

Porovnání faktorů motivace v podnikovém prostředí ve vybraném podniku

Anna Rýdlová

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Anna Rýdlová
Osobní číslo: M22599
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Porovnání faktorů motivace v podnikovém prostředí ve vybraném podniku

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky na téma motivace v podnikovém prostředí.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybraný podnik.
- Analyzujte současný stav motivace ve vybraném podniku.
- Na základě výsledků šetření navrhněte vhodná doporučení pro podnikovou praxi.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Sixth edition. London: Kogan Page, 2016. ISBN 9780749476823.
BARTÁK, Jan. *Osobnostní management*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3114-3.
MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 2021. ISBN 9788026217282.
MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada, 2021. ISBN 9788027130054.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na porovnání motivačních faktorů v podnikovém prostředí mezi jednotlivými generacemi ve vybraném podniku. Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit, co motivuje různé generace v pracovním prostředí. Teoretická část se věnuje vymezení základních pojmů, motivačním teoriím a charakteristice jednotlivých generací, které souvisejí s tímto tématem. Praktická část je založena na kvantitativním výzkumu pomocí dotazníkového šetření, přičemž získaná data byla analyzována s pomocí statistických nástrojů. Na základě těchto zjištění jsou pro společnost navržena konkrétní doporučení, které by mohly napomoci zlepšit motivaci zaměstnanců.

Klíčová slova: generace, dotazníkové šetření, motivace zaměstnanců, faktory motivace, podnikové prostředí

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on comparing motivational factors in a corporate environment across different generations within a selected company. The main aim of this thesis is to identify what motivates various generations in the workplace. The theoretical part is dedicated to defining key concepts, presenting motivational theories, and describing the characteristics of each generation relevant to the topic. The practical part is based on quantitative research conducted through a questionnaire survey, with the collected data analyzed using statistical tools. Based on the findings, specific recommendations are proposed for the company to help improve employee motivation.

Keywords: corporate environment, employee motivation, generation, motivation factors, questionnaire survey

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Jance Vydrové, PhD., za odborné vedení a cenné rady, které mi během této práce věnovala. Také bych chtěla poděkovat společnosti za možnost realizace mého výzkumu.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 MOTIVACE.....	15
1.1 MOTIV.....	17
1.2 STIMULACE A STIMUL.....	17
1.3 MOTIVAČNÍ TEORIE.....	18
1.3.1 Maslowova pyramida potřeb.....	18
1.3.2 Teorie X a Y.....	20
1.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.....	22
1.4 FAKTORY MOTIVACE.....	23
1.4.1 Vnitřní a vnější faktory motivace.....	23
1.4.2 Vnitřní motivační faktory.....	23
1.4.3 Vnější faktory motivace.....	24
1.4.4 Faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců.....	25
1.4.5 Zlaté pravidlo motivace zaměstnanců.....	26
1.5 MOTIVACE NEHMOTNÁ A HMOTNÁ.....	28
1.5.1 Nehmotná motivace.....	28
1.5.2 Hmotná motivace.....	29
2 CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH GENRACÍ.....	31
2.1 POJEM GENERACE.....	31
2.2 PŘEHLED GENERACÍ.....	31
2.2.1 Baby Boomers.....	31
2.2.2 Generace X.....	32
2.2.3 Generace Y.....	34
2.2.4 Generace Z.....	35
3 SWOT ANALÝZA.....	37
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
5 VYBRANÁ SPOLEČNOST.....	41
5.1 HISTORIE TOVÁRNY V OPAVĚ.....	41
5.2 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO.....	41
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	42
5.4 POSKYTOVANÉ BENEFITY VYBRANOU SPOLEČNOSTÍ.....	43
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	45
6.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	46
6.1.1 Charakteristika respondentů.....	46

6.1.2	Motivující faktory.....	49
6.2	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	53
6.3	SHRNUTÍ HYPOTÉZ.....	57
6.4	SWOT ANALÝZA.....	58
6.4.1	Silné stránky	58
6.4.2	Slabé stránky	59
6.4.3	Příležitosti.....	60
6.4.4	Hrozby	61
7	DOPORUČENÍ PRO VYBRANOU SPOLEČNOST	63
7.1	FINANČNÍ OHODNOCENÍ.....	63
7.2	ATMOSFÉRA A VZTAHY NA PRACOVÍŠTI.....	64
7.3	FLEXIBILITA PRACOVNÍ DOBY.....	65
7.4	JISTOTA PRÁCE	67
7.5	DALŠÍ MOTIVAČNÍ FAKTORY	67
ZÁVĚR.....		69
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		70
SEZNAM OBRÁZKŮ		73
SEZNAM TABULEK.....		74
SEZNAM GRAFŮ		75
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		76
SEZNAM PŘÍLOH.....		77

ÚVOD

Motivace zaměstnanců je jeden z klíčových prvků každého podniku. Motivovanější pracovníci bývají spolehlivější, výkonnější a méně chybují. Lépe mezi sebou spolupracují, mají větší pracovní nasazení a také se jejich pracovní přístup promítá nejen do jejich pracovních výsledků, ale také do vztahů na pracovišti. A právě z těchto důvodů, je důležité věnovat pozornost tomu, co motivuje pracovníky. (Urban, 2017)

Tato bakalářská práce se zaměřuje na porovnání motivačních faktorů v podnikovém prostředí napříč jednotlivými generacemi pracovníků. Cílem je zjistit co motivuje jednotlivé generace Baby Boomers, X, Y a Z.

Práce se skládá ze dvou částí – z teoretické a praktické, v teoretické části se zabýváme vymezením základních pojmů, jako je motivace, motivační faktory a teoriemi, jenž souvisí s tímto tématem. Dále se zde také nachází charakteristika jednotlivých generací, které se vyskytují na trhu práce, jedná se o generace Baby Boomers, X, Y a Z. Teoretická část slouží jako podklad pro navazující praktickou část, kde se ověřují poznatky z literatury.

Praktická část se zaměřuje na kvantitativní výzkum, který byl proveden pomocí dotazníkového šetření ve vybrané společnosti mezi zaměstnanci. Získané výsledky ze šetření byly využity pro výpočet a vyhodnocení předem stanovených hypotéz.

Na základě získaných výsledků jsou na závěr navrhnuté konkrétní doporučení, které by mohla společnost využít pro motivaci zaměstnanců a také pro jejich vyšší pracovní spokojenost, výkon a také loajalitu. Cílem těchto návrhů je přizpůsobit pracovní prostředí a benefity jednotlivým generacím, tak aby odpovídaly jejich potřebám.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je porovnání faktorů motivace v podnikovém prostředí s ohledem na rozdíly mezi generacemi Baby Boomers, X, Y a Z. K naplnění tohoto cíle je nejprve třeba si vymezit několik dílčích cílů.

Nejprve je třeba si teoreticky vymezit pojem motivace, její význam, také si vysvětlit související pojmy, například motiv, stimul nebo si definovat různé teorie motivace. Následujícím dílčím cílem je charakteristika pojmu generace a popsání jednotlivých generací. Třetím dílčím cílem je provedení dotazníkového kvantitativního šetření a následně jeho vyhodnocení. Posledním dílčím cílem bude návrh doporučení pro vybranou společnost.

Pro správné stanovení hypotéz a naplnění hlavního cíle této bakalářské práce, je nezbytné si zvolit náležité výzkumné metody. V následujících odstavcích je popsán přístup pro sběr a analýzu dat, využití metody a na závěr jsou zde popsány hypotézy, které byly odvozeny od teoretické části a tvoří základ pro praktickou část.

Na základě dostupné literatury lze říct, že kvantitativní výzkum je ověřování zvolených hypotéz. Během tvorby hypotézy se využívá deduktivní nebo induktivní přístup. Dedukce znamená, že se nejprve prozkoumá teorie a z ní jsou následně vytvořené hypotézy, které jsou poté ověřené pomocí nasbíraných dat. Tato metoda byla využita při analýze odpovědí v dotazníku, bylo zde prověřeno, čím lze rozdílné generace motivovat.

Indukční metoda naopak začíná sběrem dat nebo případně jejich pozorováním a na základě výsledku se snaží najít nové souvislosti, a nakonec z nich vzniknou nové poznatky. Tato metoda byla využita v praktické části, při analýze odpovědí z dotazníku, kde bylo prověřeno, jaký přístup mají jednotlivé generace k motivaci. (Disman, 2021)

Pro zpracování výsledků byla rovněž využita metoda analýzy a syntézy. Pomocí analýzy jsme roztřídili odpovědi do menších částí pro detailnější zkoumání a syntéza pomohla naopak tyto části spojit do jednoho uceleného celku pro formulaci závěru.

V praktické části byl využitý kvantitativní výzkum, konkrétně byl uplatněný v online dotazníku. Tento způsob umožnil získat data od odlišných generací. V dotazníku se zkoumalo, jak jsou důležité motivační faktory na pracovišti pro jednotlivé generace. Jednou z výhod této metody bylo statistické zpracování, které napomohlo k objektivnímu vyhodnocení závěru. (Disman, 2021)

Hypotézy byly formulovány na základě teoretické části, která byla vytvořena

na základě odborné literatury a minulých výzkumu v oblasti motivace. Prvním krokem pro testování hypotézy je nutné si určit nulovou a alternativní hypotézu. Nulová hypotéza (H_0) obvykle tvrdí, že mezi zkoumanými skupinami nebo jevy není žádný rozdíl. Toto tvrzení znamená, že pokud zde bude nalezen rozdíl, je to způsobeno různorodostí dat. Nulovou hypotézu bychom chtěli zamítnout, abychom mohli prokázat alternativní hypotézu (H_A). Alternativní hypotéza nastává v situaci, kdy je H_0 zamítnuta, ve většině případech říká, že mezi skupinami nebo jevy existuje rozdíl. Do té doby, než se prokáže opak, tak vždy platí nulová hypotéza.

Druhým krokem je nutné si stanovit hladinu chyby alfa (α), která nám určuje pravděpodobnost, že nulová hypotéza bude zamítnuta, i když je ve skutečnosti platná. Hladina alfa ukazuje, jak moc je výzkumník ochoten akceptovat možnost chyby. Ve většině případech se volí menší hodnota, například 0,05 (5 %) nebo 0,01 (1 %), toto číslo již záleží na výzkumníkovi.

Třetím krokem je výpočet hypotéz a také určení p-value hodnoty. Posledním krokem je doporučení na základě hodnot. Při posouzení výsledků se řídíme pravidlem, který nám říká: „*jestliže p-hodnota je menší než hladina α nebo se ji rovná, data přinášejí evidenci pro zamítnutí H_0* “. To znamená, že mezi zkoumanými jevy je statisticky významný rozdíl. A naopak pokud je p-value je větší jak alfa, nulová hypotéza není zamítnuta a není zde prokázán žádný rozdíl. Díky těmto pravidlům je možné analyzovat data a zjistit, zda se hypotéza potvrdila či nikoliv. (Hendl, 2009)

Cílem těchto hypotéz je ověřit, zda se skutečně liší motivátory mezi generacemi nebo nikoliv. Vždy se jedna hypotéza zaměřuje na jeden motivační faktor, který by mohl být mezi generacemi rozdílný. Formulovanými hypotézami jsou následující:

H01: Finanční ohodnocení je důležitější pro generaci X a Z než pro generaci Y a Baby Boomers.

H02: Atmosféra a vztahy na pracovišti jsou důležitější pro motivaci generace Z a Y než pro generace Baby Boomers a X.

H03: Flexibilita pracovní doby je důležitějším motivačním faktorem pro generaci Z a Y, než pro generace Baby Boomers a X.

H04: Jistota zaměstnání je důležitějším motivačním faktorem pro generaci Baby Boomers a X než pro generace Z a Y.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Motivace je klíčovým faktorem ve firmě, protože ovlivňuje zaměstnance, jak pracují a jak se snaží dosáhnout svých cílů. V oblasti managementu se často setkáváme se dvěma pojmy – stimul a motiv. Jsou to blízké pojmy, ale je důležité je od sebe správně rozlišit. Oba tyto pojmy vznikají v různých situacích a mají jiný původ.

Termín motivace pochází z latinského slova „*movere*“, což znamená „*hýbat se*“ nebo pohybovat. Je to tedy univerzální označení pro všechny vnitřní podněty, které vedou člověka k určitému jednání. To znamená, že v naší psychice působí určité vědomé i méně vědomé podněty, které nás ovlivňují. (Armstrong, Stephen, 2015, Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Motivace je pojem, který se používá k popisu vnitřních a vnějších sil, které vedou člověka k jednání. Lze tak konstatovat, že je to „*nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování, slovem motivace se obvykle označuje jako proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup)*“. (Plamínek, 2015, s. 31)

Bedrnová, Nový a kol. (2007, s.221) definují motivaci jako „*skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy*“. Jinak řečeno, člověk někdy jedná na základě impulzů, které si sám neuvědomuje, ale přesto ho vedou k určitému chování.

Motivace také označuje vše, „*co způsobuje určitou aktivitu, určité chování člověka. Odpovídá také na otázku, čím byla aktivita vyvolaná nebo proč se změnila.*“ (Porvazník, 2014, s. 315)

„*Motivace má vést a povzbuzovat zaměstnance k lepším výkonům a dobrému psychickému rozpoložení. Nemusí být pouze ve finanční či hmotné podobě. Motivace by neměla pouze vést k vyšším výsledkům, ale zároveň by měla udržet pracovníka v dobré náladě.*“ Je důležité podporovat zaměstnance v udržování dobrých vztahů s kolegy na pracovišti, bez ohledu na jejich rozdíly. Vzájemná pomoc a podpora na pracovišti jsou vysoce ceněné, i když z nich zaměstnanci nemají žádné přímé materiální výhody. (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 414-415)

Také je důležité zmínit, že motivace se projevuje ve 3 dimenzích současně. Jedná se o dimenzi směru, dimenzi intenzity a dimenzi stálosti. Dimenze směru – motivace nás směřuje k určité činnosti a zároveň může odrazovat od jiných možností. Lze to vyjádřit například „*chci to a to*“, „*toužím po tom a tom*“ nebo „*nechci se zabývat tím a tím*“. Dimenze intenzity je zaměřena na sílu nebo intenzitu motivace. Vyjadřuje, jak je silně určitý člověk motivován k určité činnosti. Při vyšší intenzitě motivaci, je vkládána větší energie a úsilí pro dosažení cíle. Dimenze stálosti se projevuje vytrvalostí člověka, který nepovoluje ve svém úsilí, i když se vyskytnou různé překážky nebo se mu nedaří. Tato schopnost udržet si motivaci, ukazuje silnou vůli, která je důležitá pro dlouhodobý úspěch. (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 221)

Pojem motivace souvisí s mnoha faktory, mezi nejdůležitější můžeme zařadit fyziologické, biologické, ekonomické, psychologické, sociologické a další aspekty. Při opakovaných činnostech, se vytváří návyk, který později provozujeme již automaticky. Důležitá je také motivace spojená se zájmy, které mohou být zaměřené na přírodu, techniku, sběratelství nebo sport. Určitě se nesmí opomenout hodnoty, mezi které řadíme osobní (rodina nebo úspěch) a také společenské hodnoty. Na ně poté navazuje ideál, který stanovuje představu o tom, jak může svět fungovat. (Barták, 2021)

Neexistuje jednotný přístup k motivaci, což nám vystihuje „*zlaté pravidlo motivace*“, každý člověk má jiné potřeby a hodnoty a je třeba hledat různé způsoby, jak motivaci přizpůsobit dané situaci. (Plamínek, 2015, s. 36)

Když chce manažer účinně motivovat své zaměstnance k požadovanému výkonu, musí znát jejich motivační profil. Ten umožní manažerovi zvolit vhodné motivační prostředky, které nejen povedou k větší produktivitě, ale také k větší spokojenosti zaměstnance. Motivační profil se bude u každého pracovníka lišit, protože každého bude motivovat něco jiného. (Porvazník, 2014)

Pro pochopení motivace je nezbytné znát určité motivační teorie, které se nám snaží vysvětlit, co nás vede k určitému jednání. Mezi nejznámější patří Maslowova pyramida potřeb, Teorie X a Y nebo Herzbergova motivačně-hygienická teorie. Tyto přístupy nabízejí různé pohledy na to, co zaměstnance motivuje a jak lze motivaci efektivně využít.

1.1 Motiv

Motiv představuje vnitřní sílu, která člověka podněcuje k určitému jednání. Můžeme ho brát jako důvod nebo příčinu jeho chování. Také ovlivňuje jeho prožívání a může dodávat jeho činností smysl. Motiv směřuje k dosažení konkrétního duševního stavu.

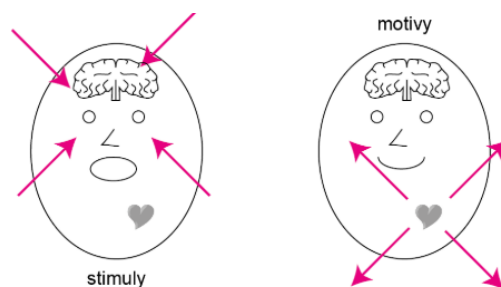
Jestliže motivy směřují stejným nebo podobným směrem, vzájemně podporují, což usnadní rozvoj a průběh motivované činnosti. Naopak u motivů, které jsou v rozporu, je možnost, že se budou navzájem oslabovat a tím negativně ovlivňovat motivaci, někdy ji mohou dokonce úplně potlačit. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Výhodou motivu je, že pokud se danému člověku podaří najít správný motiv, může pracovat i bez vnějších podnětů. Svou práci bude vykonávat, protože ho baví a považuje ji za důležitou. Zásadní je pochopit, co konkrétního člověka motivuje. Někdy bohužel nestačí pochopit jen jeho potřeby, důležité je také chápat i celý motivační proces. (Plamínek, 2015)

1.2 Stimulace a stimul

Stimulací můžeme označit externí vlivy na psychický stav daného člověka, které vedou ke změnám v jeho činnosti. Tyto změny většinou nastávají úpravou psychických procesů, zejména motivace. Stimulem může být jakýkoliv podnět, který vede k jistým změnám v motivaci člověka. Hlavním rozdílem mezi stimulací a motivací spočívá v působení na člověka z vnějšího prostředí, obvykle to bývá skrze jednání druhých. I když může mít různé podoby, většinou se jedná o vnější zásah do jeho činnosti, který ovlivní jeho psychické procesy, především motivaci. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Můžeme tedy říct, že stimulace je jednodušší než motivy – pokud budeme zaměstnancům vyplácet pravidelnou mzdu a budeme je za jejich výkony odměňovat, budou pro nás chtít raději pracovat. Tento typ má však jednu hlavní slabinu. V okamžiku, kdy přestaneme poskytovat tyto odměny, jejich motivace k práci klesne nebo se může úplně zastavit. To nám ukazuje, že je stimulace efektivní v krátkodobém horizontu a nemůže být dlouhodobým řešením. Je spojena s vnějšími podněty, které vedou k okamžité změně v chování, pokud je zaměstnanec obdrží. Jejich účinnost je však krátkodobá. (Plamínek, 2015)



Obrázek 1 Rozdíl mezi stimulem a motivem

(Zdroj: Plamínek, 2015, s. 39)

Na pravé straně obrázku můžeme vidět motivy, které vycházejí z nitra člověka. Šipky směřují ven z daného člověka, což naznačuje, že se jedná o vnitřní motivaci, může to být například touha po uznání nebo seberealizaci. Na levé straně se nacházejí stimuly, které přichází z vnějšího prostředí a ovlivňují člověka zvenčí. Šipky, které směřují dovnitř, znázorňují podněty z okolí (pracovní podmínky nebo odměny). Tento rozdíl je důležitý, protože společnosti se často zaměřují především na stimuly. Pokud však zaměstnanec nemá dostatečnou vnitřní motivaci, tak vnější podněty nebudou mít dlouhodobý účinek.

1.3 Motivační teorie

Nejznámější motivační teorií je Maslowova teorie potřeb, kterou vytvořil Abraham Maslow. Tato teorie se zaměřuje na hierarchii lidských potřeb. Dále sem můžeme zařadit McGregorovu teorii X a Y, které rozlišují dva základní typy pracovníků a k nim odpovídající styl řízení, nebo Herzbergovu motivačně-hygienickou teorii, která určuje faktory vedoucí k pracovní spokojenosti, anebo pouze k předcházení nespokojenosti.

Kromě těchto tří základních motivačních teorií existují i další, které se soustředí na různé aspekty motivace. Adamsova teorie spravedlnosti se zaměřuje na vnímání spravedlnosti v odměňování a jeho dopad na pracovní výkonnost. Skinnerova teorie zesílení je odvozena z principů operativního zkoumání, jak odměny a tresty ovlivňují chování zaměstnance. Vroomova teorie očekávání vychází z předpokladu, že je motivace člověka ovlivněna jeho vnitřním očekáváním, které se týká budoucnosti. Zaměřuje se na tři důležité prvky: valenci, instrumentalitu a očekávání. (Barták, 2021)

1.3.1 Maslowova pyramida potřeb

Podle Abrahama Maslowa lze lidské potřeby rozdělit do hierarchie. Čím více uspokojíme naše potřeby, tím výše se budeme posouvat v naší hierarchii. Abychom se mohli posunout na vyšší úroveň, musíme nejdříve naplnit potřeby nižší úrovně. Maslow tuto hierarchii

potřeb rozdělil do pěti skupin: fyziologické potřeby, potřeba jistoty, potřeba sociální (sounáležitosti a lásky), potřeba uznání a potřeba seberealizace.

Fyziologické potřeby, nebo také fyziologické pudy, jsou základními a nejdůležitějšími potřebami v Maslowově pyramidě, protože pokud nesplníme nejnížší stupínek potřeb, nemůžeme se posunout k vyšším úrovním. Tyto potřeby můžeme uspokojit například pomocí mzdy, kterou získáme prací, za kterou si můžeme pořídit potřebné potraviny. Také sem můžeme zařadit spánek, dýchání nebo sexuální potřeby. (Maslow, 2021)

Pokud splníme podmínky fyziologických potřeb, můžeme se posunout na druhou úroveň pyramidy – na potřebu jistoty, bezpečí nebo určité stability v životě. Tato potřeba zahrnuje nejen fyzickou bezpečnost, ale také určitou psychickou stabilitu a jistotu v životě. Často hledáme stabilitu v pracovních podmínkách, finančním zabezpečení, mezilidských vztazích nebo v bydlení.

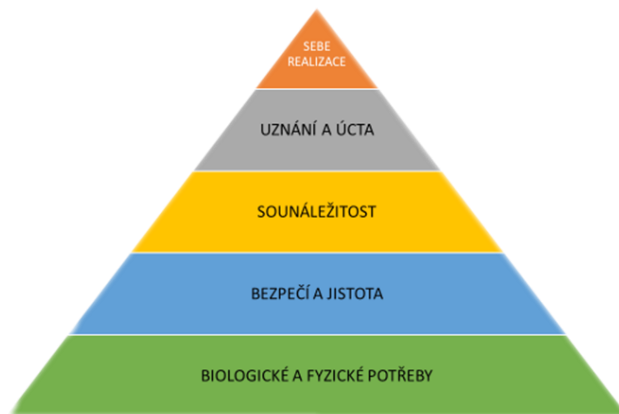
Třetí potřebou v Maslowově hierarchii jsou sociální potřeby. Zde můžeme zahrnout potřebu přátelství, lásky, sounáležitosti a mezilidských vztahů. Lidé si obecně přejí být součástí určité skupiny, ať se jedná o rodinu, přátele nebo kolegy v práci. Tyto potřeby jsou také spojeny s emocemi a pocitem uznání od druhých. Když jsou tyto potřeby uspokojeny, cítíme se bezpečně a šťastně, což podpoří naše duševní zdraví. Patří zde také touhu po partnerství a uznání od společnosti. Bez těchto mezilidských vazeb může mít člověk pocity osamění, což by negativně ovlivnilo jeho kvalitu života. (Maslow, 2021)

Následující potřebou je potřeba uznání, sebeúcty a respektu nebo jak označuje Urban, „*potřeby vlastního ega*“. Pokud bude tato potřeba uspokojena, povede k pocitům sebedůvěry a víry v to, že jsme v něčem dobří a užiteční. Pokud tyto potřeby neuspokojíme, můžeme se cítit méněcenní nebo slabí, což může vést až ke ztrátě odvahy daného člověka. (Urban, 2017, s. 20)

Jakmile jsou splněny předchozí čtyři úrovně Maslowovy pyramidy potřeb, tak se dostáváme na její nejvyšší vrchol, kterým je potřeba seberealizace. Do této potřeby můžeme zahrnout osobní rozvoj, získání nových zkušeností, překonání výzev a uplatnění kreativity v práci nebo osobním životě. U každého člověka se podoba těchto potřeb bude lišit, pro někoho se může jednat o touhu být skvělou matkou, pro někoho tvorba vynálezů nebo se proslavit v oblasti sportu. Zde se vyskytují největší rozdíly v individuálních potřebách.

Kognitivní teorie je důležitá pro dosažení seberealizace, protože klade důraz na schopnosti jako je vnímání, myšlení nebo učení. Pokud tyto schopnosti nejsou dostatečně rozvinuty, mohou člověku bránit, v naplnění jeho potenciálu, osobním růstu a také v touze po poznání nových věcí. (Maslow, 2017)

Z této teorie můžeme vyvodit, že pracovní motivaci ovlivňují především neuspokojené potřeby, protože jak tvrdí A. Maslow: „*Uspokojená potřeba přestává motivovat*“. Tento citát však neplatí pro nejvyšší stupeň pyramidy – potřebu seberealizace. Tuto potřebu totiž nikdy nelze zcela naplnit, na rozdíl od nižších úrovní, což znamená, že nás má stále co motivovat. (Maslow, 2021, Uran, 2017, s. 20)



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb

(Zdroj: firmy. pohoda, 2020)

Obrázek nám znázorňuje hierarchické uspořádání potřeb dle Maslowa.

1.3.2 Teorie X a Y

Tuto teorii vytvořil McGregor po vzoru Maslowovy hierarchie potřeb. Teorie představuje dva odlišné pohledy, na to, jak by měli manažeři své podřízené v práci motivovat, aby podávali lepší výkony a jak je efektivněji vést. Podle McGregora existují dva přístupy k zaměstnancům, a to teorie X a Y.

Teorie X je zavedena na metodě „*cukru a biče*“. Vychází z předpokladu, že lidé jsou líní a mají určitý nezájem k práci. Předpokládá se, že zaměstnanci budou vykonávat svou práci pouze tehdy, pokud budou pod neustálým dohledem, anebo když je čeká za odvedenou práci odměna. Podle této teorie je tedy nutné, aby organizace kontrolovala své zaměstnance a při nesplnění úkolů by je čekal trest za špatně odvedenou práci.

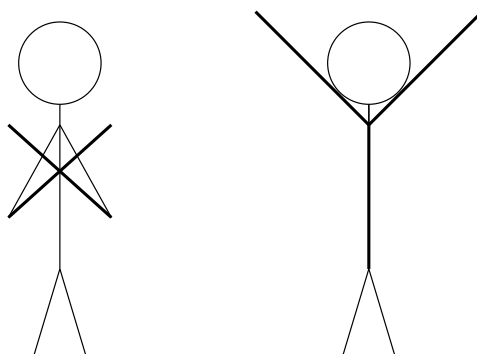
Běžný pracovník se obvykle snaží vyhnout zodpovědnosti, dává přednost tomu, aby byl zaměstnán, chybí mu touha po úspěchu a nejvíce si cení stability a jistoty, kterou může najít například v zaměstnání. Je bohužel motivován pouze na prvních dvou úrovních Maslowovy pyramidy, a to na fyziologické úrovni a na úrovni jistoty. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 66)

Tento styl vedení je nejčastěji používán ve společnostech, kde je třeba zajistit vyšší kontrolu nad zaměstnanci, jako například v průmyslovém a výrobním sektoru, továrnách, automobilních službách, ale také v bezpečnostních službách. Tento styl je vhodný do prostředí, kde je nutná určitá disciplína a kde se neočekává, že zaměstnanci budou kreativní.

Opakem teorie X je teorie Y, která je založena na názoru, že lidé jsou přirozeně motivováni a sami chtějí pracovat, když k tomu mají vhodné podmínky. McGregor je toho názoru, že pokud zaměstnanci dostanou příležitost se podílet na rozhodování, kreativě nebo k rozvíjení svých schopností a dovedností, tak budou vykovávat svou práci odpovědně. (Barták, 2021)

V takovém prostředí se může i běžný pracovník naučit nejen přijímat odpovědnost, a dokonce ji i sám aktivně vyhledávat. Intelektuální schopnosti běžného pracovníka jsou využívány jen z části. Tento přístup navíc podporuje spolupráci mezi zaměstnanci a pomáhá jim více pracovat jako tým. Teorie Y pokrývá především vyšší stupně Maslowovy pyramidy, konkrétně úctu a seberealizaci.

Styl Y se využívá v inovativních a kreativních společnostech, konkrétně v designových studiích nebo technologických společnostech, ale také v malých firmách nebo neziskových organizacích. Můžeme říct, že tento styl se uplatňuje tam, kde je kladen důraz na důvěru, flexibilitu a růst jednotlivých členů společnosti. (Cejthamr, Dědina, 2010)



Obrázek 3 Pracovník X a Y

(Zdroj: Vanková, 2023)

Postava na levé straně nám znázorňuje pracovníka X, který pracovat nechce a má vrozený odpor k práci. Naopak postava na pravé straně nám zobrazuje pracovníka Y, které má radost z práce.

1.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Tato teorie rozlišuje dva faktory – motivační, které ovlivňují spokojenost a motivaci k práci, a hygienické, které souvisí s nespokojeností.

Hygienické faktory popisují vnější podmínky práce. Pokud nejsou správně nastavené, mohou vést k nespokojenosti a negativně tím ovlivnit motivaci zaměstnanců. Když jsou naopak správně nastavené, tak udržují pouze neutrální stav a nepřispívají ke zvýšení motivace. Mezi tyto faktory patří plat a finanční odměny, pracovní podmínky (vybavení společnosti a bezpečnost), vztahy na pracovišti (s kolegy a nadřízenými), pracovní doba, jistota zaměstnání a také jakým stylem je firma vedena. (Šekýř, 2014)

Motivační faktory představují vnitřní faktory, které mají pozitivní vliv na spokojenost a motivaci. Pokud tento faktor chybí, tak zaměstnanci nejsou vyloženě nespokojeni, ale ani spokojeni. Jejich motivace zůstává na stejné neutrální úrovni. Řadí se zde několik motivátorů – uznání a pochvala (ocenění za dobře odvedenou práci), kariérní rozvoj, zajímavá práce, jež má hlubší význam, odpovědnost (dáme zaměstnanci větší zodpovědnost) a úspěchy. (Barták, 2021)

Z této teorie vyplývají dva významné závěry. Prvním je, že pokud jsou zaměstnanci nespokojeni, bude těžké je opět namotivovat a pokud se to podaří, bude to finančně náročné. Nespokojení zaměstnanci nemají zájem o větší závazky v práci, nevnímají ji jako důležitou. Nebudou mít potřebu se v práci snažit, a díky tomu nevyužijí svůj potenciál a nebudou mít snahu se zlepšovat. Pokud chceme zaměstnance motivovat, je důležité pracovat na odstranění jejich nespokojenosti.

Druhý závěr říká, že pokud odstraníme nespokojenost zaměstnanců, neznamená to, že budou více motivováni k práci. Je důležité, aby firma vylepšila pracovní podmínky, ale jen to nestačí, aby zaměstnanci pracovali více. Je důležité, aby měli určité vnitřní podněty, příkladem může být možnost se rozvíjet. (Urban, 2017)

Pokud bychom měli tyto dva faktory porovnat, je zřejmé, že hlavní postavení mají motivátory z vnitřních podnětů a také podstaty práce. (Porvazník, 2014)

1.4 Faktory motivace

Jak už bylo zmíněno, motivace hraje klíčovou roli v pracovním prostředí, protože ovlivňuje produktivitu, spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Každého člověka motivují různé podněty, a proto je důležité pochopit, jak lze tyto faktory využít v praxi.

Motivaci můžeme rozdělit na vnitřní a vnější, přičemž oba tyto typy mají vliv na chování zaměstnanců. Také existují různé typy faktorů, které posilují nebo oslabují motivaci zaměstnanců. Důležité je rovněž zmínit pojem „*Zlaté pravidlo motivace*“. (Urban, 2017)

1.4.1 Vnitřní a vnější faktory motivace

Toto rozdělení popisuje motivaci jako proces, který se liší podle závislosti na tom, zda vychází z vnitřních, nebo vnějších faktorů. Tento rozdíl je důležitý pro pochopení toho, jak lidé reagují na různé podněty v pracovním prostředí. Na rozdíl od jiných teorií, například Maslowovy hierarchie potřeb, která se více zaměřuje na povahu lidských potřeb a jeho hierarchického uspořádání.

Vnitřní faktory motivace jsou spojeny s vnitřními potřebami člověka, přičemž tyto potřeby jsou spojené s prací, kterou vykonává. Naopak vnější faktory motivace jsou spojeny s externími podněty, které přicházejí z jeho okolí a jsou spojeny s vnějšími odměnami.

1.4.2 Vnitřní motivační faktory

Vnitřní motivační faktory vychází z potřeb seberealizace a uznání, tedy z nejnižších stupínků Maslowovy hierarchie potřeb. Mezi nejdůležitější vnitřní motivátory můžeme zařadit: samostatnost, rozvoj schopností, viditelné výsledky a smysl práce. Tyto čtyři faktory nepůsobí na všechny stejně, závisí to na individuálním přístupu člověka. Samostatnost je důležitá, protože lidé mají přirozenou potřebu kontrolovat svou práci. To však neznamená, že bychom měli dát zaměstnanci úplnou volnost v práci, znamená to, že bychom měli postupně zaměstnancům delegovat určité činnosti a pravomoci. Důležité je zde také hodnocení, které zaměstnancům pomůže se správně rozhodnout. Když se správně rozhodnou, není třeba do jejich práce zbytečně zasahovat. (Urban, 2017)

Možnost rozvíjet své schopnosti je také účinný vnitřní motivátor. Lidé mají přirozenou potřebu se neustále zlepšovat a učit se nové věci. Tato motivace je nejvíce účinná, když se učíme nové věci, které jsou pro nás důležité nebo posilují naši sebejistotu.

Pravděpodobně nejúčinnějším vnitřním faktorem jsou viditelné výsledky práce. Jsou nejsilnější z toho důvodu, protože lidé potřebují vidět čeho už dosáhli díky své tvrdé práci. Tato schopnost roste společně se zvyšující se sebedůvěrou.

Čtvrtým faktorem je práce, která má pro nás určitý smysl a význam. Tento faktor, který podporuje motivaci, se nezaměřuje jen na výsledky. Zajímá ho spíše přínos, který jsme vytvořili pro konkrétní osoby (obvykle to mohou být zákazníci dané společnosti) nebo pro společnost celkově. (Urban, 2017)

Pokud jsou tyto čtyři faktory naplněny, zaměstnanci společnosti mohou pracovat samostatně, rozvíjet se, vidět průběžné výsledky i smysl své práce. Díky těmto faktorům mají zaměstnanci větší sebevědomí k vykonávání složitějších úkolů.

Tuto vnitřní motivaci lze podporovat u všech zaměstnanců, kteří o ni mají zájem, i když se vždy najdou výjimky, kteří nejsou spokojeni se svou prací a rádi by změnili společnost nebo pozici. K podpoře vnitřní motivace můžeme také použít rotaci úkolů, zvýšení zodpovědnosti zaměstnanců a chválu za dosažené výsledky. (Urban, 2017)

1.4.3 Vnější faktory motivace

Vnější faktory motivace jsou nástroje, kterých firma využívá k motivaci svých zaměstnanců. Nejčastěji to mohou být odměny, které zaměstnanci dostanou za svou odvedenou práci v požadovaném čase. Mezi tyto faktory řadíme finanční ohodnocení, mzdu, prémie nebo různé bonusy. K těmto faktorům můžeme také zahrnout povýšení nebo budoucí zvýšení mzdy. Dále sem můžeme zahrnout uznání a pochvalu, stejně jako prestiž, která je spojena s naší pracovní pozicí, ať už osobní nebo na odborné úrovni. Pozitivní vliv může mít na zaměstnance také jistota práce, která jim dává pocit stability a jistoty. (Urban, 2023; Armstrong, Stephen, 2014)

Vnější motivace může mít silný vliv na výkon zaměstnance, ale většinou nevydrží dlouhodobě. Prostředky v podobě odměn nebo benefitů dokážou člověka povzbudit, ale jakmile je zaměstnanci odebereme, tak s nimi zmizí i jeho motivace.

Kromě finančních odměn jsou zaměstnanci motivováni i jinými prostředky, které mohou ovlivnit jejich pracovní prostředí nebo podmínky na pracovišti. Můžeme sem zařadit flexibilní pracovní dobu, firemní společenské akce, možnost práce z domova nebo uznání od nadřízeného. Tyto faktory mohou zvýšit loajalitu a spojenost zaměstnance v práci. Vnější motivace je více povzbudí k práci. (Armstrong, Stephen, 2014)

1.4.4 Faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je jedním z klíčových prvků pro efektivní fungování organizace. Existuje nespočet faktorů, které ovlivňují pracovní výkony jednotlivých zaměstnanců. Mezi faktory můžeme například zařadit pracovní prostředí, příležitost osobního růstu, vedení, job design a řízení výkonosti.

Pracovní prostředí má zásadní vliv na motivaci zaměstnanců, protože ovlivňuje jejich vnímání a pocit v práci. Důležitým faktorem je rovnováha mezi pracovním a osobním životem – zaměstnanci potřebují dostatek času na odpočinek a také soukromý život. Pokud jim toto zaměstnavatel nabídne, tak zvýší jejich spokojenost a sníží možné riziko vyhoření daného zaměstnance. Dalším klíčovým faktorem je emoční pohoda a bezpečné pracovní podmínky. Když zaměstnavatel nabídne zaměstnanci fyzické i psychické bezpečí na pracovišti, podpoří tím pozitivní pracovní atmosféru a pomůže udržet vysokou motivaci zaměstnanců. Neméně důležitá je také podpora a uznání od nadřízených. Ocenění za dobře odvedenou práci posiluje loajalitu zaměstnanců a přispívá k jejich větší motivaci. (Armstrong, 2016)

Příležitost osobního růstu ocení většina pracovníků ve společnosti. Představuje to možnost si vylepšit své profesní dovednosti a tím dosáhnout určitého posunu ve své profesní kariéře. Takové příležitosti mohou zahrnovat určitá školení, nové projekty nebo více odpovědnosti.

Leadership neboli vedení je strategie, která se snaží inspirovat nebo motivovat svůj tým k lepším výkonům při dosažení společného cíle. Dobrý leader poskytne nejen jasnou vizi, ale také určitý směr. Také se snaží podporovat své zaměstnance v rozvoji a vytvářet pro ně příjemné pracovní prostředí. Je důležité, aby se dodržovali určité kompetence dle Armstronga (2009).

Tabulka 1 Kompetence pro řízení a zapojení zaměstnanců

Kompetence	Popis
Zpětná vazba, pochvala a uznání	Dát zpětnou vazbu a chválit za dobře odvedenou práci.
Etika	Zacházet se zaměstnanci spravedlivě.
Individuální přístup	Ukazuje zájem o zaměstnance.
Vyjasnění očekávání	Stanovuje jasné cíle a definuje, co se očekává.
Autonomie	Důvěřuje a zapojuje zaměstnance.
Rozvoj	Pomáhá zaměstnanci rozvíjet kariéru.
Dostupnost	Vždy je vedoucí, kde je ho potřeba.
Vedení	Pomáhá a radí zaměstnancům.

(Zdroj: Armstrong, 2016)

Tabulka nám shrnuje důležité aspekty dobrého vedení, které napomáhají vytvořit motivovaný a spokojený tým. Zaměřuje se na zpětnou vazbu a chvalu za dobře odvedenou práci, spravedlivé zacházení se zaměstnanci, osobitý přístup ke každému, důvěru a větší spokojenost pracovníka.

Job design se zaměřuje na motivaci a podporu zaměstnanců pomocí povzbuzování, vedení a potřebným školením, které vedou ke zvýšení jejich pracovní angažovanosti a k úpravě jejich pracovních pozic. Způsob, jakým zaměstnavatelé organizují práci, má zásadní vliv na motivaci jejich zaměstnanců. Autonomie – když necháme pracovníkům větší prostor při rozhodování o vlastních úkolech a způsobu jejich plnění, jim dá určitý pocit zodpovědnosti a určitou kontrolu nad danou prací. Důležitá je také různorodost úkolů, kdy zaměstnancům zadáváme úkoly, které jim umožní využít jejich dovednosti, což je pro ně zajímavější a náročnější. Výzvy a odpovědnost jsou dalším faktorem, díky kterému zaměstnanci budou angažovanější, pokud jejich práce bude vyžadovat nové výzvy a určitou možnost kariérního růstu.

Efektivní řízení výkonnosti pomáhá udržet motivaci zaměstnanců. Je důležité definovat role a odpovědnosti, celkově určit, co vlastně očekáváme od pracovníků. Konkrétně jim sdělit, jaká je jejich úloha v zaměstnání. Pokud bude nadřízený pravidelně poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu, budou rozvíjet a také vědět, kde má ještě možnost se zlepšit. (Armstrong, 2016)

1.4.5 Zlaté pravidlo motivace zaměstnanců

Toto pravidlo přizpůsobení úkolu pracovníkovi je důležité pro jeho dlouhodobou motivaci a efektivitu práce. Pokud pracovník vidí, že úkoly odpovídají jeho schopnostem, má větší

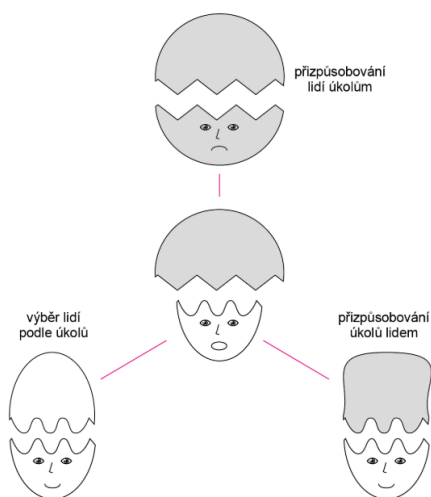
chuť do práce. To může vést k jeho vyšší produktivitě a zároveň také snížit náklady na jeho kontrolu.

Při zadávání úkolu danému pracovníkovi je možné, že mu zadaný úkol nemusí vyhovovat. V takové situaci máme dvě možnosti, jak si v takové situaci poradit – buď se zaměstnanec přizpůsobí danému úkolu, nebo úkol přizpůsobíme danému pracovníkovi.

První možností je, aby se lidé přizpůsobili úkolu bez ohledu na to, zda jim úkol pasuje či nikoliv. Tato první možnost není velmi efektivní. Lidé budou sice na daném úkolu pracovat, ale budou to dělat s nezájmem a jejich motivace na daném úkolu bude klesat. (Plamínek, 2015)

Druhou možností je, že bychom úkol přizpůsobili lidem. Je to sice náročnější proces, ale z dlouhodobého hlediska je efektivní. Zaměstnanec dostane práci, která bude odpovídat jeho dovednostem, a bude mít větší motivaci do práce. Také se zaměstnavateli sníží náklady na kontrolu daného zaměstnance, zda plní své úkoly či nikoliv.

Někdy ale tato možnost není možná. V takovém případě alespoň pozměníme zadání, aby to zaměstnanci více vyhovovalo a byl do své práce více motivován, a zaměstnavatel nemusel vynakládat finanční prostředky na jeho kontrolu. (Plamínek, 2015)



Obrázek 4 Lidé a vnímání úkolů

(Zdroj: Plamínek, 2015, s. 39)

Obrázek znázorňuje dva rozdílné přístupy k organizaci práce. Hlavním prvkem jsou zde skořápky, které symbolizují lidi a jejich potenciál. V horní části obrázku je skořápka s mračícím se výrazem. Tato část obrázku symbolizuje situaci, kdy jsou lidé nuceni se přizpůsobit úkolům, které jim nevyhovují. Nemohou zde využít své zkušenosti a naplnit svůj potenciál. Střední část znázorňuje přechod mezi dvěma přístupy. Neutrální výraz skořápky

naznačuje zlom, kdy je zvažována alternativní verze a dochází ke změně přístupu. Ve spodní části obrázku se nachází dvě skořápky s usměvavým výrazem, které reprezentují dva odlišné, ale pozitivní přístupy. V levé části jsou lidé vybíráni na základě svých schopností a dovedností, které jsou potřeba k danému úkolu. V pravé části jsou naopak úkoly přizpůsobeny lidem, aby odpovídaly jejich dovednostem.

1.5 Motivace nehmotná a hmotná

Hmotná a nehmotná motivace jsou dva základní typy, které ovlivňují chování a výkony zaměstnanců. Hmotná motivace souvisí s materiálními podněty, které lze vyjádřit konkrétními hodnotami. Naopak nehmotná motivace je spojena s emociálními a psychologickými potřebami. Tyto potřeby sice nelze vyjádřit penězi, ale jsou pro zaměstnance stejně důležité, ne-li důležitější, z hlediska dlouhodobé spokojenosti. (Urban, 2017)

1.5.1 Nehmotná motivace

Maslowův model a rozdělení motivace na vnitřní a vnější ukazují, že motivace není pouze o materiálních odměnách. Nehmotné faktory jsou klíčové pro angažovanost zaměstnanců. Patří sem jak vnitřní motivace spojená s osobními potřebami, tak i vnější faktory, které nejsou přímo spojeny s finančními potřebami, ale přesto ovlivňují pracovní výkon. I přesto, že nehmotná motivace může mít zásadní dopad na výkon a dlouhodobou spokojenost zaměstnanců, vedoucí pracovníci ji často podceňují. (Urban, 2017)

Mezi formy nehmotné motivace patří možnost a podpora zvyšování kvalifikace vzdělání zaměstnanců. Společnost jim poskytuje možnost se celoživotně učit, což jim pomůže zvýšit odborné znalosti v daném oboru. Také efektivní komunikace napomáhá k motivaci pracovníků. Když je komunikace bezkonfliktní, účinná a otevřená, vytvoří se na pracovišti pozitivní pracovní prostředí. Jinak řečeno: „*Stačí dobře komunikovat, čímž už také motivujeme. A stačí dobře motivovat a tím že dobře komunikujeme.*“ (Porvazník, 2014)

Zaměstnanci vždy ocení možnost profesního růstu. Pokud firma upřednostňuje při povýšení své interní pracovníky a nabízí pravidelné příležitosti k rozvoji, posiluje tím jejich motivaci. Zaměstnanci se cítí ocenění a vnímají důvěru, kterou do nich firma vkládá. Důvěra mezi zaměstnanci a vedením je velmi důležitá. Pokud zaměstnavatel projeví důvěru vůči zaměstnanci, motivuje ho k vyšším výkonům. Tato důvěra se také vztahuje k delegování úkolů, pravomocí či odpovědností.

Uznání a pochvala mohou být formální nebo mít celopodnikový charakter. Může probíhat diskrétně mezi manažery a členy jejich týmu, nebo mohou být provedeny veřejně. Je však důležité, aby uznání bylo také neformální. Stačí, když vedení společnosti jednoduše poděkuje, poblahopřeje nebo pochválí za dobře odvedenou práci – ať už ústně, nebo písemně. Tato drobná gesta mohou zaměstnance mnohem více motivovat než hmotné dary. (Armstrong, 2009)

Nově přijatí zaměstnanci potřebují pomoc a péči při začleňování do kolektivu. Kvalitně nastavený systém urychlí celý tento proces adaptace a pomůže jim při orientaci v novém pracovním prostředí. Někdy může při motivaci hrát roli dobrá dostupnost společnosti a také okolí, ve kterém se společnost nachází. Krátká vzdálenost do práce pracovníkům snižuje stres a přispívá k jejich psychické rovnováze.

Pro podporu zdraví zaměstnanců, společnosti nabízejí bezplatnou lékařskou péči, konzultace s lékařem či preventivní lékařské prohlídky. Dalším způsobem, jak motivovat zaměstnance k lepším výkonům, mohou být i dny dovolené navíc. Pracovníci také ocení možnost využití firemního rekreačního a relaxačního zařízení, stejně jako možnost využití klouzavé pracovní doby, která jim umožní si upravit pracovní rozvrh dle vlastních potřeb. (Porvazník, 2014)

Pokud se zaměstnanci cítí součástí organizace a mají pocit, že jsou pro ni důležití, jsou více motivovaní, loajálnější a ochotní vynaložit více úsilí. Tento pocit vytváří prostředí, kde jsou lidé ochotní investovat více úsilí do své práce. To se následně pozitivně odráží v jejich pracovních výkonech a také v celkové atmosféře na pracovišti. (Urban, 2017)

1.5.2 Hmotná motivace

Hmotná motivace je silným faktorem, zejména pro lidi s nižšími peněžními příjmy, protože jim pomáhá zlepšit životní úroveň. S rostoucími peněžními příjmy účinek hmotné motivace začíná klesat, protože si lidé rychle zvyknou na materiální odměny. V určitém bodě, který se nazývá „*kulminační bod*“, dosáhnou lidé příjmu, který je pro ně dostačující, a další finanční pobídky už pro ně nemají tak silný motivační efekt. Je možné, že lidé budou stále usilovat o vyšší příjmy, ale ty jim nepřinesou takové uspokojení. Možnost motivace zaměstnance penězi je velmi proměnlivá v závislosti na jeho situaci a nemusí být vždy efektivní. (Porvazník, 2014)

Finanční odměny mohou být účinným a většinou největším motivačním faktorem, protože lidé peníze potřebují a usilují o ně. Hrají důležitou roli při rozhodování, zda zůstat

v zaměstnání či přijmout práci v jiné firmě. Přesto však nejsou jediným faktorem, který je podněcuje k výkonu. (Armstrong, 2009)

Mezi nejčastěji využívané hmotné motivátory, jak uvádí Porvazník, patří finanční i nefinanční hmotné odměny či benefity, které zaměstnance motivují k lepším pracovním výkonům. K jednomu z nejvyžívanějších patří zvyšování mzdy/platu. Zaměstnanci tuto odměnu vnímají jako odměnu za jejich dobře odvedenou práci pro společnost. Mezi další významnou odměnu můžeme zařadit podíly na zisku, které umožňují zaměstnancům se podílet na úspěchu společnosti. Tento bonus je dán zaměstnancům v podobě peněz nebo akcií.

Zajímavým benefitem může být také třináctý a čtrnáctý plat, které nejsou u nás velmi běžné. Tyto odměny bývají vypláceny v konkrétních obdobích a mohou dosahovat až 100 % průměrného měsíčního výdělku. Třináctá mzda je vyplácená ve dvou částech, první polovina v listopadové mzdě a druhá polovina v prosincové mzdě. Čtrnáctá mzda je vyplácená již v červnové mzdě.

Některé společnosti také nabízí neplacené volno nebo dokonce neomezenou dovolenou. Tento benefit nabízí vysokou flexibilitu zaměstnancům. Zaměstnanec při neomezené dovolené nemá pevně stanovený počet dnů volna a může si je čerpat podle svých potřeb a pracovního vytížení. Je zde velmi důležitá důvěra mezi společností a zaměstnanci. Zaměstnanec tohoto benefitu může využít, pokud má splněny všechny své pracovní povinnosti. (Praceontex, 2023)

Mezi další benefity můžeme také zařadit příspěvky na životní a penzijní pojištění, DIP a úhrady nákladů na zvyšování kvalifikace. Mezi oblíbené se také řadí příspěvek na stravu, použití služebních automobilů, proplacení telefonních účtů nebo pozvání na pracovní večeři. Pro podporu zdravého životního stylu je zaměstnancům často nabízen příspěvek na sportovní aktivity nebo kulturu. Některé společnosti také nabízejí příspěvek na dopravu nebo zařizují dopravu do společnosti v podobě autobusové dopravy. Všechny tyto benefity napomáhají k vyšší motivaci zaměstnanců ve společnosti. (Porvazník, 2014)

2 CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH GENERACÍ

Zaměříme se na pojem generace a na charakteristiku jednotlivých věkových skupin, které jsou aktivní na trhu práce. Každá z těchto generací vyrůstala v jiném historickém a společenském období.

2.1 Pojem generace

Tento pojem označuje skupinu lidí narozených přibližně ve stejném časovém období, kteří sdílejí určité charakteristické rysy, hodnoty a způsob myšlení. Tito lidé byli ovlivněni stejnými historickými událostmi, technologickým pokrokem, sociálními změnami nebo také kulturním prostředím, ve kterém vyrůstali. Tyto faktory ovlivnily jejich postoje k životu, práci nebo a vzdělání.

V každé generaci se tak vytvořily určité způsoby chování, očekávání a komunikace, které jsou typické pro danou skupinu lidí. Díky těmto společným zkušenostem reagují lidé ve stejné generaci v podobných situacích podobně. I když se každý liší, tak lidé narození ve stejné době mají podobné názory na různé oblasti života, například na vztahy nebo práci. Tyto společné zkušenosti ovlivňují jejich každodenní život i způsob, jak reagují na nové výzvy. (Urban, 2017)

2.2 Přehled generací

Každá generace je něčím specifická, má své jedinečné vlastnosti, kterými se odlišuje od jiných. V následujících částech budou stručně charakterizovány jednotlivé generace, kterými jsou Baby Boomers, X, Y a Z.

2.2.1 Baby Boomers

Generace „*Baby Boomers*“ nebo zkráceně Boomers, je generace, která se narodila v letech 1946-1964. Tento termín vznikl po 2. světové válce, kdy došlo k vysokému nárůstu plodnosti. Tato generace patří mezi nejstarší osoby na trhu práce.

Vyrůstali v období poválečné obnovy, kdy se začala výrazně zlepšovat ekonomika a společnost začala procházet rychlými a výraznými změnami. Lidé věřili v lepší budoucnost, rozvíjela se průmyslová výroba a docházelo k podstatným výstavbám měst i předměstí. Významné kulturní a politické proměny nastaly především v období 60. a 70. let 20. století, zapojili se do společenských změn, například hnutí za lidská práva

nebo feministické hnutí, což v té době poukazovalo na jejich rostoucí politickou angažovanost.

Díky vysokému nárůstu populace měla generace zásadní vliv na ekonomiku a společnost. Instituce jako školy nebo nemocnice se museli přizpůsobovat jejich rostoucím potřebám, což přispělo ke kvalitnějšímu vzdělání a celkovému zlepšení životních podmínek. Zároveň významně přispěli k technologickému pokroku a globalizaci, čímž ovlivnili také generace, které přišly po nich. (sloneek, 2023)

Medlíková (2021) tuto generaci přezdívá „*sendvičová generace*“, protože se v ní většina lidí stará o své příbuzné. Je pro ně důležité, aby měli určitou jistotu a stabilitu, na kterou se mohou spolehnout.

V práci je důležité, aby se cítili uznání za svou práci. Může to být ocenění slovního uznání nebo přímo konkrétní odměna může zlepšit jejich pracovní výkon. Také si cení, když jsou jejich názory vyslechnuty a brány v úvahu. Také je důležité, aby věděli, že jejich práce má smysl a přináší reálnou hodnotu pro společnost. Pochopení a naslouchání jejich myšlenkám jim dává pocit, že jsou respektováni a jejich práce pro společnost je důležitá. (Medlíková, 2021)

Tato generace je známá především pro svou pracovitost – lidé byli zvyklí pracovat šest dní v týdnu až do roku 1968, kdy došlo k jeho zrušení. Jsou vysoce loajální ke svému zaměstnavateli a zastávají tradiční hodnoty, které se promítají i do jejich přístupu k práci. Mají silnou pracovní morálku a ideálně rádi by zůstali u jednoho zaměstnavatele po celý svůj profesní život.

Ve srovnání s mladšími generacemi, které občas mění zaměstnání, jsou mnohem méně náchylní ke změně zaměstnání a dávají tedy přednost dlouholetému působení v jedné firmě, protože jim to poskytuje určitý pocit stability a jistoty. Občas je pro ně práce důležitým prostředkem pro zajištění rodinné pohody a osobního úspěchu, což se odráží na jejich silné pracovní morálce. (optimal marketing, 2022; aksen)

2.2.2 Generace X

Generace X, se narodila v letech 1965-1980, v českém prostředí jsou často označovány jako „*Husákovy děti*“. Tato generace prožila své dětství v období socialismu a ekonomické krize. V zahraničí jim bývá přezdíváno „*Slackers*“ (z ang. „*flákač*“), odráželo to jejich vnímání jako méně ambiciózní. (Maleňáková, 2023)

Vyrůstali v období studené války, kdy byla politická situace nejistá a ve světě panovalo napětí. V 70. letech nastala ropná krize, což negativně ovlivnilo ekonomiku a způsobilo nárůst nezaměstnanosti. Společnost se potýkala s deindustrializací, která značně omezila pracovní možnosti.

Technologický pokrok byl významnou částí jejich života. Zažili nástup prvních osobních počítačů a celkově byli svědky prvních kroků v digitalizaci, která zásadně změnila způsob, jak spolu lidé do té doby komunikovali. Jako první generace si osvojila používání sociálních sítí, které využívají nejen pro pracovní příležitosti, ale také pro zábavu. (Sloneek, 2023)

Také se vyznačují svou opatrností při nakupování, rádi šetří pro případ horších časů a dávají přednost svým oblíbeným osvědčeným značkám. Jsou více konzervativní a v mnoha ohledech se drží toho, co lépe znají. V osobním životě se však často potýkají s vysokou rozvodovostí, což může souviset s jejich pragmatickým přístupem jak k práci, tak k životu.

Můžeme je charakterizovat jako nezávislou generaci, která si cení své svobody a je schopna se vzepřít autoritám, včetně svých nadřízených. Často jsou vnímáni jako rebelové, kteří nemají rádi přísná pravidla a nařízení. Na druhou stranu jsou výbornými zaměstnanci, kteří jsou ochotní, přizpůsobiví a hledání nové způsoby, jak danou věc vyřešit. Umí si poradit v nejistých situacích. (Medlíková, 2021)

V pracovním prostředí patří mezi nejvíce produktivní a odpovědné, proto často zastávají vedoucí a manažerské pozice. Mohou zde uplatnit své zkušenosti a dovednosti, příkladem může být adaptabilita nebo schopnost vést tým v období změn. Také kladou vysoký důraz na mentoring mladších kolegů v týmu a předávání jim svých znalostí. (Sloneek, 2023)

Podle výzkumu od Tivian, má pro generaci X velký význam jistota zaměstnání a finanční stabilita. Je to zapříčiněno tím, že zažili různé ekonomické situace a také propouštění. Někdy je to pro ně důležitější než kariérní růst. (Tivian)

Motivovat je lze především finančními odměnami, které jsou pro ně určitý ukazatel postavení, úspěchů a ocenění. Cení si také možnosti kariérního růstu, individuální práce, odpovědnosti a respektu. Jejich nezávislost občas vede k menší ochotě pracovat s kolegy v týmu. (Medlíková, 2021)

2.2.3 Generace Y

Generaci Y se přezdívá „*Mileniálové*“ nebo technologická generace. Zahrnuje lidi, kteří se narodili v letech 1981-1996. Od této generace se hodně očekávalo, od mládeže byli motivováni k tomu, aby věřili, že mohou dosáhnout všeho, co si jen stanoví, a aby z nich vyrostli ambiciózní a sebevědomí jedinci. I když občas mohou působit až arogantním dojmem, většinou se jedná pouze o zdravé sebevědomí, které bylo podporováno výchovou a přístupem k životu. (sloneek, 2023)

Mileniálové mají schopnost multitaskingu a zvládají dělat několik věcí najednou. Občas to může být ale nevýhodou, neboť mohou být zbrklí, protože se snaží být ve všem rychlí a první. Sdílení informací je pro ně přirozené, rádi využívají možnosti sdílených bytů nebo aut.

Kladou menší důraz na materiální statky než minulé generace a považují peníze spíše za prostředek k dosažení svých cílů. Často dávají přednost krátkodobým zaměstnáním, která jim umožní cestování nebo osobní rozvoj, před dlouhodobými závazky. Mají rádi svůj čas pro sebe a často investují více času do osobního rozvoje než do založení vlastní rodiny, kterou často odkládají. Jsou otevření různým názorům a orientacím, rovněž rozmanitost je pro ně důležitá. Podporují značky a firmy, které se věnují ekologické udržitelnosti nebo charitativním aktivitám. (Medlíková, 2021)

V pracovním prostředí preferují flexibilitu v podobě home office a dávají přednost flexibilní pracovní době před tradiční osmihodinovou pracovní dobou. Při vyhledávání zaměstnání hledají firmy, které jsou inovativní, umožní jim kariérní růst a možnost rozvoje technických i kreativních dovedností. Důležitá je také nezávislost, smysluplnost, chtějí vědět, že jejich činnost přináší reálný přínos pro společnost. Zpětnou vazbu od nadřízených vnímají jako příležitost se zlepšovat do budoucna. Rádi se vzdělávají online, protože je to pro ně efektivnější a pohodlnější. V práci očekávají příjemnou atmosféru a pracovní prostředí, bezkonfliktní kolektiv a celkově dobré vztahy. (Baša, Machová, 2023)

Upřednostňují spolupracující a otevřené pracovní prostředí, kde se klade větší důraz na týmovou práci a sdílení nápadů. Tento styl se však často liší od tradičních pracovních uspořádání, jež jsou hierarchické a více formální. (Miller, 2018)

Digitální technologie a sociální sítě jsou základními součástmi života generace Y. Tato generace s nimi vyrůstala, což mělo velký vliv na jejich každodenní rutinu, přístup k práci a způsob komunikace. (sloneek, 2023)

2.2.4 Generace Z

Generace Z zahrnuje osoby, které se narodili v letech mezi 1997-2009, dle Medlíkové (2021) se jim přezdívá „*aktivistická generace*“. Na rozdíl od předchozích generací se začali více zajímat o ekologii, politiku a společenskou zodpovědnost. Mnozí se obávají klimatických změn, terorismu a také se začali věnovat své finanční stabilitě. Je také zajímavé, že generace Z zakládá rodiny dříve než předchozí generace, což ukazuje na jejich potřebu stability v životě.

Technologie jsou pro generaci Z nezbytností, nedokázaly by si bez ní představit každodenní dění. V digitálním světě se pohybují již od narození a berou ho jako samozřejmost. Komunikují především přes sociální sítě, emoji a obrázky, což je pro ně přirozený způsob interakce. (Medlíková, 2021)

Technologie využívají nejen pro zábavu, ale také k práci anebo vzdělávání se, k tomu mohou používat nástroje jako cloud, videohovory nebo různé online platformy. Díky neustále novým technologiím se snadno a rychle adaptují a učí se novým věcem. Jsou to realisté, kteří vědí, co je pro ně důležité, a upřednostňují nástroje, které jim umožní rychlý přístup k informacím, které považují za důležité. (sloneek, 2023)

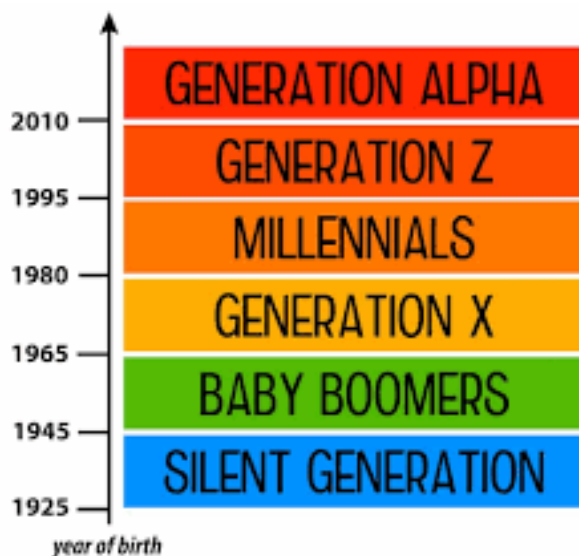
Tato generace vstupuje na pracovní trh s větším sebevědomím než ty předchozí generace, a pokud pracovní nabídka neodpovídá jejich očekáváním, jednoduše přeruší kontakt s firmou. Takzvaný „*ghosting*“ je u nich při přijímacím řízení běžný a ukazuje, že mají mnohem více možností a větší jistotu. Zároveň to může být reakce na to, co firmy uchazečům o práci dělaly roky. Mladí lidé si uvědomují svou hodnotu a nechtějí se zaměstnat ve firmě, které jim nabídne nevýhodné podmínky a raději si počkají na práci, která jim bude dávat smysl. (Barták, 2025)

Pro generaci Z je klíčová finanční jistota, protože jim lépe umožňuje plánovat budoucnost a také jim pomáhá dosáhnout jejich cílů. Důležitá je pro ně důležitá firemní kultura a atmosféra na pracovišti– vnímají hodnoty společnosti, a pokud se s nimi neztotožní, neváhají odejít. Určitě ocení otevřenou komunikaci ohledně budoucích plánů firmy i jejich vlastního profesního rozvoje. Je pro ně důležité se neustále vzdělávat. Chtějí mít určitou míru volnosti, aby mohli realizovat vlastní nápady. Mají rádi, když mají možnost pracovat z domova a mít flexibilní pracovní dobu. (Medlíková, 2021)

V zaměstnání upřednostňují práci nebo úkoly, které jsou pro ně zajímavé a naplňující. Zajímavé je také to, že si v pracovním prostředí rozumějí lépe se staršími kolegy, kteří jim

předávají jejich letité pracovní zkušenosti. Díky tomu, se jim společně dobře pracuje. (Divinová, 2025)

Dávají přednost vizuální komunikaci, protože se jim lépe vyjadřuje pomocí obrázků než psaným textem. Rodinný život pro ně hraje velkou roli, často si zaměstnání vybírají podle toho, zda se jim podaří skloubit práci s rodinou, například to může být upravená pracovní doba pro rodiče, nebo když zaměstnavatel nabízí mateřskou školku. (Medlíková, 2021)



Obrázek 5 Přehled generací

(Zdroj: ESG investice, 2022)

Obrázek přehledně zobrazuje jednotlivé generace a jejich časové zařazení. Nejstarší z nich je tichá generace (Silent Generation), která se narodila v roce 1925 a je brána až do roku 1945. Nejmladší generací je generace Alpha, která je definovaná od roku 2010.

3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza patří mezi nejvíce využívané nástroje strategického plánování, které firmy využívají pro orientaci své vlastní aktuální situace a pro určení nového směru a vývoje. K přiblížení pojmu SWOT nebo obecně k této metodě lze přirovnat k pojem strategie. Strategii si lze představit jako plán, jejímž cílem je pomoci firmě si vylepšit postavení na trhu. Správně stanovená strategie zvládne využít silných stránek společnosti, nebo se zaměřit na příležitosti, které poskytuje okolí a také se co nejlépe vypořádat s hrozbami a slabinami. Právě k tomuto slouží SWOT analýza, které má firmám pomáhat se zorientovat a určit nový směr, kterým by se měly vydal dále. (Veber, 2000)

Název této analýzy SWOT vzniklo z počátečních písmen čtyř anglických slov, kterými jsou Strengths (silné stránky), Weakness (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Díky své přehlednosti není náročná a má rozsáhle využití, proto se stala jednou z nejčastěji využívaných nástrojů při plánování strategie v podnicích, charitách, dobrovolnických organizacích a v dalších typech organizací. Využívá se také při analýze marketingu, financí, tržeb, nákladů, zisku nebo výroby.

Přestože má analýza mnoho výhod, není zcela bezchybná. Problémem může to být práce s nekvalitními nebo nepřesnými daty, práce s osobními názory nebo se nesprávné zařazení faktorů do kvadrantu. Toto nesprávné zařazení povede k chybnému vyhodnocení, a nakonec ke špatně nastavené strategii. (Sarsby, 2016; Synek, 2011)

SWOT analýzu můžeme rozdělit podle toho, odkud jednotlivé faktory pocházejí. První skupinou jsou vnitřní faktory, kam patří silné a slabé stránky. Tyto faktory může firma ovlivnit, například kvalita produktu nebo organizace firmy. Druhou skupinou jsou vnější faktory, kam patří příležitosti a hrozby. Tyto faktory už firma nemůže ovlivnit, ale může se jim přizpůsobit nebo na ně reagovat, může to být například ekonomická situace nebo nové technologie. Zároveň můžeme SWOT analýzu rozdělit podle dopadu pozitivních a negativních vlivů. Mezi pozitivní vlivy patří silné stránky a příležitost, naopak do negativních vlivů patří slabé stránky a hrozba. (Sarsby, 2016)

Silné stránky jsou vnitřní a pozitivní vlivy, které určují přednosti, jež pomáhají dané společnosti. Řadíme zde know-how společnosti, zaměstnance, jak jsou schopní a talentovaní, kvalitu produktu nebo také dobré jméno značky.

Slabé stránky představují vnitřní a negativní vlivy. Ukazují nedostatky společnosti, prostor pro zlepšení. Můžeme zde zařadit špatnou komunikaci ve společnosti, nemoderní technologie, pomalý zákaznický servis nebo nezkušené zaměstnance.

Příležitosti patří do vnějších a pozitivních vlivů, které nemůžeme přímo ovlivnit, nemáme je pod kontrolou, ale i tak mohou být pro firmu důležité. Mohou to být nové trendy, technologické novinky nebo změny v legislativě.

Hrozby patří do vnějších a negativních vlivů, které také nelze přímo ovlivnit, mohou firmě uškodit. Může se jednat o něco, co zatím není vidět, například nástup nového konkurenta, krádeže, inflace nebo přírodní katastrofy. (Veber, 2000; Sarsby, 2016)

	POZITIVNÍ VLIVY	NEGATIVNÍ VLIVY
VNITŘNÍ VLIVY	S STRENGTHS přednosti (silné stránky)	W WEAKNESSES nedostatky (slabé stránky)
VNĚJŠÍ VLIVY	O OPPORTUNITIES příležitosti	T THREATS hrozby

Obrázek 6 SWOT

(Zdroj: SalesMan)

Na obrázku můžeme vidět rozdělení SWOT analýzy na vnější a vnitřní jevy a také na pozitivní a negativní vlivy, které již byly pospány dříve.

4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V úvodu jsme si určili cíl bakalářské práce a také její metodiku. První kapitola se věnovala motivaci, jejím definicím a motivačním teoriím. Detailněji jsme si rozebrali Maslowovu teorii potřeb, která hierarchicky rozděluje lidské potřeby od fyziologických až po seberealizaci, přičemž uspokojení nižší potřeby je podmínkou k postupu na vyšší. McGregorova teorie X a Y rozděluje dva přístupy řízení zaměstnanců. Zatímco při teorii X musí být zaměstnanci kontrolováni a motivováni penězi, tak teorie Y je založena na názoru, že pracovníci sami chtějí pracovat a nemusí být nad nimi taková kontrola.

Ve druhé kapitole jsme si shrnuli pojem generace a charakteristiky jednotlivých generací, jak je motivovat v práci a co je pro ně typické. Nejstarší generace, kterou si zde popisujeme je Baby Boomers. V práci ji můžeme motivovat oceněním nebo uznáním. Ale nejdůležitější je pro ně jistota práce. Kdyby mohli, celý život by pracovali pro jednoho zaměstnavatele, jak tvrdí Mendlíková.

Generaci X, nebo také „*Husákovou generaci*“, motivuje především finanční ohodnocení, které je pro ně ukazatel úspěchu. Také rozvoj své kariéry a jistota práce je pro ně důležitá. Pro generaci Y je typické, že pro ně není až tak důležité finanční ohodnocení, berou ho pouze jako určitý prostředek pro dosažení svých cílů. Také se raději nechávají zaměstnat na kratší dobu, aby se mohli věnovat více cestování. Pro některé je ale důležitý kariérní růst a podle toho si vybírají zaměstnání, stejně tak je pro ně důležité vzdělání.

Pro poslední generaci Z, je důležité finanční ohodnocení, díky kterému mohou lépe plánovat budoucnost. Také firemní kultura a celkově atmosféra ve společnosti je pro ně důležitá, pokud se neztotožňují s jejími hodnotami jsou ochotni odejít ze společnosti. Rádi se vzdělávají a zkoumají nové možnosti, jak si rozšířit své dosavadní znalosti.

V závěru teoretické části byla shrnuta SWOT analýza, která je zkratkou čtyř oblastí. Pro firmu je důležitá, protože ji pomáhá zjistit, v čem spočívají její silné a slabé stránky, kde má příležitost pro zlepšení, jaké má příležitosti nebo jakým hrozbám může případně čelit.

Na základě teoretických poznatků a předchozích výzkumů byly vytvořeny hypotézy. Při testování se vycházelo z nulové hypotézy, která tvrdí, že mezi testovanými skupinami není statisticky významný rozdíl, a alternativní hypotéza naopak předpokládá, že se zde nachází rozdíl. Důležitá je také hladina významnosti α , která určuje míru přijatelného rizika chybovosti. Tento postup napomáhá k objektivnímu vyhodnocení výsledku pro výzkum.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 VYBRANÁ SPOLEČNOST

Mondelez International je americká potravinářská společnost se sídlem v Deefieldu, Illinois, která vznikla v roce 2012 a působí ve více než 80 zemích. Společnost se zaměřuje na výrobu občerstvení, cukrovinek a nepečených výrobků, které se prodávají ve více než 160 zemích po celém světě.

Na českém a slovenském trhu jsou jejími nejznámějšími značkami čokoláda Milka, sušenky Opavia, čokoláda Milka, BeBe Dobré ráno, Tuc, či Oreo. V České republice má společnost tři výrobní továrny, a to jsou v Lovosicích, Mariánských Lázních a Opavě, na kterou bude tato bakalářská práce především zaměřena. Na Slovensku najdeme 1 továrnu, a to v Bratislavě.

Továrna v městě Opava je největší a nejmodernější sušenkovou továrnou v Evropě. Díky moderním linkám zvládnou ročně vyprodukovat přes 100000 tun sušenek. V roce 2024 zaměstnávali 1060 zaměstnanců. (Mondelez)

5.1 Historie továrny v Opavě

Továrnu v Opavě založil v roce 1840 opavský soukeník Kašpar Melichar Baltazar Fiedor se svou ženou Amálií Fiedorovou. Firma se jmenovala Fiedor a vyráběla cukrové oplatky. Oplatky se původně pekly na otevřeném ohni, kdy je Amálie Fiedorová prodávala obyvatelům Opavy, kteří se procházeli na promenádě do parků. Firma byla považována za nejstarší svého druhu ve Slezsku.

Největší podíl na rozvoji firmy měla Marie Fiedorová, manželka Theodora Fiedora syna zakladatelů. Začali péct sušenky továrním zpracování, už bez železných kleští.

Poté kdy její manžel zemřel, převzala celou výrobu Marie Fiedorová a také vybudovala moderní továrnu s velkými stroji, také rozšířila produktové portfolio a odbyl. Firma se díky ní stala nejvýznamnějším podnikem v daném odvětví v Rakousko-Uhersku.

V roce 2012 se továrna stala součástí společnosti Mondelez International, která zde v letech 2014-2018 investovala přes 4 miliardy korun do modernizace výrobních hal a výrobních linek, které denně produkují více než milion sušenek. (Opavský deník, 2023)

5.2 Produktové portfolio

Společnost Mondelez v Opavě se především specializuje na výrobu různých druhů sušenek a oplatek. Mezi nejznámější produkty patří sušenky Oreo, které jsou zároveň

Obrázek nám poskytuje stručný přehled hierarchické struktury zaměstnanců v organizaci. Nejpočetnější zastoupení mají zaměstnanci na pozicích ve výrobě, skladu, energobloku nebo assetu.

5.4 Poskytované benefity vybranou společností

Společnost svým zaměstnancům nabízí širokou škálu benefitů. Mezi tyto benefity můžeme zařadit týden dovolené navíc nad rámec zákona (25 dní), sick days (2 dny za kalendářní rok, 1 den připadá na 1 pololetí), otcovskou dovolenou nad rámec zákoníků práce (až 5 dní navíc), odměnu za doporučení kolegy (až 20 000Kč), příspěvek na stravování.

Také nabízí Pluxee systém zaměstnaneckých benefitů, který umožňuje využívat přidělené prostředky dle vlastních preferencí (1 bod = 1 Kč, body vždy na konci roku expirují). Zaměstnanci mohou mít Pluxee v mobilní aplikaci a jednoduše s ní platit v daném obchodě.

Je zde také program na podporu zaměstnanců, který jim může poskytnout podporu v mnoho příležitostech nebo v těžkých situacích. Může se jednat o zlepšení vztahů, zvládání stresu, párovou terapii, rodičovství, udržování fyzického zdraví, zvyšování sebeúcty a sebedůvěry.

Pro zaměstnance se smlouvou na dobu určitou/neurčitou nabízí společnost doplňkové penzijní připojištění ve výši jakou si zaměstnanec sám přispívá, avšak maximálně do výše 3 % z jeho měsíční hrubé mzdy.

Životní pojištění poskytují všem zaměstnancům dobu určitou/neurčitou a také ve zkušební době. Je zde kryto pojištění pro případ úmrtí zaměstnance z jakékoliv příčiny a dále pro případ plné invalidity (invalidita III. stupně) zaměstnance následkem nemoci nebo úrazu. Firma také pořádá pro své zaměstnance dny zdraví, které se uskutečňují ve spolupráci s VZP. Zaměstnancům zde přiblíží problematiku rakoviny, kardiovaskulárních nemocí, změří jim krevní tlak, kvalitu zraku nebo hydratace platí. (Mondelez International)

Nabízí také ambassador program, ve kterém se sbírají body, které zaměstnanci dostanou za aktivity nad rámec jejich pracovní činnosti. Zaměstnavatel jim poskytuje společenské akce, kulturní, tělovýchovné akce a aktivity nebo akce, které podporují jejich duševní i fyzické zdraví.

Zaměstnanci si mohou od společnosti koupit tzv. zlom. Je to prodej kvalitních, ale neprodejních výrobků, ve většině příkladů se jedná o špatný obal nebo krátký datum expirace. Zlom se čerpá každý měsíc a cena se pohybuje 200-300 Kč.

Společnost nabízí různé slevy u dodavatelů, například u banky Raiffeisenbank, Vodafone, u automobilové společnosti Škoda a Opel, Multisport nebo Lázně Darkov a mnoho dalších. (Mondelez International)



Obrázek 9 Nabídka benefitu Pluxee

(Zdroj: Mondelez International)

Na obrázku jsou zobrazeny společnosti, s nimiž benefiční program spolupracuje.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro zhodnocení motivačního stavu ve společnosti Mondelez byl zvolen kvantitativní výzkum, který proběhl formou dotazníkového šetření. Tento typ výzkumu umožňuje získat konkrétní data přímo od zaměstnanců.

Tento výzkum byl měl pomoci zjistit, co zaměstnance společnosti Mondelez motivuje. Výsledky by měly firmě pomoci lépe pochopit potřeby jednotlivých generací a tomu přizpůsobit motivační faktory. Tyto výsledky mohou společnosti pomoci vytvořit přívětivé pracovní prostředí, které může přispět k vyšší motivaci a také k vyšší výkonnosti zaměstnanců.

Aby bylo možné dotazníkové šetření ve firmě zrealizovat, bylo nejprve třeba získat povolení od vedoucího pracovníka, který následně umožnil distribuci dotazníku mezi své zaměstnance. Dotazník byl vytvořen online pomocí Google Forms, což následně umožnilo snadnou distribuci i následný sběr odpovědí v digitální podobě. Odkaz na dotazník byl zaměstnancům zaslán prostřednictvím firemních e-mailových adres a zároveň byl také nahraný do firemní aplikace, aby k němu měli všichni snadný přístup.

Šetření probíhalo od 11. listopadu do 31. ledna 2025. Během této doby dotazník vyplnilo celkem 111 zaměstnanců, kteří pracují na pozicích THP pracovníka, vedoucího zaměstnance, THP pracovníka bez přímých podřízených a zaměstnance na pozici ve výrobě, skladu, energobloku nebo assetu. Návratnost dotazníku byla 10,5 %.

Dotazník se skládal z patnácti otázek, z toho bylo třináct uzavřených, z nichž respondenti vždy vybírali jednu odpověď. V dotazníku byly také dvě otevřené otázky, které respondentům poskytly možnost se vyjádřit, jaký nový motivační faktor by si přáli. V úvodu dotazníku byli zaměstnanci seznámeni s hlavním cílem bakalářské práce a konkrétním účelem tohoto výzkumu. Bylo důležité respondenty seznámit s tímto účelem, aby pochopili, jak jsou jejich odpovědi cenné a k čemu budou nadále využity. Také jim bylo sděleno, že dotazník je zcela anonymní a nemusí se bát zneužití jejich osobních údajů. První dvě otázky se týkaly současného stavu pracovníka, následující otázky se zaměřili na motivační faktory – mzdu, benefity, atmosféru na pracovišti, kariérní růst a poslední čtyři otázky se zaměřili na demografické údaje respondentů.

Po ukončení sběru dat, byly odpovědi přesunuty do programu Microsoft Excel. Zde byly data následně vyfiltrované dle demografických údajů (generací) a podle potřebné otázky, která byla spjatá s vybranou hypotézou. Tyto vybrané odpovědi byly následné

importovány do statistického programu JASP, kde probíhala konečná analýza dat. Pro ověření daných hypotéz byl zvolen Mann – Whitneyho U test. Tento test slouží k porovnání dvou nezávislých výběrů, kdy data mohou mít charakter ordinální, například při Likertově škále. Je zde také hodnota U, která představuje výsledek výpočtu daného testu, čím je hodnota nižší, tím je větší rozdíl mezi porovnávanými hodnotami.

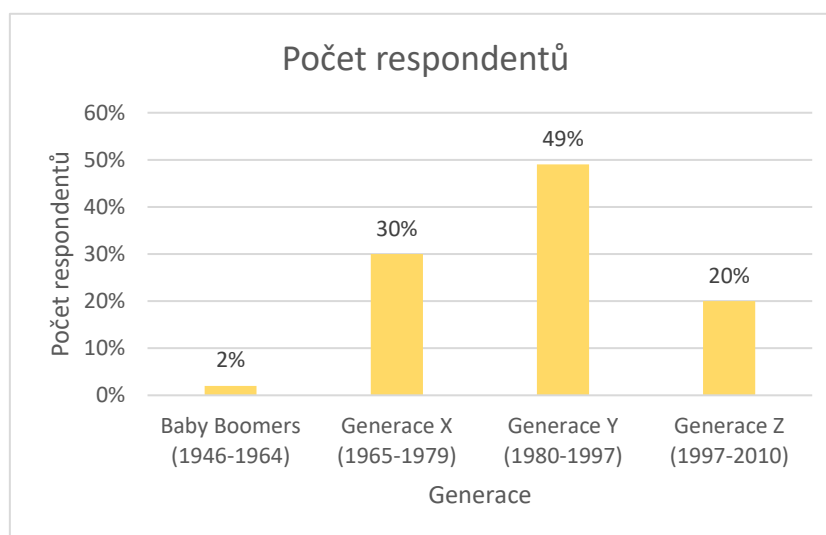
6.1 Výsledky dotazníkového šetření

V této části se nejprve analyzují demografické údaje respondentů vybrané společnosti, ve které se provádělo dotazníkové šetření. Následně se zaměříme na rozbor otázek, které souvisí s jednotlivými hypotézami, které budou také vyhodnoceny pomocí statistického testu. Na závěr kapitoly budou shrnuty výsledky dotazníkového šetření a také hypotéz, na jejichž základě budou navrženy doporučení pro podnikovou praxi.

6.1.1 Charakteristika respondentů

Demografické informace o respondentech byly získány z prvních dvou úvodních a závěrečných čtyř otázek dotazníku.

- Do které generace se řadíte?



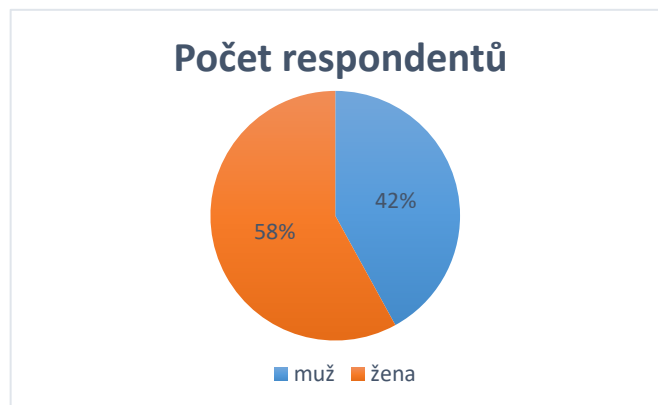
Graf 1 Počet respondentů podle generace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tento graf znázorňuje zastoupení jednotlivých generací podílejících se na výzkumu. Můžeme vidět, že největší zastoupení mezi respondenty má generace Y, kterou tvoří 49 % respondentů. Naopak nejmenší zastoupení zde má generace Baby Boomers se dvěma

respondenty. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou je zde generace X, která má zastoupení 30 % respondentů a následuje generace Z, která má 20 % respondentů.

- Vaše pohlaví?

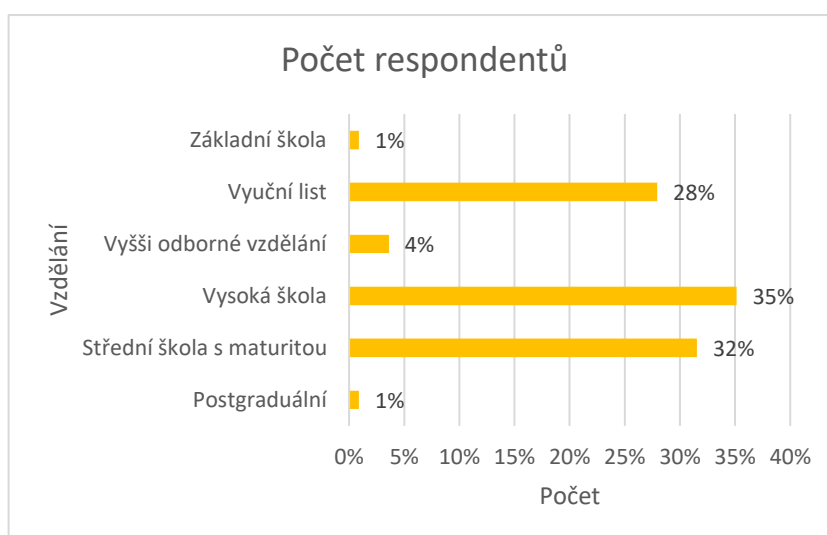


Graf 2 Pohlaví respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dotazníku se zúčastnilo 111 respondentů. Větší část respondentů tvořily ženy, které poskytly 58 % odpovědí a muži poskytli 42 % odpovědí.

- Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?



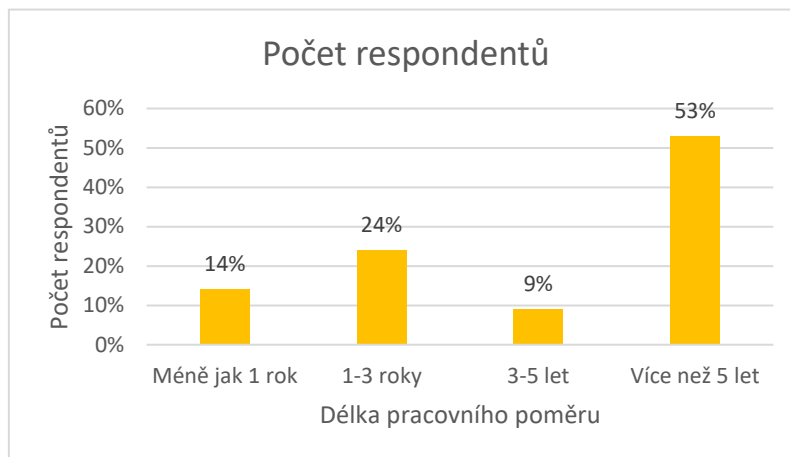
Graf 3 Nejvyšší dokončené vzdělání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Můžeme si všimnout, že mezi respondenty převažují lidé s vysokoškolským vzděláním se 35 %, za nimi následují lidé se středoškolským vzděláním s maturitou se 32 %, 28 %

respondentů uvedlo, že má výuční list a vyšší odborné vzdělání mají 4 % respondentů. A po 1 % mají respondenti uvedeno jako nejvyšší vzdělání základní školu a postgraduální.

- Jak dlouho pracujete v současné firmě?

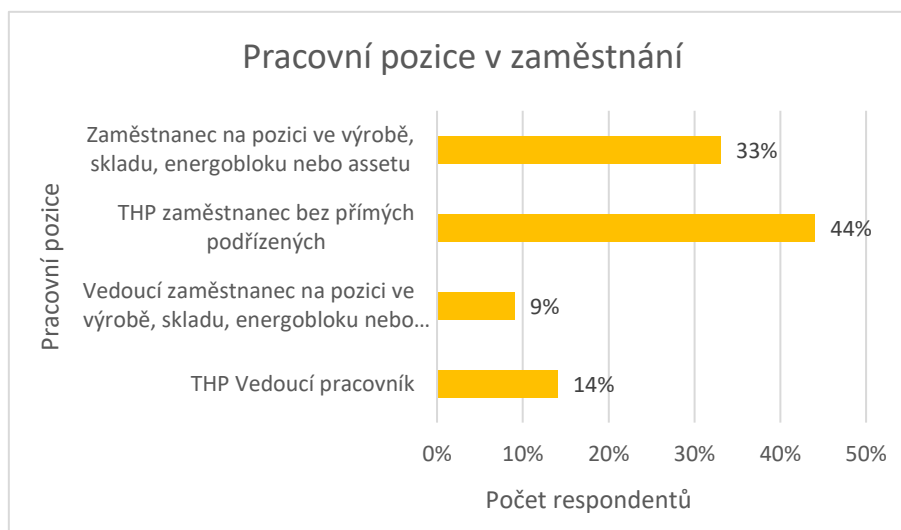


Graf 4 Délka pracovního poměru

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejpočetnější skupinou s 53 % respondentů uvedla, že pracují pro společnost více jak pět let. Následují s 24 % respondentů, kteří pracují pro společnost jeden až tři roky. Dále 14 % respondentů pracuje ve společnosti méně jak jeden rok a 9 % uvedlo, že zde pracují tři až pět let.

- Jaká je Vaše pozice v zaměstnání?



Graf 5 Pracovní pozice v zaměstnání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvyšší zastoupení v dotazníku měli THP zaměstnanci bez přímých podřízených, a to se 44 % respondentů. Zaměstnanci působící ve výrobě, skladu, energobloku nebo assetu mají

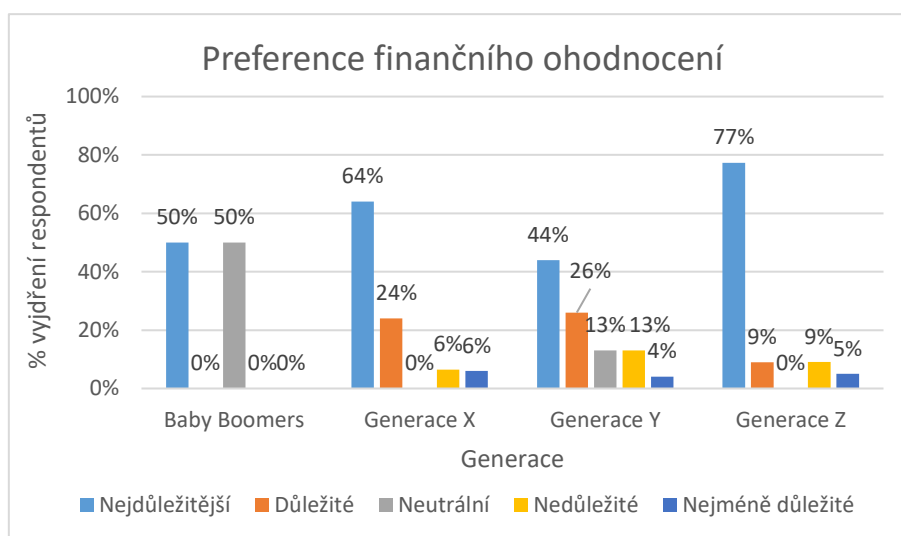
zastoupení 33 % respondentů. Následují THP vedoucí pracovník se 14 % respondentů a s 9% respondentů uvedlo, že pracují na pozici vedoucího zaměstnance na pozici ve výrobě, skladu, energobloku nebo assetu.

6.1.2 Motivující faktory

Následující grafy zobrazují výsledky dotazníkového šetření, kde byly odpovědi zaznamenávány na Likertově škále od 1 (nejdůležitější) do 5 (nejméně důležité).

- Finanční ohodnocení

Níže uvedený přehled zobrazuje, jak je pro jednotlivé generace důležité finanční ohodnocení ve firmě.



Graf 6 Finanční ohodnocení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výsledků grafu vyplývá, že finančnímu ohodnocení je důležitým faktorem napříč všemi generacemi. Největší význam má však pro generaci Z, kde jej označilo za „nejdůležitější“ 77 % respondentů, pro 9 % zaměstnanců je to „důležité“ nebo „nedůležité“ a pro 5 % je finanční ohodnocení „nejméně důležité“.

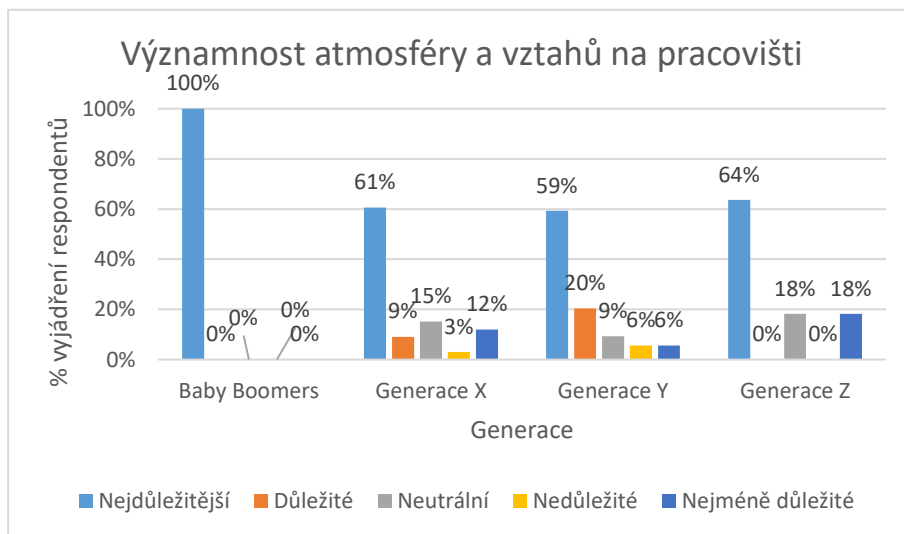
Podobně vysokého procenta dosahuje také generace X, konkrétně se 64 %, 24 % respondentů označilo „důležité“ a po 6 % dotazovaných si vybrali „nedůležité“ či „nejméně důležité“. Tyto procenta poukazují, že finanční ohodnocení jako motivační faktor má výrazný vliv právě na tyto dvě generace.

U generace Baby Boomers došlo k rovnoměrnému rozdělení mezi odpověďmi „nejdůležitější“ a „neutrální“, obě tyto odpovědi mají po 50 % respondentů. U generace Y si odpověď „nejdůležitější“ vybralo 44 % respondentů, najdeme zde vyrovnanější rozložení v odpovědích, 26 % respondentů si vybralo „důležité“ a 13 % si vybralo odpovědi „neutrální“ nebo „nedůležité“. Ve srovnání s generací X nebo Z, má finanční ohodnocení menší význam pro generaci Y, ale není však zcela zanedbatelné.

Výsledky ukazují, že generace považují finanční ohodnocení za nezbytné ve svém zaměstnání, pro každou generaci je však jinak podstatné. Grafické znázornění nám z části potvrzuje hypotézu H1, jenž předpokládá, že je finanční ohodnocení důležitější pro generace X a Z než pro generace Baby Boomers a Y. Hypotéza bude dále statisticky ověřena, aby bylo možné její platnost potvrdit.

- Atmosféra a vztahy na pracovišti

Na níže uvedeném grafu můžeme vidět, procentuální ohodnocení důležitosti vztahů na pracovišti dle jednotlivých generací.



Obrázek 10 Vztahy a atmosféra na pracovišti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle grafu můžeme vidět, že atmosféra a vztahy na pracovišti jsou nejdůležitější pro generaci Baby Boomers. Všichni respondenti (100 %) označili, že je pro ně atmosféra a vztahy na pracovišti „nejdůležitější“. Avšak zde odpověděli pouze dva zástupci z této generace a nelze tento výsledek považovat za dostatečně odpovídající, je tedy dobré, vnímat tyto výsledky spíše jako orientační.

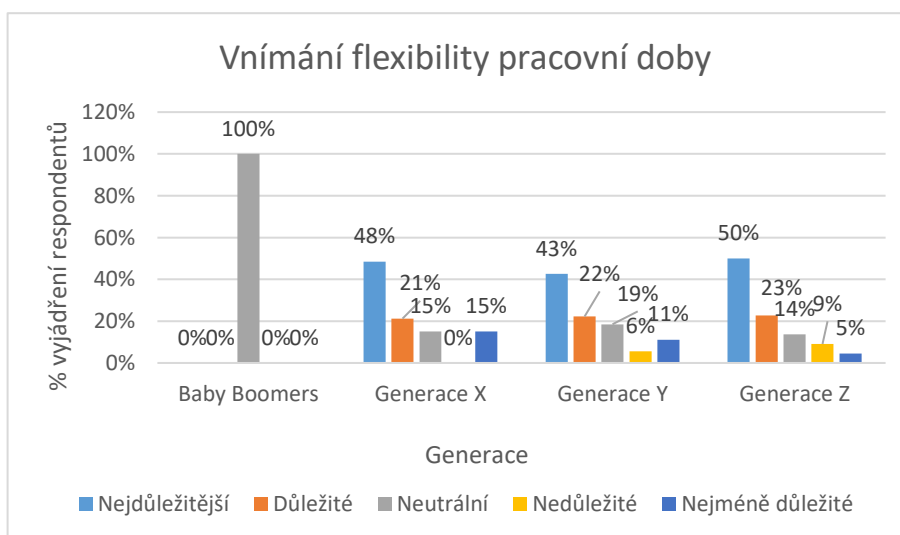
Vyššího čísla dosáhla také generace Z, 64 % respondentů si vybralo, že jsou pro ně atmosféra a vztahy na pracovišti „nejdůležitější“. Tato odpověď naznačuje, že je pro ně důležité pracovat v příjemném prostředí a mít dobré vztahy na pracovišti. Ale také 18 % si vybralo „neutrální“ nebo „nejméně důležité“. Můžeme vidět, že se preference mladé generace poměrně liší, pro část respondentů je zásadní atmosféra a vztahy na pracovišti, ale pro jiné je to jiný faktor.

Podobné výsledky vyšly u generací X a Y. Generace X považuje atmosféru a vztahy na pracovišti za „nejdůležitější“ 61 % respondentů, u generace Y 59 %. Zároveň je příhodné zmínit, že 20 % respondentů generace Y uvedlo, že atmosféra a vztahy na pracovišti jsou pro ně „důležité“ nebo 9 % respondentů si vybrali odpověď „neutrální“. U generace X si vybralo 15 % respondentů odpověď „neutrální“ a 12 % „nejméně důležité“. Dle těchto poznatků, lze říci, že pro tyto dvě generace je tento faktor podstatným motivačním faktorem na pracovišti.

Na základě těchto údajů nelze jednoznačně potvrdit danou hypotézu, že atmosféra a vztahy na pracovišti jsou důležitější pro generaci Z a Y než pro BB a X.

- Flexibilita pracovní doby

Níže uvedený přehled zobrazuje grafické znázornění důležitosti flexibility pro jednotlivé generace.



Graf 7 Důležitost flexibility

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu nám plyne, že flexibilitu pracovní doby vnímají tři generace podobně (generace X, Y a Z). Avšak největší důraz na ní klade generace Z, kde ji za „nejdůležitější“ označilo

50 % respondentů. Podobně vysokého čísla také dosáhla generace X se 48 % a se 43 % generace Y. Naopak u generace Baby Boomers označilo 100 % respondentů flexibilitu jako „neutrální“, to znamená že pro nikoho není „nejdůležitější“ nebo „důležitá“.

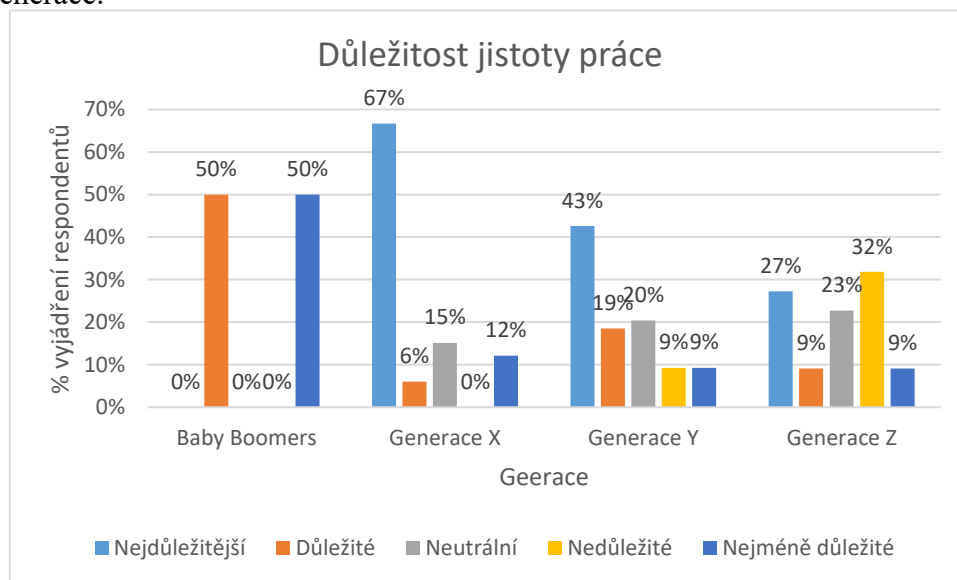
V tomto motivačních faktorů jsou odpovědi poměrně rovnoměrně rozložené u generace Z si odpověď „důležité“ vybralo 23 % respondentů, 14 % si vybralo „neutrální“ a zbylých 14 % bylo rozděleno mezi odpovědi „nedůležité“ a „nejméně důležité“. Tento údaj může mít souvislost s tím, že tato generace je v literatuře popisována jako generace, která má ráda flexibilitu a rovnováhu ve svém životě. (Medlíková, 2021)

U generace X si zvolilo 21 % respondentů „důležité“ a po 15 % měli odpovědi „neutrální“ a „nejméně důležité“. Podobného poměru dosáhla generace Y, 22 % respondentů si zvolilo odpověď „důležité“, 19 % respondentů upřednostnilo „neutrální“ odpověď.

Na základě těchto údajů momentálně nelze jednoznačně potvrdit H3, tedy že je flexibilita pracovní doby důležitější pro generace Z a Y, k tomu bude potřeba matematický výpočet.

- Jistota zaměstnání

Níže uvedený přehled zobrazuje grafické znázornění důležitosti jistoty práce pro jednotlivé generace.



Graf 8 Jistota práce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že generace X klade největší důraz na jistotu zaměstnávání, 67 % respondentů z této generace označilo jistotu zaměstnání jako „nejdůležitější“. Dalších 6 % si ji vybralo za „důležitou“. Zároveň se zde objevuje i 12 % respondentů, kteří považují tento

faktor za „nejméně důležitý“. To nám ukazuje, že i když pro většinu lidí z této generace je jistota zaměstnání klíčová, tak to neplatí pro všechny.

Pro generaci Y je jistota zaměstnání také poměrně významný faktor, i když už to není tak jednoznačné, jak tomu bylo u předchozích generací. Pro 43 % respondentů je „nejdůležitější“ a pro 19 % respondentů je „důležitá“. Vyššího procenta dosáhla také odpovědi „neutrální“, kde si ji vybralo 20 % respondentů. Tato data ukazují, že názory této generace jsou více rozložené napříč škálou důležitosti.

U generace Z je patrná největší rozmanitost v odpovědích, může to poukazovat na rozdílné postoje mladších zaměstnanců k této kategorii. Pouhých 27 % respondentů označilo jistotu práce „nejdůležitější“, což je výrazně méně, než tomu bylo u starších generací. Nejčastěji si respondenti této generace vybírali odpověď „nedůležité“, vybralo si ji 32 %. Neutrální postoj k této otázce mělo 23 % respondentů. Tyto výsledky mohou odrážet hodnoty této mladé generace, pro kterou jsou důležitější jiné motivační faktory.

Podle grafu můžeme usoudit, že generace Baby Boomers má rozdílné názory na jistotu zaměstnání. Polovina respondentů si zvolila odpověď „důležité“ a druhá považuje tento motivační faktor za „nejméně důležitý“. Je třeba ale zmínit, že zde odpovídali pouze dva respondenti, což v jistém ohledu omezuje interpretaci odpovědí. I přes nižší počet odpovědí může však značit, že v této generaci existují odlišné preference v jistotě zaměstnání.

6.2 Ověření hypotéz

Pro ověření stanovených hypotéz byl využit statistický program JASP, ve kterém byl využitý Mann-Whitneyho U test, který slouží k posouzení k rozdílů mezi dvěma nezávislými skupinami, když nelze předpokládat normální rozdělení dat. Test byl proveden na hladině významnosti $\alpha=0,05$.

- Hypotéza H1

H1: Finanční ohodnocení je důležitější pro generaci X a Z než pro generaci Y a Baby Boomers.

H0: Mezi těmito skupinami není žádný rozdíl.

HA: Mezi těmito skupinami existuje významný rozdíl.

Tabulka 2 Výpočet H1

	U	p-value
Hodnoty	1062,000	0,013

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro ověření této hypotézy, byly využity odpovědi respondentů z dotazníkového šetření, kteří zde hodnotili, jak je pro ně důležité finanční ohodnocení. Z grafického znázornění bylo možné poznat, že generace X a Z častěji označily finanční ohodnocení jako „nejdůležitější“ ve srovnání s generací Baby Boomers a Y, které si tuto odpověď vybraly méněkrát.

Pro ověření této hypotézy H1 byl použit Mann-Whitneyho U test, ve kterém byly porovnávány odpovědi generací X a Z s odpověďmi generací Y a Baby Boomers. Test byl proveden na hladině významnosti $\alpha=0,05$. Výslednými hodnotami testu byly $U=1062.000$ a p-value 0,013. Protože hodnota p-value zde byla menší než $\alpha = 5 \%$, tak můžeme říct, že se zde nachází statisticky významný rozdíl a hypotézu potvrdit.

Jinak řečeno, pro generaci X a Z, je finanční ohodnocení důležitějším motivačním faktorem než pro generace Baby Boomers a Y. Tento závěr také podporuje poznatky z literatury, které poukazují na to, že generace X a Z kladou větší důraz na finanční prostředky. Generace X považuje finanční ohodnocení především jako ukazatel úspěchů a postavení, zatím co generace Z je používá k naplnění svých cílů a životního stylu.

Naopak generace Y a Baby Boomers se mohou zaměřovat více na jiné motivační faktory, než je finanční ohodnocení. Výsledky tohoto testu potvrdily, že různé generace mají odlišné priority nebo hodnoty, které se odlišují i v tom co je v zaměstnání motivuje. Z tohoto důvodu je vhodné k jednotlivým generacím přistupovat individuálně.

- Hypotéza H2

H2: Atmosféra a vztahy na pracovišti jsou důležitější pro motivaci generace Z a Y než pro generace Baby Boomers a X.

H0: Mezi těmito skupinami není žádný rozdíl.

HA: Mezi těmito skupinami existuje významný rozdíl.

Tabulka 3 Výpočet H2

	U	p-value
Hodnoty	1322,500	0,959

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafického znázornění nám vyplynulo, že atmosféra a vztahy na pracovišti nejsou „nejdůležitější“ pouze pro generace Z a Y, ale naopak byl tento faktor klíčový pro generaci Baby Boomers, i když v této kategorii odpovídali pouze dva respondenti.

Pro ověření hypotézy H2 byl použit Mann-Whitneyho U test, který porovnával odpovědi generací Z a Y s odpověďmi generací BB a X. Test byl proveden na hladině významnosti $\alpha=0,05$. Výslednými hodnotami hypotézy jsou $U=1322,500$ a $p\text{-value}=0,959$. Vzhledem k tomu, že p-value je vyšší než hladina významnosti, tak nemůžeme nulovou hypotézu zamítnout.

Statistický test prokázal, že mezi jednotlivými generacemi, konkrétně mezi generacemi Y a Z a mezi generacemi Baby Boomers a X nebyl zjištěn žádný rozdíl ve vnímání atmosféry a vztahů na pracovišti. Na základě těchto výsledků nelze hypotézu H2 potvrdit.

Ačkoliv se předpokládalo, že podle teoretických poznatků budou generace Z a Y klást největší důraz na atmosféru a vztahy na pracovišti, tak výsledky dotazníkového šetření tuto hypotézu nepotvrdily.

- Hypotéza H3

H3: Flexibilita pracovní doby je důležitějším motivačním faktorem pro generace Z a Y než pro generaci X a Baby Boomers.

H0: Mezi těmito skupinami není žádný rozdíl.

HA: Mezi těmito skupinami existuje významný rozdíl.

Tabulka 4 Výpočet H3

	U	p-value
Hodnoty	1325,500	0,979

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle grafického znázornění se flexibilita pracovní doby jevila jako klíčová pro generace Z a X. Naopak jako nejméně důležitá byla pro generaci Baby Boomers.

Pro výpočet hypotézy H3 byl použit Mann-Whitneyho U test, ve kterém byly porovnávány odpovědi generace Z a Y s odpověďmi generací BB a X. Test byl proveden na hladině významnosti $\alpha=0,05$. Výslednými hodnotami testu byly $U=1325,500$ a $p\text{-value}=0,979$. Jelikož je hodnota p-value je vyšší než zvolená hladina významnosti, není možné zamítnout nulovou hypotézu. To znamená, že není možné prokázat statisticky významný rozdíl v důležitosti flexibility pracovní doby mezi generacemi Z a Y oproti X a Baby Boomers.

Ačkoliv se na základě grafického znázornění zdálo, že generace Z (a částečně také generace Y) přikládají flexibilitě pracovní doby větší význam, tak tento rozdíl nebyl z hlediska statistiky významný. Na základě těchto důvodů nemůžeme hypotézu H3 považovat za potvrzenou. V praxi to může znamenat, že zaměstnavatelé by neměli automaticky předpokládat, že flexibilita pracovní doby je atraktivním motivátorem pouze pro mladší generace (Y a Z). Jak ukázal výsledek, tak flexibilita pracovní doby je cenný motivační faktor napříč generacemi.

- Hypotéza H4

H4: Jistota zaměstnání je důležitějším motivačním faktorem pro generaci Baby Boomers a X než pro generace Z a Y.

H0: Mezi těmito skupinami není žádný rozdíl.

HA: Mezi těmito skupinami existuje významný rozdíl.

Tabulka 5 Výpočet H4

	U	p-value
Hodnoty	1031,500	0,045

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě grafického znázornění jsme mohli vidět, že největší důraz jistotě zaměstnání klade generace X. Generace Y také považuje tento motivátor za důležitý, i když už to není tak jednoznačné, jak tomu bylo u předešlé generace X. U generace Baby Boomers byly odpovědi vyrovnané, část si vybrala odpověď „důležité“ a ta druhá „nejméně důležité“. Největší rozmanitost odpovědí byla u generace Z.

Pro ověření této hypotézy H4 byl použit Mann-Whitneyho U test, ve kterém byly porovnávány odpovědi generací Baby Boomers a X s odpověďmi generací Y a Z. Test byl proveden na hladině významnosti $\alpha=0,05$. Výslednými hodnotami testu byly $U=1331,500$ a $p\text{-value}=0,045$. Vzhledem k tomu, že $p\text{-value}$ je menší jak $\alpha=0,05$, tak můžeme tento test považovat za statisticky významný. Znamená to, že zde existuje rozdíl ve vnímání jistoty zaměstnávání mezi generacemi Baby Boomers a X oproti generacím Z a Y.

Z výsledku nám tedy plyne, že starší generace (Baby Boomers a X) považují jistotu zaměstnání za důležitější motivační faktor než mladší generace (Y a Z). Tento závěr odpovídá literárním poznatkům, podle kterých starší generace kladou větší důraz jistotě a stabilitě v zaměstnání, raději pracují dlouhodobě pro jednoho zaměstnavatele.

6.3 Shrnutí hypotéz

Podle provedeného dotazníkového šetření a statistického vyhodnocení pomocí programu JASP vyšlo pár zajímavých zjištění, které se týkaly motivace v zaměstnání mezi generacemi – Baby Boomers, X, Y a Z. Pro výpočet byl zvolen Mann – Whitneyho U test, který zde byl použit pro porovnání dvou nezávislých skupin. Toto testování bylo provedeno na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Hypotéza H1, jež předpokládala, že je finanční ohodnocení důležitější pro generaci X a Z než pro generace Baby Boomers a Y, byla statisticky potvrzená. Výsledná hodnota ($p\text{-value}=0,013$) prokázala, že se zde nachází statisticky významný rozdíl. Výsledek navazuje také na teoretické poznatky.

Hypotéza H2, si dala za cíl prokázat, že je atmosféra a vztahy na pracovišti důležitější pro generace Y a Z. Tato hypotéza nebyla potvrzena, protože nebyl zjištěný statisticky významný rozdíl ($p\text{-value}=0,959$). Tento faktor nám naznačuje, že je tento faktor důležitý napříč všemi generacemi, a ne pouze pro Y a Z.

Hypotéza H3, jež předpokládala, že je flexibilita pracovní doby podstatnější pro generace Y a Z než pro Baby Boomers a X. Hypotéza nebyla statisticky potvrzena, protože nebyl zjištěný statisticky významný rozdíl ($p\text{-value}=0,979$).

Hypotéza H4 předpokládala, že je jistota zaměstnání důležitější pro generace Baby Boomers a X než pro generace Z a Y, byla statisticky potvrzena. Test prokázal, že se zde nachází statisticky významný rozdíl ($p\text{-value}=0,045$). Výsledek prokázal, že generace Baby

Boomers a X kladou větší důraz na jistotu zaměstnání, což potvrzovaly také teoretické poznatky.

Podle výsledků dotazníkového šetření, lze říci, že rozdílné motivační faktory motivují různé generace. Tento fakt by měly podniky zohlednit při přizpůsobování nabídky motivačních benefitů, aby co nejlépe odpovídaly potřebám jednotlivých generací.

6.4 SWOT analýza

Zaměříme se zde na zhodnocení systému motivačních faktorů společnosti Mondelez z pohledu motivace zaměstnanců v různých generacích (Baby Boomers, X, Y a Z). Pomocí této analýzy budou identifikovány silné a slabé stránky současných motivačních faktorů, stejně tak příležitosti a hrozby, které by zde mohly nastat a ovlivnit, tak spokojenost a motivaci pracovníků. Poznatky byly získány z dotazníkového šetření a také z návštěvy továrny Mondelez International ve městě Opava.

6.4.1 Silné stránky

Společnost poskytuje mnoho motivačních faktorů, které zohledňují rozdílné potřeby zaměstnanců napříč generacemi. Díky této rozmanitosti si každý zaměstnanec může najít co ho motivuje a odpovídá jeho osobním preferencím.

- Podnik nabízí pestrou nabídku benefitů, mezi které patří příspěvek na stravu, jídelna v prostorách společnosti, týden dovolené navíc, sick days, možnost využití otcovské dovolené, flexibilní pracovní doba pro vedoucí pracovníky, které podporují vnější motivaci zaměstnanců a umožňuje jim si lépe přizpůsobit pracovní den podle svých osobních potřeb. Dále mají k dispozici benefitní systém Pluxee, ambadorský program, zvýhodněnou koupi poškozených produktů. Pro dojíždějící zaměstnance z okolních obcí, je zde možnost využití firemní dopravy.
- Firemní aplikace, které usnadňují přístup k firemním informacím, využívání benefitů, mají zde přehled směn a také novinky ve společnosti.
- Absolventům vysokých škol nabízí absolventský program JUMP, který přináší mladým lidem možnost rychlého profesního růstu a příležitost stát se budoucím manažerem.

- Společnost investuje do modernizace firemního prostředí, což přispívá k lepší atmosféře na pracovišti a také větší spokojenosti zaměstnanců.
- Příjemná atmosféra na pracovišti a kolektiv podporují rozmanitost mezi pracovníky. Každý přináší nový pohled na věc, což je výhoda pro týmovou spolupráci.
- Společnost má na trhu a mezi lidmi dobrou pověst, díky níž působí jako kvalitní zaměstnavatel. U zaměstnanců to posiluje pocit stability, protože nehrozí, že by společnost skončila ze dne na den.
- Zaměstnanci mají možnost se učit novým věcem a rozvíjet své dovednosti. Mají možnost si rozšiřovat svou kvalifikaci, například si mohou udělat průkaz na VZV.

6.4.2 Slabé stránky

I přesto, že společnost nabízí mnoho motivačních faktorů, které zohledňují individuální potřeby zaměstnanců, jsou zde oblasti, které mohou ovlivnit pracovní nasazení a celkový přístup k práci napříč generacemi.

- Složitě a zdlouhavé schvalování nových nápadů nebo procesů, jež by mohly přispět k efektivitě společnosti, může vést k demotivaci a frustraci zaměstnanců, kteří se snaží prosadit své nápady.
- Omezená nabídka benefitní karty Pluxee a její propadnutí bodů na konci roku, které byly zaměstnancem nasbírané přes kalendářní rok, může vyvolat pocit zklamání a nespokojenosti, především pokud zaměstnanec nestihl tyto body využít. To může ovlivnit jejich motivaci tím, že nebudou mít potřebu se angažovat a dělat práci navíc pro společnost.
- V určitých pracovních pozicích není možnost kariérního růstu, což může negativně ovlivnit motivaci mladších zaměstnanců, kteří by se rádi posouvali ve svém profesním růstu, což může vést až k jejich odchodu ze společnosti.
- Nedostatečná nebo neúplná zpětná vazba od nadřízených pracovníků může vést k poklesu motivace, nejistotě pracovního očekávání a negativně ovlivnit pracovní atmosféru na pracovišti, která může ovlivnit jejich výkonnost na pracovišti.

- S ohledem na velikost společnosti někteří zaměstnanci mohou pociťovat nedostatek osobního přístupu, který může negativně ovlivňovat jejich pracovní nasazení a také motivaci v práci.
- Některé pozice ve společnosti mohou být specializované a opakující se, a to může vést zaměstnance k nudě a demotivaci.
- Nemožnost flexibilní pracovní doby pro všechny zaměstnance, například pracovníci výroby nemají k tomuto benefitu přístup, protože společnost má pevně stanovenou pracovní dobu.

6.4.3 Příležitosti

K podpoře profesního růstu a motivace je důležité, aby byly ve společnosti vytvářeny nové příležitosti pro rozvoj zaměstnanců a celkově jim pomoci se začlenit do kolektivu.

- Jsou dostupné státní či evropské granty na vzdělání a dotace určené rozvoj vzdělání a kvalifikace nebo programy duševního zdraví zaměstnanců. Jejich využití mohou přispět nejen k větší motivaci, ale společnost si díky nim může snížit náklady na rozvoj pracovníků.
- Na trhu se objevuje a čím dál více rozvíjí trend organizování teambuildingových a zaměstnaneckých akcí, které pomáhají k týmové spolupráci. Společnost může tento externí trend využít pro stmelení kolektivu a posílení jejich motivace.
- Existují mezinárodní výměnné programy nebo stáže, do kterých se může společnost zapojit, aby pracovníci získali nové zkušenosti. Získané zkušenosti by následně zaměstnanci implementovali do českého prostředí a napomohli k vylepšení procesů.
- Na internetových stránkách jsou dostupné platformy pro anonymní vyjádření zaměstnanců, například Atmoskop nebo Glassdoor, které by mohli sloužit jako externí zdroj zpětné vazby. Pomocí těchto informací mohou zaměstnavatelé lépe pochopit potřeby pracovníků a přizpůsobit pro ně motivační faktory. Hodnotí se zde pozitiva a negativa firmy. Samozřejmě se nelze na toto hodnocení zcela spolehnout, spíš to brát jako doplněk zpětné vazby.
- Jsou dostupné vzdělávací programy pomocí online platformy, které mohou pozitivně ovlivnit motivaci pracovníka. Tuto službu poskytuje například vzdělávací platforma Seduo.cz, která umožňuje flexibilní rozvoj dle volného času pracovníka.

- Běžně se pořádají mezinárodní či odborné HR akce, které poskytují možnost získání nových poznatků v oblastech motivace, benefitů nebo firemní kultury. Zaměstnanci mohou následně poznatky uplatnit ve společnosti a zvýšit tak spokojenost svých pracovníků
- V oblasti je možné navázat partnerství s místní organizacemi, kulturními nebo sportovními kluby. Tato partnerství s různými společnostmi, kulturními akcemi, sportovními kluby může přinést výhody pro pracovníky v podobě slev na vstupné, zlevněných tarifů, nebo zlevněného členství.

6.4.4 Hrozby

Mnoho vnějších negativních faktorů může ovlivňovat motivaci zaměstnanců a celkově rovnováhu ve společnosti.

- Konkurence, která poskytuje výhodnější motivační faktory, například vyšší finanční ohodnocení, větší flexibilitu nebo výhodnější benefity, může vést ke zvýšení fluktuace ve společnosti.
- Nevýhodná lokalita společnosti mimo centrum města, což může být pro některé zaměstnance překážkou a snižovat tak atraktivitu tohoto zaměstnání. Může to být překážkou především pro mladší generace (Y a Z), které předpokládají rychlé a pohodlné dojíždění do práce.
- Možné změny v legislativě, které by zvýšily náklady společnosti na motivační faktory, by mohly vést k jejich omezení nebo úplnému zrušení, což by mohlo negativně ovlivnit motivaci a uspokojení zaměstnanců.
- Rychlý technologický vývoj může být pro určité generace stresující, především pro generace Baby Boomers a X. Zavádění nových systémů nebo nástrojů může na ně zvyšovat tlak, protože se musí přizpůsobit novým věcem a může to být pro ně náročné až demotivující.
- Zavádění automatizace a digitalizace v odvětví může vyvolat strach a nejistotu u zaměstnanců s případnou ztrátou pracovního místa.
- Nepředvídatelné události ve světě mohou negativně ovlivnit psychické zdraví zaměstnanců ve společnosti, které by vedly ke snížení pracovní motivace.

- Přírodní katastrofy a klimatické změny mohou ovlivnit a také zasáhnout výrobu společnosti. Tyto změny by negativně ovlivnily ekonomickou situaci společnosti, to by vedlo k nejistotě zaměstnanců společnosti.

- + Několik kolegů, se kterými je skvělá spolupráce. Vzdálenost zaměstnání od bydliště. Pravidlený příjem.
- Work balance. Velmi těžko se hledá rovnováha práce versus volný čas/koníčky. Chaotičnost v rozdělování úkolů, kdy zaměstnavatel má velmi komplikovanou strukturu.



V době hodnocení byl/a:

Současný zaměstnanec

Firma: Mondelēz International – továrny Opava, Lovosice, Mariánské Lázně

Z oddělení: Kvalita, kontrola kvality

Odpracoval u zaměstnavatele: více než 5 let

Napsáno: duben 2024

Obrázek 11 Ukázka online recenze na Atmoskop.cz

(Zdroj: Atmoskop.cz)

7 DOPORUČENÍ PRO VYBRANOU SPOLEČNOST

Na základě výsledků dotazníkového šetření a vyhodnocených hypotéz, bylo prokázáno, že zaměstnance motivují odlišné faktory s ohledem na generační zařazení. Díky těmto výsledkům může firma přizpůsobit své motivační faktory podle jednotlivých generací a podpořit tím pracovní spokojenost zaměstnanců. Doporučení bude rozděleno podle jednotlivých motivačních faktorů.

7.1 Finanční ohodnocení

Tento motivační faktor je klíčový pro generace Z a X, a proto by ho měla společnost při odměňování těchto zaměstnanců zohlednit, protože právě díky tomu si může udržet jejich přízeň. S ohledem na tuto skutečnost je doporučeno, aby se zaměřila na objektivní a konkurenceschopné odměňování, přičemž by se nejednalo pouze o základní mzdu, ale také o další formy finančního ohodnocení.

Pro generaci Z by bylo zajímavé zavést systém, který by zohledňoval růst mzdy podle splnění cílů, které by byly definovány na základě týmového případně individuálního výkonu nebo svého osobního rozvoje, který by směřoval k profesnímu růstu. Navrženo je navýšení mzdy o 500-1500 Kč měsíčně nebo navýšení mzdy ročně o 3-5 %.

Pro generaci X by mohlo být efektivní odměňování podle splněné práce, protože si cení uznání ze strany vedení za své splněné výsledky. Doporučují se bonusy za splněné úkoly, finanční odměna by záležela dle náročností. Také by mohli ocenit jednorázový bonus za odpracované roky ve společnosti, například 5000 Kč po 5 odpracovaných letech a s rostoucími lety by tato částka rostla. Další možností je zvýhodnění penzijního pojištění nebo DIP, kdy by zaměstnavatel přidával 500-1000 Kč pro zaměstnance starších 45 let.

I když generace Y a Baby Boomers nevnímají finanční ohodnocení jako klíčový motivační faktor, nemělo by být v rámci jejich odměňování úplně opomíjeno. Generace Y upřednostňuje spravedlivé ohodnocení, které by odpovídalo jejich výkonu. Doporučují se měsíční odměny v rozsahu 2000-3000 Kč, nebo jednorázový bonus v hodnotě 5000 Kč za 5 odpracovaných let. Pro generaci Baby Boomers je důležitá stabilita pravidelného příjmu a přehledný systém ohodnocování. Mohou to být čtvrtletní nebo pololetní odměny v rozmezí 5000-7500 Kč, tyto odměny by mohly mít souvislost s počtem odpracovaných let ve společnosti. Dále by bylo možné poskytnout zvýhodněné penzijní pojištění v rozmezí 500–1000 Kč měsíčně nebo na DIP.

7.2 Atmosféra a vztahy na pracovišti

Společnosti lze doporučit, aby pokračovala ve vytváření příjemného prostředí pro pracovníky, kde se budou cítit příjemně, bude panovat respekt, otevřená komunikace, přátelský přístup a také důvěra v zaměstnance ze strany vedení.

Společnost by mohla uspořádat teambuildingové aktivity, jež by podporovali soudržnost, komunikaci a obecně by podpořily lepší vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci různých generací. Konaly by se 2 - 3x do roka a zaměstnanci by byli rozdělení dle oddělení a akce by se konaly dle finančních možností daného oddělení. Tyto události by nebyly povinné s ohledem na rodinnou situaci zaměstnance. Teambuildingu by se účastnili zaměstnanci, kteří o něj skutečně jeví zájem a jsou otevření novým zážitkům. Částky z tabulky jsou orientační a vychází z dostupných údajů.

Tabulka 6 Vyčíslení teambuildingu

Typ akce	Popis akce	Cena na osobu	Celkem za 20 lidí
Akce v rámci pracovní doby (workshopy)	Bez přespaní, oběd, pronájem areálu, instruktor zajištěn.	2500-3500 Kč	50000-70000 Kč
Celodenní akce (sportovní den)	Bez přespaní, zajištěn oběd a večeře, pronájem areálu a instruktor.	4000-5000 Kč	80000-100000 Kč
Dvoudenní akce s večerním programem	Zajištěn nocleh, celodenní program, plná penze. Večerní program.	8000-10000 Kč	160000– 200000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro akci v rámci pracovní doby by společnost mohla uspořádat dva workshopy, z nichž by si zaměstnanci vybrali ten, který by je více zaujal. Po workshopech by následoval společný oběd a následně sdílení získaných zkušeností. Proběhla by diskuse o tom, jak jim daný workshop může pomoci v pracovním prostředí.

Pro celodenní teambuilding by společnost uspořádala sportovní den, přičemž by si pronajala areál, kde by se konaly netradiční sportovní aktivity, které kladou důraz na týmovou spolupráci a komunikaci mezi účastníky. Večer by byl zakončen společným grilováním.

Dvoudenní teambuildingová akce by byla uskutečněna v přírodním prostředí s přespáním na chatě. Byly by zde zařazeny aktivity z přírodního prostředí, například pěší túra, různé týmové výzvy a pro odvážnější zaměstnance zipline. Večer by se konal společný táborák. Druhý den dopoledne by následovaly společné aktivity a následně kolem 11. hodiny by byl společný odjezd.

Rovněž je důležité, aby zaměstnanci měli příležitost otevřené komunikace s nadřízenými pracovníky, ať už se jedná o pracovní záležitosti, osobní problémy nebo nové nápady, zaměstnanci by měli mít prostor pro sdílení svých podnětů. Pravidelná komunikace mezi zaměstnavatelem a pracovníky je důležitá k vybudování důvěry a předcházení zbytečnému nedorozumění.

Vhodným krokem by mohlo být zavedení každotýdenních krátkých porad s drobným občerstvením, kde by se probraly nejdůležitější záležitosti. Přínosný by mohl být také anonymní dotazník spokojenosti, který by umožnil zaměstnancům vyjádřit své pocity a názory. Dotazník by nebyl finančně náročný a konal by se jednou až dvakrát ročně. Vedení společnosti by ho zaslalo zaměstnancům na e-mail, QR kód by byl umístěn na nástěnce nebo do firemní aplikace a pro starší pracovníky by se dotazník vytiskl. Za vyplnění dotazníku by zaměstnanci dostali body do Pluxee programu. Toto hodnocení spokojenosti by bylo výhodné jak pro společnost, která by měla potřebná data, tak pro zaměstnance. Alternativní zpětnou vazbu lze také získat pomocí stránky Atmoskop.cz, kde zaměstnanci anonymně hodnotí vztahy a atmosféru na pracovišti, ale i další aspekty společnosti.

7.3 Flexibilita pracovní doby

Flexibilita je podle dotazníkového šetření podstatná především pro generace X, Y a Z. Společnost by z těchto důvodů mohla zvážit následující návrhy, které by mohly vést ke zvýšení motivace zaměstnanců. Pro pracovníky na administrativních pozicích by bylo vhodné zavést home office nebo pružnou pracovní dobu, kterou společnost již částečně funguje. Zaměstnanci by si sami určili, kdy jim začne pracovní doba, rozvržení by záviselo na počtu pracovních hodin a také na pracovních úkolech, které mají splnit za dané období.

Tento styl by jim mohl pomoci lépe přizpůsobit svůj pracovní život k osobnímu, což by vedlo k větší spokojenosti zaměstnance.

U pracovníku ve výrobě je to s flexibilitou složitější, především kvůli náročnému plánování směn a také kvůli fixní pracovní době. Přesto by se směny mohly být plánovány s větším časovým předstihem a zaměstnanci by si je mohli přizpůsobit podle svých potřeb. I když nebude možné vždy vyhovět všem pracovníkům, větší míra vzájemné komunikace může přispět k větší spokojenosti v pracovním prostředí.

Tabulka 7 Flexibilita pracovní doby

Návrh opatření	Cílová skupina	Popis opatření	Frekvence
Práce z domova	Administrativní pracovníci (X Y,Z)	Možnost práce z domova	1 týden v měsíci, zaměstnanec by si ho rozložil dle potřeby
Pružná pracovní doba	Administrativní pracovníci (X Y,Z)	Pracovní doba začne mezi 7-9:30 hodin	Povinnost odpracovat 40 hodin týdně, měsíční kontrola práce
Plánování směn dle potřeby	Pracovníci výroby (všechny generace)	Možnost plánování směn s vedoucím nebo kladení požadavků	Flexibilně, dle potřeby zaměstnance, ale s ohledem na provoz výroby
Výměna směn mezi kolegy	Pracovníci výroby (všechny generace)	Směna by se dala vyměnit s kolegou	Možnost vyměnit 2 směny měsíčně, pokud by souhlasil vedoucí
Zkrácený úvazek	X a Baby Boomers	Možnost kratšího úvazku (4/6hodinového)	Požádat o tuto možnost s 2měsíčním předstihem.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka shrnuje navrhovaná opatření pro zvýšení flexibility pracovní doby, je rozdělená na návrh opatření, cílovou skupinu, popis daného opatření a frekvenci.

7.4 Jistota práce

Jistota práce je podstatná především pro generace X a Baby Boomers. Společnost by jim měla poskytnout stabilitu, aby měli dojem, že patří do dlouhodobých plánů společnosti a mají stabilní pracovní místo. Pro Baby Boomers je důležitá stabilita s ohledem na budoucí působení ve společnosti. Vhodným krokem může být nabídka polovičního úvazku od 60+ let, zapojení zaměstnanců do mentoringu mladších kolegů, kdy by 10-15 pracovníků 1x měsíčně předávalo své zkušenosti, a to formou workshopu nebo konzultací. Workshopy by mohly být na téma zvládání stresových situací, time managementu, spolupráce, nebo příklady z praxe. Je také možné zvážit přesunutí pracovníka na méně fyzicky náročnou pozici.

Pro generaci X je jistota práce také důležitým motivačním faktorem. Společnost poskytuje zaměstnancům smlouvu na dobu neurčito, což je dobrý způsob motivace. Je příhodné poskytnout stabilní pracovní prostředí a také přesně vymezenou pracovní pozici. Toto by jim mohlo pomoci se ve firmě cítit více motivováni.

7.5 Další motivační faktory

Doporučuje se vylepšení programu Pluxee, aby body na konci roku nezanikly a zaměstnanci by mohla společnost převést část bodů do dalšího roku. Pro zaměstnance je demotivující, pokud celý rok sbírají body, a nakonec je nestihnou využít. S možným převodem by zaměstnanec měl větší motivaci je využít a také by si mohl dovolit koupit kvalitnější odměny. Pokud by zaměstnanci věděli, že o své body nepříjdou, mohli by mít větší motivaci se zapojovat do aktivit, které pořádá společnost nebo ji reprezentovat. Navrhuje se převést 20 % bodů do dalšího roku.

Stálo by také za zvážení zavedení dlouhodobého investičního produktu (DIP), které má podobné daňové zvýhodnění jako penzijní spoření, ale poskytuje větší flexibilitu při spoření. DIP není vázán pouze na spoření na důchod, ale je spíše strategický, a to by mohlo oslovit více pracovníků, především generace Y a Z. Přináší daňové zvýhodnění jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Poslední doporučení je větší podpora kariérního růstu, poskytnout zaměstnanci vizi, podle níž si mohou naplánovat svůj kariérní postup. Například jaké školení nebo kurzy by mohly pracovníkovi pomoci se posunout na vyšší pozici, nebo jaké úkoly jsou třeba splnit k danému profesnímu růstu. K tomuto je velmi důležitá zpětná vazba od vedoucích

pracovníků, zaměstnanec potřebuje vědět jaké jsou jeho silné stránky a v jakých oblastech se může zlepšovat. Vhodné by mohly být například online kurzy ze vzdělávací platformy Seduo, které nabízí mnoho kurzů zaměřených na leadership, obchod, komunikaci, marketing, HR a právo nebo digitální dovednosti. Tento kurz nabízí možnost tří týdnů využití zdarma, což je vhodné pro prvotní otestování zájmu mezi zaměstnanci. Pokud se platforma během tří týdnů osvědčí, může společnost zvážit zakoupení jejího předplatného.

Tyto online kurzy by byly přínosnou investicí pro společnost, protože by ušetřili čas, který by jinak věnovali na přípravy prezenčních seminářů nebo kurzů. Další výhodou také je, že si zaměstnanec sám volí kurzy, o které má zájem a posunuly by ho v jeho kariéře.

Tabulka 8 Rozvoj a vzdělání

Položka	Hodnota
Počet zaměstnanců	25 zaměstnanců
Cena za zaměstnance měsíčně	3800 Kč
Cena za rok	95000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro prvotní testování by si společnost vybrala 25 zaměstnanců, kterým by poskytla tyto online kurzy. Výběr by zahrnoval zaměstnance z různých oddělení a také různých věkových skupin, kteří by projevíli zájem o tento benefit. Pokud by se ukázalo, že tyto online kurzy pomáhají, například zaměstnanci by byli aktivnější, přicházeli by s novými nápady nebo by byli spokojenější, tak by společnost mohla rozšířit tuto nabídku také pro další zaměstnance. Se zvyšujícím se počtem zapojených zaměstnanců do programu bude klesat průměrná cena na jednoho zaměstnance.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zaměřila na porovnání faktorů motivace v podnikovém prostředí mezi generacemi – Baby Boomers, X, Y a Z. Hlavním cílem bylo zjistit, jaké faktory motivují generace a zda mezi nimi existuje významný rozdíl. Teoretická část se zabývala pojmy, které souvisí s motivací, motivačními teoriemi, charakteristikou jednotlivých generací a také motivačními nástroji. V praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti Mondelez International. A předem stanovené hypotézy byly ověřeny pomocí statistických nástrojů.

Výsledky dotazníkového šetření prokázaly, že se motivace zaměstnanců liší podle generace, a to konkrétně ve dvou ze čtyř zkoumaných motivačních faktorů. Generace Z a X jsou více motivovány finančním ohodnocením než generace Y a Baby Boomers. Druhým rozdílným faktorem byla jistota práce, která byla důležitější pro generace Baby Boomers a X než pro generace Z a Y.

Zbývající dva motivační faktory flexibilita pracovní doby a atmosféra a vztahy na pracovišti nevykázaly mezi generacemi statisticky významný rozdíl. Můžeme tedy předpokládat, že jsou důležité pro tyto čtyři zkoumané generace a měly by být zahrnuty do motivačních strategií.

Podle výsledků dotazníkového šetření byla navržena konkrétní opatření, která byla zaměřena na tyto čtyři zkoumané motivační faktory. Finanční ohodnocení je vhodný motivátor především pro generace Z, pro kterou je doporučen růst mzdy dle splněných cílů nebo osobního rozvoje a pro generaci X by bylo efektivní odměňování podle odvedené práce. Atmosféra na pracovišti by měla být příjemná a soustředit se na přátelské pracovní prostředí. Důležité je, aby vedení poskytovalo prostor zaměstnancům se svobodné vyjádření. Flexibilita pracovní doby může zvýšit motivaci především zaměstnancům generací X, Y a Z, a to prostřednictvím práce z domova, flexibilní pracovní dobou nebo plánování směn podle dohody a možnosti výměny. Jistota práce je důležitá především pro zaměstnance generace BB a X, je vhodné, aby tito zaměstnanci měli smlouvy na dobu neurčito, angažovali se do mentoringu, a především aby s nimi vedení otevřeně komunikovalo o budoucnosti. Tato opatření mohou pomoci zvýšit k pracovní spokojenosti a motivaci zaměstnanců ve společnosti Mondelez International.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Sixth edition. London: Kogan Page. ISBN 9780749476823.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Expert. Praha: Grada. ISBN 9788024728902.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BAŠA, Kamilla, Renáta MACHOVÁ, Patrik BAŠA a Veronika DOLEŽALOVÁ. 2023. *Comparative Analysis of the Workplace Expectations of Generations Y and Z*. *Acta Polytechnica Hungarica*, roč. 20, č. 3, s. 125–139. ISSN 1785-8860.

BARÁK, Vladimír. Oko za oko. Generace Z mění pravidla hry, mladí zájemci o práci ignorují své možné zaměstnavatele. *Hrot24* [online]. 2025. [cit. 2025-05-09]. Dostupné z: <https://www.hrot24.cz/clanek/generace-z-ghosting-zamestnavatelu-trendy-pracovni-trh-mladych-HL3Rb>

BARTÁK, Jan, 2021. *Osobnostní management*. Pedagogika. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3114-3.

Baby boomers. Online. Esg-investice. 2025. Dostupné také z: <https://www.esg-investice.cz/baby-boomers-nejvice-znecistuji-plantu/generace>.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611690.

Benefity. Online. Paraceontex. 2025. Dostupné také z: <https://www.praceontex.cz/benefity/13-mzda-a-vse-co-potrebuje-vedet/>.

BRICHČÍN, Petr. Proč motivace nefunguje? *Firmy pohoda* [online]. 2020 [cit. 2025-05-09]. Dostupné z: <https://firmy.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/proc-motivace-nefunguje/?css=print>

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří, c2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 9788024733487.

DISMAN, Miroslav, 2021. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Páté, nezměněné vydání. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-5053-1.

DIVINOVÁ, Jana. Generace Z si v práci nejlépe rozumí s šedesátníky, shodují se experti. Proč? *Forbes* [online]. 2025. Dostupné také z: <https://forbes.cz/generace-z-si-s-sedesatniky-na-pracovisti-rozumi-casto-lepe-nez-se-ctyricatniky/>

Generace Baby boomers. *Optimal marketing* [online]. 2022 [cit. 2025-05-09]. Dostupné z: <https://www.optimal-marketing.cz/>

Generační rozdíly na pracovišti aneb jak řídit vícegenerační týmy. *Portal.pohoda* [online]. 2024 [cit. 2025-05-09]. Dostupné z: https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/generacni-rozdily-na-pracovisti-aneb-jak-ridit-vicegeneracni-tymy/?utm_source=chatgpt.com

Gen X in the workplace: How to manage Generation X successfully. *TIVIAN* [online]. [cit. 2025-05-09]. Dostupné z: <https://www.tivian.com/us/generation-x/>

HENDL, Jan, 2009. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 3., přeprac. vyd. Praha: Portál. ISBN 9788073674823.

Kdo je generace Z. *Sloneek* [online]. 2023 [cit. 2025-05-09]. Dostupné z: <https://www.sloneek.cz/slovník-pojmu/kdo-je-generace-z/>

MASLOW, Abraham Harold, 2021. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1728-2.

MASLOW, Abraham Harold, [2015]. *A theory of human motivation*. [USA]: [CPSIA]. ISBN 978-1-68411-318-7.

MALEŇÁKOVÁ, Veronika. Na co slyší Generace X, Y, Z a baby boomers? *Bbrands* [online]. 2023 [cit. 2025-05-09]. Dostupné z: <https://bbrands.cz/na-co-slysi-generace-x-y-z-a-baby-boomers-prizpusobte-jim-marketingovou-strategii/>

MEDLÍKOVÁ, Olga, 2021. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3005-4.

MILLER, Josh. A 16-Year-Old Explains 10 Things You Need to Know About Generation Z. *SHRM* [online]. 2018. Dostupné také z: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/16-year-old-explains-10-things-need-to-know-generation-z>

Mondelez. Online. Mondelez jobs. 2025. Dostupné z: <https://mondelez.jobs.cz/>. [cit. 2025-04-30].

Motivace. Online. Trendy v hr. 2025. Dostupné také z: <https://www.tcc.cz/inspirace/trendy-v-hr/365-motivace-nekonecny-pribeh-pyramida>.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024755151.

PORVAZNÍK, Ján a VYDROVÁ, Janka, 2010. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS. ISBN 9788089256488.

SARSBY, Alan. *Swot Analysis*. 2016. Spectaris, 2016. ISBN 9780993250422.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 9788024734941.

Swot analýza. Online. Salesman. 2025. Dostupné z: <https://www.salesman.cz/swot-analyza-odhali-vase-silne-i-slabe-stranky-a-pomuze-s-firemni-strategii/>.

ŠEVČÍK, Michal. Generace versus marketing v ČR. *Marketingppc* [online]. 2024 [cit. 2025-05-09]. Dostupné z: <https://www.marketingppc.cz/marketing/generace-versus-marketing-v-cr/>

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 9788024752129.

URBAN, Lukáš, 2017. *Sociologie: Klíčová témata a pojmy*. Grada. ISBN 978-80-247-5774-2.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 9788027102273.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.

VAŇKOVÁ, Justýna. Douglas McGregor. *Slideplayer* [online]. [cit. 2025-05-09]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/3444030/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Rozdíl mezi stimulem a motivem.....	18
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb	20
Obrázek 3 Pracovník X a Y	21
Obrázek 4 Lidé a vnímání úkolů.....	27
Obrázek 5 Přehled generací	36
Obrázek 6 SWOT.....	38
Obrázek 7 Produkty společnosti	42
Obrázek 8 Organizační struktura společnosti	42
Obrázek 9 Nabídka benefitu Pluxee	44
Obrázek 10 Vztahy a atmosféra na pracovišti	50
Obrázek 11 Ukázka online recenze na Atmoskop.cz	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Kompetence pro řízení a zapojení zaměstnanců	26
Tabulka 2 Výpočet H1	54
Tabulka 3 Výpočet H2	55
Tabulka 4 Výpočet H3	55
Tabulka 5 Výpočet H4	56
Tabulka 6 Vyčíslení teambuildingu	64
Tabulka 7 Flexibilita pracovní doby	66
Tabulka 8 Rozvoj a vzdělání.....	68

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Počet respondentů podle generace.....	46
Graf 2 Pohlaví respondentů	47
Graf 3 Nejvyšší dokončené vzdělání	47
Graf 4 Délka pracovního poměru	48
Graf 5 Pracovní pozice v zaměstnání	48
Graf 6 Finanční ohodnocení	49
Graf 7 Důležitost flexibility	51
Graf 8 Jistota práce	52

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Ang.	Anglického
BB	Baby Boomers
DIP	Dlouhodobý investiční produkt
H_0	Nulová hypotéza
H_A	Alternativní hypotéza
kol.	Kolektiv
QR	Quick Response
s.	Stránka
tzv.	Tak zvaný
VŠ	Vysokých škol
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna
VZV	Vysokozdvížený vozík

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Porovnání faktorů motivace v podnikovém prostředí ve vybraném podniku

Dobrý den,

jmenuji se Anna Rýdlová a studuji třetí ročník oboru Ekonomika a management v podniku na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci své bakalářské práce provádím výzkum zaměřený na Porovnání faktorů motivace v podnikovém prostředí, zaměřený na mezigenerační porovnání.

Prosim, věnujte pár minut k vyplnění tohoto dotazníku. Vaše odpovědi jsou pro mě velmi cenné a přispějí k úspěšnému dokončení mého studia.

Ujišťuji Vás, že všechny Vaše poskytnuté odpovědi budou zpracovány anonymně a výhradně pro účely tohoto výzkumu.

Děkuji za Vaši spolupráci.

Označuje povinnou otázku

1. Jak dlouho pracujete v současné firmě? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 3-5 let
- ☐ Více než 5 let

2. Jaká je Vaše pozice v zaměstnání? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ THP Vedoucí pracovník
- ☐ Vedoucí zaměstnanec na pozici ve výrobě, skladu, energobloku nebo assetu
- ☐ THP zaměstnanec bez přímých podřízených
- ☐ Zaměstnanec na pozici ve výrobě, skladu, energobloku nebo assetu

Motivující faktory

3. Co je pro Vaši motivaci v zaměstnání nejdůležitější?

*

Na škále od 1 do 5, kde 1 znamená nejdůležitější a 5 nejméně důležitý, ohodnoťte.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Finanční ohodnocení	☐	☐	☐	☐	☐
Odměňování a benefity	☐	☐	☐	☐	☐
Kariérní růst	☐	☐	☐	☐	☐
Atmosféra a vztahy na pracovišti	☐	☐	☐	☐	☐
Obsah práce	☐	☐	☐	☐	☐
Jistota práce	☐	☐	☐	☐	☐

4. Mzda a benefity *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Jak je pro Vás důležitá výše mzdy?	☐	☐	☐	☐	☐
Jak hodnotíte nabídku benefitů ve Vaší firmě?	☐	☐	☐	☐	☐
Myslíte, že Vaše odměna odpovídá Vašemu výkonu?	☐	☐	☐	☐	☐
Jak jsou pro Vás důležité prémie a bonusy?	☐	☐	☐	☐	☐

5. Který benefit je pro Vás nejdůležitější? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Příspěvek na stravu
- ☐ Příspěvek na doplňkové připojištění
- ☐ Příspěvek na životní pojištění
- ☐ Slevy od partnerů Vaší firmy (Vodafone, Škoda, Multisport)
- ☐ Pluxee
- ☐ Jiné: _____

6. Jak často využíváte nabízené benefity? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Velmi často
- ☐ Často
- ☐ Zřídka
- ☐ Vůbec

7. Jaký benefit byste ocenily v budoucnu od zaměstnavatele?

8. Pracovní prostředí *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Jak hodnotíte pracovní prostředí ve společnosti (vztahy se spolupracovníky, atmosféra, zázemí)?	☐	☐	☐	☐	☐
Jak je pro Vás důležité, vycházet s kolegy?	☐	☐	☐	☐	☐
Jak hodnotíte vybavení pracoviště?	☐	☐	☐	☐	☐
Je pro Vás důležitá flexibilita pracovní doby?	☐	☐	☐	☐	☐

9. Kariérní růst a smysl práce *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Je pro Vás důležité mít možnost kariérního růstu?	☐	☐	☐	☐	☐
Cítíte, že se v práci neustále rozvíjíte?	☐	☐	☐	☐	☐
Cítíte, že Vaše práce má smysl?	☐	☐	☐	☐	☐
Dostáváte často zpětnou vazbu od svého nadřízeného?	☐	☐	☐	☐	☐

10. Co by Vás nejvíce motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

vnání mezi generacemi

11. Myslíte si, že se motivační faktory liší mezi generacemi? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Nevím
- ☐ Ne

12. Do které generace se řadíte? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Baby Boomers (1946-1964)
- ☐ Generace X (1965-1979)
- ☐ Generace Y (1980-1997)
- ☐ Generace Z (1997-2010)

13. Vaše pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Muž
- ☐ Žena

14. Vaše nejvyšší dokončené vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Základní škola
- ☐ Střední škola s maturitou
- ☐ Vyučň list
- ☐ Vyšší odborné vzdělání
- ☐ Vysoká škola
- ☐ Jiné: _____

15. Ve kterém kraji bydlíte?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Hlavní město Praha
- ☐ Středočeský kraj
- ☐ Jihočeský kraj
- ☐ Plzeňský kraj
- ☐ Karlovarský kraj
- ☐ Ústecký kraj
- ☐ Liberecký kraj
- ☐ Královéhradecký kraj
- ☐ Pardubický kraj
- ☐ Kraj Vysočina
- ☐ Jihomoravský kraj
- ☐ Zlínský kraj
- ☐ Moravskoslezský kraj
- ☐ Olomoucký kraj