

STRESORY GENERACE “Z” V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

GENERATION “Z” STRESSORS IN THE WORK ENVIRONMENT

Lucie Mrklasová, Barbora Pánková

Abstrakt: Studie prezentuje výsledky kvalitativního výzkumu zaměřeného na pracovní stresory u příslušníků generace Z. Výzkumný vzorek tvořilo osm respondentů ve věku 19–25 let, zastupujících různé úrovně vzdělání a profesní zaměření. Data byla získána prostřednictvím polostrukturovaných hloubkových rozhovorů a následně analyzována metodou otevřeného kódování.

Výsledky ukazují, že za klíčové stresory generace Z lze považovat nedostatečnou komunikaci s nadřízenými, nízkou mzdu a absenci slovního ocenění. Tyto faktory mají přímý vliv na pracovní motivaci a subjektivně vnímaný well-being respondentů. Identifikované stresory se částečně překrývají s těmi, které popisuje odborná literatura, avšak vztahy s nadřízenými se v tomto výzkumu ukazují jako významnější determinant stresu, než je v předchozích studiích uváděno.

Přínosem studie je vytvoření stresového profilu generace Z, který reflektuje specifické projevy a zdroje stresu této věkové skupiny. Získané poznatky mohou být využity zaměstnavateli při optimalizaci pracovních podmínek, nastavení komunikačních procesů a při tvorbě strategií pro zvýšení spokojenosti a retence mladých zaměstnanců.

Klíčová slova: pracovní zátěž, well-being, Gen Z, stresory

JEL klasifikace: J24, J28, M12, M54

Abstract: The study presents the results of a qualitative research focused on work-related stressors among members of Generation Z. The research sample consisted of eight respondents aged 19–25, representing different levels of education and professional backgrounds. Data were collected through semi-structured in-depth interviews and subsequently analyzed using open coding.

The findings indicate that the key stressors for Generation Z include insufficient communication with supervisors, low salary, and lack of verbal recognition. These factors directly influence work motivation and the perceived well-being of respondents. While the identified stressors partly overlap with those reported in the literature, relationships with supervisors appear to be a significantly stronger determinant of stress in this study than previously described.

The main contribution of this article is the development of a stress profile of Generation Z, reflecting the specific sources and manifestations of stress within this age group. The insights may serve employers in optimizing working conditions, improving communication processes, and designing strategies aimed at enhancing job satisfaction and retention of young employees.

Keywords: workload, well-being, Gen Z, stressors

JEL classification: J24, J28, M12, M54

1 ÚVOD

Stres představuje v současné společnosti běžně diskutované téma a patří mezi nejčastěji zkoumané oblasti v psychologii. Americká psychologická asociace jej dlouhodobě uvádí jako jeden z klíčových fenoménů současného života. V posledních letech je přitom stále častěji zmiňována souvislost stresu s nejmladší generací vstupující na pracovní trh – generací Z. Podle průzkumu společnosti Deloitte (2023) se 32 % zástupců této generace cítí dlouhodobě pod stresem a vykazuje příznaky úzkosti. Téměř třetina respondentů (29 %) navíc uvádí projevy vyhoření způsobené intenzitou a náročností pracovních podmínek.

Závažná zjištění přináší i zpráva Americké psychologické asociace (2023), podle níž jedinci ve věku 18–34 let vykazují vyšší míru stresu než starší generace. Tento trend je navíc meziročně rostoucí. Typickými důsledky jsou zejména obtíže se soustředěním, které mohou přímo ovlivňovat pracovní výkonnost mladých zaměstnanců. Je tedy zřejmé, že pracovní stres má negativní dopady nejen na samotné jednotlivce, ale také na organizace, v nichž působí.

Významným zdrojem psychické zátěže u mladších ročníků jsou i faktory spojené s digitálními technologiemi a sociálními sítěmi. Studie Mulder et al. (2024) prokázala, že nadměrné užívání sociálních médií během pandemie COVID-19 významně přispělo k nárůstu symptomů úzkosti a stresu u adolescentů a

mladých dospělých. Tyto poznatky naznačují, že příslušníci generace Z vstupují na trh práce s již zvýšenou predispozicí k psychické zátěži, což zvyšuje jejich zranitelnost vůči pracovním stresorům.

Cílem této studie je proto analyzovat, jaké pracovní stresory generace Z vnímá, zda se shodují s těmi, které uvádí odborná literatura, a v jaké míře se od nich odlišují. Studie se rovněž snaží objasnit, nakolik se generace Z v prožívání a zvládání pracovního stresu liší od starších kohort a jaké implikace tyto rozdíly přinášejí pro zaměstnavatele i další výzkum v této oblasti.

2 GENERACE

Akademická literatura se neshoduje na jednotném vymezení generací ani na jejich charakteristikách či přesném časovém určení. Přesto je zřejmé, že rozlišení jednotlivých generací má význam, neboť umožňuje lépe porozumět rozdílům v hodnotách, postojích a chování, které se promítají i do pracovního prostředí.

Podle Koulopoulose a Keldsena (2016) představují generace samostatné sociální skupiny se sdíleným souborem hodnot, zkušeností a přesvědčení, které formují jejich pohled na svět. Tyto charakteristiky přetrvávají po celý život, což může usnadňovat stabilitu, ale zároveň komplikovat otevřenost změnám a inovacím.

McCrindle (2010) zdůrazňuje, že zkoumání generací má význam nejen v oblasti spotřebního chování, ale i ve vztahu k pracovnímu prostředí. Porozumění generačním rozdílům totiž usnadňuje komunikaci mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a umožňuje efektivnější nastavení pracovních podmínek a organizačních procesů.

Souvislost mezi generacemi a stresem popisují Zemke a kol. (2013). Podle autorů může generační různorodost přinášet kreativní potenciál a inovace, ale současně představuje i zdroj napětí a konfliktů. Klíčové je proto využít tyto rozdíly pozitivním způsobem a zabránit tomu, aby se staly překážkou fungování organizace.

Pokud jde o konkrétní vymezení, Berg (2020) uvádí následující generace: válečná generace (1925–1942), poválečná generace (1943–1960), generace X (1965–1980), generace Y (1981–1999) a generace Z (2000–2013). Zemke a kol.

(2013) rozlišují čtyři generace: tradicionalisté (narození před rokem 1943), Baby Boomers (1943–1960), generace X (1960–1980) a mileniálové (1980–2000).

McCrindle (2010) pak pracuje s rozdělením na sedm generací: Federation generace (narození před rokem 1924), Builders (1925–1945), Baby Boomers (1946–1964), generace X (1965–1979), generace Y (1980–1994), generace Z (1995–2009) a generace Alpha (2010–2024).

V této studii je použito vymezení McCrindleho (2010), který generaci Z definuje obdobím let 1995 až 2009. Studie se dále zaměřuje především na generace, které jsou v současnosti zastoupeny na pracovním trhu, počínaje Baby Boomers.

Generace Baby Boomers je podle Zemkeho a kol. (2013) charakterizována aktivním a energickým přístupem k práci a důrazem na lidskost. Její příslušníci usilují o vytváření spravedlivého pracovního prostředí s rovnými příležitostmi a jsou spojováni s obdobím občanských práv a posilování rozmanitosti.

Generace X je podle Klímové (2022) typická pragmatismem, důrazem na jistoty a loajalitou vůči zaměstnavatelům. Zástupci této generace bývají vnímáni jako individualističtí, stabilní a s nízkou mírou fluktuace. Jsou spojováni s vysokou pracovní morálkou, respektem k tradičním hodnotám a důrazem na finanční stabilitu.

Generace Y se odlišuje globalizovaným charakterem. Podle Berg (2020) jde o první generaci vyrůstající ve světě, kde kulturní vlivy přesahují geografické hranice. Formujícími událostmi byly pád železné opony, třetí průmyslová revoluce a rozvoj internetu. Generace Y je proto flexibilní, adaptabilní a otevřená změnám. Specifická výchova, která často zdůrazňovala individualitu a výjimečnost, však mohla přispět k vyššímu sebevědomí, ale i k větší citlivosti vůči kritice.

Na tuto charakteristiku navazuje generace Z, která aktuálně vstupuje na pracovní trh a na niž se tato studie soustředí.

Tabulka 1: Vymezení generací dle McCrindleho

Generace	Časové vymezení
Baby Boomers	1956-1964
Generace X	1965-1979
Generace Y	1980-1994
Generace Z	1995-2009

Zdroj: vlastní zpracování

2.1 Generace Z

Generace Z je podle McCrindleho (2010) nejvíce materiálně zabezpečenou, technologicky adaptovanou, globálně propojenou a formálně vzdělanou generací v dosavadní historii. Závodná (2023) zdůrazňuje, že její příslušníci jsou citliví, podporují rozmanitost a díky globalizovanému charakteru sdílejí podobné hodnoty a postoje napříč různými zeměmi.

Formování generace Z probíhalo v období ekonomických krizí a geopolitických nejistot. Na rozdíl od předchozích kohort byli její příslušníci od útlého věku intenzivně vystaveni mezinárodnímu prostředí prostřednictvím globálních značek a digitálních technologií. Klíčovým faktorem utvářejícím hodnoty a postoje generace Z jsou sociální sítě. Jayatissa (2023) uvádí, že generace Z je charakterizována nejen digitálním nativismem, ale také pragmatismem, preferencí rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a důrazem na otevřenost a diverzitu. Tyto hodnoty odlišují generaci Z od předchozích generací a významně ovlivňují její očekávání od pracovního prostředí.

Význam rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem potvrzují i studie z oblasti řízení lidských zdrojů, podle nichž právě příslušníci generace Z kladou na work-life balance větší důraz než starší generace (Sánchez-Hernández et al., 2019). Nedostatek rovnováhy pak může působit jako významný stresor, který se promítá do jejich profesní spokojenosti i celkového well-beingu.

Podle Bera (2020) tráví generace Z většinu volného času online. Internet a sociální sítě se pro ni staly hlavním zdrojem zábavy, informací i sociálních interakcí. Mezi autority této generace patří influenceři a tvůrci obsahu na platformách jako YouTube, Instagram, Snapchat, TikTok či Twitter, jejichž

názory mají významný dopad na formování hodnot a životních postojů. Současně se generace Z vyznačuje větší otevřeností v projevech názorů, což souvisí s anonymitou digitálního prostředí.

Generace Z rovněž vykazuje silnou touhu po profesním úspěchu a nezávislosti. Mnozí její příslušníci preferují flexibilní formy práce nebo podnikání před tradičním zaměstnaneckým poměrem. U části z nich se objevuje podnikatelský duch, díky němuž mohou dosáhnout společenského i ekonomického uznání již v mladém věku.

Z těchto charakteristik vyplývá, že generace Z přináší na pracovní trh jedinečnou kombinaci digitální kompetence, vysokých očekávání a citlivosti na pracovní podmínky. Tyto faktory mohou být zdrojem jejího profesního rozvoje, ale také významnými stresory, pokud nejsou organizačně reflektovány.

3 PRACOVNÍ STRES, EFEKTIVITA PRÁCE A WELL-BEING

Pracovní stres je v odborné literatuře obvykle definován jako nesoulad mezi nároky, které jsou na zaměstnance kladeny, a zdroji, které má k dispozici. Podle Světové zdravotnické organizace (WHO, 2020) představuje pracovní stres odpověď organismu na požadavky a tlaky, jež neodpovídají schopnostem a znalostem jedince. Objevuje se v různých pracovních situacích, přičemž jeho intenzita narůstá zejména tehdy, pokud zaměstnanec postrádá podporu nebo kontrolu nad pracovními procesy.

Rozsah pracovního stresu je v současnosti značný. Podle údajů Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA) trpí přibližně polovina zaměstnanců v Evropě různými formami pracovního stresu. Podobná situace se potvrzuje i v českém prostředí – průzkum Univerzity Karlovy a Všeobecné fakultní nemocnice v Praze ukázal, že pro 39 % Čechů představuje zaměstnání významný zdroj stresu (Jouza, 2020). Tyto skutečnosti dokládají, že pracovní stres není okrajovým jevem, ale fenoménem s dopady na zdraví i ekonomickou výkonnost.

Význam studia pracovního stresu spočívá především v jeho dopadu na efektivitu a well-being zaměstnanců. Urban (2019) zdůrazňuje, že časté projevy stresu vedou k únavě, zvýšené chybovosti a k narušování týmové spolupráce. Podobně Timotius a Octavius (2022) uvádějí, že stres snižuje produktivitu dvojnásobem: přímo prostřednictvím fyziologické a psychické zátěže

(aktivací hormonální odpovědi), a nepřímo prostřednictvím zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti.

Současně literatura upozorňuje na souvislost mezi stresem a subjektivním well-beingem zaměstnanců. Koncept well-beingu vychází z pozitivní psychologie a zahrnuje snahu zaměřit se na pozitivní aspekty lidského prožívání, jako je naplnění potenciálu, udržování zdraví a rovnováha mezi pracovními a osobními rolemi (Seligman, 2000). Sonnentag (2015) rozlišuje dvě složky well-beingu: hédonickou, spojenou s pocity pohody, a eudaimonickou, která vyjadřuje naplnění a smysluplnost života.

Nadměrný pracovní stres má však dopady i na fyzické zdraví. WHO (2020) uvádí, že přetrvávající tlak v zaměstnání může vést nejen ke snížení výkonnosti organizací, ale také k somatickým onemocněním zaměstnanců.

V odborné literatuře se přesto objevují i nuance: některé studie zdůrazňují, že pracovní stres nemusí být vždy jednoznačně destruktivní. Timotius a Octavius (2022) hovoří o jeho potenciálním dopadu, nikoliv o automatické kauzalitě. Hirschle a Gondim (2020) upozorňují, že i když je negativní vztah mezi stresem a well-beingem převládající, existují kontexty, v nichž tato souvislost není jednoznačná. Tyto poznatky ukazují, že pracovní stres nelze vnímat pouze jako univerzální determinant zhoršení zdraví a výkonnosti.

Z tohoto důvodu je nezbytné zkoumat konkrétní stresory a jejich individuální dopad na zaměstnance. Cílem této studie je proto identifikovat specifické stresory u generace Z a posoudit jejich význam vzhledem k celkovému prožívání stresu a jeho důsledkům.

4 METODOLOGIE

Cílem studie bylo identifikovat pracovní stresory, s nimiž se setkávají příslušníci generace Z, a porovnat je s obecně popisovanými stresory uváděnými v odborné literatuře. Na základě tohoto srovnání byl vytvořen stresový profil specifický pro tuto věkovou skupinu, jenž může být využit zaměstnavateli při nastavování strategií ke zmírnění či eliminaci pracovního stresu.

Studie byla koncipována tak, aby odpověděla na dvě hlavní výzkumné otázky:

Výzkumná otázka 1: Jaké pracovní stresory generace Z vnímá a do jaké míry se shodují s obecně popisovanými stresory?

- a) Jaké konkrétní stresory se v pracovním prostředí u generace Z objevují?
- b) Které z obecných stresorů jsou pro generaci Z relevantní a které naopak nejsou respondenty zmiňovány?

Výzkumná otázka 2: Jak mohou zaměstnavatelé reagovat na pracovní stresory u této generace?

K zodpovězení první otázky byly provedeny polostrukturované hloubkové rozhovory, jejichž prostřednictvím byly identifikovány a následně kategorizovány stresory uváděné respondenty. Tyto údaje byly porovnány s pěti kategoriemi obecných stresorů, vymezených na základě literární rešerše. Závažnost jednotlivých stresorů byla hodnocena respondenty pomocí pětibodové Likertovy škály (1 = minimální stres, 5 = extrémní stres).

K druhé výzkumné otázce poskytla data opět polostrukturovaná interview, během nichž respondenti reflektovali své strategie zvládání stresu a hodnotili opatření, která jejich zaměstnavatelé podnikají nebo by potenciálně mohli podniknout.

Výzkumný vzorek tvořilo osm respondentů ve věku 19–25 let, kteří splňovali následující kritéria:

- **genderová vyváženost** – zahrnutí respondentů obou pohlaví,
- **různorodé vzdělání** – zastoupení středního i vysokoškolského vzdělání,
- **pracovní zkušenost v oboru** – všichni respondenti byli zaměstnáni v oblasti, v níž se chtějí profesně rozvíjet, aby byla zajištěna relevance jejich zkušeností.

Sběr dat probíhal formou polostrukturovaných rozhovorů podle předem připravených tematických okruhů. Tento postup umožnil získat hlubší vhled do prožívání respondentů při zachování možnosti jejich volného vyjádření. Vzhledem k citlivému charakteru dat byla všechna interview anonymizována.

Analýza dat probíhala v několika krocích. Nejprve byly rozhovory přepsány pomocí softwaru Transkriptor, následně importovány do programu MAXQDA Analytics Pro (24.2.0) a analyzovány metodou otevřeného kódování.

Identifikované kódy byly seskupovány do širších kategorií, k nimž byla přiřazena i hodnocení závažnosti podle respondentů. Výsledkem bylo vytvoření stresového profilu generace Z, který kromě samotných stresorů obsahuje i jejich projevy, způsoby zvládání a doporučení adresovaná zaměstnavatelům.

5 VÝSLEDKY

V kapitole shrnujeme hlavní oblasti, co kterých nejvýznamnější stresory generace Z na pracovním trhu spadají.

5.1 Komunikace

Komunikace se ukázala jako jeden z nejvýznamnějších stresorů. Sedm z osmi respondentů uvedlo, že jim interakce s nadřízenými působí stres. Pět z nich přitom připisovalo problémy především samotným vedoucím pracovníkům.

Respondenti uváděli zejména nedostatečnou četnost komunikace a absenci aktuálních informací. Jak uvedl jeden z účastníků (25 let, HR specialista): *„Komunikace mezi jednotlivými stupni vedení občas vázne. Člověk nemá vždy aktuální informace o dění ve firmě a musí si je dohledávat. Je stresující, když informace nezískávám přímo od nadřízeného, který by je měl předávat.“* Podobně jiný respondent (19 let, truhlář) konstatoval: *„Od vedoucích očekávám větší informovanost. Často musím aktivně vyhledávat informace sám, což je zatěžující.“*

Kromě nedostatečné četnosti komunikace byla zmiňována i neschopnost vedoucích naslouchat potřebám zaměstnanců a nedostatek upřímnosti. Tyto poznatky potvrzují také Moon a Lee (2024), kteří zjistili, že mladí pracovníci často obtížně zvládají hierarchické prostředí a nedostatek horizontální komunikace, což vede k pocitům nejistoty. Podobně Flynn et al. (2025) prokázali, že absence podpory a zpětné vazby u studentů ošetrovatelství generace Z zvyšuje úzkost a stres.

5.2 Finance

Finanční otázky patřily k nejčastěji zmiňovaným stresorům, přestože zkušenosti respondentů se lišily podle formy úvazku a životní situace.

Například respondentka (25 let, účetní) uvedla, že nízké finanční ohodnocení ji vedlo k setrvání na zkráceném úvazku: *„Mzda neodpovídá obdobným pozicím,*

ale práci nevykonávám jen kvůli financím, také kvůli kolegům. Přesto musím zvažovat změnu zaměstnání.“ Jiný respondent (25 let, HR specialista) konstatoval: *„Plat pokrývá pouze základní náklady, na dovolenou musím spořit dlouhodobě.“*

Specifickým příkladem byla zkušenost respondenta – OSVČ (23 let, pojišťovací zprostředkovatel), který uvedl: *„Můj příjem je značně kolísavý. V obdobích, kdy se nedaří uzavírat obchody, pociťuji silnou nejistotu a obavy z minimálního výdělku. To má negativní vliv na mou náladu i kvalitu spánku.“*

Tyto výpovědi ukazují, že finanční situace může být pro generaci Z významným zdrojem nejistoty, a to jak u zaměstnanců v tradičních pracovních poměrech, tak u osob samostatně výdělečně činných.

5.3 Nedostatečné ocenění

Nedostatek slovního ocenění byl dalším silně akcentovaným stresorem. Čtyři respondenti výslovně uvedli, že absence pochvaly či poděkování významně snižuje jejich pracovní motivaci.

Respondentka (25 let, účetní) poznamenala: *„Slovní ocenění je spíše výjimečné, pochvala se objevuje jen zřídka.“* Další účastnice (23 let, referentka ve státní správě) doplnila: *„Za více než dva roky v práci jsem nedostala žádné pozitivní hodnocení ani poděkování.“*

Tyto zkušenosti potvrzují význam uznání a zpětné vazby, které mohou působit jako významný motivační faktor. Absence ocenění navíc úzce souvisí s předchozími kategoriemi stresorů, zejména s komunikací a finančním ohodnocením.

5.4 Projevy stresu

Respondenti popisovali široké spektrum fyzických a psychických projevů stresu. Nejčastěji uváděli nervozitu, strach, gastrointestinální obtíže, koktání, zvýšenou chybovost, zrudnutí a tendenci k uzavírání se.

Například respondent (25 let, sportovní analytik) uvedl: *„Stres se u mě proměňuje v nervozitu, která zásadně snižuje mou pracovní výkonnost.“* Respondentka (21 let, asistentka pedagoga) popsala: *„Pod vlivem stresu začínám dělat chyby, které bych jinak neudělala, a jednám zmatečně.“*

Další respondent (25 let, HR specialista) doplnil: „*Stres negativně ovlivňuje mou soustředěnost i rozhodování. Někdy se zakotkám nebo reaguji nevhodně.*“ Podobně jiná respondentka (25 let, účetní) popsala: „*Při stresu jsem zpomalená, nervózní a méně výkonná. Chybovost se zvyšuje i při rutinních úkolech.*“

U některých respondentů se stres promítal i do negativního vztahu k práci samotné, jak uvedl například účastník (19 let, truhlář): „*Stres mě demotivuje natolik, že se mi nechce chodit do práce a dělám chyby i v běžných úkolech.*“

Tyto projevy dokládají, že pracovní stres u generace Z může mít přímý vliv na individuální výkonnost i na celkovou pracovní spokojenost.

6 DISKUSE A ZÁVĚRY

Výsledky výzkumu ukázaly, že nejvýznamnějšími pracovními stresory generace Z jsou nízká mzda, problémy v komunikaci s nadřízenými a nedostatečné ocenění – ať již ve formě finanční, či verbální. Tyto závěry jsou v souladu s publikovanými studiemi věnujícími se pracovnímu stresu u mladších generací. Zároveň se ukázalo, že generace Z klade na vztahy s nadřízenými a na okamžitou zpětnou vazbu výrazně větší důraz než starší generace, což potvrzují i studie Moon a Lee (2024) nebo Flynn et al. (2025).

Vedle těchto faktorů respondenti často zmiňovali také nejistotu zaměstnání a časté organizační změny, které rovněž zvyšují stresovou zátěž. Lze tedy konstatovat, že většina identifikovaných stresorů odpovídá těm, které uvádí odborná literatura, avšak u generace Z nabývají některé z nich výraznější intenzity – zejména vztahy s nadřízenými a potřeba kontinuální zpětné vazby.

Významnou roli hrají také ekonomické aspekty. Respondenti často zdůrazňovali, že jejich mzda neodpovídá dosaženému vzdělání ani očekáváním. To může souviset s jejich novým postavením na trhu práce a s nedostatkem praktických zkušeností, jak uvádí PROSOVÁ (2023). V důsledku toho se objevují pocity nespokojenosti a frustrace, které se mohou transformovat do nižší pracovní motivace.

Důležitým zjištěním je, že identifikované stresory často vyvolávají u příslušníků generace Z pocity méněcennosti a nedostatečného uznání. Problémy v komunikaci (zejména nedostatek informací a absence naslouchání), nízké či

nejasně komunikované platové podmínky a nedostatek ocenění vytvářejí prostředí, které může u mladých zaměstnanců oslabovat pocit vlastní hodnoty.

Výzkum rovněž potvrdil souvislost mezi stresem a pracovními výsledky. Respondenti uváděli, že stres snižuje jejich efektivitu prostřednictvím nervozity, ztráty koncentrace a chybovosti. Někteří popsali i psychosomatické projevy, jako jsou gastrointestinální obtíže nebo poruchy řeči. Tyto symptomy dokládají přímý vliv stresu na výkon a celkový pracovní well-being, což odpovídá závěrům předchozích studií (Urban, 2019; Timotius a Octavius, 2022).

Identifikace specifických stresorů generace Z má pro zaměstnavatele praktický přínos. Výsledky ukazují, že optimalizace komunikačních procesů, nastavení transparentního systému odměňování a pravidelná zpětná vazba mohou významně přispět ke zvýšení spokojenosti i retence mladých zaměstnanců. Vhodným opatřením se jeví zejména zavedení pravidelných individuálních setkání („one-to-one“), jejichž prostřednictvím mohou nadřízení reagovat na potřeby zaměstnanců, poskytovat podporu a sdílet informace o aktuálním dění v organizaci.

Dále je vhodné uvažovat o zavedení jasných metrik hodnocení výkonu (KPI), které umožní objektivně hodnotit práci zaměstnanců a posílit jejich motivaci. Transparentní komunikace o mzdové struktuře a možnostech profesního růstu může zmírnit nejistotu a posílit důvěru zaměstnanců v organizaci. Pokud není možné okamžité zvýšení mezd, lze využít alternativní formy benefitů, například příspěvky na pojištění či podporu vzdělávání.

Výsledky této studie podtrhují potřebu, aby zaměstnavatelé věnovali zvýšenou pozornost specifickým požadavkům generace Z. Zohlednění těchto faktorů může přispět nejen k vyšší spokojenosti zaměstnanců, ale také ke zlepšení celkové pracovní atmosféry a efektivitě organizace.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. Gen Z adults and younger millennials are “completely overwhelmed” by stress [online]. 2023 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.apa.org/topics/stress/generation-z-millennials-young-adults-worries>

- [2] BERG, M. van den. Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-247-2139-2.
- [3] DELOITTE. Průzkum Deloitte mezi mileniály a zástupci generace Z 2023. Online. 2023. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>. [cit. 2024-04-15].
- [4] FLYNN, D. et al. The impact of anxiety on undergraduate generation Z nursing students during clinical placement: A narrative synthesis. *Nurse Education Today*, 147, 2025, 106596. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2025.106596>
- [5] HIRSCHLE, A. L. T. a GONDIM, S. M. G. Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. Online. *Ciência & Saúde Coletiva*. 2020, roč. 25, č. 7, s. 2721-2736. ISSN 1678-4561. Dostupné z: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>. [cit. 2024-07-31].
- [6] JAYATISSA, K. A. D. U. Generation Z – A new lifeline: A systematic literature review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 2023, 179–186. <https://doi.org/10.4038/sljssh.v3i2.110>
- [7] JOUZA, L. Poškození zdraví z práce – onemocnění ze stresu, pracovní zátěže a prostředí. *Advokátní online deník* [online]. 2020 [cit. 2024-02-27]. Dostupné z: <https://advokatnidenik.cz/2020/01/03/poskozeni-zdravi-z-prace-onemocneni-ze-stresu-pracovni-zateze-a-prostredi/>
- [8] KLÍMOVÁ, Z. Generace X, Y nebo Z 1. díl. ORANGE ACADEMY S. R. O. Orange Academy [online]. 2022 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/generace-x/>
- [9] KOULOPOULOS, T. a KELDSEN, D. The Six Forces Shaping the Future of Business. New York: Routledge, 2016. ISBN 9781315230337.
- [10] MCCRINDLE, M. a WOLFINGER, E. The ABC of XYZ. Sydney: University of New South Wales Press, 2010. ISBN 978 1 74223 035 1.
- [11] MOON, Y., & LEE, S. Experiences of Generation Z nurses adapting to work in a tertiary hospital: A grounded theory study. *Journal of Advanced Nursing*, 81(4), 2024, 2050–2060. <https://doi.org/10.1111/jan.16439>

- [12] MULDER, A. P. et al. Adolescent emotional well-being and social media addiction: The COVID-19 pandemic's influence on mental health. *Medical Research Archives*, 12(5) 2024. <https://doi.org/10.18103/mra.v12i5.5289>
- [13] PRAŠKO, J. a PRAŠKOVÁ, H. Asertivitou proti stresu. 2., přepracované a doplněné vydání. Psychologie pro každého. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1697-8.
- [14] PROSOVÁ, N. SEZNAM.CZ. Generace Z nastupuje do práce: Zaměstnavatelé tvrdě narazí na jejich neochotu. Seznam médium [online]. 2023 [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: <https://medium.seznam.cz/clanek/nicol-prosova-generace-z-nastupuje-do-prace-zamestnavatele-tvrde-narazi-na-jejich-neochotu-9762>
- [15] SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, M. I. et al. Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 2019, 5122. <https://doi.org/10.3390/ijerph16245122>
- [16] SELIGMAN, M. E. P. a CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: An introduction. Online. *American Psychologist*. 2000, roč. 55, č. 1, s. 5-14. ISSN 0003-066X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.5>. [cit. 2024-07-31].
- [17] SONNENTAG, S., TAY, L. a NESHER SHOSHAN, H. A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. Online. *Personnel Psychology*. 2023, roč. 76, č. 2, s. 473-510. ISSN 0031-5826. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/peps.12572>. [cit. 2024-07-31].
- [18] TIMOTIUS, E. a OCTAVIUS, G. S. Stress at the Workplace and Its Impacts on Productivity: A Systematic Review from Industrial Engineering, Management, and Medical Perspective. Online. *Industrial Engineering & Management Systems*. 2022, roč. 21, č. 2, s. 192-205. ISSN 1598-7248. Dostupné z: <https://doi.org/10.7232/iems.2022.21.2.192>. [cit. 2024-07-31].
- [19] URBAN, J. Přestaňte se v práci stresovat: 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5820-6.

- [20] WORLD HEALTH ORGANIZATION. Occupational health: Stress at the workplace. World Health Organization [online]. 2020 [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/occupational-health-stress-at-the-workplace>
- [21] ZÁVODNÁ, L. S. ČESKÝ ROZHLAS. Generace Z, snowflakes, app-generation. Jsou křehcí, když ale v něco věří, tak jdou do ulic a bojují za to, popisuje vědkyně. IRozhlas.cz [online]. [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/generace-z-snowflakes-app-generation-jsou-krehci-kdyz-ale-v-neco-veri-tak-jdou-8913990>. Studio Leonardo, moderuje Renata Kropáčková.
- [22] ZEMKE, R., RAINES, C. a FILIPCZAK, B. Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace. 2. American Management Association, 2013. ISBN 0814432336.

AUTOŘI

Ing. Lucie Mrklasová, e-mail: lucie.mrklasova@mail.newton.cz

PhDr. et Mgr. Barbora Pánková, Ph.D., MBA, Centrum humanitních věd, Vysoká škola NEWTON; Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova, email: barbora.pankova@newton.univesity, barbora.pankova@pedf.cuni.cz

AUTHORS

Ing. Lucie Mrklasová, e-mail: lucie.mrklasova@mail.newton.cz

PhDr. et Mgr. Barbora Pánková, Ph.D., MBA, Centre of Humanities, NEWTON University; Faculty of Education, Charles University, email: barbora.pankova@newton.university, barbora.pankova@pedf.cuni.cz