

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Mezigenerační srovnání motivačních faktorů na
pracovišti**

**Intergenerational Comparison of Motivational Factors
in Workplace**

Zdeňka Krejčová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Zdeňka KREJČOVÁ**
Osobní číslo: **K17B0071P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Mezigenerační srovnání motivačních faktorů na pracovišti**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

1. Teoreticky vymezte problematiku motivace na pracovišti.
2. Představte a charakterizujte vybrané generace.
3. Analyzujte a zhodnoťte motivační faktory ve vztahu ke generacím ve zvolených podnicích.
4. Na základě výsledků šetření formulujte možná doporučení pro podnikovou praxi.


Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**



Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- JERMÁŘ, Milan a kol. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. První vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0730-9.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Kutlák**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Mezigenerační srovnání motivačních faktorů na pracovišti“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 09. května 2020

.....

podpis autorky

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Kutlákovi, za vstřícný přístup, cenné připomínky a rady, kterými mi velmi pomohl k vypracování této bakalářské práce.

Poděkování také patří i mé rodině a blízkým přátelům, za jejich podporu a trpělivost, kterou mi během celého studia věnovali.

Obsah

Úvod	9
1 Cíl, metodika práce.....	10
2 Motivace.....	13
2.1 Vymezení základních pojmů souvisejících s motivací	13
2.1.1 Motivace	13
2.1.2 Motiv.....	14
2.1.3 Stimulace, stimul	15
2.2 Pracovní motivace	15
2.3 Spokojenost pracovníků	16
2.4 Teoretické přístupy k motivaci.....	17
2.4.1 Teorie zaměřené na obsah.....	17
2.4.2 Teorie zaměřené na proces	19
2.5 Zdroje motivace	20
2.6 Motivační nástroje, ovlivňování pracovní motivace	22
2.6.1 Hmotné prvky pracovní motivace.....	22
2.6.2 Nehmotné prvky pracovní motivace.....	24
2.7 Shrnutí teoretických východisek	31
3 Charakteristika jednotlivých generací.....	32
3.1 Vymezení pojmu generace	32
3.2 Současná situace v České republice	33
3.2.1 Generace Baby Boomers	34
3.2.2 Generace X	35
3.2.3 Generace Y	36
3.2.4 Generace Z.....	37

4	Dotazníkové šetření	39
4.1	Charakteristika dotazovaných firem	40
4.2	Dotazník.....	41
4.3	Stanovení testovaných hypotéz	42
4.4	Statistické metody.....	43
4.5	Segmentace respondentů	45
4.6	Vyhodnocení dotazníků.....	46
4.6.1	Kategorie Odměňování a benefity.....	47
4.6.2	Kategorie Kariéra a osobní rozvoj	49
4.6.3	Kategorie Obsah práce	51
4.6.4	Kategorie Vztah k organizaci a jistota práce.....	53
4.6.5	Kategorie Pracovní podmínky a prostředí.....	54
4.6.6	Kategorie Atmosféra a vztahy na pracovišti	56
4.7	Testy nezávislosti	58
4.8	Shrnutí dotazníkového šetření	63
4.9	Odpovědi na výzkumné otázky	64
5	Doporučení pro podnikovou praxi.....	66
	Závěr.....	73
	Seznam použitých zdrojů.....	75
	Seznam tabulek.....	83
	Seznam obrázků	84
	Seznam zkratk	85
	Seznam příloh	86
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Na trhu práce neustále dochází ke střídání jednotlivých generací pracovníků. Každá generace má od zaměstnání jiná očekávání, požadavky a preference. Pro podniky je tudíž velmi důležité, aby včas reagovaly na neustálé změny související se střídáním generací. Reakcí na vzniklé změny může být například změna či přizpůsobení podnikových procesů typických pro jednotlivé generace.

Tématem této bakalářské práce je „Mezigenerační srovnání motivačních faktorů na pracovišti“. Navržená doporučení pro podnikovou praxi mohou být použita ve firmách, kde pracuje široké spektrum osob všech věkových kategorií. Dotazníkové šetření, nástroj využívaný ke sběru dat, je aplikováno na více nezávislých firem, které se nenacházejí ve stejném oboru či sektoru.

V první části teoretického rámce bakalářské práce jsou představeny přístupy k teorii, slovník pojmů, obraty v terminologii související s teorií motivace. Druhá část teoretického rámce se zaměřuje na představení generací. Tato část obsahuje vysvětlení pojmu generace, ročníkové ukotvení osob, následné přiřazení do generací, údaje z Českého statistického úřadu (ČSÚ) o počtu obyvatel České republiky a stručnou charakteristiku jednotlivých generací.

V další části práce jsou představeny organizace, ve kterých jsou respondenti zaměstnání, nástroj pro sběr dat, stanovené hypotézy a statistické metody. Následně jsou pomocí tabulek představeny počty respondentů daných generací a sociodemografická křivka. V další části práce je vyhodnoceno dotazníkové šetření, kde jsou nejprve jednotlivé pracovní benefity rozděleny do kategorií. Následně jsou prováděny analýzy a rozbor, testy nezávislosti dle kategorií, na které navazuje shrnutí dotazníkového šetření společně s odpověďmi na předem stanovené výzkumné otázky.

V závěru práce dochází ke shrnutí výsledků výzkumu a jsou navržena doporučení pro podnikovou praxi dle jednotlivých, analyzovaných generací.

1 Cíl, metodika práce

Cílem této bakalářské práce je srovnat mezi jednotlivými generacemi motivační faktory na pracovišti. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou navržena doporučení pro podnikovou praxi. Pro splnění hlavního cíle je nutno stanovit jednotlivé, dílčí cíle.

Prvním dílčím cílem je vymezení základních termínů a pojmů, které souvisejí s teorií motivace, motivace na pracovišti, stimulace, motivačních a stimulačních nástrojů, zdroje motivace apod. Dalším, druhým dílčím cílem je charakteristika jednotlivých generací. Nejprve je teoreticky zakotven pojem generace a následně jsou představeny jednotlivé generace v rámci České republiky, včetně číselných vyjádření k datu 31. 12. 2018. Třetím dílčím cílem je realizace a vyhodnocení kvantitativního šetření za využití dotazníkového šetření ve zvolených podnicích. Posledním dílčím cílem je návrh vhodného doporučení pro podnikovou praxi na základě provedených analýz.

Šetření

Postup, realizace a struktura šetření odpovídá pojetí Egera a Egerové (2017). Nejprve je realizována preempirická fáze výzkumu, na kterou navazuje část empirická. První část preempirické části zahrnuje stanovení cíle a účelu práce, následuje charakteristika oblasti a téma výzkumu. Poslední částí je formulace výzkumné otázky. Empirická část zahrnuje design (zvolení vhodného nástroje), sběr dat, analýzu a vyhodnocení dat. Poslední částí empirické fáze je zodpovězení otázek a následná interpretace výsledků (Eger a Egerová 2017; Punch 2008).

V této práci je použita výzkumná metoda **teoretické rešerše a desk research**. Metoda literární teoretické rešerše je použita pro shrnutí teoretických východisek. Tato metoda je použita například v teoretické části vymezení teorie motivace, preempirické a empirické fázi šetření při stanovování výzkumné oblasti, výzkumných otázek a hypotéz. Desk research je typ výzkumu, který je vhodný v případě, kdy není dostatek prostředků pro realizaci vlastního výzkumu. Jedná se tedy o sekundární výzkumnou metodu, která používá již zjištěná data, výsledky studií, články, které vznikly pro jiný účel práce (Křčál 2017; Podnikatel 2007). Toušek (2014) charakterizuje desk research jako „...*nezbytným krokem na počátku každého výzkumného projektu, neboť umožňuje získání základních znalostí o zkoumané problematice a zpřesnění designu výzkumu*“. Výzkum desk research

je použit zejména v části práce, která se zaměřuje na charakteristiky jednotlivých generací.

Preempirická fáze dotazníkového šetření

Hlavním cílem práce, jak již bylo zmíněno, je mezigenerační srovnání motivačních faktorů v podnikové praxi. Mezi jednotlivými generacemi jsou zkoumány a porovnávány odlišnosti, které jsou analyzovány pomocí **dotazníkového šetření**. V neposlední řadě je navrženo řešení a doporučení vhodné motivace. Doporučení, které je během této bakalářské práce navrženo, lze považovat za vhodné pro podnikovou praxi v mnoha podnicích.

Výzkumná oblast dle Egera a Egerové (2017) je charakterizována pouze několika málo slovy. Výzkumnou oblastí této bakalářské práce je Motivace. **Výzkumné téma** je více podrobné, než je výzkumná oblast. Jedná se o konkretizaci a bližší specifikaci práce. Výzkumné téma práce zní: Motivace na pracovišti v závislosti na věku (Eger a Egerová 2017, Kozel 2006).

Výzkumná otázka je takové tvrzení, na které v souvislosti s problémem je možné znát odpověď. Data získaná během dotazníkového šetření slouží především k získání odpovědi na stanovené výzkumné otázky. Na výzkumné otázky lze získat odpovědi například stanovením a ověřením hypotéz, které jsou pomyslným podbodem této otázky (Eger a Egerová 2017, Kozel 2006).

Hypotéza, která doplňuje výzkumné otázky, je uvedena ve výzkumné části práce, viz kapitola 4.3. Stanovení testovaných hypotéz.

Vzhledem k charakteru práce jsou stanoveny následující výzkumné otázky (VO):

- VO₁: „*Jaké jsou preference motivace u jednotlivých generací?*“
- VO₂: „*Jaký je vztah k odměňování při mezigeneračním porovnání?*“

Problematika odměňování na pracovišti je vzhledem k důležitosti a aktuálnosti zkoumána zvlášť, jelikož se jedná o nejdůležitější motivační faktor.

Empirická fáze dotazníkového šetření

Dotazník je nástroj určený pro sběr dat, který je využit ve výzkumné části této práce. Lze jej charakterizovat jako nástroj pro hromadný sběr dat (Kohoutek 2010). Dotazník byl mezi respondenty šířen jak v papírové, tak v elektronické podobě.

Respondent v dotazníkovém šetření odpovídá na uzavřené otázky, určuje preference apod., což je charakteristické pro kvantitativní výzkum. Vzhledem k počtu 214 respondentů lze tvrdit, že se jedná o **kvantitativní výzkum**. V další části bakalářské práce je stanovena hypotéza, která je pomocí statistických testů verifikována či falzifikována. Hypotézy jsou rovněž typické pro kvantitativní výzkumy (Eger a Egerová 2017, Svoboda 2019).

Výzkum, který je prováděn pro účely bakalářské práce, je **limitován mnohými faktory**. Výzkum je omezen především časovými a finančními zdroji. V důsledku časové náročnosti nebylo možné oslovit dostatečně velký počet respondentů ze všech pracovních sektorů a odvětví, organizací a podniků v rozsahu celé České republiky. Dalším limitujícím faktorem je i neodpovídající poměr respondentů jednotlivých generací v šetření, vzhledem k zastoupení generací v populaci České republiky.

Výzkum je prováděn na 95 % úrovni spolehlivosti a intervalu spolehlivosti 6 %. Interval spolehlivosti lze také charakterizovat jako statistickou odchylku či chybu. Vznik potenciální chyby je tedy zhruba 6 %. U celkové populace ČR 10 miliónů osob, výše uvedené hodnoty odpovídají počtu zhruba 260 respondentů. Výzkumu se zúčastnilo právě 214 dotazovaných osob (Sample Size Calculator 2020).

Doporučení pro další výzkum je především odstranění limitujících faktorů. Dalším výzkumům, které budou zkoumat motivaci na pracovištích v závislosti na věku (dle generací), lze doporučit, aby se soustředily, především na generaci Z. Generace Z je již v současnosti ekonomicky aktivní. Zanedlouho ale začne na trh práce proudit stále více osob, například po dokončení vysokoškolských studií, a proto je potřeba znát motivy a stimuly, které by osoby z této generace lépe motivovaly a stimulovaly při výkonu práce, zvýšily tak například pracovní nasazení, ale především spokojenost. Vysoká spokojenost pracovníků zamezí situaci, kdy by pracovníci často měnili zaměstnání, což má pro podnik zejména pozitivní dopady.

2 Motivace

V této části práce je teoreticky vymezena a zakotvena problematika motivace a motivačních faktorů. Kromě jiného jsou představeny motivační či stimulační nástroje a dále jsou charakterizovány teoretické přístupy k této problematice.

2.1 Vymezení základních pojmů souvisejících s motivací

V této podkapitole je podrobně popsána teorie motivace, charakteristika motivů a obecný popis stimulace. Dále jsou vysvětleny základní rozdíly mezi motivací a stimulací, mezi motivem a stimulem.

2.1.1 Motivace

Slovo motivace vychází z latinského slova „movere“. Slovo „movere“ je překládáno do českého jazyka pojmem „pohybovati se“ nebo „hýbati“ (Stachová 1997). Pojmu motivace ovšem není přisuzován pouze jednotný obsah (Nakonečný 1997). Pod pojmem motivace si také lze představit situaci, že „... v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy“ (Jermář 2017, str. 60).

Milan Nakonečný (1997, str. 17) definuje motivaci jako „*Intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua...*“. Situací může být nespočet. Jedná se o situace, které ovlivňují naše jednání – motivy.

Plamínek (2015, str. 16) definuje smysl motivace jako „*Nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování*“. Motivace se využívá především v praxi. Zaměstnavatel se snaží nejrůznějšími prostředky přimět své zaměstnance podávat ty nejlepší výkony. Musí se jednat o nenásilnou formu a každá osoba ji musí přijmout a akceptovat. Pojem motivace neoznačuje pouze proces motivování. Zahrnuje také samotný výsledek motivačního procesu. Výsledkem může být například splnění či nesplnění cíle motivačního procesu (Plamínek 2015).

Pod pojmem motivace si nadále lze představit, že se jedná se o jakousi hnací sílu, která velmi výrazně ovlivňuje naše chování a „nutí“ nás dělat veškeré činnosti. Snaží se také co nejpřesněji odpovědět na otázku: Proč se různí lidé orientují na různé cíle? (Nakonečný 1997).

Dle Švancary (2003, str. 84) lze motivaci chápat jako „*Co je „za“ pozorovanými projevy chování, čím se iniciuje chování/jednání a k čemu směřuje*“.

Dle všech možných definicí lze tvrdit a usuzovat, že motivace je dlouhodobý proces, jehož hlavním cílem je uspokojení lidských potřeb. Jedná se o proces, který je příčinou našeho jednání. Proces motivace směřuje ke zdárnému naplnění cíle. Ovšem není vyloučeno, že ke splnění cíle musí dojít vždy (Nakonečný 1997).

Motivace působí ve třech dimenzích – dimenze směru, dimenze stálosti (vytrvalosti) a dimenze intenzity (síly). Dimenze směru umožňuje požadovanou osobu motivovat, upoutat ji na přitažlivé cíle a odvracet ji od jiných, méně požadovaných cílů. Dimenze stálosti (vytrvalosti) představuje schopnost dané osoby překonávat jakékoliv překážky. Častými překážkami jsou např. pomyslná časová vyčerpání, úspěchy a nezdary z předchozích pokusů apod. Dimenze intenzity vyjadřuje úsilí a vytrvalost při plnění předem stanovených cílů (Jermář 2017).

2.1.2 Motiv

Pojem motiv v psychologii představuje synonymum pro popud, pohnutku. Jedná se o jakousi vnitřní psychickou sílu, která je důvodem konání rozhodnutí, činů, jednání či chování člověka. Každá osoba má jiné motivy chování – staví jim jinou důležitost. Motiv dává činnosti osoby psychologický smysl. Konečné jednání může být výsledkem působení více motivů. Každý z těchto motivů může mít jinou váhu na jednání člověka (Jermář 2017).

O motivech lze rovněž hovořit jako o potřebách. Tyto potřeby lze dělit na sociální a biologické. Biologické potřeby jsou potřeby, které jsou vrozené, naopak od sociálních. Sociální potřeby jsou spjaty s okolním světem (Bedrnová 2007).

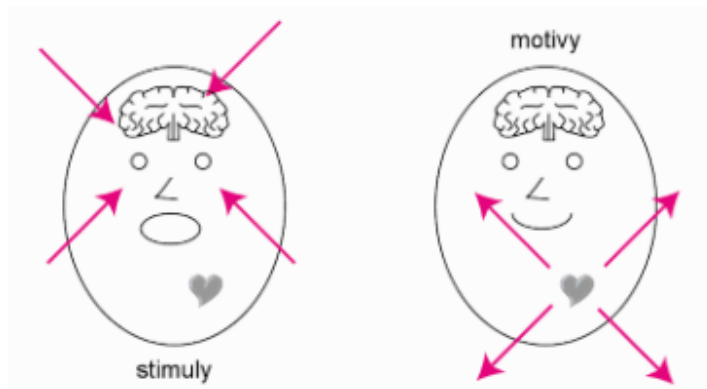
Motivy jsou dále děleny na cílové (terminální) a na motivy instrumentální. U motivů cílových je patrné, k cíli jakého jednání osobu vedou. Tyto motivy působí do doby, dokud není splněn předem stanovený cíl – po dosažení uspokojení motivy přestanou působit. Naopak k instrumentálním motivům je obtížné přiřadit cílový stav. Pokud existují motivy, které jsou orientované stejným směrem (mají stejný cíl), je výsledná motivace větší, než kdyby působil pouze jeden motiv. Pokud ovšem proti sobě stojí protichůdné motivy (rozdílné cíle, názory apod.), mohou tak výsledné jednání narušit, za extrémních podmínek nemusí k danému jednání vůbec dojít (Jermář 2017).

2.1.3 Stimulace, stimul

„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka ...“ (Jermář 2017, str. 62). Na psychiku lze působit pomocí vnějších podnětů – tzv. stimulů. Naopak, pokud je hlavním cílem člověka motivovat, je nezbytné na něj působit pomocí vnitřních pohnutek – tzv. motivů. Stimuly i motivy mohou působit samostatně, ale i společně (Plamínek 2010).

Mezi hlavní představitele stimulace patří např. pravidelné vyplácení mzdy, stravenky, příspěvky na dopravu, třináctý plat a jiné pracovní benefity. Osoba, která tyto stimuly přijímá, pracuje především díky jejich působení (Plamínek 2010).

Obrázek č. 1 : Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: Plamínek (2010, str. 15)

Na obrázku č. 1 lze vidět porovnání působení stimulů a motivů. Jak již bylo zmíněno, stimuly působí na člověka zvenčí (obrázek vlevo). Na obrázku vpravo je zobrazen „vnitřní svět“ člověka, který je motivován.

2.2 Pracovní motivace

Nakonečný (1992, str. 107) charakterizuje pracovní motivaci mnoha definicemi, například: „Pracovní motivace není nic individuálního, nýbrž je to produkt podmínek, v nichž se jedinec nachází. K těmto podmínkám patří dělba práce, spolupráce, mzda, hospodářské a společenské principy uspořádání těchto podmínek...“. Další definice Nakonečného (1992, str. 108) zní: „Pracovní motivace je spojena s určitým očekáváním a je prostředkem dosahování určitých hodnot, odměn...“.

Motivace nemusí nabývat pouze kladných hodnot. Mohou se objevit, a objevují se situace, které pracovní motivaci ubírají. Zaměstnanci, kteří pravidelně chodí do zaměstnání, mohou být motivováni buďto pozitivně, nebo negativně. Pracovník může být

motivován na základě pracovního prostředí, pracovního kolektivu, pracovní skupiny, podmínek na pracovišti, druhem práce, situacemi, které musí řešit, stresu, kterému musí čelit apod. (Jermář 2017; Nakonečný 1992).

Mayerová (1994) rozděluje motivy, které působí na pracovní motivaci a následně na jednání pracovníka:

- aktivní motivy (mají přímý vliv na pracovníka);
- podporující motivy (tvoří prostor pro vznik a působení aktivních motivů);
- potlačující motivy (odvádějí pozornost).

2.3 Spokojenost pracovníků

Kociánová (2010, str. 34) charakterizuje ve své publikaci spokojenost pracovníků následující definicí: „*Spokojenost člověka představuje subjektivní pocity, a to v osobní i v pracovním životě. Ovlivňují ji naplněná očekávání a cíle, události vnímané jako pozitivní...*“.

Spokojenost se z osobního života přenáší mnohem snadněji do života pracovního, než z pracovního života do osobního. Pracovní spokojenost či nespokojenost lze brát jako komplexní jev – jedná se o subjektivně vnímané a prožívané skutečnosti, které vznikají v zaměstnání. Výsledkem je hodnocení podmínek, které je ovlivněno osobnostními charakteristikami člověka a má vliv na utváření postojů. Můžeme ale najít i profese, u nichž toto tvrzení neplatí (Kociánová 2012; Kociánová 2010).

Pokud je pracovník v organizaci spokojený, není těžké se pokoušet jej motivovat k dalším, lepším pracovním výkonům. Pokud je ovšem pracovník nespokojen, je těžké jej nadále nějak motivovat. Pokud je pracovník nespokojen, lze předpokládat, že jeho výkon, pracovní nasazení, nebo třeba loajalita k firmě není tak vysoká, jako u spokojeného zaměstnance. Dá se tedy říci, že pokud je pracovník nespokojen, klesá jak jeho loajalita, tak i výkonnost při práci (Armstrong 2007).

Faktory, které posilují pracovní spokojenost, jsou dle Kociánové (2010) například průhledná organizační a personální politika, jasné a přiměřené cíle vlastní práce, různorodá práce, možnost vlastní kontroly, využití vlastních schopností a zkušeností, finanční ohodnocení, spolupráce ve skupině, přátelské vztahy, bezpečnost při práci aj.

Kociánová (2010) uvádí ve své publikaci faktory, které oslabují pracovní spokojenost. Jsou jimi například převaha nepředvídatelných vlivů na práci, časový stres, pracovní zátěž, nereálné pracovní nároky, špatné vztahy s nadřízeným a se spolupracovníky, nedostatek času na osobní a rodinný život apod.

2.4 Teoretické přístupy k motivaci

Veškeré teoretické přístupy a metody se snaží o co nejpřesnější poznání a objasnění lidského chování. Zkoumají motivaci jako samotný proces. V současné době neexistuje jednotná teorie motivace, kterou by uznávali všichni zástupci jednotlivých směrů (Nakonečný 1997).

Teorie motivace se pomyslně dělí na dvě hlavní skupiny. První skupinou jsou motivační teorie zaměřené na obsah. Mezi tyto teorie patří například Maslowova teorie potřeb a Dvoufaktorová Herzbergova teorie. Mezi teorie zaměřené na proces lze zařadit například Teorii kompetence, Teorii spravedlnosti (rovnováhy), Teorii expektance (Jermář 2017).

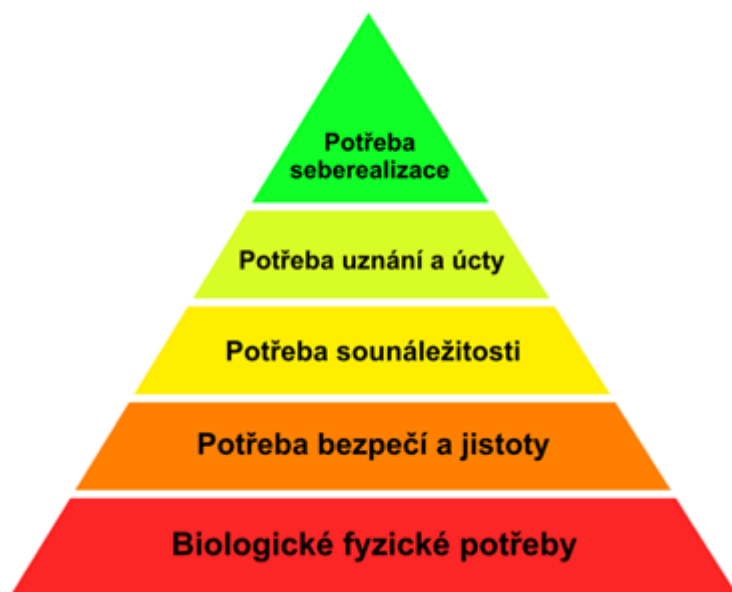
2.4.1 Teorie zaměřené na obsah

Mezi hlavní představitele teorie zaměřené na obsah patří Maslow a Herzberg. Teorii lze rovněž označit jako teorie potřeb. Tato teorie vychází z neuspokojených potřeb osob, které následně vedou k nerovnováze v lidské psychice. Pro obnovu rovnováhy je potřebné nalézt cíl, díky němuž dojde k uspokojení potřeby a vede k opětovnému naplnění cíle. Snaží se najít odpověď na otázku: Co, či jaké skutečnosti motivují pracovníky k práci? (Armstrong 2007).

Maslowova teorie potřeb

Dle Maslowovy teorie je nutno začít uspokojovat nejnütnější fyziologické (biologické fyzické) potřeby. Na vrcholu pyramidy je potřeba seberealizace. Maslow uspořádal jednotlivé stupně uspokojení do pyramidy, neboť se domníval, že všechny potřeby jsou navzájem provázané. Současně tvrdil, že nejvýše postavená potřeba seberealizace nemůže být nikdy zcela uspokojena. Maslow věřil, že člověk může uspokojovat potřeby na vyšších stupních pouze tehdy, budou-li splněny všechny předcházející stupně potřeb (Jermář 2017).

Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Filozofie úspěchu (2019b), zpracováno autorkou

Základním pilířem jsou fyziologické potřeby. Patří sem uspokojování potřeb, jako jsou například jídlo, pití, spánek, dýchání apod. Pokud jsou tyto základní potřeby uspokojeny, pak následuje uspokojování dalších potřeb tzv. rozvojových. Potřeby jistoty a bezpečí jsou druhým stupněm v pyramidě potřeb. Mezi potřeby druhého stupně resp. patra lze zařadit například možnost si hledat informace, komunikace s rodinou a okolím, ochrana před nebezpečím a další. Do třetího stupně pyramidy patří potřeba sounáležitosti. Každý člověk se potřebuje svěřovat přátelům, rodičům a posléze i založit vlastní rodinu. Čtvrtým stupněm pyramidy je potřeba uznání a úcty. Do tohoto stupně lze zařadit například snahu o zobrazení nezávislosti, bohatství, postavení v zaměstnání, moc a vliv aj. Posledním stupněm a zároveň vrcholem celé pyramidy je potřeba seberealizace. Seberealizace představuje pro člověka maximální spokojenost, možnost plně se angažovat a nadále rozvíjet své schopnosti (Filozofie úspěchu 2019a).

Dvoufaktorová Herzbergova teorie

Tato teorie je založena na předpokladu, že každý člověk má dva druhy potřeb. První skupina potřeby jsou tzv. **vnější, dissatisfactory**. Tyto faktory se týkají především pracovní nespokojenosti. Nepříznivý stav vyvolává pracovní nespokojenost a snižuje motivaci pracovníků. Pokud jsou tyto faktory v příznivém stavu, pak nemají vliv na pracovní motivaci. Příkladem takového dissatisfactoru je například plat. Pokud zaměstnanec není s platem spokojený, jeho spokojenost i motivace klesají. Pokud je

ovšem plat odpovídající zaměstnancovu výkonu, pak je jeho motivace neovlivněna. Jako další příklady můžeme uvést politiku firmy, řízení firmy, personální stránku firmy, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky a další (Jermář 2017).

Druhou skupinou jsou faktory **vnitřní** čili **motivátory, satisfaktory**. Tyto faktory se přímo podílí na pracovní výkonnosti a celkově i na motivaci. Pokud jsou tyto faktory v nepříznivém stavu, pak zaměstnanec nemusí být nespokojen, ale není motivován k lepším výkonům. Pokud jsou tyto satisfaktory v příznivém stavu, pak roste zaměstnancova motivace. Jako příklad těchto faktorů lze uvést například nadstandartní pracovní výkon, uznání, vhodný obsah práce, patřičnou odpovědnost, možnosti kariérního růstu a dalšího pracovního rozvoje (Jermář 2017).

2.4.2 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na obsah se zabývají způsoby, jak různí lidé vnímají pracovní prostředí, ve kterém pracují a jak jej nadále interpretují svému okolí. Tyto teorie také charakterizují, co individuální chování lidí způsobuje, jak jej lze řídit, udržet a za jakých situací dochází k ukončení již zmíněného chování. Tyto teorie se také snaží se odpovědět na otázku: Jaký je průběh motivačního procesu? Mezi známými teoriemi patří do této skupiny např. teorie spravedlnosti, teorie kompetence aj. (Armstrong 2007; Donnelly 1997).

Armstrong (2007, str. 223, 224) charakterizuje teorie zaměřené na proces následující definicí: *"V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby"*.

Teorie kompetence

Autorem teorie kompetence je R. W. White, který navrhl a definoval tuto specificky orientovanou metodu motivace. Vychází ze základního předpokladu, že každý člověk projevuje svoji potřebu kompetence (být kompetentní) právě v pracovním životě, snaží se všem ukázat své schopnosti, kompetentnost (profesionální způsobilost) a sklídit patřičný obdiv a úctu spolupracovníků. Tato teorie má i svoji sociální rovinu – umožňuje porovnávat výkony jednotlivých zaměstnanců (Jermář 2017).

Teorie spravedlnosti

Adamsova teorie spravedlnosti je založena na sociálním srovnání. Každý člověk dává do práce jistý vklad. Příklady vkladů jsou např. intenzita pracovního vypětí, náročnost práce na schopnosti, odpovědnost apod. Zaměstnanci vykonaná práce přinese jistý efekt. Tento

efekt (např. uspokojení z dobře vykonané práce, odměnu) může zaměstnanec porovnávat s ostatními spolupracovníky. Pokud pracovník zjistí, že jeho vklady jsou vyšší, než dostavený efekt, je demotivován. Zaměstnanec si hledá takové zaměstnání, kde bude jeho vklad odpovídat efektu (Jermář 2017).

2.5 Zdroje motivace

Aby bylo možno zjistit, co jednotlivé pracovníky nevíce a nejefektivněji motivuje, je potřeba zjistit, jak samotná motivace vzniká. Zdroje motivace jsou tedy chápány jako skutečnosti, které vytvářejí motivaci a jsou s ní velmi úzce spjaty. Mezi nejčastější zdroje motivace řadíme: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály (Jermář 2017).

Výše byly představeny zdroje motivace, které jsou úzce spjaty s vnitřním rozpoložením každého člověka. U zdrojů motivace se ale nelze soustředit pouze na vnitřní rozpoložení zaměstnance, ale také na pomyslné zdroje motivace, které může nabídnout samotná firma, kde zaměstnanec pracuje. Mezi tyto nehmotné typy zdrojů organizace můžeme zařadit např. firemní kulturu, styl vedení – lidí či celé organizace, komunikace, interpersonální vztahy, pracovní benefity, prestiž firmy apod. (Jermář 2017).

Potřeby

„Potřebu chápeme jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného“ (Jermář 2017, str. 62).

Potřebu tedy lze chápat, jako jakýsi stav napětí, kterého se bez jasného důvodu snaží mysl co nejrychleji zbavit. Potřeba vede lidský organismus k odstranění nedostatku. Nedostatek v lidském těle následně vyvolá potřebu, která je následována motivací. Následně je vykonána činnost, která vede k odstranění daného nedostatku (Jermář 2017).

Potřeby lze rozdělit na biologické a sociální. Mezi biologické potřeby jsou řazeny ty potřeby, které jsou spojeny se základními fyziologickými potřebami. Jedná se například o potřebu spánku, kyslíku, příjem potravy a tekutin. Všechny tyto potřeby lze označit jako potřeby primární. Sociální potřeby jsou takové potřeby, které jsou spjaty s člověkem. Člověk je sociální, společenský tvor, který lpí na projevování lásky, pocitech sounáležitosti, touží po uznání okolí, chce se seberealizovat a dominovat ve svém okolí. Tyto potřeby jsou označovány jako sekundární. Uspokojování potřeb zahrnul již Maslow v jeho Teorii potřeb. Nejprve musí být uspokojeny potřeby primární (fyziologické), poté se lze soustředit na další, vyšší potřeby viz kapitola 2.4.1. (Jermář 2017).

Návyky

Návyk je jakási činnost, kterou lze dělat pravidelně, opakovaně, a většinou ve vyhrazených časových úsecích a místech. Jedná se tedy o zautomatizovaný způsob jednání či řešení problému. Návyky lze charakterizovat jako naučený vzorec chování, který lze aplikovat přímo v praxi na konkrétní situaci. Za návyk lze považovat každodenní rituál před určitou činností, nad kterým není přemýšleno. Jako příklad lze uvést například popíjení piva s přáteli při hokejovém zápasu, čištění zubů po snídani apod. (Jermář 2017; Nakonečný 1992).

Zájmy

Pojem zájem lze charakterizovat jako poměrně trvalé zaměření osoby na jistou oblast jevů skutečnosti či předmětů. Jedná se o vývojově vyšší stupeň motivu. Zájmy jsou podmíněně spojené s potřebami. Zájem je tedy odvozená potřeba, která se dá uspokojit prováděním dané zájmové činnosti. Př. zájem o kulturu – návštěva divadla, kina; zájem o sport – účast na sportovních akcích (hokej, ...) apod. (Jermář 2017; Nakonečný 1997).

Hodnoty

„Hodnotu je možno charakterizovat jako něco, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr jednotlivých způsobů a cílů jeho jednání“ (Jermář 2017).

Pod tímto pojmem si lze představit skutečnosti, se kterými se v běžném životě lze denně setkat, a přisoudit jim určitou hodnotu, význam a důležitost. V průběhu života si každá osoba nevědomky seřadí svůj žebříček hodnot, dle kterého se následně řídí. Tento žebříček hodnot se ovšem časem mění, aktualizuje se postupem let. Každý člověk má odlišné priority, hodnoty. Existují i některé hodnoty, které jsou důležité pro větší masu lidí. Mezi tyto hodnoty patří určitě zdraví, láska, rodina, děti, přátelství, vzdělání, pravda, odvaha, nezávislost a další (Armstrong 2007; Jermář 2017).

Ideály

Ideály jsou produktem abstrakce a mohou mít velmi silný emoční náboj. Ovšem *„více jsou všechny ideály deklarovány než aktivně posuzovány a bráněny“* (Nakonečný 1997, str. 83).

Každý člověk má své, odlišné ideály. Například se jedná o vzory a modely, které slouží člověku jako náповěda či pomoc v jistém jednání. Jedná se o velmi kladně hodnocenou činnost, která se odehrává v mysli při reakci na daný podnět. Ideálem může být člověk,

vzorec chování či životní cíle, které se mohou týkat pracovního i osobního života. Ideály jsou součástí morálky a vyjadřují jakousi obranu před hrozbami, které v minulosti působily na psychiku jedince (Jermář 2017; Nakonečný 1997; Růžička 1992).

2.6 Motivační nástroje, ovlivňování pracovní motivace

Motivační prvky a nástroje lze rovněž pojmenovat jako zaměstnanecké benefity, zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnancům zcela dobrovolně poskytovány podnikem.

Pro zaměstnavatele by mělo být prioritou, aby zajistil co nejlepší pracovní podmínky pro své zaměstnance. Splnění veškerých bezpečnostních, hygienických a dalších pravidel je samozřejmostí. Profit celé organizace je založen na pracovní morálce i pracovním nasazení zaměstnanců. Zaměstnavatel by tedy neměl myslet pouze na nezbytná pravidla, která jsou dána zákony, ale aby své zaměstnance vhodným způsobem namotivoval i jinými a neméně důležitými benefity, mezi které lze zařadit např. vybavení pracoviště, dostatečný prostor při práci, možnosti odpočinku, možnosti trávení volného času apod. (Endenred 2019; Taušl Procházková 2017).

Samotná motivace pracovníků je velmi důležitá, ale neméně důležité jsou pracovníkovy schopnosti, vědomosti, znalosti, schopnost dělat důležitá rozhodnutí, pracovat pod tlakem apod. Zaměstnance lze proškolit a vzdělávat na pracovišti, aby si prohloubil znalosti, vědomosti apod. Motivačními nástroji mohou být například zaměstnanecké výhody, slevy na produkty, hodnocení pracovníků, možnost kariérního postupu apod. (Taušl Procházková 2017).

2.6.1 Hmotné prvky pracovní motivace

Jedná se o benefity, které dostává zaměstnanec navíc ke své mzdě či platu. Motivační prvky jsou součástí sociální politiky podniku. Důvodem, proč podniky poskytují zaměstnanecké benefity jsou: zisk a udržení nových pracovníků, udržení stávajících pracovníků, motivování pracovníků k větším pracovním výkonům (pomocí výkonové prémie), upevnění loajality všech pracovníků podniku, vytvoření příjemných, harmonických pracovních vztahů apod. (Taušl Procházková 2017).

Tento druh pracovní motivace je spojen s pracovníky, kteří mají nižší životní úroveň. Zpočátku jsou tito zaměstnanci zaměstnáni s mzdou/platem, který dostanou naprosto

spokojeni a jsou velmi motivovaní. S růstem životní úrovně se pracovníkům výše mzdy/platu přestává zamlouvat a motivujícími prvky se tedy stávají nehmotné prvky pracovní motivace (Taušl Procházková 2017).

Příklady hmotných prvků mohou být:

- základní mzda, osobní ohodnocení;
- pravidelné navyšování mzdy;
- prémie;
- finanční (hmotná) odměna;
- podíly na zisku;
- možnost nákupu zaměstnaneckých akcií;
- 13. plat;
- příspěvek na stravu;
- příspěvek na sport, kulturní vyžití, další vzdělávání pracovníka;
- přispívání zaměstnavatele na životní pojištění, penzijní připojištění apod.;
- zvýhodněné půjčky;
- věcné požitky – jako např. služební automobil, služební byt, služební telefon a počítač, sleva na firemní produkty apod. (Taušl Procházková 2017, str. 248).

Motivační složky hmotných prvků mohou být rozděleny na přímé a nepřímé – dle působení na pracovníka.

Motivační složky přímé dle Bedrnové a Nového (2002):

- **nárokové** motivační složky přímé zahrnují veškeré mzdy a platy. Mzdy mohou být rozděleny dle času stráveného na plnění jednotlivých úkolů, nebo předem dané za splnění jednotlivých úkolů (bez ohledu na dobu trvání práce na úkolu).
- **příplatkové** motivační složky přímé obsahují nejrůznější druhy příplatků. Tato pomyslná skupina zahrnuje příplatky za přesčas, za práci v sobotu a neděli, za svátek, za noční směnu, příplatky na dovolenou, příplatky za použití soukromého majetku (vozu) pro firemní potřeby apod.
- **nenárokové** motivační přímé složky jsou například výkonové prémie jednotlivců, výkonové kolektivní prémie, jednorázové odměny, osobní ohodnocení, podíly ze zisku.

Motivační složky nepřímé

Mezi motivační složky nepřímé s finančním vyjádřením lze zařadit například příplatek na stravování, příplatek na životní a penzijní pojištění, příspěvek na dopravu, bezúročné firemní půjčky apod. Do skupiny nepřímých motivačních složek s nefinančním vyjádřením lze zařadit například volné pracovní dny, zvláštní ustanovení v pracovní smlouvě, speciální vybavení pracoviště, vyhrazené parkování pro osobní či firemní vůz, poskytování služeb (například masáže) apod. (Bedrnová, Nový 2002).

2.6.2 Nehmotné prvky pracovní motivace

„Význam nehmotné motivace závisí především na životní úrovni zaměstnanců. Pokud je zaměstnanec zajištěn z hlediska živobytí (hmotné prvky), do popředí se dostává motivace nehmotná“ (Taušl Procházková 2017, str. 249).

Příklady nehmotných prvků dle Taušl Procházkové (2017, str.249):

- zvyšování kvalifikace, celoživotní vzdělávání a další rozvoj pracovníků;
- bezkonfliktní komunikace;
- písemná či ústní zpětná vazba k vykonané práci;
- dobré pracovní vztahy a vyhovující podniková kultura;
- projevování důvěry, povzbuzování;
- možnost kariérního růstu;
- vybavení pracoviště a zajištění bezpečnosti práce;
- udělování pochval a uznání soukromě i před spolupracovníky;
- péče o zaměstnance (např. bezplatná lékařská péče);
- dovolená navíc;
- obsah práce;
- flexibilní pracovní doba, možnost home-office;
- kreativní a smysluplná práce;
- podíl na řízení podniku;
- cafeteria systém a další.

Firemní kultura

Pojem firemní kultura je spojen především se vztahy firmy k zaměstnancům, zákazníkům, životnímu prostředí, se vztahy uvnitř firmy, s veřejným vystupováním firmy apod. Samotným jádrem firemní kultury je vnitřní přesvědčení zaměstnanců firmy o tom, co je správné, co správné není, jak se mají nebo nemají chovat k zákazníkům či vedenímu firmy, k manažerům nebo ke svým kolegům. Je možné ve firmě sepsat tzv. etický kodex. V tomto dokumentu jsou sepsány informace ohledně vhodného chování, způsobech oblékání, vyjadřování se, nastavených pravidel, která platí vždy a i pro zaměstnance na všech úrovních řízení. V dnešní době je již velmi důležitý i faktor ochrany životního prostředí. Většina firem, podniků a závodů se snaží využívat šetrnější technologie, třídí odpad, snaží se o redukci plastů a podobně (Bloudek 2014).

Styl vedení

Pod pojmem styl vedení si lze představit dva druhy či způsoby chování. První způsob charakterizuje, jakým způsobem se chová manažer (vedoucí pracovník) ke členům pracovní skupiny. Druhý způsob chování vyjadřuje vedení celé firmy. Styly vedení jsou právě tři – autoritativní, demokratický a liberální (Veber 2009).

Komunikace

Schopnost otevřeně komunikovat je nesmírně důležitá. Pokud ve firmě není s komunikací problém a manažeři sdělují podřízeným všechny nezbytné informace, které se šíří důvěryhodnými zdroji dále, pak je velice těžké se v takovéto firmě setkat s fámami a nedůvěryhodnými či nepravdivými informacemi. Pokud ovšem ve firmě není dostatečná informovanost pracovníků, tak nepravdivé informace mohou vznikat a dále se šířit. Tyto okolnosti mohou posilovat obavy a nejistotu (Jermář 2017, Veber 2009).

Důležitá je i komunikace ve vztahu firma a veřejnost. S veřejností komunikuje PR oddělení (Public Relations), které v tiskových zprávách a na jednáních informuje veřejnost o předem dohodnutých skutečnostech (Veber 2009).

Prestiž firmy

V každé firmě jsou důležité vztahy uvnitř firmy, i dobré vztahy s veřejností. Prestiž firmy je také důležitou motivační složkou pro zaměstnance, jež ve firmě pracují. Jednotlivé firmy zařizují pro své zaměstnance širokou škálu benefitů či koncept společenské odpovědnosti firem (CSR). S prestiží firmy také neodmyslitelně souvisí její čistá

obchodní minulost, dobrý brand, velký obrat apod. To, jak firma působí na venek, ovlivňuje například spokojenost zákazníků, ohlasy a zpětná vazba od zaměstnanců, široká nabídka práce pro veřejnost, originální a dostupné služby pro všechny segmenty zákazníků (Taušl Procházková 2017; Veber 2009).

Prestiž firmy je také důležitá pro obchodní partnery, kteří s firmou spolupracují, či o spolupráci uvažují. V současné době je zejména mezi mladšími generacemi řešena otázka ekologie a životního prostředí. Na prestiž tedy má vliv i ekologie, šetření životního prostředí, používání lokálních zdrojů, příspěvky na charitativní projekty a mnoho dalších (Taušl Procházková 2017; Veber 2009).

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je významnou součástí personální práce organizace. Hodnocení je založeno na předpokladu, že se u každého pracovníka jeho schopnosti a kvalifikace neustále mění. Organizace tedy může hodnotit jednotlivé pracovníky v předem daných intervalech. Pokud by podnik hledal pro zaměstnance nejvhodnější pracovní umístění, může zpětně hodnotit pracovní výsledky a umístit jej do místa, kde byl jeho pracovní potenciál využit nejlépe (Taušl Procházková 2017).

„Hodnocení zjišťuje, jak jednotliví pracovníci vykonávají svou práci, jak plní svěřené úkoly a požadavky, dále jejich pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a další náležitosti související s pracovníkem a jeho pozicí“ (Taušl Procházková 2017, str. 244).

Výsledek procesu hodnocení má i velmi důležitou hodnotu pro zaměstnavatele. Pro něj je důležité vědět, zda jsou pro něho zaměstnanci přínosem či nikoli. Pro zaměstnance má toho hodnocení také nemalou hodnotu, jelikož se může dozvědět, zda je zaměstnavatel s odvedenou prací spokojen (Koubek 2007).

Hodnocení nenapomáhá pouze k vyhodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, ale dává nám také možnost porovnat mezi sebou jednotlivé pracovníky na stejných pracovních pozicích. Pomocí hodnocení pracovníků můžeme zjistit potenciál jednotlivých pracovníků a nadále se pak rozhodovat, u kterých pracovníků má smysl plánování osobního rozvoje, zvyšování kvalifikace a u kterých pracovníků nikoli (Taušl Procházková 2017).

Lze rozlišit dva typy hodnocení pracovníků – formální a neformální hodnocení. Neformální hodnocení je prováděno průběžně, bez určitých časových intervalů. Jedná se o hodnocení, které funguje na každodenní spolupráci a vztazích, které probíhají mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Jedná se o údaje, které informují o schopnosti plnit každodenní úkoly pracovníka. Výsledky hodnocení se nikam nezapisují. Naopak, formální hodnocení je standardizované šetření, které probíhá v určitých intervalech. Zjištěné výsledky se pak zapisují do dokumentů, které jsou vkládány do složek či internetových záznamů jednotlivých pracovníků (Koubek 2007).

Druhy pracovního hodnocení – z hlediska času:

- **průběžné hodnocení** – prováděno nadřízeným, obvykle nabývá ústního charakteru, zaměřeno na průběžný pracovní výkon, slouží jako zpětná vazba;
- **příležitostné hodnocení** – vyvoláno okamžitou potřebou např. ukončení projektů;
- **účelové hodnocení** – toto hodnocení je na vyžádání jistého oddělení (nejčastěji personálního), když se mají konat změny – ukončení pracovního poměru, povýšení apod.;
- **periodické hodnocení** – pravidelně opakované, provádí se dle jasně a předem stanovených kritérií a postupů (Taušl Procházková 2017).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků, zvyšování kvalifikace

Vzdělávání osob nekončí potom, co jsou opuštěny vzdělávací instituce. Je nezbytné se vzdělávat i v pracovním procesu. Potřebné a důležité informace je třeba hledat a čerpat z důvěryhodných a relevantních zdrojů. Aby se mohli lidé uplatnit ve svých povoláních, je nutné si prohlubovat a zvyšovat své dosavadní znalosti, ale velmi důležité jsou i informace, které jsou ve světě aktuální. Pro objektivní zaškolení by si měli personalisté ujasnit, ve kterých odvětvích je potřeba jednotlivé jednotlivce, týmy, oddělení proškolit. „*Profily zaměstnanců je nutné porovnat s identifikovanými potřebami, které od zaměstnanců požadujeme.*“ (Taušl Procházková 2017, str. 246).

V procesu vzdělávání by se měli potkat minimálně tři účastníci, kteří by měli vzájemně spolupracovat. Jsou jimi: pracovník, který se aktivně vzdělává, personalista (manažer firmy, nadřízený apod.) a osoba, která pracovníka vzdělává - lektor, kouč, mentor apod. (Bedrnová, Nový 2002).

Rozlišujeme dva přístupy ke vzdělávání:

On-the-job je první ze dvou přístupů vzdělávání. Je realizován na pracovišti zaměstnanců při výkonu práce. Tento způsob ke vzdělávání se uplatňuje na konkrétním pracovním místě při vykonávání konkrétní, běžné pracovní činnosti. Příkladem může být: instruktáž (jednorázový zácvik), koučování, asistování či rotace práce (Koubek 2007; Taušl Procházková 2017).

Off-the-job přístup není realizován na pracovišti. Tento přístup je vhodný ke vzdělávání osob, které mají charakter vedoucích pracovníků. Příklady tohoto přístupu je zpracování různých případových studií, workshopy, brainstorming, role, assessment centra apod. (Taušl Procházková 2017).

V praxi se lze setkat i s kombinací obou těchto přístupů. Existuje velké množství možností vzdělávání, ale je na pracovníkovi, který vzdělává, kterou metodu použije. Vzdělávání je klíčovým nástrojem v profesním rozvoji zaměstnanců a neměl by být v žádném případě zanedbáván jak pracovníky, kteří mají být vzděláváni, tak personalisty, kteří mají rozhodovat o vzdělání podřízených osob (Taušl Procházková).

Pracovní podmínky

Každé pracoviště musí splňovat veškerá nařízení, která jsou uvedena v Zákoníku práce. *„Dle Zákoníku práce je zaměstnavatel povinen zajistit, aby pracoviště byla prostorově a konstrukčně uspořádána a vybavena tak, aby pracovní podmínky pro zaměstnance z hlediska bezpečnosti, hygieny a ochrany zdraví při práci, odpovídaly bezpečnostním požadavkům a hygienickým limitům pro pracovní prostředí pracoviště“* (Taušl Procházková 2017, str. 248).

Zaměstnavatel se snaží o co nejlepší řešení pracoviště. Jedná se o řešení kanceláří, pracovních hal apod. Důležitými body jsou: prostorové řešení pracoviště, barevná úprava pracoviště, mikroklimatické podmínky, osvětlení a hluk na pracovišti. Zaměstnanci upřednostní kvalitně vybavená pracoviště např. nadstandardní vybavení kanceláří, zřízení kuchyňky; nadstandardní vybavení pracovních dílen – dostatečný prostor i počet pracovních pomůcek apod. (Endenred 2019; Taušl Procházková 2017; Šikýř 2012).

Péče o zaměstnance

V současné době je na lidské zdroje a zacházení s nimi kladen velký důraz. Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům takové pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce. Lidské zdroje jsou pro podnik nejdůležitější a zároveň nejvíce nákladný zdroj. Na lidské zdroje je v současné době nahlíženo nejen ve sféře pracovní, ale také ve sféře osobní. Každý zaměstnanec je lidská bytost a problémy, které jim vznikají, mají často původ v právě v práci (Armstrong 2007; Armstrong 2009; Taušl Procházková 2017).

Péči o pracovníky lze dělit dle Taušl Procházkové (2017) do tří hlavních skupin:

- **povinná péče**, která je dána zákony, předpisy, platnými normami apod.;
- **smluvní péče** se týká především smluv na úrovni organizace. Zaměstnanci jednotlivých organizací mohou vytvořit například odbory pro lepší vyjednávací pozici ze strany zaměstnanců;
- **dobrovolná péče** o zaměstnance není ze zákona povinná. Veškerá dobrovolná péče je dána vnitřní, personální politikou společnosti.

Služby péče o pracovníky dělíme do dvou skupin:

Individuální, osobní služby jsou charakteristické pro jednotlivé pracovníky. Jsou charakterizovány jako individuální, jelikož jsou plněny pouze danému pracovníku. Principem této péče je pomoc pracovníkovi tak, aby z toho měl podnik profit. Pracovník musí vědět, že problémy, se kterými se na pracovišti svěří, nebudou nikomu dále sděleny. Nejsilnějším nástrojem je důvěra. Jedná se například o nemoc, smrt v rodině, problémy s rodinnými příslušníky apod. (Armstrong 2007; Armstrong 2009).

Skupinové služby pro pracovníky financuje podnik ze svých zdrojů. Skupinové aktivity by měly stmelit a sjednotit pracovní skupinu. Skupinové služby jsou velmi nákladné a vyplatí se prosadit, pokud je v organizaci podnikový duch. Jsou tedy poskytovány všem členům pracovní skupiny, popřípadě celé organizaci (Armstrong 2007; Armstrong 2009).

Péče o pracovníky není v žádném případě zisková, co se financí týče. Zaměstnancům ale dává pocit, že organizace chce, aby byli spokojeni a aby se snažili o tvorbu firemního, týmového ducha. Péče o pracovníky má také pracovníkům dokázat, že s nimi zaměstnavatel zachází jako s lidskými tvory a ne pouze jako s nástrojem, který jim umí vydělat peníze (Armstrong 2007; Taušl Procházková 2017).

Obsah práce

Velmi důležitým aspektem, který ovlivňuje pracovní motivaci je obsah práce. Tento aspekt je důležitý pokud pracovník dělá více činností, více druhů práce. Některá práce jej zaujme, jiná nikoliv. Je proto velmi důležité, aby pracovník dostával práci, která jej baví, ve které se může rozvinout a realizovat. Obsahem práce můžeme označit: důraz na myšlení, tvořivost, samostatnost a další (Jermář 2017).

Atmosféra pracovní skupiny

Jedná se o mezilidské vztahy, které jsou uvnitř pracovní skupiny mezi jednotlivými pracovníky. Atmosféra by měla být v pracovní skupině klidná a přátelská. Ochota spolupracovat a pomáhat si, je velmi důležitá v každém pracovním týmu. Pracovní skupina by měla na venek, ale i uvnitř působit jako jeden celek, který se řídí nastavenými pravidly skupiny, které nejsou v rozporu s pravidly organizace. Atmosféru mohou narušit situace, kdy mezi sebou členové pracovní skupiny soupeří. Soupeření není vhodné, jelikož ustoupí do pozadí společný zájem pracovní skupiny. Při přetrvávání soupeření je třeba uvážit využití stmelovacích nástrojů, například teambulding, který by pracovní skupinu stmelil a posílil vztahy (Jermář 2017; Veber 2009).

Pracovní podmínky

Organizace by měla všem zaměstnancům vytvořit totožné pracovní podmínky. Žádný z pracovníků by neměl být ohrožen při výkonu práce. Musjí být splněny zejména bezpečnostní podmínky práce, hygienické podmínky, požární opatření apod., které jsou pravidelně kontrolovány (Jermář 2017).

Cafeteria systém

Jedná se o nepeněžní systém oceňování zaměstnanců, který využívají zejména velké podniky. Zaměstnanci si vybírají ze široké škály benefitů, které mohou mít hmotný i nehmotný charakter. Tyto benefity jsou bodově ohodnoceny dle jejich hodnoty. Každý zaměstnanec dostane jistý počet bodů, za něž si vybere právě ty benefity, které jej skutečně zajímají. Počet benefitů je omezený vyčerpáním všech udělených bodů (Cafeteria Systems 2014; Taušl Procházková 2017).

Benefity mohou být dle Bartoníčkové (2013) například finanční služby, rozvoj a vzdělávání, zdravotní služby a péče, dovolená, nákupy ve vybraných řetězcích, kulturní vyžití, volnočasové aktivity i pro rodiny, apod.

2.7 Shrnutí teoretických východisek

Ve výše uvedené kapitole jsou představeny a charakterizovány základní pojmy související s motivací - jsou vysvětleny základní rozdíly mezi motivací a stimulací, motivem a stimulem. Jako další je vymezena problematika pracovní motivace a spokojenosti pracovníků na pracovišti. V další části kapitoly jsou rozděleny teoretické přístupy k motivaci, které lze rozdělit na teorie zaměřené na obsah (například Maslowova teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie), a na proces (například Teorie kompetence, Adamsova teorie spravedlnosti). Další podkapitola je zaměřena na zdroje motivace, která zahrnuje charakteristiku potřeb, návyků, hodnot, zájmů a ideálů. V poslední části teorie motivace jsou popsány základní motivační nástroje, včetně charakteristik hmotných a nehmotných prvků, pomocí nichž lze ovlivňovat pracovní motivaci zaměstnanců.

3 Charakteristika jednotlivých generací

Tato část práce se zaměřuje na charakteristiku jednotlivých generací. V první části je vysvětlen pojem generace a její následná charakteristika. Ve druhém bodě je popsáno rozdělení osob, které žijí v České republice, do jednotlivých generací. Všechna čísla, která jsou v následující části zmíněna, jsou aktuální k datu 31. 12. 2018. Data za rok 2019 budou zveřejněny na stránkách ČSÚ až na konci dubna roku 2020. Vzhledem k datu odevzdání práce jej bohužel nelze použít.

3.1 Vymezení pojmu generace

Slovo generace pochází z řeckého slova *genos*, což v překladu znamená rod (Kabátek 2018). Kabátek (2018) popisuje generace jako: „... *velká, sociálně diferencovaná skupina osob, které jsou spojené dobově podmíněným stylem myšlení a jednání a prožívající podstatná období své socializace ve shodných historických a kulturních podmínkách*“.

Pojem generace je vymezen v sociologickém pojetí jako velká skupina lidí vyrůstajících ve stejné době. Tato skupina lidí má dobově podmíněný styl a způsob života, podobný styl myšlení, podobné postoje a obdobné problémy. Všichni členové této pomyslné skupiny jsou ovlivněni a neustále ovlivňováni kulturními, historickými a politickými událostmi dané doby. Všechny osoby této skupiny vykazují nespočet společných znaků (Kotler 2013; Kotler 2007). Zjednodušenou definici generace uvádí Boudon (2004), který charakterizuje generaci pouze jako soubor všech osob, které se narodily v daném období.

Generace lze chápat jako pomyslné seskupení věkových skupin či ročníků, které absolvovaly socializační proces, který obsahoval podobné historické a kulturní podmínky. Lze jej také charakterizovat jako skupinu či seskupení osob se stejnou nebo podobnou historickou zkušeností. Tento pojem charakterizuje ale také nejrůznější myšlenkové pochody, ideály, typické chování apod. Z historie je známo mnoho generací, které byly pojmenovány dle charakteristických znaků. Mezi tyto generace lze zařadit např. Ztracenou generaci, generaci Buřičů – v literatuře; generaci osudově poznamenaných světovou válkou, generaci budovatelů socialismu z historie aj. (Jandourek 2001).

Osoby jsou dle svého data narození rozdělovány do generací: Válečná generace (do roku 1945), Baby Boomers (1946-1964), Generace X v České republice známá pod názvem Husákovy děti (1965-1982), další je Generace Y, která je označována jako Mileniálové či Havlovy děti (1983-1994), následuje Generace Z (1995-2010) a poslední generací je IGEN neboli Generace alfa (2011-současnost) (Potužníková 2019; Schwartz, Hole & Zhong 2010; Zemke, Raines & Filipczak 2000).

3.2 Současná situace v České republice

Česká republika čítá k 31. 12. 2018 právě 10 649 800 obyvatel. Český statistický úřad rozděluje obyvatelstvo dle věku na osoby mladší 15 let, osoby 15 – 64 let a osoby starší 65 let. První skupinou jsou osoby, které jsou mladší 15 let. Jedná se o osoby, které nemohou pracovat, jelikož ještě nesplnily povinnou školní docházku. Nedá se s nimi počítat, jako s plnohodnotnými pracovníky. V současné době se v České republice nachází 1 693 060 osob, které spadají do této skupiny. V procentuálním vyjádření se jedná zhruba o 15 % populace. Druhou skupinou jsou osoby, které nabyly věku 15 let a zároveň nedosáhly věku 65 let. Jedná se o obyvatele, kteří jsou schopni pracovat (jedná se o předpoklad). Česká republika čítá 6 870 123 osob této věkové kategorie. Z celé České republiky je tato skupina nejpočetnější. Procentuální zastoupení je zhruba 65 % celkové populace. Poslední pomyslnou skupinou jsou osoby, které jsou starší 65 let. V současné době čítáme 2 086 617. Jedná se o 20 % populace. Všechny údaje, které byly zmíněny v tomto odstavci, jsou k datu 31. 12. 2018 (ČSÚ 2019).

V listopadu roku 2018 publikovat tiskový mluvčí Českého statistického úřadu pan Jan Cieslar článek, ve kterém popsal problematiku věkové skladby obyvatelstva do roku 2101. „V roce 2101 bude mít Česká republika 10,527 milionu obyvatel a téměř 30 % z nich budou senioři ve věku 65 a více let. Průměrný věk se zvýší ze současných 42,2 na 47,4 roku. Počet zemřelých bude pravidelně převyšovat počet živě narozených dětí a poměr osob v ekonomicky aktivním věku a v kategoriích 0–19 a 65 a více let bude takřka vyrovnaný“ (Cieslar 2018).

Vzhledem k situaci, že na trhu práce nejsou již ekonomicky aktivní osoby z Válečné generace, budou představeny pouze ekonomicky aktivní skupiny. Osoby, které můžeme k této generaci přiřadit, jsou lidé, kteří se narodili před rokem 1945. Naopak Generace alfa, čítá osoby, které se narodily až po roce 2010. V současnosti stejně jako Válečná generace není této generace ekonomicky aktivní (Cieslar 2019, Potužníková 2019).

3.2.1 Generace Baby Boomers

Osoby, které lze přiřadit do generace Baby Boomers spadají datem narození mezi roky 1946 – 1964. Těchto osob v České republice k datu 31. 12. 2018 ČSÚ zaznamenal 2 523 704. V procentuálním vyjádření do této generace spadá přibližně 24 % obyvatelstva (ČSÚ 2018a).

Generace Baby Boomers zahrnuje nejstarší osoby na trhu práce. Tuto generaci charakterizuje především velmi vysoký nárůst porodnosti, který souvisí s koncem druhé světové války a následným uvolněným poměrů tehdejší doby. Všechny osoby, které lze přiřadit k této generaci, zažily řady změn. Mezi prožité změny patří zejména změny politické a ekonomické situace. Nestabilita politického systému a velmi časté změny prohlubovaly nejistotu ohledně dlouhodobého udržení pracovních pozic. Pro tuto generaci je typickým znakem pracovitost, svědomitost, profesní snaha, píle, zodpovědnost apod. Vysoké pracovní nasazení a trávení mnoha hodin přesčasů pomyslně narušuje rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Tato generace ovšem toto narušení nebrala nijak vážně, jelikož v práci nacházela pocitu sounáležitosti s podnikem a jeho prosperitou. Zaměstnanci byli vůči svému zaměstnavateli loajální, neměnili často pracovní pozice ani jiné podniky (Forbes Speciál 2019; Kutlák 2018; Wiedmer 2015).

Vysoké pracovní nasazení a hodiny přesčasů byly kompenzovány příslušníkům této generace například pomocí finančního ohodnocení, ziskem prestiže, stoupajícím postavením ve firmě, větší zodpovědností, nejrůznějšími ohodnoceními apod. Všechny zmíněné motivátory zaměstnanci sdíleli s rodinou a s přáteli (Forbes Speciál 2019; Kutlák 2018).

Tato generace byla nucena pracovat. Po pádu komunistického režimu (1989) nastala tzv. Sametová revoluce. Napjatá atmosféra a situace se v tehdejší Československu začala uklidňovat. Byla zde možnost nadále pracovat, nebo podnikat. Mnoho lidí si vybralo druhou možnost – podnikání. Wiedmer (2015) uvádí, že téměř 70 % právních partnerů spadá věkově právě do generace Baby Boomers.

V současnosti mezi největší výhodu této generace patří nabyté zkušenosti. Naopak mezi nevýhody této generace, při postavení na trhu práce je nízká technologická zdatnost oproti mladším generacím a poměrně nízká jazyková vybavenost. Osoby patřící do této generace usilují o uznání, spravedlivém odměňování a hodnocení (Kutlák 2018; Wiedmer 2015).

3.2.2 Generace X

Generace X čítá osoby, které se narodily mezi lety 1965 – 1982. Tuto generaci lze rovněž pojmenovat jako Husákovy děti. Tato generace zahrnuje k datu 31. 12. 2018 právě 2 908 902 osob. Procentuálně se jedná přibližně o 27 % obyvatel České republiky (ČSÚ 2018a).

V České republice je tato generace známá spíše pod názvem Husákovy děti. Husákovy děti jsou tedy děti, které se narodily díky Husákově propopulační politice. Jedná se o potomky generace Baby Boomers. Tato generace zažila také nemalé množství změn. Změny se ale spíše týkaly zahraničí. Na území Československa byl pro tuto generaci nejpodstatnější přechod od socialismu ke kapitalismu. Proto se tato generace označuje jako jakýsi spojník mezi předchozími a mladšími generacemi (Kutlák 2018; Strašilová 2013).

Tato generace se vyznačuje cílevědomostí. Lidé jsou přesvědčeni, že pokud budou svědomitě odvádět svoji práci, tak za ni dostanou adekvátní odměnu. Vzhledem k početnosti této generace jsou zvyklí na konkurenci. Zástupci této generace jsou opět svědomití, cílevědomí, pracovití apod. Mají potřebu seberealizace, snaží si vybudovat úspěšnou kariéru, za kterou neváhají jít do zahraničí (Wiedmer 2015).

Tato generace se v současné době nachází na vrcholu své pracovní kariéry. Osoby získaly potřebné zkušenosti, které jim udrží současné zaměstnání, a jednak pomohou k dosažení vysněné práce. Členové této generace nejsou ke svému zaměstnavateli loajální tak, jako jejich rodiče. Pracovní pozice jsou, resp. mohou být častěji střídány, než u rodičů. Tato generace netouží po stereotypním zaměstnání. Na pracovním trhu jsou vyhledávána taková místa, kde je dostatek možností pro rozvoj, kariérní růst a možnost si neustále prohlubovat vzdělání. Pracovníci nechtějí v zaměstnání trávit dlouhé hodiny, chtějí se také intenzivně věnovat rodině. Od zaměstnavatele a své práce očekávají svobodu, flexibilní pracovní dobu a dostatek volného času v soukromém životě. Do zaměstnání chodí hlavně kvůli platovému ohodnocení, aby mohli dobře zabezpečit rodinu (Kutlák 2018; Wiedmer 2015).

3.2.3 Generace Y

Představitelé této generace jsou narození mezi roky 1983 – 1994. V této generaci je k 31. 12. 2018 zahrnuto 1 654 839 obyvatel. V procentuálním vyjádření se jedná přibližně o 16 % obyvatelstva (ČSÚ 2018a).

Vopálenská (2015) charakterizuje Generaci Y „*Chtějí se rozvíjet a vzdělávat, chtějí pracovat v přátelském prostředí a pro dobrou věc, ale nemají ambice být lídry. Hodnotově se přibližují svým vrstevníkům ze západoevropských zemí a USA*“.

V České republice, ale i v zahraničí se pro tuto generaci objevuje nespočet pojmenování a označení. Mezi názvy Mileniálové či Generace Y se užívá pojmenování jako například: iGen, EchoBoomers, NetGeneration apod. Názvy iGen a NetGeneration představují vztah této generace k internetu a jeho používání. Jedná se o první generaci, která začala aktivně využívat internet a ostatní moderní technologie (Forbes Speciál 2019; Kutlák 2018; Wiedmer 2015).

Tato generace komunikuje přes internetová média, aktivně využívá počítač a další sociální média, díky nimž se dá komunikovat online. V pracovním životě se nebojí aktivně využívat moderní technologie. Při výkonu práce očekávají osoby této generace dohled nadřízených osob, definování přesných a jasných cílů společně s instruktáží, aby cíle, které mají plnit, byly splněny dle všech náležitostí a pravidel. Osoby, které tato generace čítá, rády při práci experimentují, hledají možná nová řešení. Snaží se omezovat riziko vzniku chyb, chtějí se vyhnout nejrůznějším problémům (Forbes Speciál 2019; Kutlák 2018; Wiedmer 2015).

Osoby z této generace si samy mohou vyhledávat informace, které je zrovna zajímají. Mají rádi moderní technologie a pokrok. Jsou více sebevědomí, než předci. Na internetových médiích se baví online, v mobilním telefonu mají několik aplikací, které slouží ke komunikaci. Snadněji komunikují s osobami, které mají stejný, či podobný zájem (Forbes Speciál 2019; Majer 2007).

Mají mnoho možností, kterých se za každou cenu snaží co nejlépe využít. Možnost cestovat přes hranice bere každý z této generace jako samozřejmost. Svě vydělané peníze tedy utrácejí za cestování, kulturu, rodinu, přátele a další různorodou zábavu (Forbes Speciál 2019).

3.2.4 Generace Z

Generace Z zahrnuje všechny osoby, které se narodily od roku 1995 do roku 2010. Tato generace čítá k 31. 12. 2018 celkem 1 648 753 osob. Jedná se přibližně o 15 % obyvatelstva České republiky (ČSÚ 2018a).

Tato generace je v současné době, druhou nejmladší generací. V České republice, i ve světě, se pro tuto generaci používá nespočet názvů. Mezi nejpoužívanější patří například: GenZ, iGeneration, Gen Tech, Net Gen apod. Před tím, než tato generace dostala oficiální název, byla označována také jako „Selfie Generace“ či jako „iGen“ (Miller 2018; Wiedmer 2015).

Většina osob z této generace je neustále online. Ke komunikaci s přáteli používá sociální síť. Mezi nejpoužívanější patří například Facebook, Facebook Messenger, Skype, WhatsApp, Instagram, TikTok, SnapChat, Facetime a další aplikace. Tato generace nekomunikuje pouze psaním zpráv. Jsou používány obrázky, fotografie, videa, giphy apod. Někteří z této generace dávají přednost virtuální komunikaci před reálným setkáním. Tato generace je tedy ještě více ovlivněna moderními technologiemi, než předchozí generace Mileniálové (Forbes Speciál 2019; Wiedmer 2018).

Informace a data jsou na internetových stránkách snadno a velmi rychle dostupná. To, co potřebují osoby znát si tak mohou velmi rychle najít a dále se pak věnovat koníčkům a dalším činnostem. U mnoha jedinců, kteří jsou zařazeni do této generace, se v pracovním procesu projevuje individualismus. Jedinec, který ve svém dětství upřednostňoval komunikaci přes internet a výrazně omezoval sociální kontakt – komunikace tváří v tvář, může mít vážné problémy s interní komunikací ve firmě, vystupováním na veřejnosti či před skupinou lidí, problémy s osobní komunikací, kontaktem apod. Tato generace ne příliš uznává autority (Kutlák 2018).

Tato generace je již zvyklá pracovat z domova. Zaměstnavatel může home-office nabídnout jako benefit při zisku nových pracovních sil, pokud to pracovní pozice příslušníka této generace dovoluje (Kutlák 2018; Miller 2018).

V níže uvedené tabulce lze vidět počet osob a procentuální podíl populace ČR v závislosti na generaci, kam jsou dle ročníku narození pomyslně přiřazeni.

Tabulka č. 1: Přiřazení občanů ČR do jednotlivých generací

	Válečná generace (do r. 46)	Generace BB (46-64)	Generace X (65-82)	Generace Y (83-94)	Generace Z (95-10)	Generace alfa (od r. 11)
Počet osob	1 016 563	2 523 704	2 908 902	1 654 839	1 648 753	897 039
Podíl populace [%]	10	24	27	16	15	8

Zdroj: Český statistický úřad (2018b), zpracováno autorkou

4 Dotazníkové šetření

Pro naplnění cíle této bakalářské práce v podobě mezigeneračního srovnání motivačních faktorů bylo realizováno dotazníkové šetření. Toto šetření probíhalo v několika firmách z různých segmentů ekonomiky. Ve firmách Správa železnic, Česká pošta a Porsche Plzeň bylo dotazníkové šetření v papírové podobě. Ve firmě MECAS ESI s.r.o., v nejmenované cukrárně, nejmenované finanční poradenské společnosti, nejmenované marketingové společnosti, na Gymnáziu a SOŠ Plasy probíhalo dotazníkové šetření v elektronické podobě v programu Survio.com.

Pro výzkum byly vybrány podniky a organizace z různorodých pracovních oblastí a sektorů ekonomiky. Příkladem jsou služby, průmysl, finanční služby a bankovníctví, oblast školství, výroba apod. Ve výzkumu jsou podniky ze soukromých i veřejných, ziskových sektorů ekonomiky. V důsledku zvolení různých zaměření firem došlo k omezení zkreslení informací z úzkého zaměření např. z jednoho sektoru apod. Heterogenní vzorek zvyšuje a podporuje reliabilitu (Linderová, Scholz a Munduch 2016).

Linderová, Scholz a Munduch (2016, str. 10) charakterizují reliabilitu jako: „... *přesnost a spolehlivost výzkumného nástroje. Úkolem výzkumníka je získat nebo vytvořit nástroj s co nejvyšší reliabilitou. To je jedna ze záruk, že jeho výsledky budou hodnotné a dobře interpretovatelné*“.

Dotazníkové šetření probíhalo od 6. února do 26. února 2020. Zda byl dotazník jasně a srozumitelně formulován tak, aby mu rozuměly osoby všech generací i vzdělání, proběhla zhruba týden před rozesláním dotazníků pilotáž. Jednotlivé odpovědi respondentů byly průběžně zaznamenávány do tabulky v programu MS Excel. Vyhodnocování probíhalo od 27. února do 31. března 2020.

Získaná data byla testována na normalitu v programu Statistica. Výsledkem Shapiro-Wilksova testu je zjištění, že získaná data nemají charakter normálního rozdělení. V další části práce je nutno použít neparametrické statistické metody. Normální rozdělení je takové rozdělení, které je symetrické dle střední hodnoty (Svoboda 2019).

4.1 Charakteristika dotazovaných firem

V následující podkapitole jsou představeny firmy, které se zúčastnily výzkumu. Výzkumu se zúčastnilo celkem devět firem.

Správa železnic

Dotazníkové šetření probíhalo ve státní organizaci Správa železnic. Dotazníky byly podány v papírové formě. Z této organizace bylo do výzkumné části získáno právě 14 respondentů.

Správa železnic je spíše známá pod názvem Správa železniční dopravní cesty. Tento název nesla organizace od svého založení 1. 1. 2003 do 1. 1. 2020. Správa železnic dle počtu zaměstnanců spadá do kategorie velkých podniků – zaměstnávají více než 10 000 zaměstnanců. Čistý obrát této státní organizace za rok 2018 byl 30,4 mld. Kč (SPRÁVA ŽELEZNIC 2018a; SPRÁVA ŽELEZNIC 2018b).

Česká pošta

Dotazníky v papírové formě na Kralovické pobočce České pošty vyplnilo celkem 20 respondentů. Tento státní podnik se sídlem v Praze byl založený 1. ledna 1993. Jedná se o monopol v oblasti doručování listovních zásilek. Čistý zisk České pošty od roku 2015 neustále klesá. V roce 2018 byl zisk záporný. Jeho hodnota dosahovala – 186 mil. Kč. Co se týče velikosti tohoto státního podniku dle počtu zaměstnanců, jedná se o velký podnik. Počet zaměstnanců výrazně přesahuje 10 000 (Česká Pošta 2018a; Česká pošta 2018b).

MECAS ESI

Ve firmě MECAS ESI byly dotazníky vyplňovány pomocí internetového dotazníku *Survio.com*. V této společnosti s ručením omezeným vyplnilo online dotazník právě 60 respondentů.

Společnost MECAS ESI s.r.o. je pobočka mezinárodní společnosti ESI GROUP. Tato pobočka zastupuje společnost nejen v rámci České republiky, ale i zemí východní Evropy. Společnost se zabývá prodejem a samotným vývojem licencí. Pokročilé technologie umožňují využívat počítačové simulace k tvorbě nárazových crash testů, pružnosti a odolnosti materiálu a další. Společnost MECAS ESI má sídlo v Plzni, Brně a Mladé Boleslavi, kde díky závodu Škoda Auto podporuje vývoj a výzkum automobilů (ESI GROUP 2019).

Porsche Plzeň

Dotazník byl distribuován v papírové formě v Plzeňské pobočce Porsche. V salónu probíhá prodej a servis automobilů značky Audi, Škoda Auto a Volkswagen. Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o., odštěpný závod Plzeň je dceřinou společností rakouské firmy Porsche Inter Auto GmbH (Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o. 2019).

Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o. má hlavní sídlo v Praze. Čistý obrat za účetní období (za rok 2018) je 11,8 mld Kč. Čistý obrat této společnosti oproti roku 2017 klesl zhruba o 1 miliardu Kč. Společnost se podle počtu zaměstnanců řadí do kategorie velkých podniků (Veřejný rejstřík a Sběrka listin 2018).

Gymnázium a SOŠ Plasy

Na Střední odborné škole Plasy byl rozeslán online dotazník. Byl vyplněn 34 zaměstnanci. Dotazník měli možnost vyplnit jak učitelé, sociální pracovníci, školník, sekretariát i například kuchaři a kuchařky v jídelně.

Finanční poradenská společnost, marketingové společnosti, cukrárna

Ve všech těchto společnostech byly dotazníky distribuovány online. Majitelé, či zástupci těchto společností i přáli zůstat v anonymitě.

Ve finanční poradenské společnosti zodpovědělo dotazník právě 20 respondentů. V cukrárně bylo získáno celkem 15 dotazníků. Tyto dotazníky vyplnili především mladí lidé, z Generace Z. Dále byl dotazník distribuován do dvou marketingových firem. Zde byl dotazník vyplněn 31 respondenty.

4.2 Dotazník

Veškerá data, která jsou v této bakalářské práci použita, jsou primárního charakteru. Data jsou sbírána pomocí strukturovaného dotazníku, který lze vidět v příloze A.

V dotazníku se vyskytuje především metoda škálování. Dále jsou v dotazníku sociodemografické otázky (pohlaví, rok narození aj.) a otevřené otázky, které slouží pro doplnění vlastní odpovědi.

Při škálování respondenti vybírají na pomyslné stupnici, kde respondent vyjadřuje míru souhlasu či nesouhlasu, preference či odporu se zkoumaným jevem. V dotazníku je použita Likertova sumační metoda. Tato nepřímá metoda hodnocení preferencí obsahuje pěti bodovou hodnotící stupnici. Ke každému motivačnímu faktoru se respondenti

vyjadřovali pomocí pětistupňové škály, přičemž stupeň 1 znamená největší míru důležitosti a stupeň 5 nejmenší míru důležitosti. Bodové hodnocení jedna a dva udává vysokou míru důležitosti benefitu. Hodnota tři znamená neutrální postoj k danému benefitu. Pokud respondent zvolil na Likertově stupnici větší počet bodů než tři, pak pro tohoto respondenta daný prvek není podstatný.

Pokud je průměr hodnocení benefitu vyšší než 3, pak není tento faktor důležitý, pokud je nižší než 3, pak je velmi důležitý. Je-li hodnota průměru vyšší než 2, pak je tento faktor klíčový. Výsledky jsou prezentovány v následujících tabulkách (Egerová, Mužík 2010).

V případě výběrové směrodatné odchylky v Likertově stupnici, která obsahuje pěti bodovou hodnotící stupnici, se dá předpokládat, že výběrová směrodatná odchylka bude fluktuovat kolem hodnoty 1. Lze tedy říci, že respondenti odpovídali od průměru obvykle o 1 hodnotící bod nahoru i dolů. Pokud by výběrová směrodatná odchylka byla větší než 1,7, pak je vidět, že odpovědi respondentů jsou výrazně odlišné (Egerová, Mužík 2010).

4.3 Stanovení testovaných hypotéz

Svoboda definuje statistickou hypotézu jako: „ ... *určitý předpoklad o parametrech rozdělení, z něhož náhodný výběr pochází, nebo předpoklad o typu rozdělení*“ (Svoboda 2019, str. 23).

Jako první se určuje nulová hypotéza (H_0). Tato hypotéza je pomyslné tvrzení, o kterém se předpokládá, že je pravdivé, pokud neexistuje přesvědčivý důkaz o opaku. Následně je třeba určit alternativní hypotézu (H_1), která platí, pokud je nulová hypotéza zamítnuta (Svoboda 2019).

Hypotéza č. 1

H_0 : Mezi věkem a zvolenou oblastí motivace neexistuje závislost.

H_1 : Mezi věkem a zvolenou oblastí motivace existuje závislost.

Hypotéza č. 1 je testována pomocí testu: Chí kvadrát, test nezávislosti.

Hypotéza je testována na hladině významnosti 0,05.

4.4 Statistické metody

K analýze dat, která byla získána v dotazníkovém šetření, jsou použity znaky popisné statistiky: aritmetický průměr, výběrová směrodatná odchylka a střední hodnota (medián).

Aritmetický průměr je dle Svobody (2019) typická hodnota popisné statistiky, míra polohy. Lze jej charakterizovat jako součet čísel, které budou následně děleny jejich počtem. Vypočteme jej dle vzorce:

$$\bar{x} = (x_1 + x_2 + \dots + x_n) * \frac{1}{n} \quad (1)$$

kde: n ... počet hodnot,

x_1, x_2, x_n ... zadané hodnoty.

Výběrovou směrodatnou odchylku lze označit jako průměrnou odchylku od průměru. Vypočteme ji jako odmocninu z rozptylu souboru, což znamená, že nenabývá záporných hodnot. Pokud je hodnota výběrové směrodatné odchylky nízká, pak se porovnávané hodnoty od průměru nijak zvláště neliší. V opačném případě, tedy pokud je výběrová směrodatná odchylka vysoká, pak lze tvrdit, že respondenti odpovídali různě. Odpovědi by tedy byly velmi variabilní (Svoboda 2019).

Medián lze určit v souboru dat, pokud budou hodnoty seřazeny. Jedná se o hodnotu, která rozděljuje stanovená data na dvě stejně velké poloviny. Lze říci, že právě polovina dat je pomyslně umístěna pod touto hodnotou, a právě polovina dat tuto hodnotu přesahuje (Svoboda 2019).

Chí kvadrát test nezávislosti v kontingenční tabulce je použit při analýze kategoriálních dat. Tento test je používán k ověření nezávislosti znaků. Hodnotu testového kritéria lze spočítat pomocí vztahu:

$$\chi^2 = \sum \frac{(\text{pozorovaná četnost} - \text{očekávaná četnost})^2}{\text{očekávaná četnost}} = \sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (2)$$

kde: O_{ij} ... empirická, pozorovaná četnost,

E_{ij} ... očekávaná četnost.

Pro výpočet p-hodnoty je nutno ještě dopočítat stupně volnosti: $(r - 1) * (s - 1)$ (3)

kde: r ... počet řádků,

s ... počet sloupců (Svoboda 2019).

Kritickou hodnotu lze spočítat: **CHISQ.INV (1-hladina významnosti; 1)**.

Záleží na zvolené hypotéze (pravostranná, levostranná, oboustranná). Pro zjištění p-hodnoty se používá vzorec: **1 - CHISQ.DIST(TK; stupeň volnosti; 1)** (Svoboda 2019).

Předpokladem ke správnosti výsledků je třeba dbát na to, aby byly splněny dvě podmínky. První podmínka říká, že maximálně 20 % veškerých teoretických četností může být menších než 5. Druhá podmínka zní: žádná teoretická četnost nesmí být menší než 1 (Kábrt 2011).

Pearsonovým kontingenčním koeficientem, rovněž označovaným jako **koeficient kontingence**, lze měřit míru těsnosti závislosti. Hodnotu koeficientu lze spočítat dle vztahu:

$$CC = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} \quad (4)$$

kde: χ^2 ... testové kritérium,

n ... počet hodnot (Svoboda 2019).

Kontingenční koeficient se u čtvercové tabulky ($r = s$) může pohybovat v intervalu $\langle 0; 1 \rangle$. Tabulky, u kterých je síla závislosti počítána, mají rozměry 4×3 , tedy $r \neq s$ (počet řádků se nerovná počtu sloupců). Jedná se tedy o obdélníkovou tabulku. Pro obdélníkové tabulky je nutno spočítat ještě maximální hodnotu koeficientu kontingence CC_{\max} dle vztahu:

$$CC_{\max} = \sqrt{\frac{\min(r,s)}{\min(r,s)+1}} \quad (5)$$

kde: $\min(r,s)$... menší z počtu řádků či sloupců,

$\min(r,s) + 1$... menší z počtu řádků či sloupců zvětšený o jedničku (Svoboda 2019).

Díky koeficientu kontingence (CC) a maximálnímu koeficientu kontingence (CC_{\max}) lze spočítat korigovaný koeficient kontingence (CC_{cor}), který nabývá hodnot z intervalu $\langle 0; 1 \rangle$. Pokud se hodnoty CC_{cor} blíží k jedničce, tím je závislost mezi pozorovanými znaky

těsnější, větší. Pokud se hodnoty CC_{cor} blíží k nule, závislost mezi pozorovanými znaky je volnější, menší. Korigovaný koeficient kontingence je roven podílu koeficientu kontingence a maximálního koeficientu kontingence. Lze jej vypočítat pomocí následujícího vzorce:

$$CC_{cor} = \frac{CC}{CC_{max}} \quad (6)$$

kde: CC ... koeficient kontingence,

CC_{max} ... maximální koeficient kontingence (Svoboda 2019).

4.5 Segmentace respondentů

V této části práce jsou data, která jsou pro přehlednost umístěna do tabulek. Data zobrazují pohlaví respondentů a současně jejich přiřazení do jednotlivých generací, jak lze vidět v níže uvedené tabulce.

V tabulce číslo 2 lze vidět, že se dotazníkového šetření zúčastnilo právě 91 mužů, což odpovídá zhruba 43 % všech dotazovaných respondentů. Žen se zúčastnilo o 32 více, než mužů. V procentuálním zastoupení bylo žen přibližně 57 %. Nerovné zastoupení mužů a žen v dotazníkovém šetření lze brát jako limitaci – více v kapitole 1.

Tabulka č. 2: Zastoupení respondentů dle pohlaví

Pohlaví	Počet respondentů	Podíl [%]
Muž	91	42,52
Žena	123	57,48
Celkem	214	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka číslo 3 zobrazuje rozložení generací dle vzdělání bez ohledu na pohlaví. Nejméně respondentů je z Generace Baby Boomers. Jedná se o generaci, která je stále ekonomicky aktivní, ale rychlým tempem spěje do penze. V celém výzkumu bylo právě 19 respondentů této generace, kteří tvoří zhruba 9 % z celkového počtu respondentů. Generace X je ve výzkumu zastoupena právě 55 respondenty. Ve výzkumu je zhruba každý čtvrtý respondent z této generace. Největší procentuální zastoupení ve výzkumu lze vidět u respondentů z Generace Y. Jedná se o generaci, která je na trhu práce aktivní a měla již možnosti nabýt mnoho zkušeností. Celkový počet respondentů, kteří spadají do této generace, je právě 74. V procentuálním vyjádření se jedná zhruba o 35 %

respondentů. Poslední, ekonomicky aktivní skupinou je Generace Z. Výzkumu se zúčastnilo právě 66 respondentů, kteří tvoří více než 30 % všech dotazovaných.

Tabulka č. 3: Generační zastoupení respondentů

Generace	Počet respondentů	Podíl [%]
BB	19	8,88
X	55	25,70
Y	74	34,58
Z	66	30,84
Celkem	214	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V níže uvedené tabulce je rozdělení respondentů dle generací a nejvyššího dosaženého vzdělání. Jak lze vidět v tabulce číslo 4., nejvíce respondentů dosáhlo vysokého, vyššího odborného vzdělání. Středoškolské vzdělání s maturitou dokončilo právě 73 respondentů. O třicet respondentů méně dokončilo středoškolské vzdělávání s výučním listem.

Tabulka č. 4: Rozdělení generací dle vzdělání

Vzdělání	Generace				Celkem
	BB	X	Y	Z	214
Základní	0	0	3	1	4
Středoškolské s výuč. listem	8	10	9	16	43
Středoškolské s maturitou	5	18	17	33	73
Vysoké, vyšší odborné	6	27	45	16	94

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.6 Vyhodnocení dotazníků

V této části práce jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření. Veškeré průměrné hodnoty jsou počítány ze základního datového souboru. Podbarvení políček v posledním sloupci s názvem: Celkem průměr, se odvíjí preferencí respondentů. Zeleně jsou podbarveny ty pracovní benefity, které jsou pro respondenty klíčové. Jedná se o takové hodnoty, které nepřesáhly hodnotu číslo dva. Žlutě podbarvená políčka označují benefity, které jsou pro respondenty velmi důležité. Jedná se o benefity, které v průměrném celkovém hodnocení respondentů dosáhly na hodnoty mezi čísly dva a tři. Červeně podbarvené políčka charakterizují benefity, které pro respondenty nejsou nijak důležité. Nabývají hodnoty tři a výše.

4.6.1 Kategorie Odměňování a benefity

Tato kategorie benefitů zahrnuje právě pět benefitů poskytovaných na pracovišti. Preference benefitů z této kategorie jsou uvedeny v tabulce č. 5. Jedná se o benefity finanční odměna, pravidelné navyšování mzdy, příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a další pojištění, příspěvek na stravu a věcné požitky.

Finanční odměna je nejlépe hodnocený způsob odměňování v tabulce č. 5 napříč všemi generacemi. Finanční odměna, dle odpovědí respondentů, vyšla jako třetí nejpreferovanější benefit napříč všemi oblastmi. Tento benefit je nejdůležitější pro respondenty z Generace Baby Boomers, Generace X a Z. Všichni respondenti finanční odměnu v zaměstnání získávají. Nejdůležitější je mzda/ plat pro respondenty z Generace Baby Boomers. Jak věk respondentů klesá, tak klesá i důležitost finanční odměny. U Generace Z důležitost finanční odměny opět mírně vzrostla. To, že mzda je hlavním stimulačním faktorem, proč osoby chodí do zaměstnání, verifikují také získaná data v provedeném výzkumu, stejně jako nemalé množství již zveřejněných studií a článků.

Romana Rybová (2019) ve svém článku uvádí, že „*jedním z důvodů rostoucí spokojenosti je skutečnost, že 67 procent zaměstnanců dostalo v uplynulém roce přidáno*“. Erben (2019) charakterizuje mzdu jako: „*... to, co nejčastěji rozhoduje o odchodu ze zaměstnání a přijetí nové pracovní nabídky*“. Důležitost mzdy uvádí i internetový portál Novinky (2019): „*... a právě výše mzdy patří k nejčastějším důvodům, proč lidé mění práci*“.

Pravidelné navyšování mzdy je v kategorii odměňování a benefity druhým nejpreferovanějším benefitem všemi generacemi. Výjimkou je Generace Y, která před mzdou/ platem preferuje pravidelné navyšování mzdy. Rozdíl mezi pravidelným navyšováním mzdy a finanční odměnou jsou pouze čtyři desetiny. V případě statistické chyby, lze říci, že oběma benefitům lze přiřadit stejnou míru důležitosti. Generace Baby Boomers preferuje nejvíce ze všech generací pravidelné navyšování mzdy. U dalších generací tento benefit klesá na oblibě. Preference tohoto benefitu u generací klesá, ale i u Generace Z zůstává nad klíčovou hodnotou dva. S průměrem 1,85 se jedná o čtvrtý nejpreferovanější stimulační faktor. Přestože patří tento motivační faktor mezi klíčové, v zaměstnání jej v průměru má pouze 43,93 % respondentů.

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a další pojištění upřednostňují osoby především z Generace Baby Boomers. Pro tuto generaci je příspěvek klíčový a na pracovišti jej má zhruba 58 % osob z této generace. Naopak, Generace Y tento benefit

preferuje ze všech zkoumaných generací nejméně. Lze tedy tvrdit, že s rostoucím věkem stoupá zájem o tento benefit. Hlavním důvodem je věk respondentů a jejich přibližující se odchod do penze. Neočekávané hodnoty byly zjištěny u Generace Z. Pro osoby z této generace je příspěvek na penzijní připojištění velmi důležitý, ale na pracovišti jej má necelých 38 % osob z této generace.

Příspěvek na stravu preferují opět nejvíce osoby z Generace Baby Boomers. Pro respondenty z této generace se jedná o klíčový benefit. Na pracovišti má tento příspěvek na stravu zhruba 75 % osob z této generace. Naopak osoby z Generace Z tento benefit nepreferují, na pracovišti jej má zhruba 50 %. Lze říci, že osoby z Generace Z tento benefit nepreferují a zároveň klesá podíl poskytování tohoto benefitu na pracovišti. Zde je vidět poměrně velký rozdíl mezi těmito generacemi. Lze tedy očekávat, že vliv na tuto skutečnost může mít ochota mladších lidí nosit si své vlastní jídlo, jehož příprava může souviset se zvyšujícím se zájmem o zdravý životní styl. Dle průzkumu agentury Ipsos z roku 2017 si dnes do zaměstnání nosí jídlo v krabičkách zhruba 49,6 % zaměstnanců a tvrzení, že stravenky jsou nejpoblíbenějším benefitem, které firmy svým zaměstnancům poskytují (Hrdinová, Krutilek 2019; Ipsos 2017) Před rokem 1989 si vlastní jídlo do zaměstnání nosila zhruba třetina zaměstnanců (Hrdinová, Krutilek, 2019). Důvodem ale není pouze snaha ušetřit peníze. Mnohým zaměstnancům jídla ze závodních jídelen či restaurací nevyhovují. Další skupina lidí se snaží žít zdravě či redukovat hmotnost (Vavroň, 2017).

Jak je uvedeno v tabulce níže, všechny benefity z kategorie **odměňování a benefity** mají průměrnou preferenci do hodnoty 3. Lze tedy říci, že zhruba polovina benefitů je pro zaměstnance klíčových, hodnoty blízké se k číslu 3 jsou pro zaměstnance stále důležité. Míra poskytování benefitů na pracovišti se liší. Pohybuje se od zhruba 44 % do 58 %. Pro výzkum hraje důležitou roli situace, kdy je benefit pro pracovníka klíčový či velmi důležitý a zároveň jej má na pracovišti poskytnut. V tabulce č. 5 si tedy lze všimnout situace, že pro zaměstnance je velmi důležitým motivačním prvkem pravidelné navyšování mzdy, ale na pracovišti jej má pouze necelých 50 % respondentů. Opačná situace nastala u Generací Y a Z v oblasti příspěvku na stravování. Respondenti neoznačili tento benefit mezi klíčovými či velmi důležitými faktory, ale na pracovišti jej mají poskytováno ve velké míře.

Tabulka č. 5: Odměňování a benefity

	Statistické metody	Generace BB	Generace X	Generace Y	Generace Z	Celkem průměr
Finanční odměna	Průměr	1,42	1,78	1,89	1,78	1,79
Pravidelné navyšování mzdy	Průměr	1,47	1,83	1,85	1,96	1,85
	Poskytováno [%]	31,58	45,61	54,17	36,36	43,93
Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění	Průměr	1,79	2,41	2,55	2,16	2,32
	Poskytováno [%]	57,89	47,37	43,06	37,88	44,39
Příspěvek na stravu	Průměr	1,89	2,41	2,63	2,88	2,59
	Poskytováno [%]	73,68	56,14	62,5	48,48	58,41
Věcné požitky	Průměr	3,42	2,78	2,88	3,15	2,96
	Poskytováno [%]	36,84	54,39	58,33	42,42	50,47

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.6.2 Kategorie Kariéra a osobní rozvoj

Možnost kariérního růstu v zaměstnání je nedůležitější zejména pro Generaci Z, jak lze vidět v tabulce níže. Jedná se o generaci, kam lze zařadit mnoho mladých a cílevědomých lidí, kteří v zaměstnání především čerpají zkušenosti, aby se na možný kariérní růst mohli připravit. Na svém pracovišti má tento benefit na pracovišti zhruba 42 % respondentů napříč všemi generacemi. Jak lze vidět v tabulce č. 6, tento benefit je pro všechny generace velmi důležitý, z pohledu zaměstnavatele klíčový. Pro Generaci Baby Boomers je prvek rovněž téměř klíčový. Možnost kariérního růstu na pracovišti má právě 50 % respondentů této generace. V tabulce č. 6 lze dále vidět, že možnost kariérního růstu u Generace X má na pracovišti zhruba jedna třetina dotazovaných. Od Generace X lze opět vidět vzrůstající zájem a důležitost tohoto benefitu napříč generacemi. Roste rovněž i míra poskytování tohoto benefitu na pracovištích.

Vzdělávání na pracovišti je nejvíce důležitý benefit pro osoby z Generace Z. Tento benefit je pro Generaci Z velmi důležitý a z této generace jej na pracovišti má zhruba každý druhý z respondentů. Kutlák (2018) charakterizuje Generaci Z jako generaci, která neustále zvyšuje svou vzdělanost. Hlavní zásluhu na vyšší vzdělanosti mají například cizojazyčné mateřské školy, základní, střední i vysoké školy, které zvyšují jazykové

dovednosti příslušníků této generace. Vzdělanost podporuje také snadná dostupnost moderních technologií, snadná dostupnost filmů či seriálů v cizím jazyce apod. Kutlák (2018) dále uvádí, že podle odhadů odborníků by se Generace Z měla stát nejvzdělanější generací. Zásahu na této skutečnosti má i situace, kdy osoby z Generace Z neustále prodlužují svá studia, nejen na vysokých školách. Nejmenší zájem o další vzdělávání na pracovišti má Generace Baby Boomers. Zájem o vzdělávání napříč generacemi roste. Tento benefit má v práci zhruba 50 % všech dotazovaných.

Možnost **osobního rozvoje** na pracovišti není u Generace Baby Boomers nikterak preferovaná. Lze vidět vzestupnou tendenci a popularitu tohoto pracovního benefitu. Generace, která tento benefit nejvíce preferuje, a které je tento benefit nejvíce poskytován, je Generace Z. Na pracovištích roste zájem o možnost osobního rozvoje. Roste nejenom zájem zaměstnanců o tento benefit, ale také i míra, kdy je benefit na pracovištích poskytován. Skutečnost, že je benefit na pracovištích poskytován, je pozitivní, protože podniky reflektují požadavky a nároky svých zaměstnanců.

Dle výsledků v tabulce č. 6 lze vidět, že všechny benefity z kategorie **kariéra a osobní rozvoj** preferují jedinci z Generace Z. Celkový průměr jednotlivých benefitů nepřevyšuje hodnotu 2,5. Lze tedy s jistotou říci, že všechny benefity v tabulce č. 6 jsou pro respondenty velmi důležité. Výjimkou je důležitost či preference osobního rozvoje na pracovišti u Generace Baby Boomers. Jediná hodnota v tabulce přesahuje hodnotu 3, a proto možnost osobního rozvoje na pracovišti není pro respondenty z Generace Baby Boomers stěžejní.

Tabulka č. 6: Kariéra a osobní rozvoj

	Statistické metody	Generace BB	Generace X	Generace Y	Generace Z	Celkem průměr
Kariérní růst	Průměr	2,05	2,31	2,11	1,85	2,07
	Poskytováno [%]	50	33,33	45,83	45,45	42,06
Vzdělávání na pracovišti	Průměr	2,63	2,48	2,33	2,19	2,35
	Poskytováno [%]	50	50,88	48,61	48,48	48,60
Osobní rozvoj	Průměr	3,05	2,57	2,41	2,24	2,45
	Poskytováno [%]	25	38,6	41,67	45,45	40,19

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.6.3 Kategorie Obsah práce

Jak lze vidět v tabulce číslo 7, nejlépe hodnoceným benefitem v kategorii obsah práce se stala **smysluplná práce**. Průměrné hodnocení 2,14 udává, že se jedná velmi důležitý benefit v již zmíněné kategorii. Z dat v tabulce lze vyčíst, že zájem o preferovaný benefit napříč generacemi vzrůstá. Pro Generaci X, Y a Z je tento benefit prakticky stejně důležitý. Pro respondenty z Generace Baby Boomers není tento benefit klíčový, ale na pracovištích má svou důležitost. Jak již bylo řečeno, pro Generaci Y je **smysluplná práce** velmi důležitá a na pracovišti jej dostává zhruba každý druhý respondent. Pro respondenty je zřejmé, že je pro ně velmi důležité vykonávat na pracovišti **smysluplnou práci**. Dle dotazníkového šetření má **smysluplnou práci** ale pouze necelých 38 % respondentů.

Ústní zpětná vazba je navíc důležitá pro respondenty z Generace X. Průměrné hodnocení benefitu respondentů z této generace je 2,26. Naopak nejméně důležitý je tento benefit u Generace Z. V tabulce číslo 7 lze vidět, že tento benefit je pro všechny generace zhruba srovnatelně důležitý. Ústní zpětnou vazbu má přibližně 50 % respondentů z Generace Y a i z Generace Z. Tento benefit je pro respondenty, jak již bylo řečeno, velmi důležitý a na pracovišti jej má zhruba 40 % všech dotazovaných. V porovnání ústní zpětné vazby a **písemné zpětné vazby**, je ústní zpětná vazba preferovanější. Písemná zpětná vazba je respondenty hodnocena spíše negativně. Z dat, která jsou uvedena v tabulce č. 7 lze říci, že ústní zpětná vazba je pro respondenty důležitější, než písemná zpětná vazba. Lze tedy říci, že ústní zpětná vazba je pro respondenty důležitá a mají ji na pracovišti poskytovánu. Naopak pro respondenty není důležitá písemná zpětná vazba a na pracovištích se nevyskytuje tak často.

Zhruba 35 % respondentů uvedlo, že v zaměstnání mají **kreativní práci**. Nejdůležitějším benefitem je **kreativní práce** pro respondenty z Generace Y, zároveň má tento benefit na pracovišti necelých 50 % respondentů z této generace. V tabulce č. 7 lze vidět růst zájmu napříč generacemi. Důležitost, či preference klesla u Generace Z oproti Generace Y pouze o jednu desetinu. Pro respondenty z Generací Y a Z je **kreativní práce** klíčovým motivačním faktorem. Zájem o benefit napříč generacemi rostl společně s měrou poskytováním na pracovištích. I zde je výjimkou Generace Z, kdy tento benefit má zhruba 30 % dotazovaných. V současné době lze předpokládat, že respondenti z Generace Z jsou zatím na nižších firemních pozicích a práce pro ně není natolik kreativní. Nelze vyloučit

ani možnost, že nároky a požadavky na kreativní práci této generace jsou tak vysoké, že se zaměstnavatelem dají těžko uspokojit.

Možnost práce v zahraničí je posledním benefitem z této kategorie. Průměrné hodnocení všech generací je 3,25. Lze tedy říci, že tento benefit není pro respondenty důležitý. U Generace Baby Boomers lze vidět, že tento benefit na pracovišti respondenti nepovažují za důležitý. Ovšem na pracovišti jej má zhruba 38 %. Největší zájem o tento benefit vykazují respondenti z Generace Z. Lze tedy říci, že pro část respondentů je tento benefit důležitý, a pro část respondentů absolutně nedůležitý. Na pracovišti jej má zhruba 40 %. Od Generace X si lze všimnout vzestupné tendence jednak u důležitosti práce v zahraničí a se zahraniční klientelou, tak v poskytování na pracovišti.

Nejdůležitějším benefitem z kategorie **obsahu práce** je pro respondenty smysluplná práce. Na základě dat, která jsou uvedena v tabulce č. 7 lze říci, že smysluplná práce má větší preference, než práce kreativní. Stejná situace nastala u ústní a písemné zpětné vazby. Respondenti preferují velmi významně ústní zpětnou vazbu před písemnou zpětnou vazbou. Možnost práce v zahraničí či se zahraniční klientelou roste v oblibě. V České republice pracuje se zahraničními klienty či partnery zhruba 33 % respondentů. Z respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, nejvíce v zahraničí či se zahraničními klienty pracuje zhruba 40 % respondentů z Generace Z.

Tabulka č. 7: Obsah práce

	Statistické metody	Generace BB	Generace X	Generace Y	Generace Z	Celkem průměr
Smysluplná práce	Průměr	2,63	2,15	2,1	2,04	2,14
	Poskytováno [%]	18,75	36,84	47,22	34,85	37,85
Zaměření na úkoly spíše než na čas při práci	Průměr	3,05	2,31	2,08	2,22	2,27
	Poskytováno [%]	25	43,86	44,44	28,79	37,38
Ústní zpětná vazba	Průměr	2,47	2,26	2,3	2,54	2,38
	Poskytováno [%]	37,5	47,37	51,39	53,03	40,07
Kreativní práce	Průměr	3	2,59	2,18	2,28	2,39
	Poskytováno [%]	18,75	36,84	48,61	28,79	36,45
Písemná zpětná vazba	Průměr	3,21	3	3,1	2,82	3,00
	Poskytováno [%]	0,46	21,05	31,94	28,79	25,23
Možnost práce v zahraničí, se zahraniční	Průměr	3,68	3,52	3,22	2,94	3,25
	Poskytováno [%]	37,5	26,32	31,94	39,39	32,71

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.6.4 Kategorie Vztah k organizaci a jistota práce

Jistota zaměstnání je benefit, který je nejdůležitější pro všechny respondenty napříč celým šetřením. Nejdůležitějším benefitem je jistota zaměstnání zejména pro osoby z Generace Baby Boomers. Na pracovišti tento benefit má necelých 94 % respondentů. Důležitost tohoto benefitu klesá s přesunem k mladším generacím, a tímto směrem rovněž klesá i míra poskytování tohoto benefitu na pracovišti. Tento trend koreluje pro podniky pozitivním směrem. Jedná se o nejvíce poskytovaný pracovní benefit na pracovištích napříč generacemi. Jistota práce je pro respondenty jedním z klíčových benefitů.

Spravedlnost na pracovišti je nejvíce důležitý benefit pro respondenty z Generace Baby Boomers. Zájem o tento benefit generace od generace nepatrně poklesl. Celkově se však jedná o další klíčový motivační faktor, který má na pracovišti více než 40 % respondentů.

Společenské hodnoty organizace jsou nejméně důležité pro Generaci Baby Boomers. U Generací X, Y a Z jsou průměrné hodnoty důležitosti skoro stejné – liší se v jedné

desetině. Generace Baby Boomers uvádí, že společenské hodnoty organizace má ve svém zaměstnání pouze necelých 13 % dotazovaných. Naopak respondenti Generace Y uvádí, že společenské hodnoty má na pracovišti poskytováno přes 40 % respondentů, stejně jako u Generace Z. Společenské hodnoty organizace jsou důležité pro osoby z Generace X, Y a Z.

V kategorii **vztah k organizaci a jistota práce** jsou další dva klíčové benefity pro respondenty všech generací. Nejdůležitějším benefitem je pro respondenty jistota zaměstnání. Jistota zaměstnání je upřednostňována a preferována před finanční odměnou.

Tabulka č. 8: Vztah k organizaci a jistota práce

	Statistické metody	Generace BB	Generace X	Generace Y	Generace Z	Celkem průměr
Jistota zaměstnání	Průměr	1,32	1,7	1,63	1,84	1,69
	Poskytováno [%]	93,75	71,93	68,06	60,61	67,76
Spravedlnost (platová, odměňování aj.)	Průměr	1,63	1,78	1,82	1,79	1,79
	Poskytováno [%]	31,25	42,11	36,11	50	41,12
Společenské hodnoty organizace	Průměr	2,95	2,69	2,79	2,75	2,77
	Poskytováno [%]	12,5	36,84	41,67	40,91	37,38

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.6.5 Kategorie Pracovní podmínky a prostředí

Pružná pracovní doba je benefit, který má na pracovišti v průměru 53,74 % respondentů všech generací. Celkový průměr 2,22 vypovídá, že se jedná o benefit s vysokou mírou důležitosti. Nejméně důležitým benefitem je pružná pracovní doba pro Generaci Baby Boomers, ale na pracovišti má pružnou pracovní dobu přes 62 % respondentů. Pružná pracovní doba napříč generacemi vzrůstá. Pro respondenty z Generace Z je tento benefit nejdůležitější s hodnotou 2,09 v celé kategorii. Současně jej na pracovišti má přes 65 % respondentů této generace.

Vybavení pracoviště je pro respondenty také velmi důležité – průměrná hodnota dosahuje hodnoty 2,30. Pro respondenty z Generace Baby Boomers je tento benefit nejdůležitější. U dalších generací je vybavení pracoviště důležité – hodnoty preferencí jsou v jedné desetině. Preference respondentů mohou korelovat se situací, kdy

respondenti z Generace Z preferují home-office (viz dále), a proto neberou vybavení kanceláře, kde jsou jenom část času, jako velmi důležité.

Zajištění bezpečnosti práce na pracovišti je klíčovým motivačním faktorem pro Generaci Baby Boomers. Zajištění bezpečnosti práce má klesající tendenci napříč jednotlivými generacemi. Výjimkou je opět Generace Z, pro kterou je bezpečnost práce velmi důležitá. Dle odpovědí respondentů z Generace Z má pouze 42 % zajištěnou bezpečnost při práci. Celkový průměr za všechny generace činí zhruba 50 %.

Práce z domova, nebo-li home-office je v současnosti velmi zmiňovaným pojmem. Pro generaci Baby Boomers tento pracovní benefit ale není stěžejní. Možnosti pracovat z domova je uděleno průměrné hodnocení 3,58. Pracovat z domova může pouze necelých 16 % respondentů této generace. O práci z domova je mezi zaměstnanci zájem. Dokazuje to zvyšující preference a míra důležitosti tohoto benefitu. Zájem o práci z domova stoupá, ale tento růst zastavuje Generace Z, kde je oproti Generaci Y nepatrné snížení zájmu. Stejná situace je i u poskytování tohoto benefitu zaměstnancům. Roste tedy míra, kdy je tento pracovní benefit poskytován na pracovišti. Oproti tomu respondenti z Generace Y mohou pracovat doma mnohem častěji, než například respondenti z Generace Baby Boomers. U Generace Z lze v tabulce č. 9 vidět mírný pokles zájmu i míru poskytování.

Práce v **open space** není mezi respondenty nijak oblíbená. Krchová (2015) charakterizuje open space kanceláře jako: *„Open space kancelář lze definovat jako kancelář, kde zaměstnanci vykonávají svou práci ve velkém společném prostoru, který je rozčleněn jen pomocí skříněk či nevysokých přepážek či paravánů. Česky lze taková pracoviště označit jako velkoprostorové kanceláře“*.

Kanceláře typu open space dosáhly v této kategorii nejhorších výsledků. Nejhůře hodnotili kanceláře typu open space respondenti z Generace Baby Boomers. Naopak nejlepších výsledků dosáhly kanceláře typu open space od Generace Z. V tabulce č. 9 lze vidět, že zhruba 10,5 % respondentů z Generace X má možnost pracovat v kancelářích typu open space. Respondentů z Generace Z pracuje v open space kancelářích více než třikrát tolik. Tento benefit není nijak důležitý ani pro jednu z generací. Dle vyhodnocení dotazníků lze říci, že v kancelářích typu open space pracuje zhruba každý pátý respondent. V tomto šetření je ovšem nutné brát v úvahu omezení v podobě vybraných firem. Výsledky mohou být do značné míry zkresleny.

V tabulce č. 9 není žádný klíčový motivační prvek. Nejlépe hodnocenými pracovními benefity v kategorii **pracovní podmínky a prostředí** jsou pružná pracovní doba a vybavení pracoviště. Naopak nejhůře hodnoceným benefitem jsou kanceláře typu open space, které jsou také nejméně poskytovány zaměstnavatelem. V níže uvedené tabulce lze spatřit, že pracovníci o kanceláře open space nemají zájem, a benefit tedy není na pracovištích hojně využíván jako motivační prostředek.

Tabulka č. 9: Pracovní podmínky a prostředí

	Statistické metody	Generace Baby Boomers	Generace X	Generace Y	Generace Z	Celkem průměr
Pružná pracovní doba	Průměr	2,58	2,3	2,11	2,09	2,22
	Poskytováno [%]	62,5	43,86	51,39	65,15	53,74
Vybavení pracoviště	Průměr	2,16	2,33	2,32	2,31	2,30
	Poskytováno [%]	37,5	45,61	54,17	43,94	46,73
Zajištění bezpečnosti práce na pracovišti	Průměr	1,95	2,17	2,7	2,28	2,36
	Poskytováno [%]	62,5	68,42	45,83	42,42	51,40
Home-office	Průměr	3,58	3,02	2,55	2,66	2,79
	Poskytováno [%]	15,79	33,33	40,28	36,36	34,58
Kanceláře typu open space	Průměr	3,74	3,65	3,36	3,09	3,38
	Poskytováno [%]	12,5	10,53	20,83	33,33	21,03

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.6.6 Kategorie Atmosféra a vztahy na pracovišti

Přátelskou atmosféru na pracovišti lze označit jako klíčový motivační faktor. Pro respondenty z Generace Baby Boomers je tento benefit ze všech kategorií druhý nejdůležitější napříč celým šetřením. V kategorii atmosféra a vztahy na pracovišti se jedná o nejdůležitější benefit, a to nejen pro Generaci Baby Boomers. Vzhledem k jednotlivým generacím lze vidět klesající zájem o tento pracovní benefit. Opačnou tendenci nárůstu lze vidět v míře poskytování na pracovišti. Tento pracovní benefit sice není pro respondenty tak důležitý, jako pro Generaci Baby Boomers, ale na pracovišti jej má neustále přes 60 % respondentů všech generací.

Důvěra na pracovišti je nejdůležitější pro Generaci X. U Generace Baby Boomers jsou preference nižší pouze jedno setinné místo. Celkový průměr ze všech získaných odpovědí udává hodnotu 1,95. Jedná se tedy o druhý klíčový motivační faktor v této kategorii. Pro všechny generace, kromě Generace Y, je tento motivační faktor rovněž klíčový. U Generace Y přesáhla průměrná udělená hodnota dvojku a míra poskytování na pracovišti klesla pod 50 %. Generace Baby Boomers a Generace X míra poskytování na pracovišti převyšuje 60 %. U Generace Z je míra poskytování na pracovišti zhruba 50 %.

Otevřená komunikace na pracovišti je klíčovým motivačním faktorem pro Generaci Baby Boomers. Na pracovišti jej má právě 50 % respondentů. Dle odpovědí respondentů z Generace X lze říci, že otevřená komunikace je pro ně velmi důležitá. I přes pokles důležitosti respondenti Generace X uvádějí, že ji na pracovišti má procentuálně více, než respondenti u Generace Baby Boomers. Zvýšení důležitosti lze zaznamenat v tabulce č. 10 u Generace Y. Pro respondenty z Generace Y je otevřená komunikace na pracovišti důležitější, než u Generace X, ale na pracovišti jej má zhruba o 5 % méně respondentů. Průměrná hodnota preferencí respondentů v Generaci Z při dotazníkovém šetření opět vzrostla, oproti Generaci Y. Na pracovišti je tento pracovní benefit poskytován necelým 47 % respondentů.

Pochvalu, jako benefit, nejvíce ze všech generací preferují osoby z Generace Z. Hodnoty preferencí u jednotlivých generací, kromě Generace Z, vyšly dle průměru naprosto totožně. Vzhledem k rostoucím preferencím pochvaly si v tabulce č. 10 lze všimnout i rostoucí míry poskytování benefitu na pracovišti. Nejvíce je pochvala jako pracovní benefit poskytována respondentům z Generace Z. Pochvalu dostává více než 65 % respondentů z Generace Z. Celkem je pochvala poskytována na pracovišti 56 % respondentům.

V tabulce č. 10 jsou právě dva klíčové benefity. Jedná se o přátelskou atmosféru na pracovišti a důvěru na pracovišti. Zbylé dva benefity jsou do průměru 2,5. Jedná se o benefity, které jsou pro respondenty velmi důležité. Kromě otevřené komunikace na pracovišti jsou všechny benefity na pracovišti poskytovány více než 50 % respondentům.

Tabulka č. 10: Atmosféra a vztahy na pracovišti

	Statistické metody	Generace BB	Generace X	Generace Y	Generace Z	Celkem průměr
Přátelská atmosféra na pracovišti	Průměr	1,37	1,83	1,84	2,01	1,85
	Poskytováno [%]	68,75	61,4	62,5	63,64	62,15
Důvěra na pracovišti	Průměr	1,84	1,83	2,03	1,99	1,95
	Poskytováno [%]	62,5	66,67	43,06	51,52	52,80
Otevřená komunikace na pracovišti	Průměr	1,84	2,28	2,07	2,12	2,12
	Poskytováno [%]	50	52,63	47,22	46,97	48,16
Pochvala	Průměr	2,33	2,33	2,33	2,12	2,26
	Poskytováno [%]	42,11	52,63	55,56	65,15	56,54

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.7 Testy nezávislosti

Všechny testy nezávislosti byly počítány pomocí Chí kvadrátu testu nezávislosti za využití PC softwaru. Byly splněny obě podmínky, které jsou uvedeny v podkapitole 4.4, a které zaručují správnost výsledků. Testy nezávislosti v kontingenční tabulce jsou v této práci vypočteny, aby byla zjištěna závislost či nezávislost mezi příslušnými generacemi a kategoriemi benefitů. Díky Chí kvadrátu testu nezávislosti lze závislost potvrdit či vyvrátit. Výsledkem testů je p-hodnota, pomocí které lze zjistit závislost mezi generacemi a příslušnou kategorií benefitů. Pokud p-hodnota je vyšší, než hladina významnosti, pak se o závislost nejedná. Pokud je p-hodnota nižší, než je hladina významnosti, pak se jedná o závislost. Pokud vyjde, že se o závislost jedná, pak je v další části práce počítána síla této závislosti pomocí korigovaného koeficientu kontingence.

Stanovenou hypotézu H_1 (viz kapitola 4.3) je:

H_0 : Mezi věkem a zvolenou oblastí motivace neexistuje závislost.

H_1 : Mezi věkem a zvolenou oblastí motivace existuje závislost.

Intervaly

Zvolení a dopočet šíře intervalů je znázorněno v kategorii Atmosféra a vztahy na pracovišti. Tato kategorie obsahuje právě čtyři benefity. Pokud by respondent všem uvedeným benefitům přidělil hodnotu jedna, pak je nejnižší možný součet rovný čtyřem. Pokud by respondent naopak přidělil všem benefitům hodnotu pět, pak by součet nabýval nejvýše hodnoty dvacet. Je tedy zvolen interval <4-20>. Takto je postupováno se všemi dalšími kategoriemi, jen s jinými minimálními a maximálními hodnotami, které udává počet benefitů v kategorii. Pro vyhodnocování výsledků byly zvoleny tři intervaly.

Jak lze vidět v tabulce č. 11, průměrná výběrová směrodatná odchylka každé kategorie benefitů kolísala kolem celkové průměrné hodnoty výběrové směrodatné odchylky 1,10. Průměrný medián je roven 2,24. Průměrné hodnoty jednotlivých kategorií, které jsou uvedeny v tabulce č. 11, kolísaly na počátku Likertovy stupnice.

Intervalu <4-20> náleží právě 17 hodnot (počínaje číslem čtyři a konče číslem dvacet). Vzhledem k rozmístění odpovědí v první polovině Likertovy stupnice, byly zvoleny první dva intervaly užší, než interval třetí, ve kterém se nenacházelo takové množství odpovědí, jako v prvních dvou intervalech. Intervaly této kategorie proto byly rozděleny následovně: <4-6>; (6-10>; (10-20>. Stejným způsobem byla určena šíře i u dalších kategorií benefitů.

Tabulka č. 11: Průměrná výběrová směrodatná odchylka a medián dle kategorií

Kategorie benefitů	Průměrná výběrová směrodatná odchylka	Medián
Odměňování a benefity	1,01	2,20
Kariéra a osobní rozvoj	1,11	2,13
Obsah práce	1,23	2,46
Vztah k organizaci a jistota práce	1,01	1,96
Pracovní podmínky a prostředí	1,19	2,50
Atmosféra a vztahy na pracovišti	1,03	1,94
Celkový průměr	1,10	2,24

Zpracování: vlastní zpracování, 2020

Testy nezávislosti

Testy nezávislosti jsou prováděny v šesti výše uvedených kategoriích. Pomocí MS Excel byly ze základního souboru podle kategorií sečteny udělené hodnoty respondenta jednotlivým benefitům. Celkový součet hodnocení u každé kategorie benefitů je přiřazen do příslušného intervalu.

V níže uvedené tabulce lze vidět výsledné hodnoty testových kritérií (TK) i vypočtené p-hodnoty dle jednotlivých kategorií benefitů.

Tabulka č. 12: Přehled hodnot TK a p-hodnoty dle kategorií benefitů

Kategorie benefitů	Hodnota TK χ^2	P-hodnota
Odměňování a benefity	15,83	0,01
Kariéra a osobní rozvoj	3,51	0,74
Obsah práce	15,56	0,02
Vztah k organizaci a jistota práce	12,02	0,06
Pracovní podmínky a prostředí	6,54	0,37
Atmosféra a vztahy na pracovišti	12,75	0,04

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pro **kategorii Odměňování a benefity** je ve výše uvedené tabulce na hladině významnosti 0,05 spočítána hodnota testového kritéria, které je rovno hodnotě 15,83. P-hodnota je přibližně 0,01. Výsledek testu nezávislosti této kategorie lze vidět v příloze B. Vzhledem k situaci, že p-hodnota je nižší než hladina významnosti, *jsou preference v kategorii Odměňování a benefity závislé na věku*.

Síla závislosti je dopočítána pomocí korigovaného koeficientu kontingence, který je roven podílu koeficientu kontingence a maximálního koeficientu kontingence. Koeficient kontingence pro kategorii Odměňování a benefity je počítán s následujícími čísly:

$$CC = \sqrt{\frac{15,83}{15,83+214}} = 0,26242424 \doteq 0,26 \quad (7)$$

Maximální koeficient kontingence se na rozdíl od koeficientu kontingence nemění. Tabulky, u kterých se počítá závislost, mají stejné rozměry 4x3. Maximální koeficient kontingence lze spočítat následujícím způsobem:

$$CC_{max} = \sqrt{\frac{\min(4,3)}{\max(4,3)+1}} = \sqrt{\frac{3}{4}} = 0,8660254 \doteq 0,86 \quad (8)$$

Korigovaný koeficient kontingence vyjadřuje míru těsnosti závislosti dvou proměnných – generace a kategorie benefitů. Míra těsnosti závislosti se spočítá jako:

$$CC_{cor} = \frac{0,26242424}{0,8660254} = 0,30302141 \doteq 0,30 \quad (9)$$

U kategorie Odměňování a benefity byla prokázána závislost. Hodnota korigovaného koeficientu kontingence je nízká, odpovídá přibližně hodnotě 0,3. Míra těsnosti je tedy stejně jako korigovaný koeficient kontingence nízká. Závislost v této kategorii byla prokázána, ale míra této prokázané závislosti není nijak vysoká. V dalších kategoriích benefitů je postupováno naprosto stejným způsobem.

Kategorie Kariéra a osobní rozvoj obsahuje právě tři benefity, které zaměstnavatel svým zaměstnancům může poskytnout. Interval, ve kterém se tedy může pohybovat součet respondentových preferencí, je právě <3-15>. Na hladině významnosti 0,05 bylo spočítáno testové kritérium, které nabývá přibližné hodnoty 3,51. P-hodnota následně vyšla 0,74. Tato hodnota není nižší než hladina významnosti 0,05. Lze tedy říci, že *preferance benefitů z kategorie Kariéra a osobní rozvoj nejsou dle jednotlivých generací závislé*. Výsledek testu nezávislosti této kategorie lze vidět v příloze C.

V kategorii Obsah práce je právě šest benefitů. Interval, ve kterém se pohybuje součet všech hodnot, které respondenti uvedeným benefitům přiřadili, nabývá hodnot <6-30>. Vzhledem k počtu benefitů lze říci, že tento interval je jednoznačně nejširší a obsahuje nejvíce hodnot. Během testování nezávislosti byla zvolena hladina významnosti 0,05. Testové kritérium vyšlo 15,56. P-hodnota je rovna přibližně 0,02. V příloze D lze vidět výsledek testu nezávislosti, který obsahuje hodnotu testového kritéria a p-hodnoty. P-hodnota je, menší než hladina významnosti. *Benefity z kategorie Obsah práce jsou tedy dle jednotlivých generací závislé*. Hodnota korigovaného koeficientu kontingence vyšla díky výpočtům přibližně 0,30. Hodnota korigovaného kontingenčního koeficientu je nízká, stejně jako míra síly závislosti. Závislost v kategorii Obsah práce byla prokázána, ačkoli síla závislosti není nijak vysoká.

Vztahy k organizaci a jistota práce - tato kategorie obsahuje právě 3 benefity. Interval, ve kterém se veškeré hodnoty pohybují je <3-15>. Test nezávislosti byl realizován na hladině významnosti 0,05. Testové kritérium následně vyšlo zhruba 12,02. P-hodnota je

přibližně 0,06. Výsledek testu nezávislosti této kategorie lze vidět v příloze E. Vzhledem k situaci, že p-hodnota je vyšší, než hladina významnosti, lze tvrdit, že *se o závislost nejedná*. Došlo ovšem k rozdílu o pouze 1 %, čili 0,01. Pokud by byla zvolena jiná hladina významnosti, například 0,1, pak by se se jednalo o závislou kategorii.

Kategorie Pracovní podmínky a prostředí obsahuje celkem pět benefitů. Interval, ve kterém se budou tedy hodnoty pohybovat je <5-25>. Celkový součet preferencí je dle výše uvedeného postupu rozdělen na tři nesterjné široké intervaly, do kterých se zapisuje počet respondentů, kteří daného součtu v kategorii dosáhli. V příloze F lze vidět výsledky testu nezávislosti této kategorie. Test nezávislosti byl prováděn na hladině významnosti 0,05. Hodnota testového kritéria je 6,54. P-hodnota vyšla 0,37. *Benefity z kategorie Pracovní podmínky a prostředí nejsou dle testu nezávislosti napříč generacemi závislé.*

Benefity z **kategorie Atmosféra a vztahy na pracovišti** kategorii Atmosféra a vztahy na pracovišti jsou právě čtyři benefity. Interval, ve kterém se pohybuje součet všech hodnot, které respondenti uvedeným benefitům mohou přiřadit, nabývá hodnot <4-20>. Při provádění testu je, stejně jako u ostatních testů, zvolena hladina významnosti 0,05. Hodnota testového kritéria je zhruba 12,73. P-hodnota následně vyšla 0,04. Výsledek testu nezávislosti pro tuto kategorii lze vidět v příloze G. *V kategorii Atmosféra a vztahy na pracovišti je napříč jednotlivými generacemi prokázána závislost.* Korigovaný koeficient kontingence dle dat prokázal nízkou závislost. Jeho hodnota je rovna přibližně číslu 0,27. Jedná o kategorii benefitů s nejnižší mírou závislosti v kontingenční tabulce. Závislost u kategorie benefitů prokázána byla. Síla této závislosti je nízká.

Přehled závislých kategorií

V níže uvedené tabulce jsou vypsány kategorie benefitů a jejich závislost či nezávislost. V případě závislosti je pomocí korigovaného kontingenčního koeficientu, vypsána síla závislosti. Do kategorie benefitů, které jsou závislé, patří následující kategorie: Odměňování a benefity, Obsah práce a Atmosféra a vztahy na pracovišti. U všech výše uvedených kategorií vyšla závislost poměrně nízká. Kategorie benefitů, které závislé nejsou: Kariéra a osobní rozvoj, Vztah k organizaci a jistota práce a Pracovní podmínky a prostředí. Závislost vyšla právě u jedné poloviny kategorií. U kategorie Vztah k organizaci a jistota práce vyšla závislost pouze o jedno procento nad zvolenou hladinu významnosti.

Tabulka č. 13: Souhrn závislostí u kontingenční tabulky a síla závislosti

Kategorie benefitů	Závislost	Síla závislosti
Odměňování a benefity	ANO	NÍZKÁ
Kariéra a osobní rozvoj	NE	
Obsah práce	ANO	NÍZKÁ
Vztah k organizaci a jistota práce	NE	
Pracovní podmínky a prostředí	NE	
Atmosféra a vztahy na pracovišti	ANO	NÍZKÁ

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.8 Shrnutí dotazníkového šetření

V této podkapitole jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření, a dále jsou zodpovězeny výzkumné otázky, které byly stanoveny v kapitole 1.1.

V níže uvedené tabulce jsou seřazeny jednotlivé kategorie benefitů, které dle preferencí a hodnocení respondentů dosáhly nejlepšího hodnocení. Zeleně podbarvená políčka jsou pro příslušníky jednotlivých generací v kategoriích klíčová. Jedná se o kategorie benefitů, jejichž průměrná hodnota nepřesáhla hodnotu dva. Žlutě podbarvená políčka lze označit pro příslušníky generací v kategoriích jako velmi důležité. Průměrné hodnocení velmi důležitých kategorií i benefitů samotných nesmí překročit hodnotu čísla tři. Pokud průměrná hodnota hodnocení a preferencí překročí hodnotu tři, pak se jedná o kategorii benefitů, které pro respondenty nejsou nijak důležité. Tyto hodnoty benefitů jsou podbarveny oranžovou barvou. Tabulka č. 14 rovněž slouží jako shrnutí pro hodnoty, které jsou rozepsány v jednotlivých tabulkách výše. Ze základního souboru jsou vybrány benefity, které spadají do jednotlivých kategorií (vypsány v tabulkách výše), a následně je udělán průměr dle jednotlivých kategorií.

Nejlépe hodnocenou kategorií benefitů je kategorie Atmosféra a vztahy na pracovišti. Tato kategorie je klíčová pro respondenty téměř všech generací. Výjimkou jsou respondenti z Generace Z, pro které je tato kategorie velmi důležitá. Celkové průměrné hodnocení respondentů tuto kategorii označuje jako klíčovou. Velmi vysoké hodnocení lze konstatovat i u kategorií Vztah k organizaci a jistota práce, Odměňování a pracovní

benefity či kategorie Kariéra a osobní rozvoj. Ve všech výše zmíněných kategoriích hodnoty jednotlivých benefitů i kategorií kolísají kolem hodnoty dva. Všechny výše uvedené kategorie benefitů lze označit za velmi důležité, některé dle hodnocení za klíčové. Například pro respondenty z Generace Z je kategorie Vztah k organizaci a jistota práce třetí nejpreferovanější kategorií, ale v celkovém hodnocení této kategorii připadá druhé místo. Kategorie Obsah práce byla hodnocena u Generace Baby Boomers jako neutrální kategorie, průměrné hodnocení překročilo hodnotu tři. U ostatních generací tato kategorie dosáhla vyššího hodnocení. Nejhůře byla respondenty ohodnocena kategorie Pracovní podmínky a prostředí. Tato kategorie nemá sice žádnou neutrální kategorii benefitů, ovšem průměrné hodnocení respondentů je horší než u výše uvedených kategorií.

Tabulka č. 14: Průměrné hodnoty jednotlivých kategorií

Průměrné hodnoty jednotlivých kategorií	Generace BB	Generace X	Generace Y	Generace Z	Celkem průměr
Atmosféra a vztahy na pracovišti	1,68	1,98	1,98	2,03	1,94
Vztah k organizaci a jistota práce	1,97	2,06	2,08	2,13	2,06
Odměňování a benefity	2,05	2,26	2,36	2,34	2,25
Kariéra a osobní rozvoj	2,58	2,45	2,28	2,09	2,35
Obsah práce	3,01	2,64	2,36	2,47	2,62
Pracovní podmínky a prostředí	2,80	2,68	2,65	2,54	2,68

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.9 Odpovědi na výzkumné otázky

V kapitole 1 jsou dle charakteru a cíle výzkumu stanoveny následující výzkumné otázky:

- VO₁: „*Jaké jsou preference motivace u jednotlivých generací?*“
- VO₂: „*Jaký je vztah k odměňování při mezigeneračním porovnání?*“

Výzkumná otázka č. 1

Preference kategorií i benefitů se napříč jednotlivými generacemi liší, což podporuje i provedený test nezávislosti dat. Z výsledku hypotézy lze říci, že dochází k rozdílům

preferencí v jednotlivých oblastech. Pro podniky je důležité se věnovat problematice motivace na pracovišti. Základní shrnutí lze vidět ve shrnutí dotazníkového šetření – tabulka č. 14. Preference jednotlivých generací na základě dotazníkového šetření jsou součástí doporučení pro podnikovou praxi, o kterém pojednává následující kapitola.

Výzkumná otázka č. 2

Druhá výzkumná otázka se zabývá vztahem k odměňování na pracovišti mezi jednotlivými generacemi. Důležitost finanční odměny (platu/mzdy) potvrzuje i tisková zpráva, která byla publikována 17. července 2019 Sociologickým ústavem AV ČR, v. v. i. Zpráva zveřejňuje výsledky studie: *Postoje české veřejnosti ke svému zaměstnání – červen 2019*. Jedním z výsledků této studie je závěr, že tři pětiny (60 %) respondentů nebylo spokojeno s finančním ohodnocením za svou práci (Spurný 2019). Teambay (2014) zveřejnil výsledky studie o důležitosti mzdy/platu, která tvrdí, „...že úroveň mezd souvisí pouze s mírou spokojenosti s prací a vyšší úroveň mezd nemusí nutně vést k vyšší spokojenosti s prací“. Iveta Němečková (2013) ve svém článku zkoumá důležitost mzdy/platu v závislosti na věku. Nejdůležitější je mzda/plat pro osoby starší 51 let. Tyto osoby by neuvažovaly o změně zaměstnání, kdyby neměly garantované navýšení mzdy/platu o 50 % oproti současné mzdě/platu. Dle výsledků Němečkové je mzda/plat druhým nejdůležitějším faktorem. Výsledky těchto studií jen potvrzují důležitost mzdy/platu na pracovišti.

Problematiku odměňování na pracovišti zobrazuje tabulka č. 5. Kategorie Odměňování a benefity zahrnuje právě pět benefitů. Finanční odměna a pravidelné navyšování mzdy bylo respondenty všech kategorií označena jako klíčové benefity. Velmi důležité jsou benefity příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnavatele, příspěvek na stravu a věcné požitky. Průměrné hodnocení jednotlivých benefitů respondenty Generace Baby Boomers, Generace X i Z je sice odlišné, ale umístění benefitů v tabulce totožné. Dle provedeného testu nezávislosti vyšlo, že benefity z kategorie Odměňování a benefity jsou dle generací závislé. Nejvíce preferovaným benefitem je finanční odměna (mzda/plat), dále pravidelné navyšování mzdy, příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, příspěvek na stravu a věcné požitky. Výjimkou jsou respondenti z Generace Y, kteří preferují pravidelné navyšování mzdy před finanční odměnou.

Finanční odměna je tedy hodnocena respondenty z Generace Baby Boomers, X a Z jako nejvíce preferovaný benefit této kategorie.

5 Doporučení pro podnikovou praxi

V této kapitole jsou charakterizována základní doporučení pro podnikovou praxi. Doporučení jsou rozdělena dle jednotlivých generací. Na základě provedených analýz napříč generacemi mezi více než 200 respondenty jsou zjištěny níže uvedené závěry, které poslouží podnikové praxi pro efektivnější řízení vícegeneračních pracovišť.

Níže uvedená tabulka udává přehled kategorií, které jsou nejlépe hodnocené a nejvíce preferované dle jednotlivých generací. Umístění kategorií v tabulce č. 15 vychází z hodnocení, které je uvedeno v tabulce č. 14. Kategorie jsou v tabulce seřazeny od nejvíce preferovaných kategorií po ty nejméně preferované.

Tabulka č. 15: Kategorie benefitů dle preferencí jednotlivých generací

Pořadí	Generace BB	Generace X	Generace Y	Generace Z
1.	Atmosféra a vztahy na pracovišti	Atmosféra a vztahy na pracovišti	Atmosféra a vztahy na pracovišti	Atmosféra a vztahy na pracovišti
2.	Vztah k organizaci a jistota práce	Vztah k organizaci a jistota práce	Vztah k organizaci a jistota práce	Kariéra a osobní rozvoj
3.	Odměňování a benefity	Odměňování a benefity	Kariéra a osobní rozvoj	Vztah k organizaci a jistota práce
4.	Kariéra a osobní rozvoj	Kariéra a osobní rozvoj	Obsah práce	Odměňování a benefity
5.	Pracovní podmínky a prostředí	Obsah práce	Odměňování a benefity	Obsah práce
6.	Obsah práce	Pracovní podmínky a prostředí	Pracovní podmínky a prostředí	Pracovní podmínky a prostředí

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Generace Baby Boomers

Příslušníci této generace jsou na trhu práce aktivní již desítky let. Vzhledem k jejich věku, respektive k datu narození lze říci, že se blíží jejich odchod do penze. Jedná se o osoby, které se narodily mezi roky 1946–1964. Jedná se zhruba o 24 % populace České republiky.

Respondenti z Generace Baby Boomers nejlépe ohodnotili kategorii Atmosféra a vztahy na pracovišti. Pro respondenty z této generace je nejdůležitějším benefitem přátelská atmosféra na pracovišti. Mezi rovněž klíčové benefity lze zařadit i důvěru a otevřenou komunikaci na pracovišti. Pro tuto generaci jsou tedy nejvíce důležité vztahy na pracovišti a atmosféra uvnitř pracovní skupiny i na pracovišti. Je tedy velmi důležité, aby

zaměstnavatel právě pro tuto generaci zajistil možnost se co nejlépe poznat, navzájem si na pracovišti důvěřovat, komunikovat a aktivně naslouchat ostatním spolupracovníkům. Jako stmelovací nástroj lze označit například teambuilding a jiné aktivity, které budou prováděny kolektivně, v rámci pracovní skupiny.

Do druhé nejdůležitější kategorie Vztah k organizaci a jistota práce patří právě dva klíčové benefity. Jedná se o jistotu zaměstnání a spravedlnost (platová, odměňování). Jistotu zaměstnání má na pracovišti necelých 95 % respondentů, naopak spravedlnost, má na pracovišti zhruba 30 %. Příslušníky této generace by k práci mohla více motivovat situace, kdy na pracovišti zavládne spravedlnost ve všech ohledech a směrech. Opačným příkladem mohou být například společenské hodnoty organizace, které byly respondenty ohodnoceny na hranici neutrálního benefitu. Míra poskytování na pracovišti je výrazně nižší, než u respondentů z ostatních generací. Je tedy možné, že respondenti z Generace Baby Boomers společenské hodnoty nijak zásadně neberou v potaz, nevnímají je či se o tento benefit aktivně nezajímají.

Třetí nejdůležitější kategorií benefitů je Odměňování a benefity. V této kategorii je klíčových pět benefitů ze šesti. Ačkoli je pravidelné navyšování mzdy klíčovým prvkem, na pracovišti jej má zhruba 30 % respondentů. Příspěvek zaměstnavatele například na penzijní připojištění, které je rovněž klíčovým benefitem, má na pracovišti zhruba polovina respondentů této generace. Pro zlepšení motivace a vyššího pracovního nasazení zaměstnance lze doporučit podnikům, aby svým zaměstnancům mzdu pravidelně navyšovali a přispívali svým zaměstnancům na penzijní připojištění či na další pojištění.

Kategorie Kariéra a osobní rozvoj zahrnuje dva velmi důležité benefity, které na pracovišti má shodně, právě 50 % respondentů. Jedná se o benefity kariérní růst a možnost vzdělávání na pracovišti. Možnost kariérního růstu je pro zkušené pracovníky velmi důležitým motivačním faktorem. Vzhledem k věku respondentů si lze cenit jejich životních i pracovních zkušeností, ale je třeba brát ohled i na schopnosti, cílevědomost a inovativnost mladších zaměstnanců. Vzdělávání na pracovišti může být pro část respondentů velmi důležité, avšak vzhledem k věku nemusí být výhodné do vzdělávání zaměstnanců před penzí investovat.

Respondenti preferují možnost kariérního růstu před kategorií Pracovní podmínky a prostředí. Obsah práce je poslední, nejméně preferovanou kategorií.

Generace X

Respondenti této generace se narodili mezi roky 1965-1982. Dle dat z ČSÚ k 31. 12. 2018 náleží této generaci zhruba 27 % populace České republiky. Příslušníci této generace jsou na trhu práce aktivní skupinou. Jedná se o pracovníky, kteří jsou na vrcholu kariéry. V minulosti již získali podstatné a důležité zkušenosti, které mohou být použity během dalšího pracovního, respektive kariérního postupu.

Kategorie Atmosféra a vztahy na pracovišti byla respondenty z Generace X nejlépe hodnocenou a nejvíce preferovanou kategorií benefitů. V této kategorii jsou dva benefity pro respondenty z Generace X klíčové. Jedná se o přátelskou atmosféru na pracovišti a důvěru na pracovišti. Oba klíčové benefity má na pracovišti více než 60 % dotazovaných této generace. Doporučení pro podnikovou praxi je shodné jako doporučení pro respondenty z Generace Baby Boomers. Je třeba, aby se zaměstnanci na pracovišti důkladně poznali a dobře znali, aby věděli, co jeden od druhého mohou očekávat, důvěřovat si apod. Vedoucím pracovníkům lze tedy doporučit, aby uspořádali například stmelovací večírek, teambuilding zahrnující společné aktivity, zábavný typ porady, kde vedoucí pracovník může ocenit práci kolektivu apod.

Respondenti z Generace X hodnotili benefity z kategorie Vztah k organizaci a jistota práce druhou nejdůležitější kategorií. Klíčovými se staly benefity jistota zaměstnání a spravedlnost (platová, odměňování apod.). Spravedlnost na pracovišti pocítuje necelých 43 % respondentů z této generace. Lze tedy doporučit, aby v pracovním prostředí, kde jsou respondenti zaměstnání, byl kladen důraz na spravedlnost, a to nejen na platovou.

Další preferovanou kategorií benefitů je kategorie Odměňování a benefity. Kromě klíčového benefitu finanční odměny (mzda/plat), byl respondenty ohodnocen jako klíčový benefit pravidelné navyšování mzdy. Mzda je pravidelně navyšována zhruba 45 % respondentů této generace. Jako velmi důležitý benefit byl zvolen příspěvek na stravu a příspěvek na penzijní pojištění či přípojištění. Příspěvky dosáhly stejné důležitosti, ale rozdílné míry poskytování na pracovišti. Doporučení pro podnikovou praxi zní, aby se zaměstnavatel zamyslel nad možností pravidelné navyšování mzdy, které je pro respondenty klíčovým benefitem. Dále lze doporučit, aby zaměstnavatel přispíval na stravu či penzijní přípojištění svých zaměstnanců. Může tak zvýšit jejich motivaci k práci a rovněž i pracovní výkon a loajalitu zaměstnanců k podniku.

Čtvrtou nejdůležitější kategorií pracovních benefitů lze označit kategorii Kariéra a osobní rozvoj. Tři benefity, které této kategorii náleží, jsou respondenty hodnoceny jako velmi důležité. Nejdůležitějším benefitem této kategorie je možnost kariérního růstu, jehož poskytování na pracovišti má pouze třetina dotazovaných této generace. Pro podnikovou praxi lze tedy doporučit, aby svým pracovníkům, kteří ročníkově přísluší do této kategorie, umožnili kariérní postup a možnost se na pracovišti dále vzdělávat. Pracovníci možnost kariérního růstu jistě ocení, jelikož mají již dostatečné pracovní zkušenosti a zároveň nejsou ve věku, kdy se blíží jejich odchod do penze. Možnost vzdělávání a osobního rozvoje na pracovišti jsou respondenty označeny jako velmi důležité. Pokud se zaměstnanci a pracovníci na pracovišti chtějí dále vzdělávat či podporovat osobní rozvoj, lze vedoucímu pracovníkovi doporučit, aby zaměstnancům tyto benefity umožnil. Se zvyšováním kvalifikace a například i sebevědomím se z řadového zaměstnance může stát velmi schopný vedoucí pracovník.

Na rozdíl od Generace Baby Boomers je na pátém nejpreferovanějším místě kategorie s benefity Obsah práce. Pracovní podmínky a prostředí jsou u Generace X nejméně preferovanou kategorií.

Generace Y

Ročníkové vymezení respondentů této generace je od roku 1983 až do roku 1994. Procentuální zastoupení osob této generace v populaci České republiky činí zhruba 16 %. Jedná se o osoby, které začaly jako první aktivně používat internet. Snaží se o nalezení nových možností řešení problémů (například pomocí moderních technologií), které jsou v současné době řešeny zdlouhavým způsobem.

Pro respondenty z Generace Y v nejdůležitější kategorii Atmosféra a vztahy na pracovišti je klíčový právě jeden benefit – Přátelská atmosféra na pracovišti. Přátelskou atmosféru lze vytvořit tak, že se pracovníci lépe poznají a stanou se přáteli. Dva benefity z této skupiny jsou pro respondenty z této generace velmi důležité. Důvěra a otevřená komunikace na pracovišti. Dle odpovědí respondentů oba zmíněné benefity má na pracovišti přes 40 % respondentů. Vedoucím pracovníkům lze doporučit teambuilding, kde se jednotliví pracovníci seznámí a poznají se i z osobní roviny člověka. Díky teambuildingu se z pracovníků může stát jeden kolektiv, který si bude mezi sebou věřit, otevřeně komunikovat a díky tomu i lépe spolupracovat.

Druhou nejpreferovanější kategorií výzkumu u Generace Y je kategorie Vztah k organizaci a jistota práce. Právě jistota práce je pro respondenty této kategorie nejdůležitější. Druhým klíčovým benefitem lze označit spravedlnost (platovou, odměňování apod.). I zde je potřeba doporučit, aby na pracovišti docházelo ke spravedlivému rozdělování mezi všemi zaměstnanci.

Respondenti z Generace Y zvolili jako třetí nejpreferovanější kategorii benefitů Kariéru a osobní rozvoj. Všechny tři benefity z této kategorie jsou pro respondenty této generace velmi důležité. Možnost kariérního růstu na pracovišti má zhruba polovina dotazovaných, stejně jako vzdělávání na pracovišti. Možnost osobního rozvoje na pracovišti má zhruba 40 % respondentů. Aby byli respondenti v zaměstnání spokojeni či více motivováni, lze zaměstnavatelům či odpovídajícím vedoucím pracovníkům doporučit, aby se snažili podporovat vzdělávání na pracovištích a další možný osobní rozvoj. Zaměstnanec se tak v zaměstnání přiučí novým věcem, zvýší si kvalifikaci a za odpovídající čas lze uvažovat například o povýšení.

Kategorie Obsah práce je respondenty Generace Y ohodnocena jako čtvrtá nejdůležitější kategorie pracovních benefitů. Čtyři benefity z této kategorie dostaly od respondentů průměrné hodnocení do hodnoty 2,5. Jedná se tedy o velmi důležité benefity. Respondenti této generace hodnotí jako velmi důležité benefity smysluplnou a kreativní práci. Oba tyto benefity mají zaměstnanci poskytovány zhruba v 50 %. Doporučení pro podnikovou praxi zní: komunikovat se zaměstnanci a zjistit, proč svou práci nepovažují za smysluplnou a kreativní. Pokud si budou zaměstnanci myslet, že mají smysluplnou či kreativní práci, pak lze tvrdit, že do práce budou chodit více motivováni a že budou podávat lepší pracovní výsledky. Podstatnou roli na pracovišti hraje rovněž možnost ústní zpětné vazby, které se dostává zhruba polovině zaměstnanců. Další doporučení je takové, aby vedoucí pracovníci komunikovali s podřízenými zaměstnanci jak výsledky práce, tak i postupy řešení, uváděli výtky či pochválili výslednou práci. Důležitým benefitem pro tuto generace je i zaměření na úkoly spíše než na čas. Jedná se o nejdůležitější benefit této kategorie. Lze tedy říci, že by zaměstnanci v předem stanovených odvětvích či pracovních skupinách měli být odměňováni dle výsledků práce než dle času na práci stráveném.

Pátá nejpreferovanější kategorie je Odměňování a benefity. Nejméně preferovanou kategorií, stejně jako u Generace X i Generace Z, je kategorie Pracovní podmínky a prostředí.

Generace Z

Generace Z je nejmladší generací, která již aktivně začala působit na trhu práce a stala se tak ekonomicky aktivní generací. Jedná se o osoby, které se narodily od roku 1995 do roku 2010. To, že se jedná o ekonomicky aktivní generaci, se dá říci pouze o nejstarších osobách této generace. Podíl této generace na celkovém složení populace je zhruba 10 %. U této generace budou popsány veškeré kategorie benefitů. Osoby, které se narodily ve druhé polovině ročníkového vymezení, ještě ekonomicky aktivní nejsou. Navštěvují základní, střední, vysoké či vyšší odborné školy. Příslušníci této generace jsou teprve na počátku kariéry, a proto v jejím průběhu lze dojít k postupné změně preferencí v důsledku zakládání rodin atp. Proto je důležité další výzkumy zaměřit na vývoj osob této generace.

Nejvíce preferovaným benefitem v kategorii Atmosféra a vztahy na pracovišti se stala důvěra na pracovišti. Přátelská atmosféra a otevřená komunikace na pracovišti patří rovněž mezi velmi důležité benefity, na které se dá zaměřit pomocí teambuildingu. Rostoucí preference u této generace jsou zaznamenány u pochvaly, která je na pracovišti udělována u této generace nejčastěji. Je tedy velmi důležité pracovníky chválit a ne je pouze kritizovat.

Kategorie Kariéra a osobní vztahy byla respondenty Generace Z ohodnocena jak druhá nejlepší kategorie pracovních benefitů. Klíčovým pracovním benefitem se stala možnost kariérního růstu. Velmi důležité benefity z této kategorie jsou vzdělávání na pracovišti a možnost osobního rozvoje. Veškeré benefity jsou na pracovišti poskytovány zhruba polovině respondentů této generace. Doporučení pro podnikovou praxi zní: podporovat zájem o vzdělávání na pracovišti a možnosti dále se rozvíjet. Do budoucna si podnik může vychovat vzdělané a loajální zaměstnance, které lze povýšit, zejména díky jazykovým či internetovým znalostem a dovednostem, do vyšších funkcí odpovídajícím vzdělanosti a kreativitě osob této generace.

Třetí nejvíce preferovanou kategorií u Generace Z je kategorie Vztah k organizaci a jistota práce. Jistota práce a spravedlnost (platová, odměňování apod.) jsou pro respondenty klíčovými benefity. U Generace Z je benefit jistota práce zastoupen na pracovišti v 61%. Lze tedy doporučit, aby firmy více pečovaly o své mladé zaměstnance, kteří se toho na pracovišti mohou mnoho naučit od svých starších kolegů. Spravedlnost na pracovišti v závislosti na generacích roste. U Generace Z dosahuje spravedlnost (platová,

odměňování apod.) míru poskytování 50 %. Lze tedy doporučit, ať se firmy i nadále věnují férovému a spravedlivému zacházení s pracovníky všech generací.

Čtvrtou nejlépe hodnocenou kategorií benefitů je kategorie Odměňování a benefity. Pravidelné navyšování mzdy je respondenty této generace hodnoceno jako klíčový benefit. Na pracovišti jej má zhruba 35 %. Vedoucím pracovníkům a podnikům lze do budoucna doporučit pravidelně navyšovat mzdu. Příspěvek na pojištění v současné situaci není pro respondenty z této generace příliš aktuální téma. Do budoucna by přispívání na penzi mohlo zvýšit pracovní nasazení i motivaci pracovníků. Věcné požitky jsou vzhledem typu práce (například v kancelářích) poskytovány – například služební počítač apod. Zájem o služební telefony se s vyšším technologickým postupem snižuje – pracovníci používají například telefony s možností duální SIM karty.

Další preferovanou kategorií je kategorie Obsah práce. Respondenti z Generace Z označili všechny benefity jako velmi důležité. Nejlepší hodnocení dostala smysluplná práce, ačkoliv na pracovišti má smysluplnou práci necelých 35 % respondentů. Kreativní práci na pracovišti má pouze necelých 30 % respondentů. Doporučení pro podnikovou praxi může být situace, že vedoucí pracovník ukáže a přesvědčí osoby z této generace, aby o své práci začali přemýšlet jinak. Ukáže jim, že prováděná práce má smysl a že může být i kreativní. Ústní zpětná vazba je na pracovištích poskytována zhruba v 50 %. Písemná zpětná vazba není dle odpovědí respondentů tak důležitá a na pracovišti jej má menší počet respondentů. Pro podnikovou praxi lze doporučit, ať se vedoucí pracovníci zaměří na jeden typ zpětné vazby, kterou budou pracovníkům poskytovat pravidelně, nebo dle aktuálnosti situace. Zpětná vazba je velmi důležitá jak pro zaměstnance, tak pro vedoucí pracovníky. Respondenti této generace rovněž považují za velmi důležitý benefit možnost zaměření na úkoly spíše než na čas při práci. Na pracovišti má tento benefit pouze třetina dotazovaných. Doporučení pro podnikovou praxi je, že by vedoucí pracovníci mohli hodnotit odvedenou práci osob dle formy, hodnoty a kvality zpracování a nikoliv podle času, který strávili při plnění zadaného úkolu.

Pracovní podmínky a prostředí jsou nejméně preferovanou kategorií u Generací Z. Pro respondenty z Generace Z je z kategorie Pracovní podmínky a prostředí nejvíce preferovaný benefit pružná pracovní doba. Pokud obor zaměstnání, ve kterém příslušníci této generace pracují, umožňuje flexibilní pracovní hodiny, lze zaměstnavateli doporučit, aby tento benefit pracovníkům poskytl.

Závěr

Cílem této bakalářské práce je srovnat mezi generacemi motivační faktory na pracovišti a navrhnout doporučení pro podnikovou praxi. Pro dosažení hlavního cíle práce, bylo nezbytné si stanovit dílčí cíle, které jsou v průběhu práce postupně realizovány.

V první kapitole práce jsou stanoveny cíle a metodika práce, dále jsou stanoveny výzkumné otázky, výzkumná oblast a výzkumné téma. Dále je charakterizován dotazník, jsou vymezeny i limitace výzkumu. Ve druhé kapitole jsou představeny základní teoretické přístupy k motivaci, zejména přístupy k problematice pracovní motivace. V následujících podkapitolách jsou charakterizované teoretické přístupy k motivaci. Na tyto přístupy navazují podkapitoly, které podrobně specifikují zdroje motivace i jednotlivé motivační nástroje. Druhá kapitola je zakončena shrnutím, které pojednává o představených termínech teorie motivace.

Třetí kapitola zahrnuje teoretické vymezení pojmu generace. Následně je nastíněna situace v České republice – přiřazení počtu obyvatel dle roku narození do příslušné generace, procentuální podíl příslušníků generací k populaci v ČR apod. Dále jsou charakterizovány jednotlivé generace. Charakteristika generace uzavírá teoretickou část práce.

Kapitola číslo 4 se zabývá dotazníkovým šetřením. V první podkapitole jsou uvedeny krátké informace o podnicích, kde dotazníkové šetření probíhalo, následně je charakterizován dotazník jako nástroj ke sběru dat a použité hodnotící metody. Dále je stanovena testovaná hypotéza, která je ověřena chí kvadrátem testu nezávislosti u jednotlivých kategorií. V další podkapitole práce jsou představeny statistické metody, pomocí nichž je prováděna analýza kategorií benefitů. Po segmentaci respondentů následuje vyhodnocení získaných odpovědí. Dotazníky jsou analyzovány pomocí popisné statistiky a výsledkem této analýzy je mezigeneračního srovnání preferencí. V další podkapitole jsou provedeny testy nezávislosti, které odhalují, že právě polovina benefitů je závislých na věku – přiřazení k příslušné generaci. V poslední části této kapitoly jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření, testů nezávislosti a síly závislosti mezi kategoriemi benefitů a jednotlivými generacemi. Jsou rovněž zodpovězeny výzkumné otázky, které byly stanoveny v první kapitole této bakalářské práce.

V samotném závěru jsou uvedena doporučení pro podnikovou praxi. Preference jednotlivých generací jsou zobrazeny v tabulce, která je součástí poslední, páté kapitoly. Na základě tabulky jsou realizována konkrétní doporučení pro jednotlivé generace.

V současné podnikové praxi se lze setkat s vícegeneračním řízením pracovní síly, které vyžaduje individuální, osobní přístup. Tento přístup může být individuální ke každému zaměstnanci, pracovní skupině či pracovnímu týmu. Ty mohou být charakterizovány právě díky jednotlivým generacím. Výzkum, který je součástí této práce potvrdil, že existují rozdíly v preferencích jednotlivých generací, což mimo jiné potvrdily i statistické testy. Pro firmy a podniky, zejména pro personální činnost, je velmi důležité zaměřením pozornosti na jednotlivé generace a jejich odlišné preference. Toto přesné zaměření může podnikům v konečném důsledku zajistit stabilnější a spokojenější pracovní sílu, lidské zdroje, což má znatelný dopad na ekonomiku podniku.

Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: Grada. 442 stran. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 789 stran. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a kol, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. 798 stran. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press. 586 stran. ISBN 80-7261-064-3.

BOUDON, Raymond, 2004. *Sociologický slovník*. První české vydání. Olomouc: Univerzita Palackého. 253 stran. ISBN 80-244-0735-3.

DONNELLY, James L, 1997. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada. 824 stran. ISBN 80-7169-422-3.

EGER, Ludvík a EGEROVÁ Dana, 2017. *Základy metodologie výzkumu*. 2. přepracované vydání. Plzeň: Západočeská univerzita. 148 stran. ISBN 978-80-261-0735-4.

JANDOUREK, Jan, 2001. *Sociologický slovník*. První vydání. Praha: Portál. 288 stran. ISBN 978-80-7367-269-0.

JERMÁŘ, Milan a kolektiv, 2017. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. První vydání. Plzeň: Západočeská univerzita. 178 stran. ISBN 978-80-261-0730-9.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. První vydání. Praha: Grada. 224 stran. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. První vydání. Praha: Grada. 152 stran. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované vyd. Praha: Grada. 264 stran. ISBN 978-80-247-2202-3.

- KOTLER, Philip, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada. 816 stran. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada. 1048 stran. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman a kolektiv, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. První vydání. Praha: Grada. 280 stran. ISBN 80-247-0966-X.
- LINDEROVÁ, Ivica, SCHOLZ, Petr a MUNDUCH, Michal, 2016. *Úvod do metodiky výzkumu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava. 69 stran. 1. vydání. ISBN: 978-80-88064-23-7.
- PUNCH, Keith, 2008. *Úspěšný návrh výzkumu*. 1. vydání. Praha: Portál. 230 stran. ISBN 978-80-7367-468-7.
- MAYEROVÁ, Marie, 1995. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita. 170 stran. ISBN 80-7082-173-6.
- NAKONEČNÝ, Milan, 1997. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Academia. 270 stran. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Management Press. 258 stran. ISBN 80-85603-01-2.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada. 128 stran. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada. 160 stran. ISBN 978-80-247-5515-1.
- RŮŽIČKA, Jiří, 1992. *Motivace pracovního chování*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
- STACHOVÁ, Aloisie, 1997. *Personální management*. 1. vydání. Opava, Slezská univerzita Opava. 223 stran. ISBN 80-85879-79-4.
- SVOBODA, Milan, GANGUR, Mikuláš a MIČUDOVÁ, Kateřina, 2019. *Statistické zpracování dat*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 199 stran. ISBN 978-80-261-0883-2.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: Grada. 208 stran. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠVANCARA, Josef, 2003. *Emoce, motivace, volní procesy. Studijní příručka k předmětu Obecná psychologie II (prožívání, jednání)*. 1. vydání. Brno: Psychologický ústav FF MU. 140 stran. ISBN: 80-86633-11-X.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press. 734 stran. ISBN 978-80-7261-200-0.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kolektiv, 2017. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3., upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 264 stran. ISBN 978-80-261-0733-0.

ZEMKE, Rom, RAINES, Claire, FILIPCZAK, Bob, 2000. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. 1. vydání. New York: American Management Association. 280 stran. ISBN-10 0814404804, ISBN-13 978-0814404805.

Internetové zdroje

BARTONÍČKOVÁ, Monika, 2003. Nefinanční výhody pro zaměstnance neboli benefity jsou pracovníky stále žádanější - Euro.cz. *Euro.cz. Ekonomika, byznys, finance* [online]. Praha: Mladá fronta a.s., 04. 08. 2003. Copyright © 2020 [cit 12. 08. 2019]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/nefinancni-vyhody-pro-zamestnance-neboli-benefity-jsou-pracovniky-stale-zadanejsi-867154>

BLOUDEK, Jan, 2014. Co je firemní kultura. *TC Business School* [online]. 04.04.2014. 1992-2020 Copyright © TC Business School [cit. 12.08.2019]. Dostupné z: <https://www.tcbs.cz/cs/weblog/co-je-firemni-kultura/>

CafeteriaSystems – Hlavní stránka, 2014. *CafeteriaSystems.cz* [online]. Praha: 2014 [cit. 04.08.2019]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/>

CIESLAR, Jan, 2018. Věková skladba obyvatel Česka se výrazně promění ČSÚ. *Český statistický úřad ČSÚ* [online]. Praha: ČSÚ, 28.11.2018. 29.11.2018 [cit. 12.10.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-skladba-obyvatel-ceska-se-vyrazne-promeni>

ČESKÁ POŠTA, 2018a. Úvodní stránka - Česká pošta. *Česká pošta*[online]. Praha: Česká pošta. Copyright © 2020 [cit. 04.03.2020]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/index>

ČESKÁ POŠTA, 2018b. *Výroční zpráva 2018* [online]. Praha: Česká pošta, 31.12.2018. Copyright © 2020 [cit. 04.03.2020]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/282479/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD+zpr%C3%A1va+2018+podepsan%C3%A1.pdf/9e2d3e9e-7537-00dc-b67d-3f9c32075cc3>

ČSÚ - Projekce obyvatelstva České republiky - 2018 – 2100, 2018a. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 28.11.2018. Copyright © 2018. 12.03.2019 [cit. 17.11.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-2018-2100>

ČSÚ - Věkové složení obyvatelstva, 2018b. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 31.12.2018. Copyright © 2018 [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-g598foxrzn>.

ČSÚ - Věková struktura, 2019. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 31.12.2019. Copyright © 2018 [cit. 04.05.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>

EGEROVÁ, Dana, MUŽÍK, Jaroslav, 2010. APLIKACE METODY DELPHI PŘI EXPERTNÍM STANOVENÍ FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH EFEKTIVNOST E-LEARNINGU VE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH. *E+M Ekonomie a Management* [online časopis]. **21**(2), s. 137 – 152 [cit. 01.02.2019]. ISSN 2336-5604. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826760_1072/13_egerova.pdf

ERBEN, David, 2019. Spokojenost v zaměstnání roste, dvě třetiny Čechů loni dostaly přidáno. *FAEI.cz. FAEI.cz – Finanční a ekonomické informace* [online]. 25.04.2019 [cit. 05.03.2020]. Dostupné z: <https://faei.cz/spokojenost-v-zamestnani-roste-dve-tretiny-cechu-loni-dostaly-pridano/>

ESI Group - Virtuální prototypování - Software a servis, 2020. *ESI Group - Virtual Prototyping Software and Services* [online]. Copyright © ESI Group 2020 [cit. 04.03.2020]. Dostupné z: <https://www.esi-group.com/cz>

Forbes Speciál, 2019. Práce, jídlo, peníze a vztahy. Návod na použití generací. *Forbes Speciál* [online]. Microsoft [cit. 12.10.2019]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>

HRDINOVÁ Radka, KRUTILEK Ondřej, 2019. Krabičky vítězí nad hospodou, jídlo si z domova nosí každý druhý Čech. *Idnes.cz* [online]. Praha: MAFRA a.s., 12.10.2019. Copyright © 1999–2020 [cit. 04.03.2020]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/obed-kantyna-krabicka-hospoda-jidlo-z-domovy-cech.A191010_506952_domaci_onkr

Ipsos - Firemní benefity pro zaměstnance, 2017. *Ipsos* [online]. 15.03.2017. Copyright © 2016 - 2020 Ipsos All Rights Reserved [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/firemni-benefity-pro-zamestnance>

KABÁTEK, Aleš, 2018. *Sociologická encyklopedie* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i, 11.01.2018 [cit. 13.09.2019] Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Generace>

KÁBRT, Milan, 2011. Aplikovaná statistika. *Milan Kábrt – test nezávislosti* [online]. Hradec Králové: 2011 [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <http://www.milankabrt.cz/testNezavislosti>

KOHOUTEK, Rudolf, 2010. DOTAZNÍK jako průzkumná a výzkumná metoda. *Psychologie v teorii a praxi. Psychologie v teorii a praxi* [online]. 10.02.2010. Copyright ©2019 [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>

KRCHOVÁ, Eva, 2015. Open space kanceláře: prokletí moderních pracovišť? *oPsychologii.cz. oPsychologii.cz* [online]. 30.04.2015. Copyright © 2019 [cit. 30.04.2020]. Dostupné z: <http://www.opsychologii.cz/clanek/203-open-space-kancelare-prokleti-modernich-pracovist/>

KRČÁL, Michal, 2017. *Literární rešerše* [online]. 09.02.2017 [cit. 04.05.2020]. Dostupné z: <http://www3.econ.muni.cz/~99246/zav-prace/lit-review.xhtml>

KUTLÁK, Jiří, 2018. VÍCEGENERAČNÍ ŘÍZENÍ NA PRACOVIŠTI: VLIV NA PERSONÁLNÍ PROCESY. *Trendy v podnikání – Business Trends* [online časopis]. 8(4), s. 84-95 [cit. 10.10.2019]. ISSN 1805-0603. Dostupné z: https://doi.org/10.24132/jbt.2018.8.4.84_95

MAJER, Jan, 2007. Nový klient: Generace Y. *Finmag.cz. Finmag.cz - rozhovory, komentáře, ankety, reportáže ze světa peněz. Finmag.cz* [online]. 28.08.2007. Copyright

©2019 [cit. 27.10.2019]. Dostupné z: <https://finmag.penize.cz/penize/261670-novy-klient-generace-y>

Filozofie úspěchu - Maslowova pyramida lidských potřeb, 2011a. *Filozofie úspěchu* [online]. 02.03.2011 [cit. 04.08.2019]. Dostupné z: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

Filozofie úspěchu - Maslowova pyramida lidských potřeb, 2011b. *Filozofie úspěchu* [online]. 02.03.2011 [cit. 04.08.2019]. Dostupné z: <https://www.filosofie-uspechu.cz/?s=pyramida+pot%C5%99eb>

MILLER, Josh, 2018. A 16-Year-Old Explains 10 Things You Need to Know About Generation Z. *SHRM - The Voice of All Things Work* [online]. SHRM, 30.10.2018. Copyright © 2020 [cit. 30.04.2020]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1118/pages/a-16-year-old-explains-10-things-you-need-to-know-about-generation-z.aspx>

NĚMEČKOVÁ, Iveta, 2013. ÚLOHA MZDY V MOTIVACI A STABILIZACI ZAMĚSTNANCŮ FINANČNÍHO SEKTORU V ČESKÉ REPUBLICE VE VZTAHU K HERZBERGOVĚ TEORII DVOU DIMENZÍ MOTIVACE K PRÁCI. *Politická ekonomie* [online časopis]. 61(3), s. 373-392 [cit. 30.04.2020]. ISSN 2336-8225. DOI: 10.18267

Podnikatel - Průvodce podnikáním: Co je desk research? - Obchodní značka (brand), 2007. *Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR* [online]. Copyright © 2007 - 2020 [cit. 17.03.2020]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/desk-research/>

POTUŽNÍKOVÁ, Jana, 2017. Ke které generaci patříte? Baby boomers, Husákovy děti, nebo mileniálové? *Ženy.cz. Ženy.cz - hýbeme světem* [online]. CZECH NEWS CENTER a.s., 22.09.2017. Copyright © 2001 – 2020 [cit. 08.02.2020]. Dostupné z: <https://www.zeny.cz/lifestyle/ke-ktere-generaci-patrite-baby-boomers-husakovy-deti-nebo-milencialove-2701.html>

PORSCHE Inter Auto, 2019. *Porsche Plzeň* [online]. Copyright © 2019 Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o. [cit. 04.03.2020] Dostupné z: <https://porsche-plzen.cz/>

RYBOVÁ, Romana, 2019. Průzkum: Spokojenost v zaměstnání roste| E15.cz. *E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události* [online]. CZECH NEWS CENTER a.s.,

24.05.2019. Copyright © 2001 - 2020 [cit. 20.03.2020]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/pruzkum-spokojenost-v-zamestnani-roste-1358575>

Sample Size Calculator - Confidence Level, Confidence Interval, Sample Size, Population Size, Relevant Population - Creative Research Systems, 2020. *Survey Software - Questionnaire Software - Electronic Customer Survey Software: The Survey System* [online]. Copyright © 2012 Creative Research Systems, All Rights Reserved [cit. 28.02.2020]. Dostupné z: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

SCHWARTZ, Jeff; HOLE, David, ZHONG, Le, 2010. Talking about whose Generation? Why Western generational models can't account for a global workforce. Ages and attitudes among the global workforce. *Deloitte Insights* [online]. Deloitte, 01.01.2010. Copyright © 2020 [cit. 30.04.2020]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-6/talking-about-whose-generation-ages-and-attitudes-among-the-global-workforce.html>

SPRÁVA ŽELEZNIC, 2018a. O nás – Hlavní stránka. *SPRÁVA ŽELEZNIC* [online]. Praha: Správa železnic, 2020. Copyright © 2020 [cit. 04.03.2020]. Dostupné z: <https://www.szdc.cz/o-nas>

SPRÁVA ŽELEZNIC, 2018b. Výroční zpráva 2018. *SPRÁVA ŽELEZNIC* [online]. Praha: Správa železnic, 2020. Copyright © 2020 [cit. 04.03.2020]. Dostupné z: <https://www.szdc.cz/documents/50004227/60677101/tiskov%C3%A1+zpr%C3%A1va+ke+sta%C5%BEen%C3%AD/bea1059b-47ff-47c4-8e21-3277434b694a>

SPURNÝ, Martin, 2019. Postoje české veřejnosti ke svému zaměstnání – červen 2019. *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i, 17.07.2019. Copyright © 2019 [cit. 13.02.2020]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4976/f9/eu190717.pdf

STRAŠILOVÁ, Gabriela, 2013. „Husákovy“ versus „Havlovy děti“. *Statistika&My* [online časopis]. 3(11-12), s. 34-37 [cit. 08.06.2019]. ISSN 1804-7149. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2013/12/husakovy-versus-havlovy-deti/>.

Teambay - How Important is Salary for Motivation?, 2014. *Company Culture: Improve Yours with teambay's Employee Survey Solution* [online]. Copyright © 2014 - 2020 [cit. 30. 04. 2020]. Dostupné z: <https://teambay.com/how-important-is-salary-for-motivation/>

TOUŠEK, Laco, 2014. Desk research. Katedra antropologie. *Katedra antropologie FF ZČU* [online]. Plzeň: Západočeská univerzita, 04.02.2014 [cit. 17.03.2020]. Dostupné z: <http://www.antropologie.org/cs/metodologie/desk-research>

VAVROŇ Jiří, 2017. Kastrůlky s jídlem si do práce z domova nosí dvě pětiny Čechů. *Novinky.cz* [online]. Copyright © 2003. Praha: 04.02.2017 [cit. 17.03.2020]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/domaci/clanek/kastrulky-s-jidlem-si-do-prace-z-domova-nosi-dve-petiny-cechu-40023339>.

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2018. *Účetní závěrka [2018], výroční zpráva [2018], zpráva o vztazích [2018], zpráva auditora* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 31.12.2018. Copyright © 2012-2015 [cit. 30.04.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57117490&subjektId=14362&spis=102603>

VOPÁLENSKÁ, Lucie, 2015. Generace Y. Je líná, nebo moudrá? | Plus. *Český rozhlas Plus* [online]. Praha: Český rozhlas, 25.02.2015 Copyright © 1997-2020 [cit. 02.03.2020]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/generace-y-je-lina-nebo-moudra-6540567>

WIEDMER, Terry, 2015. Generations do differ: Best practices in leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin* [online časopis]. **82**(1), str. 51-58 [cit. 02.12.2019]. ISSN 110364697. Dostupné z: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/110364697/generations-do-differ-best-practices-leading-traditionalists-boomers-generations-x-y-z>

Endenred - 7 tipů pro zdravé pracovní prostředí, 2019. [online]. Místo: Edenred, 17.09.2019. Copyright [cit. 16.04.2020]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/clanky/7-tipu-pro-zdrave-pracovni-prostredi-od-edenred>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přiřazení občanů ČR do jednotlivých generací.....	38
Tabulka č. 2: Zastoupení respondentů dle pohlaví	45
Tabulka č. 3: Generační zastoupení respondentů	46
Tabulka č. 4: Rozdělení generací dle vzdělání	46
Tabulka č. 5: Odměňování a benefity	49
Tabulka č. 6: Kariéra a osobní rozvoj.....	50
Tabulka č. 7: Obsah práce.....	53
Tabulka č. 8: Vztah k organizaci a jistota práce	54
Tabulka č. 9: Pracovní podmínky a prostředí	56
Tabulka č. 10: Atmosféra a vztahy na pracovišti.....	58
Tabulka č. 11: Průměrná výběrová směrodatná odchylka a medián dle kategorií	59
Tabulka č. 12: Přehled hodnot TK a p-hodnoty dle kategorií benefitů	60
Tabulka č. 13: Souhrn závislostí u kontingenční tabulky a síla závislosti	63
Tabulka č. 14: Průměrné hodnoty jednotlivých kategorií.....	64
Tabulka č. 15: Kategorie benefitů dle preferencí jednotlivých generací	66

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 : Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	15
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb	18

Seznam zkratek

BB	Baby Boomers
CC	Koeficient kontingence
CC _{MAX}	Maximální hodnota koeficientu kontingence
CC _{COR}	Korigovaný koeficient kontingence
CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
H ₀	Nulová hypotéza
H ₁	Alternativní hypotéza
PR	Public Relations (vztahy s veřejností)
TK	Testové kritérium
VO	Výzkumná otázka

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Výsledky testu nezávislosti kategorie Odměňování a benefity

Příloha C: Výsledky testu nezávislosti kategorie Kariéra a osobní rozvoj

Příloha D: Výsledky testu nezávislosti kategorie Obsah práce

Příloha E: Výsledky testu nezávislosti kategorie Vztah k organizaci a jistota práce

Příloha F: Výsledky testu nezávislosti kategorie Pracovní podmínky na pracovišti

Příloha G: Výsledky testu nezávislosti kategorie Atmosféra a vztahy na pracovišti

Příloha A: Dotazník

Pohlaví:

muž

žena

Rok narození:

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Základní vzdělání

Středoškolské vzdělání s výučním listem

Středoškolské vzdělání s maturitou

Vysokoškolské vzdělání (vč. vyššího odborného vzdělání)

Otázka č. 1

Který z níže uvedených stimulačních faktorů Vás motivuje k práci nejvíce? Zakřížkujte v každém řádku právě jedno políčko. Pokud je Vám **stimul poskytován** ve Vaší práci, zaškrtněte i poslední sloupec.

Legenda: 1 – zcela důležité; 2 – důležité; 3 – neutrální postoj; 4 – nedůležité; 5 – zcela nedůležité.

Stimuly	1	2	3	4	5	Mám ve své práci
Finanční odměna						
Pochvala						
Příspěvek na stravu						
Příspěvek na sport, kulturní vyžití, dopravu, dovolenou apod.						
Věcné požitky (služební telefon, automobil pro soukromé účely, sleva na firemní produkty, ...)						
Osobní ohodnocení						
Pravidelné navýšování mzdy						
Přispívání zaměstnavatele za životní pojištění, penzijní připojištění apod.						
Home-office (práce z domova)						
Další (můžete vypsát):						

Otázka č. 2

Který z níže uvedených motivačních faktorů Vás motivuje k práci nejvíce? Zakřížkujte v každém řádku právě jedno políčko. Pokud je Vám **motiv poskytován** ve Vaší práci, zaškrtněte i poslední políčko.

Legenda: 1 – zcela důležité; 2 – důležité; 3 – neutrální postoj; 4 – nedůležité; 5 – zcela nedůležité.

Motiv	1	2	3	4	5	Mám ve své práci
Flexibilní (pružná) pracovní doba						
Možnost vzdělávání						
Možnost kariérního růstu						
Přátelská atmosféra na pracovišti						
Vybavení pracoviště						
Zajištění bezpečnosti práce						
Společenské hodnoty organizace						
Otevřená komunikace na pracovišti						
Ústní zpětná vazba k vykonané práci						
Písemná ústní vazba k vykonané práci						
Možnost práce v zahraničí, se zahraniční klientelou						
Příležitost k osobnímu rozvoji						
Kreativní práce						
Smysluplná práce						
Otevřené kanceláře (typu open space)						
Důvěra na pracovišti						
Zaměření na úkoly spíše než na čas při práci						
Spravedlnost (platová, odměňování apod.)						
Míra odpovědnosti přiřazena vedoucím						
Jistota zaměstnání (smlouva na dobu neurčitou)						
Další (můžete vypsát):						

Příloha B: Výsledky testu nezávislosti kategorie Odměňování a benefity

Results						
	<5-7.5>	(7.5-12.5>	(12.5-25>			Row Totals
Generace BB	3 (5.06) [0.84]	13 (8.79) [2.02]	3 (5.15) [0.90]			19
Generace X	18 (14.65) [0.77]	27 (25.44) [0.10]	10 (14.91) [1.62]			55
Generace Y	23 (19.71) [0.55]	23 (34.23) [3.69]	28 (20.06) [3.15]			74
Generace Z	13 (17.58) [1.19]	36 (30.53) [0.98]	17 (17.89) [0.04]			66
Column Totals	57	99	58			214 (Grand Total)

The chi-square statistic is 15.8274. The p -value is .014711. The result is significant at $p < .05$.

Příloha C: Výsledky testu nezávislosti kategorie Kariéra a osobní rozvoj

Results						
	<3-4,5>	(4,5-7,5>	(7,5-15>			Row Totals
Generace BB	4 (5.86) [0.59]	7 (7.64) [0.05]	8 (5.50) [1.13]			19
Generace X	17 (16.96) [0.00]	22 (22.10) [0.00]	16 (15.93) [0.00]			55
Generace Y	27 (22.82) [0.76]	29 (29.74) [0.02]	18 (21.44) [0.55]			74
Generace Z	18 (20.36) [0.27]	28 (26.52) [0.08]	20 (19.12) [0.04]			66
Column Totals	66	86	62			214 (Grand Total)

The chi-square statistic is 3.505. The *p*-value is .743309. The result is *not* significant at $p < .05$.

Příloha D: Výsledky testu nezávislosti kategorie Obsah práce

Results					
	<6-9>	(9-15>	(15-30>		<i>Row Totals</i>
Generace BB	1 (4.35) [2.58]	14 (8.61) [3.37]	4 (6.04) [0.69]		19
Generace X	10 (12.59) [0.53]	31 (24.93) [1.48]	14 (17.48) [0.69]		55
Generace Y	18 (16.94) [0.07]	32 (33.54) [0.07]	24 (23.51) [0.01]		74
Generace Z	20 (15.11) [1.58]	20 (29.92) [3.29]	26 (20.97) [1.21]		66
<i>Column Totals</i>	49	97	68		214 (Grand Total)

The chi-square statistic is 15.5621. The p -value is .016308. The result is significant at $p < .05$.

Příloha E: Výsledky testu nezávislosti kategorie Vztah k organizaci a jistota práce

Results						
	<3-4,5>	(4,5-7,5>	(7,5-15>			Row Totals
Generace BB	11 (7.46) [1.68]	5 (8.26) [1.28]	3 (3.29) [0.02]			19
Generace X	27 (21.59) [1.36]	20 (23.90) [0.64]	8 (9.51) [0.24]			55
Generace Y	20 (29.05) [2.82]	36 (32.16) [0.46]	18 (12.79) [2.12]			74
Generace Z	26 (25.91) [0.00]	32 (28.68) [0.38]	8 (11.41) [1.02]			66
Column Totals	84	93	37			214 (Grand Total)

The chi-square statistic is 12.0228. The p -value is .061461. The result is *not* significant at $p < .05$.

Příloha F: Výsledky testu nezávislosti kategorie Pracovní podmínky na pracovišti

Results						
	<5-7.5>	(7.5-12.5>	(12.5-25>			Row Totals
Generace BB	2 (2.22) [0.02]	7 (10.39) [1.10]	10 (6.39) [2.04]			19
Generace X	3 (6.43) [1.83]	33 (30.07) [0.29]	19 (18.50) [0.01]			55
Generace Y	11 (8.64) [0.64]	40 (40.46) [0.01]	23 (24.90) [0.14]			74
Generace Z	9 (7.71) [0.22]	37 (36.08) [0.02]	20 (22.21) [0.22]			66
Column Totals	25	117	72			214 (Grand Total)

The chi-square statistic is 6.5366. The *p*-value is .365837. The result is *not* significant at $p < .05$.

Příloha G: Výsledky testu nezávislosti kategorie Atmosféra a vztahy na pracovišti

Results					
	<4-6>	(6-10>	(10-20>		<i>Row Totals</i>
Generace BB	10 (8.88) [0.14]	5 (7.28) [0.71]	4 (2.84) [0.47]		19
Generace X	24 (25.70) [0.11]	17 (21.07) [0.79]	14 (8.22) [4.06]		55
Generace Y	31 (34.58) [0.37]	37 (28.36) [2.64]	6 (11.07) [2.32]		74
Generace Z	35 (30.84) [0.56]	23 (25.29) [0.21]	8 (9.87) [0.35]		66
<i>Column Totals</i>	100	82	32		214 (Grand Total)

The chi-square statistic is 12.7322. The p -value is .047491. The result is significant at $p < .05$.

Abstrakt

Krejčová, Z. (2020). *Mezigenerační srovnání motivačních faktorů na pracovišti* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: motivace, generace, mezigenerační srovnání motivačních faktorů, lidské zdroje

Tématem této bakalářské práce je Mezigenerační srovnání motivačních faktorů na pracovišti. Cílem této práce je srovnat mezi jednotlivými generacemi motivační faktory na pracovišti. Doporučení pro podnikovou praxi jsou navržena na základě výsledků dotazníkového šetření. První část práce obsahuje teoretické vymezení motivace, motivace na pracovišti, spokojenosti pracovníků, zdroje motivace a motivační nástroje. V další části práce je teoretické ukotvení pojmů souvisejících s generací, včetně sociodemografických údajů o generacích. Následující část práce se zabývá dotazníkovým šetřením, včetně vyhodnocení dotazníků. V poslední části práce jsou navržena doporučení pro podnikovou praxi dle jednotlivých generací.

Abstract

Krejčová, Z. (2020). *Intergenerational Comparison of Motivational Factors in Workplace* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: Motivation, Generation, Intergenerational Comparison of Motivational Factors, Human Resources

The topic of this presented bachelor thesis is the Intergenerational Comparison of Motivational Factors in Workplace. The main objective of this work is to compare the motivational factors in the workplace intergenerational. Recommendations for business practice are based on the results of a questionnaire survey. The first part of the thesis contains a theoretical definition of motivation, motivation in the workplace, employee satisfaction, sources of motivation and motivational tools. The next part of the thesis contains the theoretical anchor of the concepts related to generation, including socio-demographic data about the generations. The next part of the thesis deals with a questionnaire survey, including the evaluation of questionnaires. Recommendations for business practice according to individual generations are proposed in the last part of the thesis.