

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Analýza mezigeneračních odlišností v pracovním  
prostředí v oblasti odměňování**

**Analysis of intergenerational differences in the working  
environment in the area of remuneration**

**Petra Cajthamlová**

**Plzeň 2022**

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza mezigeneračních odlišností v pracovním prostředí v oblasti odměňování“*

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora/autorky

Poděkování:

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jiřímu Kutlákovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a věnovaný čas.

# Obsah

Úvod.....	7
<b>1 Personální činnost.....</b>	<b>9</b>
<b>2 Odměňování zaměstnanců.....</b>	<b>11</b>
2.1 Řízení odměňování.....	11
2.2 Systém odměňování .....	12
2.3 Prvky systému a jejich popis.....	13
2.4 Strategie odměňování .....	15
<b>3 Rovnost v odměňování.....</b>	<b>16</b>
3.1 Hodnocení práce.....	16
3.2 Mzda, plat, pracovní výkon .....	17
<b>4 Složky odměňování .....</b>	<b>19</b>
4.1 Zaměstnanecké výhody .....	19
4.2 Peněžní odměna .....	20
4.3 Nepeněžní odměny.....	21
4.4 Celková odměna.....	21
<b>5 Mzdový systém.....</b>	<b>23</b>
5.1 Mzdové formy.....	24
5.2 Dělení mzdových forem .....	24
<b>6 Generační skupiny X, Y, Z.....</b>	<b>29</b>
6.1 Generace X.....	30
6.2 Generace Y.....	30
6.3 Generace Z.....	31
<b>7 Dotazníkové šetření.....</b>	<b>33</b>
7.1 Statistické metody .....	34

7.2	Charakteristika respondentů .....	35
<b>8</b>	<b>Doporučení ve vztahu k podnikové praxi .....</b>	<b>56</b>
8.1	Shrnutí mezigeneračních odlišností .....	58
	<b>Závěr .....</b>	<b>60</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>65</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>66</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	



# Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá mezigeneračními rozdíly v rámci odměňování na pracovišti. Téma odlišností se týká všech aktuálních pracovních sil na trhu. Rozdílné věkové kategorie se vzájemně střetávají i v běžném (osobním) životě, proto se dá považovat za esenciální porozumět konkrétní skupině a jejím potřebám. Přeci jen je každý člověk originálem.

Odměňování je podstatnou součástí organizací, ale také důležitou ekonomickou položkou pro zaměstnance. Firmám umožňuje lákavou příležitost, jak zajistit ideální pracovníky na volné pozice. Nabízená škála odměňování nepředstavuje pouze mzdové ohodnocení, většina společností se snaží rozšířit pole působnosti v různých formách, tj. peněžních a nepeněžních. Přitažlivou složkou bývají také nabízené zaměstnanecké benefity. Peněžní ohodnocení znamená pro jedince ekonomickou nezávislost, kdy mohou uspokojovat své potřeby dle vlastního rozmyšlení. Správně nastavený systém odměňování je základním stavebním kamenem pro každý úspěšný business.

Teoretická část práce poukazuje na personální činnost podniku, především na nastavení a používání systému odměňování, co všechno systém obsahuje, z čeho se skládá a poukazuje na jeho konkrétní části. Práce také zobrazuje v praxi používané mzdové formy a znázorňuje jejich odlišnosti. Následující část teorie se zabývá reprezentací generací X, Y a Z, jaké postoje daná generace zastává, co od pracovního poměru očekává a co je schopna nabídnout zaměstnavateli. Praktická část zpracovává dotazníkové šetření, které proběhlo prostřednictvím rozeslaných dotazníků pracujícím zástupcům daných generací.

Cílem bakalářské práce je analyzování odlišností vybraných generací X, Y a Z, to vzhledem k odměňování v pracovním prostředí. Dosažení hlavního cíle práce je skrze splnění níže uvedených dílčích cílů práce. Prvním dílčím cílem je vymezení a specifikace personální činnosti se zaměřením na odměňování a představení vybraných generací. Druhým dílčím cílem je provedení dotazníkového šetření, jehož využitím se získají potřebné informace od zkoumaných skupin, které jsou použité pro další zpracování. Třetím dílčím cílem je statistická analýza a na základě výsledků

provedeného šetření je stanoven poslední čtvrtý dílčí cíl, a to formulace doporučení ve vztahu k podnikové praxi.



# 1 Personální činnost

Personalistika je jedna ze základních činností podniku, která je v určité míře zastoupena v každém podniku. Na starosti má budoucí i aktuální pracovníky, jejich organizování a zabezpečování spokojenosti během pracovního výkonu, ale i následné propuštění z pracovního poměru. Udává nutnost investic do lidského kapitálu a snahu podporovat tento faktor pro budoucí úspěch celé organizace.

Stejně jako každá součást podniku, se i podstata personální činnosti začala vyvíjet. Docházelo ke změně koncepce, vystřídaní výchozích teorií, ale i pohledů na samotnou definici.

„Pojetí personální práce prodělalo během 20. století pozoruhodný vývoj s několika stadii. Jedná se o následující: Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů, řízení intelektuálního kapitálu“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 5).

Řízení lidských zdrojů zprvu mění přístup k řízení lidí. Tehdejší členové si začali uvědomovat, jakým způsobem docílí větší produktivity, a to v důsledku vyjádřenému zájmu od osoby, kterou obdivují. Dochází k částečnému humanismu, kdy jsou lidé považováni za zodpovědné osoby a později se také vytváří nový pohled na pracující lid, tj. „klíčovým zdrojem jsou lidé“. Novodobější autoři mění modul řízení lidských zdrojů a zastávají postoj, jenž vnímá jedince jako nezávislého a soběstačného (Armstrong, 2015).

Dvořáková a kol. (2007) uvádějí, že řada firem začíná měnit své vnímání lidských zdrojů a snaží se proto přijít na nové možnosti, jak udržet či dokonce zvýšit pracovní motivaci a spokojenost svých lidí.

Nejnovější chápání personální práce je definováno jako tzv. řízení lidských zdrojů. Pro pojetí je typické, že se zaměřuje na stanovené cíle personální práce, které mohou být napojené na další cíle firmy. Jedná se především o snahu docílit stanovených záměrů a najít tak pro podnik tu nejjednodušší cestu, jak naplnit své očekávání (Koubek, 2011).

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu činností. Následující přehled uvádí Koubek (2011) ve své publikaci:

1. Vytváření a analýza pracovních míst
2. Personální plánování
3. Získávání, výběr a následně přijímání pracovníků
4. Hodnocení pracovníků
5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
6. Odměňování
7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků
8. Pracovní vztahy
9. Péče o pracovníky
10. Personální informační systém

Základní cíle lidských zdrojů uvedl Armstrong (2007) následovně:

- Dosažení cílů, využití lidských zdrojů;
- Rozvoj kultury k dosažení nejlepšího pracovního výkonu;
- Získání kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců;
- Dosažení pozitivních pracovních vztahů a důvěry mezi pracovníky a vedením společnosti;
- Podporování etického jednání;

Obecně by se dalo říci, že lidské zdroje jsou pro firmu důležitou položkou a správné zacházení s těmito zdroji může firmě napomoci dosáhnout stanovených cílů. Právě činnosti spojené s pracovními silami má na starosti personální oddělení, kde se vykonává řada úkonů k zajištění spokojených stálých zaměstnanců.

## 2 Odměňování zaměstnanců

Součástí personální činnosti, která zajišťuje ohodnocení pracovního výkonu jednotlivce, příp. týmu. Odměnou se nemusí rozumět pouze peněžní částka – plat či mzda, ale může se jednat i o nepeněžitou formu. Základní ustanovení viz. Zákoník práce – Zákon č. 262/2006 Sb.

V poslední době se firmy snaží přicházet s rozmanitějšími nabídkami, jak ocenit práci svých podřízených a zároveň nalákat do svého podniku kvalifikovanější pracovníky. Koubek (2007) uvádí, že novodobé odměňování neidentifikuje pouze mzdu či plat, případně další peněžní podoby kompenzace za odvedenou práci. Odměňování je naopak široké. Povýšení, pochvaly a zaměstnanecké výhody, všechno, jsou součástí moderního odměňování.

Kociánová (2010) považuje odměňování za důležitou součást personalistiky. Právě odměňování je důležitým personálním sektorem pro zaměstnavatele i zaměstnance. K odměňování se využívají různé formy mzdy, platu, ale i další peněžní a nepeněžní odměny. Odměňování ovlivňuje množství a kvalitu práce, jedná se tedy o nejúčinnější nástroj, jak motivovat své zaměstnance, kterým společnost disponuje (Kociánová, 2010). Šikýř (2016) shrnuje odměňování, jehož účelem je spravedlivě ohodnotit odvedenou práci a motivovat pracovníky k dobrému výkonu a domluvené práci. Pro pracovníky odměňování znamená ekonomické zajištění a možnost, jak naplnit své potřeby (Šikýř, 2016).

### 2.1 Řízení odměňování

Řízení odměňování je komplexním systémem, který např. značí výši ohodnocení za odvedenou práci, na kterou má zaměstnanec nárok. Řízení odměňování reflektuje požadavky, cíle, ale i vizi samotné firmy. Těchto cílů se snaží firma dosáhnout prostřednictvím korektně nastaveného systému řízení odměňování, který podporuje a motivuje zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu.

Řízení odměňování znamená, jak jsou pracovníci odměňováni za odvedenou práci. Pro vznik a fungování systému řízení odměňování se používají strategie, filozofie, politika,

ale také peněžní i nepeněžní odměny. Procesy řízení odměňování mají za úkol navýšení výkonu organizace i jedinců (Armstrong, 2002).

Systém řízení odměňování stanoví cíle, kterých by měl dosahovat, případně jednou dosáhnout. Mezi základní cíle spadá především péče a podpora zaměstnanců v souladu s firemní politikou. Dalším cílem řízení je formulace důležitých oblastí v rámci očekávaného chování zaměstnance. Do faktorů v rámci řízení odměňování spadá také harmonie mezi praxí a potřebami, kdy je zapotřebí dosažení pozitivního výsledku k udržení kvalitních zaměstnanců. Pro firmu jsou v obecném měřítku právě tyto kvalitní a talentovaní pracovníci klíčový, ohodnoceni jsou na základě vykonané práce a dalších faktorů. Pozitivní rozvoj zaměstnaneckých vztahů by měl být hlavním úkolem řízením zaměstnanců (Armstrong, 2012).

## **2.2 Systém odměňování**

Koubek (2007) rozepisuje ve své publikaci myšlenku fungování systému v praxi, kdy je nutné porozumět tomu, že jednotlivé podniky fungují odlišně. Podnik má nárok na nastavení vlastního systému odměňování, podle možností, která má k dispozici.

Jak už uvádí ve své publikaci Koubek (2010) je potřeba, aby si firma stanovila vlastní systém, jehož struktura si zakládá na vizi a cílech, např. strategii podniku, rozvoj schopností a možností pracovníků, kdy si určí i velikost peněžní a nepeněžní odměny za odvedenou práci.

Systém odměňování si sice může každý zaměstnavatel určit podle svých potřeb, přesto jednotlivé systémy disponují podobnou strukturou. Základem systému odměňování je samotná strategie organizace, čeho chce organizace dosáhnout a jakým způsobem má v úmyslu to provést, případně jaký nástroj prokáže výsledky jejich snažení. V systémech se projevuje také politika a její procesy v organizaci, které mohou ovlivňovat různorodé záležitosti spojené s odměňováním.

Armstrong (2009) udává kompletní přehled o složkách systému:

- Strategie odměňování
- Politika odměňování
- Praxe odměňování

- Procesy odměňování
- Postupy odměňování

### 2.3 Prvky systému a jejich popis

Armstrong (2009) nabízí podrobnější popis složek systému odměňování. Jednotlivé části mají stanovená vlastní východiska, záměry a popřípadě cíle, které se snaží naplnit.

**Podniková strategie** je východiskem systému odměňování. Znázorňuje hnací síly podnikání a určují cíle podniku.

**Strategie a politika odměňování** vychází z podnikové strategie, která má stanovené dlouhodobější záměry v rámci mezd, zaměstnanecké výhody a další. Politika odměňování spočívá například v dodržování zásad: *stejné odměny za práci stejné hodnoty*.

**Základní peněžní odměna** je peněžní ohodnocení. Mzda se stanovuje jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová. K této základní mzdě se přidávají např. zásluhová odměna, příplatky.

**Zásluhová odměna** je spojená s pracovním výkonem, schopnostmi, přínosem, dovednostmi či zkušenostmi.

**Zaměstnanecké výhody** tvoří penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta a jiné.

**Příplatky** jsou použity s ohledem na zvláštní okolnosti práce, viz níže. Hlavní druhy jsou lokální příplatky, příplatky za práci přesčas atd.

**Celkový výdělek** jedná se o hodnotu všech peněžních výplat.

**Celková v penězích vyjádřitelná odměna** spočívá v peněžních odměnách a z hodnoty zaměstnaneckých výhod.

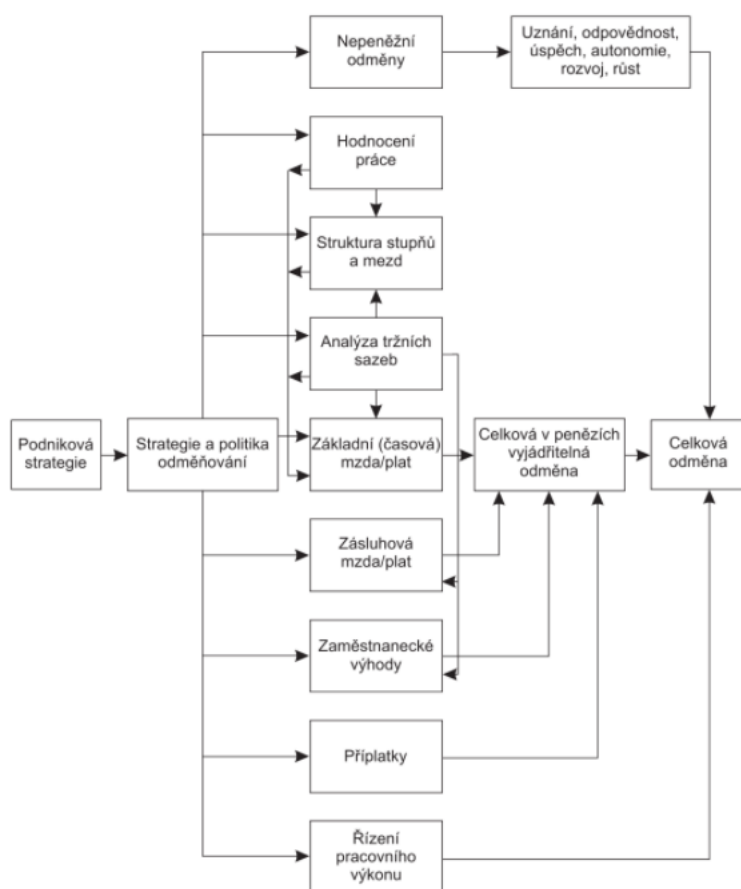
**Hodnocení práce** jedná se o systematický proces definování relativní hodnoty nebo velikosti prací.

**Analýza tržních sazeb** je proces zjišťování mzdových/platových sazeb pro stejné pracovní pozice na trhu práce.

**Mzdové/platové stupně a struktury**, práce se zařazuje dle významu do struktury stupňů, kde je ovlivněna peněžní odměna tržní sazbou a velikost mzdy je zařazena do stupňů.

**Řízení pracovního výkonu** znázorňuje očekávání související s výkonem a přínosem. Součástí je možnost zpětné vazby, která motivuje a rozvíjí pracovníka (Armstrong, 2009).

**Obr. 1: Prvky systému odměňování**



Zdroj: Armstrong (2009)

Na obrázku č. 1, viz výše, je možné vidět komplexnost celého systému, odvíjející se od stanovené podnikové strategie, na kterou navazují další složky odměňování v odlišných podobách (peněžní, nepeněžní, příplatky atd.).

Finálním produktem celého systému je tzv. celková odměna, značí souhrn všech předešlých složek odměňování. Systém pracuje také s politikou, analýzou sazeb a nastaveným systémem hodnocení odvedené práce.

## 2.4 Strategie odměňování

Armstrong (2009) udává že, strategie odměňování znázorňuje, čeho chce společnost v budoucnosti dosáhnout a jakým způsobem to má v plánu provést. Záměrem strategie bude určení směru a účelu, vedoucí ke vzniku programů odměňování, směřující k naplnění stanovených cílů a potřeb (Armstrong, 2009).

Je důležité brát v potaz, že náklady spojené s odměňováním pracovníků tvoří většinou část výdajů firmy a je v zájmu organizace mít mzdové náklady potřebně uspořádané a dané (Horváthová a kol., 2014). Armstrong (2015) nadále rozvíjí znění definice. Strategie odměňování se snaží porozumět potřebám organizace, a především zaměstnanců, hledá způsob, jak nejlépe uspokojit tyto potřeby.

Dvořáková a kol. (2012) popisují definici strategie odměňování konkrétněji, tj. kolik, komu, za co a jak odměňovat. Jedná se o základ pro mzdovou politiku, systém a řízení mezd. Hlavním úkolem je záruka spravedlivého a efektivního odměňování pracovníků s ohledem na hospodářskou situaci a právní předpisy. S cílem uspokojení potřeb a dosažení cílů společnosti (Šikýř, 2016).

Pro vytváření strategie odměňování se uvádí čtyři elementární důvody. První z nich je, že by **organizace měla mít představu**, kam chce směřovat, jak to chce udělat a jak zjistí výsledky snažení.

Následné **náklady** na odměňování patří mezi největší výdaje ve společnosti. Je důležité rozmyslet jejich využívání a fungování v systému odměňování, tak aby se každá investovaná částka, co nejvíce společnosti vyplatila. Zmíněné náklady jsou jedním z důvodů, proč se firmy snaží sehnat, co nejvíce kvalifikované a vhodné zaměstnance na nabízené pracovní pozice.

V neposlední řadě je **přínos** získán napojením i na další politiky ve firmě a praxi. Doporučuje se proto vytvoření „strategického rámce odměňování“, znázorňuje, jak lze propojení provést. Mezi **výkonem a odměnami** existuje pozitivní závislost, kterou můžeme podpořit prostřednictvím strategie odměňování (Horváthová a kol., 2014).

### 3 Rovnost v odměňování

Obecnou definici pojmu „rovnost“ je možné nalézt v ústavním pořádku ČR, tj. v Listině základních práv a svobod. Označující elementární souhrn práv pro všechny osoby (s minimálním ohledem na jejich platné občanství). Pro účely práce se zabýváme rovností v odměňování. Jedná se o důležitou součást systému odměňování, neboť udává spravedlivé podmínky a zásady pro zacházení se zaměstnanci, a i pro následné hodnocení jejich pracovního výkonu. Tyto zásady jsou uvedeny v zákoníku práce, kde jsou detailněji vysvětleny a je povinností každého zaměstnavatele je dodržovat. Zákoník zabraňuje především pracovní diskriminaci a podobným nelegálním situacím, jež by neměly být součástí pracovní pozice.

„Zákoník práce ukotvuje v souladu se směrnicí ES č. 76/207/EC o realizaci zásady rovného zacházení pro muže a ženy princip rovného zacházení zaměstnavatelů se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a poskytování jiných plnění, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání (§ 16 odst. 1)“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 312-313).

Šubrt zdůrazňuje, že během rozhodování o odměňování, je potřeba brát na vědomí zásadu, kdy každému pracovníkovi náleží stejná mzda za stejně odvedenou práci (Šubrt, 2014).

#### 3.1 Hodnocení práce

K hodnocení práce se používá nástroj, který má sloužit objektivně, zohledňovat veškerá kritéria potřebná k vykonávání dané pracovní pozice a řádně měřit fyzickou i časovou náročnost. Zohledňovat i pracovní chování a schopnosti. Na aspekty hodnocení se zaměřují následující autoři Koubek (2010) a Šikýř (2012) ve svých publikacích.

Hodnocení práce má za úkol určit míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jednotlivých prací v porovnání s ostatními pracovními pozicemi v rámci konkrétního zaměstnavatele (Šikýř, 2012). Důležitý nástroj sloužící, aby všechny složky (složitost, náročnost a další) práce na dané pozici byly znázorněny v ohodnocení zmíněné práce (Koubek, 2010).



Ke správnému ohodnocení je zapotřebí zvolit i korektní požadavky. Koubek (2007) zmiňuje specifické aspekty: **výsledky práce** v podobě výkonu a kvality, ale také **pracovní chování**, tj. příchod včas, snaha, pravidla. **Sociální chování**, např. dobré pracovní vztahy a dalším bodem jsou **dovednosti, znalosti a vlastnosti**.

Hodnocení práce nabízí přínosy pro zaměstnance i zaměstnavatele. Pilařová (2008) uvádí některé z výhod: motivace k lepším výkonům, nabízí přehled a zpětnou vazbu např. jak je zaměstnanec výkonný, spokojený, ale také podává informace o potenciálu a potřebách zaměstnance.

Armstrong (2015) rozlišuje dva druhy hodnocení práce, tj. analytické nebo neanalytické:

**Analytické hodnocení práce** spočívá v principu rozložení celku práce na řadu faktorů a jejich následné porovnání ve stupnici, příp. s jinými faktory. Mezi hlavní metody patří bodovací metoda a analytické porovnání a metoda faktorového porovnávání. **Neanalytické hodnocení práce** si zakládá na porovnání práce (celku) s cílem jejich umístění ve stupnici – neřeší faktory práce. Hodnocení na základě porovnání principu „práce s prací“ s cílem určit onu hodnotu práce. Mezi používané metody patří klasifikační metoda, metoda pořadí prací a metoda párového porovnávání.

Armstrong (2009) v publikaci uvádí i možnost hodnocení práce pomocí **tržního oceňování**. Tato metoda se liší oproti výše zmíněným, poněvadž se nezabývá procesy hodnocení práce, ale spíše porovnáváním mzdových sazeb srovnatelných pracovních pozic na trhu. Jedná se o jednodušší metodu, pokud je na trhu k dispozici potřebné množství informací. Samotným výsledkem hodnocení práce by mělo být určení základních mzdových relací, které usnadňují diferenciaci peněžního ohodnocení (Koubek, 2010).

## 3.2 Mzda, plat, pracovní výkon

### Mzda

Mzda je v obecném pojetí hodnota peněžitého plnění, kterou nabízí zaměstnavatel každému zaměstnanci v rámci uzavřeného pracovního poměru. Množství peněžního ohodnocení záleží na faktorech vykonávané pracovní pozice, jako jsou pracovní

podmínky, namáhavost a odpovědnost. Jedná se o zákonné kritéria zapsané v zákoníku práce (Šikýř, 2016).

### **Plat**

Plat také znázorňuje peněžité plnění, které je na rozdíl od mzdy nabízeno v rámci pracovního poměru ve veřejných službách a správě, jejichž činnost je financována z veřejných zdrojů. Dalším rozdílem je potřeba dodržování závazných pravidel pro odměňování, zaznamenaný v zákoníku práce a v některých právních předpisech (Šikýř, 2016).

### **Pracovní výkon**

Poslední zmíněný termín související s odměňováním je pracovní výkon. Výkonu je možné porozumět jako výsledek, kterého mají zaměstnanci dosáhnout, nebo jako očekávané chování od zaměstnanců, příp. kombinace obou zmíněných věcí (Urban, 2012).

## 4 Složky odměňování

Systém odměňování zahrnuje složky odměňování, které se používají při hodnocení vykonané práce. Jedná se o výčet nejčastěji používaných typů odměn, které jsou různého druhu, ale i odlišných vlastností. Zaměstnavatel stanovuje odměny prostřednictvím své strategie odměňování, kdy mohou být některé odměny již předem určeny např. jejich velikost, příp. množství. V praxi dochází spíše ke kombinaci následujících odměn a výhod. Odměny v obecném pojetí slouží především jako stimul k práci. Zvyšují spokojenost, výkonnost, ale i oddanost pracovníka.

Armstrong (2002) udává, že odměňování zahrnuje tyto složky, které budou rozebírány v následujících kapitolách této práce:

- Základní peněžní odměna;
- Zaměstnanecké výhody;
- Nepeněžité odměny;
- Procesy řízení pracovního výkonu;

### 4.1 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody znamenají širokou škálu služeb, zboží, požitků a péče, které pracovník získá zdarma ke mzdě za dobře odvedenou práci. Mohou být peněžité i nepeněžité podoby a následně tvořit část příjmu ze závislé činnosti (Dvořáková a kol., 2012).

Přesto, že jsou zaměstnanecké výhody součástí odměny, nejsou závislé na pracovních výsledcích. Poskytují se především jako snaha získat a následně udržet kvalitní pracovníky. Zvýšit jejich spokojenost, zlepšit podmínky i péči (Urban, 2017). Zaměstnanecké výhody jsou nabízeny všem zaměstnancům už jen za to, že pro firmu pracují.

Koubek zdůrazňuje rozdílné preference jednotlivých zaměstnanců, čemu se společnosti přizpůsobily a nabízejí výběrový systém výhod nebo jejich části (**kafeteria systém**). Každý zaměstnanec si může zvolit dle svých potřeb zaměstnaneckou výhodu nebo konkrétní balíček výhod, které považuje za potřebné (Koubek, 2010).

Jedná se o taktický krok, kdy si společnosti uvědomují, že každý zaměstnanec je svým způsobem originální a má jiné očekávání od systému odměňování. Široká nabídka výhod může být pro zaměstnance kontraproduktivní, neboť většinu z nich nemá v plánu využít. Možnost volby podle odlišných potřeb udrží pracovníka motivovaného a spokojeného v dané společnosti. Z pohledu pracovníka je samotná volba zaměstnanecké výhody ovlivňována řadou faktorů – počet dětí, ekonomický status, povaha a jiné. Kafetéria systém také umožňuje po čase změnit vybranou škálu výhod podle aktuálních potřeb podřízeného.

Společnosti nabízejí řadu výhod, které se mohou dělit do skupin. Mezi základní výhody spjaté s prací patří příspěvky na stravování, částečné nebo zcela hrazené vzdělávací kurzy. Dále se využívají pracovní pomůcky nebo výhody osobní a sociální povahy. Do těchto výhod spadá péče o pracovníka i jeho rodinu, aktivity zaměřené na sport, kulturu a rekreaci (Urban, 2017).

Mezi nejčastěji využívané výhody sociální povahy ve firmách bývají hrazené penzijní nebo životní přípojištění. Firma přípojištění hradí částečně nebo zcela kompletně. Jedná se o jeden z nejžádanějších benefitů ze stran zaměstnanců, kdy si uvědomují jeho hodnotu, a i následky případné ztráty, kdyby se rozhodli organizaci opustit. Společnosti se přizpůsobují situaci a nabízejí odlišné škály zaměstnaneckých výhod, které je možné dělit do zmíněných skupin. Následné dělení se zabývá okruhem zaměstnanců, jenž mají na dané výhody nárok.

Konkrétnější rozdělení uvádí ve své publikaci Urban (2017), tj. na plošné, pružné a kombinaci plošné a flexibilní nabídky. Plošné benefity jsou nabízeny každému zaměstnanci bez rozdílů a ve stejném množství, zatímco pružné výhody umožňují, aby si zaměstnanec zvolil dle vlastní potřeb a uvážení (Urban, 2017).

## **4.2 Peněžní odměna**

Peněžní odměna ve formě mzdy či platu se odvíjí od hodnoty práce a od přínosu lidí. Může se skládat z penze i zaměstnanecké výhod, které stejně jako peněžní odměna závisí na odvedené práci a úspěchu (Armstrong, 2015).

Kleibl (2001) považuje za peněžní odměnu mzdu a její složky – příplatky, podíly na hospodářské situaci, peněžité benefity (příspěvek na stravování, dopravu, bydlení,

vzdělání a aktivity). Obecně se dá říci, že peněžitá odměna je peněžitě vyjádřená forma odměny, do které spadá mzda, včetně příplatků, prémie, ale také i zaměstnanecké výhody (např. příspěvek na dopravu a stravné). Armstrong (2015) uvádí, že řízení peněžních odměn zahrnuje určení peněžních odměn, řízení základních peněžních odměn a v neposlední řadě nabídka doplňkových peněžních odměn.

### **4.3 Nepeněžní odměny**

Další formou odměny jsou tzv. nepeněžní odměny. Tyto odměny vystihují odlišné potřeby lidí, které souvisí s uznáním, úspěchem, osobním růstem či dokonce s pracovním prostředím. Znázorňují odměňování za dobře odvedenou práci, nabízí možnost osobního rozvoje nebo vytváří takové pracovní prostředí, které nabízí rovnováhu pro zaměstnance a další (Armstrong, 2015).

Koubek (2010) popisuje tzv. vnitřní odměny. Jedná se o odměny, na které si nelze sáhnout, přesto souvisí se spokojeností, radostí, kterou práce zaměstnanci přináší. Odměny odpovídají profilu zaměstnance, jeho zájmům, postojům, potřebám i hodnotám.

Tyto odměny se skládají, jak z hmotné povahy: požitky, výrobky, služby, tak z výhod nehmotné podoby, které mohou být na hmotné výhody napojené (Kleibl, 2001). Zmíněné odměny nabývají formální i neformální podoby. Armstrong (2009) uvádí, že nejefektivnější nepeněžní odměnou jsou pochvaly, které jsou přiděleny vedoucím pracovníkem v průběhu vykonávání běžného pracovního úkonu. Jedná se především o zkrácený písemný dokument, příp. verbální vyjádření.

### **4.4 Celková odměna**

Celková odměna je kombinací peněžitě a nepeněžitě odměny. Různé podoby peněžitých odměn, jako jsou základní, doplňkové a zaměstnanecké výhody, tak i nepeněžitě vnitřní odměny, které se vzájemně propojují a jsou využívány jako jeden celek (Armstrong, 2015). S peněžitou formou se používá i nepeněžitá forma, která nemusí být vždy peněžitě vyjádřena. Obě zmíněné podoby odměňování tvoří „celkovou odměnu“ (Koubek, 2010).

Armstrong (citovaný v Kocianová, 2010) uvádí, že celková odměna zahrnuje **transakční odměny** tedy hmotné odměny, tj. peněžní odměny, zaměstnanecké výhody a nadále **relační odměny**, tj. vzdělávání, rozvoj, zážitky z práce. Celková odměny se tedy skládá z nástrojů, kterými společnost disponuje a používá je k náboru, k udržení a motivování svých zaměstnanců. Jedná se o souhrn odměň, na které má zaměstnanec nárok a které mu poskytuje společnost k základní odměně.

**Obr. 2: Celková odměna**



Zdroj: Armstrong (2007)

## 5 Mzdový systém

Skrze systému odměňování se také stanovují formy mzdy. Mzdové formy se odvíjí od vykonávání určité pracovní pozice s ohledem na její náročnost, složitost a odpovědnost. Každý zaměstnavatel má právo využívat vlastní mzdový systém, nastavený dle potřeby, pokud jsou dodržovány právní předpisy a aspekty zákoníku práce. Jeden z hlavních cílů systému je zvýšit pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců a maximalizovat, prostřednictvím odvedené práce, zisky své společnosti.

Šikýř (2016) shrnuje mzdový systém, který spočívá v zásadách, postupech a formou, jak odměňovat mzdou (Šikýř, 2016). Legislativně správný systém, který splňuje cíle mzdové politiky, by měl být transparentní, srozumitelný, spravedlivý a efektivní – produktivita by měla být rychlejší než růst mzdového ohodnocení (Dvořáková a kol., 2012).

Němec (2014, s.75) rozšiřuje optimální mzdový systém o schopnost motivace. „**Motivující** mzdový systém podněcuje zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu“.

Výčet základních právních předpisů a zásad, které je nutné při vytváření systému dodržovat:

- Spravedlivé odměňování zaměstnanců;
- Rovné zacházení se zaměstnanci, žádná diskriminace;
- Ohodnocení stejné práce stejnou mzdou pro každého pracovníka;
- Ohodnocení odpovídá složitosti, odpovědnosti, náročnosti práce, dle pracovních podmínek a výkonnosti;
- Minimální mzda je nejnižší možné ohodnocení (Šikýř, 2012);

Dobře nastavený mzdový systém zaručuje získání a udržení kvalifikovaných pracovních sil, určuje rozdíly ve mzdách a umožňuje správné fungování řízení nákladů a jeho financování (Němec, 2014).

## 5.1 Mzdové formy

Mzdové formy slouží k ohodnocení pracovního výkonu, i samotného zaměstnance. Během odměňování bývá nahlíženo na různé faktory konkrétního jedince, např. na pracovní chování, schopnosti, vstřícnost (vůči firmě i ostatním kolegům), vzdělání, předešlé zkušenosti.

V praxi obzvláště používané mzdové formy jsou časové, podílové/provizní a úkolové. Zmíněné mzdové formy jsou rozdílně nastavené a fungují na odlišných principech. Každá ze stanovených mzdových podob má své výhody, ale i nevýhody. Hlavním úkolem společnosti je vybrat nejvíce vyhovující mzdovou formu prostřednictvím které budou zaměstnanci odměňováni. Zaměstnanec může být odměňován kombinací několika mzdových forem naráz v rámci pracovního poměru.

Známou definici udává autor Koubek (2010), kdy úkolem mzdové formy je ocenění výsledku práce, výkonu, společně se schopnostmi pracovníka (Koubek, 2010). Dvořáková a kol. (2012) definují smysl mzdové formy jako možnost, jak ohodnotit práci, jednání a zacházení s prostředky.

Mzdové formy mohou mít rozmanité zásady a postupy, jakou mzdovou formu použít. Jejich výběr a způsob použití odpovídá praxi. Zaměstnavatel má možnost využívat vlastní formy, pokud dodrží základní zásady odměňování vyplývající ze zákoníku práce (Šikýř, 2012).

## 5.2 Dělení mzdových forem

Koubek (citovaný v Kociánová, 2010) uvádí, že mezi mzdové formy patří:

- Časová mzda;
- Úkolová mzda (určitá částka za každou jednotku odvedené práce);
- Podílová (provizní) mzda;
- Mzdy za očekávané výsledky práce (odměna za dohodnutý soubor prací či za dohodnutý výkon);
- Mzdy a platy za znalosti a dovednosti;
- Mzdy a platy za přínos (odměna za výsledky a schopnosti, které při dosahování výsledků uplatňuje, např. v rámci řízení pracovního výkonu);
- Dodatkové mzdové formy;



- Odměna za úsporu času;
- Prémie;
- Osobní ohodnocení;
- Odměňování zlepšovacích návrhů;
- Podíly na výsledcích organizace;
- Zaměstnanecké akcie;
- Scanlonův systém;
- Příplatky;
- Ostatní výplaty (příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí).

Základní a dodatkové mzdové formy spadají do pobídkových, výkonových a také zásluhových forem. Do těchto skupin nespádají časové mzdy, příp. mzdy za očekávané výsledky (Koubek, 2011).

### **Časová mzda**

Časová mzda je základní a univerzální mzdová forma, která se využívá v hlavních, pomocných i řídicích procesech. Nejčastěji se používá hodinová, týdenní a měsíční sazba mzdy. Pracovník ohodnocovaný hodinovou sazbou získává mzdu za počet odpracovaných hodin v měsíci. Zaměstnanec **odměňovaný měsíční mzdou** (měsíčním hodinovým tarifem) získává ohodnocení za odpracovaný měsíc podle stanovené pracovní doby (Němec, 2014).

Záměrem každého systému časových mezd (platů) je zformovat strukturu pro spravedlivé ohodnocení, které je ovlivňováno konkrétní pracovní pozicí a pracovním výkonem zaměstnance (Koubek, 2010). Časová mzda je zpravidla jednoduchá forma pro zaměstnance i zaměstnavatele, nabízí srozumitelnost a přehlednost. Umožňuje snadnou mobilitu zaměstnanců a napomáhá s plánováním mzdových nákladů (Dvořáková a kol, 2012).

### **Úkolová mzda**

Úkolová mzda je jedna ze základních forem a její uplatnění se nachází především v odměňování ve výrobě (Šikýř, 2012). Výše úkolové mzdy je ovlivňována pracovním výkonem, kdy je zapotřebí plnit stanovené normy času a produkce. Norma času udává

spotřebu času na jednotku práce a zároveň norma množství stanovuje množství produkce za čas (Němec, 2014).

Koubek (2010) považuje úkolovou mzdu za nejjednodušší a nejpoužívanější druh pobídkové mzdové formy. Zaměstnanec dostává celkovou částku za jednotku času a množství odvedené produkce. Úkolová mzda se hodí především pro odměňování dělnických profesí. K praktickému použití je nutné splnit předpoklady k využití mzdové formy:

- Určené výkonové normy, technologický a pracovní postupy;
- Zajištění požadavků pro plynulé plnění pracovních úkolů, tj. materiál, energie, nástroje (ve správném množství, kvalitě a termínu);
- Kontrolování odváděného množství a kvality;
- Bezpečnost pracovníků (Dvořáková a kol., 2012, s. 321).

Horváthová a kol. (2007) uvádějí dvě elementární podoby úkolové mzdy. První forma je označována rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu a druhá forma úkolové mzdy má diferencovaný průběh závislosti mzdy na výkonu. Rovnoměrný průběh znamená, že pro každou jednotku práce je určena totožná sazba. Naopak diferencovaný průběh značí, že je stanovená výše sazby a po jejím překročení se sazba zvyšuje.

### **Podílová (provizní) mzda**

V neposlední řadě existuje tzv. podílová (provizní) mzda, kdy pracovník získává podíl či procento z velikosti tržby, případně z odlišné hodnoty určené ve smlouvě. Vhodná forma pro práci, která je založená na prodeji zboží, prací a služeb (Šubrt, 2014).

Provize se používá ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance. Může být použita jako doplněk k základní mzdě, nebo jako jediná část mzdy, kdy je zapotřebí dodržet, jako vyplácený základ, nejnižší úroveň zaručené mzdy (odvíjející se od složitosti, náročnosti odváděné práce) (Němec, 2014). Koubek (2011) upřesňuje používání provizní mzdy v obchodních oblastech, příp. v některých službách. Odměna ze mzdy může být zcela či pouze částečně ovlivněna prodaným počtem produktů či nabídnutých služeb. Jedná-li se o zcela závislou podobu mzdy označuje se termínem **přímá podílová mzda**, v případě druhém se hovoří o **podílové mzdě s garantovaným základem**.

## **Mzda za očekávané výsledky práce**

Jedná se o odměnu, která je využívána v případě dohody za soubor činností, kdy pracovník slibuje dodání smlouveného pracovního výkonu v potřebné kvalitě a v domluvený termín (Koubek, 2007). Vyplacení peněžní odměny záleží na kontraktu se společností, ta může vyplácet určitou pevnou část mzdy denně, nebo během období po které je smlouva platná. Není vyloučená možnost kombinace i s pohyblivou složkou mzdy.

Koubek (2007) rozděluje mzdu za očekávané výsledky následovně:

*Smluvní mzda* se značí předem určenou výší odměny za odvedený výsledek práce (soubor prací). Pro mzdu s měřeným denním výkonem je typické: pevná složka stálé mzdy a soustavné sledování výkonu zaměstnaného. V neposlední řadě se jedná o *programovanou podobu mzdy*, kdy je pracovníkovi nabízena stálá fixní výše během vykonávání smlouveného souboru prací. Po dokončení a naplněním zadaných podmínek je vyplacena stanovená mzda i s pohyblivou složkou domluveného podílu.

Výsledky práce jsou na konci termínu kontrolovány, zda dodržují smluvené podmínky – potřebnou kvalitu, množství, vizuální vzhled, praktickou složku a jiné. Dle vyhodnocení odvedené práce se stanovuje očekávaná mzda, která odpovídá splněným zadaných požadavků. Může dojít i k redukci mzdy z důvodů nedodržení dohodnutých kritérií.

## **Dodatkové mzdové formy**

Jedná se o odměny, které mohou být napojené na výkon zaměstnance nebo na odvedenou práci celého týmu. Vypláceny mohou být jednorázově příp. i víckrát. Koubek (2007) také dodává, že dodatkové formy odměňují zásluhy nebo výkon. Mezi základní škálu dodatkových forem patří odměna za úsporu času, prémie, příplatky a další:

### **Prémie**

„Prémie je doplňková mzdová forma, která doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Prémie se vyplácí jednorázově nebo pravidelně za příkladné plnění povinností a nadstandardní výkon“ (Němec, 2014, s. 77). Existují dva základní druhy: periodicky se opakující a jednorázová prémie, tj. bonus, mimořádná odměna. Opakující se prémie je

závislá na pracovním výkonu, zatímco jednorázová prémie se získává za mimořádnou událost – výkon, nadstandartní plnění, pracovní chování a jiné (Koubek, 2010).

Podle Dvořákové a kol. (2012) jsou prémie převážně vypláceny opakovaně za dobře odvedenou práci. Pomocí prémie lze dosáhnout pozitivní stimulace, pokud jsou předem známy **zásady prémiování:**

- Okruhu prémiovaných zaměstnanců, tj. postižená skupina pracovníků;
- ukazatel prémiování, tj. závislost prémie;
- prémiové základny, tj. výpočet;
- prémiové sazby, tj. procentní příslib;
- průběhu prémiování, tj. závislost výše prémie na ukazateli;
- období prémiování, tj. vyplácené období;
- rozdělování kolektivní prémie, tj. určení podílu členů;
- období účinnosti prémiování, tj. platnost (Dvořáková a kol., 2012, s. 322).

### **Příplatky**

Příplatky ke mzdám se rozdělují na dvě skupiny, tj. povinné a nepovinné. Povinné příplatky jsou specifikovány zákonem, nejčastěji se jedná o pracovní přesčasy, noční směny, práce během soboty a neděle (Hřebíček, 2008). Mezi nepovinné příplatky se řadí příplatek na dopravu, jenž částečně hradí zaměstnanci náklady na dopravování se do zaměstnání, příplatek na pracovní oděv, na ubytování a jiné.

Kociánová (2010) ve své publikaci zmiňuje základní oblasti, kde se příplatky využívají. Nejčastěji se jedná o tzv. lokální příplatky, které slouží jako nástroj k vyrovnávání rozdílů v nákladech. Nadále se hovoří o příplatkách za přesčasy, tj. odměňování za práci vykonávající nad rámec stanovené pracovní doby. Nabízí se peněžité ohodnocení či náhradní volno. Mezi typické příplatky spadají příplatky za pohotovost.

Používané při vykonávání některých profesích (lékař, hasič a jiné), kdy je nutností zůstat nepřetržitě k dispozici v případě náhlé situace. V neposlední řadě existují příplatky za směnovou práci, jejichž výše se odvíjí od posloupnosti směn (Kociánová, 2010).

## 6 Generační skupiny X, Y, Z

V poslední kapitole budou představeny tři generační skupiny ve vztahu k odměňování, a to konkrétně generace X, Y a Z. Vzhledem k zamýšlenému obsahu a názvu práce, jenž zmiňuje právě tyto tři generační skupiny, se obě části (teoretická a praktická) práce zaobírají výše uvedenými generacemi. Rozhodnutí bylo provedeno také s ohledem na limity práce, tj. dosažení potřebného množství dotazovaných osob a časového omezení na zpracování.

Kutlák (2021) ve své práci znázorňuje demografickou analýzu generací ČR, která vychází z dat Českého statistického úřadu. K interpretaci dat zpracoval Kutlák (2021) tabulku, věkové složení obyvatelstva, jejíž obsah byl upraven vzhledem k záměrům bakalářské práce (viz níže). Z tabulky je patrný početný zástup vybraných generací v populaci ČR, Gen X k datu 31. 12. 2020 představovala v relativním poměru nejpočetnější skupinu z generací X, Y a Z.

**Tabulka 1: Věkové složení obyvatelstva ČR k 31. 12. 2020**

Generace	Věk v letech	Absolutní počet	Relativní počet
Generace Z	10-25	1 668 178	16 %
Generace Y	26-38	1 836 052	17 %
Generace X	39-55	2 759 184	26 %

Zdroj: Kutlák (2021), zpracováno autorkou

Nejmladší generace je označována pojmem *generace Alpha* (Liffreing, 2018), ale z důvodu nízkého věku jednotlivců (rozeni od roku 2011), kdy se představitelé teprve budou ucházet o místo na pracovním trhu, nebudou v kapitole dále rozváděni.

Jednotlivé skupiny budou disponovat odlišnými vlastnostmi, schopnostmi, ale také možnostmi, které jsou připraveni nabídnout, a to nejen v pracovním životě, nýbrž i v osobním životě (Smola a kol., 2002). Každá generace je svým způsobem specifická a jedinečná. Zástupci určité generační kategorie upřednostňují rozdílné hodnoty a potřeby, které následně vyžadují během svého působení (Horváthová a kol., 2016).

Mají vlastní zvyklosti, tradice a dominantní technologie, jež v průběhu života používají a uznávají. Jednotlivé generace si také prožili odlišné historické události, které na ně

mohly mít různorodý dopad, případně na jejich pozdější činy – výchova dětí atp. (Horváthová a kol., 2016).

## 6.1 Generace X

Zástupci generace X jsou narozeni v roce 1965 až 1981. Generační skupina X je na území České republiky známá především pod přezdívkou Husákovy děti (Horváthová a kol., 2016). Motýl (citovaný v Horváthová a kol., 2016) popisuje generaci X jako skupinu lidí, která vyrostly v dobách finanční, rodinné a společenské nejistoty. V zaměstnání zůstávají loajální (především své profesi), až pasivní, přesto stále mají zájem učit se novým věcem. Dávají přednost nezávislé formě práce. Práce pro ně bývá nejdůležitější položkou v seznamu hodnot, pracují klidně dvanáct hodin denně. Přesčas berou jako součást práce.

Autor van den Berg Monika (2020, s.15) ve své publikaci rozvíjí pohled na Gen X: „Vydělávat peníze a něco vlastnit je pro ně nejdůležitější hodnotou.“ Jedná se loajální zaměstnance, kterým nevadí pracovat přesčas a nežádají za to ani peněžní ohodnocení, pracují velmi tvrdě. Kutlák (2021) ve své práci hovoří o pracovním prostředí generační skupiny, kdy se jedinci soustředí na zadané úlohy a upřednostňují volbu takových projektů, kde nehrozí zvýšený dohled nadřízených. Gen X se snaží dosáhnout, co největší samostatnosti. Jurkiewicz (2000) doplňuje o generaci X, že při vykonávání pracovní činnosti nemají rádi odborný dohled v podobě supervize. Typickým znakem těchto pracovních sil je ocenění samostatnosti a odpovědnosti. Představitelé Gen X upřednostňují společnosti, které nabízí neformální komunikaci, uvolněný dress code či upravenou hierarchii (Berkup, 2014; Steward- Gross, 2004), upřednostňují zmíněná pravidla (Kaifi a kol., 2012).

## 6.2 Generace Y

Generací Y jsou označovány osoby narozené mezi rokem 1982 a 1995. K časové linii neexistuje jednotný názor, mnozí autoři definují časovou hranici odlišně, někteří z nich uvádějí léta 1980 až 1992. Generace Y je známá nejčastěji pod přezdívkami: *Millennials*, *Generation Next*, *the Net Generation*, *Echo Boomers*, *iGeneration*, *Generation Me* či *the Next Great Generation* (Horváthová a kol., 2016, s. 143).

Autor van den Berg Monika (2020, s.15) popisuje generační skupinu Y, následovně: „Jsou to lidé, kteří vyrůstali v době změn, třetí průmyslová revoluce, nástup internetu a virtuálního světa.“ Generace, která je flexibilní a změnám se nebrání.

Kazdová (citovaná v Horváthová a kol., 2016) uvádí některé podrobnosti o jejich postojích, pohledech a názorech. Na pracovní trh přicházejí se řadou specifických požadavků, na něž se musí většina zaměstnavatelů připravit, přesto jsou v pracovních poměrech flexibilní a dokáží skloubit soukromý život s profesním. Pracují efektivně, přichází s novými nápady, inovacemi, které se snaží naplnit a dosáhnout, co nejlepších výsledků. Motivací je práce, která je baví.

U generace Y se postupem času objevuje snižování hodnoty loajality vůči svému zaměstnavateli (Lub a kol., 2016). S tím souvisí snaha založit si vlastní podnikání. ManpowerGroup (2016) uvádí, že třetina respondentů přemýšlí, že by začala podnikat. Z toho vyplývá skutečnost, že se o generaci Y hovoří jako o jedné z neproduktivnějších generací. Prawitasari (2018) doplňuje, že se zástupci generace Y nestraní ani neobvyklým pracovním příležitostí, jakou jsou práce na volné noze, práce pro více firem najednou apod. Kutlák (2021) informuje, že několik publikovaných studií o generaci Y prokazuje zvýšení zájmu o společenských dopadech, jimi vykonané práce. Hovoří se o hodnotách udržitelnosti, ekologie a okolní společnost.

### **6.3 Generace Z**

Generací Z jsou označovány lidé narození mezi rokem 1996 až 2010. Jedná se o generační skupinu narozenou do moderního digitálního světa, proto jim ovládnutí technologií nedělá potíže (Horváthová a kol., 2016). Mezi základní označení generace Z se používají pojmy jako jsou Gen Z, Z, iGenerace, Gen Tech či Gen Next (Baldonado, 2018).

Kutlák (2021) zdůrazňuje neustále využívání technologií zmíněnou generační skupinou. Jedinci používají internet jako hlavní médium i pro hledání volných pracovních pozic. Autor van den Berg Monika (2020) spojuje generaci se sociálními médii i digitálním světem. Domnívá se, že díky virtuálnímu světu je tato generace velmi otrlá a nebojí se, tak projevat vlastní názor. Rádi by byli úspěšní, ale pracovní poměr pro ně není

lákadlem. Typické pro tuto generaci je práce v podobě OSVČ, kdy nejsou závislí a mohou být vlastním pánem.

Autor Deloitte (2018) porovnává vnímání důležitosti mzdy mezi generacemi, výše mzdového ohodnocení již není hlavním hnacím faktorem pro výběr pracovní pozice. Mzda je na nižší úrovni. Je-li práce méně placená, ale přesto obsahově zajímavější, je pro představitele Gen Z jasnou volbou. Hlavní motivací se stává flexibilita, která se může napojovat na další charakteristické prvky této skupiny, tj. netrpělivost, dynamičnost a bezprostřednost (Bencsik a kol., 2016; Meret, Fioravanti, Iannotta & Gatti, 2018).



## 7 Dotazníkové šetření

Praktická část práce je realizována pomocí dotazníkové šetření, který Chráska (2007) definuje jako soustavu připravených a pečlivě formulovaných dotazů, které jsou logicky seřazeny, a na které dotazovaná osoba odpovídá písemně.

Metoda byla zvolena především kvůli řadě výhod, jenž umožňuje. Autor Polonský (2000) zmiňuje některé z nich: zisk informací a údajů od velkého počtu respondentů, nižší finanční náklady v porovnání s ostatními metodami, malou časovou náročnost na její provedení. Mezi nevýhody dotazníkové šetření patří nižší přizpůsobivost, kdy nelze pokládat doplňující dotazy, vzniknutí hrozby, tj. vzájemné nedorozumění a také, že příprava dotazníků zabírá mnohem více času (Ferjenčík, 2000).

Dotazníkové šetření bylo prováděno ve dvou formách, a to v online verzi a v písemné podobě. Online verze byla vytvořena za pomoci programu Google Forms a sdílená prostřednictvím Gmail a sociálních sítí. Následně bylo nutné převést dotazníkové šetření do tištěné podoby ke snazšímu oslovení generace X, kde zástupci stále preferují hmatatelné dokumenty, obsah dotazníku zůstal jednotný a šetření nebylo vázáno na konkrétní firmu. Dotazníkové šetření bylo anonymní, bez udávání názvu společnosti, pro kterou respondent pracuje a bez sdělování bližších informací, které by vedly k rozpoznání konkrétní osoby. Průběh dotazníku byl limitován časovou dotací a omezeným počtem dotazovaných.

Shromážděná data z obou verzí dotazníkového šetření byla sloučena do jednoho souhrnu se záměrem usnadnění vyhodnocování získaných dat. Dotazníkové šetření probíhalo od března do června v roce 2022. K vyplnění dotazníku byli vyzváni osoby v aktuálně platném pracovním poměru, příp. jedinci s pracovními zkušenostmi – hlavní pracovní poměr, zkrácený úvazek, kde byl zastoupen veřejný i soukromý sektor.

Dotazník se skládá z 22 otázek, z čehož první tři otázky jsou soustředěny na získání obecných informací o respondentovi, následujících 19 otázek bylo vytvořeno za účelem zajistit potřebná data k analýze mezigeneračních odlišností v pracovním prostředí v rámci odměňování. Vzor dotazníku je možné shlédnout v příloze A.

Dotazník kombinuje několik podob otázek, tj. otevřené, uzavřené, měřítko v podobě Likertovy škály. Jedná se o metodu, která „slouží ke zkoumání postojů osob k dané

otázce“ (Reiterová, 2003, s. 93). Sledovaný výrok je předán subjektu k ohodnocení prostřednictvím pětistupňové škály, která znázorňuje stupeň souhlasu či odmítnutí s obsahem výroku (Zmrzlík, 2011). Vyhodnocování probíhalo prostřednictvím programu Microsoft Excel, Statistica a statistických metod.

## 7.1 Statistické metody

Použitím statistické metody **chí-kvadrát ( $X^2$ ) test nezávislosti v kontingenční tabulce** ověříme nezávislost dat v kontingenční tabulce. Pro test nezávislosti chí-kvadrátu je nejprve nutné stanovit hypotézy (Chráska, 2007).

Chí kvadrát ( $X^2$ ) test nezávislosti má definované hypotézy:

H0: Znaky X a Y v kontingenční tabulce jsou nezávislé.

H1: Znaky X a Y v kontingenční tabulce jsou závislé.

Testování významnosti bude provedeno na hladině významnosti  $\alpha = 0.05$ , což znamená, že s 95 % spolehlivostí přijímáme výsledné hypotézy. Získané data budou vyjádřena v tzv. kontingenční tabulce. Předpoklady použití chí-kvadrát testu ve kontingenčních tabulkách (Chráska, 2007): Maximálně 20 % očekávaných četností je menších než 5 a žádná očekávaná četnost není menší než 1.

Chráska (2007) udává ve své publikaci postup řešení:

- Pro každé pole kontingenční tabulky se spočítá hodnota  $(O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$ .
- Testové kritérium  $\chi^2$  je sumou vypočítaných hodnot a také znázorňuje rozdíl mezi skutečností a nulovou hypotézou.
- Nadále se určí počet stupňů volnosti tabulky, který je určen vztahem  $f = (r-1) \cdot (s-1)$ .
- Pro získaný stupeň volnosti a hladinu významnosti nalezneme ve statistických tabulkách kritickou hodnotu testovaného kritéria.
- Porovnání kritické hodnoty s testovým kritériem, pokud je  $\chi^2$  vyšší přijímáme hypotézu  $H_1$ , tj. předpokládá se existence statisticky významné závislosti.

Testovou statistiku upravuje vztah:

$$x^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

( 1 )

Kde:

$O_{ij}$  = pozorované (observed) četnosti buněk

$E_{ij}$  = očekávané (expected) četnosti buněk

$r$  = počet řádků

$s$  = počet sloupců v tabulce

Zdroj: Masarykova univerzita, 2016

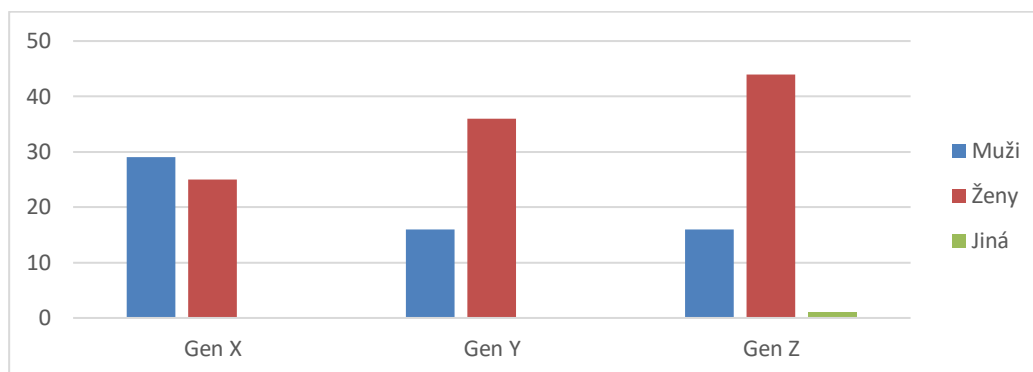
## 7.2 Charakteristika respondentů

Relativní počet zaměstnaných vzhledem k pohlaví je v ČR rozdílný, viz Český statistický úřad „míra zaměstnanosti mužů činila 82,6 %, u žen 68,2 %.“ (Český statistický úřad, 2022). Konkrétní procentuální podíl se odvíjí od odvětví, v němž dotazovaný jedinci pracují. Na území Evropské unie převažují na trhu práce muži, přesto se dotazníkového šetření zapojilo více žen, a to konkrétně s procentuálním rozdílem 26,4 %. Celkový počet dotazovaných dosáhnul 167.

### Pohlaví

Nejdříve jsou zodpovězeny 3 demografické otázky, které zahrnují odpovědi na pohlaví, věkovou kategorii a nejvyšší dosažené vzdělání daného respondenta. Z odpovědí vyplývá, že dotazník vyplnilo 62,9 % žen a mužů 36,5 %. Byla doplněna třetí možnost, jako uznatelná odpověď: „Jiná“. V případě, že se dotazovaný neztotožní ani s jedním pohlavím z původní nabídky. Možnost *jiného* označení pro selekci pohlaví byla vybrána jednou osobou, tj. 0,6 %.

**Obr. 3: Rozdělení respondentů podle pohlaví**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### Dosažené vzdělání

Druhou otázkou obecného charakteru byla otázka: *Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?* Nejvíce dotazovaných má dokončené středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou, tj. 50,3 %. Druhou příčku obsadili respondenti se středoškolským vzděláním s výučním listem (23,4 %), vysokou školu uvedlo 21,5 %, vyšší odborné vzdělání má 4,2 % respondentů, základní vzdělání uvedla jedna osoba, 0,6 %. Na grafu níže, je možné vidět celkové srovnání dosaženého vzdělání účastníků průzkumu.

**Tabulka 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů**

	Absolutní počet	Relativní počet
ZŠ	1	0,60 %
SŠ s maturitní zkouškou	84	50,3 %
SŠ s výučním listem	39	23,4 %
VOŠ	7	4,20 %
VŠ	36	21,5 %
<b>Celkem</b>	<b>167</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

## **Datum narození**

Poslední dotaz z obecné části charakteristiky respondentů, směřuje k získávání datu narození. Zjednodušenou formou bylo nutné vybrat časovou škálu obsahující roky narození. Připravené 3 možnosti odpovídaly časovým hranicím každé generační skupiny X, Y a Z, i když by respondent nevěděl do které generace dle literatury patří, byl do ní zařazen volbou určité letité řady (1965–1981, 1982–1995 a 1996–2010).

Největší množství dotazovaných zvolilo stupnici 1996–2010, jedná se konkrétně o 36,5 %. Představitelů generace Y zúčastněné dotazníkového šetření bylo právě 31,1 %, o 1,2procentního bodu více zvolilo poslední nabízeného ročníkového rozpětí, tj. 1965–1981. Největší zastoupení v odpovědích má tedy generace Z, viz kapitolu 6.

- Generace X: 54 respondentů
- Generace Y: 52 respondentů
- Generace Z: 61 respondentů

## **Odpracovaná doba**

První otevřená otázka byla zaměřená na získání informace týkající se nejdéle odpracované doby u jednoho zaměstnavatele. Pro snadnější práci s daty byly zohledněny ve škále a znázorněny v tabulce. Nejčastěji uváděný záznam je od 2–5 let, a to konkrétně u 60 respondentů. Nejdéle evidovaný časový údaj je 23 let, zatímco nejkratší odpracovaná doba tvořila 5 měsíců. 2 respondenti neuvedli odpověď.

**Tabulka 3: Odpracovaná doba**

	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>	<b>Generace Z</b>	<b>Celkem</b>
0–1 rok	0	3	28	31
2–5 let	5	23	32	60
6–10 let	15	23	0	38
11–15 let	17	3	0	20
16–20 let	12	0	0	12
21+ let	4	0	0	4
<b>Celkem</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>60</b>	<b>165</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V rámci generačního šetření je možné období přiřadit ke konkrétní generační skupině. U generace Z byla odpracovaná doba do 1 roku a také od 2 do 5 let, vyšší časový údaj (od 6–10 let) nebyl zmíněn. U Mileniálů mezi méně uváděné údaje spadá doba od 0 do 1 roku, nejdelší odpracovaná doba však tvoří 11–15 let, generační skupina X poskytovala nejčastěji údaj ve škále 11-15 let. Vzhledem ke stáří jednotlivých zástupců generačních skupin dává délka odpracované doby smysl.

### **Minimální mzda**

Následující dotaz je soustředěný na získání poznatků o aktuálnímu povědomí zaměstnanců *související s výši minimální mzdy pro rok 2022*. Otázka byla otevřeného formátu, kde respondenti měli napsat svou představu o platné stanovené výši mzdy.

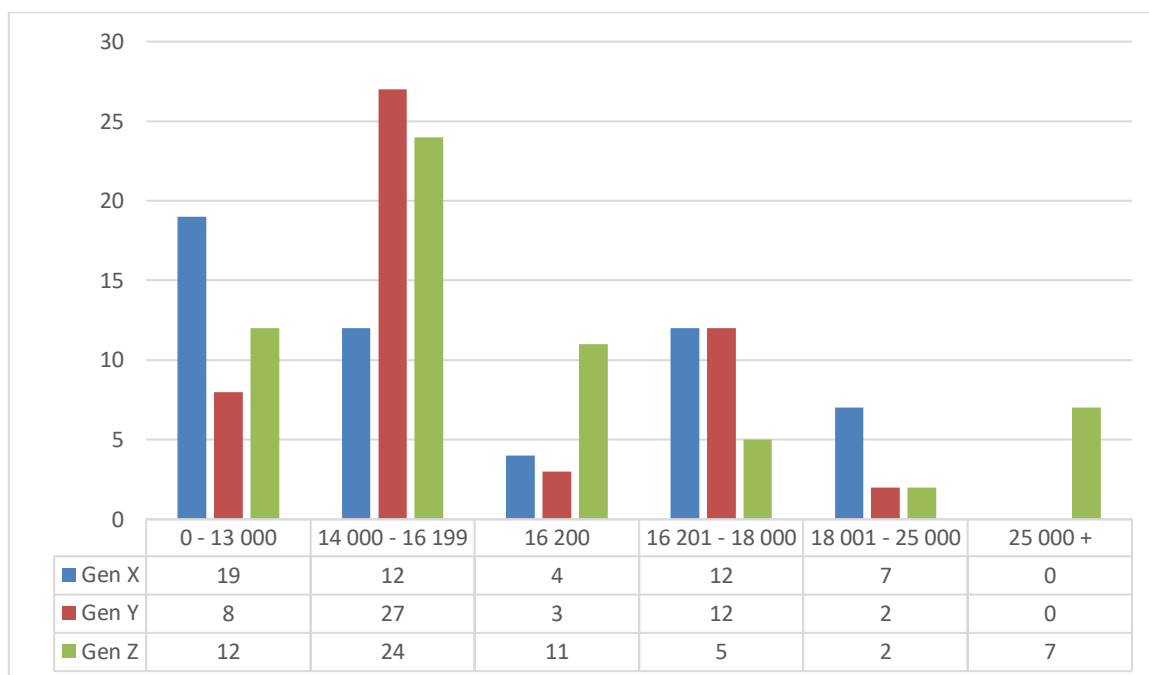
Pro upřesnění je minimální mzda pro rok 2022 v ČR stanovena na 16 200 Kč hrubého (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021), danou částku uvedlo 18 respondentů. Nejblíže k tomuto ustanovení bylo 24 odpovědí, kteří uvedli hodnotu 16 000 Kč. Nejčastěji získaná odezva se pohybovala kolem částky 14 000 až 16 199 Kč, kterou uvádí 63 dotazovaných. Hodnotu nižší než 13 000 Kč doplnilo 39 dotazovaných.

Nejvyšší zaznamenaný údaj „Kolem 40 000 Kč“, tato částka je více než dvakrát vyšší než stanovená minimální mzda v ČR. V případě základu 40 000 Kč pro minimální mzdu, by se musely navýšit téměř veškeré peněžní odměny (mzdy) na území republiky.

Nejnižší představu o minimální mzdě tvořila odpověď 7 000 Kč, což poukazuje na opačný případ v porovnání s hodnotou 40 000 Kč.

Zástupci generací X, Y a Z mají povědomí o aktuální stanovené výši, konkrétněji 63 zástupců zodpovědělo částku od 14 000 do 16 199 Kč. Přesnou výši uvedlo 11 zástupců Gen Z, 3 z generace Y a u generace X 4 respondenti. Hodnotu nižší než 13 000 Kč doplnily generace Z 12krát, Y 8krát a X 19krát. Generace Z jako jediná z výše zmíněných generačních skupin uvádí, že stanovená minimální mzda je nad 25 000 Kč.

**Obr. 4: Představa o minimální mzdě**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### Preferovaná mzdová forma

Otázka zjišťuje, jakou mzdovou formu by zaměstnanci preferovali, kdyby měli možnost volby, případně už jej využívají v praxi. Nabídnuté byly 3 možnosti: *základní*, *kombinovaná* a *jiná*. Výsledky šetření budou nadále zpracovány i pomocí statistické metody, viz níže.

Preferovanější podobou mzdy se stala podle údajů od respondentů kombinovaná podoba a to v 61,7 % zastoupením, kdy dochází ke sdružování dvou a více forem mezd, případně různého seskupení mzdové formy a ohodnocení (prémie apod.). Základní mzdu, kdy se využívá pouze jediná forma, preferuje 64 pracovníků. Z výsledků můžeme

usoudit, že zástupci zmíněných generací by měli větší zájem o kombinovanou podobu mzdového ohodnocení, což mohou společnosti využít během získávání potencionálních zaměstnanců.

**Tabulka 4: Preferovaná forma mzdy**

	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>	<b>Generace Z</b>	<b>Celkem</b>
Základní	24	20	20	64
Kombinovaná	30	32	41	103
<b>Celkem</b>				167

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### **Test nezávislosti**

Odpovědi byly doplněny statistickou metodou – test nezávislosti, po dosazení do vzorce testové kritérium vychází 1,981 a kritická hodnota 5,991. Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti **nezamítáme**, tudíž nebylo prokázáno, že existuje závislost mezi preferovanou formou mzdy a generační skupinou. Ke zpracování statistické metody byly využity programy MS Excel a webová aplikace.

**Tabulka 5: Očekávaná četnost – forma mzdy**

	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>	<b>Generace Z</b>
Základní	20,49	19,73	22,77
Kombinovaná	33,51	32,27	37,23

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### **Ovlivňování mzdového ohodnocení**

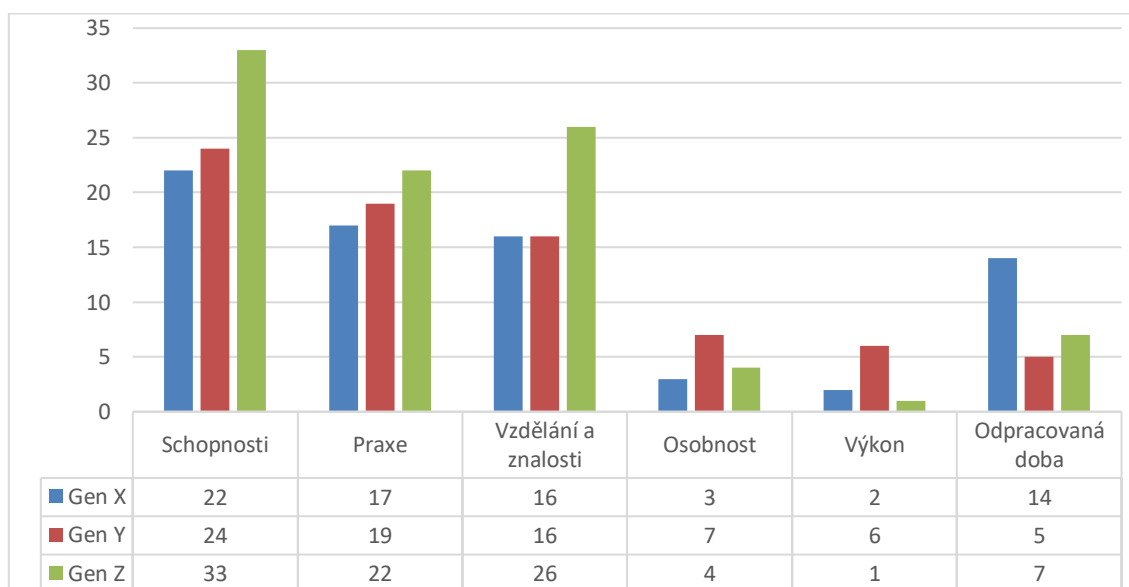
Další dotaz byl zaměřen na názor respondentů, co podle nich nejvíce ovlivňuje mzdové ohodnocení. Nejčastěji zmiňovaným aspektem při rozhodování o velikosti mzdy, byl na základě odpovědí získán termín schopnosti, uvedený 79krát. S tímto názorem souhlasí generace X, Y a Z, které považují schopnosti jedince za podstatný ovlivňující faktor. Dalšími zásadními činiteli jsou nabyté znalosti, vzdělání a v neposlední řadě praxe jedince. Celkem 58 dotazovaných se domnívá, že nabyté praxe by měly být zahrnuté do velikosti mzdového ohodnocení. 9 respondentů, věří, že vliv na mzdové odměňování



má výkon zaměstnance. Pojmy efektivnost a flexibilitu, jako ovlivňující činitel, zmiňují pouze 2 respondenti.

Z dat vyplývá, že jednotlivé generace vnímají některé vlivy bez rozdílu. Generace X, Y i Z se domnívají, že schopnosti, vzdělání, znalosti a praxe jsou nejdůležitějšími ovlivňujícími faktory. Generace X zastává názor, že je možné ovlivnit velikost mzdy délkou odpracované doby, u Gen Y má odpracovaná doba zastoupení 5 odpověďmi. Generace Y v porovnání s Gen Z a Gen X upřednostňuje mezi faktory osobnost a výkon pracovníka.

**Obr. 5: Ovlivňování mzdy**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### Časový horizont: navýšení mzdy

Odpověď s největším počtem zastoupením je uváděná doba mezi druhým a třetím rokem, a to konkrétně u 65 respondentů. Na druhém místě (v počtu odpovědí) je roční úsek, kdy se očekává navýšování mzdového hodnocení každý rok. Třetí frekventovaný časový horizont byl stanoven na 4–5 let, kdy 26 dotazovaných uvedlo, že by uvítalo zvýšení mzdy. 7 respondentů neuvádí žádné časové ohraničení, nebo byli s aktuální výší spokojeni a 10 respondentů dodává ke své odpovědi, že očekávají roční nárůst, pokud dojde ke zvýšení inflace. Gen X považuje za nejvhodnější období pro navýšení mzdy 0–1 rok, zatímco Gen Z a Y nejčastěji uvedla hranici 2–3 let.

**Tabulka 6: Časový horizont – navýšení mzdy**

	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>	<b>Generace Z</b>	<b>Celkem</b>
0–1 rok	18	17	23	58
2–3 let	11	23	31	65
4–5 let	17	9	0	26
6 + let	1	0	0	1
Inflace	3	2	5	10
Bez nárůstu	4	1	2	7
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>52</b>	<b>61</b>	<b>167</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

#### **Navyšující částka aktuální mzdy**

Následující dotaz, obsahově související s předchozí otázkou, o jakou částku by měla být navýšena aktuální mzda. Opět se jednalo o otevřenou formu otázky, kdy byla očekávaná odpověď v číselném formátu. Nejpočetnější odpovědi jsou reprezentovány rozmezím od 1 001 Kč do 2 000 Kč, kterou by ocenilo 34,73 % respondentů. 48 dotazovaných požaduje částku v intervalu od 1 Kč do 1 000 Kč, která představuje nejnižší možnou peněžní hodnotu navyšující mzdu. 12 zaměstnanců by ocenilo navýšení alespoň v souladu s působící inflací.

Ve srovnání mezigeneračních preferencí by Gen Z a generace Y uvítaly navýšení mzdy v rozmezí 1 001 Kč do 2 000 Kč, tj. 24 zástupců gen Z a 18 Gen Y. Generace X zmiňuje 19krát nižší peněžní částku, tj. 1 Kč do 1 000 Kč. Pouze zástupci generace Z uvádí, že jsou se svou aktuální výší mzdy spokojeni a není potřeba ji navyšovat.

V závislosti s nejvyšším dosaženým vzděláním, respondenti s VŠ předpokládají navýšení mzdy nejčastěji v rozmezí od 1001 do 2000 Kč a 6 jedinců uvedlo také obnos mezi 3 000 Kč do 5 000 Kč. Absolventi VOŠ požadují nejnižší sumu 1 500 Kč a nejvyšší 5 000 Kč. Dotazovaný s výučním listem udávají částku 2000 Kč a lidé s maturitní zkouškou hodnoty 1 000 Kč (19krát) a 2 000 Kč (22krát).

**Tabulka 7: Navyšující částka**

	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>	<b>Generace Z</b>	<b>Celkem</b>
1–1000 Kč	19	15	14	48
1001–2000 Kč	16	18	24	58
2001–3000 Kč	8	7	4	19
3001–4000 Kč	1	1	4	6
4001+ Kč	6	5	8	19
Inflace	4	6	2	12
Bez navýšení	-	-	5	5
<b>Celkem</b>	54	52	61	<b>167</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### **Hodnocení u konkurence**

Shrnuté informace z dotazníkového šetření znázorňují možnost získání lepšího mzdového ohodnocení u konkurenční firmy. Varianty odpovědí odpovídali škálovému měřítku s počtem pěti škál – *Určitě ano, Spíše ano, Nevím, Spíše ne, Určitě ne*.

52 respondentů uvádí, že nevědí, jak by byla jejich práce ohodnocena u jiného zaměstnavatele. Skupina 45 dotazovaných se domnívá, že by u konkurence spíše dostali lepší odměnu a 21, že šance na lepší odměnu je zaručená. Zbýlých 29,4 % udává, že by jejich výkon nebyl lépe ohodnocen, z toho 21,6 % spíše by lepší odměnu nezískalo a 7,8 % určitě by nebylo lépe odměněno. Data jsou v tabulce doplněná o absolutní a relativní počet pro snadnější porovnání. Generace X se domnívá, že by nezískali lepší odměnu, zatímco Generace Y je přesvědčena o lepší nabídce odměn. Většina zástupců generace Z udává, že neví, zda by jim konkurence nabídla lepší benefity než aktuální zaměstnavatel, což může mít několik příčin, např. Gen Z nemusí mít o možnostech benefitů takový přehled jako ostatní generace z důvodů nedostatečných pracovních zkušeností. Potencionální zaměstnavatel tedy může nabídnout zdánlivě lákavé benefity, které by ostatní generace nepřesvědčili či nezaujali.

**Tabulka 8: Vyšší odměna u konkurence**

	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>	<b>Generace Z</b>	<b>Celkem</b>
Určitě ano	9 (5,4 %)	5 (3 %)	7 (4,2 %)	21 (12,6 %)
Spíše ano	11 (6,6 %)	20 (12 %)	14 (8,4 %)	45 (26,9 %)
Nevím	12 (7,2 %)	12 (7,2 %)	28 (16,8 %)	52 (31,1 %)
Spíše ne	17 (10,2 %)	12 (7,2 %)	7 (4,2 %)	36 (21,6 %)
Určitě ne	5 (3 %)	3 (1,8 %)	5 (3 %)	13 (7,8 %)
<b>Celkem</b>	<b>54 (32,3 %)</b>	<b>52 (31,1 %)</b>	<b>61 (36,5 %)</b>	<b>167 (100 %)</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### **Rovnocenné odměňování**

Tabulka 9 znázorňuje Likertovu škálu ohodnocení, tedy míru souhlasu s tvrzením: „každému pracovníkovi náleží stejná mzda za stejně odvedenou práci“. Na výběr respondenti měli z 5 možností (*naprosto souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím*). Z tabulky je také patrné, že většina (97 dotazovaných) souhlasí, z toho 47 respondentů naprosto souhlasí a 50 jedinců se spíše souhlasí s výrokem, ovšem 45 osob je v rozporu s výše zmíněným tvrzením. Zbýlých 25 odpovědí zaznamenalo nejistotu v rozhodování.

Generace X, Y a Z zastávají jednotný názor, tj. souhlas s rovnocenným odměňování. U generace X je vidět rozpor, kdy 14 zástupců naprosto souhlasí a 11 jedinců zastává názor, kdy rozhodně s tvrzením nesouhlasí, zatímco u Gen Y a Z se větší část respondentů přiklání k naprostému a k částečnému souhlasu s rovnocenností. Zpracované data v tabulce jsou doplněny o relativní počet jednotlivých odpovědí, které jsou uvedeny v závorkách.

**Tabulka 9: Rovnocenné odměňování**

	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>	<b>Generace Z</b>	<b>Celkem</b>
Naprosto souhlasím	14 (8,4 %)	17 (10,2 %)	16 (9,6 %)	47 (28,1 %)
Spíše souhlasím	18 (10,8 %)	15 (9,0 %)	17 (10,2 %)	50 (29,9 %)
Nevím	1 (0,6 %)	9 (5,4 %)	15 (9,0 %)	25 (15 %)
Spíše nesouhlasím	10 (6,0 %)	9 (5,4 %)	9 (5,4 %)	28 (16,8 %)
Rozhodně nesouhlasím	11 (6,6 %)	2 (1,2 %)	4 (2,4 %)	17 (10,2 %)
<b>Celkem</b>	<b>54 (32,3 %)</b>	<b>52 (31,1 %)</b>	<b>61 (36,5 %)</b>	<b>167 (100 %)</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### **Nabídka benefitů u konkurence**

Výsledky ukazují, zda jsou zaměstnanci ochotni měnit svého zaměstnavatele z důvodu nabídky lepších benefitů u konkurence. Vyhodnocení dat znázorňuje, že gen Y a Z by spíše vyměnily zaměstnavatele kvůli lepším odměnám. Generace X nejvíce zastupuje názor vyjadřující nejistotu, kdy nevědí, zda by benefity byly hnacím motivem pro změnu zaměstnavatele. 56,3 % odpovědí udává, že by určitě a spíše ano měnili své aktuální zaměstnaní za lepší nabídku výhod. Minimální zastoupení respondentů (7,8 %) udává, že by práci z tohoto důvodu neměnili, zbylí respondenti, tj. 21,6 %, si změnou místa nejsou jisti.

**Tabulka 10: Změna zaměstnání kvůli benefitům**

	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>	<b>Generace Z</b>	<b>Celkem</b>
Určitě ano	7 (4,2 %)	10 (6 %)	21 (12,6 %)	38 (22,8 %)
Spíše ano	10 (6 %)	22 (13,2 %)	24 (14,4 %)	56 (33,5 %)
Nevím	20 (12 %)	10 (6 %)	6 (3,6 %)	36 (21,6 %)
Spíše ne	7 (4,2 %)	7 (4,2 %)	10 (6 %)	24 (14,4 %)
Určitě ne	10 (6 %)	3 (1,8 %)	0 (0 %)	13 (7,8 %)
<b>Celkem</b>	<b>54 (32,3 %)</b>	<b>52 (31,1 %)</b>	<b>61 (36,5 %)</b>	<b>167 (100 %)</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### **Preference benefitů u zástupců generací X, Y a Z**

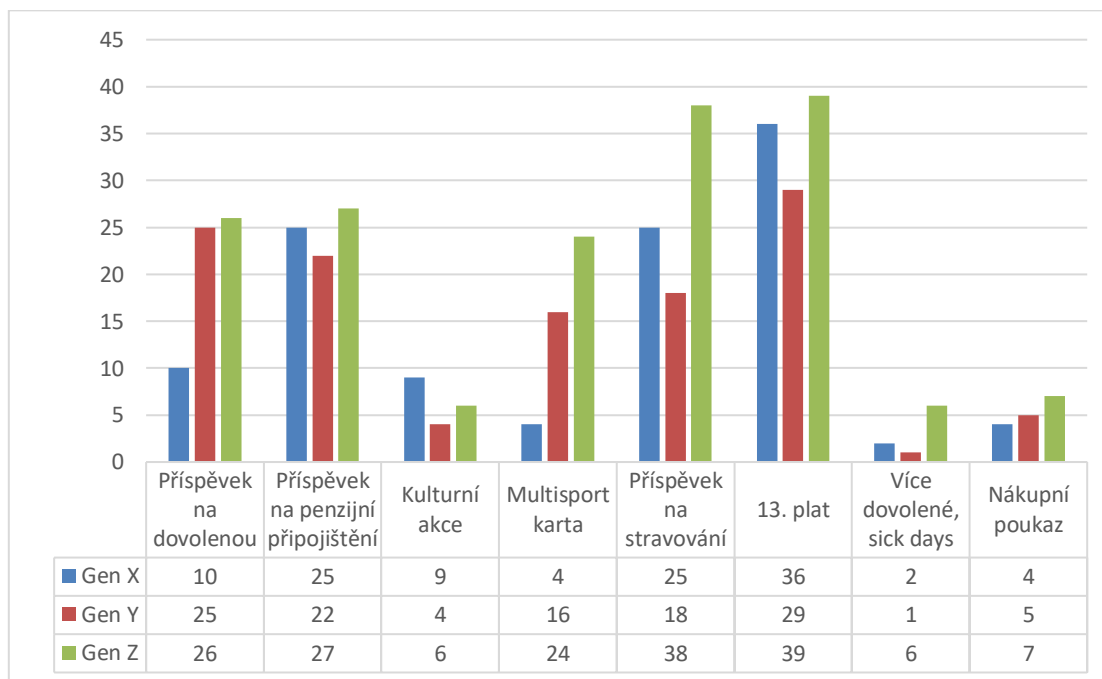
Následující otázka byla zaměřena na nejpřínosnější či nejoblíbenější benefity nabízené v organizacích. Respondenti měli možnost vybrat z několika vypsanych výhod nebo doplnit vlastní, podle svého uvážení. Na výběr měli benefity jako: *příspěvek na dovolenou, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na kulturní akce, 13. plat, multisport karta, více dní dovolené, nákupní poukaz a jiné.*

Z obrázku vyplývá, že by skoro každý ocenil nabídku 13. platu (62,3 %) a příspěvku na stravování (48,5 %). 74 respondentů považuje za nejpřínosnější příspěvek na penzijní připojištění, 61 oceňuje příspěvek na dovolenou, multisport kartu by preferovalo 44 dotazovaných a minimální oblíbenosti se činí příspěvek na kulturní akce a nákupní poukaz.

Zástupci generace Z udávají, jako nejpřínosnější benefity 13. plat a příspěvek na stravování, gen Y nejvíce oceňuje příspěvek na dovolenou, penzijní připojištění a 13.

plat, Generace X také zmiňuje 13. plat, stejně jako ostatní generační skupiny, nadále 25 zástupců si váží příspěvku na penzijní připojištění. Společným nejpřínosnějším benefitem generací se stává 13. plat.

**Obr. 6: Oblíbené benefity**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### Využívání zaměstnaneckých benefitů

167 respondentů, v návaznosti na předchozí otázky, odpovídá, do jaké procentuální míry využívají nabídku zaměstnaneckých benefitů. 30 % zaměstnanců přiznává, že nabízené výhody využívají v rozmezí 1–25 %, 13 respondentů výhody spotřebovává naplno a naopak 22 osob benefity vůbec nevyužívá. Zaměstnanecké benefity v rozsahu 51–75 % využívá 24 % respondentů a zbylých 25 % jen některé z nich, a to konkrétně v rozmezí 26–50 %.

Generace Z společně s představiteli gen X udávají nejčastěji procentuální míru v rozmezí 1–25 %. Zmíněné generace ve srovnání s gen Y využívají nabízené odměny méně, zástupci Y mají nejpočetnější zastoupení u rozhraní 51–75 %. Procentuální míru 76–100 % zvolilo 7 respondentů Gen X, 3 jedinci Gen Y a také 3 zástupci generace Z.

**Tabulka 11: Procentuální míra využití zaměstnaneckých benefitů**

	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>	<b>Generace Z</b>	<b>Celkem</b>
0 %	3	7	12	22
1–25 %	18	12	20	50
26–50 %	15	14	13	42
51–75 %	11	16	13	40
76–100 %	7	3	3	13
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>52</b>	<b>61</b>	<b>167</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### **Vlastní volba odměn**

Otázka je zaměřená na výhody zaměstnanců, zda by preferovali možnost navolit si odměny podle svého, jak a kdy je potřebují. Z tabulky je patrné, že 72 respondentů by si rádo vybíralo odměny, přesto 11 respondentů by určitě neocenovalo možnost vlastních odměn, dalších 21 respondentů se nerozhodlo, zda by ocenili vlastní výběr odměn. Všechny probírané generace by volbu vlastních odměn ocenily, kromě menších výjimek.

**Tabulka 12: Vlastní výběr odměn**

	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>	<b>Generace Z</b>	<b>Celkem</b>
Určitě ano	23	16	33	72
Spíše ano	14	21	17	52
Nevím	5	7	9	21
Spíš ne	4	6	1	11
Určitě ne	8	2	1	11
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>52</b>	<b>61</b>	<b>167</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022



## Rozšíření výhod

Následující otázka byla zaměřena na získávání informací, zda by zaměstnanci rozšířili nabídku zaměstnaneckých výhod. Otázka byla pro snadnější pochopení doplněná informační závorkou s nabídkou některých výhod (*proplacené kurzy, sick days* atp.). Výsledky prakticky rozdělily dotazované do dvou skupin, kdy 41,92 % by spíše rozšířili nabídku a 34,73 % respondentů by seznam nerozšiřovalo a považují aktuální platnou nabídku výhod ve společnosti dostačující. Zbývá část, 23,35 %, si není jistá, zda by škálu rozšiřovala. Gen Z by nabídku spíše rozšířila, ostatní generace si s rozšířením výhod nejsou jisté.

**Tabulka 13: Rozšíření benefitů**

	Generace X	Generace Y	Generace Z	Celkem
Určitě ano	3	9	9	21
Spíš ano	12	11	26	49
Nevím	16	18	5	39
Spíš ne	12	8	10	30
Určitě ne	11	6	11	28
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>52</b>	<b>61</b>	<b>167</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

## Test nezávislosti

Získané odpovědi jsou doplněny statistickou analýzou, konkrétně testem nezávislosti, který zkoumá, zda získané odpovědi závisí na generační skupině respondentů. Z výsledků testové metody bylo možné stanovit: testové kritérium, vycházející 20,95 a kritickou hodnotu, znázorňující 15,507. Na použité hladině významnosti 5 %, nulovou hypotézu o nezávislosti nepřijímáme hypotézu  $H_1$ . Z výsledků je možné říci, že existuje určitá závislost mezi odpověďmi a generací.

**Tabulka 14: Očekávaná četnost – rozšíření odměn**

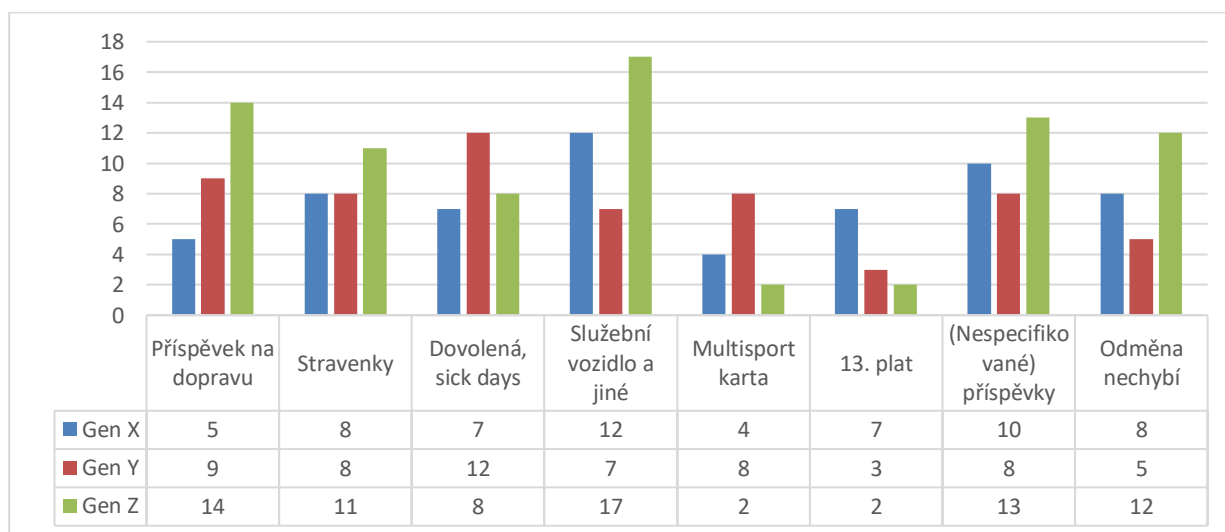
	Generace X	Generace Y	Generace Z
Určitě ano	6,79	6,54	7,67
Spíš ano	15,84	15,26	17,9
Nevím	12,61	12,14	14,25
Spíš ne	9,7	9,34	10,96
Určitě ne	9,05	8,72	10,23

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### Chybějící odměna

Získané odpovědi znázorňují, jaké firemní benefity postrádají generační skupiny ve svém pracovním poměru. Respondenti měli tedy za úkol napsat konkrétní odměnu, příp. doplnit i další benefity, které by u svého zaměstnavatele uvítali. Nejpočetnější odpovědi jsou reprezentovány v následujícím grafu. Největší zájem by měla generace Z o částečné či zcela hrazené dopravné do zaměstnání, příp. služební vozidlo, zatímco zástupci gen Y dávají přednost časově dotované dovolené spolu se zavedením sick days a v neposlední řadě Gen X nejvíce postrádá finanční příspěvky a ostatní firemní benefity (např. služební vozidlo).

**Obr. 7: Chybějící odměny**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

## Diskriminace v odměňování

Poslední část praktického šetření se zabývá diskriminací v odměňování na pracovišti, konkrétně, zda se dotazovaný setkal s touto situací tedy má vlastní zkušenost, jaký je jeho pohled na aktuální situaci v pracovním prostředí a zda se domnívá, že ostatní spolupracovníci jsou lépe ohodnocováni v závislosti na jejich věku či pohlaví.

### Vlastní zkušenost s diskriminací

Výsledek šetření znázorňuje nejpočetněji negativní zastoupení, neboť přesahující část (35,33 %) respondentů má vlastní zkušenost s některou podobou diskriminace. Na druhou stranu lze brát pozitivně, že 29,34 % dotazovaných se s podobnou situací nikdy nesešlo, přesto závažným údajem zůstává, že 53 lidí se možná setkali s diskriminací na pracovišti. Z pohledu generačního srovnání se s diskriminací setkali všechny výše zmíněné generace. U zástupců gen Z je patrný rozpor, kdy se 23 zástupců setkalo s některou formou diskriminace a 22 nemá s podobnou situací zkušenost. Celkem 6 respondentů na danou otázku nechtělo odpovídat.

**Tabulka 15: Zkušenost s diskriminací**

	Generace X	Generace Y	Generace Z	Celkem
Ano	19	17	23	59
Možná	17	20	16	53
Ne	12	15	22	49
Bez odpovědi	6	-	-	6
<b>Celkem</b>	54	52	61	167

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### Zvýhodňování opačného pohlaví

Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo možné zjistit postoj respondentů, jak vnímají odměňování opačného pohlaví, zda existuje či neexistuje rozdíl v odměnách na základě genderového rozdělení. 18 dotazovaných se domnívá, že pohlaví hraje zásadní roli v objemu získaných prostředků, zatímco odpovědi Spíše ano a Spíše ne získali podobné početné zastoupení, tj. 38 a 41 hlasů. K dané problematice se nedokázalo

vyjádřit 34 respondentů, jež zvolili možnost Nevím a zbylá část (36) zvýhodňování opačného pohlaví v rámci odměn zamítnula.

Gen Z se domnívá, že opačné pohlaví spíše nemá vliv na lepší odměňování, generace Y a X věří, že pohlaví neovlivňuje velikost odměny, přesto 15 zástupců Gen X si myslí, že je možné odměňování ovlivnit prostřednictvím genderového rozdělení. V porovnání odpovědí žen a mužů, celkem 34 mužů se přiklání k variantám spíše ne a určitě ne, zatímco 44 žen se domnívá, že je opačné spíše ano a určitě zvýhodňováno. Celkem 15 mužů a 18 žen nevědí, zda bývá opačné pohlaví lépe hodnoceno.

**Tabulka 16: Zvýhodňování opačného pohlaví**

	Generace X	Generace Y	Generace Z	Celkem
Určitě ano	5	5	8	18
Spíše ano	15	13	10	38
Nevím	11	9	14	34
Spíše ne	9	10	22	41
Určitě ne	14	15	7	36
<b>Celkem</b>	54	52	61	<b>167</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

S využitím **testu nezávislosti** bude zkoumána existence závislosti mezi odpověďmi a generační skupinou. Po dosazení do vzorce vychází testové kritérium 12,624, kritická hodnota 15.507, tudíž na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti jednotlivých znaků **nezamítáme**, tedy se s 95 % pravděpodobností neprokázalo, že odpověď na danou otázku závisí na generaci.

### **Odměňování staršího spolupracovníka**

S tématem diskriminace se pojí další otázka: „je starší zaměstnanec na stejné pracovní pozici lépe odměňován“. Největší podíl v odpovědi má varianta *spíše ano*, a to konkrétně 51. Na druhém místě v počtu 37 reakcí zůstává možnost *nevím*, kdy respondenti nedokážou odhadnout reálnou situaci. Zbývající část se domnívá, že starší kolegové nejsou lépe ohodnoceni, 32 *spíše ne* a 21 si to *vůbec nepřipouští*.

Gen Y a Z sdílí společný názor, tedy souhlasí a domnívají se, že starší zaměstnanec *je lépe odměňován*, zatímco generace X *neví* a spíše se přiklání k variantě, že věkově starší spolupracovník *není lépe* hodnocen, Gen X také udává variantu *Určitě ne* (13 respondentů), která naznačuje jejich postoj ke zkoumané problematice.

**Tabulka 17: Odměňování staršího zaměstnance**

	Generace X	Generace Y	Generace Z	Celkem
Určitě ano	5	12	9	26
Spíše ano	9	15	27	51
Nevím	16	13	8	37
Spíše ne	11	10	11	32
Určitě ne	13	2	6	21
<b>Celkem</b>	54	52	61	<b>167</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### **Odměňování mladšího spolupracovníka**

Šetření zjišťuje také výši odměňování u mladších spolupracovníků, s jakým rozdílem jsou odměňováni oproti ostatním zaměstnancům. Na výběr byly 4 možnosti odměn – Stejná, S menším rozdílem, S větším rozdílem a Naprosto odlišná.

Téměř jedna polovina dotazovaných se domnívá, že velikost odměny mladších pracovníků disponuje menším rozdílem, část 28,14 % tvrdí, že mezi mzdy neexistuje rozdíl, zatímco 21,56 % respondentů se domnívá, že tam bude větší rozdíl a pouze 2,994 % hovoří o naprosto odlišné částce. U generace X je nejpočetněji zastoupen názor, že se odměňování u mladšího spolupracovníka neliší, zatímco generace Y a Z se domnívají, že existuje menší rozdíl v ohodnocení mladšího zaměstnance.

**Tabulka 18: Ohodnocení mladšího spolupracovníka**

	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>	<b>Generace Z</b>	<b>Celkem</b>
Stejná	23	13	11	47
S menší rozdílem	15	27	37	79
S větším rozdílem	12	11	13	36
Naprosto odlišná	4	1	0	5
<b>Celkem</b>	54	52	61	167

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### **Důležitost peněžní a nepeněžní odměny**

Poslední otázka byla zaměřená, jak lidé souhlasí s výrokem: „peněžní odměny jsou stejně důležité jako nepeněžní“, např. slovní ohodnocení, projevené uznání, udělení pochval a jiné. Získané odpovědi mají podobné výsledné zastoupení, přesto nejpočetnější dosahuje možnost nevím, tj. 44 odpovědí. S výrokem zcela souhlasí 25 dotazovaných a spíše ano odpovědělo 42 respondentů. Na druhou stranu 32 osob zastává názor spíše ne a 24 respondentů rozhodně s výrokem nesouhlasí. Se zadaným výrokem generace Z spíše souhlasí, generace X a Y neví a spíše s výrokem nesouhlasí. Detailnějším porovnáním lze vidět rozdílnost mezi Gen X a Z, kde 13 zástupců Gen X nesouhlasí a na druhé straně Gen Z 12 jedinců naprosto souhlasí.

**Tabulka 19: Srovnání: důležitost odměn**

	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>	<b>Generace Z</b>	<b>Celkem</b>
Souhlasím	6	7	12	25
Spíše souhlasím	8	9	25	42
Nevím	15	15	14	44
Spíše nesouhlasím	12	12	8	32
Nesouhlasím	13	9	2	24
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>52</b>	<b>61</b>	<b>167</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

## 8 Doporučení ve vztahu k podnikové praxi

Na základě provedeného dotazníkového šetření jsou níže navržená doporučení pro podnikovou praxi. Provedený výzkum zobrazuje preference, postoje a názory zástupců generací X, Y a Z. Vzhledem k odlišným preferencím výše zmíněných generačních skupin jsou v bakalářské práci představeny tři konkrétní návrhy inzerátu odměňování, které by měly společně usnadnit nábor zaměstnanců odlišné věkové kategorie.

### Návrh pro generaci X

První doporučení slouží ke snadnějšímu získání zástupců generace X. Jedná se o loajální skupinu zaměstnanců, kteří se narodili v období 1965 až 1981, tudíž jejich odpracovaná doba i věk je vyšší oproti ostatním generacím, ale především disponují cennými zkušenostmi, schopnostmi a rozsáhlou praxí, což může být pro mnohé zaměstnavatele lákadlem. Tyto zaměstnance je v první řadě nutné přesvědčit, že nový zaměstnavatel dokáže nabídnout něco víc, než doteď mají. Zaměstnanci respektují tradice a věří, že schopnosti, praxe a vzdělání má největší vliv na mzdu. Zmínění se o dlouholetá historie firmy pro ně bude lákavější variantou oproti nově začínajícím firmám. Důležitým lákadlem je pro ně také pravidelný nárůst mzdy s minimálním základem 1 000 Kč, ocenily by řadu zaměstnaneckých výhod a jejich přehlednost. Tato generace preferuje standartní komunikační kanály, tj. email, telefonní kontakt.

#### Administrativní pracovník

Jsme stabilní rodinný podnik s více než 100letou tradicí, který shání administrativního pracovníka. Patříme k největším účetním firmám v ČR a stále se rozrůstáme. Přidejte se k našemu přátelskému týmu, který se stará o vše.

Abyste u nás uspěli, bylo by dobré mít alespoň 5letou praxi a dokázat pracovat samostatně – dlouholeté zkušenosti jsou u nás vítány a pravidelně odměňovány. Mezi našimi benefity najdete stravenky nebo příspěvky na penzijní připojištění, ale také občerstvení na pracovišti, příspěvek na dopravu a firemní oblečení.

Zavolejte na telefonní číslo pro bližší informace a staňte se součástí našeho týmu.



## **Návrh pro generaci Y**

Druhý návrh znázorňuje přednosti generace Y, kdy se jedná o zástupce, kteří již disponují určitými pracovními zkušenostmi, které chtějí nadále uplatnit. Mezi zásadní vlivy na odměňování vnímají vzdělání a schopnosti jedince (např. práce s programy, cizí jazyky), také dokážou ocenit funkční nabídku zaměstnaneckých benefitů a řádně sestavené portfolio odměn. Gen Y se zajímá také o flexibilitu pracovního místa a konkrétní následky jejich výkonu.

### **Snadná administrativní práce v menší rodinné firmě**

Jsme společnost, která si zakládá na nabídce kvalitních služeb. K práci používáme fungující systémy, papíry jsou pro nás minulostí, jsme ekologická firma. Požadujeme znalost MS Word a MS Excel, výhodou je znalost MS PowerPoint a cizího jazyka.

Nabízíme moderní a komfortní pracovní prostředí, multisport kartu, nástupní příspěvek 30 000 Kč a flexibilní pracovní dobu – do práce můžete přijít v rozmezí od 8:00 a 10:00 a odejít mezi 15:30 a 17:30. Konkrétní pracovní odměny si budete moct navolit dle svých potřeb.

Zaujala Vás nabídka? Pošlete nám životopis na e-mail@yxz.cz a pro bližší informace zhlédněte video na naší webové stránce.

## **Návrh pro generaci Z**

Generace Z upřednostňuje práci, která je bude především bavit, dávají přednost přátelskému kolektivu, například týkání a vzájemné rovnocennosti. Ocení zaměstnanecké benefity v podobě home office či 13. platu. Mají rádi pravidelný příjem i s jeho navyšující se částkou, která pokryje alespoň platnou inflaci. Jako zástupci věkově mladší generace nedisponují dlouholetou odpracovanou dobou, ale mohou nabídnout novodobý pohled na svět, který jim zajistí konkurenci schopnost na trhu práce. Dávají přednost modernějším způsobům komunikace, např. sociální sítě.

Ahoj!

Hledáš práci? Máme pro tebe nabídku, kterou nelze odmítnout. Jsme účetní firma, která hledá partáka do týmu.

Máš hlavu plnou nápadů a nebojíš se je použít? Nabízíme sranda partu a s potřebnými zkušenostmi si nedělej hlavu, všechno naučíme ... S námi klíďo můžeš pracovat z domova ve svých oblíbených papučích a pyžamu, a nejen to!

Inflace možná roste, ale tvá čísla na výplatní pásce porostou ještě rychleji.

Táák co? Umíš to s čísly? Přidej se k NÁM (i na facebooku).

Hlídáme ti fleka 😊

## 8.1 Shrnutí mezigeneračních odlišností

Z výsledků výzkumu je možné shrnout získané informace o konkrétní generaci. Zpracovaná data poukazují na rozdílnost, ale i na shody mezi generacemi, kdy zástupci výše zmíněných skupin prosazují a zastávají odlišné či stejné postoje a názory.

### Generace X

Délka odpracované doby prokazuje, že Gen X je velmi loajálním zaměstnancem, který často zůstává u jednoho konkrétního zaměstnavatele a současně jsou lehce uspokojitelní, vyhovuje jim základní i kombinovaná forma mzdy. Domnívají se, že ani konkurenční společnosti by jim nenabídli lepší mzdu, než aktuálně mají. Navýšení mzdy pro ně není až tak důležitým faktorem, zástupců stačí nižší pravidelný nárůst (každý rok), a navyšující částku očekávají až 1 000 Kč (ze všech generací se jedná o nejnižší požadovanou hodnotu). Prosazují názor, že stejná výše ohodnocení náleží každému bez rozdílu. Zaměstnanecké benefity nejsou touto generací příliš využívány, průzkum zjistil nejčastěji uváděnou míru od 1–25 %, ani si nejsou jisti, zda by kvůli lepším benefitům byli ochotni měnit svou práci. Nejčastěji jim však v systému odměn chybí finanční příspěvky a služební výhody v podobě pracovního vozidla a jiné. Jedná se o starší jedince, kteří už smýšlí nad důchodovým časem, tudíž příspěvky nejen na penzijní prostředí nabývají na důležitosti a potřebnosti. S diskriminací se (možná) setkali, to znamená, že někteří mají zkušenost s nějakou problémovou situací. Nadále odměňování mladšího zaměstnance v jejich očích není rozdílné. Poslední názor

vybraného spektra dotazovaných udává, že obě formy odměňování zastávají odlišné úrovně důležitosti.

### **Generace Y**

Mileniálové zastávají, v porovnání s ostatními generacemi, „střední dobu“ zaměstnání u jednoho zaměstnavatele, tj. 2 až 5 let. Současně vyjadřují tentýž postoj související s vlivy na velikost mzdy, které již zmiňuje generace Z – vzdělání a schopnosti. Nárůst mzdy očekávají v rozmezí 2 až 3 let. Stávající pracovní pozici by kvůli lepším benefitům měnili, tyto zaměstnanecké benefity používají od 51 do 75 %, tedy nejvíce ze všech zmiňovaných generací. Preferovali by vlastní výběr odměn ze systému, ale zda by i rozšířili nabízené rozhraní nedokážou říci. V pracovním poměru jim shází zavedení sick days a více dovolené. Bohužel také u této generační skupiny byla prokázána zkušenost s diskriminací, domnívají se, že starší zaměstnanci jsou spíše lépe odměňováni, zatímco výše ohodnocení u mladšího spolupracovníka bude vykazovat menší rozdíly. Peněžité a nepeněžité formy odměn spíše nedisponují stejnou vahou důležitosti. Jedná se o generaci, která dokáže zůstat věrná jednomu zaměstnanci, pokud je dostatečně motivovaná, ať po finanční stránce či vhodnou nabídkou zaměstnaneckých benefitů.

### **Generace Z**

Nadále porovnání Gen Z, zástupci disponují kratší odpracovanou dobou u jedné společnosti, a to nejčastěji do 1 roku. Výše odměny, podle jejich názoru, ovlivňuje především vzdělání a schopnosti zaměstnaného, navýšení mzdy očekává generace Z ve srovnání s gen Y častěji, tj. do 1 roka a 2–3 let, přesto navyšující částku očekávají obě skupiny stejnou, a to 1 001 až 2 000 Kč. Generace Y a Z by měnili kvůli lepší nabídce benefitů své aktuální zaměstnání, i když sami využívají zaměstnanecké výhody různě, nejčastěji na 1–25 % (generace Z) a 51–75 % (generace Y). Rádi by si odměny vybírali podle svých potřeb a uvítali by i jejich rozšíření. V práci jim chybí především odměny typu příspěvek na dopravu či služební vozidlo. Průzkum ukazuje, že gen Z má zkušenost s diskriminací a také, že starší zaměstnanci jsou lépe ohodnoceni a výše odměny mladšího spolupracovníka bude vykazovat menší rozdíly. Obě formy odměn (peněžní a nepeněžní) vnímá tato generace stejně důležité, jako jediná z generací X, Y a Z.

## Závěr

Bakalářská práce zabývající se tématem Analýzy mezigeneračních odlišností na pracovním prostředí v rámci odměňování obsahuje 3 výchozí kapitoly. Cílem bakalářské práce bylo analyzování odlišností generací X, Y a Z. Pro dosažení hlavního cíle bylo potřeba naplnění jednotlivých dílčích cílů.

V první části jsou rozebírané funkce personální činnosti, úsek kapitoly vysvětluje, co všechno má na starosti personální oddělení, které položky je potřeba zajišťovat a plnit. Navazující teoretická pasáž se zabývá konkrétní náplní personální činnosti – odměňováním. Čtenář se dozvídá, co vše zahrnuje odměňování ve firmách, tj. stanovení systému řízení, jeho strategické řízení, výběr efektivních složek odměňování a příhodnou volbu mzdových forem a odměn. V neposlední řadě práce zdůrazňuje podstatu rovnosti v odměňování, konkrétněji, co náleží každému pracovníkovi bez jakýkoliv rozdílů. Definuje základní pojmy, poznatky, ustanovení.

Druhá část bakalářské práce je zaměřená na specifikování generací a jejich odlišností v rámci vztahu k odměňování. Teoretickým obsahem je přerozdělení generací do 3 věkových skupin, tj. Gen X, Y a Z. Dále jsou prezentovány rozdílné vlastnosti, postoje a požadavky vycházející z literatury a praxe, k dosažení dílčích cílů byly použity i zahraniční zdroje.

Třetí a zároveň poslední část práce se zaměřuje na vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno prostřednictvím anonymních dotazníků, jenž byli poskytnuty zaměstnancům spadající do některé z výše zmíněných generačních skupin. Výzkumu se celkově zúčastnilo 167 zástupců z generací X, Y a Z. Na základě výsledků dotazníkového šetření byli analyzovány a shrnuty odlišnosti zmíněných generací a nadále navrhnutý doporučení pro podnikovou praxi, kdy se jedná o 3 konkrétní návrhy inzerátů, které by měli usnadnit nábor potřebných zaměstnanců.

## Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha, Česko: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada.
- Baldonado, A. M. (2018). Leadership and The Gen Z: Motivating The Gen Z Workers and Their Impact to the Future. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 6(1), 56–60. doi:10.20431/2349-0349.0601008.
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. doi:10.5901/mjss.2014.v5n19p218
- Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90-106. doi:10.7441/joc.2016.03.06
- Cseh-Papp, I., Varga, E., Szabó, K., Szira, Z., & Hajós, L. (2017). The appearance of a new generation on the labour market. *International Journal of Engineering Tome*, 15(1), 123–130.
- Český statistický úřad (2022). Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – březen 2022. Dostupné 31.07.2022 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-brezen-2022>
- Deloitte. (2018). Welcome to Generation Z. Dostupné z <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumerbusiness/welcome-to-gen-z.pdf>
- Dvořáková, Z. et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha, Česko: Portál.
- Horváthová, P. et al. (2016). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Management Press.
- Horváthová, P. et al. (2007). *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava, Česko: Vysoká škola Báňská.
- Hřebíček, V. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno, Česko: Masarykova univerzita.
- Chráška, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha, Česko: Grada.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). *Generation X and the Public Employee*. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74. doi:10.1177/009102600002900105
- Kleibl, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Česko: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Management Press.

- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha, Česko: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha, Česko: Grada.
- Kutlák, J. (2021). *Strategické řízení věkově různorodé pracovní síly v podnikové praxi v České republice se zaměřením na generaci Z*. (Disertační práce). Západočeská univerzita v Plzni. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/45908/1/DisP-KUTLAK-JIRI.pdf>.
- Liffreing, I. (2018). Forget millennials, Gen Alpha is here (mostly). Dostupné z <https://digiday.com/marketing/forget-millennials-gen-alpha/>.
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653680. doi:10.1080/09585192.2015.1035304
- ManpowerGroup. (2016). Mileniálové a Kariéra: Vize 2020. Dostupné z <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>
- Meret, Ch., Fioravanti, S., Iannotta, M., & Gatti, M. (2018), The Digital Employee Experience: Discovering Generation Z, *Digital Technology and Organizational Change*, 241–256. doi:10.1007/978-3-319-62051-0\_20
- Masarykova univerzita (2016). *Chi-kvadrát test v kontingenčních tabulkách*. Dostupné z <https://mathstat.econ.muni.cz/media/19046/chikv.pdf>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2021). *Minimální mzda se od ledna 2022 zvýší na 16 200 korun*. Dostupné 31.07.2022 z [https://www.mpsv.cz/documents/20142/2061970/TZ\\_05\\_11\\_2021\\_minim%C3%A1ln%C3%AD+mzda\\_vl%C3%A1da\\_16200.pdf/365eced7-165c-9e37-0eba-ef17c59cb4c6](https://www.mpsv.cz/documents/20142/2061970/TZ_05_11_2021_minim%C3%A1ln%C3%AD+mzda_vl%C3%A1da_16200.pdf/365eced7-165c-9e37-0eba-ef17c59cb4c6)
- Němec, O. et al. (2014). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Vysoká škola finanční a správní, a.s.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha, Česko: Grada.
- Polonský, D. (2000). *Úvod do sociologického výskumu*. Topolčany: Prima print.
- Prawitasari, G. (2018). The Influence of Generations on Career Choice (Social Cognitive Career Theory Perspective). *Konselor*, 7(1). doi:10.24036/02018718464-0-00
- Puiu, S. (2017). Generation Z - an educational and managerial perspective. *Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti*, 14(29), 61–72.
- Reiterová, E. (2003). *Základy psychometrie 1. vydání*. Olomouc, Česko: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Steward-Gross, B. (2004). *The leader's communication toolkit*. Amherst, MA: HRD Press.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, Česko: Grada.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, Česko: Grada.
- Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. Česko: ANAG.

- Urban, J. (2012). *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha, Česko: Grada.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha, Česko: Grada.
- Van den Berg, M. (2020). *Jak se vzájemně chápat*. Praha, Česko: Grada.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. (2022)  
<http://www.sbirkazakonu.info/zakonik-prace/>
- Zmrzlík, V. (2011). *Postoje vůči Polákům*. (Diplomová práce). Univerzita Palackého v Oloumouci. Dostupné z: <https://adoc.pub/attitudes-toward-poles.html>.

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1: Věkové složení obyvatelstva ČR k 31. 12. 2020 .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabulka 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabulka 3: Odpracovaná doba .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabulka 4: Preferovaná forma mzdy.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabulka 5: Očekávaná četnost – forma mzdy .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabulka 6: Časový horizont – navýšení mzdy .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabulka 7: Navyšující částka .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabulka 8: Vyšší odměna u konkurence.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabulka 9: Rovnocenné odměňování.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabulka 10: Změna zaměstnání kvůli benefitům .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabulka 11: Procentuální míra využití zaměstnaneckých benefitů.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabulka 12: Vlastní výběr odměn.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabulka 13: Rozšíření benefitů .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabulka 14: Očekávaná četnost – rozšíření odměn.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabulka 15: Zkušenost s diskriminací.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabulka 16: Zvýhodňování opačného pohlaví .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabulka 17: Odměňování staršího zaměstnance .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabulka 18: Ohodnocení mladšího spolupracovníka .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabulka 19: Srovnání: důležitost odměn .....</b>	<b>55</b>



## Seznam obrázků

<b>Obr. 1: Prvky systému odměňování .....</b>	<b>14</b>
<b>Obr. 2: Celková odměna .....</b>	<b>22</b>
<b>Obr. 3: Rozdělení respondentů podle pohlaví .....</b>	<b>36</b>
<b>Obr. 4: Představa o minimální mzdě .....</b>	<b>39</b>
<b>Obr. 5: Ovlivňování mzdy .....</b>	<b>41</b>
<b>Obr. 6: Oblíbené benefity .....</b>	<b>47</b>
<b>Obr. 7: Chybějící odměny .....</b>	<b>50</b>

# **Seznam příloh**

**Příloha A: Dotazník**

### **Příloha A: Dotazník**

Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž
- c) Jiné

V jakém roce jste se narodili?

- a) 1996–2010
- b) 1982–1995
- c) 1965–1981
- d) 1946–1964

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní škola
- b) Střední škola s výučním listem
- c) Střední škola s maturitní zkouškou
- d) Vyšší odborná škola
- e) Vysoká škola

Jaká je Vaše nejdelší odpracovaná doba u jednoho zaměstnavatele? (Např. 10 let)

---

Kolik podle Vás činí minimální mzda v ČR pro rok 2022?

---

Jakou mzdovou formu preferujete?

- a) Základní (např.: úkolová - dle Vašeho výkonu, časová - dle odpracovaného času, podílová, ..)
- b) Kombinovaná (kombinace 2 mezd, základní mzda + prémie atd.)
- c) Jiné: \_\_\_\_\_

Co by mělo ovlivňovat výši mzdy? (Např. vzdělání, praxe, odpracovaná doba v podniku, schopnosti, věk, .. )

---

Jak často očekáváte nárůst mzdy? (např. každé 3 roky)

---

O jakou částku by měla být navýšena Vaše aktuální mzda? (např. 1 000kč)

---

Získali byste za stejnou práci u konkurence vyšší odměnu? (Škála 1-5: 1 = Určitě ano, 5 = Určitě ne)

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Určitě ne

Souhlasím s tímto tvrzením: „každému pracovníkovi náleží stejná mzda za stejně odvedenou práci“? (Škála 1-5: 1 = Naprosto souhlasím, 5 = Naprosto nesouhlasím)

- a) Naprosto souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Nevím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Rozhodně nesouhlasím

Byli byste ochotni změnit zaměstnání kvůli lepším benefitům? (Škála 1-5: 1 určitě ano, 5 určitě ne)

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Určitě ne

Který z finančních benefitů jsou pro Vás nejpřínosnější?

- a) Příspěvek na dovolenou
- b) Příspěvek na penzijní připojištění
- c) Příspěvek na kulturní akce
- d) Multisport karta
- e) Příspěvek na stravování
- f) Nákupní poukaz
- g) 13. plat
- h) Jiné: \_\_\_\_\_

V jaké procentuální míře využíváte zaměstnanecké benefity?

- a) 0 %
- b) 1–25 %
- c) 26–50 %
- d) 51–75 %
- e) 76–100 %

Preferovali byste možnost výběru odměn podle Vašeho uvážení? (Škála 1-5)

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Určitě ne

Rozšířili byste škálu zaměstnaneckých výhod? (Např.: Firemní mobilní telefon, zaplacené kurzy, sick days, dovolená navíc)

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Určitě ne

Pokud Vám chybí konkrétní zaměstnanecká výhoda, prosím uveďte ji zde: (Např.: služební vozidlo, příspěvek na dopravu a bydlení, stravenky, multisport karta a jiné)

---

Setkali jste se někdy s diskriminací v odměňování na pracovišti? (Tj. Za stejnou práci jiná výše odměny - platové rozdíly, prémie, ..)

- a) Ano
- c) Možná
- d) Ne
- e) Nechci odpovídat

Myslíte si, že je starší zaměstnanec na stejné pracovní pozici lépe odměňován?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Určitě ne

Vnímáte, že by opačné pohlaví bylo více zvýhodňováno v rámci odměň?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Určitě ne

Jak jsou podle Vás odměňováni mladší spolupracovníci na stejné pracovní pozici? Výše odměny bude:

- a) Stejná
- b) S menším rozdílem
- c) S větším rozdílem
- d) Naprosto odlišná

Jak souhlasíte s výrokem, že nepeněžité odměny (slovní ohodnocení – uznání, pochvala) jsou stejně důležité jako peněžní?

- a) Naprosto souhlasím
- b) Spíš souhlasím
- c) Nevím
- d) Spíš nesouhlasím
- e) Rozhodně nesouhlasím

## Abstrakt

Cajthamlová, P. (2022). *Analýza mezigeneračních odlišností v pracovním prostředí v oblasti odměňování* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** systém odměňování, peněžní a nepeněžní odměna, mzda, mezigenerační odlišnosti, generace X, generace Y, generace Z

Bakalářská práce na téma *Analýza mezigeneračních odlišností v pracovním prostředí v oblasti odměňování* se zaměřuje na zjištění a následnou charakteristiku mezigeneračních odlišností, co například generace X, Y, Z preferuje a co naopak již není pro danou generaci v rámci odměňování lákadlem.

Teoretická část práce představuje literární pojetí zkoumané problematiky a vymezuje generace X, Y a Z. Praktická část obsahuje výsledky dotazníkového šetření, které blíže seznamuje čtenáře s mezigeneračními rozdíly, tj. aktuálními názory, postoji a další. V závěru práce jsou uvedeny návrhy na řízení mezigeneračního pracoviště ve společnostech.



## **Abstract**

Cajthamlová, P. (2022). *Analysis of intergenerational differences in the working environment in the area of remuneration* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** remuneration system, monetary and non-monetary remuneration, wages, intergenerational differences, Generation X, Generation Y, Generation Z

The Bachelor's thesis on the Analysis of Intergenerational Differences in the Working Environment in the Area of Remuneration focuses on the identification and subsequent characterization of intergenerational differences, what, for example, Generation X, Y, Z prefers and what, on the contrary, is no longer an attraction for a given generation in terms of remuneration.

The theoretical part of the thesis introduces the literary concept of the researched issue and defines generations X, Y and Z. The practical part contains the results of the questionnaire survey, which introduces the reader to the intergenerational differences, i.e. actual opinions, attitudes, etc. The paper concludes with suggestions for managing the intergenerational workplace in companies.