

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Specifika generace Z jako nastupující pracovní síly

**Specification of Generation Z as the Incoming
Workforce**

Lenka Minaříková

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Specifika generace Z jako nastupující pracovní síly“

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

Plzeň dne 25. dubna 2022

v. r. Lenka Minaříková

Poděkování

Ráda bych poděkovala touto cestou vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Kutlákovi, Ph. D. za cenné rady, vstřícnost a trpělivost, kterou se mnou měl při vypracování této bakalářské práce.

Dále poděkování patří mé rodině a blízkým, kteří mi byli po celou dobu studia věrnou oporou.

Obsah

Úvod	6
1 Motivace	8
1.1 Motiv, stimul	8
1.2 Vnější a vnitřní motivace.....	9
1.3 Zdroje motivace	10
1.4 Pracovní motivace	11
1.5 Motivační teorie.....	12
1.5.1 Teorie instrumentality	12
1.5.2 Teorie zaměřené na obsah	12
1.5.3 Teorie zaměřené na proces	16
2 Motivační nástroje	18
2.1 Odměňování pracovníků.....	18
2.2 Vzdělávání pracovníků	21
2.3 Pracovní podmínky.....	22
2.4 Vztahy a atmosféra na pracovišti.....	23
2.5 Charakter práce.....	24
3 Generační rozdělení pracovníků	25
3.1 Generace Baby boomers	26
3.2 Generace X	26
3.3 Generace Y	27
3.4 Generace Z.....	27
3.5 Generace Alfa	29
4 Empirická část	30
4.1 Dotazník.....	30

4.1.1	Struktura dotazníku	31
4.1.2	Design dotazníku	31
4.1.3	Vlastnosti dotazníku	32
4.2	Statistické metody	33
4.3	Výsledky výzkumu.....	37
4.3.1	Soubor respondentů	37
4.3.2	Analýza výsledků dotazníkového šetření	39
4.3.3	Komparace postojů na základě pohlaví	45
4.3.4	Vývoj mzdy na základě časového intervalu	46
4.4	Shrnutí dotazníkového šetření.....	47
4.5	Odpovědi na výzkumné otázky	48
5	Doporučení pro podnikovou praxi	50
	Závěr	52
	Seznam použitých zdrojů	53
	Seznam tabulek	56
	Seznam obrázků.....	57
	Seznam příloh.....	58
	Abstrakt	62
	Abstract.....	63

Úvod

Odjakživa byl trh práce dynamickým prostředím a není tomu jinak ani v dnešní době. Na trhu práce dochází k neustálému střídání a střetů jednotlivých generací. Každá generace se chová v pracovním prostředí odlišně. Dochází k rozdílným specifikacím, postojům, názorům. Zaměstnavatelé musí tyto skutečnosti analyzovat a přizpůsobovat se jednotlivým generacím. Na dnešním trhu práce se objevují generace Baby boomers, generace X, Y a generace Z. Generace Z je nejmladší generací, co vystupuje na trhu práce. Narozdíl od výše zmíněných generací, neexistuje dostatečné množství informací o generaci Z v pracovním procesu. Názory a postoje se teprve utvářejí.

Lze předpokládat, že tato generace bude v následujících letech zastupovat většinu aktivních pracovníků a bude celkově měnit pracovní trh. Proto je důležité zjišťovat jaké specifika či postoje zastávají. Důležité je také jaké aspekty ovlivňují jejich motivaci a výkonnost.

Motivace generace Z je právě tématem této bakalářské práce s názvem „Specifika generace Z jako nastupující pracovní síly“.

Práce je dělena na dvě části, na část teoretickou a část empirickou. Teoretická část obsahuje charakteristiku základních pojmů týkající se motivace, dále jsou představeny konkrétní motivační teorie. Další důležitou kapitolou je rozvržení motivačních nástrojů podle dimenzí práce. V druhé části teoretického rámce je popsán pojem generace obecně. Dále se práce věnuje jednotlivým typům, které vystupují na dnešním trhu práce. Stěžejní kapitola se věnuje generaci Z.

Empirická část nejdříve popisuje výběr nástroje pro výzkumné šetření. Jako vhodný prostředek byl zvolen dotazník. Dále se věnuje jednotlivým statistickým parametrům a metodám, které byly později aplikovány na data z otazníkového šetření. V další části empirického šetření dochází k samostatnému vyhodnocení šetření. Výsledky jsou rozděleny na dvě části, první část se věnuje aspektům, které motivují generaci Z. Druhá část představuje analýzu představy finančního ohodnocení v průběhu času. Pro správné výsledky jsou použity analýzy, neparametrické testy či testy nezávislosti. Výzkumná část práce je zakončena shrnující podkapitolou a výsledky předem stanovených hypotéz.

Práce obsahuje také doporučení pro podnikovou praxi, které jsou navrhnuté na základě výsledků dotazníkové šetření.

Cílem této bakalářské práce je analýza nástrojů, které nejvíce motivují zástupce generace Z v pracovním prostředí. Analýza nástrojů probíhá prostřednictvím kvantitativního výzkumného šetření. Aby byl tento cíl splněn, musí být podpořen dalšími, dílčími cíli.

Jako první dílčí cíl je teoretické zpracování dané problematiky, konkrétně motivace a motivačních faktorů. Dalším cílem je popis jednotlivých generací a jejich časového rozvržení. Třetím cílem je zhotovení vhodného dotazníkové šetření a následně jeho vyhodnocení za pomoci vhodných statistických metod a parametrů. Poslední dílčím cílem je doporučení pro podniky, které se týká oblasti motivace zaměstnance, tedy motivace pracovníků z generace Z.

Pro naplnění cíle práce byly definované výzkumné otázky:

VO₁: *Jaké jsou preference v oblasti motivace u generace Z.*

VO₂: *Jak je vnímán vztah generace Z k odměňování a jeho vývoji.*

1 Motivace

Pro tuto práci je nezbytné charakterizovat pojem motivace. Existuje více definic popisující motivaci, záleží však na literatuře či autorech. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 217) lze rozumět motivaci „jako důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.“ Další charakteristika je například, že „Pojem motivace je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání“ (Bedrnová & Nový, 2004). Locke a Latham (2004, s. 388) uvádějí že „motivace zahrnuje vnitřní faktory, které pohánějí k činnosti, a které mohou sloužit jako pobídka k činnosti“. I když se jednotlivé definice orientují na motivaci z různých úhlů, každá z nich má společné jádro, ve kterém se shodují všichni autoři výše.

V problematice motivace je důležité vysvětlit rozdíl mezi motivací a stimulací. V běžném životě se tyto dva pojmy zaměňují nebo jsou slučovány v jeden pojem. Významným rozdílem je, že stimulace působí na psychiku jedince z vnějšího prostředí prostřednictvím někoho – rodiny, zaměstnavatele. Zatímco motivace je označována jako soubor vnitřních podnětů, které na člověka působí. Bedrnová a Nový (2004) se domnívají, že by se tyto dva pojmy měly rozlišovat, avšak spousta autorů stejný názor nesdílí a používají pojmy jako synonyma.

1.1 Motiv, stimul

K motivaci se pojí pojem motiv a ke stimulaci pojem stimul. „Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka“ (Bedrnová & Nový 2004, s. 242). Pojem motiv také definoval Armstrong a Taylor (2015), pro kterého znamená důvod něco udělat. S motivem je často spojováno i s cíli. Jasným cílem každého motivu, který působí na člověka, je dosažení určité stavu, který se nazývá nasycení. Tento stav je charakterizován jako pocit naplnění z dosažení cíle motivu. Jednotlivé motivy působí na lidskou psychiku tak dlouho, dokud není dosaženo cílového stavu. Na lidskou psychiku nepůsobí jeden motiv za druhým, ale působí jich více naráz nebo dokonce působí skupina motivů najednou. Obecně platí, že motivy, které spolu souvisí, jsou orientovaný stejným směrem, se navzájem posilují. Podporují

vznik a lehčí průběh dosažení cíle. Na druhou stranu motivy, které se vylučují, mohou činnost k dosažení cíle narušit.

Druhým pojmem, který je potřeba definovat, je **stimul**. Autoři Bělohlávek (2016), Jermář a kolektiv (2017, s.62) se shodli, že „*stimul je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.*“ U stimulace se mohou rozlišovat pojmy impulsy a incentivy. Impulsem lze rozumět jako vnitřním podnětům vyvolávající určité změny v lidské psychice nebo v lidském těle. Impulsem například může být bolest zubu, který vyvolá potřebu navštívit zubního lékaře (Bedrnová & Nový, 2004). Incentiva představuje podněty, které vycházejí z vnějšího prostředí, které aktivují určitý motiv. Pochvala za dobře odvedenou práci, možnost pracovního postupu na základě pracovních výsledků, to vše lze začlenit do incentiv. Incentivou a impulsem může být prakticky cokoliv, záleží však na motivaci konkrétního člověka. U každého jedince je lidská psychika odlišná, proto impulsy a incentivy mohou pro každého znamenat něco jiného (Bedrnová & Nový, 2004).

1.2 Vnější a vnitřní motivace

Motivace se dělí na dva základní typy, a to motivace **vnitřní** a motivace **vnější**. Obecně lze vnitřní motivace charakterizovat jako motivaci, která vychází přímo z lidských potřeb. Hlavním cílem je uspokojení vlastních potřeb, potřeby samy o sobě jsou velkým hnacím motorem pro kohokoliv. Jedná se o rozpor mezi tím, co člověk má a co by chtěl. Tento rozpor popsali ve své publikaci Bedrnová a Nový (2004). Definovali ho ve třech dimenzích, kde první dimenze představuje dimenzi směru. V této situaci člověk produkuje potřebu a touží po ní. Druhou dimenzi lze popsat jako dimenzi intenzity, kde se vytváří úsilí o dosažení cíle. Na toto úsilí jedinec vynakládá potřebnou energii. V poslední dimenzi – dimenze stálosti, člověk překonává různé překážky, aby došel k vysněnému cíli.

Motivace vnější představuje stav, kdy je člověk ovlivňován vnějším okolím, vnějšími faktory. Hlavními motivátory z vnějšího okolí lze zařadit odměny a tresty, které na lidskou mysl fungují jako motivátory. Vnější faktory na rozdíl od vnitřních nemusí působit dlouhodobě a nezanechají v mysli hluboký význam. Ideálním stavem se stává propojení vnitřní a vnější motivace (Bedrnová & Nový, 2004).

1.3 Zdroje motivace

Zdroje motivace lze chápat jako nějaké skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Mezi zdroje patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty nebo ideály (Nakonečný, 2015).

Potřeby

Potřebu lze charakterizovat ve dvou rovinách: ekonomické a psychologické. Zatímco v ekonomické rovině jsou potřeby pocit nedostatku, který se snažíme odstranit, v psychologické rovině *„je potřeba chápána jako člověkem prožívaný ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného“* (Bedrnová & Nový, 2004, s. 264). Ať jde o jakoukoliv rovinu je potřeba se tohoto nedostatku zbavit. Potřeby jsou základním zdrojem motivace. Dělí se na dvě základní skupiny, a to potřeby primární a potřeby sekundární. Do potřeb primárních se řadí biologické vrozené potřeby, jako jsou potřeby vzduchu, potravin, tekutin. Takové potřeby jsou nezbytné pro existenci každého jedince. Druhou skupinou jsou potřeby sekundární, které jsou spojeny se sociálním, společenským a kulturním životem jedince, patří sem potřeby lásky, seberealizace nebo dominance.

Návyky

Návyk je naučený vzorec chování. Tento aspekt je zapříčiněn zkušenostmi či stereotypy. Jde opakovatelný, zafixovaný způsob chování, který člověk učiní v určité situaci. Jedná se o základní faktor vytváření a formování vývoje osobnosti. Jaké návyky se člověk naučí, tak bude vystupovat a chovat se k ostatním (Jermář a kol., 2017).

Zájmy

„Zájem lze chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité zájmové činnosti“ (Říčan, 1975, s. 108). Každý zájem se spojen s činností, kterou člověk vykonává a která ho těší. Dochází k vyhledávání takových činností, které slouží k uspokojování jedince. Pokud má člověk v nějaké činnosti zalíbení (zájem), zvyšuje se také jeho motivace.

Hodnoty

Hodnotám lze rozumět jako přisuzování hodnoty, významu určité skutečnosti. Jedná se o nějaké hodnocení, projevení zájmu, kdy daná skutečnost dostává hodnotu. Hodnoty se tvoří na základě jedince nebo také sociální skupiny například společnosti. Některé hodnoty jedinec přebírá právě od společnosti. Nejzákladnější a obecné hodnoty patří

zdraví, rodina, práce, láska, vzdělání a mnohem více, je to vše, co připadá člověku důležité. Každý člověk je jiný, proto se hodnoty liší od jedince. Hodnoty v jedinci nemají rovnoměrné rozdělení, některé hodnoty převládají. Tento aspekt je zapříčiněn prostředím, ve kterém se pohybuje (Nakonečný, 2004).

1.4 Pracovní motivace

Pracovní motivace je výsledkem pracovní činnosti. Pracovní činností lze rozumět jako činnosti, kterou člověk vykonává cílevědomě za určitým cílem. Nejčastějším cílem v pracovním prostředí je peněžní odměna. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k samotné práci, pracovním úkolům (Bedrnová & Nový, 2004).

V psychologické oblasti bývají rozlišovány dva typy pracovní motivace. Jeden typ definuje motivy, které souvisí přímo s prací (vnitřní motivace), na druhou stranu druhý typ popisuje motivy, které souvisí s vnější motivací. Člověkem je motivován někým jiným například jeho vedením.

Vnitřní motivy pracovní činnosti

Mezi nejdůležitější vnitřní motiv patří potřeba vykonávat činnost. Pokud člověk vykonává profesi v kolektivu nebo je jeho profese založena na kontaktu s lidmi, je důležitá potřeba kontaktu s druhými lidmi. Mezi další motivy lze řadit potřebu výkonu, potřebu moci nebo potřebu smyslu života a seberealizace. Tento aspekt se vyznačuje uspokojením práce, která je smysluplná a přináší kvalitní výsledky. Tato skupina motivů má dlouhodobý charakter.

Vnější motivy pracovní činnosti

Tyto motivy mají krátkodobý charakter, avšak pro člověka jsou nezbytné. K vnějším motivům lze zařadit potřebu peněz, potřebu jistoty, potřebu potvrzení vlastní důležitosti, která je spojena se zastáváním vysoké pozice. Mezi další neméně důležité potřeby lze zařadit potřebu sociálních kontaktů či potřebu sounáležitosti (Nakonečný, 2004). Podle Dvořákové (2012) lze pracovníka motivovat do úrovně jeho znalostí a schopností.

Lze konstatovat, že identifikaci těchto potřeb nejlépe vystihují dvě teorie: Maslowa hierarchie potřeb a Herzbergerova dvoufaktorová teorie.

1.5 Motivační teorie

Existuje nespočet teorií, které se týkají motivace a motivování v různých situacích a pro různé jedince. Tyto teorie se navzájem doplňují a definují, co je to motivace a jak s ní pracovat v osobním či profesním životě. Armstrong je ve své knize separoval do tří kategorií, kde představil nejčastější zástupce.

Rozdělení motivací podle Armstronga a Taylora (2015)

- 1) Teorie instrumentality
- 2) Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)
- 3) Teorie zaměřené na proces

Zatímco například Bedrnová a Nový (2004) je rozčlenila do základních modelů lidského chování. Motivační teorie je rozsáhlá problematika a její rozdělení se liší literaturou.

1.5.1 Teorie instrumentality

Celá tato teorie je zaměřena na přesvědčení, že příslušné odměny a tresty jsou správnou cestou k vytváření chování. Předpokladem je, že pokud budou odměny a na druhou stranu tresty přisuzovány k jejich výkonů, pracovníci budou více motivováni. Jedná se například o úkolovou mzdu (Armstrong & Taylor, 2015).

1.5.2 Teorie zaměřené na obsah

„Cílem těchto teorií je identifikovat faktory související s motivací“ (Armstrong & Taylor, 2015 s. 220). Hlavním činitelem jsou potřeby, kde neuspokojené potřeby vyvolávají v jedincích nerovnováhu. Možná náprava se jeví v obnovení rovnováhy na základě stanoveného cíle, který vede k dosažení potřeby. Tyto teorie definují vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují motivaci pracovníka. Do této kategorie lze řadit Maslowu hierarchii potřeb, Alderfertovu teorii ERG, Herzbergerovu dvoufaktorovou teorii nebo McGregorova Teorie X, Y.

Maslowa hierarchie potřeb

Podle Maslowa (1954) existuje pět základních skupin potřeb pro člověka. Tyto skupiny jsou hierarchicky uspořádané podle nezbytnosti. Maslowě hierarchie se také přezdívá Maslowa pyramida, protože jednotlivé skupiny se rozdělují na patra a společně tvoří

pyramidu potřeb. V nejnižších patrech se vyskytují potřeby, které jsou nezbytné pro existenci jedince. Ve vyšších patrech se objevují potřeby, které zajišťují dlouhodobou spokojenost a rozvoj osobnosti.

Maslowu pyramidu tvoří tyto patra: (Armstrong, 2007)

1. Fyziologické potřeby

Nejnižší patro patří potřebám, které definují přežití člověka. Lze sem zařadit potřebu dýchat, jíst, rozmnožovat se. V pracovním prostředí jde o potřebu zařadit se do pracovního procesu a získat za ní odpovídající odměnu.

2. Potřeba bezpečí a jistoty

K naplnění tohoto patra je potřeba vyhledat jistotu a stabilitu jak v osobním, tak v profesním životě. Jedná se především o rodinné a finanční zabezpečení. Toto zabezpečení pociťuje pracovník pouze v případě, když má pracovní jistotu.

3. Potřeba sounáležitosti

Do tohoto patra lze zařadit všechny potřeby, které souvisí se vztahy. Ať už se jedná o vztahy příbuzné, partnerské nebo také pracovní. Tyto potřeby vedou jedince k uspokojení. Důležité jsou i mezilidské vztahy, které každý člověk potřebuje. Pokud k nim nedochází, nejenže dochází k neuspokojení celého patra, ale také vedou k frustraci až k depresím.

4. Potřeba uznání

Tato potřeba vychází z úcty a respektu od sebe samého, tak od vnějšího okolí. Jedná se o druhé nejvyšší patro, protože dosáhnout sebeúcty je dlouhodobý proces. Některým jedincům se nikdy nepovede dosáhnout tohoto patra pyramidy.

5. Potřeba seberealizace

Vrcholem pyramidy je potřeba seberealizace. Do této kategorie spadá rozvoj schopností, potencialů, dovedností, jak v osobním, tak v pracovním životě. Pokud člověk dosáhne tohoto stupně, dosáhl svých ideálů.

Obrázek č. 1 Maslowa pyramida



Zdroj: mentem.cz, 2018

Smyslem této pyramidy je postupné uspokojování potřeb. Nelze uspokojit potřebu vyšší, aniž by nebyla uspokojena nižší. Pokud je nižší potřeba naplněna, začne se pozornost soustředit na tu vyšší. Výsadní roli hrají neuspokojené potřeby, které se stávají důvodem k motivaci.

Alderfertova teorie ERG

Autorem ERG teorie je americký psycholog Clayton Alderfer. Jeho teorie vychází z Maslowy teorie potřeb, kdy pyramidu potřeb o pěti stupních, omezil pouze na tři. Název teorie je akronym z prvních písmen pojmenování skupin potřeb. Zkratka tří písmenek pochází z anglického jazyka, kdy E – *existence needs* (existence), R – *relatedness needs* (sounáležitost), G – *growth needs* (růst). Armstrong a Taylor (2015) dodávají, že tato teorie je jednodušší a přesvědčivější než ta Maslowa.

Zde je vyjmenování tří kategorií: (Armstrong & Taylor, 2015)

Existence – sem lze zařadit potřeby jako je hlad, žízeň, v pracovním prostředí do této kategorie spadá mzda, pracovní podmínky nebo také zaměstnanecké výhody

Sounáležitost – tato kategorie reflektuje přijetí do sociální skupiny, jako jsou přátelé, kolektiv, společnost

Růst – poslední skupina v ERG teorie je přirovnávána k poslednímu stupni Maslowy pyramidy potřeby jako jsou rozvíjení svých schopností, dovedností.

Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Teorie, kterou založil v roce 1957 Frederick Herzberg, reflektuje spokojenost či nespokojenost s prací. Původně se tento výzkum týkal účetních a techniků, kteří měli vyjmenovat, co v nich evokuje za dobré či špatné pocity týkající se práce (Armstrong & Taylor, 2015). Závěr tohoto empirického šetření bylo definování dvou skupin, které ovlivňují spokojenost/nespokojenost zaměstnanců. Jednu skupinu pojmenoval motivační faktory a druhou hygienické faktory.

Motivační faktory – také se jím říká vnitřní motivátory nebo satisfaktory. Tyto faktory souvisí přímo s pracovním procesem, ovlivňují pracovní spokojenost a jsou podnětem pro lepší pracovní výkonnost. Herzberger konstatuje, že pokud jsou tyto motivátory v nepříznivém stavu, pracovník je nespokojen a není ani motivován k dalším pracovním výkonům. V opačném případě se vyskytuje pracovní spokojenost i motivace (Bedrnová & Nový, 2004).

Hygienické faktory – neboli faktory vnější, dissatisfaktory. Skupina těchto faktorů se vztahuje k vnějšímu prostředí. Tyto faktory vedou k velké nespokojenosti, pokud jsou neuspokojeny. Avšak na motivaci nemají příliš vliv.

Tabulka č. 1 Motivační faktory, hygienické faktory

Motivační faktory	Hygienické faktory
Práce sama a její obsah	Společenský status
Osobní, psychický rozvoj	Mezilidské vztahy
Prožitek výkonu a úspěchu	Jistota práce
Postup	Mzda
Uznání za práci	Pracovní podmínky

Zdroj: (Bedrnová & Nový, 2004 s. 270) zpracováno autorkou

Jedná se pouze o obecné srovnání. Slabou stránkou této teorie je individualismus. Totiž každý jedinec může vnímat jednotlivé skupiny odlišně. Na každého pracovníka můžou působit jednotlivé faktory jiným dojmem. (Bedrnová & Nový, 2004). Velice diskutabilní je zařazení mzdy do hygienických faktorů. V dnešní době je právě mzda tím hnacím motorem pro lepší pracovní výkonnost, a proto by měla patřit mezi faktory motivační. Odlišné vztahy mezi faktory jsou vnímány i generacemi.

McGregorova Teorie X, Y

Podstatou této teorie je rozdělení pracovníků na základě toho, jak lidé přistupují k práci. Jsou rozděleni na skupinu X a skupinu Y.

Skupina X má takové předpoklady:

- Pracovník nerad pracuje, vyhýbá se práci
- Jeho práce musí být kontrolována
- Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti
- Pracovníci jsou raději vedeni, než aby přebírali zodpovědnost
- Nejsou flexibilní – nesnáší změny

Takové pracovníky je potřeba nutit do pracovního procesu. Musí být neustále kontrolováni a vedeni. Nadřízení využívají systém odměn a trestů. Pokud nevykonávají svou práci, tak jak mají, jsou potrestáni. Na druhou stranu, pokud odvedou kvalitní práci, odměna je nemine.

Protikladný typ skupina Y má tyto předpoklady:

- Pracovníci berou práci jako zábavu nebo odpočinek
- Sám sebe kontroluje, motivuje
- Pracovníci přijímají zodpovědnost a sami ji vyhledávají
- Mají kreativní a inovativní myšlení
- Nevadí jim větší změny

„Stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat často přetrvávající přístupy k pracovníkům“ (Bedrnová & Nový 2004, s. 271).

1.5.3 Teorie zaměřené na proces

Poslední kategorií jsou teorie zaměřené na proces. Jejich hlavním úkolem je rozpoznat, jak lidé vnímají místo, ve kterém pracují a jak toto místo interpretují ve svém okolí (Armstrong & Taylor, 2015). Podle Bedrnové a Nového (2004) charakterizují zmiňovanou kategorii teorií jako kognitivní modely motivace. Do této kategorie lze zařadit teorii posilování, teorii očekávání anebo teorii spravedlnosti.

Teorie posilování

Jedná se o nejstarší a nejjednodušší teorii zaměřenou na proces. Teorie posilování je založena na zákonu účinku. Tomu lze rozumět jako, „že si lidé v průběhu času uvědomují souvislosti mezi svými činnostmi a důsledky těchto činností, což ovlivňuje jejich budoucí chování. Jinými slovy, jsou-li přesvědčeni, že se v minulosti něco osvědčilo, pak to vyzkouší znovu“ (Armstrong & Taylor, 2015 s. 223). Tato teorie neposuzuje osobnost, ale chování. V praxi se teorie vyznačuje udělováním odměn, pokud chceme posílit chování. Na druhou stranu, pokud chceme chování potlačit, udělují se tresty. Ještě je nutné podotknout, pokud chybí vidina odměny nebo trestu, chování vyhasíná. Omezení lze vidět v naznačování, že lidé lze ovládat jako stroje na základě odměn a trestů.

Teorie očekávání

Teorii očekávání zveřejnil americký profesor psychologie Victor Vroom v roce 1968. Je založená na tom, kolik úsilí bude muset člověk vynaložit, jakou odměnu za to dostane a co ho to bude stát, než vynaloží nějakou námahu.

Teorie očekávání se rozkládá do tří rovin:

- Valence – přesvědčení o dosažení cíle
- Instrumentalita – přesvědčení o dosažitelnosti odměny
- Expektace – přesvědčení o reálnosti dosažení cíle

„Čím vyšší hodnota odměny a čím větší pravděpodobnost, že získání odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude v dané situaci vynaloženo“ (Armstrong & Taylor, 2015 s. 224).

O tento poznatek rozšířili Porter a Lawler (1968) teorii očekávání. Podle nich je úsilí určeno dvěma faktory – hodnotou odměn, pravděpodobnost, že odměny závisejí na úsilí tak, jak je lidé vnímají.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zakládá na sociálním srovnáním jedinců ve skupinách. Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází spravedlivě v porovnání s jinou skupinou. Jedinci mají tendenci porovnávat své vstupy/výstupy s jinými pracovníky na stejné úrovni. V pracovním prostředí může být předmět porovnání finanční ale také nefinanční odměny. Podstatou celé teorie je, že nespravedlnost je hnací silou.

2 Motivační nástroje

V této práci jsou pojmy motivace a stimulace definovány jako odlišné pojmy, ale pro tuto kapitolu se budou motivační (vnitřní) a stimulační (vnější) nástroje nazývat komplexně **motivační nástroje**.

Nástrojů, jak motivovat pracovníka je nespočet. Podle Armstronga (2009) je lze rozdělit na jedné straně na vnitřní odměny neboli také nepeněžní odměny či nehmotné motivátory a na straně druhé jako vnější odměny neboli peněžní odměny či hmotné motivátory. Jedním slovem lze konstatovat, že je to přesný opak vnitřních odměn. Hlavní složkou vnějších motivačních nástrojů jsou peněžní odměny. Tato složka je velice důležitá, neboť je jedním z nejdůležitějších podnětů ke zvýšení motivace pracovníků. Vhodné peněžité odměny mohou snížit demotivaci k práci. Vnější motivační nástroje mají krátkodobý, ale efektivní dopad.

Vnitřní motivační nástroje se týkají práce samotné, lze sem zařadit odpovědnost, pravomoci vykonávat činnost, příležitost dosahovat úspěchů, rozvíjení svých dovedností. Vnitřní nástroje lze stimulovat i z vnějšího prostředí. Jedná se například o uznání nebo pochvalu od nadřízeného či spolupracovníků. Důležitá je takové zpětná vazba a komunikace, která utváří vztahy a atmosféru na pracovišti (Armstrong, 2009). Vnitřní motivační nástroje mají dlouhodobý a hluboký dopad, narozdíl od vnějších nástrojů.

Koubek (2015) ve své knize motivační nástroje rozděluje do pěti skupin. Patří sem odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, pracovní podmínky, vztahy a atmosféra na pracovišti a v neposlední řadě charakter práce.

2.1 Odměňování pracovníků

„Odměňování je kompenzace za vykonanou práci“ (Kociánová, 2010, s. 160). Odměňováním se ovlivňuje kvalita odvedené práce. Právě odměňování je nejvíce atraktivním motivačním nástrojem. Pracovníky lze odměňovat na základě peněžitých i nepeněžitých odměn, jak zde bylo již zmíněno.

Mzda/plat

Mzda/ plat je první a nejdůležitější peněžní odměna. Jedná se o peněžité ocenění pracovních výsledků jednotlivých pracovníků. Ještě je důležité zmínit rozdíl mezi

pojmem mzda a plat. Mzda je označována jako peněžité ocenění v soukromém sektoru, zatímco plat je označován jako peněžité ocenění ve státním sektoru (Koubek, 2015).

Existuje několik mzdových forem, se kterými se pracovníci mohou setkat: (Koubek, 2015)

Časová mzda – časovou mzdu lze definovat jako časově ohraničenou odměnu, která se získává za vykonání práce. Jde například o měsíční či týdenní dokonce denní mzdu. V České republice se jedná o nejpoužívanější mzdovou formou. Cíle časové mzdy je spravedlivě odměňovat pracovníky na základě jejich výkonu a schopností.

Úkolová mzda – tato mzda je nejjednodušší mzdovou formou, jedná se o odměňování na základě kvalitně odvedeného pracovního úkolu. Celková odměna závisí na počtu dokončených pracovních úkolů. Úkolovou mzdu lze označit jako vysoce motivační, neboť si pracovník sám určuje, kolik toho udělá. Čím více práce vykoná, tím větší odměnu bude mít.

Podílová mzda – podílová mzda se využívá především v obchodech či službách. Jde o takovou odměnu, kde se odměna odvíjí od prodaného množství. Tato mzda se také jeví jako vysoce motivační, protože pracovník ví, že když se nebude snažit, nebude placen. Závisí tedy na dosaženém zisku dané společnosti.

Jedná se o výčet, těch nejpoužívanějších na našem pracovním trhu.

Pohyblivé složky mzdy

Jedná se o složku mzdy, která není pevně stanovená. Její udílení závisí na výkonu či zásluze pracovníka. Mohou být jednorázové či periodicky se opakující Jejich cílem je posílení vazby odměny za výkon (Kociánová, 2010).

Mezi nejčastější dodatkové formy mzdy patří: (Dvořáková, 2012)

Prémie – jde o mimořádnou odměnu buď k časové nebo k úkolové mzdě. Existuje několik podob prémie. Pracovník může získat jednorázovou prémie za mimořádný výkon, tak i periodicky opakující, kde se zohledňuje množství odvedené práce. Prémie může mít peněžitou i nepeněžitou formu.

Osobní ohodnocení – hlavním cílem osobního ohodnocení je motivování k pracovnímu výkonu. Hodnotí se dlouhodobé výsledky nebo náročnost práce. Osobní ohodnocení se odvíjí od základního platu.

Podíly na výsledcích hospodaření organizace – tato dodatková forma se využívá ve velkých podnicích, kde je pracovníkům přislíbeno určité procento na výsledku hospodaření. Avšak nedochází ke spravedlivému rozdělení, přidělení určitého přínosu závisí na velikosti základní mzdy nebo na postavení v hierarchické struktuře organizace (Koubek, 2015).

Příplatky – Tyto pohyblivé složky mzdy mohou být **povinné** nebo **nepovinné**. Pokud jsou povinné, jsou dány právními normami a zaměstnanec je musí vyplácet. Mezi povinné příplatky lze zařadit příplatky za práce přesčas, za práci v noci, za vedení, za práci ve ztíženém a zdravím škodlivém prostředí nebo příplatky za práci ve svátek. Mezi nepovinné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, na ubytování nebo příplatek za vykonání práce v určité organizaci (Koubek, 2015).

Ostatní výplaty/ jednorázové odměny – do této skupiny lze přiřadit příspěvek na dovolenou, vánoční příspěvek, třináctý plat, příspěvek k životnímu jubileu. Jde o zvýhodnění jednotlivých pracovníků v určitém období (Dvořáková, 2012).

Zaměstnanecké výhody

Podle Koubka (2015, str. 319) vyplývá, že „*zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.*“ Dvořáková (2012, str. 338) definuje zaměstnanecké výhody jako „*širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit.*“ Nutno podotknout, že se nejedná o motivační nástroj, ale o nástroj k zvýšení spokojenosti s organizací. Obrovskou nevýhodou těchto odměn je, že na některé z nich si zaměstnanci sami připlácí, například příplatky na stravování.

Koubek (2015) je dělí do tří skupin:

1. Výhody sociální povahy – příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, půjčky zaměstnancům, příplatky na předškolní zařízení, sociální výpomoc zaměstnancům, zdravotní péče apod.
2. Výhody, které mají vztah k práci – odborný rozvoj zaměstnanců, zvýšení kvalifikace, příspěvky na stravování a nápoje, odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu.
3. Výhody spojené s postavením v organizaci – služební automobil, náklady na prezentaci, příspěvky na oblečení, ubytování, používání firemního telefonu/notebooku pro soukromé účely (Pelc, 2009).

Čím více jsou pracovníci v organizaci postaveni, tím zajímavější benefity od firmy získává.

Zajímavou zaměstnaneckou výhodou je *cafeteria systém*, který „umožňuje pracovníkům volit si z nabízených alternativ podle vlastních hodnotových preferencí a aktuálních potřeb“ (Kociánová, 2010, s. 165). Cafeterii systém lze rozumět jako balíček výhod, kde si může pracovník vybrat výhody, které jsou pro ně atraktivní. Výhodu to má i pro zaměstnavatele, kteří ušetří za výhody, které zaměstnanci nezajímají.

Důležité je nutno podotknout, že odměňování pracovníků ovlivňuje mnoho faktorů jako je situace na trhu (dochází k přebytku nebo k úbytku pracovních zdrojů), zákony a předpisy, úroveň odměňování v odvětví, finanční situaci organizace nebo také na odbory (Dvořáková, 2012).

2.2 Vzdělávání pracovníků

„Vzdělávání představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace“, takto definuje vzdělávání pracovníků Dvořáková (2012, s. 286). Vzdělávání pracovníků prohlubuje kvalifikaci zaměstnanců, zvyšuje jejich uplatnění, rozšiřuje pracovní schopnosti (Koubek, 2015).

Pracovník se neustále musí v organizaci vzdělávat, protože pracuje v dynamickém prostředí, kde se neustále mění technologie, postupy, objevují se nové poznatky, mění se organizace práce. Čím více organizace své zaměstnance vzdělává tím více jsou konkurenceschopné na trhu. Vzdělávání nezvyšuje prestiž pouze organizaci, ale pracovníku samotnému. Vzdělávání je efektivním prostředkem ke kariéernímu růstu (Koubek, 2015).

Rozvoj pracovníků zahrnují podle Kociánové (2010) tyto oblasti:

Prohlubování pracovních schopností (doškolení) – dochází k prohloubení znalostí v rámci pracovního místa

Rozšiřování pracovních schopností – tento rozvoj pomáhá k uplatnění pracovníků na více pracovních místech či pracích

Přeškolení (rekvalifikace) – pracovníci získávají nové zkušenosti a dovednosti, které jim umožní vykonávat jinou práci, než dělají

Orientace pracovníků – v této oblasti rozvoje dochází k adaptaci pracovních schopností nových pracovníků, zde se mohou pracovníci doškolovat či rekvalifikovat

Profesní rehabilitace – cílem je znovu zařazení pracovníků, kteří kvůli zdravotnímu stavu nemohli pracovat.

Organizace nejčastěji používají dvě metody vzdělávání a to „**on the job**“ a „**off the job**“. Metody, které se označují jako „on the job“ vzdělávají zaměstnance přímo v pracovním procesu, při výkonu práce. Lze sem zařadit zácvik, samotné plnění úkolu s odborným dohledem, konzultování a také mentoring. Mentoring je v dnešní době je velmi oblíbeným prostředkem vzdělávání. V mentoringu dochází k pracovnímu vztahu dvou lidí, kdy ten vzdělanější (mentor), předává své zkušenosti a znalosti (Kociánová, 2010).

„Off the job“ metody se provozují mimo pracoviště. Zahrnují semináře, případové studie (řešení skutečného problému), workshopy, brainstorming, odborné přípravy pro vedoucí pozice – Trainee programy (Kociánová, 2010).

Z off the job metod stojí za zmínku **brainstorming**, jde o skupinové řešení problémů na dané téma, kdy pracovníky spolupracují na nejlepším možném řešení. Hlavní myšlenkou brainstormingu je, že lidé ve skupině vymyslí lepší a efektivnější řešení, než kdyby je vymýšleli individuálně (Koubek, 2015).

2.3 Pracovní podmínky

Jde o soubor faktorů, které působí na pracovníka ve svém pracovním prostředí a pracovním procesu. Tyto podmínky ovlivňují samotný průběh a samotného pracovníka (Dvořáková, 2012, str. 204). Podmínky práce nejsou motivačně orientovány, ale pokud nejsou splněny dochází k demotivaci až k frustraci pracovníků (Bedrnová & Nový, 2004).

Podle zákoníku práce do pracovních podmínek lze zahrnout pracovní dobu a dělbu práce, pracovní prostředí a bezpečnost práce a ochranu zdraví (zsbozp.cz, 2016).

Pracovní doba a dělba práce – lze označit souhrnně jako organizace práce. Vychází ze zákona a norem organizace. Zákon upravuje délku pracovní doby, rozvržení doby, přestávky a dobu odpočinku. Na toto všechno má zaměstnanec ze zákona právo (Kociánová, 2010). Další částí je dělba práce, zde se utvářejí jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Každá strana má své práva a povinnosti. Nadřízený deleguje na

podřízeného úkoly, které musí splnit na určitém místě a čase. Podřízeného povinnost je úkol splnit a právem je získání příslušné odměny (zsbozp.cz, 2016).

Pracovní prostředí – pracovnímu prostředí lze rozumět jako souhrnu činitelů, které působí na zaměstnance v průběhu pracovního procesu. Prostředí, ve kterém pracovník pracuje ovlivňuje výkonnost. V nepříznivých podmínkách dokáže člověk pracovat, ale vynakládá obrovské úsilí na překonání překážek, které mu práci ztěžují. Pokud je tento jev dlouhodobého charakteru dochází k frustraci až k depresi a poškození zdraví zaměstnance. Do pracovní prostředí lze řadit teplo, světlo v pracovním prostoru, vybavení, čistota, hluk, vibrace nebo také přístup k pracovišti (Dvořáková, 2012).

Bezpečnost práce a ochrana zdraví – „*Povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranění příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky*“ (Koubek, 2015, str. 355). Zde se taky vyskytují práva a povinnosti, jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance. Zaměstnavatel má povinnost vyhledávat rizika, informovat a co nejrychleji učinit opatření k ochraně, poskytovat ochranné pomůcky a seznamovat zaměstnance se směrnicemi k ochraně zdraví. Na druhé straně zaměstnanec musí dodržovat všechny bezpečnostní předpisy, používat ochranné pomůcky, oznamovat rizika a vady vedení (Koubek, 2015).

2.4 Vztahy a atmosféra na pracovišti

Důležitým motivačním nástrojem jsou i mezilidské vztahy, které zaštiťují sociální kontakty. V Pracovním prostředí existuje celá řada vztahů, ať už je to vztah mezi nadřízeným a podřízeným, mezi spolupracovníky navzájem nebo mezi zaměstnancem a zákazníkem. Dobré pracovní vztahy vedou k utváření příznivé pracovní atmosféře. Tyto aspekty napomáhají ke zvýšení motivaci pracovníků. Na druhou stranu špatné vztahy pracovní nasazení zpomaluje a jsou i častým důvodem k odchodu ze zaměstnání. Pokud se tento problém neřeší, může eskalovat až v šikanu na pracovišti (Kociánová, 2010).

Problémové vztahy lze ovlivnit fungující komunikací. Pokud obě strany komunikují, navzájem si radí, podporují se dochází k utvrzení vztahu. Nejefektivnější komunikací je komunikace v tváři v tvář, jenže poslední dobou převládá komunikace neosobního charakteru (Holá, 2011).

2.5 Charakter práce

K tomu, aby docházelo k motivaci pracovníka je potřeba různorodá pracovní náplň. Monotónní práce člověka spíše frustruje než naplňuje. Jako motivátory v charakteru práce se bere smysluplná práce, schopnost za práci zodpovídat, mělo by se jednat o perspektivní práci, která budoucnost. Nejdůležitějším faktorem je kreativnost. Člověk, který vymýšlí své postupy a objevuje nové metody, využívá své tvůrčí schopnosti zvyšuje nejen svoji výkonnost, ale i sebevědomí (Bedrnová & Nový, 2004).

Tyto všechny aspekty využívá rotace pracovních úkolů a míst. Rotaci lze definovat jako *„dočasné přemístování pracovníka na jiná pracovní místa s jinými úkoly, často i v jiném prostředí“* (Dvořáková, 2012, str. 104). Tato metoda zvyšuje pestrost práce, eliminuje pracovní zátěž. Zaměstnanci se učí větší flexibilitě, rozvíjí své dosavadní schopnosti. Zdokonaluje se v sociální oblasti, má za úkol komunikovat s odlišnými lidmi, než na které byl zvyklý. Bohužel i tato metoda má své nevýhody. Tou největší je pokles produktivity, která je zapříčiněná dlouhodobým zaučováním na novém místě (Dvořáková, 2012).

3 Generační rozdělení pracovníků

Nikdy na pracovním trhu nepracovala jen jedna generace, Vždy musely spolupracovat, komunikovat, a hlavně se respektovat několik generací na jednom místě. V dnešní době tomu není jinak. V současné době na pracovním trhu vystupují čtyři generace: *generace baby boomers*, *generace X*, *generace Y* a *generace Z*. Zatímco aktivita na pracovním trhu generace baby boomers upadá, do popředí se dostává generace Z. Zástupci generace Z budou do roku 2040 tvořit 30 % pracovních míst (Český statistický úřad, 2018).

Je nezbytné si definovat, co generace znamená. V sociologické encyklopedii je generace označována jako „*velká skupina osob, které jsou spojené podmíněným stylem myšlení, prožívající podstatná období ve shodných historických a kulturních podmínkách*“ (Nešpor, 2006). Jak z definice vyplývá, jednotlivé generace se liší myšlením, zkušenostmi, ale i společenským životem. V profesní sféře se generace liší například ve formě komunikaci, kdy jedni preferují komunikaci přímou cestou, tak ti druzí více chtějí komunikovat přes elektronická zařízení. Dalším rozdílem je také způsob odměňování, kdy základním rozdílem se jeví fakt, že se dostává do popředí odměňování na základě zaměstnaneckých výhod, než nějakých prémie nebo osobních ohodnocení. Nicméně generační diverzita zvyšuje produktivitu (Podnikatel.cz, 2009).

Časové vymezení generací je velice komplikované. Jednotlivé časová data se liší autor od autora. Podle Moniky van den Bergové (2020) vymezuje generace jako dobu po historických či hospodářských nebo společenských událostí. Autoři Strauss a Howe (1991) definují generaci skupinu lidí, kteří jsou v časovém rozpětí 15-20 let ovlivňováni společným vývojem. Dokonce se liší země, ze kterých pocházejí.

Časové vymezení jednotlivých generací podle Van den Berg (2020):

- Generace Baby boomers (1946–1960)
- Generace X (1961–1981)
- Generace Y (1982–1997)
- Generace Z (1998–2015)
- Alfa (2015 – dosud)

3.1 Generace Baby boomers

Do této kategorie lze zařadit osoby, které se narodily v rozmezí let 1946–1960. Podle Moniky van den Berg (2020) jedná se o lidi, kteří se narodili po druhé světové válce. Představují nejstarší generaci na trhu práce a za pár let budou odcházet do zaslouženého důchodu. Jedná se povětšinou o podnikatele nebo pracovníky na vyšších pozicích.

Představitelé této generace jsou velice pracovně aktivní, jsou to workholici¹, protože byli zvyklí pracovat i o víkendu. Jedinci této generace povětšinou dosahují své životní pracovní kariéry. Neustále pracují a totožnou pracovní aktivitu očekávají i od svých spolupracovníků a podřízených. Mají rádi kreativní a náročné úkoly, do kterých se pouštějí s kreativitou a vervou (Kane, 2010).

Mají rádi pevný řád a jasná pravidla. Neradi přijímají změny a pokud jsou nuceni přijmout změnu dlouho jim trvá se adaptovat. Další slabou stránkou jsou pro ně technologie, nechtějí s nimi pracovat a nechtějí se učit s nimi zacházet. Další nevýhodou je pro ně jazyková bariéra. K pracovnímu životu jsou velice loajální, neboť v té době nebylo moc časté měnit zaměstnání (Kane, 2010).

3.2 Generace X

Generace X představuje osoby, které se narodili v letech 1961-1981. Mají také přezdívku jako post boomers či lenoši. Tito jedinci zastupují v dnešní době podstatnou část aktivně pracujících na trhu (Van den Berg, 2020).

Jsou věrní jak zaměstnavatelům, tak i firmě. Nevadí jim ranní vstávání, pracovat přesčas nebo dokonce i dojíždět do sousedního města či okresu. Osoby z této generace v pracovním prostředí splňují své úkoly, přesně tak, jak jim byly zadány a povětšinou samostatně. Nejsou zvyklí na týmové práce či úkoly. V této době, kdy začínala generace X nastupovat na trh práce, se začaly rozvíjet informační technologie. Právě tato skupina pracovníků se s nimi začala učit a pracovat (Van den Berg, 2020). Jako generaci baby boomers vadí také této generaci změny a těžko se jim na ně zvyká.

¹ Workholici jsou lidé závislí na práci, kteří kvůli práci zanedbávají ostatní oblasti života (Vyskočilová, 2015).

Vzdělání je pro ně samozřejmostí. Jejich celoživotní cílem je finanční nezávislost a klidný důchod. Finance jsou pro ně nejdůležitější položkou v jejich hodnotové žebříčku (AkSen.cz, 2014).

Bylo by vhodné krátce zmínit generaci, která se nazývá **Xeniálové**. Jedná se o potomky, které se narodily na rozmezí generace X a generace Y. Představitelé této generace jsou velice pracovití, aktivní jak v profesním, tak v osobním životě. Jsou zodpovědní a mají pozitivní přístup k životu. Používají internet v pracovním prostředí a pomalu jim vniká i do soukromého života (Listopadová, 2018).

3.3 Generace Y

Představitelé této generace se narodili v rozmezí let 1982-1997 (Van den Berg, 2020). Generaci Y se také přezdívá Mileniálové nebo také Next generation. V nejbližších letech se stane generace Y nejaktivnější skupinou na pracovním trhu.

Generace Y je první generací, které nevadí v profesním životě změny, dokonce je přijímají rádi a s určitou výzvou. Nebojí se změnit typ práce, aby byli lépe placeni. Peníze, které vydělají, nespoří, ale spíše utrací. Tento fakt je zapříčiněn i tím, že nemají vlastní bydlení. Upřednostňují soukromý život před tím pracovním. Proto hledají práci na částečný úvazek nebo homeoffice. Vítají zaměstnanecké benefity, které uspokojí jejich volnočasové aktivity. Mají vysoké nároky na pracovní prostředí, spolupracovníky. Raději dělají rozdílnou práci, než opakují ten stejný postup dokola. Nerespektují autority (Chcipracovat.info, 2020).

Jsou to velice motivovaní jedinci. Vzdělání berou jako výzvu. Odměnou jim je práce, kterou chtějí dělat. Neustále se vzdělávají, protože nechtějí mít konkurenci. Hojně využívají technologie, nedělají jim problémy ani příchody modernějších a složitějších technologií. Preferují neosobní komunikace prostřednictvím emailu, videohovoru. Očekávají kvalitní zpětnou vazbu (Main, 2017).

3.4 Generace Z

Stěžejní část této kapitoly se právě orientuje na generaci Z. Do této kategorie lze zařadit osoby, které se narodily v rozmezí v letech 1998–2015. V České republice zastupuje 20% populace (Ceskovdatech.cz, 2018). Přezdívá se jim Generace M – multitasking nebo generace nového tisíciletí. V současné době se objevují první zástupci téhle

generace na trhu práce. Jde hlavně o absolventy středních či vyšších odborných škol, kteří se zapojili hned po škole do pracovního procesu (Chcipracovat.info, 2020).

Generace Z vyrůstá v plně digitalizovaném a globalizovaném světě. Už v raném věku umí zacházet s elektronickými zařízeními. Nedokážou navazovat sociální kontakty, veškerý život žijí on-line. Svůj veškerý volný čas tráví hraním počítačových her nebo koukáním na videa. Nastává tu rozpor mezi světem a tím virtuálním (Van den Berg, 2020).

Co se týče práce, představitelé generace Z studují, dokud mohou, než aby šli pracovat. Tímto faktem se stává generace Z jako nejdéle vzdělávací generace. Nedokážou se dlouho soustředit a musí si dávat pauzy mezi pracemi. Jsou velice sebevědomí a ambiciózní. V kariérním postupu se vidí většinou úplně nejvýše. Někteří představitelé této generace zakládá vlastní podnikání, kdy mají úspěch a více finančních prostředků než rodiče. Už jako generace Y jim nevadí jakékoliv změny v pracovním procesu. Dokážou se nejlépe a nejrychleji adaptovat. Jsou lépe jazykově vybaveni, dokážou se naučit rychle cizí jazyk. Vyhledávají své uplatnění ve velkých podnicích a nadnárodních korporacích. Jsou většinou individualisté, ale upřednostňují dobré mezi pracovní vztahy. (AkSen.cz, 2014). Je důležité vnímat, co generace Z požaduje, neboť budou nejpočetnější generace na trhu práce.

Každá generace má své pozitiva i negativa. Mezi další pozitiva patří hospodaření s finančními prostředky. Více spoří, investují a srovnávají ceny a vybírají tu nejvhodnější. Dalším pozitivem jsou mezigenerační rozdíly, představitelé generace Z dokážou totiž vyjít s každou generací a dokážou respektovat je. Jsou velice flexibilní po každé stránce (Chcipracovat.info, 2020).

Generace Z se jeví jako velmi úspěšná, kreativní skupina lidí. Vyhledává flexibilitu a vhodné pracovní prostředí. Jejich motivaci ovlivňují tyto motivátory.

Seberealizace

Seberealizace je samotným vrcholem Maslowy pyramidy potřeb. Jedná se o určitou potřebu rozvíjet se, dosahovat svých cílů. Podle Armstronga (2007) jde o naplnění potřeby jak v osobní, tak profesní rovině. Jak bylo uvedeno výše generace Z je velice ambiciózní a úspěšná Proto seberealizace, která souvisí s úspěchem, se nachází na předních hodnotových příčkách.

Kreativní práce

Představitelé generace Z vyhledávají rozmanitou práci, kde se mohou realizovat. Jsou odpůrci rutinní práce se stejným postupem. Každý nový úkol je pro ně výzva, kde mohou uplatnit vlastní myšlenky, kreativnost a zkušenosti (Macháčková, 2019). Rádi tvoří nové projekty, postupy a metody. Tento přístup v pracovním procesu je nesmírná výhoda jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Atmosféra

Je důležité, aby se pracovníci cítili v práci dobře. Pokud se cítí nepříjemně či jsou z práce frustrování dochází k demotivaci. Do pracovní atmosféry patří dobré pracovní prostory. To znamená, aby byl pracovní prostor dostatečně velký, aby byl světlý, nebyla zima nebo naopak velké teplo. Dále tam patří efektivní komunikace a zpětná vazba od nařízených. Generace Z také preferuje jistou volnost v práci, když mají volnou ruku, dokážou vyprodukovat kvalitnější práci, než když je někdo nebo něco nutí (Koontz, 2018).

Vztahy na pracovišti

Důležitým aspektem je vzájemný respekt a podpora od svých kolegů. Vztahy na pracovišti jsou důležité, neboť člověk tráví jednu třetinu svého života v práci a je důležité se cítit dobře. Dobrý kolektiv dokáže podpořit, zvýšit produktivitu nebo dokonce rozvíjet více svou kariéru (Mindtools.com, 2016).

Benefity

Jako benefity vidí generace Z především v práci z domova či v pružné pracovní době. Jsou nastaveni pracovat podle sebe. Jen tak dokážou pracovat efektivně a více se motivují (AkSe.cz, 2014).

3.5 Generace Alfa

Je vhodné se krátce zmínit o generaci, která nastupuje po generaci Z. Jedná se o osoby, které se narodili po roce 2015. Nejsou známy jejich přesné charakteristiky, neboť se jedná o děti mladší než 15 let a jejich názory a postoje se utvářejí. Navíc v České republice se ze zákona nelze dotazovat nezletilého bez souhlasu rodičů § 880 (1) Občanského zákoníku (zákony.cz, 2012).

4 Empirická část

Pro naplnění cíle týkající specifikace generace Z bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazníkového šetření se účastnili respondenti do věku dvaceti čtyř let. Věkové rozmezí je dáno teoretickým rozdělením dle autorky Moniky van den Bergové. Celý výzkum byl realizován na internetu prostřednictvím Google formuláře.

Dotazníkové šetření probíhalo od 17. února do 28. února. Týden před uvedením výzkumu byla provedena pilotáž, která sloužila k pochopení a srozumitelnosti. Dotazníku týkající se specifikace generace Z se zúčastnilo celkem 143 respondentů. Jednotlivé odpovědi od respondentů se ukládaly do prostředí Google formulářů. Pro lepší zpracování dat došlo k exportu do prostředí MS Excel.

4.1 Dotazník

V rámci výzkumné části bylo realizováno primární kvantitativní šetření pomocí dotazníku. Jedná se o nejrozšířenější metodu pro získání dat. Dotazník lze charakterizovat jako písemné kladení otázek, díky kterému se dostávají taktéž písemné odpovědi (Gavora, 2000). Podobně Chráska (2007, s.163) definuje dotazník jako „soustavu předem pečlivě připravených a formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně“.

Před samotným zpracováním je dobré zjistit, jestli je ke konkrétnímu výzkumu dotazníkové šetření vhodným nástrojem pro sběr dat. Dotazníkové šetření přináší velké množství výhod, ale na druhou stranu také některé nevýhody.

Tyto aspekty charakterizovali autoři Eger a Egerová (2017).

Mezi výhody lze zařadit:

- Možnost získávat data od velkého vzorku populace
- Větší finanční a časová efektivnost
- Hlubší a podrobnější statistické analýzy
- Snazší kvantifikovatelnost dat
- Možnost srovnání výsledků s jinými výzkumy
- Větší ochota a upřímnost odpovědí, díky anonymitě

Existují také nevýhody, které zahrnují:

- Omezené množství informací
- Relativně nízká návratnost u dotazníků, které nejsou prováděny osobním kontaktem
- Nedostatečná kontrola respondentů
- Povrchnost odpovědí u dotazníků s velkou časovou dotací
- Riziko odlišnosti odpovědí od různých respondentů

4.1.1 Struktura dotazníku

Pro účely této bakalářské práce byl využit strukturovaný dotazník. Mezi výhody tohoto typu dotazníku patří přehlednost a snadné zpracování dat (Eger & Egerová, 2017). Z dotazníkového šetření byly vyhodnoceny data primárního charakteru.

Dotazník obsahoval celkem 20 otázek. Byl vytvořen tak, aby byl snadno pochopitelný, stručný, jasný a pro zpracování efektivní. Pro samotné respondenty byl dotazník uživatelsky přívětivý, jelikož byl publikován na internetu. Samotné vyhotovení dotazníku se nachází v příloze A.

Výzkum se skládá ze dvou částí. V první části se objevují otázky sociodemografického typu, jako je pohlaví, věk, ekonomický status. Druhá část už je více zaměřená na motivační nástroje, které ovlivňují generaci Z. Motivační nástroje jsou rozděleny celkem do pěti dimenzí – zaměstnanecké výhody, obsah práce, vztahy na pracovišti, vzdělávání a rozvoj a samotné odměňování. Cílem této části bylo, aby respondenti seřadili a následně ohodnotili jednotlivé oblasti podle jejich důležitosti a podle toho, jak na ně působí z hlediska motivace. Dalším důležitým bodem byla analýza finančního ohodnocení v průběhu času. Konkrétně představy mzdy v okamžiku nástupu, po třech letech a po pěti letech.

4.1.2 Design dotazníku

V této bakalářské práci je aplikován kvantitativní typ výzkumu. Podle Reichela (2009, s. 40) lze kvantitativní výzkum vnímat jako zkoumání různých aspektů života, které jsou měřitelné nebo minimálně nějak uspořádané. Lze je analyzovat pomocí statistických metod a vhodně je interpretovat. Dalším charakteristickým znakem je ověření platnosti předpokládaných vlastností

V šetření byla použita metoda škálování. Konkrétně pětistupňová Likertova škála. Při této metodě respondenti řadili motivační nástroje na stupnici od jedné do pěti. Stupeň jedna vyjadřoval nejméně motivující prvek, a naopak hodnota pět vyjadřovala nejvíce motivující oblast v pracovním prostředí. Respondenti, kteří u konkrétních oblastí volili stupeň číslo 3, staví svůj postoj neutrálně. Obecně platí, že respondenti, kteří udělovali na stupnici 3 body a více, vyhodnocují oblast jako podstatnou (Egerová & Mužík, 2010).

Existuje více druhů těchto škál, avšak pětistupňová je nejvíce používaná. Nižší počet stupňů snižuje spolehlivost metody. Mezi další metody řadíme například třístupňové a čtyřstupňové škály. Naopak vyšší stupně jsou známkou spolehlivosti. Respondent má dostatečný prostor objektivně vyjádřit svůj postoj k dané problematice (Surynek a kol., 2001).

Je známo, že průměr benefitů, který je nižší než tři, se jeví jako nepodstatný či neatraktivní pro daného respondenta. Pokud je hodnota průměru benefitů vyšší než tři, jedná se o důležitý faktor. Je-li dokonce průměr vyšší než čtyři, jedná se o klíčový faktor v oblasti motivačních nástrojů (Egerová & Mužík, 2010). Jednotlivé výsledky jsou interpretovány v následujících tabulkách.

4.1.3 Vlastnosti dotazníku

Důležitým faktem při tvorbě dotazníkového šetření jsou také jeho správné vlastnosti. Autoři Eger a Egerová (2017) vyzdvihují tři vlastnosti, které jsou potřeba splnit pro správné měření. Jedná se o validitu, reliabilitu a pilotáž, která reprezentuje praktičnost výzkumu.

Validita – odpovídá na otázku, zda testujeme to, co testovat máme. Jestli data skutečně měří zkoumanou podstatu (Svoboda a kol., 2019).

Reliabilita – jinak také spolehlivost. Spolehlivost šetření charakterizuje přesnost a vyjadřuje velikost chyb v testování (Mičudová a kol., 2016).

Reliabilitu dotazníkového šetření snižuje fakt nesprávného věkového zařazení. Po sběru dat vyšlo najevo, že tři respondenti uvedli věk vyšší než 25. Tím pádem se zařadili do generace Y a pro výzkum byli neatraktivní.

Pilotáž – pilotáži lze rozumět jako předvýzkum. Cílem této metody je ověření správnosti a srozumitelnosti otázek, které jsou určené pro respondenty.

První verzi dotazníkového šetření byla předložena pěti zástupcům generace Z. Byli požádáni o změření času potřebného pro vyplnění a o zpětnou vazbu týkající se formulací otázek či formálního zpracování. Na základě jejich dojmů a podnětů byly provedeny menší úpravy týkající se formulace otázek. Nově upravený dotazník byl následně zveřejněn na internetu prostřednictvím Google formulářů a distribuován na sociální síti či diskusní fóra.

4.2 Statistické metody

Důležitým krokem analýzy dat v dotazníkovém šetření je charakteristika popisné statistiky jako je aritmetický průměr nebo medián.

Určité výsledky šetření lze interpretovat pomocí vhodných statistických metod. Jednotlivé metody se od sebe liší parametry či rozdělením. Před stanovením volby vhodného statistického testu je důležité ověřit normalitu dat. Je důležité zjistit, jestli data pochází z normálního rozdělení. Podle výsledku se volí parametrické či neparametrické testy. K zjištění normality si nejvíce používá **Shapiro – Wilkinův test**. Tímto testem v softwaru Statistica bylo zjištěno, že data nepochází z normálního rozdělení na hladině významnosti 0,05.

Prvním krokem je však formulovat hypotézu. Svoboda a kolektiv (2019) definují hypotézu jako předpoklad výběrového souboru o parametrech rozdělení či typu rozdělení. Na základě testování těchto aspektů lze konkrétní hypotézu potvrdit či vyvrátit. Dalším krokem je určení nulové hypotézy (H_0). Jde o tvrzení, o kterém se předpokládá jeho pravdivost, pokud tomu není jinak. Nulová hypotéza je zpravidla vyjádřena rovností či shodou. Pokud je vytvořena nulová hypotéza, je zapotřebí vytvořit i hypotézu alternativní. Jedná se o hypotézu, která je prokázána, pokud je zamítnutá nulová hypotéza. Hodnoty alternativní hypotézy nabývají nerovnosti ($\neq, <, >$) (Svoboda a kol., 2019).

Hypotéza č. 1

H_0 : Postoje týkající se jednotlivých dimenzí motivace u generace Z se na základě pohlaví neliší.

H_1 : Postoje týkající se jednotlivých dimenzí motivace u generace Z se na základě pohlaví liší.

Tato hypotéza bude vyhodnocena na základě Mann-Whitney U testu.

Hypotéza č. 2

H_0 : Mezi dobou strávenou v zaměstnání a představou o výši mzdy neexistuje závislost.

H_1 : Mezi dobou strávenou v zaměstnání a představou o výši mzdy existuje závislost

Tato hypotéza bude ověřena na základě chí kvadrát testu nezávislosti.

Aritmetický průměr

Jedná se o aspekt, který určuje charakteristiku polohy. Dal by se charakterizovat jako součet čísel, který bude vydělen počtem čísel (Mičudová a kol., 2016).

Aritmetický průměr upravuje vztah:

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

Nebo pomocí vzorcem sumy:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \quad (2)$$

kde: n ... počet hodnot; x_1, x_2, x_n ...zadané hodnoty

Aritmetický průměr má řadu vlastností, které je potřeba znát k správnému interpretování odpovědí. Jde především o:

- Součet jednotlivých odchylek od průměru je nulový
- Aritmetický průměr konstanty je roven konstantě
- Přičteme-li k jednotlivým hodnotám znaku konstantu, zvýší se o tuto konstantu i aritmetický průměr
- Násobíme-li váhy aritmetického průměru konstantou, průměr se nijak nezmění (Svoboda a kol., 2019)

Medián

Medián lze jednoduše chápat jako prostřední hodnota v souboru znaku. Podmínkou pro určení mediánu je potřeba seřazení znaků. Medián rozděluje soubor na dvě části, kde jedna část je menší než medián a druhá je větší než medián (Svoboda a kol., 2019).

Před stanovením volby vhodného statistického testu je důležité ověřit normalitu dat. Je důležité zjistit, jestli data pochází z normálního rozdělení, jak bylo uvedeno výše.

Mann-Whitney U test

„Mann – Whitneyův test je neparametrickým testem, který zjišťuje shodu dvou mediánů dvou nezávislých výběrů. Často se používá v případech, kdy nelze předpokládat normalitu zkoumaných dat“ (Svoboda a kol., 2019, s. 61).

$$H_0 : X_{0,5} = Y_{0,5}$$

Při stanovení alternativní hypotézy (H_1), existují tři možnosti – pravostranný, levostranný či oboustranný test.

$$H_1: X_{0,5} < Y_{0,5} \text{ (levostranný test)}$$

$$X_{0,5} > Y_{0,5} \text{ (pravostranný test)}$$

$$X_{0,5} \neq Y_{0,5} \text{ (oboustranný test)}$$

U Mann-Whitney U testu je důležité určení alternativní hypotézy. V tomto případě se určuje strannost test podle větší hodnoty mediánu dvou výběrů.

Testová statistika pro malý rozsah výběru se určuje pomocí vztahu:

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1+1)}{2} - T_1; U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2+1)}{2} - T_2 \quad (3)$$

kde: U_i ... testová statistika; T_1 ... součet pořadí hodnot výběru X; T_2 ... součet pořadí hodnot výběru Y, n ...rozsah výběru

Pro velké n ($n_1 > 30$, $n_2 > 20$) existují následující testové kritérium:

$$T(X, Y) = \frac{(\min U_1, U_2) - \frac{n_1 n_2}{2}}{\sqrt{\frac{1}{12} n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}} \quad (4)$$

kde: U_i ... testová statistika; X ... počet hodnot výběru X; Y ... počet hodnot výběru Y, n ...rozsah výběru

Další metodou je **chí kvadrát (χ^2) test nezávislosti v kontingenční tabulce**. Tímto testem ověřujeme nezávislost dat v kontingenční tabulce.

Chí kvadrát test nezávislosti má přesně definované hypotézy a to:

H_0 : Znaky X a Y v kontingenční tabulce jsou nezávislé

H_1 : Znaky X a Y v kontingenční tabulce jsou závislé

χ^2 test porovnává empirické (pozorované) hodnoty s teoretickými (očekávanými).

Tento test je charakteristický podmínkami, které jsou potřebné pro relevantnost výsledků:

- Nejvíce 20 % teoretických četností může být menší než 5
- Žádná teoretická četnost nesmí být menší než 1

Testovou statistiku upravuje vztah:

$$\chi^2 = \sum \frac{(\text{pozorovaná četnost} - \text{očekávaná četnost})^2}{\text{očekávaná četnost}} \quad (5)$$

Dalším charakteristickým znakem je počet stupňů volnosti při výpočtu p – hodnoty:

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

kde: r...počet řádků v kontingenční tabulce, s... počet sloupců (Svoboda a kol., 2019).

χ^2 test nezávislosti určuje pouze statistickou závislost, respektive nezávislost mezi statistickými znaky. Důležitým krokem je také zjištění síly a intenzity závislosti. Pro toto zjištění jsou určeny dva koeficienty:

- Koeficient kontingence neboli Pearsonův kontingenční koeficient zkoumá míru těsnosti mezi daty

$$CC = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} \quad (6)$$

kde: χ^2 ... testovací kritérium, n...rozsah výběru

Tento koeficient může nabývat pouze hodnot $\langle 0,1 \rangle$.

- Koeficient f_i , který určuje míru intenzity dvou nominálních proměnných.

$$\Phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} \quad (7)$$

kde: χ^2 ... testovací kritérium, n...rozsah výběru

4.3 Výsledky výzkumu

Tato kapitola bude věnována rozboru respondentů dle věku, vzdělání či ekonomického statusu. Dále budou uvedeny výsledky statistických metod týkající se motivačních faktorů, které ovlivňují generaci Z.

4.3.1 Soubor respondentů

Jak už bylo výše uvedeno, kvůli časové náročnosti a neproveditelnosti byl výzkum proveden na výběrovém souboru respondentů. Tento typ statistického souboru je charakteristický tím, že se jedná o odpovědi předem definované skupiny. Společnými znaky skupiny mohou být věk, pohlaví či ekonomický status (Hendl, 2015).

Jelikož se celá práce zabývá charakteristickou skupinou – generací Z, byl proveden výběrový soubor na základě společného znaku a tím je věk.

Dotazník, jak už bylo výše zmíněno, řádně vyplnilo 140 respondentů z generace Z (tři respondenti byli vyloučeni kvůli nesplnění věkové podmínky). Věkového rozmezí je teoreticky určeno, jedná se o respondenty od patnácti do dvaceti čtyř let. Jelikož se jedná o dotazník na internetu, nelze určit návratnost dotazníků.

Rozložení respondentů na základě pohlaví zobrazuje následující tabulka:

Tabulka č. 2 Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet respondentů	Podíl v %
Muž	36	25,71
Žena	104	74,29
Celkem	140	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dotazníkové šetření se zúčastnilo celkem 104 žen, což představuje 74% celkové počtu. Mužů, kteří se podíleli na výzkumu, bylo pouze 36, necelých 26 % což je jedna z limitací výzkumu.

Další tabulka ukazuje rozdělení respondentů na základě dosaženého vzdělání:

Tabulka č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Vzdělání	Počet respondentů	Podíl v %
Základní	12	8,57
Vyučení	2	1,43
Střední s maturitou	84	60
Vyšší odborné	3	2,14
Vysokoškolské	39	27,86
Celkem	140	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Nejvíce zastoupené dosažené vzdělání je podle tabulky střední s maturitou. Toto vzdělání má dokončeno celkem 84 respondentů (60 %). Dále následuje vysokoškolské s počtem 39 (27,86 %). Tento trend je zapříčiněn tím, že generaci Z záleží na dosaženém vzdělání. Ze svého studia chtějí získat maximum, aby se jim kariéra v pracovní oblasti nejvíce zjednodušila. Zanedbatelné zastoupení v dosaženém vzdělání má vyšší základní vzdělání (8 %), vyšší odborné (2 %) a vyučení (1 %).

Další oblastí zájmu bylo, jestli dotazovaní měli už nějakou pracovní zkušenost. Do pracovních zkušeností se řadí brigády, částečné úvazky nebo také stáže a praxe. Z celkového počtu 140 respondentů odpovědělo právě 135 studentů, že měli pracovní zkušenost. Z toho vyplývá že dnešní generace Z je ekonomicky aktivní. Další otázka rozšiřovala předmět zkoumání, šlo o formy pracovní zkušenosti, dáno tabulkou:

Tabulka č. 4 Pracovní zkušenosti respondentů

	Počet respondentů	Podíl v %
HPP	10	7,41
DPČ/DPP	100	74,08
Částečný úvazek	4	2,96
Praxe, stáže	6	4,44
OSVČ	2	1,48
Kombinace	13	9,63
Celkem	135	100

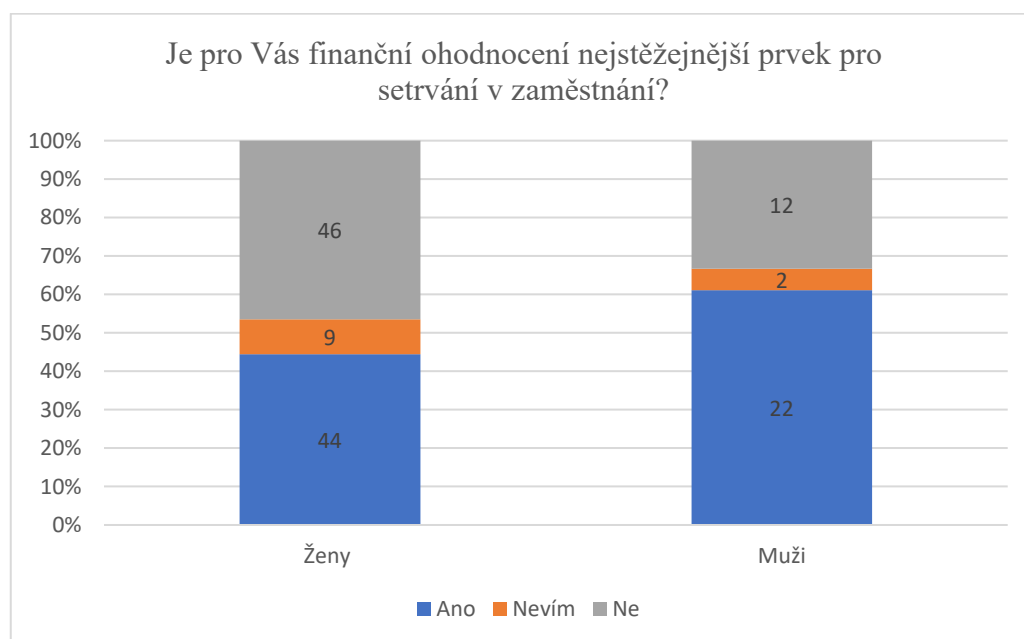
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Téměř tři čtvrtiny dotazovaných (celkem 100) zvolili možnost DPČ/DPP, tedy dohody na omezený časový interval. Tento výsledek je dán tím, že zástupci generace Z jsou většinou ještě studující a řeší svou ekonomickou aktivitu brigádami. Vyskytuje se zde majoritní rozdíl mezi odpověďmi, druhou nejčastěji zvolenou možností byla kombinace pracovních zkušeností. Nejčastěji se jednalo o různé kombinace dohod a hlavního pracovního poměru nebo dohod a stáží. Tuto možnost zvolilo celkem 13 respondentů (necelých 10 %).

4.3.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Další cílem v dotazníkovém šetření bylo zjistit, zda je mzda stěžejní aspekt pro vytrvání v zaměstnání. Touto otázkou byl zkoumán záměr, zda generace Z je plně orientovaná na finance. Otázka je důležitá pro další výzkum, a proto byla analyzovaná ve dvou rovin, z roviny pohlaví a z roviny ekonomického statusu.

Obrázek č. 2 Graf odpovědí podle pohlaví



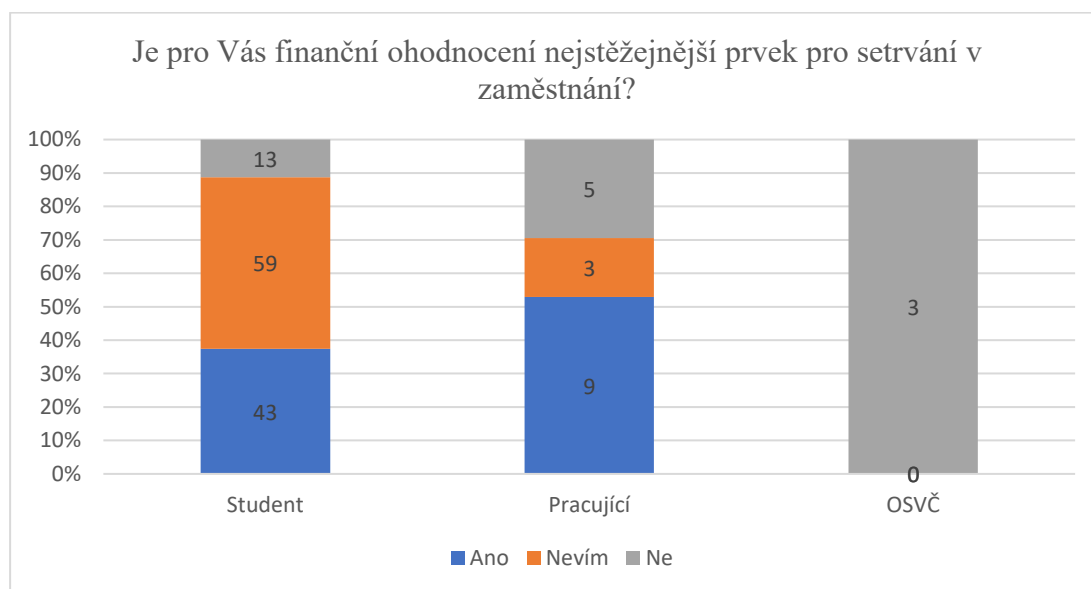
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

I přes nevyrovnanost obou pohlaví dochází k převaze kladné odpovědi u mužské části. Muži se domnívají, že i v dnešní době jsou symbolem živitele rodiny, a proto 22 (61 %) respondentů odpovědělo, že je pro ně finanční ohodnocení důležité. Z celkového počtu 36 v mužské skupině odpovědělo 12 respondentů, že je pro ně atraktivnější jiný prvek, než je mzda. Na druhou stranu u žen z generace Z je situace přesně naopak. Negativní

postoj k této otázce zastává 46 (46 %) dotazovaných. Žen, které vnímají finanční ohodnocení jako velice důležitou pro setrvání v pracovním procesu je 44 (45 %).

Druhý graf ukazuje stejnou otázku, ale v rozboru odpovědí podle ekonomického statusu:

Obrázek č. 3 Graf odpovědí podle ekonomického statusu



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Zde se odlišuje poslední sloupec, který je zabarven jen jednou barvou, označují zápornou odpověď. Jedná se o sloupec OSVČ neboli podnikatelů. Zde je logické, že respondenti odpověděli na otázku negativně, neboť nejsou v pracovním právním vztahu. Dalším zajímavým výsledkem je odpověď „Nevím“ v sloupci student. Tento výsledek by mohl být zapříčiněn tím, že se jedná pouze o studenty a nepracují na hlavní pracovní poměr. Dále se kladně vyjádřilo k problematice 43 (37 %) studentů a 9 (52 %) pracujících na hlavní pracovní poměr. U pracujících kladně odpovědělo více než polovina dotazovaných.

Druhá část šetření se zabývala nástroji podporující motivaci v pracovním prostředí. Tyto nástroje byly rozděleny do pěti dimenzí podle výše uvedené teorie. Jednalo se o dimenze *zaměstnanecké výhody, obsah práce, vztahy na pracovišti, vzdělání a rozvoj*.

Prvním úkolem respondentů bylo seřadit jednotlivé dimenze na škále od čísla 1 do čísla 5. Číslo 1 představovalo nejméně motivující prvek, číslo 5 nejvíce motivující prvek. Dalším krokem bylo ohodnotit (od jednoho bodu do čtyř bodů) podoblasti jednotlivých dimenzí. Struktura jednotlivých dimenzí:

- Zaměstnanecké výhody – samotná mzda, příspěvky na stravování, příspěvky na volný čas
- Obsah práce – různorodé pracovní úkoly, samostatnost při práci, zodpovědnost za pracovní úkoly
- Vztahy na pracovišti – příjemná pracovní atmosféra, efektivní komunikace, týmová spolupráce
- Vzdělání a rozvoj – vzdělání v oboru, vzdělání mimo obor, využívání znalostí při výkonu práce

Výsledky týkající se seřazení jednotlivých dimenzí pracovního prostředí byly zpracovány do souhrnné tabulky č. 5. Pro lepší interpretaci výsledků je využita popisná statistika, konkrétně průměr a medián.

Souhrnná tabulka uvádějící odpovědi podle vzdělání respondentů:

Tabulka č. 5 Souhrn podle vzdělání

Oblast	Metody	Vzdělání		
		Základní	Střední	Vyšší a vysoké
Výhody	Průměr	3,01	3,03	3,02
	Medián	3	3	3
Obsah	Průměr	4,001	3,99	4,07
	Medián	4	4	4
Vztahy	Průměr	4,19	4,22	4,22
	Medián	5	5	5
Vzdělání	Průměr	3,14	3,17	3,18
	Medián	3	3	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pro lepší orientaci v souhrnné tabulce barevné označení buněk. Údaje, které jsou zabarvené do zelené barvy, představují dimenzi, která je pro respondenty důležitá. Políčka zabarvené do žluté barvy představují oblasti v pracovním prostředí, které jsou pro dotazované přímo klíčové. Průměry nižší, než číslo tři se jeví jako neatraktivní pro dotazované. Jak je patrné z tabulky č. 5, takový průměr se v průzkumu nevyskytuje.

Obecně se skupiny v jednotlivých parametrech příliš neliší. Tento trend je zapříčiněn, že se jedná o respondenty se stejnou věkovou skupinou – generace Z. Jednotlivé generace, jak bylo výše zmíněno, mají podobné názory a postoje. Pokud by se jednalo o mezigenerační srovnání, byly by rozdíly viditelně vyšší.

Zaměstnanecké výhody

První oblast motivačních nástrojů představují zaměstnanecké výhody. Jak je zřetelně vidět, zaměstnanecké výhody jsou důležité pro všechny respondenty napříč vzděláním. Avšak s nepatrným rozdílem jsou nejvíce důležité pro lidi se středním vzděláním a pro dotazované s výučním listem.

Do podoblastí v této dimenzi patří *mzda*, *příspěvky na stravování* či *příspěvky na volný čas*. Příspěvky na volný čas je zde myšlena již výše zmíněna Cafeterie systém.

Tabulka č. 6 Zaměstnanecké výhody

Oblast – zaměstnanecké výhody	Metody	Vzdělání		
		Základní	Střední a vyučení	Vyšší a vysoké
Samostatná mzda	Průměr	3,719	3,737	3,733
	Medián	4	4	4
Příspěvky na stravování	Průměr	2,507	2,540	2,541
	Medián	3	3	3
Příspěvky na volný čas	Průměr	2,689	2,708	2,711
	Medián	3	3	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Kvůli nepatrným rozdílům mezi jednotlivými skupinami bylo ponecháno číslo se třemi desetinnými čísly, aby byl rozdíl zřetelný. Týká se všech oblastí práce, které jsou v této práci prezentovány.

Jak u souhrnné tabulky, tak i u této konkrétnější jsou rozdíly statistických parametrů nepatrné. Největší průměr u samostatné mzdy připadá na střední vzdělání a vyučení. Nejvíce příznivců příspěvků na stravování je ve skupině vysokoškoláků. Příspěvků na volný čas si také nejvíce užívají vysokoškoláci. Celkově z této dimenze respondenty nejvíce motivuje samostatná mzda.

Obsah práce

Druhou oblastí je obsah práce. V kolonce obsahu práce je vidět zajímavý rozpor. Pro respondenty se středním vzděláním a vyučením představuje obsah práce jen důležitý faktor. Pro dotazované, kteří mají základní a vysokoškolské vzdělání je obsah práce klíčovou oblastí v pracovním prostředí. Avšak rozdíly těchto ukazatelů jsou opět nepatrné.

Aspekty v této dimenzi jsou *různorodé pracovní úkoly, samostatnost a zodpovědnost* při pracovním výkonu. Různorodým pracovním úkolům lze rozumět jako kreativní práce, nejedno tvárné plnění povinností či mechanický postup při práci.

Tabulka č. 7 Obsah práce

Oblast – obsah práce	Vzdělání			
	Metody	Základní	Střední a vyučení	Vyšší a vysoké
Různorodé pracovní úkoly	Průměr	3,227	3,240	3,237
	Medián	3	3	3
Samostatnost při práci	Průměr	2,969	2,963	2,962
	Medián	3	3	3
Zodpovědnost za práci	Průměr	2,765	2,773	2,777
	Medián	3	3	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

U podoblasti „různorodé pracovní úkoly“ je největší rozdíl z celé dimenze obsahu práce. Různorodým pracovním úkolům jsou nejvíce nakloněni lidé se středním vzděláním

a vyučným listem. Kreativní pracovní činnost je převážně jejich náplň práce. Naopak samostatnost při práci nejvíce motivuje dotazované se základním vzděláním. Poslední položkou je zodpovědnost za pracovní náplň. Tuto podoblast nejvíce uvítají vysokoškoláci.

Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti jsou důležitou dimenzí v motivaci. Stejný názor sdílí i dotazovaní, kteří označili tuto podoblast jako klíčovou. V celkovém průměru všech dimenzí se jedná o nejvíce motivující složku. Dokonce pro respondenty středního vzdělání a vyučení

a pro respondenty s vysokoškolským vzděláním se jedná o stejně důležitý motivační aspekt.

Subjekty v této oblasti je *příjemná pracovní atmosféra, efektivní komunikace, týmová spolupráce*. Příjemná pracovní atmosféra bez jakýchkoliv konfliktů nejvíce ovlivňuje pracovní výkon, jak bylo už v teoretické části zmíněno.

Tabulka č. 8 Vztahy na pracovišti

Oblast – vztahy na pracovišti	Vzdělání			
	Metody	Základní	Střední a vyučení	Vyšší a vysoké
Příjemná pracovní atmosféra	Průměr	3,727	3,722	3,733
	Medián	4	4	4
Efektivní komunikace	Průměr	3,484	3,496	3,495
	Medián	4	4	4
Týmová spolupráce	Průměr	3,045	3,058	3,059
	Medián	3	3	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Příjemná pracovní atmosféra nejvíce motivuje lidi s vysokoškolským vzděláním. Jedná se o nejvíce motivující nástroj v celé oblasti vztahů na pracovišti. Efektivní komunikaci nejvíce ocení lidé se středním vzděláním a vyučením. Co se týče týmové spolupráce ta nepatrným rozdílem zajímá více respondenty s vysokoškolským vzděláním.

Vzdělání a rozvoj

V souhrnné tabulce zastává stejný postoj za zaměstnanecké výhody. Vzdělání a rozvoj je pro respondenty důležitá oblast v pracovním prostředí napříč vzděláním. Nejvíce se o vzdělání a rozvoj v oblasti zaměstnání zajímají dotazovaní s vysokoškolským vzděláním.

Podoblastmi jsou: *vzdělání v oboru, vzdělání mimo obor, využití znalostí při výkonu práce*. Vzdělání oboru myšleno formou zaškolení při nástupu do zaměstnání nebo zaškolení v rámci nových postupů a metod. Vzděláním mimo obor lze rozumět jako rozvoji znalostí prostřednictvím seminářů či stáží. Poslední podoblastí je využívání znalostí při výkonu práce neboli instruktáž.

Tabulka č. 9 Vzdělání a rozvoj

Oblast – vzdělání a rozvoj	Vzdělání			
	Metody	Základní	Střední a vyučení	Vyšší a vysoké
Vzdělání v oboru	Průměr	3,234	3,255	3,259
	Medián	3	3	3
Vzdělání mimo obor	Průměr	2,689	2,715	2,725
	Medián	3	3	3
Využití znalostí při výkonu práce	Průměr	3,416	3,430	3,422
	Medián	4	4	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jak ukazuje tabulka nejvíce motivující prvek v dimenzi vzdělání a rozvoje je využití znalostí při výkonu práce. Jde o kombinaci teoretických poznatků a praxe, a proto je pro jednotlivé respondenty atraktivní. Vzdělání v oboru a vzdělání mimo obor nejvíce vyhledávají dotazovaní s vysokoškolským vzděláním. Naopak již zmíněné využívání znalostí nejvíce ocení lidé se středoškolským vzděláním a lidé s vyučným listem.

V rámci výzkumu byly prováděny statistické metody. Konkrétně neparametrický test *Mann-Whitney U test* a χ^2 test nezávislosti.

4.3.3 Komparace postojů na základě pohlaví

Jako prostředek ke komparaci postojů zástupců generace Z na základě pohlaví, byl zvolen neparametrický Mann Whitney U test. U Mann Whitney U testu došlo k porovnání mediánů u jednotlivých dimenzí. Kritériem bylo pohlaví. Tímto testem se zjišťuje, jestli se liší názory napříč pohlavím.

Veškeré výpočty Mann Whitney U testu byly prováděny v SW Statistica. Testy jsou prováděny na hladině významnosti 0,05.

Tabulka č. 10 zobrazuje výsledky šetření. Mediány u dimenzích *zaměstnanecké výhody*, *vztahy na pracovišti*, *vzdělání a rozvoj* a *odměňování* vykazují v neparametrickém testu rovnost. Na druhou stranu oblast *obsah práce* rovnost nevykazuje. Medián u žen je menší než medián u mužů. Jak je patrné z tabulky ve všech dimenzích kromě obsahu práce nebyla zamítnuta nulová hypotéza. V těchto dimenzích nedochází k významným rozdílům v ohodnocení. Naopak již už u zmiňované oblasti *obsah práce* dochází

k zamítnutí nulové hypotézy a lze předpokládat výraznější rozdíly mezi pohlavím. Konkrétně muže více motivuje obsah práce než ženy.

Zamítnutí nulové hypotézy je také zvýrazněno červenou barvou. P – hodnota v této kolonce je také jediná menší než 0,05 a to je také důvod zamítnutí nulové hypotézy.

Tabulka č. 10 Mann Whitney U test

Oblasti	ženy	muži	H1	T(X)	p-hodnota	H0
Výhody	3	3	≠	1,225853	0,220255	nezamítnutí
Obsah práce	3	4	<	-2,00639	0,022408	zamítnutí
Vztahy	4	4	≠	0,648405	0,516723	nezamítnutí
Vzdělání	3	3	≠	0,636171	0,524665	nezamítnutí
Odměňování	4	4	≠	0,117447	0,96506	nezamítnutí

Zdroj: vlastní zpracování s využitím SW Statistica, 2022

Podle přehledu lze potvrdit, že dochází k rozdílům mezi pohlavím u zástupců generace Z. V důsledku zamítnutí jedné nulové hypotézy lze tvrdit, že existují odlišné názory mezi pohlavím v dimenzích motivačních nástrojů. Odlišnosti byly zjištěny u dimenze obsahu práce, kde konkrétněji mužskou část populace tato oblast motivuje více.

4.3.4 Vývoj mzdy na základě časového intervalu

Testem nezávislosti se prošetřuje závislost dat. V tomto případě udává, jestli existuje závislost, respektive nezávislost mezi dobou strávenou v zaměstnání a představou o výši mzdy.

Aby výše formulované podmínky, které charakterizují testy nezávislosti, byly splněné, muselo dojít ke spojení jednotlivých intervalů mezd do tří definovaných kategorií - 21 000 Kč – 30 000 Kč; 31 000 Kč – 40 000 Kč a 41 000 Kč a více. Nezávislost/závislost byla testovaná na představách o mzdě ve třetím a pátém roce.

Jednotlivé hodnoty zobrazené v kontingenční tabulce jsou vytvořené v SW Statistica.

Tabulkač. 11 Kontingenční tabulka chí kvadrát

Kontingenční tabulka			
Intervaly mzdy	po třech letech	po pěti letech	řádek součty
21 000Kč - 30 000Kč	48	17	65
31 000Kč - 40 000Kč	72	76	148
41 000Kč a více	20	47	67
Všechny	140	140	280

Zdroj: vlastní zpracování s využitím SW Statistica, 2022

Červeně zbarvená čísla v základní kontingenční tabulce znamenají, že vyhovují podmínkám.

Aby byla zjištěna závislost/nezávislost mezi daty je potřeba vyhodnotit testovou statistiku a p-hodnotu.

Tabulka č. 12 T(X). p-hodnota chí kvadrát

Statistika	Chí-kvadr	SV	p
Pearsonův chí-kvadr	25,77	d=2	p=,000001
M-V chí-kvadr.	26,71	d=2	p=,000001
Fí	0,30		
Kontingenční koeficient	0,29		
Cramer's V	0,30		

Zdroj: vlastní zpracování s využitím SW Statistica, 2022

Testová statistika a p – hodnota se nachází v prvním řádku. Testová statistika nabývá hodnoty 25,77 a p – hodnota je <0,0001. Z toho jasně vyplývá, že zde existuje závislost. Tímto faktem se potvrzuje alternativní hypotéza tedy, že existuje závislost mezi dobou strávenou v zaměstnání a představou mzdy. Existující závislost lze vysvětlit možným kariérním růstem, který se vyznačuje zvýšením mzdy.

Míra, která udává, jak jsou na sebe data závislá, definuje koeficient Fí. Ten dle výpočtů vychází 0,30, což značí slabou závislost. Dále jsou uvedeny další koeficienty, které prokazují také slabou závislost.

4.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Tato podkapitola se věnuje zjištěným výsledkům, které byly zrealizované na základě zpracovaných dat.

Existují statisticky významné rozdíly mezi jednotlivými dimenzemi v pracovním prostředí. **Lze teda konstatovat, že postoje zástupců generace Z se liší.**

Nejvýše hodnocenou dimenzí jsou *vztahy na pracovišti*. Tato oblast je klíčová pro všechny zástupce generace Z napříč vzděláním. Z této oblasti nejvíce respondenty zajímá „příjemná pracovní atmosféra“. Tento aspekt je v zaměstnání velmi důležitý, protože bez příjemné pracovní atmosféry upadá motivace i pracovní výkonnost. Nejméně motivující aspekt z této oblasti je „týmová spolupráce“.

Další oblasti, která jsou pro generaci Z důležité napříč vzděláním, jsou dimenze *obsah práce, vzdělání a rozvoj*. V oblasti obsah práce je nejvíce motivující „kreativní pracovní úkoly“ a na druhou stranu nejméně motivující „zodpovědnost za práci“. Z oblasti vzdělání a rozvoj nejdůležitější podoblastí se jeví s velkým statistickým rozdílem „využití znalostí v rámci pracovního procesu“.

Nejmenšího ohodnocení se dočkala oblast *zaměstnanecké výhody*, ale i pro respondenty se tato oblast jeví jako důležitá. Nejvíce motivující prvek z této dimenze s velmi vysokým statistickým rozdílem se jeví „samostatná mzda“. **Jak vyplývá z šetření neexistuje dimenze práce, která by byla pro dotazované méně důležitá nebo neatraktivní.**

Dále na základě vhodně zvolených statistických metod lze potvrdit odlišné postoje v jednotlivých dimenzích na základě pohlaví.

Neparametrickým Mann-Whitney U testem bylo zjištěno, že největší statistický rozdíl se jeví v oblasti *obsah práce*. Srovnáním mediánů jednotlivých dimenzí vyšlo najevo, že mužskou část populace tato dimenze motivuje více než ženskou část populace.

Dalším neméně důležitým poznatkem bylo zjištění, že existuje závislost mezi dobou strávenou v zaměstnání a představou o výši mzdy.

4.5 Odpovědi na výzkumné otázky

V této podkapitole je vhodné zmínit odpovědi na výzkumné otázky, které jsou definované v kapitole 1.

VO₁: *Jaké jsou preference v oblasti motivace u generace Z.*

Jelikož se jedná o stejnou generaci, která zastává podobné postoje a názory, existují mezi preferencemi nepatrné rozdíly. Díky výzkumu lze konstatovat, že se preference

v oblasti motivace generace Z navzájem liší. Odlišují se jak napříč vzděláním, tak napříč pohlavím. Tyto skutečnosti jsou dány výpočty statistických testů. Srovnání motivačních nástrojů podle motivovanosti ukazuje tabulka č. 5.

V bakalářské práci byla zkoumaná druhá výzkumná otázka:

VO₂: Jak je vnímána představa mzdy v průběhu času u generace Z.

Co se týče představy mzdy u generace Z, byla prokázána závislost mezi mzdou a časovým intervalem. Právě i tato generace se orientuje na finanční stránku odměňování.

5 Doporučení pro podnikovou praxi

Na základě vyhotoveného výzkumu jsou v této kapitole formulovány doporučení pro podnikovou praxi.

Časové rozmezí generace Z se teoreticky liší. Existuje však společný znak a to, že se jedná o nejmladší generaci, která působí na trhu práce. Jak už bylo výše zmíněno, zastupuje 20% celkové populace v České republice. Avšak ekonomicky aktivní jsou nejstarší zástupci této generace. Větší část generace Z jsou studenti středního, vyššího odborného nebo vysokoškolského vzdělání. Jelikož ti, co už pracují jsou na začátku své kariéry, mohou se jejich postoje postupem času výrazně změnit.

Nejvíce motivující dimenzí jsou jednoznačně pro zástupce generace Z *vztahy na pracovišti*. Jak už bylo výše zmíněno vztahy na pracovišti ovlivňují motivovanost a výkonnost jedince. Tento aspekt si utváří pracovníci sami, avšak zaměstnavatel může tuto dimenzi podpořit například teambuildingovými akcemi, které slouží k utužování vztahů v kolektivu. Akce se mohou konat jak v prostorách firmy nebo se pořádají zájezdy do přírody. Outdoorové akce jsou skvělým prostředkem, kde lze poznat svého kolegu i z jiné stránky než pouze pracovní. Pokud by byly vztahy delší dobou nepřívětivé mohlo by docházet k frustraci nebo dokonce k odchodu ze zaměstnání. Důležité pro generaci Z je také efektivní komunikace. Jak už na vertikální, tak i na horizontální úrovni. Důležitou částí je také zpětná vazba. Poslední podoblastí je týmová spolupráce, tu firmy používají z důvodu zvýšení kreativity a nápaditosti.

Další dimenzí je *vzdělání a rozvoj*. V této kategorii je nejvíce motivující, pro zástupce generace Z, využívání znalostí při výkonu práce. Zde by mohlo přispět doporučení, aby si firmy utvořily partnerský vztah s univerzitami či středními školami. Aby čerství absolventi mohli rozvíjet své znalosti a dovednosti už v konkrétních firmách. Tímto krokem by se také snížila nezaměstnanost čerstvých absolventů bez praxe. Takovým zdárným příkladem se jeví firma Škoda Auto, která založila střední odborné učiliště strojírenské, kde si vychovávají a vzdělávají své budoucí zaměstnance. Dále jsou nakloněni vzdělávání v oboru i mimo obor, kde lze zahrnout semináře, stáže či praxe. Zde by mohlo pomoci doporučení k vytvoření vzdělávacích programů pro zaměstnance. Příkladem by mohly být měsíční semináře nadřízených, kteří by sdíleli své postřehy, znalosti, zkušenosti z dané oblasti, které se věnují. Na těchto interních seminářích může

docházet ke zlepšení pracovní atmosféry, zlepšení komunikace a obecně vztahů na pracovišti jak mezi kolegy, tak i mezi podřízenými a vedením.

Kategorie *obsah práce* patří jako další do dimenzí práce. Zde představitelé označili aspekt „zodpovědnost za práci“ jako nejméně motivující prvek. Pro podnikovou praxi u tohoto případu lze doporučit motivující složku, která zvýší zájem o zodpovědnost a samostatnost při práci. Motivující složka by mohla být v podobě drobného benefitu či odměny (poukaz na kulturní/sportovní akci). V této dimenzi práce by se měly firmy hlavně zaměřit na motivaci ženského pohlaví, pro které je tato oblast nejméně atraktivní. Pro zaměstnankyně by byly vhodné motivační složky v podobě příspěvků do fitness centra, na kulturní akce nebo také na relaxaci a wellness.

Poslední oblastí jsou zaměstnanecké benefity. Tato dimenze podle průzkumu motivuje generaci Z nejméně. I když se nejvíce jeví jako klíčový faktor v oblasti motivace, pořád zůstává velmi důležitým aspektem. Celkové doporučení pro firmy v oblasti zaměstnaneckých výhod by bylo vytvoření programu benefitů pro zaměstnance. Tento program by obsahoval kredit zaměstnanců za odvedenou práci. Za určitou sumu kreditů by si mohl zaměstnanec kredity vyměnit za určitou část zaměstnaneckých benefitů. Například za čtvrt roku v práci by zaměstnanec načerpal kredit dostatečný na celý den volna navíc. Samozřejmě, že by si firma musela definovat podmínky, kdy může zaměstnanec volno navíc čerpat. Pro zástupce generace Z jsou také důležité příspěvky na volný čas. Bylo by vhodné, aby zaměstnavatel mohl tuto možnost zaměstnancům nabídnout.

Firmy by měly být připraveny na změny v přáních a požadavcích, co přinese generace Z, ale zároveň by je měly umět kombinovat s požadavky současných generací.

Závěr

Celá bakalářská práce se zabírala tématem motivace zástupců generace Z v pracovním procesu. Cílem bylo analyzovat nejvíce motivující prvky dimenzí práce. Následně bylo uděleno doporučení pro podnikovou praxi týkající se motivace generace Z.

Pro dosažení cíle bylo potřeba naplnění jednotlivých dílčích cílů. Nejprve se práce zaměřovala na oblast motivace z teoretického hlediska. Dále byly charakterizovány jednotlivé generace. K těmto cílům byly využity tuzemské i zahraniční literární či internetové zdroje. Poté se práce zaměřovala na motivaci z empirického hlediska. Byl proveden kvantitativní výzkum na základě dotazníkového šetření. Byl rozdělen do dvou oblastí. První oblast dotazníku bylo zkoumání míry zájmu motivačních faktorů jednotlivých dimenzí práce u dotazovaných z generace Z. Další oblast zkoumání byla analýza představy finančního ohodnocení v časovém intervalu.

Výzkum byl prováděn na internetu, kde se ho řádně zúčastnilo 140 představitelů generace Z. Výsledky, které vzešly z empirického šetření byly dále analyzovány podle vhodných statistických metod.

Z výsledků, které vyplývají z dotazníkové šetření, nejvíce generaci Z v pracovním prostředí motivují:

- Příjemná pracovní atmosféra
- Samotná mzda
- Využití znalostí při výkonu práce

Na základě výsledků šetření byly stanoveny vhodná doporučení týkající se podnikové praxe. Tyto doporučení by mohly napomáhat firmám rozvíjet motivaci u pracovníků z generace Z.

Jak bylo již zmíněno výše, generace Z je se svojí pracovní kariérou teprve na začátku. Proto je pro firmy a zaměstnavatele důležité analyzovat jejich potřeby a přání, neboť budou tvořit podstatnou část pracovního trhu a budou si utvářet svou vlastní podobu pracovního prostředí.

Seznam použitých zdrojů

- AkSen.cz, (2014). *Střet generací v ČR a jejich charakteristika*. Dostupné 8.12. 2021 z <http://aksen.cz/clanek/stret-generaci-v-cr-jejich-charakteristika>
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishnig
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. (13. vyd.). Grada Publishnig.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. (2. vyd.). Management Press.
- Berg, M. (2020). *Jak se vzájemně chápat generace X, Y, Z*. Grada.
- Bělohávek, F. (2016). *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. (3. vydání). Grada Publishing.
- Česko v datech. (2018). *Česká Zetka*. Dostupné 3.3.2022 z <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/95-ceska-zetka-generace-z-dospela-do-produktivniho-veku/>
- CZSO. (2018). *Projekce obyvatelstva České republiky 2018-2100*. Dostupné 10.12.2021 z *Projekce obyvatelstva České republiky - 2018 - 2100 | ČSÚ (czso.cz)*
- Dvořáková Z., & kolektiv. (2012). *Management lidských zdrojů*. C.H. Beck
- Eger, L., & Egerová, D. (2017). *Základy metodologie výzkumu*. (2. vydání). Západočeská univerzita.
- Egerová, D., & Mužík J. (2010). *Aplikace metody delphi při expertním stanovení faktorů ovlivňujících efektivnost e-learningu ve vzdělání pracovníků v malých a středních podnicích*. *Ekonomie – management*. https://www.ekonomie-management.cz/download/1331826760_1072/13_egerova.pdf?fbclid=IwAR3YAnKHTCOLi70vpzOpZ75UEutzBoqf8RLh-3RqZiYwwFpnPzYVDdF3ijk
- Gavora, P. (200). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Paido.
- Hendl, J. (2015). *Přehled statistických metod: Analýza a metaanalýza dat*. Portál.
- Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Computer Press.
- Chcipracovat.info. (2020). *Generace X, Y, Z? Kam patříte vy? 2.díl*. Dostupné 11.12. 2021 z <https://chcipracovat.info/generace-x-y-nebo-z-kam-patrite-vy-2-dil/>
- Chrásková, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu*. (2. vydání). Grada
- Jermář, M., Egerová D., & kolektiv. (217). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita.
- Kane, S. (2010). *Common characteristics of the Traditionalists Generation*. Balance careers.<https://www.thebalancecareers.com/workplace-characteristics-silent-generation-2164692>
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada

- Koonntz, M. (2018). *How to Create a Good Work Atmosphere*. Tbd. <https://www.tbd.community/en/a/how-create-good-work-atmosphere>
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. (5. vydání). Management Press.
- Latham, G., & Locke, E.A. (2004). *What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century*. Semantic scholar. <https://www.semanticscholar.org/paper/What-Should-we-do-About-Motivation-Theory-Six-for-Locke-Latham/be3992e68679cb56c93c9d44ce0b30590ffe277f>
- Listopadová, K. (2018). *Znáte Xeniály?*. LinkedIn. <https://cz.linkedin.com/pulse/zn%C3%A1te-xeni%C3%A1ly-katerina-listopadova>
- Main, D. (2017). *Generation Y definition*. Live science. <https://www.livescience.com/38061-millennials-generation-y.html>
- Macháčková, T. (2019). *Kreativita vs. Pracovní trh*. Kreativní Česko. <https://www.kreativnicesko.cz/clanky/kreativita-vs-pracovni-trh>
- Mindtools. (2016). *Building Good Work Relationships*. Dostupné 15.1.2022 z <https://www.mindtools.com/pages/article/good-relationships.htm>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harpers.
- Mičudová, K., Gangur, M., Svoboda M., & Říhová, P. (2016). *Základy statistiky a pravděpodobnosti*. Západočeská univerzita.
- Nakonečný M., (2004). *Motivace lidského chování*. Academia.
- Nakonečný M., (2015). *Motivace chování*. (3. vydání). Triton.
- Nešpor, Z. (2006). *Generace*. Sociologická encyklopedie. <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Generace>
- Pelc, V. (2009). *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Linde
- Podnikatel.cz (2009). *Průzkum na trhu práce: Generační rozdíly podněcují produktivitu*. Dostupné 16.11.2021 z <https://www.podnikatel.cz/clanky/generacni-rozdily-podnecuji-produktivitu/>
- Porter, L.W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. R. D. Irwin
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Grada.
- Říčan, P., (1975). *Psychologie osobnosti*. (2. vydání). Orbis.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations*. Harper Perennial.
- Surynek, A., Komárková, R., & Kašparová E. (2001). *Základy sociologického výzkumu*. Management Press.
- Svoboda, M., Gangur, M., & Mičudová, K. (2019). *Statistické zpracování dat*. Západočeská univerzita.
- Vyskočilová, J. (2015). *Workoholismus a jeho důsledky*. Psychiatriepropraxi <https://www.psychiatriepropraxi.cz/pdfs/psy/2015/01/04.pdf>

Zákony. (2012). Občanský zákoník. Dostupné 17.1.2022 z <https://www.zakony.cz/zakony/2012/1/zakon-089-2012-Sb-zakon-obcansky-zakonik-SB2012089>

Znalostní systém prevence rizik v bozp. (2016). *Pracovní podmínky. Pracovní podmínky dle zákoníků práce a souvisejících předpisů*. Dostupné 25.10.2021 z <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-podminky/376-pracovni-podminky-dle-zakoniku-prace-a-souvisejicich-predpisu>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Motivační faktory, hygienické faktory	15
Tabulka č. 2 Pohlaví respondentů	37
Tabulka č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	38
Tabulka č. 4 Pracovní zkušenosti respondentů	38
Tabulka č. 5 Souhrn podle vzdělání	41
Tabulka č. 6 Zaměstnanecké výhody	42
Tabulka č. 7 Obsah práce	43
Tabulka č. 8 Vztahy na pracovišti	44
Tabulka č. 9 Vzdělání a rozvoj.....	45
Tabulka č. 10 Mann Whitney U test	46
Tabulkač. 11 Kontingenční tabulka chí kvadrát.....	47
Tabulka č. 12 T(X). p-hodnota chí kvadrát	47

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Maslowa pyramida	14
Obrázek č. 2 Graf odpovědí podle pohlaví	39
Obrázek č. 3 Graf odpovědí podle ekonomického statusu	40

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

Empirická část

1. Pohlaví
 - a) Muž
 - b) Žena
 - c) Nechci uvést

2. Věk
 - a) 15–24 let
 - b) 25 let a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání
 - a) Základní
 - b) Vyučení
 - c) Střední s maturitou
 - d) Vyšší odborné
 - e) Vysokoškolské

4. Jste
 - a) Student/ka
 - b) Pracující
 - c) Nezaměstnaný/á
 - d) OSVČ
 - e) Na mateřské
 - f) Jiné

5. Máte pracovní zkušenosti (počítají se zde i brigády či částečné úvazky)?
 - a) Ano
 - b) Ne

6. Pokud ano, jednalo se o:
 - a) HPP (Hlavní pracovní poměr)
 - b) DPČ/DPP (Dohoda o provedení činnosti/ Dohoda o provedení práce)
 - c) Částečný úvazek
 - d) Praxe či stáž
 - e) OSVČ
 - f) Jiné

7. Kolik si představujete nástupní plat? (zde myšleno čistá/ reálná mzda)
 - a) 16 200.- - 20 000.-
 - b) 21 000.- - 25 000.-
 - c) 26 000.- - 30 000.-

- d) 31 000.- - 35 000.-
- e) 36 000.- - 40 000.-
- f) 41 000.- a více

8. Jakou si představujete výši mzdy po třech letech?

- a) 16 200.- - 20 000.-
- b) 21 000.- - 25 000.-
- c) 26 000.- - 30 000.-
- d) 31 000.- - 35 000.-
- e) 36 000.- - 40 000.-
- f) 41 000.- a více

9. Jakou si představujete výši mzdy po třech letech?

- a) 16 200.- - 20 000.-
- b) 21 000.- - 25 000.-
- c) 26 000.- - 30 000.-
- d) 31 000.- - 35 000.-
- e) 36 000.- - 40 000.-
- f) 41 000.- a více

10. Je pro Vás finanční ohodnocení nejdůležitější prvek pro setrvání v zaměstnání?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

11. Seřad'te a následně ohodnot'te další aspekty, které Vás v zaměstnání motivují (1= nejméně motivující, 5= nejvíce motivující)

- a) Zaměstnanecké výhody (příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na stravování...)
- b) Obsah práce (různorodé úkoly, kreativní úkoly...)
- c) Vztahy na pracovišti (dobrá pracovní atmosféra, efektivní komunikace...)
- d) Vzdělání a rozvoj (semináře, vzdělávání v rámci oboru, vzdělávání mimo obor...)

12. Ohodnot'te podle důležitosti aspekty, které zvyšují Vaší motivaci a spokojenost v oblasti zaměstnaneckých výhod (1 b.= nejhorší, 4 b. = nejlepší)

- a) Samotná mzda
- b) Příspěvky na stravování
- c) Příspěvky na volný čas (Cafeteria systém)

13. Ohodnot'te podle důležitosti aspekty, které zvyšují Vaší motivaci a spokojenost v oblasti obsahu práce (1 b.= nejhorší, 4 b. = nejlepší)

- a) Různorodé pracovní úkoly
- b) Samostatné zpracování úkolů

c) Zodpovědnost za práci

14. Ohodnoťte podle důležitosti aspekty, které zvyšují Vaší motivaci a spokojenost v oblasti vztahů na pracovišti (1 b.= nejhorší, 4 b. = nejlepší)

- a) Dobrá pracovní atmosféra
- b) Efektivní komunikace
- c) Týmová spolupráce

15. Ohodnoťte podle důležitosti aspekty, které zvyšují Vaší motivaci a spokojenost v oblasti vzdělání a rozvoje (1 b.= nejhorší, 4 b. = nejlepší)

- a) Vzdělávání v oboru (zaškolení, mentoring...)
- b) Vzdělávání mimo obor (semináře, stáže..)
- c) Využití znalostí při výkonu práce (instruktáž)

Abstrakt

Minaříková, L. (2022). *Specifika generace Z jako nastupující pracovní síly* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: motivace, motivační nástroje, generace Z, statistické metody

Tématem bakalářské práce je Specifika generace Z jako nastupující pracovní síly. Cílem celé práce je zkoumání motivace a motivačních faktorů, které ovlivňují zástupce generace Z v pracovním prostředí. Teoretická část se skládá z rešerší tuzemské a zahraniční literatury. Následuje empirická část, která je analyzována prostřednictvím dotazníkové šetření. Cílem šetření bylo zjistit, jaké motivační nástroje nejvíce motivují generaci Z. Data byla sbírána pomocí vytvořeného dotazníku na internetu. Výzkumu se zúčastnilo 140 respondentů, kteří spadají do generace Z. Výsledky z výzkumu byly zpracovány podle vhodných statistických metod, popisných parametrů a dále analyzovány podle potřeby. Šetřením bylo zjištěno, že postoje generace Z se navzájem liší. Nejvíce motivující prvek je pro ně atmosféra na pracovišti a neexistuje žádná oblast z dimenze práce, která by přišla zástupcům generace Z jako nedůležitá.

Abstract

Minaříková, L. (2022). *Specification of generation Z as the incoming Workforce* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: motivation, motivational tools, generation Z, statistical methods

The theme of the bachelor's thesis is Specification of generation Z as the incoming Workforce. The whole goal of the work is to investigate the motivation, motivating factors that influence generation Z representatives in the workplace. The theoretical part consists of reshuffles of domestic and foreign literature. This is followed by the empirical part, which is analysed through a questionnaire. The aim of the research was to find out what motivational tools most motivate generation Z. The data was collected using a created online questionnaire. The research involved 140 respondents who are in generation Z. Results from the research were processed according to appropriate statistical methods, descriptive parameters. The research found that generation Z's attitudes differed from one another. The most motivating elements for them is workplace atmosphere, and there is no area of work dimension that does come to the representatives of generation Z not important.