

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení mezigeneračních konfliktů na pracovišti

Bakalářská práce

2025

Ester Kunstmüllerová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ester Kunstmüllerová**  
Osobní číslo: **E22106**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Řízení mezigeneračních konfliktů na pracovišti**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce je identifikovat příčiny mezigeneračních konfliktů na pracovišti a efektivní postupy a nástroje, které vedou k jejich prevenci a řešení.

Osnova:

- Stanovení metod BP
- Teoretické vymezení problematiky řízení mezigeneračních konfliktů na pracovišti
- Metodika dotazníkového řízení
- Analýza řízení mezigeneračních konfliktů na pracovišti
- Zhodnocení výsledku návrhu a doplnění
- Formulace závěru

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BEDNÁŘ, V. Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení. Praha: Management Press, 2015. 148 stran. ISBN 978-80-7261-347-2.  
MILLER, R K. KADLEC, J. Komunikace v konfliktu. Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-204-4815-6.  
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
BERG, Monika van den. Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z. Online. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-247-2139-2.  
JIRÁSKOVÁ, Věra. Mezigenerační porozumění a komunikace. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. ISBN 80-86861-80-5.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Řízení mezigeneračních konfliktů na pracovišti jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29.4.2025

Ester Kunstmüllerová v. r.

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych vyjádřila své upřímné poděkování doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a ochotu, kterou mi během zpracování této bakalářské práce věnovala. Velké poděkování patří také mé mamince za její neustálou podporu, trpělivost a lásku, která pro mě byla po celou dobu studia nepostradatelná. V neposlední řadě děkuji všem respondentům, kteří si udělali čas a ochotně vyplnili dotazník, čímž přispěli k realizaci této práce.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou mezigeneračních konfliktů na pracovišti, jejich příčinami a efektivními postupy k jejich řešení a prevenci. Teoretická východiska vymezují základní pojmy a přístupy k řízení konfliktu. Analytická část dále zkoumá výsledky dotazníkového šetření mezi pracujícími studenty generace Z. Hlavní výsledky výzkumu poukazují na to, že moderní technologie často přispívají k vzniku konfliktů, avšak jejich řešení spočívá v otevřené komunikaci, vzájemném respektu a edukaci v této oblasti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

mezigenerační konflikty, řízení konfliktů, pracovní prostředí, generace Z, otevřená komunikace

## **TITLE**

Managing intergenerational conflicts in the workplace

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis examines the issue of intergenerational conflicts in the workplace, their causes and effective approaches to their resolution and prevention. The theoretical part defines basic concepts and approaches to conflict management. The analytical part analyzes the results of a questionnaire survey among working students of Generation Z. further examines the results of a questionnaire survey conducted among working students of Generation Z. The main research findings indicate that modern technologies often contribute to the emergence of conflicts; however, their resolution lies in open communication, mutual respect, and education in this area.

## **KEYWORDS**

Intergenerational conflicts, Conflict management, Work environment, Generation Z, Open communication

# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK .....	- 8 -
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	- 9 -
ÚVOD .....	- 10 -
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MEZIGENERAČNÍCH KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI .....	- 11 -
1.1 DEFINICE GENERACÍ .....	- 11 -
1.1.1 Baby Boomers .....	- 12 -
1.1.2 Generace X .....	- 12 -
1.1.3 Generace Y .....	- 13 -
1.1.4 Generace Z .....	- 13 -
1.2 MEZIGENERAČNÍ KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI .....	- 15 -
1.2.1 Definice konfliktů .....	- 15 -
1.2.2 Konflikty na pracovišti .....	- 17 -
1.2.3 Příčiny mezigeneračních konfliktů na pracovišti .....	- 18 -
1.3 SPOLUPRÁCE MEZI GENERACEMI .....	- 19 -
1.3.1 Výhody spolupráce mezi generacemi .....	- 20 -
1.3.2 Mentoring a reverse mentoring .....	- 20 -
1.3.3 Týmová práce v diverzních týmech .....	- 21 -
2 TEORIE ŘÍZENÍ MEZIGENERAČNÍCH KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI .....	- 24 -
2.1 PŘEHLED POSTUPŮ K EFEKTIVNÍMU ŘÍZENÍ KONFLIKTŮ .....	- 24 -
2.2 NÁSTROJE A METODY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ .....	- 25 -
2.3 PREVENTIVNÍ NÁSTROJE .....	- 28 -
3 METODIKA DOTAZNÍKOVÉHO ŘÍZENÍ .....	- 30 -
3.1 METODIKA SBĚRU DAT .....	- 30 -
3.2 URČENÍ VELIKOSTI VZORKU .....	- 31 -
4 ANALÝZA ŘÍZENÍ MEZIGENERAČNÍCH KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI .....	- 33 -
4.1 HYPOTÉZY .....	- 33 -
4.2 POPIS VZORKU RESPONDENTŮ .....	- 35 -
4.2.1 Výsledky analýzy řízení mezigeneračních konfliktů na pracovišti .....	- 38 -
4.2.2 Shrnutí výsledků a vyhodnocení hypotéz .....	- 48 -
ZÁVĚR .....	- 54 -
POUŽITÁ LITERATURA .....	- 56 -
SEZNAM PŘÍLOH .....	- 61 -

# SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

## Tabulky

<b>Tabulka 1</b> Aktuální věk respondentů (2025).....	- 14 -
<b>Tabulka 2</b> Proces řešení konfliktů za účasti mediátora.....	- 26 -
<b>Tabulka 3</b> Fáze řešení konfliktu.....	- 27 -
<b>Tabulka 4</b> Pohlaví respondentů.....	- 35 -
<b>Tabulka 5</b> Věk respondentů .....	- 36 -
<b>Tabulka 6</b> Pracovní pozice.....	- 36 -
<b>Tabulka 7</b> Pracovní závazek .....	- 37 -
<b>Tabulka 8</b> Frekvence kontaktu mezi generacemi.....	- 38 -

## Grafy

<b>Graf 1</b> Znalost charakteristik jednotlivých generací .....	- 39 -
<b>Graf 2</b> Chování v konfliktu .....	- 40 -
<b>Graf 3</b> Nedorozumění.....	- 41 -
<b>Graf 4</b> Hlavní příčiny mezigeneračních konfliktů .....	- 42 -
<b>Graf 5</b> Reakce na konflikt .....	- 43 -
<b>Graf 6</b> Typy konfliktu.....	- 44 -
<b>Graf 7</b> Řešení konfliktu.....	- 45 -
<b>Graf 8</b> Školení .....	- 45 -
<b>Graf 9</b> Preventivní nástroje .....	- 46 -
<b>Graf 10</b> Tvrzení .....	- 47 -

## Obrázek

<b>Obrázek 1</b> Reakce na konflikt.....	- 16 -
--	--------

## Rovnice

<b>Rovnice 1</b> Testové kritérium.....	- 34 -
<b>Rovnice 2</b> Očekávaná četnost.....	- 34 -
<b>Rovnice 3</b> Stupeň volnosti.....	- 34 -

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

aj.	a jiné
b.d.	bez data
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
et al.	a kol. (et alii – a jiní)
FES	Fakulta ekonomicko-správní
Gen Z	Generace Z
H0	nulová hypotéza
H1	alternativní hypotéza
HR	human resources
MUNI	Masarykova univerzita
např.	například
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tzv.	takzvaně
UPCE	Univerzita Pardubice
VŠB	Vysoká škola báňská
ZČU	Západočeská univerzita

# ÚVOD

Konflikty na pracovišti představují významné téma v oblasti řízení lidských zdrojů. Jejich efektivní zvládnání je klíčové nejen z hlediska udržení zdravé podnikové kultury, ale i z pohledu kvality mezilidských vztahů a celkové pracovní atmosféry, která úzce souvisí s výkonností zaměstnanců (Armstrong, 1995). Harmonické pracovní prostředí přispívá k vyšší motivaci, lepší spolupráci a celkově vyšší produktivitě zaměstnanců, což se pozitivně odráží na ziskovosti organizace. Řízení konfliktů však představuje náročný manažerský úkol, který vyžaduje zkušeného lídra schopného včasného rozpoznání napětí a přijetí adekvátních opatření (Vojtěchová, 2023).

Tato bakalářská práce se zaměřuje na specifickou oblast konfliktů, a to na mezigenerační konflikty na pracovišti. Jedná se o častý typ konfliktu, který vzniká v důsledku rozdílných hodnot, postojů, zkušeností, očekávání a komunikačních stylů jednotlivých generací. Mezigenerační rozdíly se mohou projevit v různých aspektech života, ať už v přístupu k technologiím, přes pracovní morálku, až po rozdílné vnímání autority či pracovního tempa. Tyto konflikty mohou pocházet ze zažitých předsudků, stereotypů nebo odlišného kulturního zázemí, je nezbytné naučit se s nimi efektivně pracovat.

Cílem této práce je identifikovat příčiny mezigeneračních konfliktů a efektivní postupy a nástroje, které vedou k jejich prevenci a řešení. Teoretická část se nejprve věnuje vymezení pojmů generace a konflikt, dále popisu příčin mezigeneračních konfliktů a možnostem spolupráce. Následuje přehled metod a nástrojů řízení konfliktů a postupů, které přispívají k jejich předcházení.

Analytická část práce je postavena na dotazníkovém šetření, které je zaměřeno na specifickou skupinu respondentů – pracující studenty ekonomických oborů, kteří náleží do generace Z. Hlavní pozornost v této části je věnována zkušenostem respondentů s mezigeneračními konflikty na pracovišti. Práce posuzuje platnost stanovených hypotéz a navrhuje doporučení pro efektivnější řízení těchto konfliktů na základě získaných dat. Výsledky analýzy mohou přispět k lepšímu porozumění této problematice a jejímu praktickému řešení v organizacích.

# 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MEZIGENERAČNÍCH KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI

První teoretická část se zabývá definicí jednotlivých generací a problematikou mezigeneračních konfliktů na pracovišti. Podrobně charakterizuje generace Baby Boomers, X, Y a Z, přičemž u každé popisuje její časové vymezení, specifické hodnoty, způsoby komunikace a přístup k práci. Jednotlivé charakteristiky se často v těchto údajích liší, proto jsou využité různé zdroje. Generační charakteristiky slouží jako orientační rámec pro pochopení společenských tendencí, nejedná se o nástroj pro kategorizaci jednotlivých osob. Text se následně věnuje definici konfliktů a kategorizaci konfliktů podle úrovně řízení, zvláštní pozornost je věnována příčinám mezigeneračních konfliktů.

Dále se tato část zaměřuje na spolupráci mezi generacemi a její potenciál pro rozvoj a inovace v pracovním prostředí, vyzdvihuje výhody mezigeneračních týmů, které kombinují zkušenosti starších zaměstnanců s inovativními přístupy mladších kolegů. Závěr kapitoly se věnuje předpokladům úspěšné týmové práce v diverzních týmech a pozitivním efektům, které zahrnují vyšší kreativitu, různorodost myšlení a lepší pochopení zákazníků.

## 1.1 Definice generací

Nejprve je důležité objasnit pojem „generace“. Tímto termínem označujeme větší skupiny lidí, které byly socializovány ve stejném období a spojuje je styl dobového života a způsob myšlení. V České republice se v současnosti setkáváme se šesti generacemi, které vznikly od konce druhé světové války (Medical Tribune, 2023).

Mezi tyto generace patří Baby Boomers, Generace X, Y, Z a Alfa, přičemž každá z nich nese specifické charakteristiky a hodnoty, které ovlivňují jejich přístup k práci a životu. V pracovním prostředí se nejčastěji setkáváme s Generací X, Y a Z, zatímco Baby Boomers již většinou dosáhli důchodového věku. Naopak Generace Alfa je stále příliš mladá na to, aby se zapojila s ostatními do pracovního procesu (Berg, 2020).

V této práci jsou využity různé zdroje, které se mohou v charakteristikách jednotlivých generací a jejich časovém zařazení mírně lišit. Hlavním východiskem je kniha Moniky Berg (2020) Jak se vzájemně chápat: Generace X, Y, Z, která stanovuje klíčové rysy generací i jejich časová rozmezí. Zároveň jsou pro srovnání zohledněny i další odborné zdroje, aby byl zachován

co nejširší a nejobektivnější pohled na danou problematiku. Je důležité zdůraznit, že prezentované charakteristiky generací představují obecné trendy a tendence, nikoli striktní pravidla platná pro každého jedince. Při aplikaci těchto poznatků je nezbytné mít na paměti, že každý člověk je jedinečnou osobností utvářenou mnoha dalšími faktory, jako jsou rodinné zázemí, vzdělání, socioekonomické podmínky, kulturní prostředí a individuální zkušenosti. Generační charakteristiky tedy slouží spíše jako orientační rámeček pro pochopení širších společenských tendencí, nikoli jako nástroj pro kategorizaci konkrétních osob.

### 1.1.1 Baby Boomers

Generace Baby Boomers zahrnuje osoby narozené v letech 1945 až 1964, jsou často označovány jako poválečná generace. Tito lidé jsou známí svou pracovitostí a důrazem na zajištění stability a bezpečí pro rodinu. Stále si váží vzdělání, které se v jejich době stalo dostupnějším pro širší společnost. Vyrůstali s rádiem, knihami, časopisy, magnetofony a mnozí z nich pamatují i černobílou televizi. Na dovolenou jezdí zpravidla na místa, která dobře znají, a často se vracejí tam, kde už byli spokojeni. Rodinné výlety a tradice hrají v jejich životě důležitou roli i dnes (Sítě v hrsti, 2021).

Ve světě tato generace zažila éru hippies a punku, u nás v ČSSR se život dělí na období před a po sametové revoluci. Mají neměnný žebříček hodnot, nezpochybňují autority a často kritizují povrchnost dnešní doby. Nejčastěji používají email, SMS a někteří i nespěle pronikají na sociální sítě, přesto si ještě posílají dopisy nebo pohledy (Medical Tribune, 2023). Charakteristické pro tuto generaci je, že členové oceňují tvrdou práci, loajalitu a pevnou hierarchii. Mnozí z nich preferují formální komunikaci, kde se mohou osobně spojit se členy svého týmu (Forbes, 2024)

### 1.1.2 Generace X

Generací let 1965 až 1980 se nazývá generace X, je narozená po Baby Boomers a před mileniály. Jako malé děti často trávily čas samy doma kvůli pracovnímu zaneprázdnění rodičů a byly vychovávány pracujícími matkami. Mezi nejdůležitější hodnoty se pro ně obecně stalo vydělávat peníze a něco vlastnit, proto jsou velmi loajální firmě či nadřízenému a umějí tvrdě pracovat. Vyrůstali s televizí, rozhlasem, fotoaparátem, gramofonem, telefonem a v dospělosti s počítačem na děrné štítky, děrnými pásky a později i stolním počítačem. I přes technologickou zdatnost stále upřednostňují osobní zkušenosti a služby (Berg, 2020).

Tato generace je též známá jako „Husákovy děti“, zažila socialismus ale i „divoké devadesátky“. Přestali se ve větším počtu vdávat a ženit a jejich společenský život probíhá převážně na Facebooku. Na rozmezí generací je určitá podskupina Xeniálové narozená 1978-1983, kteří se ještě narodili do analogového světa, avšak vyrůstali již v tom digitálním. Internet pro ně není cizí, ale nedají dopustit na knihy (Medical Tribune, 2023). Této generaci vyhovuje osobní i digitální komunikace, jsou známí svým pragmatismem a nezávislostí, obecně lze říct, že oceňují rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem (Forbes, 2024).

### 1.1.3 Generace Y

Generace Y známá jako Mileniálové, se narodili mezi lety 1981 a 1996. Jako mladší vyrůstali v době změn, jako je například pád železné opony, průmyslová revoluce, jako první vyrostli v digitálním věku a díky těmto okolnostem jsou často velmi flexibilní. Je to první generace, která nezávazně na místě narození ať už v Evropě či Asii, poslouchá stejnou hudbu, obléká se stejně, zajímá se o podobné věci a chodí do stejných restaurací. Věnují se často politickému aktivismu a nemají obecně rádi hierarchické uspořádání společnosti. Rodiče je vychovávali oproti dřívějším generacím uvolněněji, bez dodržování tvrdých pravidel a často měli pouze pozitivní zpětnou a pochvaly, bohužel konstruktivní zpětnou vazbu, nikdy nedostali. Díky tomu jsou nejistí a nemají jasno v čem jsou opravdu dobří. Neradi se k něčemu zavazují, peníze jsou pro ně prostředek, nikoli cíl, a proto se klidně zadluží, žijí u rodičů či s kamarády v pronajatém bytě a chtějí si užívat života v daný moment. Vyrůstali běžně s televizí, stolním počítačem, mobilem, počítačovými hrami, CD a DVD přehrávačem (Berg, 2020).

Příslušníci této generace, též Havlovy děti, maturovali na přelomu milénia, z čehož vznikla přezdívka mileniálové. Jedná se o první globalizovanou generaci ve světě otevřených hranic a internetu (Medical Tribune, 2023). Mileniálové jsou často spojováni s flexibilním pracovním prostředím a spoluprací. Vyhledávají cílenou práci a oceňují zpětnou vazbu ke svojí práci (Forbes, 2024).

### 1.1.4 Generace Z

Mezi lety 1997-2013 se rodí generace Z, které se říká též generace digitálního světa. Vyrůstali na sociálních sítích a komunikují spíše skrze videa a obrázky než slovem a textem. Velkou část času tráví u počítače, her či diskusních fór, což rodičům většinou nevádí. Díky tomu jsou velmi otrlí a narozdíl od rodičů se nebojí projevit svůj názor, ať už je jakýkoli. Velmi často

žijí osamoceně skrytí za monitory počítačů či obrazovkami telefonů a díky technologiím mají přátele z celého světa. Zaměstnanec je neláká, ale touží po úspěchu a nezávislosti. Většina zakládá vlastní podnikání a někteří mají jako velmi mladí společenský úspěch o dost peněz, někdy i více než jejich rodiče. Televize a Facebook této generaci nic neříká. Místo toho používají spíše Snapchat, Whatsapp, Twitter a Instagram, protože tato média zaručují dostatečnou anonymitu. Technika, se kterou vyrůstali, je tablet notebook, virtuální brýle a 3D hry (Berg, 2020).

Článek "Mladí za covidu předčasně vyspěli. Místo večírků touží po jisté budoucnosti" z Aktuálně.cz (Hromková a Španělová, 2022) se zaměřuje na vliv pandemie COVID-19 na generaci Z, která během tohoto období zažila zásadní změny v době dospívání. Místo tradičních společenských aktivit se mladí lidé začali více soustředit na budoucnost, a to vedlo k předčasné dospělosti a realistickému pohledu na život. Izolace a stres v rámci karantén přispěly k nárůstu psychických problémů, přičemž dívky psychicky zestárly až o čtyři roky. I přes to, že čelili mnoha výzvám, generace Z prokázala vysokou míru adaptace, naučila se využívat digitální technologie a vybuodovala si nové dovednosti, které mohou být cenné na pracovním trhu.

Níže je zpracovaná Tab. 1 pro přehlednost aktuálního věku generací. Díky ní lze jednoduše vyčíslit, kolik je lidí z různých generací právě tento rok 2025:

**Tabulka 1** Aktuální věk respondentů (2025)

Aktuální rok	Baby Boomers	Generace X	Mileniálové	Generace Z
2025	61-79 let	45-60 let	29-44 let	13-28 let

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V závěru analýzy generací se ukazuje, že historické a sociální události výrazně formovaly hodnoty a přístupy jednotlivých skupin, od Baby Boomers po Generaci Z. Každá generace přináší do pracovního prostředí specifické perspektivy, které ovlivňují týmovou dynamiku a firemní kulturu. Porozumění těmto charakteristikám hraje klíčovou roli, jelikož umožňuje organizacím efektivně přizpůsobit vzdělávací programy a pracovní podmínky tak, aby odpovídaly specifickým potřebám zaměstnanců. Tímto způsobem lze maximalizovat potenciál týmu a podpořit úspěch firmy v současném dynamickém prostředí. Zároveň je však nutné mít na paměti, že charakteristika generace neurčuje osobnost každého jedince – každý člověk je unikátní a má své specifické vlastnosti.

## 1.2 Mezigenerační konflikty na pracovišti

Mezigenerační konflikty na pracovišti jsou aktuálním tématem, které si zaslouží pozornost v rámci rozmanitosti pracovních týmů. Dubová (2024) ve svém článku upozorňuje, že na trhu práce se dnes setkávají čtyři generace, z nichž každá má své vlastní hodnoty a očekávání. Tyto rozdíly mohou vést k nedorozumění a napětí, pokud se s nimi správně neparuje. Autorka zdůrazňuje, jak důležité je porozumět těmto generačním odlišnostem a vytvářet prostředí, které podporuje spolupráci. Úspěšné řízení mezigeneračních týmů může přispět k větší spokojenosti zaměstnanců a efektivnějšímu pracovnímu výkonu.

### 1.2.1 Definice konfliktů

*„Slovo konflikt pochází z latiny. V původním významu označuje střet dvou a/nebo více aktivit, snah, zájmů, tendencí, které jsou si zcela, nebo alespoň do určité míry, protichůdné v tom smyslu, že za daných okolností není možné, aby byly všechny v plné míře naplněny. Každý z nich se o to pochopitelně snaží, a protože je to na úkor těch ostatních, vede to k jejich poškozování“ (Bednář, 2015, s.15).*

Konflikty jsou přirozenou součástí každé firmy a nelze se jich úplně zbavit, či je kompletně odstranit. U konfliktů bychom jejich řešení neměli odkládat a dělat, že neexistují. Jak uvádí Armstrong (1995), zájmy, cíle, potřeby a stupnice hodnot jednotlivců nejsou vždy v souladu, konflikt tedy přichází nevyhnutelně. Zároveň je přítomnost konfliktu ve firmě známkou zdravé organizace, jelikož neustálá shoda by byla nepřirozená a vyčerpávající. Může se ale také projevit jako přítěž pramenící z osobních neshod.

Konflikty můžeme definovat tím, do jaké míry se jich samotní lidé účastní. Prvním typem jsou konflikty **Intrapersonální**, které se odehrávají uvnitř člověka. Jedná se o osobní problémy zatížené pochybnosti o sobě samém či různými nejistotami. Druhým typem je **Interpersonální**, kdy se dvě či více osob spolu nevycházejí a vzájemně si nerozumějí. Často vycházejí z konfliktů uvnitř konkrétního člověka, který je například nespokojený se svou prací a přenáší své pracovní povinnosti na kolegy a tím vznikne konflikt mezi nimi (Plamínek, 2012). Posledním typem jsou **Konflikty ve skupinách** nebo mezi nimi, většinou jsou pro ně specifické problémy pro dané oddělení či podnik (Fehlau, 2003).

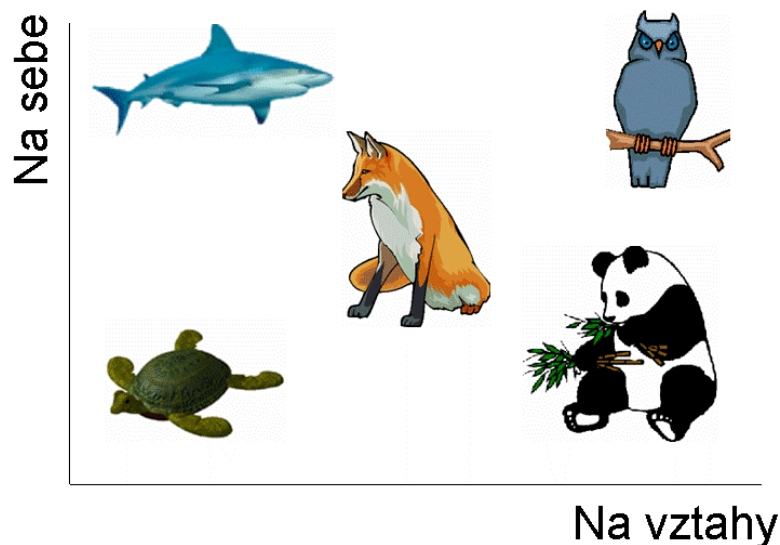
## Reakce na konflikt

Každý člověk reaguje na konfliktní situace odlišně – jeho přístup ovlivňuje například míra stresu, osobní postoje nebo ochota situaci vyřešit. Někdo se konfliktům vyhýbá, jiný se snaží najít kompromis, další jde nekompromisně za svým cílem. Ideální je osvojit si různé strategie řešení konfliktů a přizpůsobit svůj přístup konkrétní situaci (FormSoft s.r.o., b.d.).

Styly zvládání konfliktů (graficky znázorněné na Obrázku 1):

- Zaměření na sebe a dosažení vlastních cílů
- Zaměření na druhé a udržování vztahů

**Obrázek 1** Reakce na konflikt



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Želva (únikový styl) – Tento přístup spočívá v ústupu a vyhýbání se konfliktu. Člověk se vzdává svých cílů a nechává situaci být. Hodí se tehdy, když konflikt nelze efektivně vyřešit nebo pokud je lepší získat více informací než se do něj zapojit.

Žralok (soupeřivý styl) – Žralok jde tvrdě za svým cílem, a to i na úkor vztahů. Chce zvítězit za každou cenu. Tento styl je užitečný v situacích, kdy je třeba rychlé a rozhodné jednání, například při důležitých a neodkladných záležitostech.

Medvídek (přizpůsobivý styl) – Medvídek klade důraz na vztahy a harmonii, často ustupuje ze svých požadavků, aby udržel klid. Tento přístup je vhodný v situacích, kdy si člověk uvědomí svou chybu nebo chce přispět k udržení dobrých vztahů.

Liška (kompromisní styl) – Liška hledá střední cestu. Je ochotna ustoupit, ale očekává totéž od druhé strany. Tento přístup je vhodný, pokud je nutné dosáhnout dohody v časovém tlaku nebo předejít větším konfliktům.

Sova (integrační styl) – Sova představuje moudrost a rovnováhu mezi vztahy a cíli. Snaží se o oboustranně výhodné řešení, kde nejsou poražení, ale pouze vítězové. Tento styl je ideální pro situace, kdy je nutné najít dlouhodobé a spravedlivé řešení důležitého problému (FormSoft s.r.o., b.d.).

### 1.2.2 Konflikty na pracovišti

Konflikty na pracovišti jsou tedy interpersonální či přímo patří mezi konflikty ve skupinách. Jedná se o situace, které vyjadřují usměrnění či nápravu a často pramení z těchto běžných problémů: hrubé chování, krádež majetku, neustálé porušování pravidel, přílišné osobní telefonování, plýtvání nebo poškozování materiálů, bezohledné či riskantní jednání, konzumace alkoholu v práci, poškozování práce ostatních pomluvami, samovolné opuštění pracoviště, aj. (McGILL, 1996).

Existuje několik způsobů, jak rozdělit typy konfliktů. Základní typologie konfliktů podle manažera uvedl Bednář (2015) takto:

- Konflikt uvnitř řízené skupiny
- Konflikt na úrovni řízení
- Konflikt mezi úrovněmi řízení

Nejběžnějším typem konfliktu je ten, který se odehrává **uvnitř řízené skupiny**, tedy mezi podřízenými, kolegy či zaměstnanci. Z pohledu manažera je tento typ konfliktu obvykle snazší na řešení, jelikož manažer se nachází v nadřízeném postavení, kde je alespoň formálně respektován. Méně častým, avšak mnohem nepříjemnějším typem konfliktu je **konflikt mezi úrovněmi řízení**, tedy mezi nadřízeným a podřízeným. Tento konflikt často pramení z absence respektu podřízených vůči jejich nadřízeným. Jeho nebezpečí spočívá v tom, že může vážně narušit týmovou dynamiku a pracovní atmosféru. Proto je nezbytné se s tímto typem konfliktu vypořádat co nejdříve, aby nedošlo k dalšímu zhoršení situace. Posledním typem jsou **konflikty na úrovni managementu**, které se odehrávají mezi vedoucími pracovníky. Tyto konflikty přímo nezasahují do výkonné složky firmy, avšak mohou mít zásadní nepřímý dopad na

podřízené pracovníky. To se může projevit například v situacích, kdy je potřeba přizpůsobit se novým podmínkám nebo při zavádění změn. Zaměstnanci pak mohou ztratit motivaci k aktivnímu zapojení do procesů, což může vést ke snížení akceschopnosti celé firmy (Bednář, 2015).

Celkově lze říct, že efektivní řešení konfliktů na pracovišti je klíčové pro udržení zdravého pracovního prostředí a vysoké výkonnosti týmu.

### 1.2.3 Příčiny mezigeneračních konfliktů na pracovišti

*„Uvádí se, že mezigenerační konflikty patří hned vedle manželských problémů k nejčastějším mezilidským problémům. Většina mezigeneračních sporů – ať již v rodině nebo v širší společnosti – pramení z pokřiveného názoru a předpojatých představ o jiných generacích, zejména pak z povýšení těchto teorií na jedinou pravdu“ (Jirásková, 2005, s.26).*

Mezigenerační konflikty na pracovišti vznikají z různých příčin, které se odvíjejí z odlišných hodnot, životních zkušeností a očekávání jednotlivých generací. Starší generace často tíhnou k tradičním hodnotám a tradičním přístupům, zatímco mladší generace je otevřenější inovacím a individuální svobodě. Tyto rozdíly mohou vést k nedorozumění a napětí, protože mladší zaměstnanci mohou pociťovat frustraci z nepružných struktur, které starší generace preferují. Naopak starší zaměstnanci mohou mít obavy z rychlých změn a ztráty svých zavedených pozic (Vojtěchová, 2023).

Dalším faktorem, který přispívá k mezigeneračním konfliktům, je odlišnost v ekonomických a sociálních podmínkách. Mladší generace často čelí obtížnějším pracovním vyhlídkám a ekonomickému tlaku, to může vyvolávat pocit bezvýznamnosti a frustrace. Starší pracovníci zase mohou mít tendenci chránit své pozice a výhody, což může vést k napětí v týmové dynamice (Miller a Kadlec, 2018).

Tyto konflikty mají významné dopady na produktivitu a pracovní spokojenost. Nedostatečná komunikace a nedorozumění mohou vést k poklesu morálky zaměstnanců, oslabení spolupráce a efektivní komunikace. Důsledkem toho může být ohrožena celková výkonnost organizace. Je proto nutné zavádět strategie pro zmírnění těchto konfliktů, jako je podpora otevřené komunikace a uznání jedinečných potřeb různých generací (Vojtěchová, 2023).

Pokud bychom tedy chtěli shrnout, co jsou tedy hlavní příčiny mezigeneračních konfliktů na pracovišti, můžeme vytknout tyto 4 aspekty:

- 1) **Komunikační styl** je velmi odlišný napříč generacemi. Mladší pracovníci většinou preferují častou zpětnou vazbu a ověření správnosti své práce, zatímco starší kolegové mají radši absenci negativní zpětné vazby, znamená to pro ně spokojenost nadřízeného (Staroň et al., 2023).
- 2) Mladší generace preferuje rychlé a efektivní způsoby komunikace, jako jsou hlasové zprávy a aplikace. Starší osoby se těžce přizpůsobují těmto **technologickým změnám** a raději telefonují nebo lépe se osobně setkají. V rámci těchto technologických komunikačních změnám může vzniknou na pracovišti určitý konflikt (Křováková, 2024).
- 3) Pro každou generaci existují **stereotypy**, jak by se měl kdo chovat a vyjadřovat. Každá osoba je však nějak specifická a starší pracovníci mohou považovat ty mladší za nezodpovědné či sebestředné. Naopak mladší pracovníci mohou vidět ty starší jako nepřizpůsobivé a neochotné přijmout změny (Staroň et al., 2023).
- 4) Nejdůležitějším aspektem jsou však **rozdílné hodnoty a životní zkušenosti**. Povětšinou jsou starší generace s více zkušenostmi založení na stabilitě a kolektivismu. Naopak Mileniálové a generace Z preferují flexibilitu a individuální přístup (Staroň et al., 2023).

Každá generace má své specifické hodnoty a očekávání, kvůli kterým může vést na pracovišti k nedorozuměním a napětí, pokud nejsou správně řešeny. Konflikty jsou přirozenou součástí kolektivu ať už pracovního nebo osobního a mohou mít různé příčiny jako je různý komunikační styl, stereotypy a životní zkušenosti. Důsledkem toho může vést k poklesu morálky ve společnosti a efektivity práce. Tato problematika navazuje na další kapitolu a spolupráci mezi generacemi.

### 1.3 Spolupráce mezi generacemi

Spolupráce mezi různými generacemi na pracovišti představuje významnou příležitost pro rozvoj a inovace. Mezigenerační týmy kombinující zkušenosti starších zaměstnanců s novými nápady mladších kolegů, mohou firmám poskytnout konkurenční výhodu. Tato

kapitola se zabývá výhodami spolupráce mezi generacemi, Mentoring a reverse mentoring a na prací v diverzifikovaných týmech.

*„K dosažení koordinovaných výsledků je zapotřebí dobře fungující komunikace“*  
(Armstrong, 2007, s. 661).

### 1.3.1 Výhody spolupráce mezi generacemi

Základem pro spolupráci nejen mezi generacemi je vzájemný respekt a otevřená komunikace. I přes to, že je každá generace jiná a specifická, je důležité stavět na tom, co mají společné a nastává příležitost pro mezigenerační spolupráci a mentorství. Pokud chceme mít ve společnosti vyšší angažovanost zaměstnanců, motivaci či produktivitu a loajalitu vůči zaměstnanci, je potřeba správně využít potenciál rozmanitého pracoviště a vytvořit pocit sounáležitosti, nastavit např. benefity na míru, teambuilding (Alma Career, 2023).

Mezi největší výhodu mezigeneračního týmu je kombinace starších zaměstnanců a jejich cenných dlouholetých zkušeností a inovačních myšlenek mladších zaměstnanců. Ti přinášejí do společnosti čerstvý vhled a chuť experimentovat, na druhou stranu starší zaměstnanci mají znalost firemní kultury a strategické myšlení. Každá generace má také unikátní vhled do potřeb zákazníků, což může firmám lépe cílit své produkty či služby. Rozmanitost generačního pohledu pomáhá vytvářet strategie, které mohou oslovit více zákazníků a až posílit postavení firmy na trhu (PINYA.HR, 2024).

Pokud zvládne manažer vytvořit prostředí pro otevřenou komunikaci bez ohledu na věk zaměstnance, může to být klíčové pro úspěšnou spolupráci v týmu. Ta se potenciálně odrazí i na obchodních výsledcích tím, že zaměstnanci se cítí respektováni, jsou více motivovaní, produktivní a loajální vůči zaměstnavateli. Otevřená komunikace by měla podporovat ze strany firmy různými školeními, které se zaměřují na zlepšení komunikačních dovedností a pomáhají i neformální pravidelná setkání (Karásková, 2018).

### 1.3.2 Mentoring a reverse mentoring

*„Mentoring je blízký, individuální, mezigenerační vztah staršího, zkušenějšího mentora, který má zájem předat své zkušenosti a vědomosti mladšímu, méně zkušenějšímu menteemu. Jedná se o specifický typ mezigeneračního vztahu“* (Brumovská a Málková, 2010).

Cíle mentoringu jsou všeobecné a jeho smyslem není pouze dosahování cílů, ale jde o životní plánování. Mentoring je prospěšný vztah, nejen že jedinec čerpá z nových informací, ale také mentor je ovlivňován jedincem, kterému radí. Existuje i tzv. mezigenerační mentoring, kdy starší mentor předává moudrost mladšímu jedinci a ten může být pro starší osobu učitelem např. v IT technologiích. Aby byl mentorský vztah úspěšný, měly by se dodržet tyto aspekty:

- 1) mise – očekávání od vzájemného partnerství,
- 2) zapojení – komunikace a pravidelné schůzky,
- 3) vytváření vztahů – vzájemné sítě kontaktů,
- 4) důvěra – navázání intenzivní spolupráce,
- 5) příležitost – vzájemné sdílení příležitostí,
- 6) revize a oživení – revize mise, možné vytvoření nové (Blanchart, 2021).

Mentoring lze rozdělit v základu na otevřenou či uzavřenou formu. Na otevřený program se může přihlásit kdokoli, často jsou však určeny specifickému publiku, např. lidem zabývajícím se nemovitostmi. Uzavřená forma se vztahuje na omezenou skupinu osob, jedná se například o zaměstnance konkrétní společnosti, či učitelé školy. Dle článku od společnosti Mentaway (Tkaczuk, b.d.) lze mentoring dále rozdělit na tradiční, jak je zmíněno výše, zkušenější mentor poskytuje podporu méně zkušenějšímu mentee. Dále na kariérní poradenství, který se zaměřuje na osobní rozvoj, vedení mentoringu se zaměřením na rozvoj vůdčích dovedností, mentoring pro osobní rozvoj a měkké dovednosti, technické poradenství, akademický mentoring, podnikatelský, rodičovský aj.

Méně známým je tzv. reverse mentoring, kdy se jedná o předávání znalostí mladších kolegů starším kolegům. Tento přístup může zlepšit komunikaci, pochopení a znalosti mezigenerační. Mladší kolegové se v těchto rolích mohou cítit cenění a slyšení, což může vést k vyšší angažovanosti a spokojenosti s prací. Reverzní mentoring prolomuje hierarchické bariéry a vytváří soudržnější a spolupracující pracovní prostředí (Kelly, 2024).

### 1.3.3 Týmová práce v diverzních týmech

Dle knihy Jak vést svůj tým (Bělohávek, 2008) rozlišujeme dva typy týmové práce – součinnost a koordinace. Součinnost nastane, jakmile skupina současně pracuje na určitém úkolu, je závislá na neproduktivnějších lidech a členové skupiny sdílejí odpovědnost za výsledek. Při koordinaci je daný úkol plněn jednotlivci postupně tak, že až po skončení jedné

části lze následovat další části, což můžeme vidět např. ve výrobní firmě, kde je nejprve potřeba nakoupit zboží – provést vstupní kontrolu – montáž – výstupní kontrola – expedice.

Aby týmová práce byla úspěšná, existují určité předpoklady úspěšného týmu:

- Jasný, srozumitelný, akceptovatelný, realistický a měřitelný cíl stanovený podle pravidla KARAT nebo SMART.
- Identifikace s cílem všemi členy týmu.
- Dobrá skladba týmu z hlediska odbornosti, osobních rysů a týmových rolí, ale i vhodného počtu osob v týmu a jejich zkušeností.
- Znalost technik týmové práce.
- Přátelská atmosféra zainteresovanosti a angažovanosti na společném cíli. Jasné úkoly a postupné kroky.
- Otevřená komunikace, umění si naslouchat tolerance a možnost bez obav vyjádřit svůj názor.
- Jasná pravidla a postupy. Vymezené kompetence a zodpovědnost.
- Časový harmonogram průběhu týmové spolupráce.
- Konstruktivní kritika je vítaná, nikdo si ji nebere osobně. Členové přijímají různé názory a diskutují o nich.
- Pracovníci si vychutnávají úspěch: sdílená radost – dvojnásobná radost (Kolajová, 2008).

Diverzita je synonymum pro rozdílnost či odlišnost. V pracovních týmech mají mít všichni stejné příležitosti bez ohledu na věk, pohlaví, národnost či postižení. Bohužel se často zaměstnanci setkávají s diskriminací jak od kolegů, tak i ze strany svých nadřízených. Za diskriminaci je považováno i chybějící uznání a respektu, nepochopení kulturních odlišností či skryté diskriminaci. V poslední době přichází téma soužití více generací v rámci jednoho týmu. Avšak diverzita v týmech přináší i řadu pozitivních efektů. Může to být vyšší kreativita a inovace v týmu, různorodost myšlení a řešení problémů, lepší vhléd do potřeb zákazníků, lepší vztahy a komunikace, které mohou vést ke snížení diskriminace, větší pochopení a tolerance mezi kulturami a národnostmi (Velech, 2024). Tím, že diverzní tým je přínosem nejen pro zaměstnance, může firma ušetřit na náboru, zlepšit employer branding a získat lepší pověst podniku, což vede k získání nových zákazníků. Díky všemu zmíněnému výše získá

firma různé perspektivy a je připravenější na rychlé změny a stává se flexibilnější (Workintense, b.d.).

Spolupráce mezi generacemi na pracovišti firmám nabízí konkurenční výhodu, neboť kombinuje zkušenosti starších zaměstnanců s inovativními myšlenkami mladších kolegů. Klíčovým prvkem je vzájemný respekt a otevřená komunikace, které vedou k vyšší angažovanosti, motivaci a loajalitě zaměstnanců. Týmy složené z různých generací lépe rozumí potřebám zákazníků a vytvářejí strategie, které oslovují širší spektrum klientů. Mentoring, ať už tradiční nebo takzvaný reverse mentoring, hraje zásadní roli v předávání znalostí a dovedností mezi generacemi. A celkově, pokud je tým různorodý, přináší to kreativitu, inovace a lepší pochopení zákazníků, což firmě zlepšuje image a přilákává nové zákazníky.

## 2 TEORIE ŘÍZENÍ MEZIGENERAČNÍCH KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI

Řízení mezigeneračních konfliktů na pracovišti je klíčovým prvkem efektivního vedení týmů v současném dynamickém pracovním prostředí. Tato druhá část teoretické práce se zaměřuje na strategie a metody, které pomáhají identifikovat příčiny konfliktů mezi různými generacemi zaměstnanců a účinně je řešit. V úvodu jsou popsány různé přístupy k řízení konfliktů, které umožňují minimalizovat napětí a podpořit konstruktivní spolupráci. Dále se kapitola věnuje konkrétním nástrojům a metodám, jež lze využít k řešení sporů, jako je přímá komunikace, facilitace či mentoring. Závěrečná část se soustředí na preventivní opatření, která pomáhají vytvářet harmonické pracovní prostředí a předcházet konfliktům dříve, než vzniknou. Porozumění těmto aspektům je zásadní pro efektivní fungování organizací a dlouhodobé udržení pozitivní firemní kultury.

### 2.1 Přehled postupů k efektivnímu řízení konfliktů

Nejprve si musíme být vědomi toho, že nějaký problém nastal a najít pro něj to správné řešení. Je dobré pokusit se o to analyzovat sami sebe v konfliktní situaci, poohlédnout se kriticky a uvědomit si, zda chci takovým způsobem působit na druhé. Dle Cejtmahra (2010) můžeme na konflikty reagovat celou řadou způsobu:

- vyhýbáním se konfliktu,
- přizpůsobením se,
- kompromisem,
- spoluprací,
- soutěživostí.

**Vyhýbání se konfliktu**, ignorace neboli únik zahrnuje vyhýbání se konfrontaci a pokus o neřešení problému. Někdy je toto řešení vhodné v situaci, kdy konflikt nevyžaduje řešení, nicméně dlouhodobé ignorování vede ke zhoršení problému a může dojít až k narušení vztahu. **Přizpůsobení** nastává v momentě, kdy jedna strana vzdá své zájmy ve prospěch druhé strany. Může vést k tomu, že osoba, které ustoupila, se cítí frustrovaně a její zájmy nebyly uspokojeny. Nalezení střední cesty neboli **kompromis**, nastává, když se uspokojí obě strany, avšak její zájmy a potřeby nebyly zcela uspokojeny. **Spolupráce** hledá řešení, které uspokojí všechny

zúčastněné strany. Jde o to, aby obě strany získaly požadované, avšak tato strategie vyžaduje více času a energie než ostatní. Mezi agresivní způsob řešení se řadí **soutěžení**, kdy se jeden subjekt snaží prosadit své zájmy na úkor ostatních. Při tomto stylu je vysoká pravděpodobnost, že nastane k narušení vztahů mezi stranami (Janoušek, b.d.).

Existují tisíce stránek teoretiků, formalizované způsoby, systematizované postupy a manuály, je však důležité správně odhadnout danou situaci a zvážit emoce zúčastněných a síly důsledků plynoucích z konfliktní situace (Cejtmahr, a další, 2010).

V přístupu ke konfliktům se dle Čakrta (2000) řešení problému sestává z šesti částí:

- 1) identifikace a definice konfliktu,
- 2) generování možných řešení,
- 3) vyhodnocení jednotlivých řešení,
- 4) rozhodnutí o vzájemně přijatelném řešení,
- 5) implementace,
- 6) vyhodnocení výsledků řešení.

## 2.2 Nástroje a metody řešení konfliktů

Dle Mikuláščíka (2007) lze obecně řešit konflikt různým způsobem. Nejefektivnějším způsobem považuje **dohodu** mezi oběma účastníky konfliktu, je to tedy i nejvýhodnější postup. Jakmile se strany nedokážou domluvit, může se využít pomoci **facilitátora (mediátora)**. Ten má za úkol přesvědčit strany o dohodě, nevstupuje do obsahové náplně, pouze moderuje formu komunikace. Proces řešení konfliktu za účasti facilitátora je popsán níže v tab. 2.

**Tabulka 2** Proces řešení konfliktů za účasti mediátora

1	Vytvoření důvěry, dosažení snahy o použití tohoto postupu
2	Vytvoření pozitivního naladění
3	Stanovení základních zásad
4	Definování problému, sbírání informací
5	Zdůraznění významu problému a pocitů každého z účastněných sporu
6	Pomoc účastníků sporu ve vzájemné domluvě tak, aby porozuměli tomu, jak druhá strana zakouší konflikt
7	Ujistěte se, že účastníci sporu si vzájemně naslouchají
8	Vytvořte atmosféru, která dovolí účastníkům sporu společně pracovat
9	Držte se tématu diskuze
10	Pomoc účastníkům sporu v nalezení spravedlivého, realistického a konkrétního řešení, které mohou přijmout obě strany

*Vlastní zpracování dle Mikuláščík, 2007*

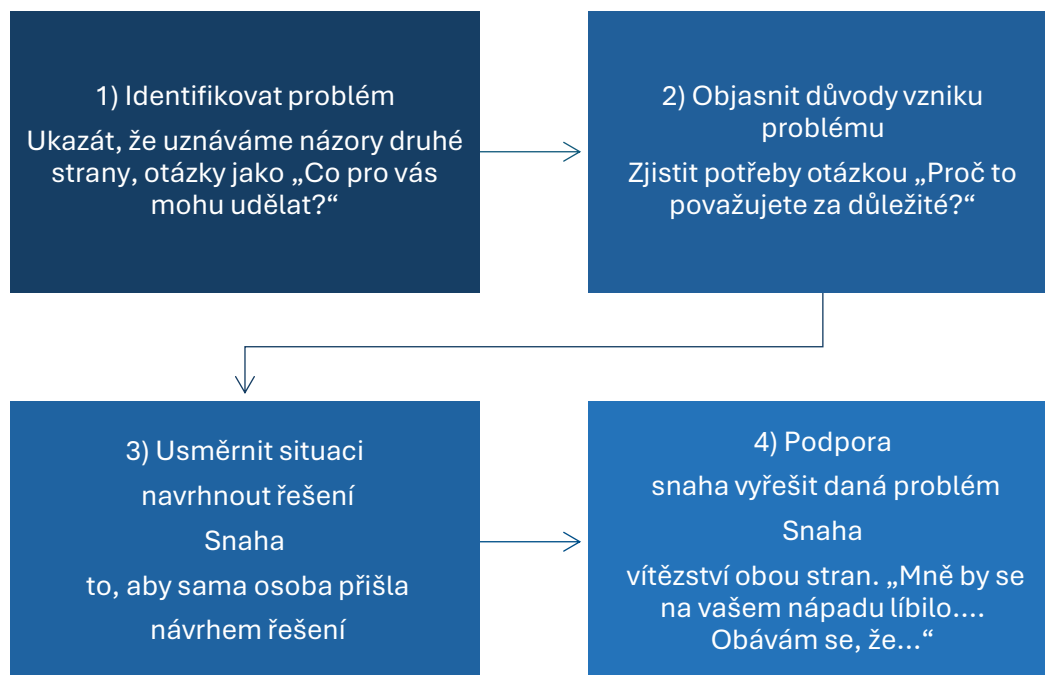
Dalším postupem je tzv. **arbitráž**, kdy podobně jako facilitátor vstupuje do konfliktu třetí osoba. Zde však vstupuje i do obsahu konfliktu, navrhuje ústupky a zvýhodnění pro obě strany. Arbitráž vyžaduje analýzu a porozumění, kontroluje proces a výsledek zásahu. Je třeba, aby obě strany chápali tuto roli zprostředkovatele. Další možností je **soudní jednání**, kdy účastníci nemají možnost zasahovat do rozhodnutí soudu a poslední možností je **fyzická inzultace, boj**, což je krajní nekultivované řešení ztrátové pro obě strany (Mikuláščík, 2007)

Autoři MCGILL (1994) a Shay a Margaret McConnon (2009) se shodují na čtyřech krocích vyřešení konfliktu:

- 1) Identifikovat podstatu problému a určit proč je to problém. Pomáhá stranám lépe pochopit situaci a soustředit se na klíčové otázky.
- 2) Objasnit důvody, proč problém existuje. Zjistit potřeby, které se skrývají za požadavky. První a druhý krok ukazuje, že se snažíte druhou osobu pochopit.
- 3) Usměrnit situaci a návrh řešení. V tomto kroku chceme, aby zaměstnanec navrhl sám řešení.
- 4) Podpora a snaha vyřešit daný problém. Nejlépe aby se obě strany cítily být vítězem. Tyto poslední dva kroky ukazují, že jste ochotni splnit přání druhé strany.

Tyto fáze jsou graficky znázorněny v tab. 3 níže.

**Tabulka 3** Fáze řešení konfliktu



*Vlastní zpracování dle McConnon, 2009*

**Mentoring** je efektivní nástroj pro řešení mezigeneračních konfliktů na pracovišti, jelikož umožňuje systematické předávání zkušeností a znalostí mezi generacemi. Díky mentoringu mohou starší zkušenější zaměstnanci sdílet své odborné znalosti a hodnoty s mladšími kolegy, zatímco mladší generace může nabídnout nové pohledy a inovativní přístupy. Tento proces zlepšuje komunikaci, snižuje vzájemné nedorozumění a posiluje týmovou spolupráci. Mentoringové programy mohou také pomoci vyřešit konflikty související s rozdílnými pracovními styly a hodnotami, protože zajišťují oboustranné porozumění a respekt (Brumovská a Málková, 2010).

Na základě článku „Když to mezi kolegy neklape #2: Efektivní metody řešení konfliktů v pracovním prostředí“ jsou nástroje řešení konfliktu (sporu) následující:

**Přímá komunikace**, klíčem k vyřešení sporu je podpora přímé a osobní komunikace mezi zúčastněnými stranami. Důležité je vytvořit bezpečné a neutrální prostředí, kde se obě strany mohou otevřeně vyjádřit ke svým pocitům a potřebám, aniž by se obávaly odsouzení nebo negativních následků. Cílem je, aby si obě strany navzájem porozuměly a mohly společně hledat řešení.

Vytvoření jasných **firemních zásad, postupů a směrnic** je zásadní pro prevenci nedorozumění a efektivní řešení konfliktů. Důležitou roli hraje kodex chování. Zaměstnanci by měli být s těmito pravidly seznámeni a vědět, jak postupovat v případě, že k nějakému konfliktu dojde. Jasně stanovené postupy usnadňují řešení situací a minimalizují riziko eskalace sporů.

**Školení a vzdělávání zaměstnanců** v oblasti efektivní komunikace, týmové práce a dovedností řešení konfliktů se vyplácí. Zaměstnanci by měli být schopni rozpoznat potenciální zdroje konfliktu, konstruktivně komunikovat své potřeby a hledat kompromisy. Článek upřednostňuje osobní workshopy před pasivními e-learningovými kurzy, protože interaktivní formát umožňuje lépe procvičit a osvojit si potřebné dovednosti (Mindset Mentors, 2024).

### 2.3 Preventivní nástroje

Existují tedy různé nástroje, jak s konflikty pracovat poté, co nastanou, avšak ještě důležitější je snažit se jim předcházet. K dispozici je několik osvědčených přístupů, které pomáhají minimalizovat potenciální zdroje konfliktů a zároveň podporují otevřenou a konstruktivní komunikaci.

Efektivní **otevřená komunikace a transparentnost** zajišťuje hladký chod a efektivitu pracoviště. Je důležitá právě i z důvodu řešení konfliktů. Otevřená komunikace je klíčová pro důvěru mezi pracovníky a podporuje pozitivní kulturu. Pravidelné transparentní informování ohledně pokroku společnosti napomáhá budovat kulturu otevřenosti a vzájemného respektu (HAJR UP S.R.O, 2023). Otevřenost také znamená, že se aktivně zapojují i ostatní kolegové jak do komunikace, tak i do procesů a strategií podniku. Je důležité říkat pravdu, jinak se potencionálně může zničit dlouhodobě budovaný vztah se zaměstnanci (Janoušek, 2023).

**Budování důvěry** v nadřízené, kolegy či celou firmu znamená kulturu upřímnosti a vzájemného respektu. Pokud se lidé navzájem respektují, rozvíjí to kooperaci v týmu, zvyšuje efektivitu a rychlost a snižuje náklady. Budovat důvěru znamená umět naslouchat. Občas lidé rádi více mluví, než poslouchají a prostředí, kde jsou myšlenky vyslyšeny může vést k větší motivovanosti a angažovanosti. V rámci budování důvěry je také důležité umět přiznat chybu a naslouchat zpětné vazbě (Janoušek, 2023).

**Teambuilding** hraje důležitou roli v prevenci a řešení konfliktů na pracovišti. Pomáhá posilovat týmovou spolupráci, zlepšovat komunikaci a budovat vzájemnou důvěru. Konflikty často vznikají kvůli rozdílným pracovním stylům, očekáváním nebo generačním rozdílům, a právě teambuilding poskytuje bezpečný prostor pro otevřenou komunikaci a pochopení pohledu druhých. Aktivity zaměřené na týmovou spolupráci, jako jsou simulační hry, workshopy nebo outdoorové výzvy, učí zaměstnance efektivně řešit spory, naslouchat si a hledat kompromisy. Pravidelné teambuildingové programy tak nejen podporují pozitivní atmosféru v kolektivu, ale také pomáhají předcházet eskalaci konfliktů a zajišťují dlouhodobě funkční pracovní vztahy (Sloneek, b.d.).

Aby týmová spolupráce fungovala efektivně, je potřeba **jasně stanovit pravidla a kritéria hodnocení a odměňování**. Každý člen týmu by měl mít přesně vymezenou roli, která odpovídá jeho schopnostem a zkušenostem. Díky tomu se předejde zbytečnému překrývání úkolů a každý bude vědět, co má na starosti a jak přispívá k dosažení společných výsledků. Jasně definované role také podporují zodpovědnost jednotlivců a usnadňují sledování pokroku i vyhodnocení práce. To vše vede k větší transparentnosti a důvěře v týmu, což je klíčové pro jeho soudržnost a motivaci (Pavlíková, 2024).

Podle článku „Úspěšná může být jenom firma, která umí **zapojit své zaměstnance do rozhodovacích procesů**“ přináší aktivní participace zaměstnanců na rozhodování pro firmy hmatatelné výhody. Studie společnosti Oracle poukazuje na to, že více než polovina respondentů vnímá zlepšení v několika zásadních oblastech. Zaprvé, zapojení zaměstnanců má pozitivní vliv na spolupráci mezi jednotlivými týmy, což vede k efektivnějšímu sdílení informací a synergii v rámci organizace. Zadruhé, dochází ke zlepšení obchodní výkonnosti, což může být díky tomu, že zaměstnanci se cítí více zodpovědní za výsledky firmy a jsou motivováni k lepším výkonům. A zatřetí, zapojení zaměstnanců přispívá k poskytování kvalitnějších služeb zákazníkům, což naznačuje, že zaměstnanci, kteří mají možnost ovlivňovat chod firmy, jsou více orientováni na potřeby zákazníků a snaží se jim lépe vyhovět. Vzhledem k těmto pozitivním dopadům článek zdůrazňuje strategickou důležitost usilování o větší zapojení zaměstnanců do rozhodování pro každou firmu, která chce být úspěšná (Švenda, 2016).

### 3 METODIKA DOTAZNÍKOVÉHO ŘÍZENÍ

Tato kapitola popisuje metodiku dotazníkového šetření, jehož cílem bylo identifikovat hlavní příčiny mezigeneračních konfliktů na pracovišti z pohledu pracujících studentů ekonomických oborů generace Z v České republice. Ke sběru dat byla zvolena kvantitativní metoda formou online dotazníku, který byl distribuován prostřednictvím sociálních sítí a osobních kontaktů. Odhad velikosti cílové populace byl stanoven na základě dostupných statistik a údajů z webových stránek vysokých škol. Kapitola dále obsahuje popis výběru vzorku, odhad velikosti cílové populace, způsob distribuce dotazníku a omezení plynoucí z použitých metod.

#### 3.1 Metodika sběru dat

Pro zjištění hlavních zdrojů mezigeneračních konfliktů v pracovním prostředí byla zvolena kvantitativní metoda sběru dat prostřednictvím online dotazníku. Dotazník byl cílen na specifickou skupinu respondentů – **pracující studenty vysokých škol ekonomického zaměření generace Z v České republice**. Tato skupina byla zvolena záměrně, neboť generace Z teprve postupně vstupuje na trh práce a její pohled na mezilidské vztahy a konflikty může nabídnout aktuální a svěží perspektivu. Studenti ekonomických oborů byli vybráni s ohledem na předpoklad určitého základního vhledu do fungování organizací a pracovních procesů, díky čemuž mohou lépe reflektovat i otázky týkající se mezilidské komunikace, vedení lidí či řízení konfliktů. Jelikož se z mnohých z nich v budoucnu stanou odborníci nebo vedoucí pracovníci, je jejich vnímání těchto témat cenným příspěvkem k pochopení výzev spojených s mezigeneračním soužitím na pracovišti.

Data jsou sbírána prostřednictvím online dotazníku, který je šířen několika komunikačními kanály. Hlavními nástroji distribuce jsou sociální sítě, konkrétně facebookové skupiny zaměřené na studenty ekonomických oborů a také osobní oslovení prostřednictvím instagramových účtů studentů různých fakult v České republice. Dalším zdrojem respondentů jsou osobní kontakty, jako například spolužáci a známí.

## 3.2 Určení velikosti vzorku

Pro určení doporučené velikosti vzorku byl použit odhad velikosti populace, následně výpočet vzorku s pomocí online kalkulačky, a nakonec byl vzorek omezen a upraven.

Nejprve byl proveden **odhad velikosti cílové populace**. Přesný počet pracujících studentů ekonomických oborů generace Z v ČR není znám, proto byl použit následující odhadovací postup:

- 1) Podle dat Českého statistického úřadu (ČSÚ) studovalo v akademickém roce 2023 na vysokých školách v ČR 309 000 studentů (ČSÚ, 2024).
- 2) Odhad počtu studentů ekonomických oborů na veřejných a soukromých VŠ byl stanoven na základě průměrného počtu studentů na vybraných fakultách ekonomického zaměření. Následně byl tento průměr použit na všechny školy v ČR, které tyto obory nabízejí. Z webových stránek jednotlivých fakult byly získány následující počty studentů:
  - Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni (ZČU): 1662 studentů (VysokeSkoly, 2024).
  - Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity (MUNI): 2633 studentů (MUNI, 2025).
  - Ekonomická fakulta Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava (VŠB-TU): 2 765 studentů (VysokeSkoly, 2024).
  - Fakulta Ekonomicko-správní Univerzity Pardubice (UPCE): 1 800 studentů (FES, 2024)

Průměrný počet studentů na jedné fakultě tedy činí  $(1662 + 2633 + 2765 + 1800) / 4 = 2\,215$  studentů.

Dle seznamu vysokých škol v ČR (VysokeSkoly, 2025) existuje cca 20 veřejných a soukromých VŠ, které nabízejí ekonomické obory. Pokud tedy vynásobíme průměrný počet studentů počtem škol, dostaneme se k celkovému odhadu 44300 studentů ekonomických oborů v ČR.  $(20 * 2215) = 44300$ .

- 3) Předpokládá se, že generace Z (narození 1995–2010) tvoří přibližně 38 % studentů VŠ (ČSÚ, 2024).

4) Dle dostupných výzkumů a studií pracuje během studia až 92 % studentů (Eurostudent, 2021).

Z výše uvedeného vyplývá následující odhad:  $44300$  (studentů ekonomie)  $\cdot 0,38$  (Gen Z)  $\cdot 0,92$  (pracujících) =  $16\ 835$  pracujících studentů ekonomie Gen Z.

Pro **výpočet doporučené velikosti vzorku** byla použita online kalkulačka SurveyMonkey Sample Size Calculator. Do kalkulačky byly zadány následující parametry:

- velikost populace:  $16\ 835$ ,
- chybovost:  $5\ %$ ,
- úroveň spolehlivosti:  $95\ %$ .

Výsledkem výpočtu je doporučená velikost vzorku cca  $380$  respondentů.

#### **Zohlednění omezení a úprava cílové velikosti vzorku**

Je si třeba uvědomit, že výše uvedený výpočet vychází z odhadu velikosti populace a předpokladu náhodného výběru. Vzhledem k omezeným časovým a organizačním možnostem bude v této práci použit kvótní výběr, což znamená, že získaný vzorek nemusí plně reprezentovat celou populaci pracujících studentů ekonomických oborů generace Z v ČR.

Z tohoto důvodu je nutné interpretovat výsledky s opatrností a zohlednit omezení plynoucí z použité metodologie. Cílem této práce není získat statisticky reprezentativní vzorek, ale spíše prozkoumat a identifikovat hlavní zdroje mezigeneračních konfliktů v dané cílové skupině.

Z důvodu menší velikosti vzorku, než by byl potřebný pro plnohodnotnou studii, bude na dotazníkové šetření nahlíženo jako na pilotní studii. Na dotazník nakonec odpovědělo  $154$  osob, přičemž bližší charakteristika respondentů je uvedena v kapitole 4.2 Popis vzorku respondentů. Pilotní studie poskytuje předběžná data, která mohou být použita pro plánování většího výzkumu, a zároveň slouží k ověření výzkumného postupu, identifikaci případných metodologických nedostatků a získání základního přehledu o zkoumané problematice (Hendl, 2005).

## 4 Analýza řízení mezigeneračních konfliktů na pracovišti

V dnešním dynamickém pracovním prostředí se stále častěji setkáváme s mezigeneračními konflikty. Tato analýza se zaměřuje na jejich řízení z pohledu generace Z, a zkoumá klíčové aspekty, jako jsou komunikace, vzdělávání a genderové rozdíly. Cílem je identifikovat efektivní strategie pro minimalizaci negativních dopadů konfliktů a podporu harmonické spolupráce mezi generacemi na pracovišti.

V rámci této analýzy byly formulovány tři výzkumné hypotézy, které se zaměřují na specifické faktory ovlivňující vznik a průběh konfliktů. Tyto hypotézy jsou testovány za účelem získání hlubšího vhledu do dynamiky mezigeneračních konfliktů a identifikace účinných metod pro jejich řízení.

### 4.1 Hypotézy

V rámci analýzy řízení mezigeneračních konfliktů na pracovišti byly formulovány tři výzkumné hypotézy, které reflektují klíčové aspekty komunikace, vzdělávání, genderem a individuálních preferencí při řešení konfliktů. Tyto hypotézy jsou testovány za účelem hlubšího pochopení faktorů ovlivňujících vznik a průběh konfliktů na pracovišti z pohledu generace Z.

První hypotéza (*H0: Neexistuje závislost mezi preferencí otevřené komunikace a vnímáním její důležitosti jako preventivního nástroje*) zkoumá, zda je otevřená komunikace vnímaná jako důležitá v rámci preventivních nástrojů.

Druhá hypotéza (*H0: Mezi absolvováním školení a frekvencí konfliktů neexistuje závislost*) předpokládá, že školení může mít pozitivní efekt a přispívat k lepší prevenci či zvládnutí konfliktů na pracovišti.

Třetí hypotéza (*H0: Mezi pohlavím a zachováním se v konfliktu neexistuje závislost*) se zaměřuje na možné genderové rozdíly v přístupu ke konfliktům, například zda ženy častěji volí kompromis nebo ústup, zatímco muži mohou preferovat konfrontační přístup. Ověření této hypotézy může přispět k pochopení individuálních strategií a jejich případné souvislosti s genderem.

## Princip výpočtu

Pro analýzu závislosti mezi dvěma kategoriálními proměnnými byl použit **Chí-kvadrát test**. Tento test umožňuje ověřit, zda mezi dvěma proměnnými existuje statisticky významná souvislost, nebo zda jsou na sobě nezávislé. Výpočet testového kritéria probíhá na základě porovnání **pozorovaných četností** v kontingenční tabulce s četnostmi **očekávanými**, které by nastaly v případě, že by mezi proměnnými neexistoval žádný vztah. Testové kritérium se vypočítá dle vzorce:

### *Rovnice 1 Testové kritérium*

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

kde:

- $O_{ij}$  je pozorovaná četnost ve zkoumané buňce tabulky,
- $E_{ij}$  je očekávaná četnost, která se vypočítá jako:

### *Rovnice 2 Očekávaná četnost*

$$E_{ij} = \frac{(\text{součet řádku}) \times (\text{součet sloupce})}{\text{celkový počet respondentů}}$$

Pro určení významnosti výsledku je testové kritérium porovnáváno s kritickou hodnotou rozdělení  $\chi^2$  při zvoleném **alfa (0,05)** a daném počtu **stupňů volnosti**, který se vypočítá následovně:

### *Rovnice 3 Stupeň volnosti*

$$df = (r - 1) \cdot (s - 1)$$

kde:

- $r$  je počet kategorií první proměnné,
- $s$  je počet kategorií druhé proměnné.

Pokud vypočtená hodnota testového kritéria přesáhne kritickou hodnotu z tabulky chí-kvadrát rozdělení, je **nulová hypotéza o nezávislosti mezi proměnnými zamítnuta** a lze usuzovat na existenci statisticky významné souvislosti mezi proměnnými.

Tato metoda byla v práci použita pro testování všech formulovaných hypotéz, které se týkaly vztahů mezi proměnnými, jako je pohlaví, zkušenosti s konflikty nebo školení.

## 4.2 Popis vzorku respondentů

Dotazník byl vytvořen pomocí nástroje Google Forms a sběr dat probíhal od 12. března 2025 do 24. března 2025, celkem tedy 13 dní, během nichž odpovědělo 154 respondentů. Respondenti byli osloveni především přes sociální sítě Messenger a Instagram, kde bylo osobně osloveno přibližně 350 osob. Dotazník byl rovněž nasdílen do Facebookových skupin a přes Instagram, z čehož ale nelze přesně určit, kolik z nich odpovídalo cílové skupině respondentů.

Dotazník sestává z 17 otázek, z nichž 5 slouží k identifikaci respondentů, 2 otázky jsou umístěny na závěr, včetně otevřené otázky na sdílení vlastních zkušeností, a poslední otázka se zaměřuje na zhodnocení dotazníku jako celku. Deset otázek je rozděleno do tří sekcí: první sekce obsahuje 5 otázek týkajících se mezigeneračních konfliktů, jejich příčin a osobních zkušeností. Druhá sekce se věnuje typům konfliktů a jejich řešení a je určena pouze respondentům s osobními zkušenostmi s konflikty, zde jsou 2 otázky. Poslední sekce se zabývá firemními opatřeními a prevencí, obsahuje 3 otázky. Všechny údaje v procentech jsou zaokrouhleny na desítky. Údaje o identifikaci respondentů jsou shrnuty v kapitole týkající se demografických údajů.

Z prvních dat (viz tab. 4) vyplývá, že většinu respondentů tvoří ženy, konkrétně 108 žen (70 %), muži odpovídají za 45 (29 %) respondentů, a 1 osoba (1 %) nechtěla uvést své pohlaví. Výrazná převaha žen může také naznačovat jejich větší ochotu zapojit se do výzkumů nebo zájem o téma mezigeneračních konfliktů.

**Tabulka 4** Pohlaví respondentů

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	45	29 %
Žena	108	70 %
Nechci uvádět	1	1 %

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tabulka 5 poskytuje podrobnější rozdělení respondentů podle věkových kategorií Generace Z. Nejvíce respondentů, 111 (72 %), patří do kategorie „21-23 let“, což odpovídá mladšímu věkovému segmentu této generace. Další kategorie zahrnují 17 respondentů (11 %) ve věku „18-20 let“, 23 respondentů (15 %) ve věku „24-26 let“ a pouze 3 respondenty (2 %)

ve věkové kategorii „27-28 let“. Tato data ukazují, že dotazník oslovil především mladší část generace Z, která je pravděpodobně aktivnější na sociálních sítích, kde probíhal sběr dat.

**Tabulka 5** Věk respondentů

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
18–20 let	17	11 %
21–23 let	111	72 %
24–26 let	23	15 %
27–28 let	3	2 %

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tabulka 6 popisuje pracovní pozice respondentů. Nejvíce respondentů, a to 82 (53 %), zastává pozici „Brigádník/Pomocná síla“. Dále 24 respondentů (16 %) jsou „Stážisté/Juniorní pracovníci“, 21 respondentů (14 %) pracuje jako „Administrativní pracovníci“, 13 respondentů (8 %) jsou „Specialisté“ a 6 respondentů (4 %) jsou „Team Leaderové“. Tato data mohou naznačovat kariérní fázi generace Z – většina z nich teprve začíná budovat svou profesní dráhu.

**Tabulka 6** Pracovní pozice

Pracovní pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost
Brigádník/Pomocná síla	82	53 %
Stážista/Junior	24	16 %
Administrativní pracovník	21	14 %
Specialista	13	8 %
Asistent/ka	8	5 %
Team Leader	6	4 %

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Další otázka dotazníku se zaměřuje na pracovní závazky. Na základě předchozích dat, která ukázala, že většina respondentů pracuje na pozici „Brigádník/Pomocná síla“, bylo možné předpokládat, že jejich pracovní úvazky budou časově omezené. Tento předpoklad se potvrdil v tabulce níže (viz tab. 7). Největší počet odpovědí, konkrétně 71 respondentů (46 %) uvedlo, že pracují „Méně než 20 hodin týdně (DPČ)“. Druhou nejčastější odpovědí bylo „20 hodin týdně (DPP)“, kterou zvolilo 43 respondentů (28 %). Dalších 30 respondentů (19 %) pracuje „20–30 hodin týdně (Zkrácený úvazek)“ a pouze 10 respondentů (6 %) uvedlo, že pracují na „40 hodin týdně (Plný úvazek)“. Tyto data naznačují, že Gen Z preferuje flexibilnější pracovní úvazky. Tento předpoklad vychází i z kapitoly 1.1.4 Generace Z. Méně časté zastoupení plného úvazku může být ovlivněno nejen věkem respondentů, nebo tím, že se jedná o studenty, ale také jejich preferencí pro flexibilitu a work-life balance.

**Tabulka 7 Pracovní závazek**

<b>Pracovní závazek</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Méně než 20 hodin (DPČ)	71	46 %
20 hodin týdně (DPP)	43	28 %
20-30 hodin týdně (Zkrácený úvazek)	30	19 %
40 hodin týdně (Plný úvazek)	10	6 %

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Poslední otázka v této sekci se zaměřovala na frekvenci kontaktu respondentů se staršími kolegy či nadřízenými z jiných generací. Výsledky (viz tab. 8) ukázaly, že 55 respondentů (36 %) přichází do kontaktu se staršími kolegy „Denně“, což je stejný počet jako u odpovědi „Několikrát týdně“ (55 respondentů, 36 %). Dalších 21 respondentů (14 %) uvedlo „Několikrát měsíčně“, zatímco 19 respondentů (12 %) označilo odpověď „Zřídka“. Pouze 4 respondenti (3 %) uvedli, že se staršími kolegy na pracovišti nepřichází do kontaktu vůbec („Nikdy“). Tyto výsledky ukazují, že většina respondentů má pravidelný kontakt se staršími kolegy či nadřízenými. Denní nebo častý kontakt může být způsoben povahou pracovního prostředí, kde spolupracují různé generace.

**Tabulka 8** Frekvence kontaktu mezi generacemi

Popisky řádků	Absolutní četnost	Relativní četnost
Denně	55	36 %
Několikrát týdně	55	36 %
Několikrát měsíčně	21	14 %
Zřídka	19	12 %
Nikdy	4	3 %

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Dotazník oslovil 154 respondentů, převážně ženy (70 %) ve věku 21–23 let (72 %), kteří nejčastěji pracují na pozicích s flexibilními úvazky, jako jsou brigády. Většina respondentů pravidelně komunikuje se staršími kolegy, což naznačuje běžnou mezigenerační interakci na pracovišti. Tyto charakteristiky poskytují základní přehled o vzorku a jeho relevantnosti pro téma mezigeneračních konfliktů. Je však třeba mít na paměti, že vzorek není rovnoměrně rozložený z hlediska pohlaví a věku, a tudíž výsledky primárně odrážejí názory specifické skupiny mladších žen.

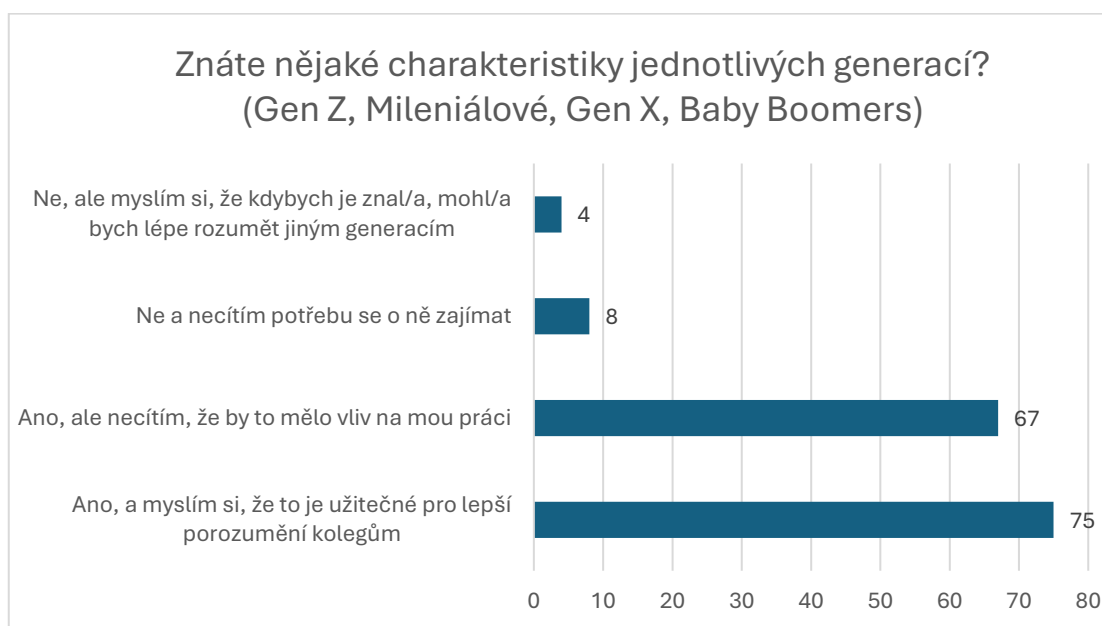
#### 4.2.1 Výsledky analýzy řízení mezigeneračních konfliktů na pracovišti

Tato kapitola se věnuje dotazníkovému šetření jako takovému, analýze odpovědí. Dotazník jako takový byl rozdělen do tří částí na „Mezigenerační konflikty – příčiny a zkušenosti“, „Typy konfliktů a jejich řešení“ a „Firemní opatření a prevence“. Následně jsou výsledky porovnány a vyhodnoceny.

##### **Znalost charakteristik jednotlivých generací**

První otázka zjišťuje, zda příslušníci generace Z znají charakteristiky jednotlivých generací. Jedná se o uzavřenou otázku s možností výběru ze čtyř odpovědí, jejíž výsledky jsou znázorněny v grafu 1. Nejvíce respondentů, 75 (49 %), odpovídá „Ano, a myslím si, že to je užitečné pro lepší porozumění kolegům“. Dalších 67 respondentů (44 %) uvádí „Ano, ale necítím, že by to mělo vliv na mou práci“. Odpověď „Ne, ale myslím si, že kdybych je znal/a, mohl/a bych lépe rozumět jiným generacím“ volí 8 respondentů (5 %), zatímco nejméně četná odpověď „Ne a necítím potřebu se o ně zajímat“ získává 4 hlasy (3 %).

**Graf 1** Znalost charakteristik jednotlivých generací



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tyto výsledky naznačují, že většina respondentů považuje znalost charakteristik generací za užitečnou pro pracovní prostředí.

### **Chování v konfliktu**

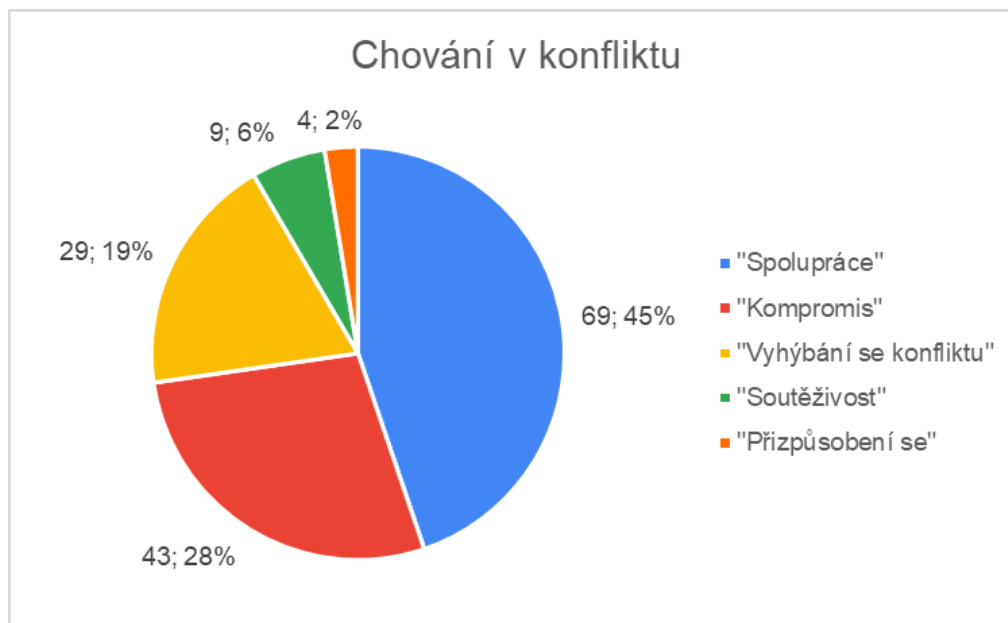
Následující otázka zjišťuje, jakým způsobem by respondenti reagovali na kritiku od staršího kolegy, který poukazuje na rozdíly ve způsobu práce s odkazem na „za jejich časů se to dělalo jinak“. Respondenti vybírali z pěti uzavřených odpovědí, jejichž výsledky jsou znázorněny v grafu 2.

Nejčastější odpověď „Snažil/a bych se mu vysvětlit, proč používám svůj přístup, a zároveň bych se zajímal/a o jeho pohled. Společně bychom hledali řešení, které bude fungovat pro oba“, vyjadřující spolupráci, zvolilo 69 respondentů (45 %). Druhou nejčastější odpověď „Požádal/a bych ho, aby mi ukázal svůj způsob, a pokusil/a se ho pochopit. Zároveň bych mu vysvětlil/a svůj přístup a zkusili bychom najít něco mezi“, reprezentující kompromis, uvedlo 43 respondentů (28 %). Další odpověď „Neřešil/a bych to a nechal/a bych to být. Každý má svůj pohled na věc a nemá smysl to rozebírat“, vyjadřující vyhýbání se konfliktu, zvolilo 29 respondentů (19 %).

Odpověď „Obrátil/a bych se na nadřízeného s žádostí o řešení, protože můj způsob práce je efektivnější a nechci se přizpůsobovat zastaralým metodám“, označující soutěživost

jako agresivnější přístup k řešení konfliktu, vybralo 9 respondentů (6 %). Nejmenší počet odpovědí získala možnost „Přijal/a bych kritiku a začal/a bych se řídit jeho způsobem práce, aby nebyly žádné konflikty“, která vyjadřuje přizpůsobení se. Tuto odpověď zvolili pouze 4 respondenti (3 %).

**Graf 2** Chování v konfliktu



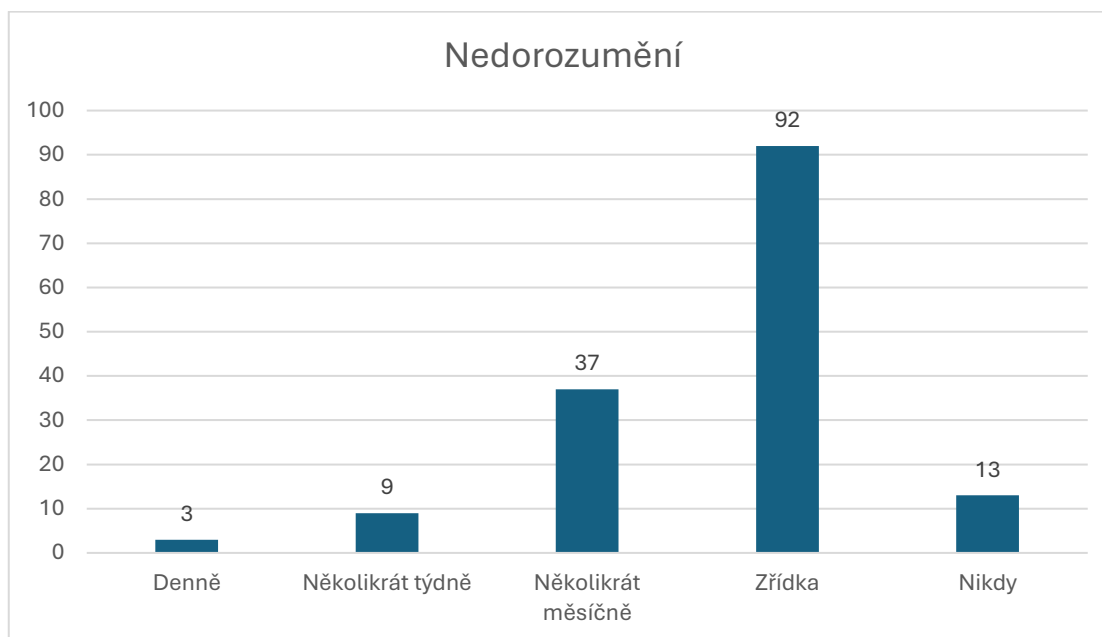
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Výsledky ukazují, že většina respondentů preferuje spolupráci nebo kompromis při řešení mezigeneračních konfliktů, což naznačuje jejich snahu o konstruktivní dialog a vzájemné pochopení. Naopak méně časté volby vyjadřují pasivní nebo agresivní přístupy k řešení těchto situací.

### **Nedorozumění**

Otázka „Jak často zažíváte nedorozumění se staršími kolegy/nadřízenými?“ zjišťuje frekvenci mezigeneračních nedorozumění na pracovišti. Denně tato situace nastává u 3 respondentů (2 %), několikrát týdně u 9 respondentů (6 %), což ukazuje na nízkou míru konfliktů. Častější odpovědi zahrnují „Několikrát měsíčně“ (37 respondentů, 24 %) a „Zřídka“ (92 respondentů, 60 %). Pouze 13 respondentů (8 %) uvedlo, že k nedorozuměním nikdy nedochází. Výsledky znázorněné v grafu 3 naznačují, že většina respondentů zažívá konflikty spíše ojediněle, což může svědčit o dobré komunikaci mezi generacemi na pracovišti.

**Graf 3** Nedorozumění

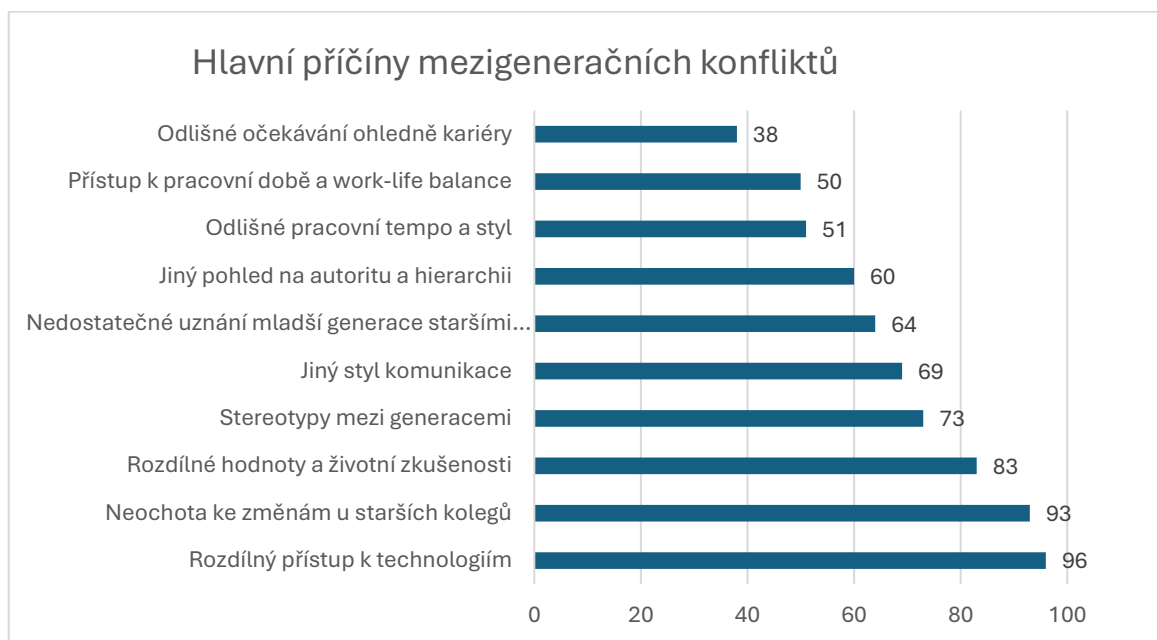


*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Hlavní příčiny mezigeneračních konfliktů**

Otázka: Jaké jsou podle vás hlavní příčiny mezigeneračních konfliktů? (možnost výběru více odpovědí)“ umožňuje výběr z deseti různých odpovědí dle kapitoly 1.2.3 Příčiny mezigeneračních konfliktů na pracovišti v teoretické části. Nejčastější odpovědí je „Rozdílný přístup k technologiím“, kterou zvolilo 96 respondentů (62 %). Druhou nejčastější odpověď „Neochota ke změnám u starších kolegů“ uvedlo 93 respondentů (60 %), zatímco třetí nejčastější odpověď „Rozdílné hodnoty a životní zkušenosti“ zvolilo 83 respondentů (54 %). Mezi další často uváděné příčiny patří „Stereotypy mezi generacemi“, „Jiný styl komunikace“ a „Nedostatečné uznání mladší generace“.

**Graf 4** Hlavní příčiny mezigeneračních konfliktů



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Výsledky znázorněné v grafu 4 ukazují, že technologické rozdíly a odlišné pracovní přístupy jsou klíčovými faktory mezigeneračních konfliktů na pracovišti.

### **Reakce na konflikt**

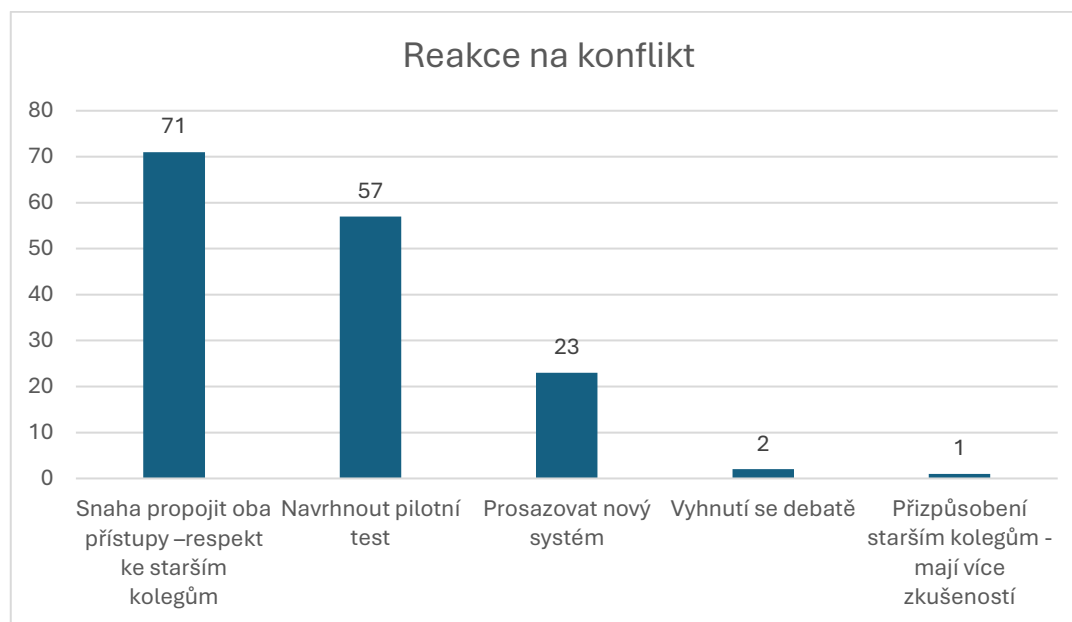
Poslední otázka v sekci „Mezigenerační konflikty – příčiny a zkušenosti“ zjišťuje, jak by respondenti reagovali na situaci, kdy v týmu dochází k diskusi o zavedení nové technologie. Mladší kolegové ji podporují, zatímco starší jsou skeptičtí a preferují zavedené postupy. Respondenti vybírali z pěti uzavřených odpovědí, které reprezentují různé přístupy k řešení konfliktů.

Nejčastější odpověď „Snažil/a bych se propojit oba přístupy – vysvětlil/a bych výhody nové technologie a zároveň bych respektoval/a obavy starších kolegů“, kterou zvolilo 71 respondentů (46 %), vyjadřuje snahu o propojení přístupů a respekt ke starším kolegům. Druhou nejčastější odpověď „Navrhl/a bych pilotní test nové technologie, aby si ji všichni mohli vyzkoušet před konečným rozhodnutím“ uvedlo 57 respondentů (37 %) a představuje návrh pilotního testu. Odpověď „Prosazoval/a bych nový systém i přes odpor starších kolegů, protože inovace jsou klíčem k efektivitě“ zvolilo 23 respondentů (15 %), což ukazuje na přístup zaměřený na prosazení inovací. Nejméně zastoupené odpovědi jsou „Vyhnul/a bych se debatě, ať se situaci věnuje někdo jiný“ s 2 respondenty (1 %) a „Přizpůsobil/a bych se starším kolegům

a nechal/a je rozhodnout, protože mají více zkušeností“, kterou zvolil pouze 1 respondent (1 %).

Výsledky znázorněné v grafu 5 ukazují, že většina respondentů preferuje konstruktivní přístupy, jako je propojení názorů nebo pilotní testování, zatímco pasivní či jednostranné řešení konfliktu volí jen malá část.

**Graf 5** Reakce na konflikt

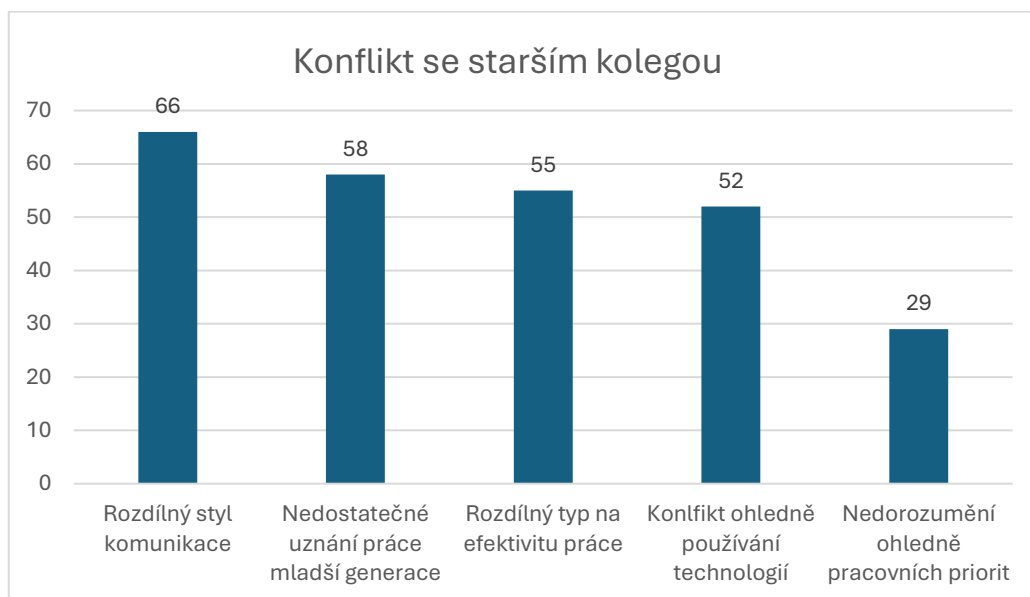


*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Typy konfliktu

První otázka v sekci Typy konfliktů a jejich řešení je směřovaná na osobní zkušenosti respondentů s konflikty u starších kolegů. Otázka zní: „Jaký typ konfliktu jste osobně zažili se staršími kolegy? (Vyberte všechny, které odpovídají vaší zkušenosti)“. Respondenti vybírali z pěti uzavřených odpovědí a mohli označit více možností. Nejčastější odpověď „Rozdílný styl komunikace“ uvedlo 66 respondentů (47 %). Druhou nejčastější odpověď „Nedostatečné uznání práce mladší generace“ zvolilo 58 respondentů (54 %), zatímco „Rozdílný pohled na efektivitu práce“ označilo 55 respondentů (39 %). Další často uváděné odpovědi zahrnují „Konflikt ohledně používání technologií“ (52 respondentů, 37 %) a „Nedorozumění ohledně pracovních priorit“ (29 respondentů, 21 %). Výsledky znázorněné v grafu 6 ukazují, že rozdíly v komunikaci a přístupu k práci jsou hlavními zdroji konfliktů mezi generacemi.

**Graf 6** Typy konfliktu

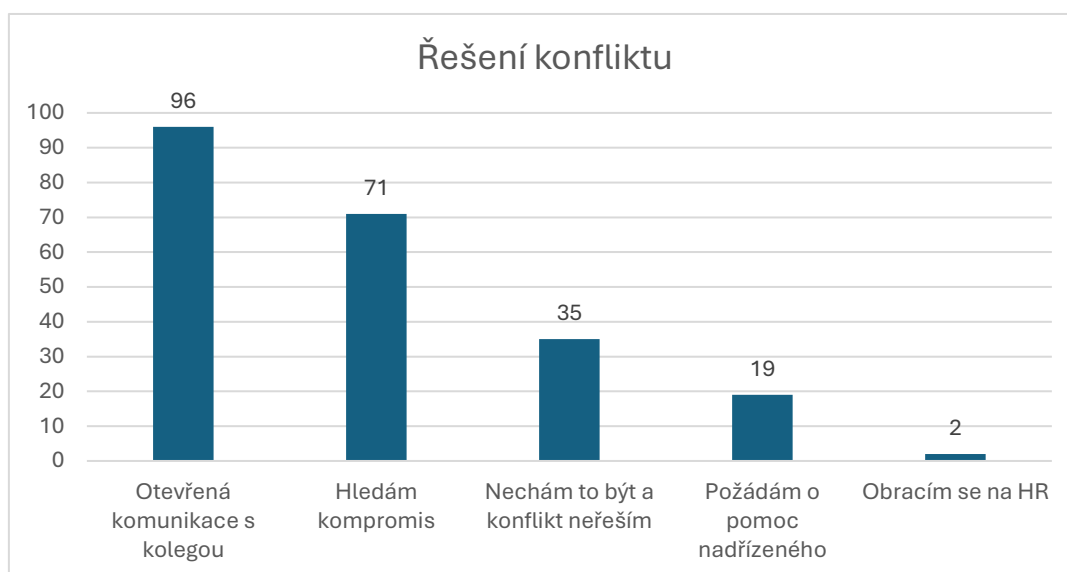


*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Řešení konfliktu**

Druhá otázka této sekce se zaměřuje na způsoby řešení konfliktů na pracovišti. Nejčastější odpověď „Otevřená komunikace s kolegou“ označilo 96 respondentů (68 %), což naznačuje preferenci dialogu jako klíčového nástroje při řešení sporů. Polovina respondentů (71, tj. 50 %) uvedla „Hledám kompromis“. Další odpovědi zahrnují „Nechám to být a konflikt neřeším“ (35 respondentů, 25 %), „Požádám o pomoc nadřízeného“ (19 respondentů, 14 %) a „Obracím se na HR“, kterou zvolili pouze 2 respondenti (1 %). Graf 7 ukazuje, že většina respondentů preferuje aktivní přístupy k řešení konfliktů, zatímco pasivní či formální postupy volí menší část.

**Graf 7** Řešení konfliktu

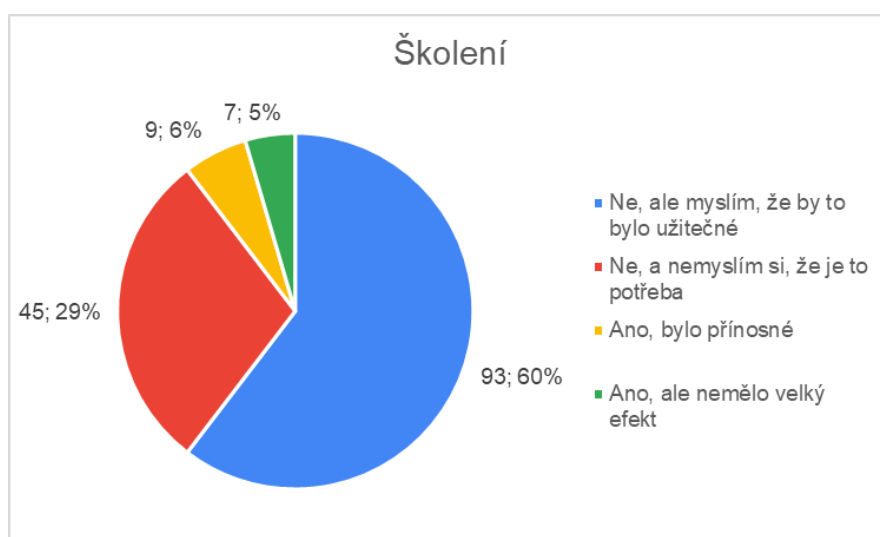


*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Školení

V sekci „Firemní opatření a prevence“ první otázka zjišťuje zkušenosti respondentů se školením zaměřeným na mezigenerační spolupráci. Nejčastější odpověď „Ne, ale myslím, že by to bylo užitečné“ uvedlo 93 respondentů (60 %). Dalších 45 respondentů (29 %) odpovědělo „Ne, a nemyslím si, že je to potřeba“. Pouze 9 respondentů (6 %) označilo možnost „Ano, bylo přínosné“, zatímco odpověď „Ano, ale nemělo velký efekt“ vybralo 7 respondentů (5 %). Výsledky v grafu 8 naznačují, že většina respondentů vnímá školení jako potenciálně užitečný nástroj pro zlepšení spolupráce mezi generacemi.

**Graf 8** Školení

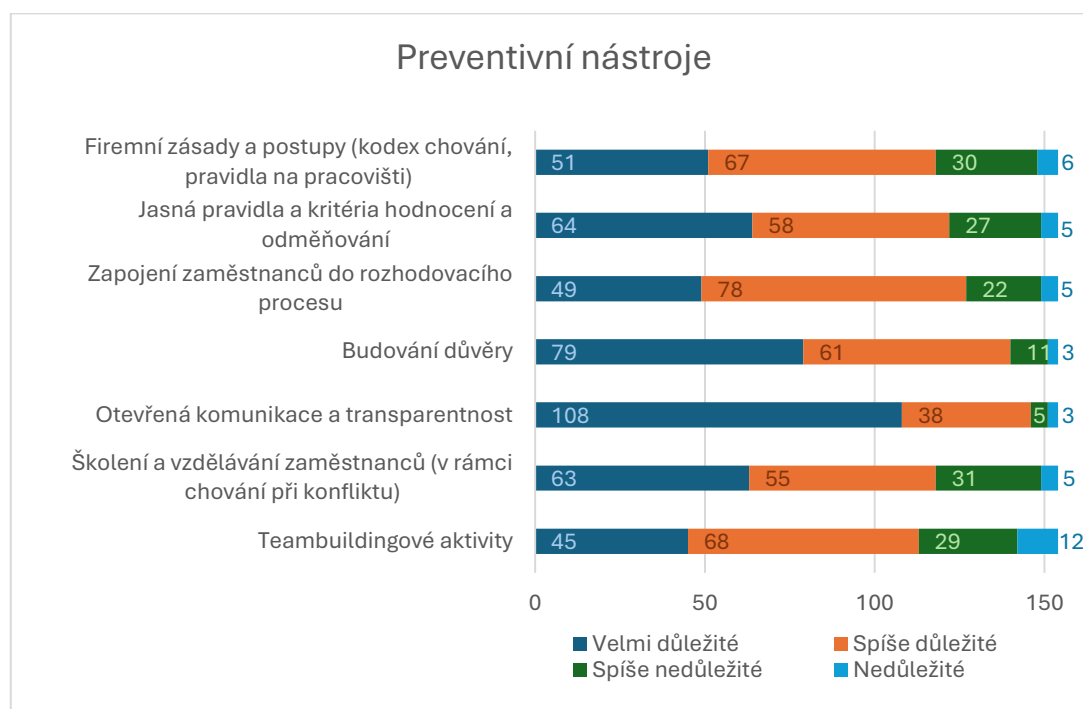


*Zdroj: Vlastní zpracování*

## Preventivní nástroje

Respondenti hodnotili důležitost preventivních nástrojů pro předcházení mezigeneračním konfliktům. Nejvyšší podporu získala „Otevřená komunikace a transparentnost“, kterou označilo jako velmi důležitou 146 respondentů, zatímco pouze 8 nesouhlasilo. Dále respondenti kladně hodnotili „Budování důvěry“ (140 souhlasí, 14 nesouhlasí) a „Vzdělávání zaměstnanců“ (118 souhlasí, 36 nesouhlasí). Naopak nejvíce nesouhlasných odpovědí získaly „Teambuildingové aktivity“, kde nesouhlasilo 41 respondentů, i když souhlas vyjádřilo 113 osob. Graf 9 také ukazuje názory na další opatření jako jasná pravidla hodnocení nebo zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů.

**Graf 9** Preventivní nástroje



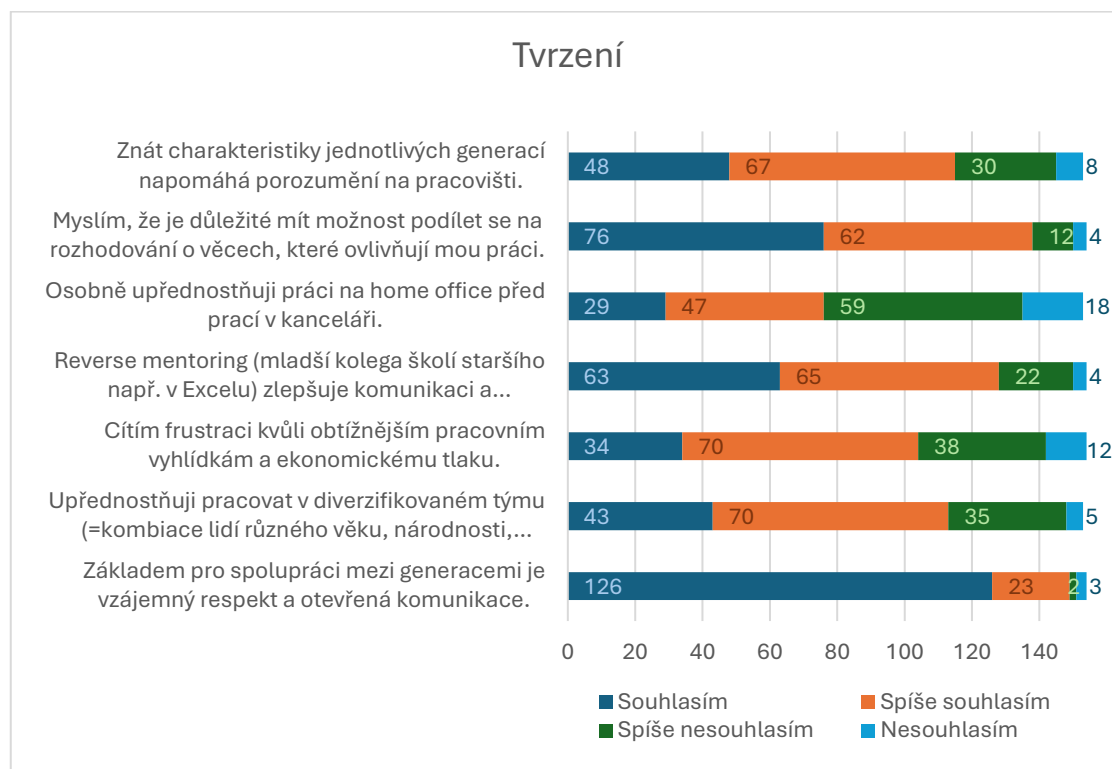
*Zdroj: Vlastní zpracování*

## Tvrzení

Poslední otázka této sekce obsahuje sadu tvrzení týkajících se spolupráce mezi generacemi. Největší podporu získalo tvrzení „Základem pro spolupráci mezi generacemi je vzájemný respekt a otevřená komunikace“, se kterým souhlasilo 149 respondentů a pouze 5 nesouhlasilo. Další silně podporované tvrzení je „Myslím, že je důležité mít možnost podílet se na rozhodování o věcech, které ovlivňují mou práci“, kde nesouhlas vyjádřilo jen 16 osob.

Naopak tvrzení „Osobně upřednostňuji práci na home office před prací v kanceláři“ získalo téměř stejný počet souhlasných (76) i nesouhlasných odpovědí (77), což naznačuje rozdělené preference generace Z. Výsledky v grafu 10 poskytují přehled o postojích k diverzifikovaným týmům, charakteristikám generací a dalším aspektům mezigenerační spolupráce.

**Graf 10** Tvrzení



Zdroj: Vlastní zpracování

### Osobní zkušenosti respondentů:

Respondenti měli v dotazníku možnost sdílet své osobní zkušenosti s mezigeneračními vztahy na pracovišti. Z 8 různých odpovědí vyplývá, že názory a zkušenosti se značně liší. Společným rysem mnoha odpovědí je důraz na význam spolupráce, respektu a ochoty ke kompromisu mezi generacemi. Někteří respondenti oceňují přínos starších kolegů, například jejich zkušenosti a pozitivní přístup, zatímco jiní upozorňují na problémy, jako je neochota starších kolegů přijímat nové technologie nebo jejich sklon k nadřazenému chování.

Konkrétně jeden z respondentů uvedl: „Myslím, že je důležité zůstat transparentní a snažit se vždy pochopit druhou stranu. Pokud je starší generace otevřená kompromisu, je vyjednávání poměrně jednoduché. Pokud je starší generace na pracovišti zatvrzelá

*a nespolupracuje, je extrémně obtížné nalézt kompromis, i když může být návrh mladší generace nějakým ulehčením a zefektivněním práce. Chování starší generace a neschopnost přijmout inovace je za mě často i dokazování si vlastní důležitosti, ego a neschopnost se smířit s tím, že doba šla vpřed a s ní i technologie.“ Další velmi zajímavý názor respondenta: „Spolupráci se staršími kolegy hodnotím pozitivně. I přes různé názory, zkušenosti a pohled na současnou situaci či pracovní vytížení často přináší mladým lidem i jiný pohled, který je leckdy ku prospěchu a možnosti se zamyslet, zda se dají různé věci řešit jinými způsoby a mnohdy i efektivněji. Od starších kolegů se mohou mladí lidé naučit spoustu užitečných zkušeností, tak jako mladší mohou předat zkušenosti i jim ve více moderních ohledech. Avšak musí zde být i tolerance a ochota přistoupit na kompromisy, které leckdy vedou k větším pozitivům a zefektivnění v dané oblasti. Rozhodně nezastávám názor, že starší generace nemá co přinést firmám či ekonomice a jsou kontraproduktivní, ale samozřejmě mohou existovat výjimky.“*

Zatímco někteří respondenti popisují své pracovní prostředí jako harmonické a podporující, jiní poukazují na konflikty způsobené rozdílnými přístupy k práci, egem nebo nedůvěrou starší generace k inovacím. Například pozitivní zkušenosti zahrnují přátelské vztahy a vzájemné učení mezi generacemi, zatímco negativní zkušenosti často zmiňují složitost zavádění změn a odpor vůči modernizaci. Tyto rozdíly ukazují, že kvalita mezigenerační spolupráce závisí nejen na individuálních postojích, ale také na firemní kultuře a ochotě obou stran přizpůsobit se.

#### 4.2.2 Shrnutí výsledků a vyhodnocení hypotéz

Na základě zpracovaných odpovědí z dotazníkového šetření lze učinit několik obecných závěrů, které vypovídají nejen o demografickém profilu respondentů, ale především o jejich zkušenostech a postojích k mezigeneračním interakcím na pracovišti. Dotazník vyplnili výhradně příslušníci generace Z, kteří současně studují ekonomický obor a mají pracovní zkušenost. Vzorek tedy reprezentuje mladé pracovníky, kteří se pohybují na pomezí studijní a profesní dráhy, často v rámci flexibilních pracovních úvazků. Interpretace těchto výsledků by proto měla zohledňovat specifický charakter respondentů a neměla by být zobecňována na celou generaci Z.

Jedním z překvapivých zjištění je poměrně vysoký podíl žen mezi respondenty (70 %), což může naznačovat jejich větší ochotu účastnit se výzkumů nebo vyšší zájem o mezilidské

vztahy v pracovním prostředí. Tím, že se jedná o poměrně vysoký nepoměr mužů a žen může být faktor ovlivňující výsledky pilotní studie. Věkové složení je rovněž významné – více než dvě třetiny respondentů je ve věku 21–23 let, což potvrzuje dominanci mladší části generace Z, která je zároveň nejaktivnější na platformách, kde probíhal sběr dat. Reprezentativní skupinou jsou tedy mladé ženy ve věku 21-23 let.

Z profesního hlediska je patrné, že většina respondentů se nachází v počáteční fázi své kariéry – více než polovina pracuje jako brigádníci nebo pomocné síly, což odpovídá i tomu, že téměř tři čtvrtiny respondentů pracují na zkrácený úvazek nebo formou DPP/DPČ. Tento trend odpovídá předpokladu, že generace Z preferuje flexibilní pracovní režim a klade důraz na rovnováhu mezi prací a studiem. Ve srovnání s článkem od Daniely Krásenské (2024) ze Seznam Zpráv výsledky pilotní studie souhlasí též s tím, že většina generace Z stále nevydělává moc peněz, téměř polovina stále studuje a na plný úvazek pracují tři lidé z deseti. Ve článku se dále zmiňuje, že dva lidé z deseti této generace pracují na dohody a každý desátý je na mateřské či rodičovské dovolené.

Co se týče mezigenerační komunikace, většina respondentů přichází do kontaktu se staršími kolegy denně nebo několikrát týdně, což ukazuje na běžnou a intenzivní interakci mezi generacemi na pracovišti. Překvapivě však většina respondentů uvedla, že nedorozumění se staršími kolegy zažívají jen zřídka, případně několikrát měsíčně, což lze interpretovat jako poměrně hladké soužití mezi generacemi – anebo jako **schopnost mladších i starších pracovníků přizpůsobit se či vyhnout konfliktům.**

Zajímavé je rovněž zjištění, že většina respondentů vnímá znalost charakteristik jednotlivých generací jako užitečnou pro lepší porozumění na pracovišti. Téměř polovina respondentů tuto znalost aktivně využívá, což může napomáhat k předcházení nedorozuměním. V případě konfliktů respondenti nejčastěji volí spolupráci nebo kompromis – tedy strategie zaměřené na dialog, hledání společného řešení a respekt k názorům starších kolegů. Pouze malá část by volila vyhýbavý či konfrontační přístup.

**V rámci příčin mezigeneračních konfliktů, nejčastější oblastí, kde dochází ke střetům, je rozdílný přístup k práci s digitálními nástroji a rychlosti adaptace na nové technologické postupy.** Mladší generace vnímá tento rozdíl výrazněji než starší zaměstnanci, což může vést k pocitu frustrace či nepochopení. Tento předpoklad vychází z teoretické části

1.1.4 Generace Z, kde prokázala vysokou míru adaptace, naučila se využívat digitální technologie a vybudovala si nové dovednosti, které mohou být cenné na pracovním trhu. Dá se tedy předpokládat, že toto je oblast, kde je vysoká pravděpodobnost vzniku konfliktu mezi generacemi a pilotní studie toto tvrzení potvrzuje.

Z výsledků od respondentů také vychází že **nejefektivnější a základní preventivní nástroj k řešení mezigeneračních konfliktů je otevřená komunikace, vzájemný respekt a transparentnost, budování důvěry a vzdělávání zaměstnanců v této oblasti.**

Celkově lze říct, že respondenti z řad generace Z se ve většině případů snaží přistupovat ke konfliktům s respektem a otevřeností, velmi často volí kompromis či nekonfliktní řešení sporů a nedorozumění. Přestože jsou rozdíly mezi generacemi vnímány, mladí pracovníci projevují vysokou míru tolerance a ochoty hledat řešení, což je pozitivní zjištění pro pracovní prostředí, kde se setkávají různé generace.

Pokud ke konfliktu již dojde, často se jako jeden z častých spouštěčů ukazuje rozdílný přístup k využívání moderních technologií. Tento problém se obvykle projevuje zejména mezi staršími a mladšími generacemi, kdy rozdíly ve znalostech a dovednostech mohou vést k nedorozuměním, neefektivní spolupráci či napětí na pracovišti. Jedním z nejúčinnějších řešení této konkrétní příčiny konfliktu je systematické vzdělávání a školení zaměstnanců – zejména těch z řad starších generací – s cílem zvýšit jejich digitální kompetence a usnadnit adaptaci na nové pracovní nástroje a procesy.

V tomto kontextu se jako velmi přínosná ukazuje metoda reverse mentoringu, která je podrobněji rozebrána v kapitole 1.3.2 Mentoring a reverse mentoring. Tento přístup spočívá v tom, že mladší zaměstnanci, kteří mají přirozeně bližší vztah k technologiím, předávají své znalosti starším kolegům, čímž přispívají nejen k efektivnějšímu využívání technologií, ale také k posílení mezigenerační spolupráce a vzájemného porozumění. Generace Z je zároveň charakteristická otevřeností a ochotou ke komunikaci, což z ní činí ideální skupinu pro uplatnění tohoto nástroje.

Aby byl tento proces skutečně efektivní, je však nezbytné, aby byl správně řízen kompetentním manažerem, který dokáže vytvářet prostředí vzájemného respektu, podporovat dialog a zajistit, že se vzdělávací aktivity stanou přirozenou součástí firemní kultury.

## Hypotéza 1

*H0: Neexistuje závislost mezi preferencí otevřené komunikace a vnímáním její důležitosti jako preventivního nástroje.*

Pro testování této hypotézy byly upraveny dva sloupce. V prvním sloupci byla vybrána odpověď „Otevřená komunikace s kolegou“ z otázky „Jakým způsobem obvykle řešíte konflikty na pracovišti?“ Pokud ji respondent zvolil, byla odpověď označena jako „Ano“, jinak jako „Ne“. Druhý sloupec vycházel z otázky, jak důležitá je pro respondenta „Otevřená komunikace a transparentnost“ jako preventivní nástroj. Odpovědi „Velmi důležité“ a „Spíše důležité“ byly označeny jako „Důležité“, ostatní jako „Méně důležité“.

Na základě kontingenční tabulky byl proveden chí-kvadrát test nezávislosti:  $\chi^2 = 2,217$ ,  $df = 1$ ,  $p \approx 0,136$ . Protože hodnota  $p$  je vyšší než 0,05, výsledek není statisticky významný. Nulovou hypotézu nezamítáme, což znamená, že nelze prokázat souvislost mezi tím, zda někdo preferuje otevřenou komunikaci a tím, zda ji považuje za důležitý preventivní nástroj.

Výsledky analýzy potvrzují význam otevřené komunikace, která je podrobněji popsána v kapitole 1.3.1 Výhody spolupráce mezi generacemi, a především v kapitole 2.3 Preventivní nástroje. Dotazníkové šetření ukázalo, že 146 respondentů považuje otevřenou komunikaci za velmi důležitý nástroj, zatímco pouze 8 respondentů s tímto tvrzením nesouhlasilo. Navzdory těmto zjištěním se stanovenou hypotézu nepodařilo potvrdit, jelikož nulovou hypotézu nelze zamítnout. **Výsledek tedy naznačuje, že ačkoliv respondenti teoreticky uznávají důležitost otevřené komunikace jako preventivního nástroje, v praxi se tento postoj nemusí nutně projevat v jejich preferovaném způsobu řešení konfliktů na pracovišti.**

## Hypotéza 2

*H0: Mezi absolvováním školení a frekvencí konfliktů neexistuje závislost.*

Odpovědi na otázku „Setkali jste se na svém pracovišti s nějakým školením zaměřeným na mezigenerační spolupráci?“ byly převedeny do dvou kategorií: „Ano“ a „Ne“. U otázky týkající se frekvence konfliktů došlo kvůli malému počtu odpovědí ke sloučení kategorií „Denně“ a „Několikrát týdně“.

Výsledky chí-kvadrát testu byly následující:  $\chi^2 = 7,658$ ,  $df = 4$ ,  $p \approx 0,105$ . I v tomto případě je  $p > 0,05$ , což znamená, že výsledek není statisticky významný. Nulová hypotéza se nezamítá, tedy nelze prokázat, že by absolvování školení mělo vliv na frekvenci konfliktů.

Témata v rámci této hypotézy jsou podrobně probírána v kapitolách 2.2 Nástroje a metody řešení konfliktů, kde školení patří mezi efektivní nástroje při řešení konfliktů, a v kapitole 1.2.3 Příčiny mezigeneračních konfliktů na pracovišti, která uvádí mezigenerační konflikty jako druhé nejčastější po manželských. Výsledky výzkumu však toto tvrzení nepotvrzují, jelikož většina respondentů (84 %) zažívá konflikty pouze "zřídka" (92 respondentů) nebo "několikrát měsíčně" (37 respondentů). Na výsledky statistického testování má značný vliv i fakt, že pouze 16 respondentů (11 %) absolvovalo školení zaměřené na mezigenerační spolupráci, zatímco 138 respondentů (89 %) takové školení neabsolvovalo. **Na základě získaných dat tedy nelze statisticky prokázat, že by absolvování školení vedlo ke snížení nebo zvýšení výskytu mezigeneračních konfliktů na pracovišti.**

### Hypotéza 3

*H<sub>0</sub>: Mezi pohlavím a zachováním se v konfliktu neexistuje závislost.*

U této hypotézy byl sloupec upraven podle již popsané legendy v předchozí části práce (viz otázka týkající se chování v konfliktu a Graf 2), a proto nebyla nutná další úprava.

Výsledek chí-kvadrát testu byl:  $\chi^2 = 7,9499$ ,  $df = 4$ ,  $p \approx 0,093$ . Také zde platí, že  $p > 0,05$ , takže výsledek není statisticky významný. Nulová hypotéza se nezamítá, což znamená, že mezi absolvováním školení a konkrétním způsobem, jakým se lidé chovají v konfliktních situacích, nebyla prokázána souvislost.

Přístupy k řešení konfliktů, diskutované v kapitole 2.1 Přehled postupů k efektivnímu řízení konfliktů, byly v této hypotéze zkoumány z hlediska možných genderových rozdílů. Cílem bylo zjistit, zda existuje statisticky významná souvislost mezi pohlavím respondentů a jejich typickým chováním v konfliktních situacích. Vzhledem k nerovnoměrnému zastoupení pohlaví ve výzkumném vzorku (108 žen tvořících 70 % respondentů oproti 45 mužům představujícím 29 %) mohla být statistická analýza ovlivněna touto disproporcí. Výsledky testování však nepotvrdily existenci statisticky významné závislosti mezi pohlavím a zvolenou strategií řešení konfliktu, což naznačuje, že **pohlaví pravděpodobně není určujícím faktorem**

**pro volbu způsobu, jakým se zaměstnanci zachovají při řešení mezigeneračních konfliktů na pracovišti.**

Na základě provedených statistických testů **nelze žádnou z nulových hypotéz zamítnout**, neboť ve všech případech byla hladina statistické významnosti  $p > 0,05$ . To znamená, že **získaná data neumožnila prokázat existenci závislosti** mezi analyzovanými proměnnými. Jakkoliv výsledky mohou naznačovat určité trendy, nelze je na základě těchto dat považovat za statisticky významné.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo identifikovat příčiny mezigeneračních konfliktů na pracovišti a efektivní postupy a nástroje, které vedou k jejich prevenci a řešení. Práce byla rozdělena na teoretickou část, kde jsou vymezeny pojmy generace a konflikt, popsány příčiny mezigeneračních konfliktů a možnosti spolupráce, a na analytickou část založenou na dotazníkovém šetření.

Výzkum byl zaměřen na specifickou skupinu – pracující studenty ekonomických oborů patřící do generace Z. Z analýzy získaných dat vyplynulo několik zajímavých zjištění. Většina respondentů nevnímá mezigenerační konflikty jako častý nebo zásadní problém, přestože se se staršími kolegy setkávají pravidelně. To může naznačovat, že mladí pracovníci jsou schopni dobře fungovat v mezigeneračním prostředí.

Hlavní oblastí, kde přece jen dochází k nedorozuměním, jsou spojené především s rozdílným přístupem k moderním technologiím a tempem adaptace na nové digitální nástroje. Tento výsledek potvrdil předpoklad z teoretické části 1.1.4 Generace Z, kde tato generace, která vyrostla s digitálními technologiemi, může v této oblasti zažívat nedorozumění se staršími generacemi.

Zajímavé bylo zjištění, že většina dotázaných považuje znalost charakteristik jednotlivých generací za užitečnou pro lepší porozumění na pracovišti, přičemž téměř polovina tuto znalost aktivně využívá. V konfliktech respondenti nejčastěji volí spolupráci nebo kompromis – tedy přístupy založené na dialogu a vzájemném respektu a pouze minimum respondentů vybralo agresivnější konfrontační přístup.

V práci byly stanoveny tři hypotézy, které byly testovány pomocí statistických metod chí-kvadrátu. První zkoumala souvislost mezi preferencí otevřené komunikace a vnímáním její důležitosti jako preventivního nástroje. Druhá testovala závislost mezi absolvováním školení a frekvencí konfliktů. Třetí se zaměřila na vztah mezi absolvováním školení a způsobem chování v konfliktních situacích. U žádné z těchto hypotéz se nepodařilo prokázat statisticky významnou závislost (ve všech případech  $p > 0,05$ ), tudíž hypotézy nebylo možné potvrdit.

Mezi hlavní příčiny mezigeneračních konfliktů respondenti nejčastěji uváděli rozdílný přístup k technologiím, neochotu ke změnám u starších kolegů a odlišné hodnoty či pracovní

zkušenosti. Většina dotázaných však uvedla, že konflikty nebo nedorozumění zažívá spíše výjimečně, což naznačuje dobrou úroveň komunikace a ochotu ke spolupráci v jejich pracovním prostředí.

Na základě výsledků výzkumu navrhuji jako jeden z nejúčinnějších nástrojů pro řešení mezigeneračních konfliktů metodu reverse mentoringu. Tato metoda umožňuje mladším zaměstnancům předávat své technologické znalosti starším kolegům, což může přispívat nejen k efektivnějšímu využívání technologií, ale také k posílení mezigenerační spolupráce a vzájemného respektu. Reverse mentoring se jeví jako obzvláště vhodný pro většinu respondentů z tohoto výzkumu, kteří vykazují ochotu ke spolupráci a mají dostatečné technologické znalosti.

Závěrem lze říci, že ačkoliv mezigenerační rozdíly představují potenciální riziko pro vznik konfliktů, jejich zvládnutí je možné prostřednictvím vhodných komunikačních strategií, respektu a ochoty ke spolupráci. Úspěšné řízení mezigeneračních vztahů vyžaduje nejen technické znalosti, ale především sociální dovednosti a podporu ze strany vedení organizace.

## POUŽITÁ LITERATURA

### Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Expert. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch. Konflikty ve firmách; Příčiny, následky, řešení. In: *Konflikty ve firmách; Příčiny, následky, řešení*. 2023. Management Press, 2015, s. 1. ISBN 978-80-7261-347-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Online. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7. Dostupné z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:1824d1c0-122b-11e8-bdb0-005056827e51>. [cit. 2025-02-08].

BERG, Monika van den. In: *Jak se vzájemně chápat: Generace X, Y, Z*. Grada Publishing, 2020, s. 14-16. ISBN 978-80-247-2139-2.

BLANCHARD, Ken. *Vedení na vyšší úrovni*. Pragma, 2021, s. 480-498. ISBN 978-80-242-7211-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/vedeni-na-vyssi-urovni-13270/>.

BRUMOVSKÁ, Tereza a MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál, 2010, s. 6. ISBN 978-80-7367-772-5.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert. Praha: Grada, c2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualizované vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Poradce pro praxi. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8.

JIRÁSKOVÁ, Věra. *Mezigenerační porozumění a komunikace*. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. ISBN 80-868-6180-5.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Poradce pro praxi. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.

MCGILL, Ann M. *Řízení konfliktů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9136-4. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:c58134e0-789a-11ee-834d-5ef3fc9bb22f>.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2nd. Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

MILLER, Rory Kane a KADLEC, Jan. *Komunikace v konfliktu*. Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-204-4815-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3rd. Poradce pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4485-8.

## Články

DUBOVÁ, Zuzana. Generační rozdíly na pracovišti aneb jak řídit vícegenerační týmy. Online. 2024, roč. 2024. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/generacni-rozdily-na-pracovisti-aneb-jak-ridit-vic/>. [cit. 2024-11-18].

FORMSOFT S.R.O. *Pracovní konflikty*. Online. Pracovní konflikty. B.d. Dostupné z: <https://www.chovani.eu/pracovni-konflikty/c389>. [cit. 2025-03-10].

HAJR UP S.R.O. *15 tipů a technik, jak vytvářet pozitivní firemní kulturu*. Online. HAJR UP S.R.O. AplikacePráce.cz. 2023. Dostupné z: <https://aplikaceprace.cz/magazin/15-tipu-a-technik-jak-vytvaret-pozitivni-firemni-kulturu>. [cit. 2025-03-10].

HROMKOVÁ, Dominika a ŠPANĚLOVÁ, Klára. Mladí za covidu předčasně vyspěli. Místo večírků touží po jisté budoucnosti. Online. *Aktuálně.cz*. 2022, roč. 2022. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/za-covidu-mladi-predcasne-vyspeli/r~e841efcc61af11eda3c0ac1f6b220ee8/>. [cit. 2024-11-28].

JANOUSEK, Štefan. *Důvěra jako zásadní prvek pro budování teamu*. Online. Důvěra jako zásadní prvek pro budování teamu. 2023. Dostupné z: <https://www.stefanjanousek.cz/duvera-zasadni-prvek-pro-budovani-teamu/>. [cit. 2025-03-10].

JANOŠEK ŠTEFAN. *Vše co jste chtěli vědět o řešení konfliktů*. Online. B.d. Dostupné z: <https://www.stefanjanousek.cz/vse-co-jste-chteli-vedet-o-reseni-konfliktu/>. [cit. 2025-02-13].

KARÁSKOVÁ, Monika. *4 tipy, jak využít generační rozdíly ve prospěch týmu*. Online. Guidinghand. 2018. Dostupné z: <https://www.guidinghand.cz/blog/4-tipy-jak-vyuzit-generacni-rozdily-ve-prospech-tymu>. [cit. 2025-02-06].

KELLY, Jack. *How Reverse Mentoring Bridges Generational And Cultural Divides In The Workplace*. Online. *Forbes*. 2024, roč. 2024. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2024/06/18/how-reverse-mentoring-bridges-generational-and-cultural-divides-in-the-workplace/>. [cit. 2025-02-07].

KRÁSENKÁ, Daniela. „Pokud mám volno, telefon prostě nezvednu.“ Generace Z mění pracovní trh. Online. In: . 2024. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-zivot-v-cesku-jak-generace-z-meni-pracovni-trh-264441>. [cit. 2025-04-23].

KŘOVÁKOVÁ, Kateřina. Všichni chtějí všechno hned. Generace Z si zvykla komunikovat jinak. Online. *Seznam Zprávy*. 2024, roč. 2024. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-generace-z-si-zvykla-komunikovat-jinak-264465>. [cit. 2024-11-28].

MEDICAL TRIBUNE, O generacích a generační křehkosti. Online. *Medical Tribune*. 2023, roč. 2023, s. 1. Dostupné z: <https://www.tribune.cz/archiv/o-generacich-a-generacni-krehkosti/#>. [cit. 2024-11-14].

MINDSET MENTORS. *Když to mezi kolegy neklape #2: Efektivní metody řešení konfliktů v pracovním prostředí*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.mindsetmentors.eu/kdyz-to-mezi-kolegy-neklape-2-efektivni-metody-reseni-konfliktu-v-pracovnim-prostredi/>. [cit. 2025-03-10].

„OK, boomer.“ 4 tipy, jak využít generační rozdíly ve prospěch týmu. Online. *Alma Career*. 2023, roč. 2023. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/ok-boomer-4-tipy-jak-vyuzit-generacni-rozdily-ve-prospech-tymu>. [cit. 2025-02-08].

PAVLÍKOVÁ, Pavla. Jak dostat tým do pohody: Jednoduchá pravidla pro spokojené kolegy a úspěšnou spolupráci. HR News [online]. 9. května 2024 [cit. 2025-03-10]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/jak-dostat-tym-do-pohody-jednoducha-pravidla-pro-spokojene-k-id-4352181>

PINYA.HR, Mezigenerační týmy: Jak se mohou starší a mladší zaměstnanci vzájemně obohatit. Online. *Pinya.HR*. 2024, roč. 2024. Dostupné z: <https://www.pinya.hr/blog/mezigeneracni-tymy-jak-se-mohou-starsi-a-mladsi-zamestnanci-vzajemne-obohatit>. [cit. 2024-11-28].

SITEVHRSTI, Kdo je Generace X, Y (miléniálové), tichá generace Z a Baby boomers? Online. *Sítě v hrsti*. 2021, roč. 2021, s. 1. Dostupné z: <https://sitevhrsti.cz/generace-x-y-z-baby-boomers/>. [cit. 2024-11-05].

SLONEEK. Teambuilding: Jak může zlepšit spolupráci v týmu? *Sloneek.cz* [online]. [cit. 2025-03-10]. Dostupné z: <https://www.sloneek.cz/slovník-pojmu/teambuilding-co-to-je/>

STAROŇ, Michal; PLANKA, Branislav; JAVORSKÝ, Aleš a VOJTÍŠEK, Vladimír. Když se potká mládí a seniorita v pracovním prostředí, aneb jak vypadají mezigenerační rozdíly v praxi. Online. 2023, roč. 2023. Dostupné z: <https://wood.cz/insights/nase-firma/kdyz-se-potka-mladi-a-seniorita-v-pracovnim-prostredi-aneb-jak-vypadaji-mezigener/>. [cit. 2024-11-28].

ŠVENDA, Josef. Úspěšná může být jenom firma, která umí zapojit své zaměstnance do rozhodovacích procesů. *Hospodářské noviny* Online. 2016, roč. 2016. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-65164850-uspesna-muze-byt-jenom-firma-ktera-umi-zapojit-sve-zamestnance-do-rozhodovacich-procesu> [cit. 2025-03-10].

TKACZUK, Jacek. *Co je mentoring. Definice, příklady, co je mentoring v praxi*. Online. Mentiway. B.d. Dostupné z: <https://mentaway.com/cs/co-je-mentoring-definice-priklady-co-je-mentoring-v-praxi/>. [cit. 2025-02-08].

VELECH, Tomáš. *Diverzita týmu: nutnost nebo buzzword?* Online. Nelisa.com. 2024. Dostupné z: <https://blog.nelisa.com/diverzita-tymu-nutnost-nebo-buzzword/>. [cit. 2025-02-08].

VOJTĚCHOVÁ, Magdaléna. Mezigenerační vztahy na pracovišti. Online. *Florence*. 2023, roč. 2023. Dostupné z: <https://www.florence.cz/casopis/archiv-florence/2023/4/mezigeneracni-vztahy-na-pracovisti/>. [cit. 2024-11-26].

WORKINTENSE PERSONÁLNÍ AGENTURA S.R.O. *Proč je důležitá diverzita na pracovišti pro váš byznys*. Online. Workintense Personální Agentura s.r.o. 2023. Dostupné z: <https://workintense.cz/cs/aktuality/proc-je-dulezita-diverzita-na-pracovisti-pro-vas-byznys>. [cit. 2025-02-08].

### **Obrázky**

Obrázek 1: *Reakce na konflikt*. Online. In: Pracovní konflikty. 2020. Dostupné z: <https://www.chovani.eu/pracovni-konflikty/c389>. [cit. 2025-03-10].

### **Web:**

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vysoké a vyšší odborné školy*. Online. Vysoké a vyšší odborné školy. 2024. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/vysoke-a-vyssi-odborne-skoly?pocet=10&start=0&podskupiny=232&razeni=-datumVydani>. [cit. 2025-03-15].

EUROSTUDENT. *Social and Economic Conditions of Student Life in Europe*. Online. 2021. Dostupné z: [https://www.eurostudent.eu/download\\_files/documents/EUROSTUDENT\\_VII\\_Synopsis\\_of\\_Indicators.pdf](https://www.eurostudent.eu/download_files/documents/EUROSTUDENT_VII_Synopsis_of_Indicators.pdf). [cit. 2025-03-15].

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ. *O fakultě*. Online. O fakultě. 2025. Dostupné z: <https://fes.upce.cz/fes/fakulta/o-fakulte.html>. [cit. 2025-03-15].

MASARYKOVA UNIVERZITA. *Ekonomicko-správní fakulta*. Online. Ekonomicko-správní fakulta. 2025. Dostupné z: <https://www.muni.cz/o-univerzite/fakulty-a-pracoviste/ekonomicko-spravni-fakulta/statistika>. [cit. 2025-03-15].

VYSOKESKOLY. *Ekonomická fakulta*. Online. VysokeSkoly. 2024. Dostupné z: <https://www.vysokeskoly.com/vysoke-skoly-1/ekonomicka-fakulta-2>. [cit. 2025-03-15].

VYSOKESKOLY. *Fakulta ekonomická*. Online. VysokeSkoly. 2024. Dostupné z: <https://www.vysokeskoly.com/vysoke-skoly-1/fakulta-ekonomicka-1>. [cit. 2025-03-15].

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A</b> Dotazník.....	60
<b>Příloha B</b> Podklady pro vyhodnocení hypotéz.....	68

## Příloha A Dotazník

### Mezigenerační konflikty – příčiny a zkušenosti

Tato část je zaměřena na vaše osobní zkušenosti s mezigeneračními konflikty. Zajímá mě, jak často k nim dochází, jaké jsou jejich hlavní příčiny a jak se s nimi setkáváte ve své práci.

1. **Znáte nějaké charakteristiky jednotlivých generací?** (Gen Z, Mileniálové, Gen X, Baby Boomers) \*

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, a myslím si, že to je užitečné pro lepší porozumění kolegům
- Ano, ale necítím, že by to mělo vliv na mou práci
- Ne, ale myslím si, že kdybych je znal/a, mohl/a bych lépe rozumět jiným generacím
- Ne a necítím potřebu se o ně zajímat

2. **Představte si, že váš starší kolega kritizuje způsob, jakým pracujete, a tvrdí, že „za jejich časů se to dělalo jinak“. Jak byste se zachovali?** (vyberte jednu odpověď) \*

Označte jen jednu elipsu.

- Neřešil/a bych to a nechal/a bych to být. Každý má svůj pohled na věc a nemá smysl to rozebírat
- Přijal/a bych kritiku a začal/a bych se řídit jeho způsobem práce, aby nebyly žádné konflikty
- Požádal/a bych ho, aby mi ukázal svůj způsob, a pokusil/a se ho pochopit. Zároveň bych mu vysvětlil/a svůj přístup a zkusili bychom najít něco mezi
- Snažil/a bych se mu vysvětlit, proč používám svůj přístup, a zároveň bych se zajímal/a o jeho pohled. Společně bychom hledali řešení, které bude fungovat pro oba
- Obrátil/a bych se na nadřízeného s žádostí o řešení, protože můj způsob práce je efektivnější a nechci se přizpůsobovat zastaralým metodám

3. **Jak často zažíváte nedorozumění se staršími kolegy/nadřízenými?** \*

Označte jen jednu elipsu.

- Denně
- Několikrát týdně
- Několikrát měsíčně
- Zřídka
- Nikdy *Přeskočte na otázku 8*

*Vlastní zpracování*

4. **Jaké jsou podle vás hlavní příčiny mezigeneračních konfliktů? (možnost výběru více odpovědí)** \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Rozdílný přístup k technologiím
- Odlišné pracovní tempo a styl
- Rozdílné hodnoty a životní zkušenosti
- Neochota ke změnám u starších kolegů
- Přístup k pracovní době a work-life balance
- Odlišné očekávání ohledně kariéry
- Jiný styl komunikace
- Nedostatečné uznání mladší generace staršími kolegy
- Jiný pohled na autoritu a hierarchii
- Stereotypy mezi generacemi

5. **Představte si následující situaci:** \*

Ve vašem týmu pracují jak mladší, tak starší kolegové. Na poradě dojde k diskusi ohledně zavedení nové technologie, která by mohla zlepšit efektivitu práce. Mladší kolegové jsou nadšení, zatímco starší kolegové jsou skeptičtí a raději by zůstali u zavedených postupů.

**Jak byste v této situaci nejpravděpodobněji reagovali? (Vyberte jednu možnost, která nejlépe odpovídá vašemu přístupu.)**

*Označte jen jednu elipsu.*

- Snažil/a bych se propojit oba přístupy – vysvětlil/a bych výhody nové technologie a zároveň bych respektoval/a obavy starších kolegů
- Přizpůsobil/a bych se starším kolegům a nechal/a je rozhodnout, protože mají více zkušeností
- Prosazoval/a bych nový systém i přes odpor starších kolegů, protože inovace jsou klíčem k efektivitě
- Navrhl/a bych pilotní test nové technologie, aby si ji všichni mohli vyzkoušet před konečným rozhodnutím
- Vyhnul/a bych se debatě, ať se situaci věnuje někdo jiný

*Vlastní zpracování*

## Typy konfliktů a jejich řešení

Tato část se zaměřuje na konkrétní typy konfliktů, se kterými jste se setkali, a způsoby, jak jste je řešili.

6. **Jaký typ konfliktu jste osobně zažili se staršími kolegy?** (Vyberte všechny, které odpovídají vaší zkušenosti) \*

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Rozdílný pohled na efektivitu práce
- Konflikt ohledně používání technologií
- Rozdílný styl komunikace
- Neporozumění ohledně pracovních priorit
- Nedostatečné uznání práce mladší generace
- Jiné: \_\_\_\_\_

7. **Jakým způsobem obvykle řešíte konflikty na pracovišti?** (možnost výběru více odpovědí) \*

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Otevřená komunikace s kolegou
- Požádám o pomoc nadřízeného
- Nechám to být a konflikt neřeším
- Hledám kompromis
- Obracím se na HR

## Firemní opatření a prevence

Vaše odpovědi budou důležité pro pochopení, jak firmy mohou podporovat pozitivní pracovní prostředí a redukovat riziko konfliktů.

8. **Setkali jste se na svém pracovišti s nějakým školením zaměřeným na mezigenerační spolupráci?** \*

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, bylo přínosné
- Ano, ale nemělo velký efekt
- Ne, ale myslím, že by to bylo užitečné
- Ne, a nemyslím si, že je to potřeba

*Vlastní zpracování*

9. **Jakou váhu mají pro Vás tyto preventivní nástroje v rámci předcházení mezigeneračních konfliktů? (u každého zaškrtněte jednu důležitost ze čtyř)** \*

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Velmi důležitě	Spíše důležitě	Spíše nedůležitě	Nedůležitě
<b>Otevřená komunikace a transparentnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Budování důvěry</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Teambuildingové aktivity</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Jasná pravidla a kritéria hodnocení a odměňování</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Školení a vzdělávání zaměstnanců (v rámci chování při konfliktu)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Firemní zásady a postupy (kodex chování, pravidla na pracovišti)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Vlastní zpracování*

10. **Souhlasíte s následujícími tvrzeními? (Vyberte vždy jednu odpověď ze čtyř) \***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Základem pro spolupráci mezi generacemi je vzájemný respekt a otevřená komunikace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upřednostňuji pracovat v diverzifikovaném týmu (=kombinace lidí různého věku, národnosti, pohlaví, atd..).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cítím frustraci kvůli obtížnějším pracovním vyhlídkám a ekonomickému tlaku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reverse mentoring (mladší kolega školí staršího např. v Excelu) zlepšuje komunikaci a mezigenerační pochopení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobně upřednostňuji práci na home office před prací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Vlastní zpracování*

## Identifikační údaje

Věkové rozpětí odpovídá generaci Z a studijní obory jsou zaměřené na ekonomii. Informace o pracovních pozicích a kontaktu se staršími kolegy nám pomohou určit kontext vašich zkušeností.

### 11. Uvedte do jaké věkové kategorie spadáte: \*

Označte jen jednu elipsu.

- 18–20 let
- 21–23 let
- 24–26 let
- 27–28 let

### 12. Jaké je Vaše pohlaví? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Žena
- Muž
- Nechci uvádět

### 13. Jaká je Vaše pracovní pozice? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Brigádník/Pomocná síla
- Stážista/Junior
- Administrativní pracovník
- Specialista
- Team Leader
- Asistent/ka
- Jiné: \_\_\_\_\_

### 14. Kolik hodin týdně průměrně pracujete? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 20 hodin (DPČ)
- 20 hodin týdně (DPP)
- 20-30 hodin týdně (Zkrácený úvazek)
- 40 hodin týdně (Plný úvazek)

*Vlastní zpracování*

15. **Jak často přicházíte do kontaktu s kolegy nebo nadřízenými z jiných generací (starší) na vašem pracovišti? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- Denně  
 Několikrát týdně  
 Několikrát měsíčně  
 Zřídka  
 Nikdy

### **Závěr**

*Děkují za váš čas a ochotu podělit se o své zkušenosti. Pokud máte jakékoli další komentáře nebo příklady týkající se mezigeneračních konfliktů na pracovišti, neváhejte je napsat sem:*

16. **Vaše zkušenosti:**

---

---

---

---

---

17. **Byl pro Vás dotazník zajímavý? (1\* = nezajímavý, 5\* = nejlepší): \***

1 2 3 4 5



*Vlastní zpracování*

## Příloha B Podklady pro vyhodnocení hypotéz

Otevřená komunikace/Důležitost	Důležité	Méně důležité	Celkový součet
Ano	93	3	96
Ne	53	5	58
<b>Celkový součet</b>	<b>146</b>	<b>8</b>	<b>154</b>

*Vlastní zpracování*

Frekvence konfliktů/Absolvování školení	Ne	Ano	Celkový součet
Denně	2	1	3
Několikrát týdně	6	3	9
Několikrát měsíčně	33	4	37
Zřídka	85	7	92
Nikdy	12	1	13
<b>Celkový součet</b>	<b>138</b>	<b>16</b>	<b>154</b>

*Vlastní zpracování*

Chování v konfliktu/Pohlaví	Muž	Žena	Celkový součet
Vyhýbání se konfliktu	12	17	29
Soutěživost	3	6	9
Kompromis	7	36	43
Přizpůsobení se	0	4	4
Spolupráce	23	45	68
<b>Celkový součet</b>	<b>45</b>	<b>108</b>	<b>153</b>

*Vlastní zpracování*