

# Návrh vzdělávacího programu pro řízení pracovníků generace Z

Bc. Dana Ševčíková

---

Diplomová práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Dana Ševčíková**  
Osobní číslo: **K20351**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Návrh vzdělávacího programu pro řízení pracovníků generace Z**

## Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši a teoretická východiska týkající se řízení pracovníků se zaměřením na generaci Z.
2. Stanovte hlavní cíl, formulujte výzkumné otázky a zvolte vhodné výzkumné metody.
3. Provedte primární výzkum metodou osobních rozhovorů s manažery týmů. Závěry získané ze sekundárních zdrojů týkajících se generace Z ověřte primárním výzkumem metodou Focus group se zástupci této generace.
4. Vyhodnotte výsledky primárních výzkumů, zodpovězte výzkumné otázky a formulujte relevantní závěry.
5. V projektové části navrhnete, na základě výsledků primárního výzkumu, vzdělávací program pro manažery obchodních týmů tak, aby zohlednil specifika řízení pracovníků generace Z.

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

**Seznam doporučené literatury:**

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 9788024752587.

BERG, Monika van den. 2020. *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z*. Praha: Grada, 228 s. ISBN 9788024721392.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 9788072614301.

SCOTT, Kim Malone. 2018. *Radikální otevřenost: jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*. Přeložil Simona JAVŮRKOVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, Žádná velká věda, 336 s. ISBN 978-80-7555-048-4.

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Dagmar Weberová, Ph.D., MBA**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2022**



---

**Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.**  
děkan

---

**Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 4. dubna 2022

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/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 UTB 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 – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/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 bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 8.4.2022

Jméno a příjmení studenta: Dana Ševčíková

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je navrhnout vzdělávací program pro řízení generace Z zaměřený na manažery obchodních týmů v pojišťovně Kooperativa, Agentura jižní Morava. V teoretické části se práce zaměřuje na obecnou charakteristiku generací, primárně těch, které působí na českém pracovním trhu. V souvislosti se vstupem generace Z na pracovní trh přibližuje tato práce problematiku řízení lidských zdrojů a zodpovědnosti liniových manažerů v oblasti personálních činností. V praktické části byl vyhodnocen kvalitativní výzkum a odkryty rezervy v práci manažerů ve zkoumaných činnostech. K získání potřebných dat byli osloveni manažeři společnosti Kooperativa na straně jedné, a zástupci generace Z pracující v této pojišťovně na straně druhé. V projektové části je navrhnutý vzdělávací program, který může napomoci k posílení manažerských kompetencí v souvislosti s řízením generace Z.

Klíčová slova: generace, generace Z, personální činnosti, řízení lidí, manažer, kompetence, vzdělávání

## **ABSTRACT**

The aim of the diploma thesis is to design an educational program for the management of the Z generation focused on the managers of business teams in the Kooperativa insurance company, South Moravia Agency. In the theoretical part, the characteristics concern generations of work, primarily those that operate in the Czech labor market. In connection with the entry of Generation Z into the labor market, this work approaches the issue of human resource management and the responsibilities of line managers in the field of personnel activities. In the practical part, qualitative research was evaluated and reserves in the work of managers in the researched activities were revealed. The managers of Kooperativa, on the one hand, and representatives of the Z generation working in this insurance company, on the other, were contacted to obtain the necessary data. The project part proposes an educational program that can help strengthen managerial competencies in connection with the management of Generation Z.

Keywords: generation, generation Z, personnel activities, people management, manager, competence, education

**Motto:**

*„K základním pravdám života patří, že lidé se vždy shromažďují kolem toho, kdo jim pomáhá stát se lepšími, a odtahují se od toho, kdo snižuje jejich hodnotu.“*

John C. Maxwell

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA GENERACÍ.....</b>	<b>11</b>
1.1 GENERACE X .....	12
1.2 GENERACE Y .....	13
1.3 GENERACE Z.....	14
1.4 GENERACE ALFA .....	15
<b>2 NOVÉ GENERACE NA TRHU PRÁCE .....</b>	<b>16</b>
2.1 ČESKÁ GENERACE Z.....	17
<b>3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>19</b>
3.1 AGE MANAGEMENT .....	20
3.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ .....	22
3.2.1 Nábor a výběr.....	22
3.2.2 Adaptace .....	23
3.2.3 Zpětná vazba .....	23
3.2.4 Vyjednávání.....	24
3.3 ŘÍZENÍ GENERACE Z.....	25
<b>4 PROFIL MANAŽERA.....</b>	<b>26</b>
4.1 MANAŽERSKÉ ZODPOVĚDNOSTI.....	27
4.1.1 Vedení týmu.....	28
4.1.2 Budování týmu.....	28
4.1.3 Výsledky .....	29
4.2 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE .....	29
4.3 STYLY ŘÍZENÍ.....	31
4.3.1 Autoritativní styl.....	32
4.3.2 Koučující lídr .....	32
4.3.3 Vstřícný styl.....	32
4.3.4 Demokratický styl.....	33
4.3.5 Styl „udávání tempa“ .....	33
4.3.6 Nátlakový styl.....	33
<b>5 METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>34</b>
5.1 CÍL PRÁCE.....	34
5.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	34
5.3 VÝZKUMNÉ METODY .....	34
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>36</b>
<b>6 KOOPERATIVA, POJIŠŤOVNA, A.S., VIG.....</b>	<b>37</b>
<b>7 PRIMÁRNÍ VÝZKUM.....</b>	<b>39</b>
7.1 VÝBĚROVÝ SOUBOR .....	39
7.1.1 Individuální rozhovory s manažery .....	39

7.1.2	Focus Group .....	40
7.2	INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVORY .....	40
7.3	FOCUS GROUP .....	41
7.4	VYHODNOCENÍ PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU .....	41
7.4.1	Nábor .....	41
7.4.2	Motivace .....	45
7.4.3	Adaptace .....	48
7.4.4	Styly řízení .....	50
7.5	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....	53
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>55</b>
<b>8</b>	<b>VZDĚLÁVACÍ PROGRAM MANAŽERŮ OBCHODNÍCH TÝMŮ .....</b>	<b>56</b>
8.1	EFEKTIVITA VZDĚLÁVACÍHO PROCESU .....	57
8.1.1	Manažeři nechťejí .....	57
8.1.2	Manažeři neumí .....	58
8.1.3	Manažeři nemůžou .....	59
8.2	PŘÍPRAVA ROZVOJOVÉHO PROGRAMU MANAŽERŮ .....	60
<b>9</b>	<b>NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU .....</b>	<b>61</b>
9.1	KAFETERIE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE MANAŽERŮ .....	61
9.2	NÁBOR .....	62
9.1	MOTIVACE .....	63
9.1	ADAPTACE .....	65
9.1	STYLY ŘÍZENÍ .....	68
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>78</b>



## ÚVOD

Tato práce se věnuje kompetencím manažerů obchodních týmů v otázce personálních činností a řízení pracovníků generace Z. Tito mladí lidé mají jasnou představu, jaké podmínky pro svou práci požadují, jakou spolupráci s manažerem i v týmu preferují, mají jasno v motivačních faktorech ovlivňujících jejich výkon a spokojenost v zaměstnání. Na toto téma bylo zpracováno množství průzkumů, ze kterých bude v rámci diplomové práce také čerpáno.

Manažeři jsou první lidé, se kterými se potenciální zaměstnanec setká, vytváří si na základě jednání s nimi obrázek o firmě. Manažer zároveň přispívá k budování značky zaměstnavatele zevnitř, u současných zaměstnanců. Jeho práce se zásadně promítá do pověsti zaměstnavatele, jehož značka je pro generaci Z jednou z priorit při rozhodování o své budoucí pracovní kariéře.

Jedinci generace Z se projevují zcela jinými očekáváními, odpovědností a přístupem k práci než pracovníci generací předchozích. Navíc je problém na trhu pracovních sil nábírat kvalitní pracovníky z důvodu minimální nezaměstnanosti a převisu nabídky nad poptávkou. Mladí lidé se chovají tak, že při prvním náznaku problému nebo když práce nejde podle jejich představ, lehce odejdou do jiného zaměstnání, aniž by se snažili problémy řešit, překonávat a sami se postupně zdokonalovat. Taktéž loajalita není zcela jejich předností. Přesto je potřeba oživit obchodní týmy lidmi z generace Z. Přináší jiný pohled na věc, mají velký obchodní potenciál u cílové skupiny svých vrstevníků. Nebojí se dělat věci nově, zatímco stávající obchodníci mnohdy zamrzou na stereotypním způsobu práce. Je proto potřeba posílit kompetence manažerů v náboru, aby dokázali mladé jedince oslovit a motivovat. Také je potřeba je správně začlenit do týmu zkušenějších obchodníků.

Manažeři obchodních týmů se začínají učit pracovat s nejmladší generací na trhu práce a je potřeba zvýšit v tomto směru jejich kompetence, aby byli úspěšnější při jejich náboru a následném udržení v týmu tak, aby výsledkem byla spokojenost obou stran.

Dobře nastavené vzdělávání manažerů vedoucí k posilování jejich kompetencí se jistě odrazí ve zvýšeném náboru pracovníků generace Z a snížení jejich fluktuace, což je pro firmu i manažerský tým v mnoha ohledech žádoucí.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CHARAKTERISTIKA GENERACÍ

Generaci lze definovat jako velkou skupinu osob nesoucí stejné znaky a společný kulturní ráz. Jelikož generaci formuje kulturní pozadí a vyrůstá v různých dobách, je každá jiná. Jde o skupiny s konečným počtem, protože jde o jedince narozené v určitém časovém rozmezí. V každé generaci se odráží určitý fenomén, který ji formoval. Může jít např. o prezidenta, hudební skupinu nebo hnutí. Zajímavostí je, že jednoho dne každá generace zmizí, nebude ji reprezentovat žádný člen. Stejně jako předchozí generace i dnes mladí lidé hledají svou vlastní cestu životem, jen to dělají jiným způsobem. Generaci nemáme možnost si vybrat, prostě se do ní narodíme (Berg, 2020, s. 9, 14, 141).

Tyto dané skupiny lidí rozdělených podle data narození byly definovány v knize *Generations: The History of America's Future* autorů Strauss a Howe. Z jejich teorie vychází také české názvy generací. Politické a kulturní události, které je ovlivňovaly a rámovaly jsou podobné jako v Česku, ne však stejné. Je třeba si uvědomit, že data ohraničující generace nejsou pevně daná, v různých zdrojích se mohou lehce lišit. Navíc znaky generace, jež následuje, nosí i jedinci narozeni mnohem dříve, jako poslové věci budoucích. K tomu má naše země lehké zpoždění ve vývoji, oproti západní Evropě jsou to 2–4 roky (Berg, 2020, s. 130, 153).

Jelikož žádná skupina lidí není homogenní, jde samozřejmě o zobecňování. Nicméně mileniálové a generace Z, kteří vyrůstali ve stejné době, kde na online platformách a sociálních sítích sdílí své názory, mohou ovlivňovat i vzdálené lidi a zpochybňovat autority novými způsoby, se zdají být vytrvalejší, hlasitější a mají sklony narušovat status quo. Online život ovlivnil jejich pohled na svět, hodnoty a chování. Průzkum společnosti The Deloitte Global zaměřený na mileniály a generaci Z, jež proběhl v roce 2021, ukázal, že zástupci zkoumaných generací jsou jednak odolní, a zároveň směřují svou energii k tomu, aby vedli sebe i ostatní k odpovědnosti. Věří v sílu jednotlivců spustit změny. Odráží to jejich přístup ke všemu, od pandemie Covid-19 až po sociální spravedlnost. Jde o přístup, který má skutečné důsledky pro zaměstnavatele, maloobchodníky i další organizace. Covid-19 a lockdowny s ním spojené posílily pocit stresu u zaměstnanců. Zatímco mnohé organizace učinily duševní zdraví pracujících prioritou a snažily se zajistit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, podporu fyzického i duševního zdraví zaměstnanců nebo podporu jejich rozvoje, mnoho dotčených z generace Y a Z považovali toto úsilí za nedostatečné. Stres a finanční nejistota vyvolaná pandemií měla u mileniálů důvod ve

strachu o blaho svých rodin, zatímco generace Z byla nejistá ohledně pracovních či kariérních vyhlídek (Deloitte, 2021).

Nejstarší generací je **Tichá (u nás rozhlasová)** generace narozená 1925–1942, vyrůstala za druhé světové války a po ní. Poznala chudobu a nedostatek a věří, že vše si vydobudou tvrdou prací. Byli to profesionálové s obrovskou vůlí, respektem k autoritám, byli loajální a nevyvolávali konflikty na pracovišti. **Poválečná generace (u nás televizní) babyboomers** narozená 1943–1960 položila, především za oceánem, základy konzumní společnosti. Ženy se emancipují, nastupují do zaměstnání. U nás se rozjíždí pásové výroby, lidé vstupují do směnného provozu, je budován socialismus. Lidé chodí pracovat i v sobotu (Berg, 2020, s. 131–132). V současnosti nazýváme generace, které vznikaly od konce války a obsadily většinu pracovního trhu X, Y, Z. Nejmladší, datovaná zhruba od roku 2010, dostala název alfa.

## 1.1 Generace X (1965–1980)

Jde o lidi, kteří trávili dětství často samy doma kvůli pracovnímu vytížení rodičů, pro něž bylo vydělávání peněz a vlastnictví něčeho tou nejdůležitější hodnotou. Přesčasý považují za zcela normální. Tvrdě pracují a neptají se proč, vůči firmě i svému nadřízenému jsou loajální. Na druhé straně mají pocit viny, že nemají čas na své děti. Technikou jejich doby je televize, rozhlas, fotoaparát, páskový magnetofon, gramofon nebo telefon. Až v dospělosti přichází do kontaktu s počítačem, nejprve na děrné štítky či pásky, později je to stolní počítač (Berg, 2020, s. 14, 15).

V České republice je přezdívána Husákovy děti. Pro mnohé je práce na nejvyšším žebříčku hodnot, často i před rodinou. Vyrůstali v dobách finanční, rodinné i společenské nejistoty. Stále se snaží být dobře zaměstnatelní, chtějí se učit novým dovednostem, přesto mají rádi své jistoty a nevyhledávají změny. Kladou velký důraz na udržení dobrého pracovního místa. Ostatně dlouhodobá práce je jedním z hlavních rysů této skupiny lidí. Občas jsou trochu pasivní a nemají rádi konflikty. Neumí pracovat tak dobře s technikou a technologiemi jako generace následující. Jsou to individualisté s ambiciózními cíli. Oproti jiným generacím je můžeme označit za více heterogenní ve všech oblastech života. V roce 2008 byla uskutečněna studie *Lost Generation* společnosti Proximity Worldwide, z jejichž závěrů vzešel doposud největší portrét této generace. Jde o generaci s pesimistickým pohledem na svět, což je důsledkem více negativních společenských jevů, které doprovázely jejich dospívání. Ty měly za následek zpochybňování hodnot, důraz na individualismus a nezám

o společnost. Aby dosáhli toho, co chtějí, jim brání nedostatek času. Chtějí být stále online a na sociálních sítích, protože mají dojem, že se tak přibližují svým dětem i celé mladé generaci. Považují se za realisty (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 135-138).

## 1.2 Generace Y (1981–1999)

Na vymezení doby jejich narození existují různé názory, jedni autoři uvádí 1982-1995, jiný zase 1980-1992 atd. Obecně jsou označováni jako Mileniálové. Jedinci této doby vyrůstali v době změn, proto se jich nebojí. Jsou velmi flexibilní. Zaznamenávají nástup internetu a virtuálního světa. Nemají rádi hierarchické uspořádání společnosti, ale nijak zvlášť proti němu nebojují. Jde o první generaci, která celosvětově poslouchá stejnou hudbu, zajímají je stejné věci, mají stejné oblečení a zájmy. Chtějí si užívat právě teď, proto jim nevádí se zadlužit. Technika, s níž vyrůstali, je kromě televize a stolního počítače již mobil, počítačové hry, CD a DVD přehrávače (Berg, 2020, s. 15, 16).

Při charakteristice generace Y byly použity závěry z průzkumů, např. *Generation Y* společnosti Assessment Systems International nebo *Gen Y and the World of Work* společnosti Hays. Za jejich dětství dochází ke zrodu demokracie. Od mala jim bylo kladeno na srdce, že mohou dosáhnout všeho, co si přejí. Možná i proto jsou vysoce ambiciózní, mít zajímavou práci plnou výzev je pro ně velmi důležité, stejně jako osobní uplatnění, vyžadují vyšší životní úroveň. Přesto nechtějí práci obětovat vše, osobní život a rodina je pro ně v popředí zájmů. Kolegy v práci vidí spíše jako své přátele, vítají jejich vyžádané rady. V práci jsou efektivní a inovativní, vyhovuje jim individuální přístup vedení, nejlépe koučink. Ideální manažer je kouč, lídr a rádce. Často se však stává, že nemají dlouhodobou výdrž ke splnění naplánovaného cíle. Jsou méně samostatní, nemusí zvládat větší pracovní zátěž a občas jsou hůře říditelní. Jsou ovlivněni moderními technologiemi, jež jsou pro ně samozřejmostí. Jsou stále online, komunikují, sdílí své názory, fotky a zážitky. Motivuje je rozvoj a práce, která je baví. Upřednostňují plochou strukturu, práci v týmech, sdílení Best Practice i stálou zpětnou vazbu. Pracovní pozice i firmy si pečlivě vybírají s ohledem na svou kariéru, nebojí se změn, pokud jsou pro ně výhodné. Uspokojuje je finanční ohodnocení, stejně jako uznání (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 143-151).

Jde o první globalizovanou generaci, pro níž je volný pohyb přes hranici a svoboda samozřejmostí. Aktuálně tvoří přes třetinu světové pracovní síly. Nejsou nelojální, jen jsou náročnější a vybíravější. V práci, která je nebaví, nevydrží. Naopak z práce, která je uspokojuje, nemají důvod odcházet. Vydělávají, aby si mohli užívat. Peníze pro ně nejsou

hodnotou, ale nástrojem k tomu, co chtějí. Vybírají si, za co je utratí. Nepotřebují věci vlastnit jako generace předešlé, klidně bydlí v pronajatém bytě, mají auto na leasing, vyznávají sdílenou ekonomiku. Jde o generaci diverzifikovanou a mnohotvárnou, protože má obrovské množství možností kam směřovat a kam patřit (Černohlávková, 2017).

### 1.3 Generace Z (2000–2013)

Média často představují dnešní mladou generaci jako jedince, kteří chtějí mít všechno hned, bez námahy, jsou zhýčkaní rodiči. Je tomu skutečně tak? Dnešní, primárně západní kultura určuje život jako soutěž, či závod. Hlavním cílem je zvítězit, ostatní jsou konkurenti. Kdo zvítězí, je chvíli šťastný. Jelikož se vytratila radost z cesty k úspěchu, nadšení vzápětí opadá. O tohle nové generaci ale vůbec nejde. Chtějí uznání za to, jací jsou, za to, že pracují s radostí a zápalem. Nestojí o směrnice, nařízení a tabulky, ale volají po smyslu práce, která je baví. Chtějí se učit a pracovat, ale jinak, než očekává okolí. Např. se učí z internetu, kde hledají návody, videa, recenze. Nepovažují za divné střídat zaměstnání, nemají moc trpělivosti. Zajímají se o seberozvoj, dbají na ekologii (Berg, 2020, s. 111, 112, 217).

Jednoznačně jde o generaci sociálních médií a digitálního světa. Místo čtení se dívají na videa, více než slovem nebo textem komunikují pomocí obrázků, vše fotí a sdílí na sociálních sítích. Vyrůstali obklopeni technikou jako tablet, notebook, mobil, virtuální brýle, 3D hry, televize je moc nezajímá. Propojují se spíše přes média zaručující dostatečnou anonymitu jako je Snapchat, WhatsApp, Instagram nebo Twitter. Nejde však jen o kamarády schované za monitorem. Dokonce i některé rodiny se mění na skupiny jedinců žijících vedle sebe, prosazujících, co chtějí oni před tím, co chtějí ostatní. V pracovní sféře je zaměstnanec poměr příliš neláká. Jde jim o nezávislost, zakládají vlastní podniky, z nichž některé jsou velmi úspěšné. Některí mladí mají již v útlém věku více peněz než jejich rodiče (Berg, 2020, s. 16-18).

Z pohledu českých zástupců generace Z je významné, že se bude pravděpodobně velmi podobat zástupcům západním. V tom se od starších generací liší. Od generace Y se zase odlišují především ve vztahu k práci. Na rozdíl od mileniálů, pro něž je důležitá rovnováha mezi pracovním a osobním životem, Z jsou ochotni dát pracovnímu nasazení maximum. Generace Z teprve vstupuje na pracovní trh, nicméně se přepokládá, že nebude tolik fluktuující, možná jen mezi pracovními místy nebo úkoly v rámci jednoho podniku. Plánují si kariéru, chtějí být za práci oceněni, jsou motivováni odměnou za výkon, nejsou pro ně tak

zásadní sociální vazby na pracovišti. Rádi pracují na věcech, které mají pozitivní dopad a význam, nejlépe pro celou společnost (Generace Z se od mileniálů zásadně liší, 2019).

Charakteristickým rysem je pro ně orientace na tým a sdílení procesu vývoje výsledků. Sice se prolínají s generací Y, ale narodili se zcela do světa se spolehlivými a rozvinutými informačními technologiemi a internetem. Tudiž jsou vázáni na elektronické digitální prostředí ve větší míře než mileniálové. Na jedné straně jsou sebestřední, individualističtí a více zaměřeni na spotřebu, na straně druhé jsou velmi tvořiví, vzájemně spolupracující a sdílející. Mezi nové trendy doprovázející výměnu generací lze spekulativně zařadit větší závislost na informačních a komunikačních technologiích a virtuálním prostředí, pokles respektu k autoritám, zájem o práci mimo oficiální prostředí, větší míru fluktuace, rostoucí míru kreativity a kooperace při dosahování výsledků (Papáček, 2010).

#### 1.4 Generace alfa

Děti rodící se po roce 2010, pravděpodobně do roku 2024, nazýváme alfa. Futurologové předpokládají, že budou výrazně vázáni na nové technologie, na virtuální elektronické prostředí a počítačové modely k rozhodování. Z pohledu loajality k zaměstnavateli bude nestálá (Papáček, 2010).

Smartphony, tablety a vysoce výkonné počítače, se kterými generace Alfa vyrůstá a má je stále po ruce, způsobuje, že mají znalosti světa na dosah. Důsledkem může být ztráta schopnosti používat svou paměť k řešení problémů, schopnost ukládat a získávat informace. Ohledně času stráveného na obrazovce, který vytěsňuje čas naplněný učením, hraním a socializací v reálném světě, se vedou spory. Přestože se hraní videoher může zdát jako bezduchá činnost, výzkumy dokázali, že mohou zajistit zlepšení kognitivních účinků a některé mohou dokonce vést k vyššímu skóre v testech inteligence.

V posledních letech dochází u lidí ke zúžení souboru dovedností, které dříve potřebovali k přežití, ke specializaci na konkrétní úkoly. Tento trend bude pokračovat i pro generaci Alfa a přinese na pracoviště stále vyšší míru automatizace. Což znamená, že jedinci generace Alfa si budou muset vyvinout vysoce specializované technické dovednosti, pokud budou chtít získat naplňující práci. To může rozdělit generaci Alfa v kulturní a sociální oblasti na super třídu jednotlivců zastávající vysoce specializované role, zatímco ostatní zůstanou bez smysluplné práce (Turk, 2017).

## 2 NOVÉ GENERACE NA TRHU PRÁCE

Součástí manažerské role je předvídaní budoucího vývoje. Problémy, jež zachytí včas, se řeší lépe před tím, než začnou působit plnou silou. Typická hranice, kde současné trendy přechází do trendů nových je v období blížících se změn v legislativě, na trhu, v sociálním či životním prostředí. V rámci svých kompetencí by měl manažer registrovat nové trendy, které mohou značit užitek nebo problémy (Plamínek, 2017, s. 54-55).

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) se zabývají ve své publikaci *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy* tématikou generace Y a jejího uplatnění na trhu práce. Věnují se jejím požadavkům, postojům a celkovým očekáváním, která jsou dosti odlišná od generací předešlých, což zásadně ovlivňuje vztah mezi nimi a jejich zaměstnavateli. Ve své práci předkládají doporučení pro správné fungování v personální oblasti společností tak, aby došlo k propojení potřeb a možností zaměstnavatele na straně jedné a zástupců generace Y na straně druhé. To má mít za následek růst produktivity práce a samozřejmě i zisku.

Organizace, které nebudou mít mladým lidem co nabídnout, se jim vyhnou. Jedním z pilířů, o které by se měli firmy opírat je atmosféra uvnitř firmy i týmu. Měli by ji změnit tak, aby se v ní mladým lidem dařilo. V rámci firemní kultury by se mohlo jednat o neformální atmosféru plnou pohody. Pokud jim podmínky firma nepřipraví, půjdou jinam. V rámci očekávaného poklesu počtu mladých lidí ve věku 18–25 let na českém pracovním trhu po roce 2020 by firmy se změnami zohledňujícími požadavky mladých neměly otálet, aby měli práci vůbec komu předat (Berg, 2020, s. 57).

V listopadu 2019 byl na konferenci Gartner IT Symposium v Barceloně představen výzkum generace Z. Ředitel výzkumu Daniel Sanchez Reina uvedl, že je generace Z v pracovním prostředí často špatně vnímána a nelze ji řídit jako předchozí generaci Y. Tyto dvě generace toho totiž mají jen málo společného. Společnosti by se měly zaměřit na zvládnutí kultury generace Z, pochopení jejich hodnot a sociálních návyků na pracovišti. Po jejím pochopení by měly zvolit odlišný styl řízení než u předchozích generací. Není potřeba je učit „myslet digitálně“, sami nejlépe umí odhadnout potřeby uživatelů a zákazníků v digitální době (Jobs network news, 2019).

Je třeba respektovat některé z nejzásadnějších rozdílů vůči předchozím generacím. Jsou přímější, umí se ptát a učit se od zkušenějších kolegů. Jde o technologicky zdatnou generaci s vysokou sebedůvěrou, pro níž je charakteristická neustálá přítomnost digitálních zařízení s přístupem k internetu. Zároveň jsou však autonomní, asertivní, ochotní tvrdě pracovat a



obecně jsou náročnější třeba než mileniálové. Generace Z očekává respekt a odměňování jejich skutečných znalostí a dovedností, nikoliv jen jejich potenciálu. Vítají smysluplná školení rozvoje jejich dovedností, mají vysoké ambice osobního růstu, spíše však uvnitř jednoho podniku, netíhnou k pracovní fluktuaci. Na rozdíl od mileniálů, které je potřeba motivovat a efektivním způsobem komunikace je koučování, u generace Z by měl vedoucí působit jako mentor, který je učí praktickým dovednostem a jde jim příkladem (Jobs network news, 2019).

Organizace, které nebudou mít mladým lidem co nabídnout, se jim vyhnou. Jedním z pilířů, o které by se měli firmy opírat je atmosféra uvnitř firmy i týmu. Měli by ji změnit tak, aby se v ní mladým lidem dařilo. V rámci firemní kultury by se mohlo jednat o neformální atmosféru plnou pohody. Pokud jim podmínky firma nepřipraví, půjdou jinam. V rámci aktuálního poklesu počtu mladých lidí ve věku 18–25 let na českém pracovním trhu by firmy se změnami zohledňujícími požadavky mladých neměly otálet, aby měli práci vůbec komu předat (Berg, 2020, s. 57).

## 2.1 Česká generace Z

V České republice, stejně jako jinde, se podstatně mění věková skladba obyvatelstva. Proto se firmy budou muset zamyslet nad dalšími strategickými kroky v oblasti věkové diverzity. Mezi lety 2007 a 2017 klesl v Česku počet mladých lidí ve věku 20-25 let o 200 000. Z tohoto důvodu nastal na trhu práce nedostatek lidí, kterým by mohli současní pracovníci předat své znalosti. Výzkum Synergy in Learning and Cooperation, jež proběhl v šesti evropských zemích ukázal, že jen 40 % manažerů všech malých a středních firem v České republice přikládá věkové diverzitě důležitost a této problematice se věnuje (Berg, 2020, s. 177).

Jedinci generace Z se ptají po smyslu svého konání. Nezajímají je směrnice, ale ptají se, proč mají dělat to, co mají dělat. Na základě celosvětových výzkumů zabývajících se nejmladší pracující generací jako je The social perception of emotional abilities z roku 2015 autorů H.A.Elfenbein, S.G.Barsade a N.C.Eisenkraft nebo Chcete poznat generaci Z výzkumné společnosti IPSOS za let 2017 a 2018 došlo ke specifikaci pracovního jednání jejich zástupců. Díky tomu, že se od mala pohybují na sociálních sítích, kde mezi sebou sdílí předměty a informace, ve školách se učí a dělají projekty ve skupinách, učí se spolupráci, jsou zaměřeni na **týmovou práci**. Jsou motivováni tím, co **má smysl**, tudíž vynikají v práci, pokud je pro ně **smysluplná**. Nesnesou autoritativní řízení, protože nechtějí být jen lidským

zdrojem. Proto požadují **manažera** spíše přítele nebo **mentora**. Mají zvládnutou **elektroniku**. Práce od – do pro ně není, vyhledávají **flexibilní pracovní podmínky**, aby měli čas na rodinu a své koníčky. Pokud vidí v práci smysl, jsou ochotni **pracovat přes čas** i o víkendu, protože jsou **orientovaní na úkol**. Netouží po pravidelném postupu a navyšování platu, ale **očekávají ocenění** ve formě zpětné vazby, co se jim ten daný povedlo. Chtějí se učit, primárně o sobě. Sebepoznání v souvislosti s prací je pro ně zábavou. Nerozhodují se na základě logického vyvozování důsledků, ale na základě **emocí a domluvy** všech členů týmu. Je třeba s nimi jednat podle toho **co umí**, podle jejich schopností a zásluh, nikoliv podle definice jejich pracovních pozicí (Berg, 2020, s. 25, 26).

### 3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pod řízením lidských zdrojů si lze představit strategický a logicky promyšlený přístup k řízení pracovníků, kteří osobně i kolektivně pomáhají dosáhnout daných cílů. Strategické řízení lidských zdrojů je definováno jako charakteristický postoj k rozhodování o záměrech a plánech podniku, konkrétně se týkajících zaměstnávání lidí, získávání, výběru a ustálení pracovníků, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Jde o dlouhodobé rozhodování mající zásadní dopad na výkon a úspěšnost firmy. Cílem řízení lidských zdrojů je tedy zajistit optimální pracovní výkon pracovníků podniku (Mužík, Krpálek, 2017, s. 46, 123).

Řízení lidských zdrojů nelze vnímat jako specializovanou činnost prováděnou personálním útvarům. Jde o jednu ze základních rolí liniových manažerů, na této úrovni musí být vytvořena a koordinována, aby byla v souladu s podnikovou strategií. Liniovní manažeři jsou zodpovědní za personální obsazení svých týmů, aby do nich dosadili kvalifikované, produktivní, loajální a dobře motivované lidi (Mužík, Krpálek, 2017, s. 46, 127).

V kontextu se současným přístupem k řízení lidí se role manažerů mění, a to směrem k jeho rostoucí odpovědnosti za motivaci zaměstnanců k práci a rozvoji jejich pracovních kompetencí. Konkrétně to znamená odpovědnost za stabilizaci pracovníků, řízení jejich výkonu, včetně jejich vzdělávání a rozvoje, a také jejich spokojenosti v zaměstnání. To má za následek posilování pravomoci vedoucích pracovníků v oblasti lidských zdrojů. Výkon těchto vybraných personálních činností se na ně postupně převádí z personálního útvaru. Dnešním trendem je, že manažer se podílí na analýze práce, získává své podřízené, kdy se účastní výběrových rozhovorů a rozhoduje o vhodných kandidátech, stává se jejich koučem či mentorem, hodnotí stejně tak pracovní výkon podřízených, jako jejich rozvojový potenciál, zajišťuje přímou komunikaci od vedení směrem k zaměstnanci a zajišťuje jejich informovanost (Dvořáková, 2007, s. 19).

Někteří manažeři považují členy svých týmů za subjekty s největším vlivem pro naplnění svého podnikatelského záměru, bez nichž by nedošlo k uspokojení zákazníků. Zaměstnanci jsou zároveň interními dodavateli, kteří dodávají potenciál neboli zdroje, a výkon, tedy práci (Plamínek, 2017, s. 32).

Zatímco mnozí vedoucí jsou přesvědčeni, že lidé odchází ze zaměstnání za lepší nabídkou práce, z průzkumů vyplývá, že důvody dobrovolné fluktuace pracovníků jsou zcela jiné. Kromě příčin, které liniový manažer neovlivní, jako je například omezená možnost kariérního růstu, jsou to skutečnosti, které dokáže ovlivnit právě on. Jde o nevhodný styl řízení, nedůvěryhodný nadřízený nebo nefunkční pracovní prostředí (Branham, 2009, s. 13).

### 3.1 Age management

Relativně novým pojmem je v České republice Age management. Jde o řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, schopnosti a využití silných stránek pracovníků různých věkových kategorií. Může jít o opatření směřující k absolventům vstupujícím na trh práce, rodičům malých dětí, kteří potřebují sladit rodinný a pracovní život, stejně jako jedincům tzv. sendvičové generace, která se ještě stará o své děti a zároveň se již stará o své staré rodiče. A samozřejmě jde o specifické formy zacházení se stárnoucími zaměstnanci. V žádném případě nejde v age managementu o soupeření generací, ale o možnosti využití potenciálu zástupců různých věkových skupin. Cílem je podpora komplexního přístupu k řešení demografických změn na pracovišti, aby někdo nebyl znevýhodňován kvůli svému věku. Věkově různorodý pracovní tým má za následek výrazné snížení věkové diskriminace. Na jedné straně přináší do týmu dynamiku mládeže, na straně druhé zohledňuje profesní a životní zkušenosti starších kolegů (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 188, 189, 197).

Jako překonání mezigeneračních problémů by se mohla zdát monokultura ve firmách. Pro manažery je zde velkou výhodou domluva v rámci týmu či firmy, nemají problém jako u věkově rozdílné skupiny. Taková firma se snadněji řídí, vše se jednodušeji komunikuje. Ovšem organizace, která nedisponuje pestrostí se brzy vyčerpá. Nevýhodou je rutinní komunikace, daleko vyšší je riziko vyhoření zaměstnanců. Homogenní skupina asi nebude přinášet příliš inovativní řešení. Vnější podmínky navíc mohou zasáhnout zaměstnance stejného věku a vézt tak k hromadnému odchodu z práce. Proto je nutné, aby se organizace zamyslely nad dalšími strategickými kroky v souvislosti s problematikou věkové diverzity (Berg, 2020, s. 176-177).

Je důležité naučit se mluvit řečí jednotlivých generací, které tvoří většinu pracovního trhu. **Generace X**, která dnes obsadila množství manažerských postů, vnímá hierarchii a jen málokdy se staví nastoleným pravidlům. Často rozhoduje, zadává úkoly, stojí za ní tvrdá práce, stačí ji dát prostor. Má své zkušenosti, které předává mladším. Jen je potřeba jim dát najevo, že tím nepřijdou o svou pozici. **Generace Y** zachovává formální komunikaci. Přináší

nové nápady a očekává zpětnou vazbu. O problémech chce diskutovat a vyřešit je. Nejmladší generace na trhu práce **generace Z** naopak vede velmi neformální komunikaci, a to skrze firemní strukturu, čímž boří obvyklé hierarchie. Kdo přijde s lepším nápadem, ten vítězí. Jsou připraveni na časté hodnocení svého výkonu. Pro personalisty je zatím nečitelné, na co nejmladší generace na trhu práce slyší, čím je namotivovat a jak s nimi pracovat (Aprofes, 2017).

Oproti mileniálům mají zetkaři jiné pracovní návyky. Více jim záleží na ochraně životního prostředí, udržitelnost je pro ně slovo se zásadním významem. V práci požadují větší volnost a flexibilitu, finanční svoboda má pro ně velkou důležitost. Dle výzkumu Workforce Institute se sami označují za nejpracovitější generaci všech dob, což podporuje studie agentury Monster, z níž vyplývá, že za odpovídající finanční odměnu jsou ochotni pracovat přesčas, dokonce i o víkend. Preferují pracovní svobodu a flexibilitu. Již zmíněný výzkum Workforce Institute uveřejnil závěry, že mladí z generace Z nesnášejí, když je vedení nutí pracovat v době, kdy oni sami nechtějí, dovolenou si chtějí vybírat, kdykoliv se sami rozhodnou, a nemají rádi klasické pětidenní pracovní směny (CFOworld, 2021).

Personalisté by měli mít na mysli, že na trhu práce je dnes 2 280 000 pracujících generace X, do generace Z patří cca 1 700 000 mladých, z čehož 960 000 je ve věku mezi 15–24 let. A z těch pouze 286 200 pracuje. Jelikož zástupci generace Z teprve vstupují na pracovní trh, je možná vhodnější otázka, jak se budou chovat v pracovním životě a na co se dají nalákat, než jak se chovají. U aktuálně zaměstnaných ve věku 18-24 let možná dělají firmy chybu ve výši jejich platu. To dokládají výsledky výzkumu LMC JobsIndex ze září 2019, kdy 58 % z nich má pocit, že dostávají nižší plat, než by si jejich pozice zasloužila. Oproti tomu aktuální výzkumy absolventů zase udávají, že než výše platu je pro ně důležitá smysluplná práce, kariérní růst a učení se něčemu novému a zajímavému. Společnosti by se měli očekáváním generace Z začít přizpůsobovat, protože o ně bude v budoucnu na trhu práce přetlak (LMC, 2022).

## 3.2 Personální plánování

Co se týče personálního plánování, manažer by měl analyzovat věkovou strukturu svého týmu či odhadnout potřeby pracovníků, zaměřit se na věkovou diverzitu. Měl by vyhodnotit dle věkových skupin, zda má zajištěn dostatečný počet náhradníků za odcházející do důchodu. V rámci generace Z se mohou zaměřit na spolupráci se vzdělávacími institucemi s cílem oslovit budoucí pracovníky, umožnit jim stáže, brigády, praxi (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 196).

### 3.2.1 Nábor a výběr

Nábor a výběr zaměstnanců je v pojišťovně Kooperativa klíčovou činností liniového manažera, jejíž kvalita rozhoduje o tom, jak bude tým vypadat. **Nábor** jako takový znamená obecné stanovení pravidel a postupu pro získávání lidí do týmu, zatímco **výběrem** se rozumí již konkrétní rozhodování se pro jednotlivé uchazeče. Aby byly obě činnosti efektivní, je třeba si nejprve definovat kritéria pro výběr, následně oslovit dostatečně velký počet lidí cílové skupiny, a nakonec správně předpovídat reálné chování adeptů v určité situaci. Při výběru kandidátů vychází manažer z pozice, na níž jedince přijímá, tedy ze zodpovědnosti a činnosti, které bude vykonávat. Stejně tak má stanoveny dovednosti, jimiž by měl disponovat. Objektivně pak posuzuje schopnosti jednotlivých uchazečů. Jelikož však může mít zkreslený pohled, je vhodné přibrat dalšího posuzujícího, který může dodat jiný názor. Důležitá je diverzita vybírajících. Výběr by se neměl uspěchat, ale také jej neprotahovat, protože na jedné straně si vybírá organizace nového zaměstnance, ale zároveň si ti nejlepší uchazeči vybírají mezi organizacemi (Koubek, 2013, s. 56).

Při dodržení několika zásad by měl být nábor úspěšnější. Mít více zdrojů, věnovat dostatek pozornosti každému doporučení, ptát se na konkrétní situace, ne na vlastnosti uchazeče, vnímat možné zájmy referující osoby a konkrétně v dnešní době hledat na internetu a v sociálních sítích (Koubek, 2013, s. 58).

Dnešní mladí lidé se, dle diskuse v IPSOS Praha, rozhodují pro pracovní místo na základě emocí. Nečtou dlouhé texty, co pracovní pozice obsahuje, ale chtějí zažít atmosféru firmy. To potvrzuje např. i Klusoň zastupující český kariérní showroom Proudly (Berg, 2020, s. 56, 57).

### 3.2.2 Adaptace

Další důležitá součást personální práce je adaptace pracovníků, která následuje po jejich přijetí do společnosti. Konečným záměrem adaptačního procesu je přizpůsobení se zaměstnanců podmínkám práce ve firmě, pracovní pozici, kterou obsadili, a přivyknout svěřeným pracovním a sociálním rolím. V pojišťovně Kooperativa je využívána tzv. **řízená a organizovaná adaptace**. Na té se podílí nadřízený nováčka a mentor neboli zkušenější kolega vykonávající praxi spjatou s funkcí nového zaměstnance. Mentor jej seznamuje s popisem jeho práce, s nároky na výkon, možnostmi vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu. Hlavní přínos mentora je v praktické pomoci při plnění pracovních povinností, objasňování pracovních postupů i v dávání rad v oblasti neformálních mezilidských vztahů v týmu i v celé organizaci (Mužík, Krpálek, 2017, s. 138).

Při adaptaci nových zaměstnanců je žádoucí nastavení mezigenerační spolupráce. Mentorem pro nováčka může být jeho manažer, stejně jako zkušenější kolega. Pak může dojít k efektivnímu přenosu tacitních znalostí (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 196).

Součástí práce mentora je hodnocení svěřeného zaměstnance (Mužík, Krpálek, 2017, s. 138).

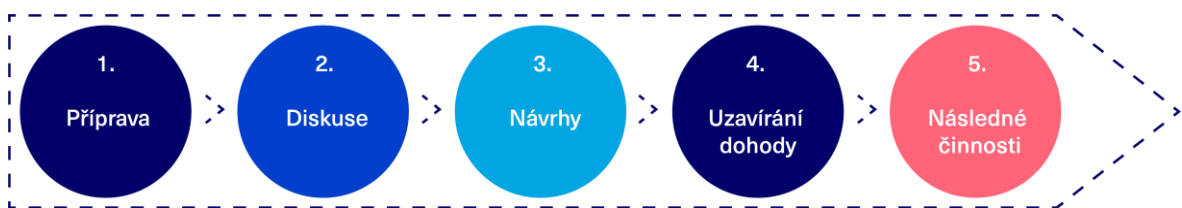
### 3.2.3 Zpětná vazba

Mezi hlavní dovednosti manažera patří bezesporu zpětná vazba neboli feedback. Jde o klíčový prvek mezilidské komunikace zaměřený na rozvoj podřízeného a řešení problémů. Bez zpětné vazby není jasné, zda je vysílaná zpráva dobře pochopena, protože komunikace je jednostranná. Aby měl feedback za následek posílení žádoucího chování, které se bude opakovat, musí být pozitivní. Negativní zpětná vazba brání v sebepoznání, vyvolává negativní pocity a hněv a vede k zeslabení chtěného chování. Zpětná vazba má nést sdělení, co pracující udělal dobře, jak by mohl příště jednat ještě lépe, má být konkrétní, popisovat chování člověka, jak reagoval nebo měl reagovat, co za příkazy naopak nedodržel, proč dosáhl či nedosáhl cíle. Neměla by být kritická, odsuzující, příliš zobecňující, bez využitelných informací. Pokud je dána správně, aktivuje silné stránky hodnoceného a vede ke změně v oblasti, kde je to možné. Dovoluje proaktivní chování a kreativitu. Negativní zpětná vazba naopak aktivuje slabé stránky jedince, může omezovat jeho důstojnost, potlačuje kreativitu, a tím podněcuje poslušnost a konformitu (Pospíšil, 2011, s. 76, 77).

Pokud chce manažer dávat podřízeným kvalitní zpětnou vazbu, musí si umět připustit, že se může mýlit, a být tak schopen naopak zpětnou vazbu sám přijmout. Pak se nemusí obávat, že selže, nebo se někoho dotkne, a ten se bude nepřiměřeně bránit (Pospíšil, 2011, s. 81, 83).

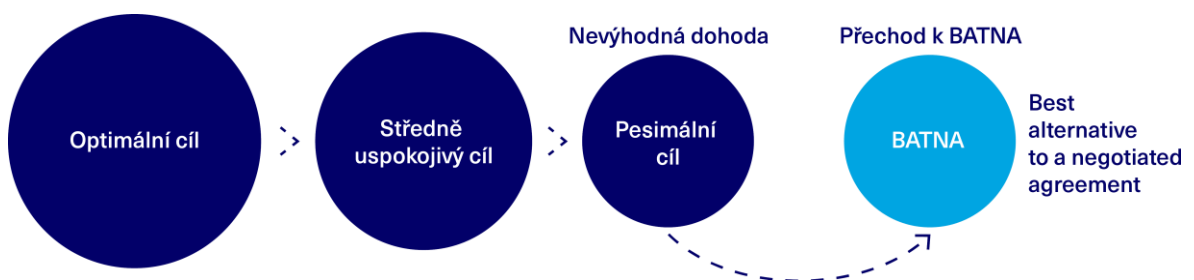
### 3.2.4 Vyjednávání

Další důležitou součástí práce manažera je vyjednávání, jelikož umožňuje dosáhnout ideálních cílů manažera, udržet ty nejlepší zaměstnance a vede k vysoké prosperitě. Jde o součást komunikačních dovedností, která umožňuje dosahovat cílů za pomoci druhé strany. Nemusí nutně ihned dojít ke shodě, důležité je dosáhnout cíle efektivně a přátelsky, zaměřit se přitom na společné zájmy, ne obhajovat svá stanoviska a jít za domnělým vítězstvím. Pokud je předloženo více řešení, je z čeho vybírat (Pospíšil, 2011, s. 316-317).



Obrázek 1 Modul vyjednávání (zdroj: *youiversity*)

Na vyjednávání je třeba se řádně připravit. Stanovit si **cíl** neboli formulovat cílový stav. Čeho chceme dosáhnout, stanovit si priority, zajistit zdroje ke splnění cílů, ale také předpokládat překážky, problémy, rizika. Zároveň je třeba si nastavit **plán** konkrétních postupů k naplnění daného cíle. Tj. způsob a termín dosažení cílů, stanovení osobní zodpovědnosti (Pospíšil, 2011, s. 322).



Obrázek 2 Nastavení cílů vyjednávání (zdroj: *youiversity.cz*)

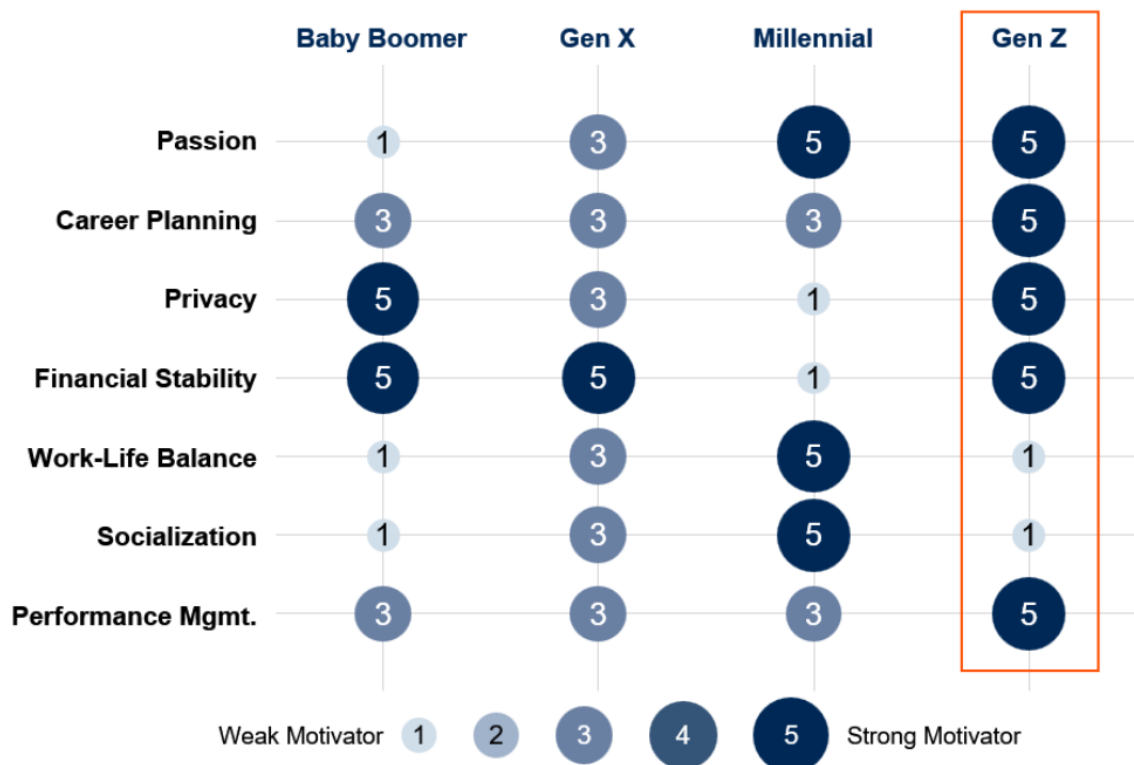


### 3.3 Řízení generace Z

Společnost Gartner ve své studii z roku 2019 s názvem *Gen Z: How to Lead These Natural Digital Connectors* srovnávala preference generací Baby Boomer, X, Y a Z, a to v sedmi rovinách. Prvním z nich je vášeň, druhá plánování kariéry, následují soukromí, finanční stabilita, rovnováha mezi prací a soukromým životem, socializace, a nakonec řízení výkonnosti. 1 označili slabý motivátor a 5 znamená silný motivátor.

Vyhodnocení odkrylo velmi zajímavé závěry ve vztahu k řízení nejmladší generace na trhu práce. **Gen Z sdílí čtyři rysy s generací Babyboomers**, jeden s generací X a pouze jeden také s generací Y. Navíc **má generace Z tři rysy blíže ke generaci X než k Mileniálům**. To znamená, že pro starší manažery by mělo být teoreticky snadné vézt generaci Z, pokud si vzpomenou, jaké vedení preferovali oni sami (KPC-group, 2019).

#### Preferences Comparison\*



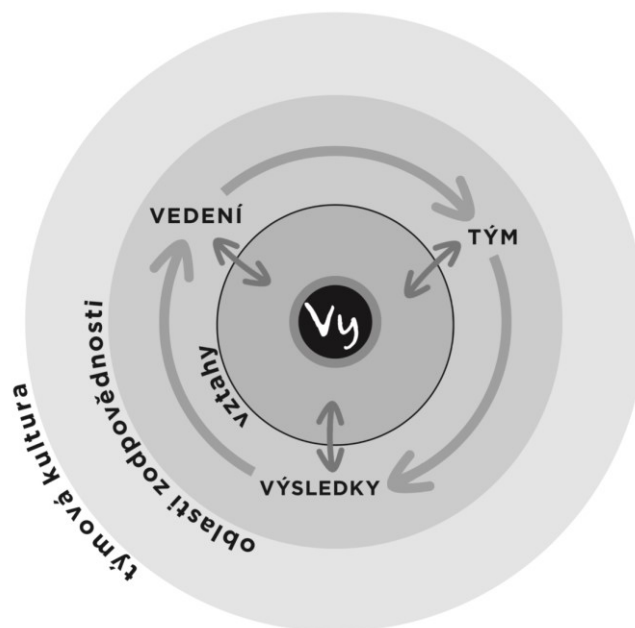
Obrázek 3 Srovnání preferencí (zdroj: kpc-group.cz)

## 4 PROFIL MANAŽERA

Manažer je vedoucí pracovník, který prostřednictvím a s pomocí lidí naplňuje stanovené cíle (Lojda, 2011, s. 10). Jeho práce je komplexní. Provádí aktivity jako vytýčení cílů, vymýšlí strategie směřující k jejich splnění, koordinuje činnosti v týmu, organizuje zdroje, motivuje, koriguje a kontroluje. Je však důležité říct, že management je zároveň sociální aktivita. Na plnění úkolů pracují lidé, pro které manažer vytváří podmínky, aby byli společně úspěšní (Háša, 2016, s. 9).

Manažeri pracují na různých pozicích a úrovních řízení. Řídící pyramida předurčuje rozsah odpovědnosti a rozhodování na jednotlivých úrovních řízení a postavení manažerů uvnitř organizace (Cimbálníková, 2008, s. 14). Manažerské povinnosti nabývají na významu a technický styl práce jde tím víc do pozadí, čím výše je manažer ve struktuře společnosti. Existují tři základní stupně řízení, které předurčují požadované dovednosti nutné pro úspěšnou práci manažera, a dále je motivují k vlastnímu rozvoji a možnému kariéernímu růstu (Bělohávek, Šuleř, Košťan, 2001, s. 26).

Každý šéf zodpovídá za tři oblasti, vedení, tým a výsledky. Za tím vším stojí práce s lidmi, s jejich zvláštnostmi, přednostmi i slabiny. Lidé jsou podstatní pro úspěch manažera na všech úrovních managementu. Od liniového manažera, přes střední management, až k Top managementu (Scottová, 2018).



Obrázek 4 Týmová kultura (zdroj: Scottová, 2018)

### **Top management**

Jedná se o nejužší manažerskou skupinu, která usměrňuje chod celého systému a stanovuje firemní strategii. Jde o generálního ředitele, odborné ředitele, případně jejich náměstky (Bělohávek, Šuleř, Košťan, 2001, s. 26). Předpokládá se, že jejich motivací nejsou peníze, ale úspěch, a vše, co jej doprovází (Pohludka, 2018, s. 27). Top management společnosti Kooperativa tvoří členové představenstva v čele s generálním ředitelem Ing. Martinem Divišem MBA, ředitelé agentur atp.

### **Střední management**

Manažeři střední linie, tedy **middle management**, jsou obvykle odpovědní za větší organizační jednotky nebo určité oblasti. Náplní jejich práce je dohlížet na činnost liniových manažerů, nastavují taktiku a koordinují plnění úkolů v souladu s nastavenou strategií vrcholového managementu (Bělohávek, Šuleř, Košťan, 2001, s. 26). V pojišťovně Kooperativa jde např. o regionální ředitele, obchodní ředitele, vedoucí personálního nebo ekonomického oddělení atd.

### **Liniový management**

Jde o nejnižší stupeň manažerské hierarchie. Liniovní manažeři každodenně dohlízejí na plnění úkolů jednotlivých zaměstnanců, řeší vztahy mezi členy týmu, jsou jim pracovním partnerem, musí mít nejvíce odborných vědomostí, napravují pochybení, řeší problémy (Cimbálníková, 2008, s. 14). Ve společnosti Kooperativa jde o manažery obchodních týmů. Týmy mají ideálně kolem deseti lidí. Takový počet je manažer schopen jednak řídit, jednak rozvíjet. Jelikož je neshoda se šéfem nejčastější příčinou odchodu z práce, je dobrá komunikace a správné vedení lidí velmi důležitou součástí jejich dovedností, a podporují jejich pracovní zodpovědnost (Pohludka, 2018, s. 26).

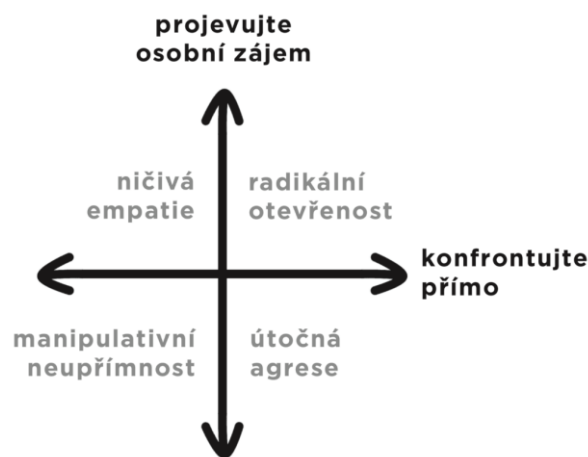
## **4.1 Manažerské zodpovědnosti**

Jednou z nejdůležitějších rolí liniového manažera je otázka kvalitního personálního obsazení týmu. Manažer si musí připustit fakt, že nábor, přijímání, trénování a vedení lidí není věcí personálního oddělení, že je to jeho priorita (Branham, 2004, s. 2).

Pro práci manažerů jsou klíčové vztahy, jelikož výsledků dosahují s pomocí ostatních. Dle Scottové (2018) je třeba se zaměřit v souvislosti s jejich zodpovědností na tři oblasti:

#### 4.1.1 Vedení týmu

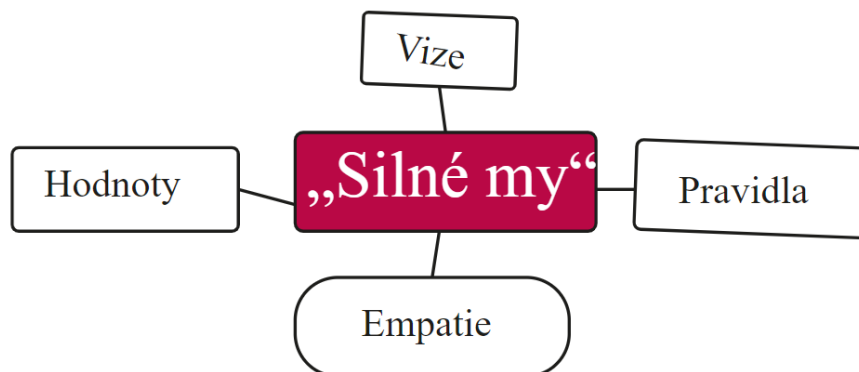
Lidé se mohou obávat dávat zpětnou vazbu, bojí se jak chválit, tak kritizovat. Mohou mít blok, že se člen týmu bude chovat při kritice defenzivně, brečet, nemusí kritiku pochopit, ani vědět, jak problém napravit atd. Manažer pak může přemýšlet, zda je na zaměstnance příliš měkký, nebo naopak příliš drsný, až jej to ochromí v jeho práci. Cílem je vybudovat týmovou kulturu, jež podporuje zpětnou vazbu, a která povede k progresi všech správným směrem.



Obrázek 5 Radikální otevřenost (zdroj: *Scottová, 2018*)

#### 4.1.2 Budování týmu

Prioritou je vybudovat soudržný tým. To znamená lidi najímat, propouštět a povyšovat. Poté, co jsou správní lidé na správných pozicích, nastupuje otázka motivace, aby nezatoužili po nové práci, přestože zatím nezvládají ani tu současnou. Zde je cílem podporovat soudržnost pracovního kolektivu a předejít vyhoření či nudě, tedy dostatečně dobře pochopit motivaci každého člena týmu (Business Touch, @2022).



Obrázek 6 Budování výkonného týmu (zdroj: *businesstouch.cz*)

### 4.1.3 Výsledky

Pokud manažer se svým týmem nedosahuje předpokládaných výsledků, dostává se frustrace. Vedoucí si klade množství otázek, proč se tak děje. Mohou za to jeho nedostatečné kompetence? Nebo snad chybný styl řízení? V každém případě je důležité docílit toho, aby o dobré výsledky usiloval tým společně.



Obrázek 7 – Výsledky (zdroj: *finparada.cz*)

## 4.2 Manažerské kompetence

Kompetence jsou objasňovány mnoha různými definicemi, jež mají dva společné prvky. Jedná se o soubor znalostí, dovedností a schopností, jež lze pozorovat a měřit, a dále je možno na jejich základě odlišit vynikající výkony od průměrných (Horváthová, Bláha, Čopíková 2016, s. 234).

Jen namátkou např. Boyatzis vysvětluje kompetence jako základní charakteristiku jednotlivce související s jeho efektivním či výjimečným pracovním výkonem. Scott Parry zase popisuje kompetence jako soubor znalostí, postojů a schopností ovlivňujících významnější část práce jednotlivce, souvisejících s pracovním výkonem, jež mohou být měřeny na základě dobře nastavených standardů a mohou být zdokonalovány prostřednictvím vzdělávání a rozvoje (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 234).

Podle Beneše kladou kompetence dva požadavky na jejich držitele. Mají zajistit jednání ve skutečných situacích, což vyžaduje vysoký podíl trénování, opakování a užití za různých reálných okolností. Zároveň ale klade nároky na vnitřní připravenost a ochotu naučené jednání použít. Tudiž se ke kompetencím řadí i motivační rysy osobnosti, vztah k práci a ke kolektivu, sebedůvěra atp. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 234). Jde o prvky související s úplným jádrem osobnosti, které s kompetencemi není možné zaměňovat. Kompetence jsou jednoznačným vzorcem chování (Koubek, 2013, s. 20).

Manažeři obvykle disponují třemi až pěti silnými stránkami kompetencí vedoucích k vysokému výkonu, přičemž prakticky není možné sledovat a vyhodnocovat více jak 15 kompetencí. To je důvod k týmové práci manažerů, každý z nich má jiné silné stránky (Pospíšil, 2011, s. 45). Kompetence lze rozdělit mnoha různými způsoby, např. na **manažerské**, jež zahrnují dovednosti a schopnosti jako je řešení konfliktů, leadership, strategické a kritické myšlení, orientace na výsledek nebo koučování, **interpersonální**, které jsou důležité pro efektivní komunikaci a budování dobrých vztahů s ostatními, zde lze zařadit empatii, vyjednávání, týmovou práci, integritu nebo prezentační dovednosti, a nakonec **technické** kompetence vztahující se ke konkrétnímu pracovnímu zařazení, což může být např. orientace na standardy a kvalitu, kreativní myšlení, řízení lidských zdrojů nebo výroby nebo finanční management (Horváthová, 2016, s. 236, 265).

Zatímco jedni odborníci dělí kompetence na osobní, sociální a odborné, podle některých autorů je rozhodující kompetencí pro nadprůměrný výkon výhradně rozvinutá emoční inteligence, zkráceně **EQ**. Ta tvoří až 80 % úspěchů v životě i práci. Jde o způsob, jakým nakládáme se svými emocemi, jak se umíme nadchnout pro určitou činnost a vydržet u ní, EQ má vliv na přesvědčení, postoje a hodnoty člověka. Umožňuje lépe zvládat stres, vnímat a využívat výzvy a příležitosti. Jde o sebeuvědomování, sebeovládání, sebmotivaci, empatii nebo sociální dovednosti a společenskou obratnost (Pospíšil, 2011, s. 58-59).

Obrázek 8 – Manažerské kompetence (zdroj: *realcoaching.cz*)

### 4.3 Styly řízení

Vliv manažera na výkon týmu je zásadní. Rosenthal na základě experimentu dokázal, že hodnocení vynášené nad druhým výrazně ovlivňuje výkon hodnoceného, jelikož ten se snaží tomuto zařazení do určité kategorie vyhovět. Následný výzkum, který provedl s Jacobsonovou, potvrdil, že člověk, od něhož je očekávaný vysoký výkon, jej podá. Pokud o někom předpokládáme, že jej nepodá, skutečně na něj nedosáhne, i když k tomu má předpoklady (Berg, 2020. s. 47, 48).

Co by měl manažer udělat, aby dostal z lidí ten nejlepší výkon? Mnozí odborníci opírají svá doporučení o dedukci, zkušenosti a intuici. Až kvantitativní výzkum provedený konzultační firmou Hay/McBer na souboru 3 871 vedoucích pracovníků z celého světa prokázal, jaké konkrétní chování lídra přináší pozitivní výsledky. Stanovil šest vůdcovských stylů, z nichž každý vychází z jiných stránek emoční inteligence, ale každý z nich přímo a nezaměnitelně

působí na pracovní atmosféru společnosti i jednotlivých týmů, a tím ovlivňují i finanční výkonnost. Asi nejdůležitějším zjištěním bylo, že nejlépe hodnocení lídři nepoužívají jen jeden styl řízení, ale přechází mezi nimi dle potřeby v závislosti na vzniklé pracovní situaci (Goleman, 2015, s. 33-34).

Výzkum prakticky objasnil, jak jednotlivé styly řízení ovlivňují výkon a pracovní výsledky, a také navrhl, v jakých situacích by měl daný styl vedoucí použít (Goleman, 2015, s. 37-52):

#### **4.3.1 Autoritativní styl**

Znakem je elán, nadšení a jasná vize vedoucího. Dle výzkumu je tento styl nejúčinnější, protože lidem vysvětlí, proč má jejich práce význam a jak zapadá do širší vize celé organizace. Je vizionářem, pro kterého lidé pracují. Jasně definuje standardy, měřítko úspěchu i odměny. Stanoví tedy cíl, ale nechá lidem volnost, jak jej dosáhnout (Goleman, 2015, s. 37-39).

#### **4.3.2 Koučující lídr**

Pomáhá pracovníkům odhalit jejich jedinečné silné a slabé stránky a směřuje je k jejich osobním a profesním tužbám, ke stanovení dlouhodobého cíle rozvoje. Zároveň jim pomáhají nastavit plán k jejich dosažení, radí jim a poskytují rychlou a konstruktivní zpětnou vazbu. Jsou tolerantní ke krátkodobým nezdarům, pokud z dlouhodobého hlediska vedou k osobnímu rozvoji. Mnoha manažerům chybí kvalifikace ke koučování, zejména v oblasti neustálého poskytování motivující zpětné vazby. Koučink je nositelem výsledků, není s nimi přímo spojen (Goleman, 2015, s. 39-42).

#### **4.3.3 Vstřícný styl**

Je zaměřen na lidi, více než na úkoly a cíle. Záměrem jsou spokojení, loajální zaměstnanci pracující v harmonickém vztahu. Podporuje flexibilitu, otevřenou komunikaci, je vhodný při zavádění novinek, je inspirující. Lídr kromě pozitivní zpětné vazby chválí a odměňuje dobře vykonanou práci. Riskuje však, že nedojde k nápravě nedostatků (Goleman, 2015, s. 43-45).



#### 4.3.4 Demokratický styl

Manažer má sice svoji vizi, ale udělá si čas, aby se zeptal na názory ostatních, chce dosáhnout jejich souhlasu a podpory. Žádá po nich důvěru, respekt a oddanost. Podněcuje flexibilitu a odpovědnost, přináší množství neotřelých nápadů, na druhé straně to ale může vést k nekonečnému množství schůzí, jež nepřinesou žádné řešení a jejich důsledkem může být až vyhocení situace v konflikt (Goleman, 2015, s. 45-48).

#### 4.3.5 Styl „udávání tempa“

Tento styl není příliš efektivní. Manažer nedává lidem jasnou představu, co od nich očekává, ti jen odhadují, co si vedoucí přeje. Neradí, nevysvětluje. Práce se stává rutinní, až nudnou, bez zjevné zodpovědnosti a flexibility. Lídr stanoví příliš vysoká kritéria výkonu, jež osobně plní a žádá to samé i po ostatních. Kdo nestíhá, toho vymění, případně práci udělá raději sám. Nedává zaměstnancům žádnou zpětnou vazbu, ti pak neví, jak jejich práce a úsilí ovlivňuje celkové výsledky společnosti, ztrácí odpovědnost vůči zaměstnavateli (Goleman, 2015, s. 48-50).

#### 4.3.6 Nátlakový styl

Je nejméně efektivní, manažeři by jej měli používat jen výjimečně a krátkodobě, např. vůči problémovým zaměstnancům, kde nic jiného už nezabírá, během prudkých změn ve společnosti a dalších situacích, kdy je potřeba šokem přimět lidi ke změně zasetých pracovních návyků. Jakmile stav nouze pomine, je nutné styl změnit. Při dlouhodobém používání nátlaku totiž přestávají být pracovníci iniciativní, flexibilní, ztrácí pocit odpovědnosti za výkon, přestávají vidět v práci smysl, rezignují na jakoukoliv snahu (Goleman, 2015, s. 50-52).

## 5 METODIKA PRÁCE

Tato kapitola specifikuje cíl práce a výzkumné otázky, jejichž zodpovězení povede k jeho splnění. Popisuje metody výzkumu, které byly využity v praktické části této práce, a dále výhody i omezení možných metod sběru a vyhodnocení dat.

### 5.1 Cíl práce

Cílem práce je navrhnout systém školení k posílení manažerských dovedností orientovaných na pracovníky generace Z, zaměřených na jejich nábor a výběr, adaptaci a vzájemnou komunikaci tak, aby manažer dostál své zodpovědnosti ve všech třech oblastech, tj. vedení týmu, budování týmu a zodpovědnosti za výsledky.

### 5.2 Výzkumné otázky

Za účelem splnění hlavního cíle práce budou položeny následující výzkumné otázky:

- Jaké mají manažeři obchodních týmů kompetence pro řízení pracovníků generace Z?
- Jaká školení chybí manažerům obchodních skupin v oblasti personálních činností?

### 5.3 Výzkumné metody

Účelem této práce je zpracovat hlubší názorovou analýzu, jež povede k situaci, kdy do sebe zapadnou očekávání a představy manažera na straně jedné a zástupce generace Z na straně druhé. Proto byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu, jež se zaměřuje právě na zkoumání příčin chování a probíhá formou osobních rozhovorů (Malý, 2008, s. 45).

Důležitý je zde výběr reprezentativního vzorku participantů, kteří budou schopni a ochotni zodpovídat pokládané, většinou otevřené otázky. Jde o podstatnou součást přípravy průzkumu. Výhodou je, že se může tazatel doptávat a že lze jevy zkoumat v celé šíři, včetně jejich souvislostí. Naopak ale tazatel může ovlivňovat odpovědi dotázaných subjektů. Výsledek záleží i na tom, nakolik bude participant při rozhovoru upřímný a jak moc budou odrážet skutečné motivy jeho chování. Také následné zpracování výsledků kvalitativního výzkumu neboli analýza obsahové stránky pořízených dat je mnohem náročnější než výzkum kvantitativní (Tahal, 2017, s. 42).

Pokud se jedná o kvantitativní dotazování, lze jej provádět písemně, osobně, telefonicky nebo elektronicky, a používá se ke sběru primárních dat nejčastěji. Výhodou především písemného dotazování jsou nízké náklady na průzkum, nízká náročnost na organizaci a také

rychlejší vyhodnocování s pomocí techniky. Kvantitativní výzkum celkově umožňuje záběr na větší počet respondentů, kteří nejsou ovlivněni tazatelem a zároveň mají čas zamyslet se nad odpovědí. Na druhé straně je nevýhodou nízká míra návratnosti dotazníků, delší doba průzkumu, fakticky žádný kontakt s respondentem a nemožnost kontroly nad porozuměním dotazníku (Malý, 2008, s. 63). Ten sestává většinou z uzavřených otázek, u nichž si každý respondent volí předem připravené odpovědi odrážející jeho postoj. Takto získaná data lze dobře statisticky zpracovat a vyhodnotit, často graficky nebo v tabulkách (Tahal, 2017, s. 31, 46). Získaná data pak zodpoví otázku, kolik respondentů má daný názor nebo postoj. Nedozvíme se však proč.

Jelikož je otázka nastupující generace aktuální téma na trhu práce, existuje řada studií, většinou založena na kvantitativním dotazování, z jejichž závěrů lze vycházet. Tyto závěry budou ověřeny se zástupci generace Z pracujících v pojišťovně Kooperativa, a to formou kvalitativního výzkumu, konkrétně skupinové diskuse Focus group.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 KOOPERATIVA, POJIŠŤOVNA, A.S., VIG

Kooperativa je první soukromá pojišťovna na tuzemském trhu, je součástí Vienna Insurance Group, nejvýznamnější pojišťovací skupiny ve střední a východní Evropě. Jde o pojišťovnu, jež oslavila 30 let působení na českém trhu, a stejně jako doposud chce i nadále udávat směr pojištění, být vzorem pro ostatní, a hlavně tu být pro klienty. Tomu odpovídá i Vize, která vychází ze strategie firmy: **MY JSME POJIŠTĚNÍ**. Pojišťovna s 2,46 miliony klientů. Pojišťovna s více než čtyřmi tisíci zaměstnanců a 300 obchodními místy po celé ČR (© 2022 Kooperativa, 2022).

Posláním pojišťovny je: **DOBŘE POJIŠTĚNÝ KLIENT**. S tím souvisí i hodnoty, které prezentuje prostřednictvím svých webových stránek: „Jsme univerzální pojišťovna, která nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění pro občany, drobné firmy i velké podniky. Kvalita poskytovaného servisu je pro nás stejně důležitá jako porozumění každodennímu životu. Důvěru stavíme na rychlém a osobním řešení nejen u pojistných událostí, ale také při sjednávání smlouvy nebo při běžném kontaktu (© 2022 Kooperativa, 2022).

Kooperativa se pravidelně umísťuje na předních příčkách odborných anket hodnotících ekonomickou stabilitu firmy a postavení firem na trhu práce. V roce 2021 se umístila na **třetím místě v anketě Českých 100 Nejlepších** za takovými giganty jako je ČEZ, a.s. a Škoda Auto, a.s. (© PIXMAN s.r.o., 2021). Stejně tak každoročně sbírá ocenění svých finančních produktů na českém trhu, které hodnotí Finanční akademie. Subjektivní odborné hodnocení a zkušenosti téměř 400 profesionálů dávají dohromady vysokou míru nezávislé objektivity (Zlatá koruna, 2021). Kooperativa obhájila i **ocenění Důvěryhodná značka** z roku 2019. Tato anketa je realizována ve spolupráci s výzkumnou agenturou Nielsen. Jde o nejrozsáhlejší nezávislou anketu zaměřenou na spotřebitelskou důvěru, ve které 4000 spotřebitelů hodnotilo téměř 700 značek rychloobrátkového a spotřebního zboží, automotive, lékárenských produktů, obchodníků, služeb a institucí. Vítězové mohou používat logo Nejdůvěryhodnější značka (Nejdůvěryhodnější značky, 2021).

Firma si uvědomuje, že čím výsadnější postavení má na českém trhu, o to zodpovědnější musí být její chování vůči partnerům. Proto představenstvo vydalo a pravidelně aktualizuje **etický kodex**, který vymezuje závazná pravidla vystupování vůči všem dotčeným skupinám (© 2022 Kooperativa, 2022). **4 pilíře CSR** jsou Prevence a odpovědné podnikání (např. Platforma VIZE 0 nebo Prevence vzniku vážných onemocnění), Zaměstnanci (např. férový přístup nebo zaměstnávání osob se zdravotním postižením), Ekologie a udržitelnost

(ekologické chování a snižování CO<sub>2</sub>, recyklace atd.) a Nadace Kooperativy, která se zabývá řešením celospolečenských témat jako je zdraví, inovace a životní prostředí, přičemž do mnohých zapojuje i samotné zaměstnance. Svými aktivitami **zvýšila rating v TOP 25 Odpovědná velká firma**, kdy se hodnotí bodový zisk v pěti oblastech: strategie, odpovědné HR, odpovědný přístup v dodavatelsko-odběratelském řetězci, životní prostředí a podpora komunit (Top odpovědná firma, 2021).

Kooperativa se prezentuje i jako **odpovědný zaměstnavatel**, který dbá na firemní kulturu. V kontextu diverzity a flexibility, které jí nejsou cizími pojmy, podporuje rovné příležitosti, co se týče věku, pohlaví, národnosti, zdravotního hendikepu nebo znevýhodnění, sexuální orientace či náboženského vyznání. Důkazem je i členství v Asociaci společenské odpovědnosti a Business Leaders Forum. Jejich prostřednictvím firmy sdílí příklady dobré praxe a přibližují iniciativy související se společenskou odpovědností a udržitelností a zahrnující i témata diverzity, age managementu, leadershipu žen a mužů atd. V Kooperativě lze potkat jak pamětníky, tak i absolventy (© 2022 Kooperativa, 2022).

Ve studii **TOP Zaměstnavatelé**, která je projektem Asociace studentů a absolventů, a probíhá mezi studenty českých vysokých škol, se Kooperativa dlouhodobě umísťuje v první pětce v oboru pojišťovnictví. Studie naznačuje firmám, jak se stát preferovaným zaměstnavatelem, kdy výstupy studie mohou sloužit jako podklady pro akční plány ve vztahu k cílové skupině, jelikož dlouhodobě poskytují zpětnou vazbu k vývoji a trendům. Především ale poskytuje jedinečné informace studentům vysokých škol, kde by se mohli ucházet o práci. Nejlepší zaměstnavatele umožňuje identifikovat objektivní metodologie, s jejíž vizí je žebříček zakládán (Top zaměstnavatelé, 2022).

## 7 PRIMÁRNÍ VÝZKUM

Jedinci generace Z vstupují na trh práce s novými očekáváními, která nutně nemusí být v souladu s předpoklady vedoucího pracovníka, a která se jednoznačně odlišují od generací předchozích. To může vést k vzájemnému nepochopení a odchodu k jinému zaměstnavateli.

V této části práce budou analyzovány výsledky individuálních rozhovorů s manažery obchodních týmů, které v rámci práce proběhly, stejně jako výsledky skupinové diskuze s pracovníky generace Z pracujícími v Kooperativě. Tyto výsledky budou porovnány s poznatky uvedenými v teoretické části práce, které mimo jiné vycházejí z průzkumů nejmladší generace na trhu práce.

Účelem diplomové práce bylo zpracovat hlubší názorovou analýzu, jejíž výsledky odkryjí možnosti, jak by do sebe mohla zapadnout očekávání a představy manažera na straně jedné a zástupce generace Z na straně druhé, což by se mělo pozitivně odrazit ve zvýšeném náboru pracovníků generace Z a snížení jejich fluktuace. U manažerů byly otázky zaměřeny na oblast personálních činností a řízení generace Z, u jedinců generace Z pak byly navíc směřovány k ověření jejich spokojenosti.

Šetření mělo objasnit přínos manažerů pro tuto společnost v oblasti udržitelnosti lidských zdrojů a budování silné značky zaměstnavatele, stejně jako odkrýt případné rezervy v jejich práci s jedinci generace Z.

Průběh a výsledky výzkumů budou prezentovány na následujících stranách.

### 7.1 Výběrový soubor

#### 7.1.1 Individuální rozhovory s manažery

K získání potřebných dat byli osloveni manažeři obchodních týmů společnosti Kooperativa, pojišťovna, a.s., VIG, agentury jižní Morava, kteří začínají s jedinci generace Z pracovat. Z tohoto základního souboru část manažerů doposud nemělo ve svém týmu zástupce nové generace a další jsou ve funkci velmi krátce, proto ani jedna skupina fakticky nemůže komentovat svou praktickou zkušenost ke zkoumané problematice. Také bylo třeba přihlídnout k faktu, že ne všichni oslovení kolegové budou ochotni k rozhovoru o své práci a jejich pracovních zkušenostech s mladými pracovníky.

Jednou z nejdůležitějších fází kvalitativního výzkumu formou individuálních rozhovorů je výběr reprezentativního vzorku participantů. Autorka při jeho volbě brala na zřetel jeho

různorodost. Osloveni byli manažeři různých věkových kategorií, s rozdílnou dobou působnosti ve své funkci, manažeři úspěšní i méně úspěšnější při práci s generací Z, manažeři z celého regionu agentury, tj. od Břeclavi, přes Brno, po Kroměříž a Zlín, kde jako manažerka obchodního týmu pracuje i autorka. Ve výběru převažují ženy, což odráží manažerskou strukturu na agentuře. Výběrový vzorek čítá 10 recipientů.

### **7.1.2 Focus group se zástupci generace Z**

Základní soubor tvoří jedinci generace Z pracující v obchodních týmech Kooperativy. Mladých pracovníků je aktuálně na agentuře jižní Morava spíše v řádu jednotlivců. Jelikož jediným parametrem výběru respondentů byl jejich věk, je vzorek výběrového souboru reprezentativní vůči základnímu souboru. Focus group se zúčastnili 4 respondenti.

## **7.2 Individuální rozhovory**

Z důvodu širšího vhledu do zkoumané problematiky byla zvolena forma individuálních osobních rozhovorů polostrukturovaných, kdy se recipienti vyjadřovali ke zkušenostem při náboru, adaptaci a vedení pracovníků generace Z, i s jejich začleněním do týmu. Byly pokládány také otázky směřující ke zjištění, jaký styl řízení používají vedoucí směrem k zetkařům v postupných fázích vzájemné spolupráce a s jakým úspěchem. V polostrukturovaném rozhovoru mohli participanti vyjádřit své názory nad rámec připravených otázek a tím nastolit možné nové pohledy a souvislosti. Manažeři zároveň měli dávat feedback sami sobě v oblasti vedení mladých pracovníků, kde vidí své rezervy a které kompetence by chtěli posílit.

Před začátkem rozhovoru seznámil tazatel participanty s cílem šetření a proč byli vybráni právě oni. Šetření mělo objasnit přínos manažerů pro tuto společnost v oblasti udržitelnosti lidských zdrojů a budování silné značky zaměstnavatele, stejně jako odkrýt případné rezervy v jejich práci s jedinci generace Z. Zvolení pracovníci nebyli časově omezeni, dostali dostatečný prostor pro formulování svých odpovědí. Zároveň byli upozorněni, že rozhovor je nahrávaný.

Záznamy rozhovorů, stejně jako jejich přepisy, jsou součástí této diplomové práce.



### 7.3 Focus group

Na téma generace Z a jejího uplatnění na trhu práce bylo zpracováno množství průzkumů. Z nich lze v rámci diplomové práce čerpat. Také pojišťovna Kooperativa si nechala zpracovat svůj interní průzkum spokojenosti mladých pracovníků v jejích obchodních týmech. Tento průzkum provedla externí firma formou dotazníkového šetření a jeho závěry byly z části zapracovány do této práce, stejně jako byly jedním z podkladů pro uskutečněnou moderovanou skupinovou diskusi. Jelikož byli účastníci Focus group z širokého regionu, proběhla diskuse na povolené on-line platformě používané společností Kooperativa.

Cílem bylo zjistit nakolik průzkum mezi manažery týmů odráží skutečné postoje a vnímání pracovníků generace Z, zda je potvrdí či nikoliv. Tak, aby byl naplněn cíl diplomové práce.

### 7.4 Vyhodnocení primárního výzkumu

#### 7.4.1 Nábor

Oblast náboru se jednoznačně nejvíce vyznačuje rozlišnými názory i praktickými zkušenostmi a mezi účastníky výzkumu nepanuje shoda, jaký **náborový zdroj** přináší úspěch v náboru jedinců generace Z.

Jediný zdroj náboru, za kterým si stojí všichni oslovení manažeři je **doporučení**. Ovšem i zde není jisté, že nábor bude úspěšný, resp. že bude dotčený jedinec úspěšně adaptován. Jelikož se jedná o mladé lidi, člověk, který doporučuje uchazeče jej může znát po stránce jeho charakteru, či osobnosti, ale většinou jej nezná po pracovní stránce, jelikož pro mnoho z nich jde o první pracovní zkušenost. Proto je těžké usuzovat, jak se v práci prosadí.

Další možností oslovení pracovníků je **inzerce**. Ať už se jedná o inzerování pracovní pozice na kancelářích, na pracovních portálech, na webových stránkách Kooperativy či na Úřadu práce atd. Inzerce používá při náboru taktéž každý oslovený vedoucí týmu. Ovšem názory na její efektivnost se u nich zcela rozcházejí. Zatímco pro čtyři z nich jde o kvalitní zdroj náboru i mladých lidí a jsou v něm úspěšní, zbylí manažeři mají zkušenost, že klasická inzerce na mladé jedince generace Z téměř nefunguje. Z výzkumu nevyplývala žádná souvislost. Úspěch náboru z inzerce nesouvisí s lokalitou, tedy s velikostí místa výkonu práce, s nezaměstnaností v místě výkonu práce, zkušenostmi manažera, ani např. s věkem či pohlavím manažera.

Co z výzkumu naopak vzešlo za podnět je potřeba pozměnit inzerci, kterou tvoří manažeři v součinnosti s personálním oddělením. Jak již bylo zmíněno v charakteristice generace Z, tato příliš nečte. Místo toho se dívá na videa, více než textem komunikuje pomocí obrázků, sdílí fotografie. Tomu je potřeba přizpůsobit i „náborový letáček“. Musí být vizuálně kreativní, s minimem textu. To, co známe doposud, tedy letáček s nadpisem Přijmeme kolegu do svého týmu a pod tím plná A4 textu, co firma požaduje, a co nabízí, nemá u mladé generace většinou úspěch, ani odezvu.

Nově vzniklý letáček pak může sloužit i pro jiné cesty náboru, například na **burzách škol** a podobných akcích zaměřených na absolventy středních a vysokých škol, kde se může Kooperativa prezentovat jako zaměstnavatel, který je osloví a který jim dá co nabídnout apod. Tuto cestu náboru využívá dle primárního výzkumu jen jedna vedoucí, protože se většinou nejedná o zdroj s okamžitým efektem, spíše s efektem dlouhodobým.

Přestože je generace Z charakterizována jako generace **sociálních sítí**, jen málo manažerů obchodních týmů využívá tento zdroj náboru. Z oslovených manažerů jsou to konkrétně dva, kteří jsou na sociálních sítích velmi aktivní a mají na tuto cestu náboru pozitivní ohlas u mladých jedinců. Jedna z manažerek pak delegovala nábor přes síť na mladší členy svého týmu, taktéž s kladnou odezvou. Zbytek manažerů naboruje na sociálních sítích jen v omezené míře, případně vůbec. Mají pro to různé důvody. Jednak neví, jak cíleně oslovit nejmladší generaci na trhu práce, případně nechtějí jít touto cestou. I když stále více lidí využívá sociální síť soukromě, dostávají se do popředí i pracovní sféry, což je trend, který by měli personalisté i manažeři zohlednit.

Zatímco populární sociální síť u generace Z je v dnešní době Instagram, dále komunikačně funguje dobře Facebook, jako doposud největší sociální síť na světě i v ČR, manažeři mají svůj profil na profesní síti **LinkedIn**. To se však ukazuje v souvislosti s náborem mladých pracovníků jako zcela neefektivní, což potvrzují i manažeři zvolení autorkou práce do výzkumu. Ti uvedli, že na této síti jsou primárně pracovní aktivní lidé, kteří již mají určitou pracovní zkušenost, kterou zde prezentují. Navíc na inzerci práce fakticky nereagují, čekají aktivitu z druhé strany. Manažeři zde musí hledat jedince, které chtějí oslovit.

Naopak manažer, který cílí na sociální síť **Instagram**, z této hodně čerpá a je v oslovování zetkařů velmi úspěšný. Úspěchy zaznamenává i druhá z manažerů, která je velmi aktivní na sítích. Úspěšněji ale naboruje na Facebooku.

Ostatně inzerce práce přes **Facebook** stále přináší největší odezvu. Přesto, že u dvacátníků nejde o top sociální síť, manažeři z generace X a Y, kromě dvou, zde mají své profily a buď jsou zde aktivní v různé míře sami, případně místo manažerů dělají za ně náborovou práci přes Facebook mladší členové týmu. Jde tedy o cenný zdroj uchazečů o práci. Zajímavým zjištěním výzkumu je, že někteří jedinci konzultují své potenciální zaměstnání s rodiči. A jelikož rodiče dvacátníků mají své profily na Facebooku, je zde možno oslovit obě cílové skupiny.

Co se týče oslovených jedinců z generace Z, tyto konkrétní nepotvrdili trend jejich úspěšného oslovování prostřednictvím sociálních sítí. Jeden účastník Focus group přišel do Kooperativy na doporučení, ostatní přes pracovní portály, z nichž jedna si aktivně vyhledala nabídku Kooperativy, druhé vyhledala nabídku maminka, a jeden byl osloven aktivně ze strany manažera. Kromě jedné mají profil na Facebooku, ale práci zde takřka nehledali, případně je žádná nabídka nenalákala.

Na základě těchto zjištění lze říct, že jak doporučení, tak inzerce na pracovních portálech stále fungují jako cenný náborový zdroj. Což může potvrdit i autorka této práce, která jako manažerka obchodního týmu v Kooperativě má také pracovní zkušenost se dvěma zástupci nejmladší generace na trhu práce, a oba přijala do svého týmu na základě doporučení.

I v oblasti **náborových rozhovorů** přinesl výzkum různé postřehy. Přestože každý manažer má svůj individuální styl náborových pohovorů, z výzkumu vzešel společný jmenovatel, a sice sebevědomí a odhodlání mladých lidí, že oni zvládnou cokoli jim pracovní výzva přinese do cesty. To je samozřejmě pro manažera atraktivní a důležité pro obchodní činnost, na kterou jsou náborováni, ale může to zamlít jeho úsudek. Nemusí zcela dobře odhadnout, jak vysokou míru sebevědomí a odhodlání ve skutečnosti uplatní při plnění svých pracovních povinností.

Co je dle oslovených manažerů dále společné pro zetkaře, kromě již zmiňovaného sebevědomí, je umění sebe prezentace, kterému se učí již na škole. Pokud na výběrové řízení přijde dobře vypadající mladý uchazeč, plný energie a odhodlání, který se navíc umí sebevědomě prezentovat, je zde reálná možnost, že manažer může špatně odhadnout jeho skutečné schopnosti a následná adaptace pak nemusí dostát očekávání manažerů vyplývajících právě z náborových pohovorů. Kromě dvou manažerů mají s tímto zkušenost všichni zúčastnění vedoucí včetně autorky této práce.

Zde se odkryla možnost směřující do oblasti rozvojového vzdělávání vedoucích pracovníků a k možné **změně průběhu náborového pohovoru**, aby byli lépe schopni odhalit reálné uchazečovy pracovní předpoklady pro práci klientského, či pojišťovacího poradce nebo pojišťovacího zprostředkovatele.

V ostatním se již zkušenosti s jednotlivými kandidáty na práci odlišují. Někteří jedinci byli na pohovor připraveni, věděli, v jaké společnosti se uchází o práci, měli připraveny dotazy k inzerované pracovní pozici, zkrátka byli **při pohovoru aktivní**. Jiní naopak přišli s tím, že netuší, kam se vlastně hlásí o práci a čekali, jak jim společnost i práci představí manažer. Tudíž šlo spíše o pasivní uchazeče. Jak vedoucí, účastníci se výzkumu, uváděli, někteří mladí uchazeči přichází na pohovor s tím, co jim nabídneme my, zda je přesvědčíme, že jsme ta pravá organizace, kde by měli nastoupit do zaměstnání a proč. Protože je o ně na trhu práce přetlak, fakticky si vybírají oni, pro kterou z firem se rozhodnou.

Dalším sledovaným kritériem bylo **začlenění jednotlivců do týmu**, jelikož tým a atmosféra v týmu je pro mladé jedince velmi důležitá. Zde je lehce odlišný přístup manažerů při výběru pracovníka na pozici klientského poradce, což jsou lidé na přepážkových místech, kteří obsluhují jak své klienty, tak klienty příchozí na pobočky, a na pojišťovacího poradce, resp. pojišťovacího zprostředkovatele pracujícího na základě živnostenského listu. Ti mají na starosti pouze své klienty a pracují s nimi jak na kanceláři, tak v terénu. U klientských pracovníků dbají všichni manažeři bez rozdílu na to, aby nový člen dobře zapadl do stávajícího týmu přepážkových pracovníků. Tito lidé totiž spolu pracují téměř na každodenní bázi, jejich práce je mnohdy náročná a jejich bezkonfliktní fungování a ochota vzájemně si pomáhat jsou nesmírně důležité. Proto konzultují vhodnost jednotlivých kandidátů nejen se svým nadřízeným, ale minimálně ještě s příslušným vedoucím přepážkových pracovníků. U pojišťovacích poradců, či zprostředkovatelů to vnímají manažeři už jinak. Pro čtyři ženy manažerky je skutečnost, zda nový jedinec zapadne do týmu důležitá, pro dvě z nich je to přímo priorita. A proto uchazeče seznamují s týmem ještě před tím, než jej fakticky přijmou. Případně si alespoň vyžádá zpětnou vazbu někoho z týmu, nakolik se mu jeví jako vhodný kandidát, protože vnímají vztahy uvnitř týmu a jeho fungování jako celku za významný předpoklad pro jeho úspěch a snadnější řízení. Tento postup podporuje i autorka práce, která také představuje nového uchazeče o práci některému z dalších členů týmu a ptá se na jeho názor. Konečné slovo je však na ní.

Muži manažeři a zbytek žen manažerek vidí rozhodnutí o přijetí nového člena týmu zcela jako svoji kompetenci a zodpovědnost, a rozhodují se pro nováčka, u nějž předpokládají, že bude výkonný. V ještě větší míře to platí pro zprostředkovatele, kteří pracují primárně v terénu a jako tým se setkávají v menší míře než pracovníci na hlavní pracovní poměr. Dobré vztahy uvnitř týmu vnímají tito vedoucí jako přínosné, nikoliv však rozhodující. Minimálně je však pro ně důležité, aby nešlo o konfliktního či arogantního člověka, který by mohl přinést do týmu negativní emoce.

#### 7.4.2 Motivace

Jelikož je složitější odhadnout skutečný pracovní potenciál dvacetiletých lidí, může pomoci podpořit správné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí daného uchazeče odhalení jeho motivace.

Obecně motivaci rozdělujeme na vnitřní a vnější. **Vnější motivaci** určuje firma, jedná se o hmatatelnou motivaci jako **výše platu, benefity a funkční požitky**. Jelikož je v pojišťovnictví nastaven systém odměňování motivačně a záleží na aktivitě jednotlivce, na jakou odměnu dosáhne, je tato motivace důležitým faktorem úspěšnosti. Jak z výzkumu vyplývá, také zástupci generace Z chtějí být za svou práci adekvátně finančně oceněni. Ukázalo se však, že v tomto směru jsou mladí lidé rozděleni na dvě části, kde rozhodujícím faktorem není věk daného pracovníka, ale jaké má finanční závazky, které potřebuje pokrýt. Část mladých lidí se již odstěhovala od rodičů, má stále měsíční náklady, a tudíž je pro ně motivační systém odměňování hnacím motorem. Případně se na tuto fázi svého života připravuje, a proto jsou pro ně finance důležité. Ovšem další skupina mladých se doposud neosamostatnila od rodičů, ani to v nejbližší době neplánuje. Pro ně výše finanční odměny není zásadní motivací pro aktivní přístup k práci a závisí jen na jejich potřebách či tužbách. Takovým jedincům pak stačí splnit jen určité osobní minimum, které jim přinese finanční spokojenost. To však nemusí zdaleka odrážet představy firmy o jeho pracovním výkonu.

Zde přichází čas na práci manažera, aby pro takového jedince vytvořil podmínky, jež napomůžou uplatnit jeho **vnitřní motivaci**, která funguje mnohem lépe, protože vychází ze samotného člověka. A na tu je potřeba se zaměřit.

Lze vycházet z charakteristiky generace Z, z hodnot, které obecně vyznává, ale jako v každé generaci, i zde je potřeba zohlednit každého jedince, což ostatně dokazuje prakticky výzkum. I v oblasti motivace lze najít několik společných jmenovatelů, které jsou pro většinu zástupců generace Z rozhodující.

Manažeři se shodují na tom, že je pro zetkaře zásadní **tým**, jehož členem se stane. Jde o atmosféru v týmu, účast na společných akcích, soutěživost uvnitř týmu i pomoc, o kterou si svým kolegům může říct. Je pro ně většinou důležité zapadnout do tohoto týmu.

Dalším motivačním prvkem je **vzdělávání**. Mladí jedinci se rádi vzdělávají, kvitují systém nastavení adaptačního vzdělávání i vzdělávání následného. Rádi se dozvídají nové věci, které je mohou posouvat dál, mnozí na sobě chtějí pracovat. Zajímavým jevem je, že někteří mladí pak neumí uplatnit získané zkušenosti v praxi, což sebou nese neplnění nastavených cílů.

Co je pro generaci Z dále příznačné, že jim práce musí **dávat smysl**. Zatímco pro starší jedince může být práce jen zdroj obživy, zetkaři chtějí nějakou přidanou hodnotu. Za tou se může skrývat pro každého něco jiného, ale obecně chtějí mít **flexibilní pracovní dobu**, nebýt ve firmě či týmu, který stagnuje, ale který jim **umožňuje růst**, i **kariérní**, chtějí být uznávaní, chválení, chtějí nejen dohnat své kolegy, ale překonat je. **Nechtější být omezovali**, pokud přináší nápady. Dle zkušeností autorky práce jde převážně o nápady, jak si ulehčit práci. Například přenést aktivitu obchodníka na stranu klienta, což ovšem v praxi nefunguje. Nicméně, pokud je to možné, je dobré dát mladým lidem prostor pro uskutečnění svého nápadu a následně společně vyhodnotit jeho výsledky. Ostatně polovina oslovených manažerů se vyjádřila tak, že zástupci generace Z si mnohdy představují, že budou dosahovat svých cílů s relativně nízkou aktivitou. To však v pojišťovnictví není reálné, aktivita je základ úspěchu.

Dalším, co je pro ně motivační dle názorů manažerů je **jistota**, a to v několika ohledech. Určitě je to **jistota péče**, že je někdo po nástupu do práce povede, bude jim pomáhat, projdou vzděláváním, zkrátka, že nezůstanou osamoceni, protože neví, co, jak a kdy mají dělat. Potřebují mít určenou osobu, na kterou se mohou kdykoliv obrátit, daného **mentora**, ať už je to manažer nebo garant.

V čem už se názory rozcházejí je jistota **hlavního pracovního poměru** a práce pro velkou a stabilní společnost. Jde o názor poloviny manažerů, jež potvrdili i oslovení jedinci generace Z, kteří právě pracují na hlavní pracovní poměr a vidí Kooperativu jako silnou společnost. Zbylých pět manažerů má opačnou zkušenost, a sice že mladí nemají problém pracovat na živnostenský list, což jim přináší větší míru pracovní **flexibility**. V tomto ohledu opět hraje roli, nakolik konzultují svá rozhodnutí s rodiči. Jedinci, kteří jsou již osamostatnění, rozhodují sami za sebe. Na ostatní působí rodiče v tom smyslu, že je práce na živnostenský

list nejistota, do které se nemají pouštět, což samozřejmě vychází z hodnot vyznávaných generací rodičů. A tady dle manažerů záleží, nakolik se mladí nechají svými rodiči ovlivnit.

Z pohledu motivace lze rozlišit **mladé pracovníky** v Kooperativě **do dvou segmentů**. První, kteří jsou si vědomi těchto motivačních faktorů a ví, že proto zde chtějí pracovat. U nich je potřeba vnitřní motivaci posilovat, aby se pro ně nestala samozřejmostí. Druhým segmentem jsou lidé, kteří zvažují, zda pro ně práce u konkurence nemůže být uspokojivější.

Těm je potřeba uvedené motivační faktory, které jim Kooperativa nabízí, ukazovat právě jako **konkurenční výhodu**, proč by u nás měli chtít pracovat. Proto je zjištění, co je pro kterého jedince motivační důležitým cílem manažera, protože pak může zaměřit jejich pozornost tím správným směrem.

Tohle vše mohou manažeři více či méně ovlivnit a posilovat tak vnitřní motivaci zetkařů k tomu, aby chtěli dlouhodobě zůstat platným členem týmu, zkrátka jim pomoci získat jejich **status**. Jinak po několika měsících odchází.

Samotní oslovení **jedinci generace Z** uváděli **motivaci**, která prakticky odráží výše uvedené. Je pro ně důležitá **jistota** v podobě hlavního pracovního poměru a zázemí velké stabilní firmy. Dokonce jedna z účastnic již dříve pracovala na živnostenský list u konkurenční pojišťovny a nebyla s tímto spokojená. Také je motivační možnost **kariérního růstu**. Dalším motivačním faktorem je **flexibilní** pracovní doba a různorodost práce, a v neposlední řadě je to dobrá atmosféra v **týmu**.

Rozhovory ale odhalily i prostor pro **motivaci manažerů**, co se týče práce s jedinci generace Z. Dvě z nich totiž po prvotních negativních zkušenostech nechtějí již s těmito mladými dvacátníky pracovat. Vidí omezení v jejich nezodpovědnosti, v chybějících zkušenostech, v jejich nevyzrálosti apod.

Zbylí participanti, kteří s mladými lidmi pracují s různou mírou nadšení, vidí jejich jednoznačný **přínos pro tým**. Ten tkví v jejich **energii**, elánu, pozitivním nadhledu, že vnáší **určitý neklid** do týmu. Mnohdy se jedná o tým, ve kterém pracuje generace dlouholetých, spokojených či méně spokojených poradců, jež se však nemůže **posunout dopředu** se svými postoji či neaktivitou. Tito lidé nepřichází s novými nápady, mnohdy spíše vnáší na společné akce negativní postoje. A tuhle stagnaci může mladý, nadšený člověk nabourat a poskytnout **nový pohled** na věci, který ostatní nevidí. A to platí nejen pro členy týmu, ale i pro samotného manažera. A pokud tuto myšlenku vysloví manažer jen o několik let starší, než je generace Z, násobně to musí platit pro manažery o dvě generace starší. Pokud vedoucí z

generace X vidí u dvacátníků, že se při prvním nezdaru vzdávají, nechtějí a neumí překonávat překážky, které jim pracovní proces přináší do cesty, nemohou se chovat stejně jako oni a říct, já je už nechci.

### 7.4.3 Adaptace

Po úspěšném výběru pracovníka přichází na řadu jeho **pracovní a sociální adaptace**. V tomto okamžiku sehraává manažer zásadní roli, a z velké části je zodpovědný za zvládnutí obou částí adaptace.

V **sociální** sféře jde o seznámení nováčka s týmem i dalšími spolupracovníky, jeho začlenění do týmu, seznámení s firemními i týmovými zvyklostmi, s firemními hodnotami a firemní kulturou, zajištění odpovídajících pracovních podmínek apod. A právě zde začíná ta část manažerovy práce, ve které se může začít projevovat špatný odhad schopností či osobnosti nového pracovníka a potvrdí správné nebo nesprávné rozhodnutí o jeho přijetí.

Co se týče **pracovní** adaptace, má manažer velkou oporu v adaptačním programu, který má firma centrálně nastavena. Ten stanovuje průběh vzdělávacího procesu nově nastupujících pracovníků a nastavuje minimální cíle, jejichž splnění jim přinese patřičnou odměnu.

Zde se manažeři začínají dělit podle míry své aktivity, nakolik se svým svěřencům věnují. Většina osmi vedoucích bere **adaptaci jako cíl a pomoc**, aby věděli, jak mají s nováčky pracovat a k čemu je třeba pracovníka dovést. Zatímco druhá, menší skupina dvou manažerů bere adaptační plán jen **jako základní seznámení** svých nově přijatých lidí s prací, kterou budou vykonávat, jelikož mnoho zetkařů neví, co vše konkrétně sebou práce poradce nese a nemá v oboru praxi. Díky vzdělávání tak získávají první prodejních dovedností a znalosti o produktech samotných. Prakticky ale obrovský díl adaptace přebírají aktivně na sebe vedoucí a míří na vyšší cíle.

Primárně jde o trénink telefonování a obchodního jednání s klienty, kdy nejprve ukazují, jak to dělají oni sami a následně jsou oporou při jednání samotných nováčků. Tuto funkci mentora zastává v některých případech i garant z řad členů obchodního týmu. Pro nováčky je tato fáze adaptačního procesu velmi náročná stejně jako pro manažery. Všichni manažeři se shodují, že je časově velmi zatěžující kromě zaučování nového člena týmu, být dosažitelný pro stávající členy týmu a plnit si manažerské povinnosti, když zároveň sami fungují jako obchodníci. **Time management** je zde na prvním místě.



Neoddělitelnou součástí adaptačního programu je proces **nastavování cílů a průběžné kontroly** jejich plnění. Ten probíhá v začátcích adaptace povinně na týdenní bázi, manažeři jsou ale se svými nováčky v častějším kontaktu. Speciálně **kontrolní činnost** se ukázala být u jedinců generace Z jako ta **nejzásadnější**. Nelze předpokládat, že člověk po škole ví, jak má úkol plnit, jak si rozplánovat čas, jaký styl práce zvolit atp.

Důkazem může být i odchod nováčka ve zkušební době z důvodu, že nesplnil prvotní cíl, a to složení zkoušky IDD (Insurance Distribution Directive), která je zákonnou podmínkou pro výkon funkce klientských i pojišťovacích poradců, stejně tak pojišťovacích zprostředkovatelů. Nováčci jsou intenzivně připravováni pro její složení. Manažer zde zastává fakticky kontrolní funkci, jejíž **nedůsledné** naplňování ale může být jednou z příčin, že nový pracovník i na několik pokusů zkoušku nesloží. Ostatně nedůslednost v kontrolní činnosti je prakticky jediná věc, kterou manažeři při zpětné vazbě k neúspěšně adaptovaným zástupcům generace Z uváděli u sebe jako ponaučení pro další adaptaci mladých.

A právě **nastavení systému práce** u mladých lidí, kteří nemají žádné pracovní návyky, případně jen absolvovali krátkodobé brigády, opět rozděluje manažery. Zatímco pro pět z nich jde vyloženě o výhodu, že mladý člověk není zatížen špatnými pracovními návyky, a společné nastavení jeho systému práce berou jako výzvu, další tři to vnímají jako prostor na pracovních návycích pracovat, ale není to pro ně primární plus, a pro zbylé dvě manažerky je u nováčka naopak praxe vítaná.

**Plánovací a kontrolní činnost** probíhá mezi manažerem a nováčkem prostřednictvím kontrolních pohovorů. Zatímco při plánování nevznikají výrazné problémy, při hodnocení se vyjevilo úskalí v poskytování **zpětné vazby** a jejího přijetí ze strany jedinců generace Z. Dle výzkumu nepanuje shoda v jejich postoji ke zpětné vazbě. Zkušenosti manažerů jsou v tomto směru zcela protichůdné. Manažeři předpokládají, že zpětnou vazbu dávají mladým pracovníkům správným způsobem, snaží se jim odkrýt možnosti zlepšení práce a předkládají jim možnou cestu k naplnění stanovených cílů, případně se k tomu snaží dojít v součinnosti s nováčkem. Reakce jsou však diametrálně rozlišné. Od situace, kdy nováček zpětnou vazbu zcela ignoruje, nic si z ní nevezme, má stále dokola výmluvy, je schopný dělat dokola ty samé chyby, až k tomu, že chápou, že jako nováčci nemohou znát vše a soustředěně přijímají zpětnou vazbu a snaží se řídit radami svých vedoucích. K prvnímu názoru se kloní šest z deseti oslovených manažerů, zbylí čtyři mají s odezvou mladých členů týmu na zpětnou vazbu pozitivní zkušenosti.

Jako nejefektivnější se u manažerů, kde zpětná vazba od nováčků není dobře přijímána, jeví přítomnost **třetí osoby u pohovoru**, a to regionálního ředitele jako nadřízeného manažera nebo trenéra, který buď potvrdí manažerovu kompetenci a příčina pak může být v osobnosti zetkaře, nebo naopak doporučí manažerovi jiný způsob komunikace, který může přinést pozitivní vývoj v úspěšnosti kontrolních pohovorů.

Co se týče průběhu adaptačního procesu, kterým oslovení jedinci generace Z právě prochází, vidí rezervy spíše ve **formálním nastavení** tohoto systému vzdělávání jako je obsah, frekvence a délka adaptačního procesu než v samotné kompetenci a podpoře ze strany manažerů. Dva jedinci jsou se svými manažery absolutně spokojeni, jedna vidí problém v tom, když manažer nezná přesné parametry pro plnění jednotlivých kroků v adaptaci, naopak druhá se potýká spíše s rezervami manažera, co se týče podpory v obchodní praxi. V prvním případě je důvodem, že manažer doposud neprováděl adaptaci klientského poradce, který má díky své pracovní náplni jinou adaptaci a jiný způsob odměňování než pojišťovací poradce či zprostředkovatel, a manažer toto zcela evidentně podcenil. Ve druhém případě se jedná o novou manažerku, která ve funkci teprve začíná. A zde je její zdokonalování v manažerských dovednostech v běhu a ve větší míře by měl fungovat dohled ze strany nadřízeného, který ji bude nápomocen a předá jí své zkušenosti s vedením týmu, aby se nováček necítil opomíjen a bez podpory.

#### 7.4.4 Styly řízení

Stylů řízení a jejich dělení existuje v odborné literatuře velké množství. Liší se nejvíce v tom, v jaké míře je nastavený styl práce partnersky mezi manažerem a novým pracovníkem.

Co se týče stylů řízení, je to oblast, ve které se, jako v jediné, manažeři shodli prakticky ve všech bodech. Výsledek výzkumu navíc potvrzuje charakteristiku generace Z, že nepřijímají dobře direktivní řízení, a naopak je pro ně vhodné řízení na základě vzoru a vzájemné komunikace.

Manažeři, až na **výjimečné situace neuplatňují direktivní řízení**, které sebou nese přesné instrukce, co, jak a do kdy daný jedinec udělá, a téměř nulovou míru samostatnosti a kreativity. Tento styl řízení je v rámci efektivity možno používat jen krátkodobě. Dlouhodobě způsobuje demotivaci a ztrátu odhodlání k práci.

Pokud však nastoupí do svého prvního zaměstnání třeba absolvent, který nemá žádné pracovní zkušenosti, může být použití tohoto stylu na počátku spolupráce naprosto legitimní. Jen je vhodné jej doplnit vysvětlením, proč má dané úkoly plnit, aby viděl ve svém konání smysl. S tímto mladí nemají problém. Jakmile je nováček zorientovaný v pracovních činnostech, je příhodné již uplatňovat **styly řízení**, ve kterých hraje hlavní roli **komunikace a dohoda**.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že oslovení manažeři jsou si toho vědomi. Ostatně slovo komunikace významně rezonovalo v každém rozhovoru, což dokazuje, že jí vedoucí pracovníci přikládají velkou míru důležitosti. Stejně tak dobře vnímají, že zástupci generace Z potřebují individuální přístup, aby jim věnovali svůj čas, poměrně hodně času.

Čtyři z nich se cítí být pro nováčka **mentorem**. Ukazují mu, jak tu práci dělají sami, aby jim předali své znalosti a zkušenosti, následně jim pomáhají s jejich prvními praktickými zkušenostmi, ukazují jim cestu, jak se zlepšovat a jak dosahovat stanovených cílů. Jedna kombinuje mentorství s direktivou v počátečních měsících a další manažerka doplňuje demokratickým stylem řízení.

Dva recipienti se cítí být **koučem**. Tento styl může narážet, především u absolventů po škole bez praktických zkušeností, na jejich limity kreativity. Pokud nikdy nepracovali, obzvláště ve svém oboru, může pro ně být obtížnější přicházet s nápady, jak pracovat lépe, efektivněji, jak se posouvat, jak si nastavit styl práce apod. Proto například jedna manažerka přechází od mentoringu ke koučování po skončení adaptace, kdy v průběhu adaptačního procesu získává nováček praktické pracovní a procesní zkušenosti, proto by měl být po jeho dovršení již způsobilý ke koučovacímu stylu vedení.

Uplatňován je také styl **demokratický**, kdy sice manažer nese odpovědnost za výsledky, ale část odpovědnosti deleguje na členy týmu, motivuje je k práci a opět je jeho podstatou dobrá komunikace, kdy nováček dostane prostor pro své názory a manažer jim naslouchá. Tento styl považují za vhodný tři manažerky.

Ve své podstatě je velmi podobný styl **participativní**, který ve výzkumu zmínila jedna z manažerek. Zde opět funguje oboustranná komunikace, společné plánování, společná práce, ale nováček zároveň dostane prostor pro svou aktivitu a samostatnou práci.

A v neposlední řadě byl uveden nejmladším osloveným manažerem **leadership**. Zde jde o vedení lidí, kdy lídr udává směr, kudy by měl tým jít ke splnění jeho vize. Základem je stále oboustranná komunikace. Přestože by se mohlo zdát, že leadership je jedním z optimálních

stylů vedení mladých členů týmu, tento lídr dostal zpětnou vazbu od jednoho z nich, že mu jeho způsob vedení nevyhovuje, že by potřeboval více direktivní řízení. Poté, co manažer tomuto požadavku vyhověl a začal jej vést direktivně, nejenom, že nedošlo ke zlepšení, naopak se situace ještě zhoršila.

Což potvrzuje závěry české výzkumné agentury, jejíž výzkum byl zaměřen na české jedince generace Z, a které byly předloženy manažerům v Kooperativě prostřednictvím online semináře. Zástupci agentury uváděli jako jeden ze závěrů, že tito **mladí lidé žijí** prakticky stále **v tenzi**. Na jedné straně je pro ně důležitá ekologie a rozumí, že by měli jezdit elektromobilem. Jejich první auto je však spíše benzínový vůz s dvoulitrovým motorem. Chápu, že je celosvětový problém s odpady, přesto si místo dvoulitrové láhve nápoje koupí několik malých plechovek s tímto nápojem, aby jim, než jej vypijí, nevyprchaly bublinky a nezměnila se chuť atp. (interní zdroj Kooperativy).

K výše zmiňovanému příkladu, kdy mladému jedinci nevyhovuje vedení formou leadershipu a **požaduje direktivu**, ale v praxi to pak vede ke zhoršení situace a odchodu z týmu, lze přidat další, podtrhující závěry semináře.

Jednoznačně požadují **pracovní flexibilitu**, ale povětšinou si neumí práci naplánovat, neumí si nastavit systém práce, neumí si určit časový plán.

Nechtějí se nechat **svazovat pravidly**, pokud však dostanou volnost, neví, jak pracovat.

Na náborovém pohovoru se **odhodlaně staví k předloženým výzvám**, a když to po nich následně manažer chce v praxi, tak to nedělají. A nedokáží zdůvodnit, proč se na pohovoru zavazují k něčemu, co prakticky odmítají.

Jedním ze závěrů průzkumu mezi mladou generací v Kooperativě zpracovaného před dvěma lety bylo, že by manažeři **měli jen řídit lidi** a nedělat přitom svůj obchod (interní zdroj Kooperativy). Na druhé straně si však chválí, jak velký přínos pro ně má, když vidí manažera na jeho obchodních schůzkách, kolik z toho načerpají znalostí a dovedností.

Tohle jen potvrzuje vyjádření manažerů, že základem práce s generací Z je komunikace, jejímž cílem je **sladění obou stran**.

I zde se kompetence manažerů prostřednictvím Focus group potvrdila. Jen v jednom případě se vyjádřila dotazovaná dvacetiletá pracovnice přímo, že manažerka zvolila v určitém okamžiku direktivní způsob řízení, který jí vůbec nevyhovoval, což si ale vyjasnily a nyní spolupracují na základě vzájemné domluvy a je s tímto způsobem komunikace spokojená.

## 7.5 Zodpovězení výzkumných otázek

Praktická část práce zodpověděla výzkumné otázky, čímž bylo dosaženo stanoveného cíle.

- *Jaké mají manažeři obchodního týmu kompetence pro řízení pracovníků generace Z?*

Jako podklad pro vyhodnocení této otázky byla zvolena definice podle Beneše uvedená na str. 30 této diplomové práce. A sice, že **kompetence** mají jednak zajistit **jednání ve skutečných situacích**, což vyžaduje vysoký podíl trénování, opakování a užití za různých reálných okolností. Zároveň ale klade nároky na **vnitřní připravenost** a **ochotu naučené jednání použít**. Tudíž se ke kompetencím řadí i **motivační rysy osobnosti, vztah k práci a ke kolektivu, sebedůvěra**.

Oslovení manažeři **potvrdili** své kompetence pro řízení obchodního týmu, co se týče pracovníků generace Z, prokázala své plné kompetence drtivá většina z nich. A to konkrétně v otázkách personálních činností, na které je tato diplomová práce zaměřena.

Každý manažer má svůj **osobitý styl**, jak dosahovat cílů, a to jak v oblasti náboru, motivace, adaptace i stylů řízení, které za tímto účelem používají. Manažeři jsou aktivní ve svém konání, tzn. že mají aktivní vztah k práci, stejně tak vnímají, jak je důležité, aby tým, jež vedou, fungoval bez závažných a dlouhotrvajících konfliktů a aby byla dobře nastavena atmosféra v týmu. Svou práci vykonávají s větší či menší mírou sebedůvěry. Rezervy se objevili u některých manažerů, konkrétně u manažerů generace X, kteří po prvotních zkušenostech s dvacetiletými lidmi dále nechtějí s těmito spolupracovat, a věkovou hranici nových členů týmu vidí zhruba od 25 let. U těchto jsou motivační rysy oslabeny, přesto pokud v budoucnu budou potřebovat omladit tým, mohou na získaných zkušenostech stavět.

Osobnost manažera, způsob jeho komunikace, spolupráce a jeho schopnost empatie a udržení týmového ducha jsou jedny z nejdůležitějších faktorů pro setrvání mladého pracovníka v jeho funkci. Slovy jednoho z manažerů, zetkaři potřebují vidět šéfa, který je úspěšný, který je komunikativní, baví se s nimi, dokáže s nimi probrat vše potřebné, je flexibilní a dokáže rychle reagovat. Nikoliv vedoucího, který má pořád špatnou náladu, nechce nic komunikovat, případně nováčkovi stále opakuje, že teď nemá čas a vyřeší to potom.

- *Jaká školení chybí manažerům obchodních skupin v oblasti personálních činností?*

Sami manažeři si jen ve velmi malé míře řekli, v čem by potřebovali při práci s generací Z pomoci. Stejně tak vzešel jen jeden drobný podnět na možnost vzdělávání manažerů od dotazovaných jedinců generace Z.

Obě skupiny vidí spíše možnost úpravy vzdělávacího programu pro nově nastupující poradce a zprostředkovatele do Kooperativy.

V rozhovorech se i přesto projevily rezervy při práci s nejmladšími pracovníky v pojišťovně, které se u náboru dotýkají jednak možného způsobu inzercie nabídky práce a také práce s různými náborovými zdroji, stejně jako možnost inovace vedení náborových či kontrolních pohovorů.

Manažeři by měli analyzovat vhodnost jednotlivých kandidátů, personální obsazenost týmu včetně age managementu, a to vše by mělo být součástí strategie týmu. A právě nastavení strategie a zpracování jednotlivých analýz by mohlo být předmětem vzdělávání manažerů obchodních týmů.

Stejně tak by manažeři mohli uvítat i praktické školení zaměřené na time management, jelikož jejich pracovní pozice zahrnuje celou škálu manažerských i obchodních činností, které je, i s ohledem na práci s mladými členy týmu, obtížné časově zvládat k plné spokojenosti obou stran.

Co se stylů řízení týče, každý manažer uplatňuje svůj vlastní způsob vedení mladých členů svého týmu. Drobné rezervy lze spatřovat ve způsobu podávání zpětné vazby, a zde je také u některých manažerů prostor k posunu k lepšímu.

V neposlední řadě je však důležité, aby nastavené vzdělávání bylo efektivní. Proto je důležité připravit vzdělávací program individuálně, cíleně na manažery, kteří se vzdělávat chtějí, aby získané dovednosti chtěli uvést do praxe a aby celý proces měl pozitivní dopad v rámci jeho vyhodnocení v čase.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 8 VZDĚLÁVACÍ PROGRAM MANAŽERŮ OBCHODNÍCH TÝMŮ

Vedoucím nestačí dát jen základní nástroje k vykonávání své funkce jako je počítač a vše ostatní, co usnadňuje práci, ale především je zásadní pomoc při jejich rozvoji. Společnost Kooperativa vzdělávání nepodceňuje, má nastavený systém adaptačního vzdělávání jak pro obchodníky, tak pro management. Uvědomuje si, že management je ve firmě hlavním nositelem výkonu.

Firemní manažerské vzdělávání posiluje dovednosti jak v oblasti hard skills, které jsou pro manažery nezbytné pro vykonávání jejich profese. Tyto odbornosti jsou poměrně dobře měřitelné a vedoucí je může doložit získaným certifikátem či osvědčením apod.

Následují tzv. soft skills, jež souvisí s EQ, jejichž podstatou je efektivní komunikace, zaměřená primárně na vedení porad a rozhovorů jak s případnými uchazeči o práci v Kooperativě, jejich následné vedení v adaptačním procesu po jejich nástupu do pojišťovny i na jejich následnou trvalou spolupráci v týmu.

Neexistuje jednoznačný recept, jak vytrénovat efektivního a respektovaného manažera, je nutné se přizpůsobit každému jednotlivci, a především je potřeba si uvědomit, že se nestane dobrým vedoucím během jednoho semináře, ale jde o trvalý proces vzdělávání. Navíc u dovedností, jež se manažeři naučí, také prochází postupným vývojem, což se ukazuje i nyní, při nástupu nové generace na trh práce. A na to musí firma reagovat. Zatímco u předchozí generace byl považován za nejlepší styl vedení koučink, u nejmladší generace je to zase mentoring, a takových změn týkajících se měkkých dovedností je celá řada.

Proto aby firma docílila u manažerů trvalého růstu a povzbudila je k zodpovědnosti za vlastní zlepšování, je po absolvování plánovaných vzdělávacích akcí nutné pořádat pravidelná doškolovací setkávání. Ostatně potřeba setkávání manažerů a výměna jejich vzájemných zkušeností byl jedním ze závěrů provedeného průzkumu.

Co se zdrojů týče, firma může vynaložit peníze na externí školitele, či mentory, kteří mohou být inspirativní, stejně tak mohou využít síť vlastní lektorů. Ostatně, když společnost podpoří rozvoj manažerů, podpoří zároveň růst jí samotné.

Dalším levellem je pak samotná péče o vedoucí pracovníky, což je v Kooperativě v kompetenci regionálních ředitelů. To by měl být člověk, který je jim vzorem, mentorem i poradcem. Má vizi a zkušenosti, z nichž mohou manažeři čerpat. Aby tomu tak bylo, je na vedení agentury.



## 8.1 Efektivita vzdělávacího programu

Aby byl manažer úspěšný v oblasti práce s generací Z, musí mít patřičné kompetence. Jak je popsáno v bodu 4.2 této práce, jedná se o znalosti, příznivé postoje a také schopnosti související s jeho prací. To znamená, že manažer musí primárně umět a chtít pracovat s jedinci generace Z. A samozřejmě mu to musí umožňovat vnější zdroje a podmínky. Pokud manažeři nejsou úspěšní v náboru a adaptaci, pak tedy buď nechtějí, neumí nebo nemohou. Zda chtějí a umí je plně na straně manažerů, pokud člověk nemůže, pak nastupuje odpovědnost a pomoc firmy.

### 8.1.1 Manažeři nechtějí

Rozhovory s manažery jasně ukázaly, že část manažerů po prvotních zkušenostech s členy týmu ve věku cca 20 let s těmito **nechtějí** vůbec pracovat. Ať už z důvodu přístupu k plnění svých pracovních povinností, z důvodu nevyzrálosti těchto mladých lidí či jejich nezodpovědnosti. Za věkovou hranici, kterou manažeři vnímají jako odpovídající náročnosti a zodpovědnosti povolání pojišťovacího poradce, považují věk zhruba 25 let, což odpovídá více lidem generace Y.

Pokud jsou vedoucí demotivováni k práci s mladými jedinci, nemá smysl se soustředit na zvyšování jejich schopností nebo na podmínky umožňující mu práci. Protože motivace je jedním ze základních pilířů úspěchu.

Motivovat může buď **samotný úkol** – úspěšný nábor a adaptace mladého pracovníka nebo **důsledky splnění či nesplnění zadaného úkolu**, tzn. co mi přinese práce s jedinci generace Z, případně čím bude ohrožen manažer, potažmo celý tým, když s těmito lidmi spolupracovat nebudu. Manažeři si musí připomenout jednu ze základních zásad motivace, a totiž, že s výsledky své práce nepotřebují být spokojeni stále, stačí, když budou spokojeni občas. Na práci s každým členem týmu lze najít něco, z čeho může vedoucí čerpat do budoucna, co jej může těšit, z čeho se může poučit. A to neplatí jen pro práci s generací Z.

Jednou z možností pozitivní motivace je **Best Practice** od manažera, který úspěšně naboruje a adaptuje zhruba dvacetileté jedince, a kteří jsou právoplatnými členy jeho týmu. Pokud by se mu podařilo zvrátit negativní zkušenosti kolegů, ukázat cestu úspěšné spolupráce se zetkaři a předložit, čím jsou pro týmy důležití, mohlo by to být velmi užitečné. I na agentuře, které se průzkum týká, jsou manažeři, kteří by mohli být vzorem pro ostatní, co se týče práce s nejmladší generací na trhu práce. A je pak na ostatních manažerech, zda budou čerpat

z praxe kolegů. Důležité je také, aby již předem neposuzovali mladé uchazeče o práci podle obrazu, který si vytvořili ze svých praktických zkušeností, ale zkusili odhadnout možné schopnosti a dovednosti daného jednotlivce. Jelikož pro mnoho lidí generace Z se bude jednat o první pracovní zkušenost, nelze čerpat z jejich předchozích pracovních aktivit. Snad jen případné dlouhodobější brigády mohou ukázat na jejich pracovní kompetence. Firma může **pomoci** manažerům **v oblasti náborových pohovorů**. Určitě nelze vézt stejně náborové a očekávací rozhovory s jedinci generace X, Y i Z.

Pokud však firma nedokáže namotivovat vedoucího pracovníka pro práci s generací Z, musí mít na mysli, že se jedná o **kompetenci k jednomu úkolu**. Neznamená to, že manažer ve své funkci selhává nebo že nemá kompetence k úspěšnému vedení týmu i bez nejmladších jedinců na trhu práce. Jen je potřeba ověřit, jakou vizi má manažer ohledně fungování svého týmu do budoucna, zda je její dosažení reálné bez těchto mladých pracovníků.

Pro firmu je také důležité před přípravou rozvojového programu rozklíčovat, zda manažerovo nechci, neznamená ve skutečnosti neumím nebo nemohu. Přímým nadřízeným manažera obchodního týmu je **regionální ředitel**, firma má k dispozici také své **kouče** a **trenéry**, jež s jednotlivými manažery spolupracují ve svých regionech. Tito všichni jsou kvalifikovaní k tomu, aby pomocí hloubkových **rozhovorů s manažery** odhalili jejich skutečné motivy nechtěné spolupráce s mladými pracovníky.

### 8.1.2 Manažeři neumí

Zde se pracovníci mohou nacházet ve dvou rovinách. První je, že **nevnímají** nebo si nechtějí přiznat, že **neumí**, druhá je, že jim firma určí vzdělávací program bez předchozí konzultace a manažeři mohou vnímat, že jsou vysíláni na **školení, jež nepotřebují**.

Firma, resp. nadřízený manažera nemůže předpokládat, že každému jedinci dochází, v čem by se měl zdokonalovat. Zde přichází na řadu doporučení od zaměstnavatele, v čem by se měli zlepšovat, aby se stali ještě kvalifikovanějšími. Mají totiž naučené své postupy, mají svůj styl řízení, který jim fungoval a nemusí zachytit nové trendy, jež mohou způsobit snížení jejich kompetencí. Doporučení může přijít ze strany regionálního ředitele, který zná práci svých manažerů obchodních skupin a při pohovorech může odhalit rezervy daného jedince, případně ze strany trenéra, který může při následních náborových či kontrolních rozhovorů, případně na poradách zavnímat, v jaké oblasti by manažer mohl potřebovat zdokonalit své schopnosti, či dovednosti. Zde je samozřejmě důležité, aby si manažer o pomoc řekl, případně aby ji neodmítal.

Firma tedy může říct manažerovi, v čem by se měl vzdělávat, nebo se zaměřit na vnitřní motivaci manažera, která funguje mnohem lépe, jelikož vychází z něj samotného. A ta přijde v okamžiku, kdy si pracovník uvědomí, že vzdělávat se je v jeho zájmu. Pak to nebere jako nutnou povinnost. Ostatně firma nemá závazek poskytnout bezplatné vzdělávání svému managementu, a oni naopak nemají na bezplatné vzdělávání automatický nárok.

Ideální je zapojit jednotlivce do procesu vzdělávání, aby se mohli podílet na výběru vhodných kurzů a školení. Pak nebude mít dojem, že jej firma vysílá na školení, a jeho povinnost jej absolvovat, ale že jde o způsob vlastního rozvoje, který si sám určí.

U manažerského vzdělávání může být problém, že nemusí jít hodnotit efekt vzdělávání. To může být brzdou pro firmy, co se týče financování takových aktivit. Co se týče zvyšování kvalifikace v oblasti personálních činností, zde tento přínos měřitelný je. Odrazí se jak ve zvýšeném náboru, tak v úspěšnější adaptaci nováčků, což povede ke snížení fluktuace.

### 8.1.3 Manažeři nemůžou

Aby manažer mohl úkol splnit, potřebuje jednak jeho jednoznačné zadání, a také potřebuje od firmy k jeho splnění vytvořit patřičné podmínky. Úkol musí být manažerům zadán jednoznačně a pochopitelně a zároveň jim musí být sděleno, jak bude vyhodnocen. Jedním z prvních pravidel týkajících se úkolů, se kterými se manažeři setkávají, je způsob jejich zadávání. A to pomocí metody SMART. To znamená, že úkol musí být specifikovaný, měřitelný, akceptovaný, reálný a termínovaný.

Jelikož se práce orientuje na personální otázky, vzor a pomocníka by měli mít manažeři, co se náborů týče, v personalistovi. Ten by měl sledovat novinky a trendy v oblasti HR, vyhledávat příležitosti na trhu práce, spravovat agenturní sociální sítě, dávat manažerům typy, směřovat je tak, aby byli ve svém snažení úspěšnější. Aby firma dosáhla podpory manažerů a vytvořila jim podmínky pro plnění úkolů v oblasti náboru, je důležité obsadit pozici personalisty kvalitním a kompetentním člověkem. Pokud tomu tak není, vše závisí od aktivity manažera, nakolik je kreativní a činorodý, aby se nespolehal jen na jeden zdroj, ale sledoval novinky na trhu práce, případně se nechal inspirovat od kolegů. Čímž se opět dostáváme k nastavení pravidelného setkávání manažerů s cílem sdílení Best Practice.

Největší oporou při adaptaci by pak měli být metodici zodpovědní za školení produktových řad a také trenéři obchodních dovedností, kteří ideálně dají manažerům zpětnou vazbu na práci přijatých nováčků a pokud to manažer bude vnímat jako užitečné pro splnění daného úkolu, podpoří nováčky v začátcích jejich praxe, tzn. na schůzkách s klienty. Toto může být

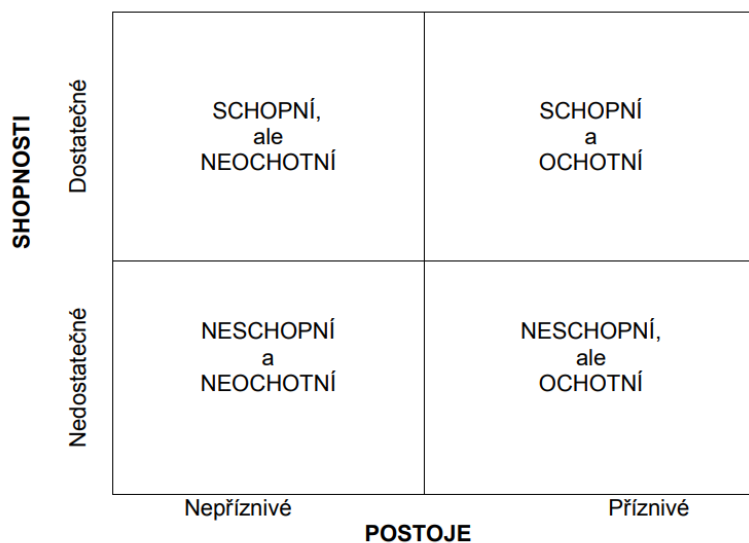
užitečné především v situacích, kdy manažer přijme do svého týmu více jak jednoho nováčka v průběhu roku. V tom případě je splnění úkolu úspěšné adaptace nováčků dosti časově náročné a pomoc trenéra by byla smysluplná.

## 8.2 Příprava rozvojového programu manažerů

Aby byl rozvojový program efektivní, je potřeba před jeho přípravou rozdělit manažery dle jejich schopností a postojů, viz diagram níže. Cílem je samozřejmě jejich směřování do kategorie schopní a ochotní a zamyšlení se nad setrváním manažerů v kategorii neschopní a neochotní v jejich funkci.

Schopní lidé bývají vzorem, a to jak ochotní, tak neochotní. Proto je prioritou věnovat se těmto dvěma kategoriím. Ochotným proto, aby ve svém kvadrantu zůstali a dávali pozitivní příklad svým kolegům a neochotným proto, aby svým špatným vzorem nestrhávali kolegy k neochotě, neloajalitě, zkrátka, aby je nedemotivovali. Cílem je tedy přesunout manažery z levé horní části do části pravé. To by se mělo podařit jejich motivací. Pokud se však staví neochotně ke všem zadaným úkolům, zřejmě se to nepovede. A pak je na místě otázka, jak se k nim postavit, protože se mohou stát vůdcem negativistů, kteří představují pro firmu svou nízkou loajalitou stálou hrozbu (Plamínek, 2017, s. 61-63).

Jak bude mít firma připravený vzdělávací program pro schopné, může se začít věnovat kategoriím neschopní. Nejprve se zaměřit na neochotné a snažit se posílit jejich loajalitu a motivaci a následně využít snaživosti pracovníků dolního pravého kvadrantu a jejich motivace učít se (Plamínek, 2017, s. 64).



Obrázek 9 Diagnóza postojů a schopností (zdroj: *estudovna.cz*)

## 9 NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Návrh vzdělávacího programu manažerů obchodních týmů zaměřený na oblast personálních činností byl orientován na posun kompetencí vedoucích pracovníků v oblasti oslovení jedinců generace Z, tzn. na nábor, dále na jejich adaptaci, aby neodcházeli po zaškolení ze společnosti. Což úzce souvisí s motivací a se styly řízení.

Z rozhovorů s manažery vyplývá, že je zapotřebí posílit primárně dovednosti při náborových pohovorech, především, jak lépe odhadnout motivy účastníka výběrového řízení, dále mentorování a samotného hodnocení členů týmu, se zaměřením na komunikaci při zpětné vazbě.

### 9.1 Kafeterie vzdělávání a rozvoje manažerů

Zaměstnanci mnoha společností mají v dnešní době možnost vybrat si vzdělávací kurzy ze standardizované katalogové nabídky, kterým vévodí kurzy komunikace. Další jsou tréninky prezentačních dovedností, řešení konfliktů a asertivity, 95 % společností má zařazené nabídky kurzů time a priority managementu a 90 % projektové řízení. Mezi dalšími tématy vzdělávání patří leadership, vedení lidí a tréninky orientované na motivaci, hodnocení a zpětnou vazbu, prodejní dovednosti a vyjednávání nebo stress management (Top vision, 2016).

Výhodou kafeteria modelu je přizpůsobení vzdělávacích a rozvojových aktivit manažerů jejich individuálním potřebám. Aby mohl manažer posílit úroveň svých schopností a dovedností, musí přesně vědět, co se od něj očekává. Sám si potom určuje, zda potřebuje posílit tvrdé prvky řízení, do nichž spadá i řízení lidských zdrojů, či má rezervy v měkkých prvcích řízení orientovaných na vztahovou stránku kompetencí.

Jelikož manažeři obchodních týmu v Kooperativě mají nastavené primárně školení odborných, tedy tvrdých schopností a dovedností, měli by se spíš zaměřit na vzdělávání v oblasti měkkých prvků řízení, k nimž patří výcvik manažerských dovedností, delegování, motivování, poskytování zpětné vazby nebo prezenční a komunikační dovednosti. Aktuálně Kooperativa informuje na svých webových stránkách o Projektu vzdělávání v rámci operačního programu Zaměstnanost, který běží od dubna 2021 a ukončen bude v březnu 2023. Ten je cílen především na rozvoj pracovních znalostí, dovedností a kompetencí mířící do oblasti měkkých a manažerských dovedností, jako je time management, stress

management apod. Tento program tedy mohou již nyní využívat i manažeři obchodních týmů.

## 9.2 Nábor

U náboru se v rámci průzkumu ukázaly dvě vhodné oblasti k posílení manažerských kompetencí.

Tou první jsou **zdroje**. Firma by proto mohla primárně podpořit ty z manažerů, kteří chtějí, ale neví jak. Z důvodu nedostatku kvalitních lidí na pracovním trhu a nízké nezaměstnanosti je potřeba více pracovat nejen s aktivními uchazeči o práci, ale zaměřit se i na ty pasivní, kteří práci mají a aktivně nehledají.

větší část manažerů má svůj profil na profesní síti LinkedIn. Je to dáno tím, že právě LinkedIn byl přiblížen manažerům na školení a byly jim dány typy, jak na svém profilu pracovat. Jak ovšem ukázal průzkum mezi oslovenými manažery, nábor, převážně mladých jedinců, je z této profesní sítě prakticky nulový. Mnozí z nich o LinkedIn ani neslyšeli, natož aby zde byli aktivní.

Větší úspěšnost má při vyhledávání mladých uchazečů a jako platforma pro inzerování volných pracovních míst Facebook. Proto by bylo vhodné zpřístupnit manažerům školení zaměřené právě na využívání této sociální sítě. Jelikož provedený průzkum prokázal, že na náboru pracují i členové týmu, může to posílit intenzitu náboru, i když se tomu nebude věnovat samotný manažer. To samé platí pro osvětu sociální sítě Instagram.

Zde je potřeba součinnost s personálním oddělením. Jak již bylo zmíněno v charakteristice generace Z, tato příliš nečte. Místo toho se dívá na videa, více než textem komunikuje pomocí obrázků, sdílí fotografie. Tomu je potřeba přizpůsobit i „náborový letáček“. Ten musí být vizuálně kreativní, s minimem textu. I toto může být předmětem nabízeného kurzu pro manažery, případně to může být jeden z týmových úkolů na školení. Kdy manažeři budou mít vymyslet krátký vizuál, který následně mohou sdílet i s kolegy na svých profilech na sociálních sítích.

Druhou oblastí vhodnou k posílení dovedností manažerů obchodních týmů je vedení **náborových rozhovorů**. Jak vzešlo z průzkumu, uchazeči o práci z řad generace Z jdou proti zavedeným zvyklostem. Manažeři při náborovém pohovoru posuzovali potenciál jednotlivých kandidátů, zda se mohou střetnout očekávání obou stran mimo jiné tak, že si u příchozího ověřovali, zda má představu o dané práci, co obnáší, jaké schopnosti a dovednosti

k ní potřebuje, ví, proč ji chce dělat, jaké pracovní a sociální podmínky jsou pro něj akceptovatelné, a především má předchozí pracovní zkušenosti, ze kterých se dá usuzovat, zda je pro danou pozici perspektivní, případně si potvrdit své předpoklady u předchozího zaměstnavatele. Tahle, dá se říct náповěda, u dvacetiletých lidí, pro které se jedná často o první zaměstnání, odpadá. O tom, co obnáší práce klientského nebo pojišťovacího poradce mají jen okrajové představy, prakticky nemají povědomí o tom, jaké schopnosti a dovednosti pro výkon dané pozice potřebují, ale jejich vrozené sebevědomí jim velí, že to zvládnou, což je dobrý předpoklad, který je potřeba ověřit praxí. Také zatím netuší, jaké pracovní a sociální podmínky jsou pro ně vyhovující, a v čem budou dlouhodobě spokojení.

Zde bych doporučovala v rámci manažerského rozvoje uspořádat seminář, kde by dostali vedoucí typy od lektora specializovaného na oblast HR, jakou formu pohovoru na mladé uchazeče uplatnit, na co se při náborovém pohovoru zaměřit, případně jaké techniky použít při odhalování skutečných schopností, dovedností a motivů, nikoliv prezentovaných samotným kandidátem. To byl totiž další ze závěrů průzkumu. Totiž, že generace Z na náborových pohovorech oplývá sebevědomím a odhodláním, ale ve skutečném pracovním procesu může být vše jinak.

### 9.3 Motivace

Jelikož může být složitější odhalit skutečný pracovní potenciál dvacetiletých lidí, je potřeba se soustředit na jejich měkké dovednosti jako je týmovost nebo orientace na výsledek, zaměřit se na jeho osobnost, na hodnoty, které vyznává, a především na motivaci. Aby se manažer utvrdil, že se pro daného uchazeče rozhodl správně, měl by při náborovém pohovoru odhalit jeho pravou motivaci.

Obecně motivaci rozdělujeme na vnitřní a vnější. Zatímco **vnější motivaci** určuje firma, jedná se o hmatatelnou motivaci jako výše platu, benefity a funkční požitky. Finanční motivace je jistě důležitá, ostatně i generace Z chce být oceněna na odvedenou práci. Ovšem její část se doposud neosamostatnila od rodičů, ani to v nejbližší době neplánuje, proto pro ně výše finanční odměny není zásadní motivací pro aktivní přístup k práci.

Mnohem lépe funguje **motivace vnitřní**, protože vychází ze samotného člověka, manažeri se proto musí soustředit primárně na ni. Můžeme vycházet z charakteristiky generace Z, z hodnot, které obecně vyznává, ale jako v každé generaci, i zde je potřeba zohlednit každého jedince. Zatímco pro jednoho může být zásadní tým a vztahy, které uvnitř panují, pro jiného, který je spíše introvertní, to může být příjemný benefit práce, nikoliv však

motivační. Pro jiné zase může být zásadní, že pracuje pro velkou a stabilní společnost, která zajišťuje určitou míru jistoty, pro dalšího, že jde o pojišťovnu, jejíž CSR zahrnuje nespočet aktivit, do kterých se navíc může aktivně zapojit. Další může vidět velký benefit v systému práce, flexibilitě, kterou práce pojišťovacího poradce umožňuje, jelikož se jedná o IT zdatnou generaci, mnoho z nich může ocenit technologie a firemní aplikace, které používají při výkonu své práce. A v neposlední řadě může být motivující systém vzdělávání, který je nastaven v rámci adaptace, stejně jako následné vzdělávání. Co je však příznačné pro generaci Z, že jim práce musí dávat smysl. A zde přichází na řadu manažer, který mu tento pocit dá. Osobnost manažera, způsob jeho komunikace, spolupráce a jeho schopnost empatie a udržení týmového ducha je totiž nejdůležitějším faktorem pro setrvání pracovníka v jeho funkci. A to samozřejmě platí průřezem generací, netýká se to jen generace nejmladší.

Každý manažer by si proto **měl analyzovat** proč právě jeho tým je pro uchazeče ten pravý, co mu chce a může nabídnout a v čem je jeho práce smysluplná, zkrátka proč by oslovený kandidát měl pracovat zrovna pro něj. Jak již bylo zmíněno, na trhu práce je nedostatek pracovní síly, včetně zástupců generace Z, proto v dnešní době manažer prakticky nenabírá lidi, ale ve velkém konkurenčním prostředí láká vhodného kandidáta.

Výše zmiňovaná analýza by měla být součástí **strategie týmu**, kterou by měl předložit případnému zájemci o práci, společně s jeho vizí, hodnotami, který jejich tým vyznává a stanovenými cíli, prostřednictvím kterých své vize dosáhne. Aby měl uchazeč jasnou představu, čeho se stane součástí, pokud jej manažer přijme.

Jelikož jsou strategie týmu, nábor a motivace úzce spjatá témata, mohla by firma připravit **cyklus seminářů** pro zájemce, kdy by na tematiku náboru, navazoval seminář s tematikou, jak odhalit motivaci a umění posilovat vnitřní motivaci jedince. A poslední část cyklu, jak zaujmout prostřednictvím strategie týmu, která ukáže, čím jsme jedineční vůči konkurenci, proč by měl chtít uchazeč pracovat právě s námi.



## 9.4 Adaptace

Přestože je adaptační proces v pojišťovně nastaven centrálně, velká část odpovědnosti leží na manažerovi.

Co se **sociální adaptace** týče, každý manažer si řeší individuálně, kdy a jak seznámí nováčka s týmem, zda mu předá uvítací balíček a co bude obsahovat atd. Co se však týče seznámení s nastavenými pravidly a zvyklostmi v týmu, s hodnotami, kterými se tým a společnost řídí, se strategií a vizí týmu i firmy, je zapotřebí, aby nastupující nový člen týmu měl tyto informace nejpozději na **očekávacím pohovoru**. Ke správnému zvládnutí celého procesu sociální adaptace má manažer zpracován i manuál, takže tato adaptační část prakticky neskýtá možnost pro další rozvoj, maximálně si manažeři mohou předat svůj Best practice na společných školeních, případně si přizvat další kvalifikovanou osobu např. na stínování jím prováděného očekávacího pohovoru.

Jiná situace je u **kontrolních pohovorů**, jejichž nedílnou součástí je průběžné hodnocení a poskytování **zpětné vazby** na výkon mladého pracovníka. Zpětnou vazbu můžeme podávat buď v okamžiku, kdy u poradce vidíme prostor ke zlepšení, protože nepracuje dle představ manažera, má klesající trend výkonnosti nebo když je jeho výkon zcela nepřijatelný. To vše může nastat u kteréhokoliv člena týmu, nicméně jedinci generace Z jsou povětšinou v procesu adaptace, jen velmi málo jich v pojišťovně pracuje už delší dobu. Nesmíme však zapomínat i na pozitivní zpětnou vazbu, tedy když se členům týmu něco podaří.

Co se týče **pozitivní zpětné vazby**, manažeři jsou si vědomi toho, že mladí jedinci chtějí být chváleni, a to ve velké míře. Zde je jen potřeba, aby byl pochválen veřejně, např. na poradách nebo při společných týmových akcích, protože mladý člověk si buduje svou pozici v týmu a chce získat uznání za svou práci. I pozitivní zpětná vazba by měla být předána trochu zanalyzovaná, říct proč to udělal dobře, aby si chválený člen týmu vštípil do hlavy, že tento postup je správný, a zbytek týmu se mohl inspirovat. Velké úskalí a prostor pro vzdělávání v tomto směru u zkušeného manažera bychom neměli hledat.

Opakem tomu může být u **negativní zpětné vazby**. Všichni manažeři se shodli, že z pohovoru nemůže odcházet nikdo demotivovaný, a hledají cestu, jak s mladými jedinci hovořit, aby vnímali zpětnou vazbu jako prostor pro zlepšení.

I poskytování zpětné vazby má své trendy a není neměnné. Zatímco dříve byla doporučována na firemním školení takzvaná metoda sandwich, jejíž podstatou je začít pozitivy, následovat negativy, a ty nakonec zmírnit opět pozitivy, čas ukázal, že hodnocený člověk z toho může být zmaten a nemusí vnímat důraz na možné zlepšení.

Následně se manažeři školili na zpětnou vazbu, kdy nejprve zhodnotí, co bylo dobře a druhá fáze je, co by šlo dělat lépe. To je určitě lepší cesta, protože se nezaměřujeme na kritiku, co bylo špatně, ale snažíme se popsat situaci a najít cestu. Postupem času tedy přechází doporučení ke koučovací zpětné vazbě. Cest k úspěšně podané a pozitivně přijaté zpětné vazbě je určitě více. A zde je prostor pro vzdělávání manažerů.

Firma by mohla k posílení manažerských kompetencí navrhnout **školení na poskytování zpětné vazby** v daných situacích, např. pozitivní zpětná vazba, zpětná vazba vedoucí ke zlepšení pracovního výkonu, případně při zcela neuspokojivých pracovních výkonech. Jelikož i mladí lidé jsou individualisté a je potřeba přijít na to, jak s kterým co nejefektivněji komunikovat, školitel by předložil různé způsoby poskytování zpětné vazby. Nejprve představit principy, jak zvládnout dané konverzace a jak je strukturovat. Zde je vhodné teoretickou část doplnit částí praktickou. To znamená, že by si jednotliví manažeři vyzkoušeli nabyté zkušenosti v praxi. Zde je potřeba rozdělit školení na několik cyklů z důvodu efektivity, kdy na jednotlivých kurzech bude přítomno omezené množství manažerů, aby v rozumném čase stihli všechny školené situace natrénovat.

Další oblast vhodná k nastavení vzdělávání manažerů je time management. Praktická část této práce odhalila hned několik směrů, kde by mohlo být správné nastavení časového plánu prospěšné a přispět ke spokojenosti jak manažerů obchodních týmů, tak mladých jedinců generace Z.

Pozice manažera obchodního týmu v Kooperativě zahrnuje nejen manažerskou práci, ale manažeři zároveň fungují jako pojišťovací poradci se svým portfoliem klientů. Tato kombinace je výhodou při trénování nejen nováčků, ale i stávajících členů týmu. Sami oslovení zástupci generace Z v Kooperativě vidí pomoc manažera na obchodních schůzkách jako zásadní, a pokud tam není, považují to za oblast vhodnou pro zlepšení práce manažera. Jak lépe získat obchodní praxi než sledovat svého úspěšného manažera při reálných schůzkách. Stejně tak důležité pro úspěšnou adaptaci nového člověka to vnímají i manažeři. Ti se věnují po této stránce především nováčkům s různou intenzitou, s větší či menší mírou aktivity, dle svých předpokládaných časových možností.

Obecné školení týkající se **time managementu** může položit základy pro uvědomění si, zda má **manažer** správně nastavený časový plán, zda si umí dobře stanovit priority a cíle, zda veškeré činnosti provádí efektivně, zda nemá rezervy například v delegování, jež mu může pomoci nalézt prostor na činnosti, na které se mu nedostává času. Pokud manažer nestíhá, začíná pracovat ve stresu, při nejhorším ztrácí motivaci k práci.

Prospěšnější by mohla být podpora kvalifikovaného kouče, tedy podpora směřující k individuálnímu posunu v práci manažera. Každý vedoucí má totiž nastavený svůj systém práce a povětšinou je přesvědčen, že jej má nastavený správně a je účinný. A příčiny hledá vně systému.

Pokud si manažer uvědomí a do praxe přenesení poznatky k **time managementu**, může s tímto následně pomoci i **mladým pracovníkům generace Z**. Pro mnohé z nich je práce v Kooperativě jejich první zaměstnání, neví tudíž, jak si nastavit svůj systém práce, jak si plánovat čas, obzvláště pokud nastupují na pozici pojišťovací poradce a pojišťovací zprostředkovatel, kteří vidí jako velký plus této funkce pracovní flexibilitu. Ale prakticky neví, co si s ní počít. Pokud jsou v adaptaci, mají alespoň základní podporu v plánování cílů a kroků k jejich splnění. Jakmile však adaptace skončí, i mnozí manažeři sdělovali, že tito mladí pracovníci neví, jak pracovat. Pokud by jim manažer pomohl již v těchto prvních devíti měsících nastavit pracovní režim, naučil je určovat si priority, ukázal jim cestu, jak si dobře naplánovat práci, a především byl důsledný v kontrolování a vyhodnocování nastavených kroků, neměl by být přechod z adaptace tak náročný a tito mladí pracovníci by se necítili tak ztraceni a nezačali uvažovat o odchodu z firmy. A pokud je manažer povede k větší samostatnosti a zodpovědnosti již během adaptace, práce se mu jistě časem zúročí. Protože věnovat svůj čas do zaučení nových lidí se vyplácí. A jak se manažeři shodli, jedinci generace Z chtějí, aby se jim manažer hodně věnoval.

Vždyť po adaptaci je již plná odpovědnost za nováčka, jeho úspěch a spokojenost v práci na straně manažera. Jedním školením by se pak mohl vyřešit dvojí problém. Tedy, že manažeři nemají tolik času na své nováčky, jak by sami chtěli, a že nováčkům chybí právě, že na ně manažer nemá čas.

Další pomoc, co se týče time managementu, vidí manažeři v nastavení samotného vzdělávání v průběhu adaptace. A to v podobě pomoci ze strany trenérů, kteří by převzali část kompetencí, konkrétně v trénování obchodních dovedností či navolávání schůzek. Velký přínos by to mělo především pro manažery, kteří adaptují více nováčků najednou, případně více nováčků v rychlém časovém sledu.

Ostatně adaptační proces prochází vývojem a dochází k jeho úpravám. Firma má pro manažery, kteří přijímají nováčky, připraveno vždy **vstupní školení** s připomenutím **adaptačních podmínek**. Z Focus group se zástupci generace Z vzešla správná připomínka, že manažer by měl velmi dobře ovládat podmínky a kritéria, která mají jejich svěřenci plnit.

Jelikož jsou přijímáni lidé na rozdílné pozice, jak již bylo zmíněno, a to na funkci klientského poradce, pojišťovacího poradce a pojišťovacího zprostředkovatele, školení by mělo manažerům jasně ukázat na nuance týkající se jednotlivých adaptačních podmínek a mělo by shrnout změny vztahující se k předešlým nastavení. Pro autoritu manažera je důležité, aby před nováčkem potvrdil svou odbornost.

## 9.5 Styly řízení

Stejně jako ostatní oblasti personálních činností prochází vývojem, nejinak je tomu i v oblasti řízení lidí, resp. stylů řízení. A manažeři obchodních týmů by měli s těmito změnami držet krok. Trendem ve vzdělávání je **rozvoj měkkých manažerských dovedností**, mezi něž se řadí i vedení lidí. Je zaměřeno na mezilidské vztahy, vztahy s lidmi, komunikaci manažera s jednotlivci i s týmem. Rozvoj v oblasti soft skills je důležitý i s ohledem na generaci Z. Vždyť neshoda se šéfem je stále nejčastějším důvodem odchodu z práce.

Oslovení manažeři zastávají svou funkci různě dlouho. Všichni se shodují, že je v některých případech nutné použít direktivní řízení, přistupují však k němu většinou až v krajních situacích. Podchytili trend posunu od řízení lidí k jejich vedení, tedy směrem ke snížení přísnosti a zvýšení volnosti.

Manažeři se prakticky snaží, někteří do jedinců generace Z investují hodně svého času, jsou pro ně dostupní v pracovní i v soukromé sféře, přesto to často nestačí a nepřináší to kýžený efekt, že by se z nováčka generace Z stal platný a výkonný člen týmu, samozřejmě v delším časovém horizontu než jen přes adaptaci.

Důvody mohou být různé, a mnohdy úzce souvisí s vhodně zvoleným způsobem komunikace. Vždyť od manažerů zaznívalo, bez ohledu na jejich věk, že jedincům generace Z nerozumí. To může mít původ ve skutečnosti, že se v tomto ohledu nevzdělávají. Již dnes existuje i v ČR množství výzkumů, jejichž výsledky jsou dostupné, a dokonce samotná pojišťovna zpřístupňuje zájemcům z řad zaměstnanců pojišťovny semináře s touto

tématikou. Pokud manažeři nebudou mít ani základní povědomí o nastupující generaci na trh práce, těžce se jim s nimi bude komunikovat a zřejmě se neposunou z místa.

Manažera pak může překvapit, že jedinec z generace Z nemá cit pro hierarchii a začne manažerovi tykat. Že je v reálných situacích nejistý, protože sleduje ostatní na sociálních sítích, a ti tam samozřejmě nezveřejňují své neúspěchy, takže to vzbuzuje dojem, že všichni kolem jsou dokonalí, jen on sám není. Jejich vzorem je celebrita, kterou se snaží napodobovat, a manažer chce dosáhnout toho, aby byl jeho vzorem on. A mnohé další.

Další příčinou neúspěšné komunikace může být, že manažer vykonává svou funkci již delší dobu, má nastavený způsob vedení a jednotný způsob komunikace s jednotlivci, i směrem k týmu jako celku. Ostatně sami manažeři, kteří v individuálním rozhovoru nejprve sdělili, že používají na všechny členy týmu stejný styl řízení a nerozlišují je dle generací a jejich priorit, nakonec uznali, že přeci jen určité rozdílnosti při komunikaci s dvacátníky existují, že jim věnují více času, více naslouchají, více vysvětlují, jsou trpělivější.

Cestou k lepšímu sladění mezi manažerem a zetkařem může být vyšší míra empatie ze strany manažera nebo právě získání kompetencí k jiným, novějším, stylům řízení, které mohou být zaměřením na mladé jedince úspěšnější.

Jedním z nich je **mentorování**, které také vnímají manažeři jako optimální způsob vedení generace Z. Zde jde primárně o předávání svých vlastních zkušeností, a to jak pozitivních, tak negativních, aby se mentorovaný mohl poučit z mentorových chyb a sám se jich vyvarovat.

Stejně tak může manažer působit na generaci Z jako **kouč**. Nejlépe až po nabytí nějakých zkušeností, kdy už má nový pracovník větší představu, co jeho práce obnáší, aby byla komunikace efektivnější. Na rozdíl od mentora se kouč více ptá, povzbuzuje koučovanou osobu, aby se sama zamyslela nad možnými řešeními problému nebo nad možnými cestami splnění stanovených cílů.

Manažeři mají teoretické znalosti, co znamená být mentorem a co koučem. Uplatňovat tyto styly řízení v praxi ale není tak jednoduché, proto může firma k tomuto tématu přichystat školení. Součástí by byl i praktický nácvik této dovednosti.

I zde je potřeba **přístupovat** k jednotlivým manažerům **individuálně**. Někteří tyto styly řízení již používají, a ti by si mohli potvrdit svůj level v této dovednosti a zdokonalit se. Naopak, jiní manažeři tyto styly řízení zatím nepoužívají nebo ve svých funkcích teprve začínají a prakticky vše pro ně bude nové. Pro ně je důležité připravit intenzivnější kurz,

nejlépe po malých skupinkách, kde si budou praktické dovednosti dostatečně trénovat. Toto školení by se mělo po nějaké době opakovat. Trénování je základem pro to, aby manažeři pochopili princip způsobu vedení lidí na základě mentoringu nebo koučování. Pak ale musí získanou dovednost přenést do praxe. A ujištění, že to dělá manažer dobře, by se jednak mělo projevit ve zlepšení komunikace a spolupráce s jedinci generace Z, ale zároveň je vhodné toto ověřit i z pozice kvalifikovaného lektora, který případně může tuto dovednost posunout ještě dál. Neocenitelnou součástí školení navíc bývá předávání Best practice mezi samotnými manažery.

Jelikož nejefektivnější cesta k dosažení požadovaných výsledků je přes **střídání stylů řízení**, měl by na každého člena týmu manažer pohlížet individuálně a tomuto se přizpůsobit. Manažeři potvrdili, že krátkodobě a jen v nutných případech řeší i direktivní způsob řízení. Proto může být součástí školení zaměřeného na účinné používání řídicích stylů, právě i trénink direktivního způsobu komunikace. Jinak přistupujeme v rámci direktivy např. k nováčkovi v prvních měsících po nástupu, kdy tento sám nemůže vědět, co, kdy a jak má dělat, aby dosáhl splnění plánovaných cílů, a jinak přistupuje k dlouhodobému členu týmu, u kterého se objevil problém v jeho výkonu a plnění nastavených cílů.

## ZÁVĚR

Zvládat dobře personální činnosti je jednou z nejdůležitějších kompetencí, kterou by měli manažeři posilovat, i vzhledem k problematice věkové diverzifikace pracovních týmů.

V obchodních týmech Kooperativy pracuje celá řada spokojených, či méně spokojených padesátníků a starších, což má mnohdy za následek stagnaci těchto skupin. A proto je důležité týmy omladit, zaměřit nábor na nejmladší generaci na trhu práce, a sice na generaci Z. Aby měli starší kolegové vůbec komu svou práci předat.

Jak manažeři vnímají, tito mladí lidé vnesou do týmu energii, mladiství elán, určitý neklid, pozitivní náboj, nápady a nové pohledy na různé skutečnosti, jež ani zkušený vedoucí nevidí. Úskalí pak vidí v tom, že dvacetiletí lidé mají zcela jiná pracovní očekávání než zástupci starších generací. Manažeři se musí učit, jak mladé správně oslovit, jak s nimi pracovat, motivovat je a vést je tak, aby byli v práci spokojení, úspěšní, a aby jim práce dávala smysl. Pak nebudou uvažovat o odchodu.

Jelikož je pro mnohé práce v Kooperativě prvním zaměstnáním, nemají dosud žádné pracovní návyky, kterým je potřeba je naučit. Kooperativa je zaměstnavatel, který má i zástupcům generace Z co nabídnout a je jen na manažerovi, zda je bude chtít pochopit, zda se bude chtít rozvíjet v práci s nimi.

Tak jako v předchozích generacích, i mezi zástupci generace Z existují lepší a horší pracovníci, jež mají své silné a slabé stránky. A každý může do týmu něco přinést, něco nás naučit a být něčím důležitý.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout vzdělávací program pro řízení generace Z, směřovaný na manažery obchodních týmů v pojišťovně Kooperativa, Agentura jižní Morava.

Teoretická část byla zaměřena na obecnou charakteristiku generací, primárně těch, které působí na českém pracovním trhu. V souvislosti se vstupem generace Z na pracovní trh přiblížila tato práce problematiku řízení lidských zdrojů a zodpovědnosti liniových manažerů v oblasti personálních činností.

V praktické části byla představena společnost Kooperativa, ke které se váže kvalitativní výzkum formou individuálních rozhovorů s manažery obchodních týmů a Focus group se zástupci generace Z, kteří jsou manažery obchodních týmů řízení. V rámci vyhodnocení tohoto kvalitativního výzkumu v praktické části byly odkryty rezervy v práci manažerů ve

zkoumaných činnostech, konkrétně v náboru, motivaci, adaptaci a stylech řízení, které vůči nejmladší generaci na trhu práce uplatňují.

V projektové části bylo čerpáno z poznatků, které vzešly z praktické části, a na jejich základě byl navrhnout vzdělávací program, který může napomoci k posílení manažerských kompetencí v souvislosti s řízením generace Z.

Výzkumné otázky byly zodpovězeny a cíl diplomové práce byl splněn.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] APROFES. 2016. HR marketing. Cesta k získání kvalitních a loajálních zaměstnanců. In: *aprofes.cz* [online]. [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/hrmarketing/>
- [2] APROFES. 2017. Zapomeňte na klasiku, generace Zet na ni neslyší. In: *aprofes.cz* [online]. [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/generace-z/>
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN. 2001. *Management*. Vyd. 1., Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] BERG, Monika van den. 2020. *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z*. Praha: Grada, 228 s. ISBN 978-80-247-2139-2.
- [5] BRANHAM, Leigh. 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9
- [6] BRANHAM, Leigh. 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 238 s. ISBN 80-251-0223-7.
- [7] BRDIČKA, Bořivoj. 2018. Generace Z. In: *rvp.cz* [online]. [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/21848/generace-z.html>
- [8] BUSINESS TOUCH, @2022. Jak budovat maximálně výkonný tým. In: *businesstouch.cz* [online]. [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: <https://www.businesstouch.cz/o-budovani-tymu-za-ucelem-maximalizace-jeho-vykonnosti/>
- [9] CFOworld, 2021. Lidé generace Z jsou tvrdí dřiči, vyžadují ale flexibilní pracovní prostředí. In: *rvp.cz* [online]. [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www.cfoworld.cz/clanky/lide-generace-z-jsou-tvrdi-drici-vyzaduji-ale-flexibilni-pracovni-prostredi/>
- [10] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. 2008. *Management*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 96 s. ISBN 978-80-244-2088-2
- [11] ČERNOHLÁVKOVÁ, Lucie. 2017. Při práci legraci. In: *forbes.cz* [online]. [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: <https://generace.forbes.cz/pri-praci-legraci/>
- [12] DELOITTE. 2021. The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey. In: *rvp.cz* [online]. [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

- [13] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [14] GOLEMAN, Daniel. 2015. *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá: výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů*. Přeložila Kateřina ORLOVÁ. V Praze: Metafora, 174 s. ISBN 978-80-7359-453-4.
- [15] HÁŠA, Stanislav. 2016. *Co je nového v managementu*. Vyd. 1., Praha: Nová beseda. 113 s. ISBN 978-80-906089-9-3.
- [16] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [17] INSIDE@2015, 2019. Generace Z se od mileniálů zásadně liší. In: *kpc-group.cz* [online]. [cit. 2021-01-05]. Dostupné z: <https://www.kpc-group.cz/inside/2019/11/generace-se-od-milenialu-zasadne-lisi/>
- [18] JOBS NETWORK NEWS. 2019. Generace Z se v pracovním prostředí chová jinak než mileniálové. In: *jobs-nn.com* [online]. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://www.jobs-nn.com/generace-z-se-v-pracovnim-prostredi-chova-jinak-nez-milenialove>
- [19] KOOPERATIVA, @2022. O pojišťovně Kooperativa. In: *koop.cz* [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa>
- [20] KOUBEK, Ladislav. 2013. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 127 s. ISBN 978-80-210-6384-6.
- [21] KOZEL, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Vyd. 1., Praha: Grada, 277 s. ISBN: 80-247-0966-X.
- [22] LMC, @2022. Personalistův průvodce po generacích. In: *magazin.lmc.eu* [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/stahnete-si-e-book-o-generacich-zdarma>
- [23] LOJDA, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1., Praha: Grada, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [24] LOŠŤÁKOVÁ, Olga. 2020. *Empatická a asertivní komunikace: jak zvládat obtížné komunikační situace*. Praha: Grada, 164 s. ISBN 978-80-271-2227-1.

- [25] MALÝ, Václav. 2008. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica. s. ISBN 978-80-2451-326-3.
- [26] MAXWELL, John C. 2017. *Příprava firemního vedení 101: co musí každý lídr znát*. Přeložil Petr SUMCOV. Praha: Euromedia, 116 s. ISBN 978-80-7549-591-4.
- [27] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- [28] NEJDŮVERYHODNĚJŠÍ ZNAČKY. 2021. In. *duveryhodneznacky.cz* [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.duveryhodneznacky.cz/nejduveryhodnejsi-znacky-2021/>
- [29] PAPÁČEK, Miroslav. 2010. Badatelsky orientované přírodovědné vyučování – cesta pro biologické vzdělávání generací Y, Z a alfa? *Scientia in educatione*, 33-49 s., ISSN 1804-7106
- [30] PIXMAN s.r.o. 2021. Žebříček Českých 100 nejlepších 2020. In: *comenius.cz* [online]. [cit. 2021-11-10]. Dostupné z: <https://www.comenius.cz/vysledkova-listina1>
- [31] PLAMÍNEK, Jiří. 2017. *Průvodce moderního náčelníka: management pro pokročilé*. Praha: Management Press, 128 s. ISBN 978-80-7261-470-7.
- [32] POHLUDKA, Michal. 2018. *Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. Vyd. 1., Praha: Marmer Media, 272 s. ISBN 978-80-270-3105-4
- [33] POSPÍŠIL, Miroslav. 2011. *Manažerština, aneb, Jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*. Plzeň: M. Pospíšil, 388 s. ISBN 978-80-903529-4-0.
- [34] SCOTT, Kim Malone. 2018. *Radikální otevřenost: jak být silným lídrem, a přitom neztrácet lidskost*. Přeložil Simona JAVŮRKOVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-048-4/-049-1.
- [35] TAHAL, Radek. 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). s. ISBN 978-80-2710-206-8.
- [36] TOP ODPOVĚDNÁ FIRMA. 2021. In: *byznysprospolecnost.cz* [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.odpovednefirmy.cz/cena-top/vysledky.html>
- [37] TOP VISION. 2016. Firemní vzdělávání 2015: zaostřeno na manažerské dovednosti a rozvoj talentu. In: *topvision.cz* [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z:

<https://www.topvision.cz/blog/firemni-vzdelavani-2015-zaostreno-na-manazerske-dovednosti-a-rozvoj-talentu>

[38] TOP ZAMĚSTNAVATELÉ. 2022. O studii. In: *topzamestnavatele.cz* [online]. [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: [https://topzamestnavatele.cz/#study\\_anchor](https://topzamestnavatele.cz/#study_anchor)

[39] TURK, Victoria. 2017. Understanding Generation Alpha. In: *cnda.condenast.co.uk* [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://cnda.condenast.co.uk/wired/UnderstandingGenerationAlpha.pdf>

[40] ZLATÁ KORUNA. 2021. In: *zlatakoruna.info* [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.zlatakoruna.info/soutez/2021>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Modul vyjednávání .....	24
Obrázek 2 Nastavení cílů vyjednávání .....	24
Obrázek 3 Srovnání preferencí .....	25
Obrázek 4 Týmová kultura .....	26
Obrázek 5 Radikální otevřenost .....	28
Obrázek 6 Budování výkonného týmu .....	28
Obrázek 7 Výsledky .....	29
Obrázek 8 Manažerské kompetence .....	31
Obrázek 9 Diagnóza postojů a schopností .....	60

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Přepis rozhovorů. Dostupné z: [https://docs.google.com/document/d/1fzeo-apnXB-47J9upH0Fna\\_Wy45lmWWvAzS5E-p4A2g/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1fzeo-apnXB-47J9upH0Fna_Wy45lmWWvAzS5E-p4A2g/edit?usp=sharing)

Příloha P II: Nahrávky rozhovorů. Dostupné z:  
[https://drive.google.com/drive/folders/1HTiWa3Ht\\_ZQgV-wxdeHS2puzp1gYLeb6?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1HTiWa3Ht_ZQgV-wxdeHS2puzp1gYLeb6?usp=sharing)

