“, kde se zaměstnanci necítí kontrolováni nebo omezováni.

Možnost zkoušení nových rolí

- možnost zkoušet nové činnosti a role napříč týmy v agentuře.

Otevřená a neformální firemní kultura

- prostředí, kde mohou být sami sebou,
- neformální a přátelské vztahy,
- otevřenost k diskuzi,
- tolerance rozdílných názorů (ať už mladých či starších kolegů).

6.1.2 Finance

Adekvátní finanční ohodnocení

- vychází z individuálních představ každého (nutnost otevřené diskuze),
- plat odpovídá zkušenostem zaměstnance nikoliv jeho věku.

Transparentní podmínky finančního ohodnocování

- jasně nastavené podmínky pro růst (nejen pro finanční),
- co by měl zaměstnanec splnit, aby se mu zvýšila mzda,
- orientační představa o kompatibilním platu již na prvním pohovoru případně u inzerátu.

Navyšování platu

- ideálně automatické navyšování po roce (roce a půl),
- navyšování platu odpovídající jasně nastaveným podmínkám (SMART), které jsou zaměstnancem splnitelné,
- možnost navyšování platu komunikuje v rámci zpětné vazby nadřízený, nečeká, až o něj zaměstnanec požádá.

6.1.3 Vedení a nadřízení

Aspekty dobrého vedení podle participantů jsou také popsány u motivátoru 5 v podkapitole 5.2.8.

- vedení ukazuje otevřenost ke komunikaci a diskuzi s řadovými zaměstnanci,
- možnost přímého kontaktu s vedením (možnost zapojení názorů mladých do vedení reklamní agentury),
- podpora work-life balance,
- zaměstnanci důvěřují v kompetence vedení,
- vedení ukazuje zájem o zaměstnance,
- nadřízený poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu,
- nadřízený nastavuje správné hranice v klientské spolupráci,
- nadřízený uznává, oceňuje a rozvíjí zaměstnance,
- nedochází k mikromanagementu, bossingu, ageismu a podobným jevům toxického pracovního prostředí,
- vedení či nadřízení poskytují zaměstnancům oporu a podporu v případě potřeby,
- vedení či nadřízený poskytuje zaměstnancům prostor pro kariérní růst.

6.1.4 Kolektiv

Podpora týmové spolupráce

- téma týmové spolupráce popsáno u motivátoru 2 v podkapitole 5.2.8.

Mezigenerační pochopení

- skladba kolektivu s podobnými hodnotami nezávisle na věku,
- stavění mezigeneračních mostů,
- učení se pochopit názory všech generací na pracovišti,
- vzájemná tolerance jiných názorů,
- podpora názoru vzájemného obohacování se.

Onboarding – proces adaptace nového zaměstnance

- důraz na lepší začlenění nováčků do týmu,
- týmový „buddy“ – osoba, která pomáhá v začátcích,
- vzdělávací program pro nové zaměstnance – uvedení do firemní kultury,
- zaměstnanec ví, na koho se obrátit v případě jakéhokoliv dotazu/problému.

Mimopracovní aktivity

- dobrovolné teambuildingové akce.

6.1.5 Vítané benefity**Vzdělávání**

- vzájemné vzdělávání prostřednictvím týmových expertíz,
- placené kurzy, workshopy, konference,
- vyhrazený rozpočet na vzdělávání v týmu.

Klientská spolupráce

- možnost navrhovat značky a projekty, na kterých by chtěli spolupracovat,
- příležitost zapojit se do projektů pro klienty, kteří je zajímají, i mimo jejich stávající pracovní agendu.

Zdravotní benefity

- možnost čerpat sick day,
- možnost fyzioterapie,
- možnost odborné psychické podpory,
- možnost Multisport karty.

Kompenzace přesčasů

- finanční kompenzace,
- možnost náhradního volna,

- možnost odejít z práce dříve v méně vytíženém období jako kompenzaci za přesčasy v období vysokého pracovního nasazení.

Podpora work-life balance

- 25 a více dní dovolené,
- čtyřdenní pracovní týden.

Příspěvek na stravování**Pracovní prostředí**

- atraktivita kanceláří,
- dostatek zasedacích místností,
- „tiché“ místnosti pro lepší koncentraci v otevřených kancelářích,
- nápoje a drobné občerstvení na pracovišti.

7 DALŠÍ MOŽNOST VYUŽITÍ ZÍSKANÝCH DAT

7.1 Náborová kampaň do fiktivního projektu pro AKA

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, existuje mnoho aspektů, které by mohly prostředí reklamních agentur pro mladou generaci ještě více zatraktivnit. Zároveň je však klíčové, aby agentury dokázaly mladé zaměstnance nejen přilákat, ale také si je udržet déle než na obvyklou dobu jednoho až dvou let, což je průměrná doba, po kterou generace Z v zaměstnání setrvává (CareerBuilder, 2021). Jak ukázal i realizovaný výzkum, generace Z má tendenci hledat nové příležitosti, rozvíjet se a zkoušet různé pracovní zkušenosti. Právě proto může být přínosné vytvořit v reklamních agenturách modelové prostředí, které si bude klást za cíl rozvíjet to, co tato generace od práce očekává.

Na základě výsledků kvalitativního výzkumu bude v rámci této diplomové práce navržena koncepce náborové kampaně pro fiktivní projekt Asociace komunikačních agentur (AKA).

7.1.1 Popis projektu re:start v reklamce

Re:start v reklamce by byl roční trainee program, který by vznikl pod záštitou AKA. Program by měl za cíl, pomáhat členským agenturám oslovovat a zapojovat mladé talenty do fungování reklamních agentur. Program by byl určený jak studentům bez předchozích zkušeností v reklamních agenturách, tak zástupcům generace Z, kteří již zkušenost z agenturního prostředí mají, ale hledají novou příležitost nebo změnu – nechtějí však zcela opouštět svou současnou reklamní agenturu.

Trainee program by umožnil účastníkům získat praktické zkušenosti napříč různými odděleními agentury (např. kreativa, strategie, account, social media...) a pomohl by jim objevit, jaký typ práce v reklamě je pro ně nejvhodnější. Ale zároveň jaká specifika práce v daném oddělení obnáší. Program by zároveň reflektoval potřebu generace Z sdílet své názory a ovlivňovat prostředí, ve kterém pracuje – jeho součástí by byl proto pravidelný prostor pro zpětnou vazbu směrem k vedení agentur.

Specifikem programu by byl tzv. buddy systém. Do každé zapojené agentury budou vybráni vždy dva účastníci:

- jeden ze stávajících zaměstnanců, kteří mají zájem o rotaci do jiného oddělení (na jiného klienta) či by rád ovlivnil fungování agentury,

- druhý nově příchozí, bez předchozí agenturní zkušenosti.

Tento model umožní vytvořit podporující pracovní dvojice, které si navzájem pomáhají, sdílí zkušenosti a zároveň přináší do agentur nový a kritický pohled na jejich fungování. V ideálním případě by každá dvojice měla mít k dispozici osobu z vedení, který by fungoval jako mentor a podporující osoba v prosazení názorů.

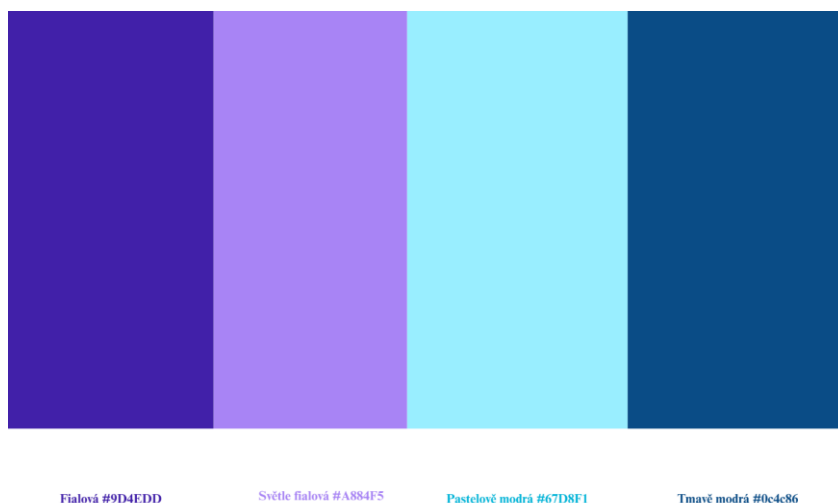
7.1.2 Název projektu

Název re:start v reklamce odkazuje na hlavní myšlenku trainee programu, jehož cílem je nabídnout mladým lidem z generace Z, možnost „restartovat“ nebo nastartovat svou kariéru v reklamních agenturách. Záměrně kombinuje předponu „Re:“, která má evokovat návrat, nové spuštění nebo změnu směru a neformální označení reklamních agentur „reklamka“.

7.1.3 Vizuální zpracování projektu a kampaně

Vizuální podoba programu re:start v reklamce je navržena tak, aby co nejlépe reflektovala vkus cílové skupiny, tedy generace Z. Cílem je, aby vizuální styl působil svěžím a neformálním dojmem a bude diferenciací od podobných trainee programů na trhu. Vizuální styl by neměl působit dojmem klasického korporátního náboru, ale naopak moderně a přátelsky.

Styl využívá pastelových neonových barev a přechodových pozadí. Významnou roli hrají emoji symboly, které jsou pro generaci Z přirozeným jazykem při online komunikaci. Využití emoji symbolů také pomáhá odlehčit tón komunikace.



Fialová #9D4EDD

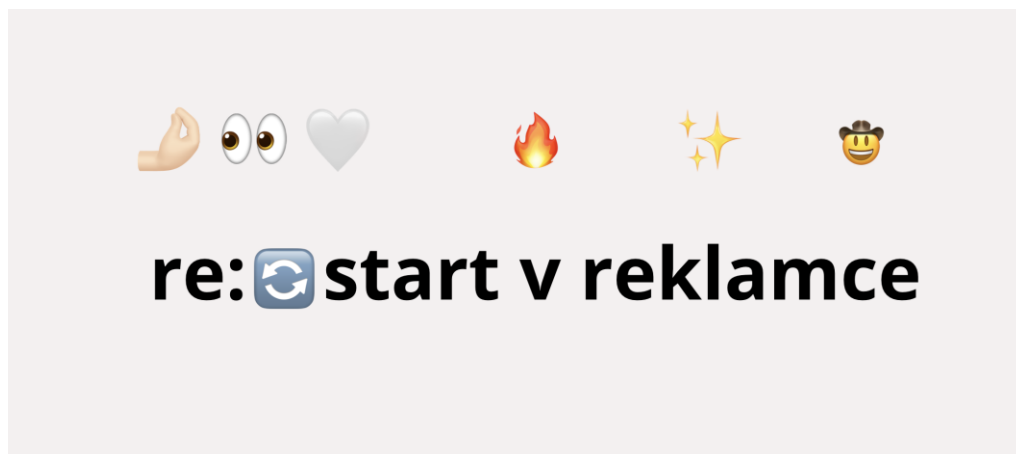
Světle fialová #A884F5

Pastelově modrá #67D8F1

Tmavě modrá #0c4c86

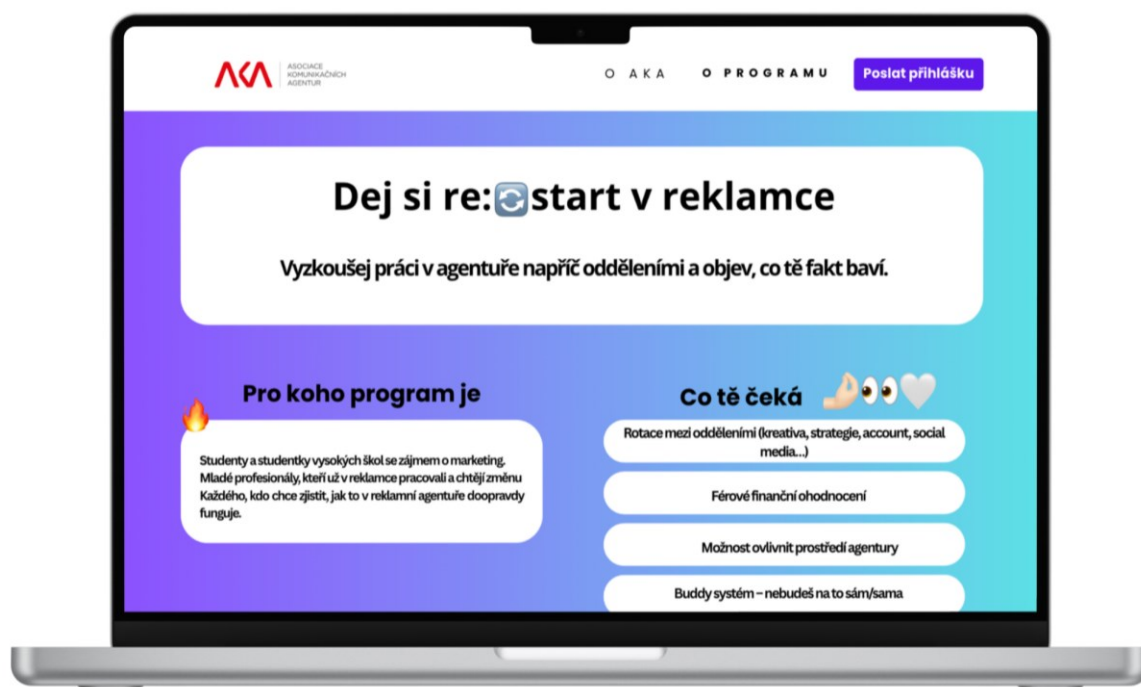
Obrázek 1 Barevná paleta programu a kampaně

(zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 2 Logo a symboly programu

(zdroj: vlastní zpracování v Canva)



Obrázek 3 Ukázka landing page projektu

(zdroj: vlastní zpracování v Canva)

7.1.4 Cílová skupina pro náborovou kampaň

Primární cílovou skupinou jsou zástupci generace Z, konkrétně studenti vysokých škol se zaměřením na marketing, komunikaci, kreativní obory nebo příbuzné oblasti, kteří hledají první pracovní zkušenosti v reklamní agentuře.

Sekundární cílovou skupinou jsou zaměstnanci reklamních agentur spadající věkem do generace Z, kteří již zkušenost s prací v reklamní agentuře mají, ale aktuálně hledají nové pracovní příležitosti, možnost rozvoje nebo změnu prostředí.

Zástupci v obou cílových skupinách jsou ve věkovém rozmezí 20–30 let bez závislosti na genderu. Z důvodu, že partnerské reklamní agentury AKA se sdružují v Praze, bude se jednat primárně o jedince žijící v Praze a jejím okolí.

Dle vytipované osobnosti se daní jedinci dají v rámci segmentace Kantar Lifestyle (2022) zařadit do segmentů tzv. Troufalých a Sebevědomých. Tito jedinci se vyznačují silným zájmem o dění ve světě a aktivně sledují zpravodajství – jejich nejčastějším informačním a komunikačním kanálem jsou sociální sítě.

V online prostoru vykazují nadprůměrnou konzumaci obsahu, přičemž nejvíce času tráví na platformách jako jsou Instagram, X, TikTok a částečně i Facebook. Zároveň jsou na těchto sítích nejvíce aktivní. Sledují vlastní influencery, vyhýbají se mainstreamu, ale přesto touží být součástí komunity. Mezi další oblíbené digitální kanály patří také YouTube, Spotify nebo e-sport platformy. Co se týče televize, nesledují pořady lineárně, ale aktivně si vyhledávají vlastní obsah. Namísto klasického televizního vysílání dávají přednost online videotékám, jako je Netflix či HBO Max. Velký zájem mají především o zahraniční tvorbu.

Dle dostupných dat by cílová skupina mohla mít orientačně 5 000 lidí. Odhad velikosti cílové skupiny vychází z předpokladu, že v Praze působí 19 oborových vysokých škol (MediaGuru, 2019), v každé z nich ročně absoluuje přibližně 50 studentů. Ve věkové skupině 20–30 let se tak může nacházet až 15 000 osob, které vysokou školu studují nebo již absolvovaly. Ne všichni však pracují v reklamní agentuře nebo o to mají zájem, či spadají do segmentu tzv. Troufalých a Sebevědomých.

Na základě charakteristik vybraných segmentů, poznatků z teoretické části práce a výpovědí participantů byla sestavena persona, která shrnuje klíčové rysy chování ideálního zástupce cílové skupiny.



Marie Bystrá

Věk:
24 let

Pracovní zkušenosti:
2 roky pracuje na pozici Account Executive

Rodinný stav:
Svobodná, bezdětná
Žijící v Praze

Životní ambice:
Dosáhnout vysoké životní úrovně
Být uznávaný
Mít respekt a obdiv u ostatních
Vyčnívat z řady
Být nezávislý
Měnit věci k lepšímu

Co očekává od práce:
Kariérní růst
Společnost chytrých a zkušených lidí, kteří ji budou inspirovat
Možnost seberealizace
Pestré a dynamické prostředí
Flexibilitu a svobodu zároveň

Mediální chování:

Online

- Vysoká konzumace online obsahu
- IG, TikTok, (částečně FB a Messenger)
- Na sociálních sítích je velmi aktivní
- Sleduje niche influencery, vyhýbá se mainstreamu
- Oblíbené kanály: YouTube, Spotify, e-sport platformy

TV

- TV nesleduje lineárně, hledá si vlastní obsah
- Preferuje online videotéky (Netflix, Max, Oneplay) před klasickou televizí

Obrázek 4 Příklad osoby pro náborovou kampaň

(zdroj: vlastní zpracování v Canva)

7.1.5 Cíle kampaně

Cíle kampaně lze rozdělit do dvou skupin – akviziční a komunikační.

Komunikační cíle:

- Cíl 1: Zásah alespoň 5 000 lidí odpovídající cílové skupině ve věku 20–30 let prostřednictvím placené reklamy a organických kanálů.
- Cíl 2: Zajistit, aby alespoň 2 000 lidí vědělo, o čem program je – to znamená, že navštíví webovou stránku, přečtou si popis programu či zhlédnou do konce video propagující program.

Akviziční cíle:

- Cíl 3: Získat 100 přihlášek obsahující životopis a motivační materiál (dopis, video, portfolio)
- Cíl 4: Vybrat 20 účastníků programu, ideálně v kombinaci nováčků v RA a stávající zaměstnanec RA s chutí měnit věci a rotovat mezi odděleními.

7.1.6 Mediální a komunikační strategie

Vzhledem k povaze cílové skupiny a omezenému rozpočtu se mediální strategie zaměří především na sociální sítě (platformy Meta, TikTok, LinkedIn). Budou využity jak placené, tak organické příspěvky, a to včetně statických i dynamických kreativní výstupy – v případě TikToku především ve formátu videí.

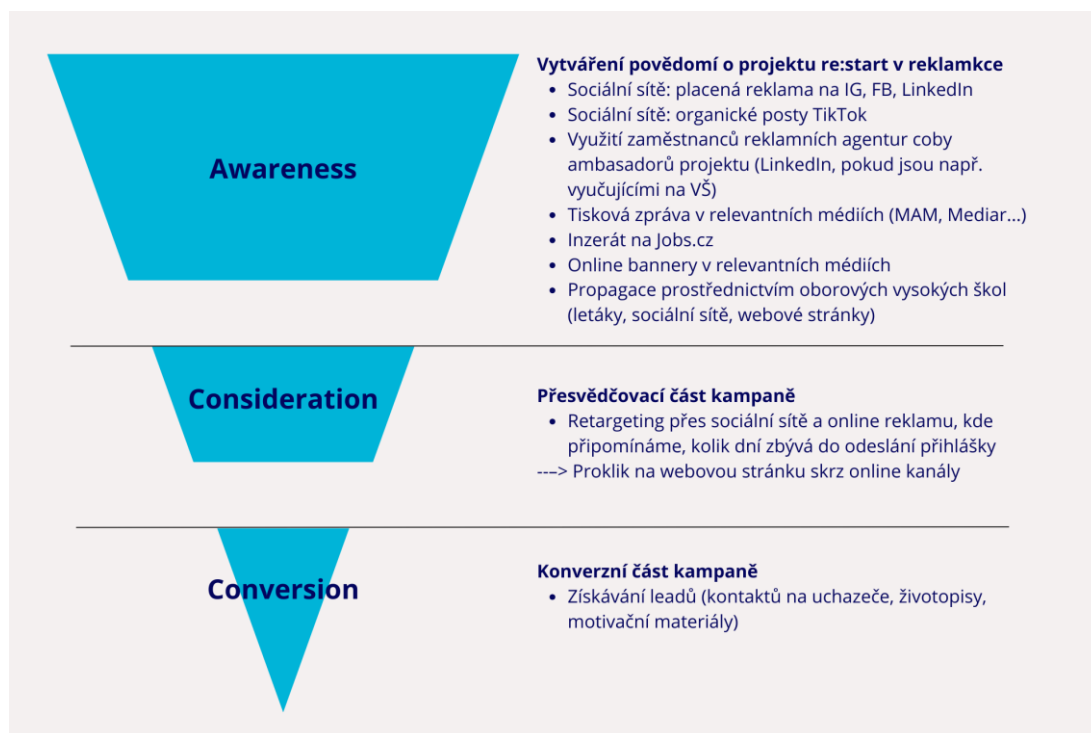
Strategie na sociálních sítích bude mít dvě roviny. V první fázi bude program komunikován skrze facebookové skupiny jednotlivých vysokých škol formou příspěvků s odkazem na microsite programu. Ve druhé fázi bude využita placená podpora na platformách Meta. Pro placenou propagaci programu budou využity stávající sociální sítě Asociace komunikačních agentur, ale vznikne i nový instagramový profil, který bude mít tone of voice generace Z.

Dále budou využívány komunikační kanály vybraných vysokých škol, kde bude program promován. Na vysokých školách budou distribuovány letáky, dynamické bannery do školních informačních televizí, informace na webové stránky vysokých škol, které představují přímý informační kanál pro studenty.

Do mediální strategie budou zároveň zařazeny také interní kanály vybraných členských reklamních agentur AKA, které se do programu aktivně zapojí. Půjde například o sdílení informací prostřednictvím intranetu, newsletterů či sociálních sítí a zapojení jejich zaměstnanců jako ambasadorů programu.

Součástí programu bude speciální microsite umístěná na webu www.aka.cz. Tato podstránka bude mít nejen informační charakter, ale zároveň nabídne možnost přihlášení do programu prostřednictvím registračního formuláře. Zájemci zde budou moci nahrát svůj životopis a motivační materiály, jako je motivační dopis, video nebo své portfolio. Microsite bude zároveň hlavním cílovým bodem celé komunikační kampaně, kde dojde ke sběru tzv. leadů neboli kontaktů na uchazeče. Odkazy na ni povedou ze všech online i offline kanálů.

Komunikační strategie bude fungovat na principu marketingového trychtýře, který vychází z modelu AIDA (Attention, Interest, Desire, Action), ten jednoduše popisuje fáze, kterými prochází zákazník při kontaktu s reklamou. Byl navržen na konci 19. století Eliášem St. Elmo Lewis (Strong, 1925). Postupem času se vlivem digitálního a výkonnostního marketingu zjednodušil na fáze Awareness (povědomí), Consideration (zvažování) a Conversion (konverze).



Obrázek 5 Mechanika komunikační strategie

(zdroj: vlastní zpracování)

7.1.7 Časový plán kampaně

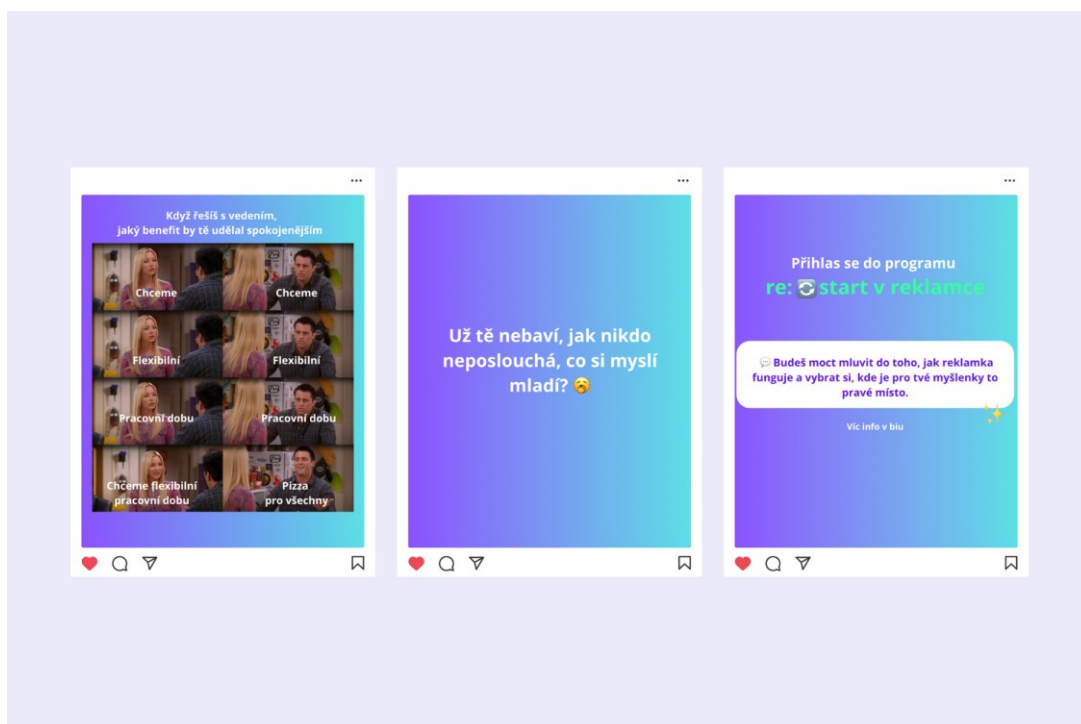
Náborová kampaň je plánovaná na dobu dvou měsíců a její jednotlivé aktivity jsou rozvrženy dle konkrétního časového harmonogramu. V průběhu kampaně se bude měnit obsah jednotlivých sdělení podle aktuální fáze časového plánu. Na začátku bude komunikace zaměřena především na představení programu a informaci o spuštění přihláškového systému. V průběhu kampaně se bude akcentovat například počet již přihlášených uchazečů a hlavní benefity účasti. Závěrečná fáze bude zaměřena na připomenutí blížícího se termínu uzávěrky přihlášek a výzvu k akci.

Kanál	Týden 1	Týden 2	Týden 3	Týden 4	Týden 5	Týden 6	Týden 7	Týden 8
Sociální sítě – placené (IG, FB, LinkedIn)								
Sociální sítě – organické posty (IG, FB, TikTok) + zaměstnanci AKA jako ambasadoři								
PR články v médiích (tiskové zprávy)								
Inzerát na Jobs.cz								
Online bannery v relevantních médiích								
Letáky a plakáty na vysokých školách								
Retargeting (sociální sítě)								
Fungující landing page								

Obrázek 6 Časový plán kampaně

(zdroj: vlastní zpracování v Canva)

7.1.8 Ukázky obsahu komunikační strategie



Obrázek 7 Ukázka Instagram carouselu

(zdroj: vlastní zpracování v Canva)



RE:START V REKLAMCE

Finanční ohodnocení xxxxxxxx Kč

(Tvoje druhá, nebo klidně první šance nakopnout kariéru v reklamce)
 Chceš zjistit, jak to chodí v reklamní agentuře – ale nechceš dělat půl roku jen kafe?
 Nebo už víš, co je to deadline, tendr a feedback, ale chceš změnu, restart a možnost zkusit si něco nového? Hledáme juniory i ty, co už reklamku znají, ale chtějí ji vidět z jiného úhlu. Náš trainee program re:start v reklamce ti ukáže reálný život v agentuře – bez pozlátka, ale s možností růst, rotovat mezi odděleními a zapojit se do projektů, které dávají smysl.

Co tě čeká: 🚀

- Rotace mezi odděleními (kreativa, account, strategie, social... prostě všechno)
- Reálné úkoly, reálné projekty – žádná práce „do šuplíku“
- Normální peníze, žádné podhodnocené stáže
- Možnost najít, co tě fakt baví
- Otevřenost a prostor říct svůj názor na fungování agentury
- Buddy systém – budeš spolupracovat ve dvojici (vždy jeden junior + jeden, kdo už v agentuře pracuje a chce zkusit něco nového)

Co čekáme od tebe: 🔥

- Baví tě svět marketingu a kreativy
- Chceš se učit, růst, ale i držet si work-life balance
- Nevadí ti výzvy a občasný chaos (protože reklama)
- Umíš komunikovat, máš vlastní nápady a nebojíš se je říct

Co ti nabídneme: 🎯

- Klasický zaměstnanecký poměr, ale můžeš mít i part time
- Možnost rotovat mezi odděleními, ale i setrvání tam, kde se ti bude líbit
- Vzdělávání od lidí z oboru
- Neformální atmosféru
- Flexibilní pracovní dobu - jde nám o to, aby práce byla hotová včas, ale kdy jí budeš dělat, je vlastně na tobě
- Hybridní způsob spolupráce
- Normální plat, žádné podhodnocené stáže
- Příspěvek na stravování, multisportku a další
- Otevřený prostor sdílet svůj pohled na to, co by agentury měly dělat jinak

Zaujalo tě to? Pošli nám svoje CVčko a motivační materiál

Víc info najdeš na www.aka.cz/restartvrekamce

Obrázek 8 Ukázka náborového inzerátu

(zdroj: vlastní zpracování v Canva)

7.1.9 Rozpočet kampaně na placená média

Rozpočet kampaně se vztahuje pouze na placené komunikační kanály, protože AKA může využít podporu členských agentur (např. grafika, copywriting, social media specialisté, PR oddělení) v rámci spolupráce bez výrazných dodatečných nákladů. Pro naplnění

stanovených cílů kampaně je na jeden měsíc vyčleněno 60 000 Kč bez DPH. V případě online kanálů (zejména placené sociální sítě) bude alokace upravována na základě výkonnostních metrik, jako je CPM (cena za 1 000 zobrazení), aby bylo možné optimalizovat zásah a konverze kampaně.

Tabulka 8 Měsíční rozpočet kampaně na placená média

Položka	Rozpočet (bez DPH)
Placené příspěvky na sociálních sítích (IG, FB, LinkedIn) + retargeting	30 000 Kč
Online bannery v relevantních médiích	10 000 Kč
PR články v relevantních online médiích (počítáno se slevou v rámci inzertního předplatného)	11 000 Kč
Inzerce na Jobs.cz	9 000 Kč
Celkem	60 000 Kč

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjistit, jak současní či minulí pracovníci reklamních agentur z generace Z vnímají práci v tomto prostředí. Jaké motivátory je vedou k setrvání a jaké bariéry naopak přispívají k jejich odchodu z tohoto pracovního prostředí. Sekundárním cílem bylo ověřit, jak reklamní agentury reagují na zjištěné potřeby této generace. Kvalitativní výzkum provedený formou polostrukturovaných rozhovorů ukazuje, že stanovené cíle byly naplněny.

Výzkum ukázal, že zástupci generace Z vnímají práci v reklamních agenturách jako cennou krátkodobou zkušenost, která jim umožňuje rychle získat odborné dovednosti častokrát během studia. Je tedy dobrým odrazovým můstkem pro další profesní růst. Ačkoliv cílem výzkumu nebyla kvantifikace, ukázalo se však, že značná část participantů, která aktuálně v reklamní agentuře pracuje, neplánuje v tomto prostředí dlouhodobě setrvat – a to zejména z důvodu vysokého pracovního tempa, omezené rovnováhy mezi pracovním a osobním životem či omezené možnosti kariérního i finančního růstu. Tuto skutečnost potvrzují také výpovědi těch participantů, kteří prostředí reklamních agentur opustili a v blízké době se do něj neplánují vracet. Lze tedy konstatovat, že vztah zástupců generace Z k tomuto pracovnímu prostředí je převážně ambivalentní.

Bylo vypořádáno, že míra zkušenosti s prací v agenturách ovlivňuje jejich postoje. Zatímco méně zkušení participanté vnímají agenturní prostředí více idealisticky, ti se zkušenostmi z více agentur nebo již mimo obor jsou vůči práci v agenturách kritičtější.

Přestože fluktuaci v agenturním prostředí nelze dle výpovědí zcela eliminovat, k čemuž přispívá i fakt, že příslušníci generace Z rádi zkouší nové věci a mění pracovní prostředí, lze ji podle výpovědí participantů zmírnit vhodně zvolenými motivátory. Mezi ty hlavní patří respektování individuálních potřeb zaměstnanců, adekvátní finanční ohodnocení či kompetentní vedení. Tyto motivátory je dobré vnímat ve spojení s důvody, které participanté sami uváděli jako klíčové pro své setrvání v reklamních agenturách – nejčastěji zmiňovali dobrý kolektiv, důvěru ze strany vedení, možnost růstu, flexibilní pracovní dobu, dostatečné platové ohodnocení a podporu work-life balance.

Výzkum rovněž ukázal, že fluktuaci v reklamních agenturách naopak „nahrává“ mnoho bariér. Mezi hlavní bariéry patří pracovní přetížení, nedostatečný work-life balance, neadekvátní platové ohodnocení, nekompetentní vedení či omezené možnosti kariérního růstu. Všechny tyto bariéry přispívají k tomu, že příslušníci generace Z agentury opouštějí

bez úmyslu návratu, případně přecházejí do jiné agentury nebo zůstávají ve svém působišti, ale s narůstající mírou demotivace. Porovnání zjištěných motivátorů a bariér ukazuje, že mnohé motivátory jsou zároveň také potřebami generace Z a pokud nejsou naplněny, mění se v bariéry, které snižují atraktivitu agenturního prostředí.

Pohled HR manažerek ukazuje, že reklamní agentury si potřeby generace Z uvědomují. Jejich výpovědi doplňují a v řadě případů potvrzují výpovědi samotných participantů. Začínají proto zavádět konkrétní opatření, která mají za cíl zvýšit spokojenost a loajalitu zaměstnanců z této generace. Zároveň však výzkum odhalil řadu dalších příležitostí k posunu, které byly následně zohledněny v projektové části práce jako inspirace pro ještě větší zatraktivnění oboru. Výsledky výzkumu byly také využity pro návrh iniciativy a náborové kampaně s cílem podpořit pozitivní vnímání oboru ze strany generace Z.

Téma generace Z v prostředí reklamních agentur představuje dle zjištěných informací výzvu pro oblast personalistiky i marketingu. Nabízí také prostor pro další výzkumné aktivity. Zatímco tato práce poskytla hlubší vhled do postojů, motivací a bariér generace Z, do budoucna by bylo vhodné navázat formou kvantitativního šetření, které by umožnilo ověřit získané poznatky na reprezentativním vzorku respondentů. Přínosné by mohlo být také mezigenerační srovnání, které by podpořilo efektivní spolupráci různých generací v prostředí reklamních agentur.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje

- [1] DVOŘÁK, Jan; ŠTĚPÁNEK, Zdeněk a JELÍNKOVÁ, Dagmar, 2014. *Jak dělat dobrou reklamu: a nedělat špatnou*. Praha: MICHAEL. ISBN 978-80-905074-9-4.
- [2] HORŇÁK, Pavel, 2014. *Kreativita v reklamě*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-49-1.
- [3] JANDOUREK, Jan, 2012. *Slovník sociologických pojmů*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3679-2.
- [4] JURÁŠKOVÁ, Olga a HORŇÁK, Pavel, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [5] KOULOPOULOS, Tom a KELDSEN, Dan, 2016. *Gen Z Effect: The Six Forces Shaping the Future of Business*. Londýn: Routledge. ISBN 978-1-351-86174-8.
- [6] KRÍŽEK, Zdeněk a CRHA, Ivan, 2012. *Jak psát reklamní text. 4., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4061-4.
- [7] MCCRINDLE, Mark a Emily WOLFINGER, 2009. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. The ABC of XYZ. ISBN 978-1-74223-035-1.

Internetové zdroje

- [8] ADAMS, James L., 2019. *Conceptual Blockbusting: A Guide to Better Ideas*. Fifth Edition. New York: Machete Book Group. ISBN 978-1-5416-7405-9. Online. Dostupné z:
<https://books.google.cz/books?id=BV6DDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>. [cit. 2025-02-15].
- [9] AIMAN-SMITH, Lynda, BAUER, Talya N. a CABLE, Daniel M. Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 2001, roč. 16, č. 2, s. 219–237. Dostupné z: doi:
<https://doi.org/10.1023/A:1011157116322>. [cit. 2025-01-13].
- [10] AIRTASKER BLOG. *How Gen Zers are embracing the „flexible economy“*. Online, blogový příspěvek. 3. 1. 2024. Dostupné z: Airtasker.com, <https://www.airtasker.com/blog/gen-z-flexible-economy/>. [cit. 2025-01-11].

- [11] ALMA CAREER. *Personalistův průvodce po generacích*. Online. In: Alma Career, 2020. Dostupné z: <https://data.eu.cntmbr.com/almacareer-magazin/almacareer-magazin/a2ac0510-855a-4baf-a78b-8f2424826c94.pdf#page=7.05>. [cit. 2024-12-28].
- [12] BAČUVČÍK, Radim [@radimbacuvcik]. *KKVME11 – Interpretace kvalitativních dat*. Online, video. 2020-10-28. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=elrI477scxw&list=PLcxoCfSWCOgcmDZtiMMZLQCI5zeZEhb_0&index=10. [cit. 2025-04-02].
- [13] BEJTKOVSKÝ, Jiří. 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. Online. *Journal of Competitiveness*. 2016, roč. 8, s. 105–123. Dostupné z: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>. [cit. 2024-11-17].
- [14] BLOOMGARDEN, Kathy. *Gen Z and the end of work as we know it*. Online. In: World Economic Forum, 19.05. 2022. Dostupné z: <https://www.weforum.org/stories/2022/05/gen-z-don-t-want-to-work-for-you-here-s-how-to-change-their-mind/>. [cit. 2024-12-31].
- [15] BRDLIČKA, Bořivoj. *Generace Z*. Online. In: Metodický portál, 5. 11. 2018. Dostupné z: <https://spomocnik.rvp.cz/clanek/21848/GENERACE-Z.html>. [cit. 2024-12-28].
- [16] CAREERBUILDER. *Millennials or Gen Z: who's doing the most job-hopping*. Online. In: Career Builder, 2021. Dostupné z: <https://www.careerbuilder.com/advice/blog/how-long-should-you-stay-in-a-job>. [cit. 2025-01-11].
- [17] CHARLTON, Emma. *What is the gig economy and what's the deal for gig workers?*. Online. In: World Economic Forum, 22. 11. 2024. Dostupné z: <https://www.weforum.org/stories/2024/11/what-gig-economy-workers/>. [cit. 2025-01-13].
- [18] CHRISTIAN, Alew. *The rise of Gen Z side hustle*. Online. In: BBC, 3. 3. 2023. Dostupné z: <https://www.bbc.com/worklife/article/20230302-the-rise-of-the-gen-z-side-hustle>. [cit. 2025-01-13].

- [19] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Audiovizuální a mediální sektor v ČR*. Online. In: Český statistický úřad, 2023. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/docs/107508/68903453-0da5-785c-3aaa-8f32c13346a9/09000424.pdf?version=1.1>. [cit. 2025-02-15].
- [20] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věková struktura k 31. 12. 2023 Česká republika*. Online. In: Český statistický úřad, 2024. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/soubory/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>. [cit. 2024-12-26].
- [21] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Sčítání lidu domů a bytů 2021, Věková struktura*. Online. In: Český statistický úřad, 2024. Dostupné z: <https://scitani.gov.cz/vekova-struktura#skupina-282345>. [cit. 2024-12-28].
- [22] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Sčítání lidu domů a bytů 2021, Vzdělání*. Online. In: Český statistický úřad, 2024. Dostupné z: <https://scitani.gov.cz/vzdelani#null>. [cit. 2024-12-28].
- [23] ČESKO V DATECH. *Česká Zetka Generace Z dospěla do produktivního věku*. Online. In: Česko v datech, 2018. Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/95-ceska-zetka-generace-z-dospela-do-produktivniho-veku/>. [cit. 2024-12-28].
- [24] DELOITTE. *Průzkum Deloitte mezi mileniály a zástupci generace Z 2024*. Online. In: Deloitte, 2024. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>. [cit. 2025-01-11].
- [25] DE SMET, Aaron; MUGAYAR-BALDOCCHI, Marino, REICH, Angelika a SCHANINGER, Bill. *Gen what? Debunking age-based myths about worker preferences*. Online. In: Mckinsey.com, 20.4. 2023. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gen-what-debunking-age-based-myths-about-worker-preferences>. [cit. 2025-01-11].
- [26] DIMOCK, Michael. *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Online. In: Pew Research Center, 17.1. 2019. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>. [cit. 2024-11-17].

- [27] ERNST & YOUNG. *Is Gen Z the spark we need to see the light? 2021 Gen Z Segmentation Study. Insights Report*. Online. In: Ernst & Young. 2021. Dostupné z: https://www.ey.com/en_us/consulting/is-gen-z-the-spark-we-need-to-see-the-light. [cit. 2024-11-17].
- [28] FELL, Ashley a MCCRINDLE, Mark, 2019. *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation*. Norwest: McCrindle Research Pty Ltd. ISBN: 9780648669500. Online. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/335159678_Understanding_Generation_Z_Recruiting_Training_and_Leading_the_Next_Generation. [cit. 2025-01-11].
- [29] FORASTERO, Anandre; SJABADHYNI, Bertina a MUSTIKA, Martina, D. (2018). What millennials want: how to optimize their work. Online. *Jurnal Penelitian Psikologi*. 2018, roč. 2, č. 1, s. 1–16. Dostupné z: <https://doi.org/10.21580/pjpp.v3i1.2489>. [cit. 2025-04-06].
- [30] FRECEROVÁ, Zuzana. *Generace x, y, z a baby boomers na trzích práce v české a slovenské republice se zřetelem na mzdové rozdíly v Praze a Bratislavském kraji*. Online, diplomová práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta. 2024. Dostupné z: [file:///Users/zanetajanouchovarychtova/Downloads/zaverecna_prace%20\(1\).pdf#page=6.08](file:///Users/zanetajanouchovarychtova/Downloads/zaverecna_prace%20(1).pdf#page=6.08). [cit. 2025-01-11].
- [31] FREIWALDOVÁ, Pavla, 2025. *Více než slogany a celebrity. Práce v reklamě chce hlavně odolnost vůči stresu*. Online. In: Idnes.cz, 5.1. 2025. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-v-reklame-pozadavky-vzdelani.A250103_094403_podnikani_frp. [cit. 2025-03-02].
- [32] GARDANOVA, Zhanna; NIKITINA, Natalya a STRIELKOWSKI, Wadim. Critical leadership and set-up-to-fail syndrome. 4th International Conference on Social, Business, and Academic Leadership. Online. *Atlantis press*. 2019, roč. 359, s. 15–19. Dostupné z: <https://www.atlantis-press.com/article/125920994.pdf>. [cit. 2025-04-06].
- [33] GUTERMAN, Alan S., 2023. *Managing Knowledge-Intensive Forms*. Online. In: SSRN, 2023, s. 1-7. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4599210>. [cit. 2025-01-13].

- [34] HENDL, Jan, 2023. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace. Páté aktualizované vydání*. Online. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1968-2. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=qu74EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Hendl,+J.+\(2012\).+Kvalitativn%C3%AD+v%C3%BDzkum:+Z%C3%A1kladn%C3%AD+teorie,+metody+a+aplikace+\(3.+vyd.\).+Port%C3%A1l.+&ots=889Cfw7Lxo&sig=bhdSfjzDKVYtHUdliwv-opPiMaI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=qu74EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Hendl,+J.+(2012).+Kvalitativn%C3%AD+v%C3%BDzkum:+Z%C3%A1kladn%C3%AD+teorie,+metody+a+aplikace+(3.+vyd.).+Port%C3%A1l.+&ots=889Cfw7Lxo&sig=bhdSfjzDKVYtHUdliwv-opPiMaI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). [cit. 2025-04-07].
- [35] HOLÍK, Radek. *Reklamní agentury – svět*. Online, diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. 2014. Dostupné z: file:///Users/zanetajanouchovarychtova/Downloads/hol%C3%ADk_2013_dp.pdf. [cit. 2025-02-15].
- [36] CHAMBERS, Harry, E., 2009. *My Way or the Highway: The Micromanagement Survival Guide*. Online. ReadHowYouWant.com. ISBN 9781442961395. Dostupné z: https://books.google.cz/books/about/My_Way_Or_the_Highway.html?id=23ZR1KUrbbvC&redir_esc=y. [cit. 2025-04-06].
- [37] IGIELNIK, Ruth a PARKER, Kim. *On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know About Gen Z So Far*. Online. In: Pew Research Center, 14. 3. 2020. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far/>. [cit. 2024-12-28].
- [38] INTELLIGENT. *Nearly 4 in 10 employers avoid hiring recent college grads in favor of older workers*. Online. In: Intelligent.com, 12.12. 2023. Dostupné z: <https://www.intelligent.com/nearly-4-in-10-employers-avoid-hiring-recent-college-grads-in-favor-of-older-workers/>. [cit. 2025-04-06].
- [39] *Interní data firmy ABC*, 2024, Praha.
- [40] IPSOS. Generace YXZ opět v krizi. Online. *Retail News*. Praha: Press21. Roč. 7 (2022), č. 12, s. 33. ISSN 2336-7997.
- [41] JAKL, Tomáš. *Fenomén „Quiet Quitting“ v pracovním prostředí*. Online, diplomová práce. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická. 2024. Dostupné z: <https://naos-be.zcu.cz/server/api/core/bitstreams/8468ea50-6f8d-44ce-87af-5e097cbaebd8/content>. [cit. 2025-02-15].

- [42] JOBS.CZ. *Fenomén Lazy girl job aneb co se lze přiučit od generace Z*. Online. In: Jobs.cz, 14.8. 2023. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/fenomen-lazy-girl-job-aneb-co-se-lze-priucit-od-generace-z/>. [cit. 2025-03-02].
- [43] KANTAR. *Lifestyle Studie 2022*. Online, PDF. Praha: Kantar, 2022.
- [44] KANTAR. *40% of Gen Z are hustling, not „quiet quitting“*. Online. In: Kantar, 16.2. 2023. Dostupné z: <https://www.kantar.com/company-news/40-of-genz-are-hustling-not-quiet-quitting>. [cit. 2025-01-13].
- [45] KEMP, Nicola. *Is it possible to achieve true work-life balance and work in advertising?* Online. In: Campaignlive.uk, 7.2. 2018. Dostupné z: <https://www.campaignlive.co.uk/article/possible-achieve-true-work-life-balance-work-advertising/1456327>. [cit. 2025-03-20].
- [46] KLEPL, Thomas [Thomas Klepl]. *Agency vs. Client-side: Personal Insights from a Senior Designer*. Online, příspěvek. 2024-03-15. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/agency-vs-client-side-personal-insights-from-senior-designer-klepl-qv06c/>. [cit. 2025-02-15].
- [47] KLIMCZUK, Andrzej, 2015. *Generational Differences, Generations of Western Society, Managing Multiple Generations in the Workplace*. In: Thompson, S., ed. *The Encyclopedia of Diversity and Social Justice*. Lanham: Rowman & Littlefield, pp. 348–352. e, ISBN 978-1442216044. Online. Dostupné z: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/230511/1/manuscript-Generational-Differences.pdf>. [cit. 2025-01-11].
- [48] KLUSOŇ, Martin. *Kam se uvertat: Klient vs. agentura*. Online. In: Proficio, 18. 12. 2023. Dostupné z: <https://proficio.cz/kam-se-uvrtat-klient-vs-agentura>. [cit. 2025-02-15].
- [49] KRÁSENSKÁ, Daniela. *„Pokud mám volno, telefon prostě nezvednu.“ Generace Z mění pracovní trh*. Online. In: Seznam Zprávy, 14. 11. 2024. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/fakta-zpovykana-generace-z-pruzkum-ukazal-ze-je-v-praci-spokojena-240521>. [cit. 2024-12-25].
- [50] KŘOVÁKOVÁ, Kateřina. *Všichni chtějí všechno hned. Generace Z si zvykla komunikovat jinak*. Online. In: Seznam Zprávy, 16.11. 2024. Dostupné z:

- <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-generace-z-si-zvykla-komunikovat-jinak-264465>. [cit. 2024-12-24].
- [51] KUPPERSCHMIDT, Betty R. Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. Online. *The helath care manager*. 2000, roč. 19, č. 1, s. 65–76. Dostupné z: <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>. [cit. 2024-11-17].
- [52] KUTLÁK, Jiří. Generations Y and Z in the Workplace: Perception of Teamwork. Online. *ACC JOURNAL*. 2019, roč. 25, č. 2, s. 65–77. Dostupné z: <https://doi.org/10.15240/tul/004/2019-2-005>. [cit. 2024-11-24].
- [53] KUTLÁK, Jiří. Individualism and self-reliance of Generations Y and Z and their impact on working environment: An empirical study across 5 European countries. Online. *Problems and Perspectives in Management*. 2021, roč. 19, č. 1, s. 39-52. Dostupné z: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.04). [cit. 2024-11-24].
- [54] LAŠÁKOVÁ, Anna; VOJTEKOVÁ, Monika a PROCHÁZKOVÁ, Lenka. What (de)motivates gen Z women and gen Z men at work? comparative study of gender differences in the young generation's motivation. Online. *Journal of Business Economics and Management*. 2023, roč. 24, č. 4, s. 771–796. Dostupné z: <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20439>. [cit. 2025-01-13].
- [55] LEOVARIDIS, Cristina. Human resources management in advertising agency. Online. *Management & Marketing*. 2009, roč. 7, č. 1. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/46524873_Human_resources_management_in_advertising_agency. [cit. 2025-02-15].
- [56] LUCAS, Suzanne. *Reverse ageism: why do companies avoid Gen Z workers?*. Online. In: Resources for employers, Srpen 2024. Dostupné z: <https://resources.workable.com/stories-and-insights/reverse-ageism-why-are-companies-steering-clear-of-gen-z-workers>. [cit. 2025-04-06].
- [57] MAGALHÃES, Filip. Práce od devíti do pěti vysává z člověka duši, tvrdí generace Z a do důchodu chce co nejdřív. Online. In: HROT24, 10. 3. 2024. Dostupné z: <https://www.hrot24.cz/clanek/generace-z-prace-zamestnani-duchod-uzkost-cisar-HVfVL>. [cit. 2024-12-26].

- [58] MARCINKOVÁ, Lucia, 2022. *Kolik respondentů potřebuji na hloubkový rozhovor?* Online. In: Designdev.cz, 10. 3. 2022. Dostupné z: <https://designdev.cz/kolik-respondentu-potrebuji-na-hloubkovy-rozhovor>. [cit. 2025-02-15].
- [59] MARKETING & MEDIA, 2023. *Ogilvy oslovuje mladé talenty, spouští vzdělávací program Nulták*. Online. In: MaM.cz, 21. 3. 2023. Dostupné z: <https://www.mam.cz/novinky/komunita-a-lide/komunita/vzdelavani/2023-03/ogilvy-oslovuje-mlade-talenty-spousti-vzdelavaci-program-nultak/>. [cit. 2025-03-02].
- [60] MARKETING & MEDIA. *Vedení agentury VML doplnila od nového roku trojice mladých talentů*. Online. In: MaM.cz, 4. 2. 2025. Dostupné z: <https://www.mam.cz/novinky/komunita-a-lide/komunita/lide/2025-02/vedeni-agentury-vmi-doplnila-od-noveho-roku-trojice-mladych-talentu/>. [cit. 2025-03-02].
- [61] MCCRINDLE. *Gen Z and Gen Alpha Infographic Update*. Online. In: McCrindle, 2023. Dostupné z: <https://mccrindle.com.au/article/topic/generation-z/gen-z-and-gen-alpha-infographic-update/>. [cit. 2024-12-26].
- [62] MEDIAGURU. *Přehled marketingového a reklamního vzdělávání v Česku*. Online. In: Mediaguru.cz, 14. 2. 2019. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/02/prehled-marketingoveho-a-reklamniho-vzdelavani-v-cesku/>. [cit. 2025-04-01].
- [63] MEDIAGURU. *Výzkum: Polovina specialistů odchází z agentury do dvou let*. Online. In: Mediaguru.cz, 26. 1. 2022. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/01/vyzkum-polovina-specialistu-odchazi-z-agentury-do-dvou-let/>. [cit. 2025-02-15].
- [64] MEDIAGURU. *Bossing Čechy příliš netrápí, osobně ho zažil každý desátý*. Online. In: MediaGuru.cz, 21. 2. 2023. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2023/02/bossing-cechy-prilis-netrapi-osobne-ho-zazil-kazdy-desaty/>. [cit. 2025-03-20].
- [65] NEKOLOVÁ, Daniela. *Problematika kreativity v malých, středních a velkých agenturách se zaměřením na bariéry kreativity*. Online, diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. 2024. Dostupné z: https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/50539/nekolov%202022_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=25.47. [cit. 2025-02-15].

- [66] NOVOTNÁ, Hedvika; ŠPAČEK, Ondřej a ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, Magdaléna, 2020. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Online. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7571-052-9. Dostupné z: https://obalky.kosmas.cz/ArticleFiles/280319/auto_preview2.pdf/FILE/Metody-vyzkumu-ve-spolecenskych-vedach_auto_preview2.pdf. [cit. 2025-04-07].
- [67] PACELLI, Alexandra. *Conscious Unbossing: A warning sign for HR in 2025*. Online. In: Hrreview.uk, 27. 11. 2024. Dostupné z: <https://hrreview.co.uk/hr-news/strategy-news/conscious-unbossing-a-warning-sign-for-hr-in-2025/378082>. [cit. 2025-03-02].
- [68] PARENTING IN ADLAND. *How agencies can best support moms and dads*. Online. In: Parenting in adland, 2019. Dostupné z: <http://www.parentinginadland.com/files/pia-whitepaper.pdf>. [cit. 2025-03-20].
- [69] RANDSTAD CANADA. *From Y to Z—A Guide to the Next Generation of Employees*. Online. In: Cdn2.net, 2014. Dostupné z: https://cdn2.hubspot.net/hub/148716/file-2537935536-pdf/Gen_Y_Brochures/randstad-from-y-to-z-web.en_LR.pdf. [cit. 2025-03-20].
- [70] RITTENHOUSE, Lindsay. *Why agencies are quietly laying off mid-level and senior employees*. Online. In: Adage.com 1. 2. 2024. Dostupné z: <https://adage.com/article/agency-news/why-agencies-are-quietly-laying-mid-level-and-senior-employees/2539371/>. [paywall]. [cit. 2025-03-20].
- [71] SCOTT, Ryan. *Get ready for generation Z*. Online. In: Forbes.com, 28. 11. 2016. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/causeintegration/2016/11/28/get-ready-for-generation-z/>. [cit. 2025-03-02].
- [72] SEEMILLER, Corey a GRACE, Meghan. *Generation Z Goes to College: An Opportunity to Reflect on Contemporary Traditional College Students*. Online. *Journal of College and Character*. 2017, roč. 18, č. 3, s. 221-223. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/2194587X.2017.1338583>. [cit. 2024-11-17].
- [73] SHAJI George A. *The "Anti-Hustle" Ethos Among Generation Z Workers: An Investigation into Shifting Attitudes Towards Work-Life Balance*. Online. *Partners Universal Innovative Research Publication*. 2024, roč. 2, č. 5, s. 96-109. ISSN 3048-586X. Dostupné z: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13993431> [cit. 2025-01-13].

- [74] ŠMAHAJ, Jan; KOLAŘÍK, Marek a GLASER, Ondřej, 2022. *Závislostní chování na internetu. Proměny chování generací v digitální éře*. Online. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého. ISBN 978-80-244-6288-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/zavislostni-chovani-na-internetu-promeny-chovani-generaci-v-digitalni-ere-2050569/>. [cit. 2024-11-17].
- [75] ŠOTKOVSKÁ, Marie. *Práce v reklamní agentuře? Je to fofr*. Online. In: Jdi pracovat, 20. 1. 2016. Dostupné z: <https://www.jdipracovat.cz/prace-v-reklamni-agenture-je-to-fofr/>. [cit. 2025-02-15].
- [76] STEM. *Report. Jak se učíme my: výzkum učících návyků Generace Z*. Online. In: STEM Ústav empirických výzkumů, z.ú., 2024. Dostupné z: <https://jakseucimemy.cz/vyzkumna-zprava.pdf#page=80.05>. [cit. 2024-12-28].
- [77] STRONG, Edward Kellogg. 1925. *The psychology of selling and advertising*. New York: McGraw-Hill Book Company. Online. Dostupné z: https://books.google.cz/books?redir_esc=y&hl=cs&id=7ksEAAAAMAAJ&q=lewis#v=snippet&q=lewis&f=false. [cit. 2025-03-28].
- [78] TASTE. *Průzkum spokojenosti specialistů v agenturách*. Online. In: Taste.cz, 2022a. Dostupné z: <https://taste.cz/ke-stazeni/taste-pruzkum-spokojenosti-specialistu.pdf>. [cit. 2025-02-15].
- [79] TASTE. *Co očekávají klienti od svých marketingových agentur?* Online. In: Taste.cz, 2022b. Dostupné z: <https://taste.cz/ke-stazeni/taste-co-ocekavaji-klienti-od-svych-marketingovych-agentur.pdf>. [cit. 2025-02-15].
- [80] THE CENTER FOR GENERATIONAL KINETICS. *Five generations of employees in today's workforce*. Online. © 2015. In: Dostupné z: <https://genhq.com/five-generations-of-employees-in-todays-workforce/>. [cit. 2024-08-29].
- [81] USWITCH. *Call me maybe (not): a quarter of young people never answer the phone*. Online. In: Uswitch, 30. 4. 2024. Dostupné z: <https://www.uswitch.com/media-centre/2024/04/Call-me-maybe-quarter-young-people-never-answer-phone/>. [cit. 2024-11-17].
- [82] VAN DEN BERG, Monika, 2020. *Jak se vzájemně chápat Generace X,Y,Z*. Online. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-1590-7.

- Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/jak-se-vzajemne-chapat-1913039/>.
[cit. 2024-11-17].
- [83] VYHNÁNKOVÁ, Zuzana. *Kde je marketákoví líp? V agentuře nebo na straně klienta?* Online, blogový příspěvek. 2. 8. 2023. Dostupné z: [Zuzanavyhnankova.cz](https://www.zuzavyhnankova.cz), <https://www.zuzavyhnankova.cz/post/kde-je-lip-v-agenture-nebo-u-klienta>.
[cit. 2025-02-15].
- [84] WENDLER, Walter. V. *Micromanagement*. Online. In: OpenSIUCSouthern. Illinois: Southern Illinois University Carbondale, 2013. Dostupné z: http://opensiuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1197&context=arch_hepc.
[cit. 2025-04-06].
- [85] WORKPLACE INTELLIGENCE, 2022. *Upskilling Study. Study finds that 74% of Millennial and Gen Z employees are likely to quit within the next year due to a lack of skills development opportunities*. Online. In: Workplaceintelligence.uk, 27. 10. 2022. Dostupné z: <https://workplaceintelligence.com/upskilling-study/>. [cit. 2025-02-15].
- [86] ZEHETNER-HIRTENLEHNER, Daniela. Formation of leadership style of Generation Z. Online. *Actual problems of innovative economy and law*. 2023, roč. 3, č. 12, s. 79-84. ISSN 2524-0455. Dostupné z: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-12>. [cit. 2025-01-13].
- [87] ZIMMERMANN, Sandra. *Employer Attractiveness: Definition, Factors & Measures*. In: WiFor Institute, 2025. Dostupné z: <https://www.wifor.com/en/employer-attractiveness-definition-factors-measures/>. [cit. 2025-03-20].
- [88] ZHÁNĚL, Jiří; HELLENBRANDT, Vladimír a SEBERA, Martin, 2014. *Metodologie výzkumné práce*. Online. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1451/jaro2017/nk2019/um/Zhanel-metodologie-vyzkumne-prace_2014.pdf. [cit. 2024-04-07].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Barevná paleta programu a kampaně	106
Obrázek 2 Logo a symboly programu.....	107
Obrázek 3 Ukázka landing page projektu	107
Obrázek 4 Příklad osoby pro náborovou kampaň.....	109
Obrázek 5 Mechanika komunikační strategie	111
Obrázek 6 Časový plán kampaně.....	112
Obrázek 7 Ukázka Instagram carouselu.....	112
Obrázek 8 Ukázka náborového inzerátu	113

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Porovnání vztahu k práci u jednotlivých generací.....	17
Tabulka 2 Porovnání počtu obyvatel ve věku 20–26 let s vysokoškolským vzděláním (1991–2021)	21
Tabulka 3 Výhody práce marketéra na straně klienta dle velikosti firmy	42
Tabulka 4 Nevýhody práce marketéra na straně klienta dle velikosti firmy	43
Tabulka 5 Seznam participantů z generace Z	55
Tabulka 6 Seznam participantek z HR oddělení reklamních agentur.....	56
Tabulka 7 Zodpovězení výzkumné otázky č. 2	95
Tabulka 8 Měsíční rozpočet kampaně na placená média	114

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel ČR ve věku 20–26 (1991–2021).....	21
Graf 2 Tři nejčastější důvody, proč se generace Z rozhodne pracovat pro danou organizaci	25
Graf 3 Tři nejčastější důvody, proč se generace Z rozhodla opustit předchozí organizaci .	26

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

V textu není obsažen žádný symbol.

V textu je obsažena zkratka RA. Význam této zkratky je reklamní agentura.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Polostrukturovaný scénář pro individuální rozhovory hloubkové rozhovory

Příloha P II: Audio záznam a přepisy rozhovorů

Příloha P III: Přehled kódovaných tvrzení

PŘÍLOHA P I: POLOSTRUKTUROVANÝ SCÉNÁŘ PRO INDIVIDUÁLNÍ HLOUBKOVÉ ROZHOVORY

První cílová skupina – zástupci generace Z v reklamních agenturách

Úvod

Děkuji, že jste si udělal/a čas na tento rozhovor. Budeme se bavit o atraktivitě práce v reklamních agenturách, zejména z pohledu generace Z. Zajímá mě Vaše osobní zkušenost, jak vnímáte práci v různých agenturách, co Vás motivovalo ke změnám a co Vás naopak udrželo v oboru.

Rozhovor bude probíhat formou otevřených otázek, není tedy žádná správná nebo špatná odpověď – jde mi o Váš pohled a upřímné sdílení zkušeností. Dotkneme se témat jako pracovní prostředí, podmínky, motivace ke změně i celková atraktivita tohoto odvětví pro mladé lidi. Pokud by se v rozhovoru objevila otázka, která Vám nebude příjemná, dejte mi prosím vědět a můžeme ji přeskočit.

Ráda bych Vás také upozornila, že si rozhovor budu nahrávat, abych se mohla později vrátit k Vaším odpovědím. Nahrávka bude použita výhradně pro účely této analýzy a zůstane anonymní. Pokud byste s nahráváním nesouhlasil/a, můžeme rozhovor vést pouze formou poznámek. Je to pro Vás v pořádku?

Pokud máte jakékoli dotazy, klidně se ptejte. Můžeme začít?

Úvodní část (pro všechny participanty)

1. Mohl/a byste mi krátce říct něco o sobě? (jméno, věk, studium, profesní zaměření)
2. Jaké máte zkušenosti s prací v reklamní agentuře?
 - a. Pracujete/pracoval/a jste v reklamní agentuře?
 - b. Pokud ano, jak dlouho a na jaké pozici?
 - c. V současnosti stále pracujete v reklamní agentuře?
 - d. Pracoval/a jste pouze v jedné agentuře, nebo jich bylo více?
 - e. O jakou reklamní agenturu se jedná/nalo (síťová, malá, střední, nějak zaměřená...?)

Na základě odpovědi bude participant zařazen do jedné ze tří skupin a otázky budou navazovat podle jeho zkušeností.

1. Podskupina – participant, kteří mají zkušenost s prací v jedné reklamní agentuře a stále v ní pracují

Atraktivita práce v reklamní agentuře

1. Co Vás motivovalo začít pracovat v reklamní agentuře?
2. Shodovala se očekávání, která jste měl před nástupem s realitou po nástupu?
3. Jak hodnotíte pracovní prostředí a kulturu v agentuře, kde pracujete?
4. Jaké aspekty práce v agentuře Vás nejvíce baví a naplňují?
5. Jsou naopak nějaké aspekty, které Vás odrazují nebo demotivují?

Motivátory a bariéry setrvání v reklamní agentuře

6. Jste rozhodnutý/á zůstat pracovat v této agentuře dlouhodobě?
 - a. Pokud ano: Proč?
 - b. Pokud ne: Proč? A existují nějaké podmínky, které by vás přiměly zůstat?
7. Co by mohlo zvýšit Vaši spokojenost a loajalitu k zaměstnavateli?
8. Máte zkušenost s prací v jiném prostředí? Pokud ano, co považujete za největší výhody a nevýhody práce v reklamní agentuře oproti jinému prostředí/profesi?

Přemýšlení o kariéře v reklamní agentuře z pohledu generace Z:

9. Jakožto zástupce generace Z, myslíte si, že pro tuto generaci je obecně prostředí reklamních agentur atraktivní? Chtějí zde setrvat pracovat anebo jde o dobrý odrazový můstek v kariéře?
10. Co podle vás dělají reklamní agentury ve vztahu ke spolupráci s generací Z špatně?
11. Napadá vás ideální pracovní model práce v reklamních agenturách? Co by se podle Vás mělo změnit v pracovním prostředí agentur, aby mladí lidé měli větší motivaci v nich setrvat a cítili se spokojenější?

2. Podskupina – Participanti, kteří mají zkušenost s prací v reklamní agentuře, ale již pracují v jiné/několikáté agentuře

Motivace a bariéry práce v RA

1. Co Vás motivovalo začít pracovat v reklamní agentuře?
2. Jaké aspekty práce v agenturách Vás přesvědčily zůstat v tomto oboru?
3. Jaké aspekty práce v agentuře Vás nejvíce baví a naplňují?
4. Jsou naopak nějaké aspekty, které Vás odrazují nebo demotivují?
5. Jste rozhodnutý/á zůstat pracovat v této agentuře dlouhodobě?
 - a. Pokud ano: Proč?
 - b. Pokud ne: Proč? A existují nějaké podmínky, které by vás přiměly zůstat?

Porovnání práce v reklamních agenturách

6. Proč jste se rozhodl/a změnit reklamní agenturu?
7. Jak se lišily podmínky, prostředí nebo přístup k práci v jednotlivých agenturách, kde jste pracoval/a?
8. Jaké faktory nejvíce ovlivňují Vaši spokojenost a rozhodnutí zůstat v současné agentuře?

Přemýšlení o kariéře v reklamní agentuře z pohledu generace Z:

9. Jakožto zástupce generace Z, myslíte si, že pro tuto generaci je obecně prostředí reklamních agentur atraktivní? Chtějí zde setrvat pracovat anebo jde o dobrý odrazový můstek v kariéře?
10. Co podle vás dělají reklamní agentury ve vztahu ke spolupráci s generací Z špatně?
11. Napadá vás ideální pracovní model práce v reklamních agenturách? Co by se podle Vás mělo změnit v pracovním prostředí agentur, aby mladí lidé měli větší motivaci v nich setrvat a cítili se spokojenější?

Podskupina – Participanti, kteří mají zkušenost s prací v reklamní agentuře, ale v agenturách již nepracují

Motivace a bariéry práce v RA

1. Co vás motivovalo k tomu, že jste předtím do reklamní agentury nastoupil/a?
2. Co Vás motivovalo k odchodu z reklamní agentury?
3. Kdybyste měl/a možnost něco změnit ve své předchozí práci v reklamní agentuře, co by to bylo?
4. Co by Vás motivovalo k návratu do předchozí agentury?

Pohled na kariéru a atraktivitu práce v agenturách

5. Jak se změnil Váš pohled na práci v reklamních agenturách? Řekl/a byste, že předchozí/následující pracovní zkušenosti, které jste získal ovlivnily Váš názor na práci v reklamní agentuře?
6. Jaké aspekty jiných/současného pracovního prostředí považujete za lepší oproti reklamním agenturám?
7. Co vám naopak chybí v současné práci oproti agentuře?
8. Přejde vám reklamní agentura stále atraktivní místo pro práci?

Přemýšlení o kariéře v reklamní agentuře z pohledu generace Z:

9. Jakožto zástupce generace Z, myslíte si, že pro tuto generaci je obecně prostředí reklamních agentur atraktivní? Chtějí zde setrvat pracovat anebo jde o dobrý odrazový můstek v kariéře?
10. Co podle vás dělají reklamní agentury ve vztahu ke spolupráci s generací Z špatně?
11. Napadá vás ideální pracovní model práce v reklamních agenturách? Co by se podle Vás mělo změnit v pracovním prostředí agentur, aby mladí lidé měli větší motivaci v nich setrvat a cítili se spokojenější?

Závěrečná část (pro všechny participanty)

Máte nějaký závěrečný komentář k tématu práce atraktivity v reklamních agenturách?

Druhá cílová skupina – HR v reklamních agenturách

Úvod

Děkuji, že jste si udělal/a čas na tento rozhovor. Budeme se bavit o atraktivitě práce v reklamních agenturách, zejména z pohledu generace Z. Zajímá mě Vaše osobní zkušenost, jak vnímáte obtížnost náboru a spolupráci s touto generací.

Rozhovor bude probíhat formou otevřených otázek, není tedy žádná správná nebo špatná odpověď – jde mi o Váš pohled a upřímné sdílení zkušeností. Dotkneme se témat jako pracovní prostředí, podmínky, motivace ke změně i celková atraktivita tohoto odvětví pro mladé lidi. Pokud by se v rozhovoru objevila otázka, která Vám nebude příjemná, dejte mi prosím vědět a můžeme ji přeskočit.

Ráda bych Vás také upozornila, že si rozhovor budu nahrávat, abych se mohla později vrátit k Vaším odpovědím. Nahrávka bude použita výhradně pro účely této analýzy a zůstane anonymní. Pokud byste s nahráváním nesouhlasil/a, můžeme rozhovor vést pouze formou poznámek. Je to pro Vás v pořádku?

Pokud nemáte dotazy, můžeme začít s rozhovorem?

1. Jak byste popsali Vaše zkušenosti s náborem a spoluprací s generací Z (lidé ve věku 20–30 let)?

- Vnímáte zde nějaké rozdíly v přístupu k práci oproti předchozím generacím?

2. Proč si podle vás mladí lidé z generace Z vybírají práci v reklamní agentuře?

- S jakými důvody jste se setkal/a na pohovoru?

3. Pozorujete ve vaší agentuře větší fluktuaci u generace Z než u jiných generací?

- S jakými důvody k odchodu se nejčastěji setkáváte?

4. Jedním z hlavních důvodů odchodu, který zástupci této generace uvádí, je špatné vedení.

- Setkali jste se s tím u odcházejících zaměstnanců? Pokud ano, co zaznívalo?
- Zástupci gen Z v této souvislosti nejčastěji zmiňují:
 - Micromanagement
 - Úplnou absenci vedení, nedostatek péče o potřeby

- Bossing
- Setkali jste se s tím někdy? Pokud ano, jak agentura s těmito zjištěními pracuje?

5. Dalším z často uváděných důvodů je nerespektování osobního času.

- Zástupci gen Z v této souvislosti nejčastěji zmiňují:
 - Přetížení
 - Nedostatek mantinelů vůči klientům
 - Nekončící tlak a stres
- Jak na to nahlížíte? Souhlasíte s tím?
- Snaží se tomu agentura nějak předcházet? Je to vůbec v jejich silách?

6. Dalším silným faktorem pro odchod z agentury je platové ohodnocení.

- Jak vnímáte finanční nároky generace Z? Myslíte, že jsou realistické?
- Jak často je výše platu důvodem k odchodu?
- Jak zpravidla vypadá vyjednávání o výši platu s touto generací?

7. V rámci rozhovorů se zástupci gen Z jsem se setkávala s tím, že měli problém především na začátku své kariéry v reklamních agenturách.

- Zástupci gen Z v této souvislosti nejčastěji zmiňují:
 - Pocit nezapadání do kolektivu
 - Pocit osamocení
 - Nevědí, na koho se obrátit
 - Nadřízený nemá dostatek prostoru na věnování
 - Nerespektování part-time pracovní doby
- Jaký onboarding pro mladé zaměstnance nabízíte?
- Objevila se někdy kritika, že agentura nováčky nepodporuje dostatečně?

8. Vidíte nějaké klíčové faktory, které by generaci Z mohly přimět, aby v agentuře zůstala déle?

- 9. Čím se snažíte motivovat zaměstnance z generace Z, který zvažuje odchod, aby zůstal?**
- 10. Myslíte si, že se reklamní agentury dostatečně přizpůsobují generaci Z, nebo spíše spoléhají na to, že se mladí lidé přizpůsobí jim?**
- 12. Je něco dalšího, co jsem zapomněla a neměla bych přehlédnout?**

PŘÍLOHA P II: AUDIO ZÁZNAM A PŘEPISY ROZHovorŮ

Audio záznamy rozhovorů a jejich přepisy jsou dostupné na online úložišti.

https://drive.google.com/drive/folders/1vgy-ho4bTPGleT-KECY_3ZPRCBgNHU0E?usp=drive_link

PŘÍLOHA P III: PŘEHLED KÓDOVANÝCH TRVZENÍ

Přehled zařazení jednotlivých výpovědí do motivátorů, bariér a dalších percepčí je součástí tabulky *Kódované výpovědi participantů generace Z*. Bariéry, motivátory a ideální představy o reklamní agentuře jsou uvedeny na speciálních listech tabulky. V listu *Kódované výpovědi* je možné filtrovat dle jednotlivých odpovědí. V tabulce *Kódované výpovědi HR* jsou uvedeny výpovědi druhé cílové skupiny a také je možné v nich filtrovat dle okruhů otázek. Obě tabulky jsou dostupné na online úložišti pod tímto odkazem:

<https://drive.google.com/drive/folders/1rxTOWiNiw2o6w7oa3srfuWqgblrHVFvD?usp=sharing>