

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

## **DIVERSITY MANAGEMENT Diplomová práce**

**Bc. Kateřina KOLUMPKOVÁ**

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autorka práce: Bc. Kateřina Kolumpková  
Studijní program: Ekonomika a management  
Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Název práce: **Diversity management**

Jazyková varianta: Čeština

Cíl: Cílem diplomové práce je provést expozici pojmů diversity management, age management, generace X, Y, Z a zmapovat její motivační strukturu. Výsledky analýzy budou představovat nástroj pro zefektivnění personálního řízení zejména pro manažery automobilových podniků v České republice.

Rámcový obsah:

1. Teoretická východiska týkající se oblasti diversity managementu a motivační struktury zaměstnanců.
2. Dotazníkové šetření s cílem zmapovat motivační strukturu zaměstnanců automobilových podniků v České republice.
3. Výzkumné šetření s cílem zmapovat nabídku motivačních programů automobilových podniků v České republice.
4. Syntéza a komparace zaměstnaneckých profilů pro současné či budoucí uplatnění na trhu práce.

Rozsah práce: 55 - 65 stran

Literatura:

1. ARMSTRONG, M. -- TAYLOR, S. -- ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. LIPMAN, V. *The Type B Manager.: Leading Successfully in a Type A World.* New York: Prentice Hall Press, 2015. ISBN 978-0-7352-0543-7.
3. BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji.* Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.
4. PRICE, R. -- BROWAEYS, M. *Understanding Cross-Cultural Management 3rd edn.* London: Pearson, 2015. 504 s. ISBN 978-1-29-201589-7.

5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
6. TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století, Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

Datum zadání: listopad 2019

Datum odevzdání: leden 2021

**Ing. Jana Pechová, Ph.D.**  
Vedoucí práce

**doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D.  
et Ph.D.**  
Garant studijní specializace

**Mgr. Petr Šulc**  
Prorektor ŠAVŠ

**Bc. Kateřina Kolumpková**  
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne .....

*Vlastnoruční podpis*

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Řízení lidských zdrojů .....	11
1.1 Cíle personálního managementu .....	12
1.2 Firemní kultura .....	13
2 Diversity management .....	15
2.1 Diskriminace na pracovišti.....	16
2.2 Age management .....	17
2.2.1 Osm pilířů age managementu .....	19
2.2.2 Stárnutí populace.....	20
2.2.3 Postavení pracovníků 50+ na trhu práce v ČR a jejich schopnosti ...	20
2.2.4 Příklady firem, které podporují zaměstnance starší 50 let .....	21
2.2.5 Generace .....	22
3 Motivace .....	26
3.1 Druhy motivace .....	27
3.2 Zdroje motivace.....	27
3.3 Pracovní motivace.....	28
3.3.1 Extrinšická motivace .....	29
3.3.2 Intrinšická motivace .....	29
3.4 Kritika .....	30
3.5 Motivační žebříček .....	31
4 Metodika výzkumu .....	32
4.1 Předmět výzkumu.....	32
4.2 Cíl výzkumu.....	32
4.3 Harmonogram práce .....	33
4.4 Sběr dat.....	33
4.5 Interpretace výsledků .....	34
5 Zkoumané společnosti .....	35
5.1 KWD Bohemia.....	35
5.2 Faurecia Clean Mobility .....	35
5.3 Tiberina Automotive .....	35
5.4 Aptiv .....	36
5.5 Pragmet.....	36

6	Případové studie.....	38
6.1	KWD.....	38
6.2	Faurecia Clean Mobility.....	39
6.3	Tiberina.....	41
6.4	Aptiv.....	44
6.5	Pragmet.....	46
7	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	48
7.1	Generace X.....	48
7.2	Generace Y.....	50
7.3	Generace Z.....	52
7.4	Shrnutí.....	55
8	Srovnání výsledků.....	56
	Závěr.....	60
	Seznam literatury.....	64
	Seznam obrázků a tabulek.....	68
	Seznam příloh.....	69

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

AIVD – Asociace Institucí Vzdělávání Dospělých

ČR – Česká republika

FCA - Fiat Chrysler Automobiles

HR – Human Resources

MAG - Metal Active Gas

MIG - Metal Inert Gas

PLC - Programmable Logic Controller

VIE - The International Internship Programme

WCM – World Class Manufacturing



## Úvod

Diversity management a age management jsou dva pojmy, které jsou pro řadu českých podniků naprosto nové. Často ani vedení podniků neví, co je age management, tedy řízení věkové diversity a k čemu slouží. Z důvodu stále aktuálnější problematiky stárnutí populace by se každá firma měla zabývat otázkou jak využít potenciál svých zaměstnanců jako jednotlivců všech věkových kategorií k tomu, aby zajistila maximální fungování celého podniku. K tomu ale potřebuje účinný a účelný age management, kde se bude moci zaměřit na všechny generace svých zaměstnanců a přizpůsobit přístup jejich individuálním potřebám.

České podniky jsou oproti jiným evropským zemím v implementaci age managementu teprve na začátku, nicméně existují projekty např. projekt od asociace AIVD spuštěný v roce 2010, které mají napomoci českým firmám pochopit důležitost age managementu a jeho implementaci, pro zajištění správného fungování společnosti do budoucna. Existují také agentury přímo zaměřené na implementaci age managementu v podniku, nebo naopak pomoc jednotlivci při zlepšení uplatnění na trhu práce.

Cílem diplomové práce je navrhnout zlepšení age managementu, tedy řízení věkové diversity ve firmách automobilového průmyslu. Aby bylo možné navrhnout lepší řešení řízení věkové diversity v podnicích, byly stanoveny 3 výzkumné otázky: Co nabízí firmy v automobilovém průmyslu svým (potenciálním) zaměstnancům v rámci age managementu společnosti, jaké motivační faktory z oblasti sociálních, finančních faktorů a faktorů podporujících osobní rozvoj preferují generace X, Y a Z z řad zaměstnanců a nabízí společnosti v automobilovém průmyslu opravdu to, co generace X, Y a Z preferují?

Diplomovou práci tvoří celkem osm kapitol. Díky tomu, že je řízení diversity v dnešní době nedílnou součástí řízení lidských zdrojů, je nejprve v teoretické části vymezen právě pojem řízení lidských zdrojů. Kapitola je věnována cílům personálního managementu a firemní kultuře ve spojitosti s age managementem, protože i správné fungování personální politiky společnosti a dobré nastavení firemní kultury jsou nedílnou součástí implementace age managementu v podniku. Následně je definován pojem diversity management a diskriminace na pracovišti, která právě nejčastěji souvisí s konkrétním druhem diversity jako například

věkovou, národnostní apod. a dále řízení diverzity se zaměřením na věk neboli age management, kterým se zabývá praktická část diplomové práce diplomová práce. V kapitole age managementu je rozebírána problematika stárnutí populace, současné postavení pracovníků 50+ na trhu práce v České republice a jejich schopnosti a jsou uvedeny příklady firem, které podporují právě tyto zaměstnance. Zaměstnanci 50+ se totiž v České republice stále potýkají s předsudky, protože zaměstnavatele jsou přesvědčení, že takový zaměstnanec se již nic nového nenaučí, nemůže pracovat s novými technologiemi a nebude zvládat pracovní tempo. Jak se ale dočteme v následujících kapitolách, při správných pracovních podmínkách a při efektivním osobním rozvoji dokáže i člověk v tomto věku pracovat efektivně a být loajálním, pracovitým a zkušeným zaměstnancem. Navíc pouze příslušníci starších generací si uvědomují, že jsou činnosti, které za ně technologie neudělají a práce se nebojí. V neposlední řadě jsou v kapitole rozebírány pilíře age managementu. Celkem 8 pilířů age managementu ukazuje na zásadní oblasti, kterým se podnik musí věnovat a zlepšovat je pro efektivní implementaci age managementu. Zároveň se dají tyto pilíře také využít pro zhodnocení současného stavu age managementu.

Jelikož je diplomová práce zaměřena na generace X, Y a Z, je v následující kapitole rozebírán pojem generace a jsou popsána specifika každé generace například jejich vnímání práce, vzdělání, v jaké době tato generace vyrůstala apod.

Téma age managementu je také spojeno s motivací, stejně jako téma diplomové práce, proto se poslední kapitola teoretické části zabývá motivací, jejími druhy, zdroji a následně je podkapitola zaměřená právě na motivaci pracovní. V neposlední řadě je rozebírána také kritika jakožto možnost motivace a motivační žebříčky.

Aby bylo možné zodpovědět první výzkumnou otázku, je nutné vypracovat případové studie na téma age managementu. Sběr materiálů pro případové studie bude probíhat pomocí rozhovorů s manažery personálních oddělení pěti vybraných společností z oblasti automobilového průmyslu, kterými jsou výrobce kabeláží pro automobilový průmysl Aptiv, svařovny KWD a Tiberina, výrobce výfukových systémů Faurecia a Pragmet, dodávající svitky a plechy pro lisovny automobilového průmyslu. Vzhledem k současné situaci je zvolena komunikace

pomocí e-mailu a zároveň tato možnost komunikace zajistí promyšlenější odpovědi na položené otázky.

Aby bylo možné potvrdit a případně doplnit odpovědi personálních oddělení, budou položeny otázky také vybraným zaměstnancům těchto firem. V každé společnosti budou vybráni tři zaměstnanci – jeden z každé generace – kteří pomohou potvrdit nebo naopak vyvrátit tvrzení personálních oddělení. Díky tomu, že odpovědi na otázky nebudou zasílány nikomu dalšímu, nebudou ovlivněny obavami z případných následků, pokud by zaměstnanec v některé z věcí nesouhlasil, nebo nebyl s přístupem společnosti spokojen. Manažeři personálních oddělení budou odpovídat na řadu otázek týkajících se současného fungování age managementu v jejich firmě. Vybraní zaměstnanci firem budou odpovídat na otázky týkající se jejich spokojenosti ve společnosti, vlastního vzdělávání a plánů.

Proto, aby mohla být zodpovězena druhá výzkumná otázka, bude vytvořen anonymní dotazník na stránkách [survio.cz](http://survio.cz) týkající se preferencí motivačních faktorů generací X, Y a Z z oblasti sociální, oblasti osobního rozvoje a finanční oblasti. Z těchto dotazníků bude následně sestaveno pořadí preferencí motivačních faktorů zmíněných 3 generací. Celkem je plánováno nasbírat vzorek o velikosti 100 respondentů. Aby bylo možné vyhodnotit preference z dotazníků, je nutné, aby hlavní tři otázky týkající se sociálních a finančních faktorů a faktorů osobního rozvoje byly zodpovídány pomocí rozdělování konkrétního počtu bodů dle důležitosti jednotlivých vypsání faktorů. Díky součtu přidělených bodů každého z faktorů budou sestaveny preference generací X, Y a Z.

Výsledky budou srovnány nejen s případovými studii, ale také se specifikacemi generací z teoretické části diplomové práce. Dotazníkové šetření bude anonymní a dotazník bude rozeslán přes sociální sítě a zároveň bude rozeslán s průvodním dopisem i do vybraných spolupracujících firem, kde bude rozeslán pomocí hromadného e-mailu mezi zaměstnance.

Součástí práce je následné porovnání zjištěných výsledků, tedy případových studií a výsledků dotazníkového šetření a díky tomuto porovnání bude zodpovězena i třetí výzkumná otázka. Na základě zjištění bude doporučeno zlepšení současného age managementu a tedy i motivace současných i potenciálních zaměstnanců firem z oblasti automobilového průmyslu, aby se tyto firmy mohly stát konkurenceschopnější a dokázaly využít potenciál všech svých zaměstnanců.

# 1 Řízení lidských zdrojů

První kapitola diplomové práce se zabývá tématem řízení lidských zdrojů, kam spadá i téma diplomové práce diversity management. Proto je pro začátek nutné definovat, jak jsou řízeny lidské zdroje ve společnostech.

Podle Armstronga (2007, str. 26) je řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Aby mohla organizace plnit svůj cíl, tedy uspokojovat potřeby různých zainteresovaných stran (zákazníků, věřitelů, zaměstnanců...), musí rozvíjet v podniku veškeré dostupné zdroje a to nejen materiální, informační nebo finanční ale především ty lidské. Právě lidé, kteří jsou schopní a motivovaní, rozhodují v podniku o získávání, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů, tedy těch finančních, informačních a materiálních. Schopnost a motivovanost pracovníků rozhoduje o úspěchu či neúspěchu organizace a odlišuje ji od konkurence (Šafránková, 2017).

Z hlediska nedostatku kvalifikovaných a motivovaných pracovníků na českém trhu práce bude nutné, aby firmy přehodnotily jejich řízení lidských zdrojů a začaly se orientovat na účinný a účelný diversity management, což je řízení diversity v podniku, z čehož plyne, že organizace by měla využívat výhody plynoucí z rozdílu mezi pracovníky. Součástí řízení lidských zdrojů by pak měl být především účinný a účelný age management, tedy řízení diversity věkové. Organizace a především potom personální specialisté by se měli zaměřit na jednotlivé generace z pohledu pracovní motivace a jejich požadavků na pracovní místo a měli by se tak snažit využít věkovou diversitu ve prospěch podniku.

K tomu, aby mohl být využíván maximální potenciál lidských rozdílů je ale potřeba vytvořit příznivé pracovní podmínky. Především mladá generace tak nutí společnosti a především pak personální specialisty měnit svoje strategie, politiky a postupy v oblasti řízení lidských zdrojů. Firmy se tak musí učit efektivně využít tento potenciál a dále mladé zaměstnance, jejichž očekávání se tolik liší od starších generací, rozvíjet. A pokud si chtějí společnosti tyto mladé lidi udržet,

musí se naučit vytvářet pro ně vhodné a atraktivní pracovní podmínky (Šafránková, 2017).

## **1.1 Cíle personálního managementu**

„Obecně by se dalo říci, že cílem řízení lidských zdrojů je zajištění hlavních cílů organizace – podniku prostřednictvím lidí – zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů může být pro podnik zdrojem schopností, které umožní organizacím rozpoznat nové příležitosti“ (Armstrong, 2007, str. 30).

Řízení lidských zdrojů v podniku by se mělo týkat následujících oblastí:

### **Efektivnost organizace**

„Řízení lidských zdrojů využívá postupy, díky nimž vytváří schopnosti, které následně rozhodují o tom, zda budou firmy konkurence schopné. Takové postupy mají významný vliv na efektivnost podniku“ (Armstrong, 2007, str. 30).

### **Řízení lidského kapitálu**

„Úspěšnost podnikání je závislá na lidech, kteří ve firmě pracují. Pro firmu je lidský faktor kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, čímž dává podniku jedinečný charakter. Lidé jsou složky organizace, které jsou schopné se učit, měnit, inovovat a být kreativní. Lidský kapitál tak lze považovat za klíčové bohatství každého podniku. Cílem je zabezpečení a udržení kvalifikovaných zaměstnanců v podniku“ (Armstrong, 2007, str. 31).

### **Řízení znalostí**

„Jsou to procesy a postupy vytváření, získávání, ovládnutí, sdílení a využívání znalostí, což zlepšuje učení a tím může vést ke zvýšení efektivnosti organizace“ (Armstrong, 2007, str. 31).

### **Řízení odměňování**

„Podnik usiluje o zvyšování motivace, pracovního zapojení a loajálnosti zavedením postupů, které zajistí, že každý člověk - zaměstnanec je ohodnocen a odměněn jak za to, co udělal, tak za úroveň dovedností a schopností“ (Armstrong, 2007, str. 31).

### **Zaměstnanecké vztahy**

„Cílem je vytvářet atmosféru, v níž lze udržovat harmonické vztahy mezi managementem, odbory a jednotlivými pracovníky“ (Armstrong, 2007, str. 31).

## **Uspokojování rozdílných potřeb**

„Cílem je vytváření a realizace politiky, která respektuje potřeby všech zainteresovaných stran a zabezpečuje různorodé pracovní síly a zároveň bere v úvahu individuální a skupinové rozdíly“ (Armstrong, 2007, str. 31).

### **1.2 Firemní kultura**

Úspěšnost podniku závisí mimo jiné na firemní kultuře. V současné době ale není zavádění firemní kultury do praxe optimální. Manažeři formulují etické kodexy a snaží se vytvořit firemní kulturu založenou především na velké míře odpovědnosti a etice, ovšem pravda je taková, že jde pouze o teoretické fungování firmy a její firemní kultury a praxe je jiná. Vedoucí pracovníci nevěnují dostatečnou pozornost vytvoření odpovídající firemní kultury, která ve velkém souvisí právě s age managementem a fungováním mezigeneračních vztahů na pracovišti. Pokud ale není firemní kultura vytvářena v souladu s cíli a strategiemi podniku, může působit kontraproduktivně (Podniková kultura jako faktor úspěšnosti podniku, 2007).

Při implementaci firemní kultury by měl být kladen důraz na informační otevřenost, tedy ochotu manažerů a dalších vedoucích pracovníků jít příkladem, jednat eticky. Pokud manažeři sami etiku porušují, nemohou následně etická rozhodnutí požadovat i po svých podřízených a nikdy nemohou vybudovat odpovídající firemní kulturu. S firemní kulturou také souvisejí dokumenty, rituály, firemní mýty, logo, symboly a jiné. Součástí firemní kultury jsou i styly vedení a styl personálního řízení podniku a vzdělávání zaměstnanců (Podniková kultura jako faktor úspěšnosti podniku, 2007).

Nyní už se dostáváme k důležitosti firemní kultury ve vztahu s diversity managementem. Správné nastavení firemní kultury může zabezpečit fungování diversity managementu v podniku. Pracovníci by měli být diverzitě otevření, aby mohly zajistit správné fungování týmu, oddělení i firmy. Jak již bylo psáno výše, začátek firemní kultury je u vedoucích pracovníků. Ti by měli jít příkladem a vnímat diverzitu jako pozitivní možnost jak zvýšit konkurenceschopnost a celkové fungování podniku. Právě oni by měli nastavit hodnoty, které budou následně dodržovat všichni zaměstnanci a které budou korespondovat s cíli a strategiemi podniku, měli by se vyvarovat stereotypům a předsudkům. Bohužel ale někteří lidé toho nejsou schopni a to by v organizaci, která podporuje diverzitu,

nemělo být v žádném případě tolerováno. Aby tedy mohla být v podniku podporována diverzita, musí být tyto hodnoty součástí firemní kultury.

## 2 Diversity management

Jak již bylo uvedeno v kapitole 1, diversity management je čím dál aktuálnější, ale zatím v českých společnostech málo diskutované téma. Díky stárnutí populace jsou firmy nucené více se zaměřovat na využívání jedinečných schopností, dovedností a znalostí každého zaměstnance, čímž jsou schopné docílit konkurenceschopného podnikání. Právě diversity v podniku může pomoci v rozvíjení potenciálu stávajících zaměstnanců.

Diversity management je řízení diversity v podniku a usiluje o maximální využití individuálních schopností a motivace jednotlivých lidí v organizaci. Aby mohl podnik maximálně využít schopností a motivace všech pracovníků, musí vytvořit pracovní příležitosti a pracovní podmínky s ohledem na přirozenou různorodost lidí v organizaci - diverzitu. Jedná se jak o diverzitu z hlediska věku a pohlaví tak národnosti, rodinného stavu, osobních vlastností, dosaženého vzdělání, pracovních zkušeností, zdravotní způsobilosti a dalších hledisek.

Řízení diverzity – diversity management uznává, že mezi lidmi existují rozdíly a pokud jsou tyto rozdíly řádně řízeny, umožní, aby byla práce v organizaci prováděna účinněji a účelněji. Diversity management se tedy zabývá nejen diskriminací na pracovišti, ale také zejména uvědoměním si rozdílů mezi lidmi (Šafránková, 2017).

„Ze studie Evropské komise „The Costs and Benefits of Diversity“ vyplývá, že společnosti, které zavedly opatření pro podporu diversity uvádějí 5 hlavních nejvýznamnějších přínosů, kterými jsou:

- posílení kulturních hodnot uvnitř organizace;
- zlepšení reputace firmy;
- lepší možnosti přilákání a udržení vysoce talentovaných lidí;
- zlepšení motivace a výkonnosti stávajících zaměstnanců;
- zlepšení míry inovativnosti a kreativity mezi zaměstnanci.“ (Mužáková, 2014, str. 19)

Díky řízení diversity jsou často lidé pracující v organizaci členy různorodých pracovních týmů, díky čemuž může docházet ke vzájemnému obohacování, k růstu empatie a vzájemné tolerance. Zároveň diversity může zvýšit potenciál



kreativity pracovních týmů a to především díky rozdílům, které zajišťují mnoho různých pohledů na jeden stejný problém (Šafránková, 2017).

## **2.1 Diskriminace na pracovišti**

V organizaci, kde není řízena diversity zaměstnanců se předpokládá, že by se zaměstnanec měl do organizace začlenit, přičemž je spoléháno především na pozitivní diskriminaci (Šafránková, 2013). Pozitivní diskriminaci dal vzniknout fakt, že mnoho manažerů si vykládalo diversity jako nutnost obsazování takzvaně „neúměrně málo zastoupených skupin“ a to především žen, osob jiného etnického původu nebo národnosti a vznikal tak tlak na společnosti, aby najímaly více členů menšin a žen, aby jim poskytly pracovní příležitosti (Mužáková, 2014).

Zaměstnavatel je povinen zajistit, že si zaměstnanci budou rovni a bude s nimi i tak zacházeno. Tato povinnost se týká nejen odměňování a poskytování benefitů, ale také jiných pracovních podmínek včetně možnosti kariérního růstu. Nerovné zacházení v podniku může být způsobeno buď obecnými pravidly zavedenými u zaměstnavatele, kdy v takovém případě je nerovně zacházeno s celými skupinami zaměstnanců odlišených konkrétním kritériem, nebo je způsobeno chováním konkrétních zaměstnanců (Bílek, 2019).

Ne každé nerovné zacházení je ale vždy diskriminace, jak se často zaměstnanci domnívají. O diskriminaci jde pouze v případech jasně stanovených antidiskriminačním zákonem, kam patří pouze diskriminace kvůli rase, etnickému původu, národnosti, státní příslušnosti, pohlaví, sexuální orientaci, věku, zdravotnímu postižení, náboženskému vyznání, víře a světonázoru. Zaměstnavatel je ale povinen zabránit na pracovišti nejen diskriminaci, ale i nerovnému zacházení, nelze tedy říci, že pokud nejde o jeden z důvodů diskriminace, ale pouze o nerovné jednání, může zaměstnavatel zůstat „v klidu“ a situaci neřešit (Bílek, 2019).

Ageismus je forma diskriminace, při které jsou starší lidé považováni za někoho, kdo není perspektivní, flexibilní, schopný učit se novým věcem, neschopný udržet tempo, lpící na svých názorech, nezvládající nové technologie. Společnosti by měly začít brát v úvahu fakt, že mezi mentálním a fyzickým věkem neexistují souvislosti a že se člověk může učit novým věcem prakticky až do smrti. To, že je člověk schopný učit se novým věcem až do smrti, potvrzují i studie

Finského institutu pracovního zdraví, který vytvořil index pracovní schopnosti<sup>1</sup>. Tento index je využíván nejen ve finských, ale i například v nizozemských firmách a je využíván k tomu, aby za pomoci zaměstnanců, lékařů a zaměstnavatelů bylo možné sledovat zdraví pracovníka po celou dobu jeho kariéry a podle jeho měnících se potřeb následně měnit pracovní podmínky a popřípadě poskytovat zdravotní péči, aby tak mohli lidé zůstat v pracovním procesu co nejdéle. I přesto, že v České republice chybí v některých oborech kvalifikovaní pracovníci, přístup k lidem starším 50 let se dosud nezměnil. Může to být například tím, že na personálních odděleních pracují mladí často nezkušení zaměstnanci, kteří došlé životopisy předem filtrují a tak se uchazeči starší 50 let do výběrového řízení ani nedostanou, tím si následně firma omezuje možnosti výběru mezi uchazeči. Důvody, proč nevybrat staršího uchazeče o zaměstnání jsou stále stejné. Domněnka, že mladí lidé mají větší znalosti, lepší jazykovou vybavenost, rychlejší reakce na změny, přizpůsobivost, vyšší výkonost atd. (Kazdová, 2017).

V mnohem komplikovanější pozici jsou pak ženy starší 50 let, jelikož často dávaly přednost rodině před kariérou, nebo vykonávaly typicky ženské práce, které byly hůře placené a jsou tak personálními pracovníky podceňované. Zároveň se také mohou potýkat s podceňováním sebe samotných, s pocitem, že už se nedokáží ničemu naučit, že jsou zbytečné, nic neumí. Samozřejmě se dají najít i výjimky – ženy, které po padesátce začaly budovat vlastní firmu a jsou úspěšné. Opět je to pouze o osobnosti člověka, nikoliv o jeho věku nebo pohlaví.

Otázku diskriminace si člověk nemusí ani uvědomovat. Může se skrývat pod způsobem jednání nebo myšlení a projevovat se například tím, že člověk starší 50 let má omezené nebo nemá žádné možnosti kariérního postupu nebo je vyřazený ze vzdělávacích programů ve firmě (Chlum, 2016)

## **2.2 Age management**

Cílem diversity managementu z hlediska věku, tedy takzvaného age managementu, je získat konkurenční výhodu zaměstnáváním lidí všech věkových kategorií. Tato skutečnost ale vyžaduje změnu některých stereotypů spojených například se zaměstnáváním starších lidí. Každý pracovník v organizaci by měl mít

---

<sup>1</sup> Číselně vyjadřuje pracovní schopnost a je založen na sebesposuzovacím dotazníku, který prověřuje jednotlivé oblasti jako zdraví, motivace, spokojenost s pracovními podmínkami apod.

možnost využít svůj potenciál a nebýt přitom znevýhodňován kvůli svému věku (Šafránková, 2017).

Lenka Cimbalíková (2012; s 33) ve své příručce o age managementu uvádí: „age management představuje vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí.“

Age management je reakce na stárnutí populace a tedy i pracovní síly a nezbytným předpokladem pro konkurenceschopnost firmy je získání kvalifikovaných zaměstnanců a jejich udržení do vyššího věku (Štorová, 2019). Generace, které by měly mít z pohledu age managementu nejvíce pozornosti jsou generace X a generace Z. Jedinci z generace X trpí díky různým předsudkům ze strany zaměstnavatelů a potenciálních spolupracovníků, naopak generace Z - absolventi jsou znevýhodněni nedostatkem praxe. Zaměstnavatel by si měl ale také uvědomit, že mzdové podmínky nejsou jediný motivátor v pracovním životě absolventa a že mezi další důležité motivující faktory jsou například prestiž a odpovědnost (Chlum, 2016).

Mladí lidé běžně nesplňují požadavky zaměstnavatele, co se týče odborných znalostí, dovedností a schopností a stejně tak z hlediska pracovních a sociálních návyků. Naopak starší lidé jsou obvykle považováni za loajální, pracovité zaměstnance, ale na druhou stranu jsou nepružní, neefektivní a neperspektivní. Tento negativní pohled na starší generaci (50 let a více) je příčinou toho, že zaměstnavatele nejsou ochotni investovat do jejich rozvoje. Mladí lidé (absolventi) i lidé starší 50 let se také domnívají, že samotný věk je překážka k získání zaměstnání. Pravda je ale taková, že zaměstnavatel může těžit z těchto věkových rozdílů, pokud dokáže spojit nové nápady mladých lidí s životními zkušenostmi starších pracovníků. Skupiny tvořené z pracovníků různých generací jsou často flexibilnější, mají nižší absenci a jsou produktivnější. Navíc mají jednotlivci v takových skupinách možnost komunikovat s pracovníky jiných generací, což zlepšuje jejich vztahy, morálku a motivaci. V některých organizacích ale vytváří generační rozdíly spíše konflikty než soulad a spolupráci, protože firma nemá stanovené metody a strategie přijímání mladých lidí a nemá dostatečné pochopení pro specifické schopnosti, hodnoty a postoje mladé generace (Šafránková, 2017).

Jelikož společnosti nejsou ještě ve většině případů schopné řídit age management v praxi, je zapotřebí najmout kvalifikované zaměstnance, kteří pomohou nastavit pravidla a opatření řízení age managementu v daném podniku a umí řídit jednotlivé generace na pracovišti s cílem podpořit jejich pracovní schopnosti (Štorová, 2019).

Spokojené by měli být obě strany, jak uchazeč, tak firma. Pokud daný uchazeč nebo zaměstnanec projde v interním náboru firmy ve výběrovém řízení testy a prokáže, že má na dané místo kvalifikaci, nemá firma co řešit, protože dokázal, že je kompetentním člověkem pro vykonávání dané práce. Takto lze snadno získat respekt ostatních. Zaměstnavatel by se měl vždy snažit vybrat nejvhodnějšího kandidáta, díky tomu nevznikne problém s řešením toho, že někdo je moc mladý nebo starý. V kolektivu stejně starých spolupracovníků se bude s největší pravděpodobností dařit předsudkům a mladí lidé tak potřebují zkušenosti s jednáním se staršími zaměstnanci, než jsou oni sami (Kazdová, 2017).

### **2.2.1 Osm pilířů age managementu**

Osm pilířů age managementu představuje klíčové oblasti, na které by se společnosti měly zaměřit při zavádění nebo zlepšování age managementu. Prvním pilířem je znalost problematiky věku, což znamená, že firma by měla mít celkový přehled o věkovém složení zaměstnanců a o potřebách budoucích pracovních sil. Druhým pilířem je vstřícný postoj ke stárnutí. Manažeři by měli být seznámeni a nejlépe proškoleni na přínosy jednotlivých generací pro firmu a znát tak výhody věkové diverzity na pracovišti. Třetím pilířem je dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti. Manažeři by měli chápat, že každý jedinec má své potřeby a měli by preferovat individuální přístup ke všem věkovým skupinám na pracovišti. Čtvrtým pilířem je kvalitní a funkční opatření age managementu, což znamená, že strategie age managementu by měla být součástí personálního řízení a firemní kultura by měla podporovat všechny generace. Pátým pilířem je zajištění dobré pracovní schopnosti, jeho cílem je, že manažeři znají faktory pracovní schopnosti a jak je podporovat v různých fázích pracovního života. Cílem šestého pilíře je, že manažeři znají koncept celoživotního vzdělávání a učení se a chápou ho jako jeden ze svých hlavních cílů. Sedmý pilíř je dobrá organizace práce a pracovního prostředí, což znamená, že veškeré pracovní podmínky, pracovní doba i náplň práce odpovídají individuálním možnostem a potřebám

pracovníků všech věkových skupin. Osmým pilířem je pak zajištění kvalitního života, neboli to, že manažeři zvládají zajistit opatření pro hladký přechod zaměstnance z pracovního života do důchodu a ve firmě funguje systém pro komunikaci s bývalými zaměstnanci (Hussi, Thiel, 2011).

### **2.2.2 Stárnutí populace**

Evropská společnost dynamicky stárne. To znamená, že se zvyšuje počet obyvatel, kteří jsou definováni jako „staří“. Za seniory jsou považováni lidé, kteří dosáhli 65. roku věku. Stárnutí populace se děje ze dvou důvodů. Prvním je snížená plodnost a druhým důvodem je pak celkové zlepšování zdravotního stavu obyvatel, což vede k dožití vysokého věku stále více osob (Cimbálníková, 2011).

Stárnutí populace je pro personální oddělení firem velkou výzvou v oblasti postavení starších pracovníků na trhu práce. Nejrozumnější zkoumání na trhu práce ukazují, že starší pracovníci jsou obecně chápáni jako diskriminovaná skupina. Přesto ale je toto tvrzení příliš zjednodušené. Starší zaměstnanci mají mnoho nasbíraných zkušeností, a tak mají nesporně komparativní výhodu (Cimbálníková, 2011).

Výsadní postavení v oblasti péče o zaměstnance nad 50 let má Finsko. Finští odborníci rozpoznali tento problém už před více jak 20 lety a mají tak náskok před zbytkem evropských zemí. Začali tuto oblast řešit výzkumně, prakticky, programově a legislativně. Česká republika se tak může těmito zkušenostmi nechat inspirovat. Zvýšená pozornost zaměřená na Age management, tedy řízení s ohledem na věk, je odvozována od demografické situace, a to konkrétně od procesů, které charakterizuje stárnutí populace (Cimbálníková, 2011).

### **2.2.3 Postavení pracovníků 50+ na trhu práce v ČR a jejich schopnosti**

V současné době je postavení pracovníku starších 50 let na trhu práce vnímán jako problém. Věk je jedním z faktorů, které znesnadňují těmto lidem uplatnění na trhu práce. Zároveň výpověď v tomto věku může být pro zaměstnance konečná v pracovní kariéře a může být odkázán do konce života na sociálním systému (Cimbálníková, 2011).

Mezi změny fyziologické můžeme zařadit často zdůrazňované znevýhodnění související s pohybovým aparátem, úbytkem svalové hmoty a jinými potížemi

s tzv. cílenými pohyby. Stárnutí je také spojené s problémy v oblasti smyslových a psychomotorických funkcí. Starší lidé se setkávají se zpomalením funkčnosti smyslů a také se zhoršováním motoriky a sensoriky (Cimbálníková, 2011).

I lidé starší 50 let mají své přednosti. Starší pracovník může totiž nabídnout nadhled a klid při řešení problémů, dokáže komunikovat s vizí dlouhodobé spolupráce a vztahů. Také mají tito lidé všeobecný přehled, který často mladým lidem chybí a jsou také často zodpovědnější a loajálnější vůči svému zaměstnavateli a práci si váží. Hlavní nevýhoda je v jejich neochotě měnit zaběhlé stereotypy a také případné nechuti učit se novým věcem. Zároveň mohou pracovat příliš a to vede k nedostatku času na osobní život a rodinu a následkem toho nemusí mít autoritu u mladší generace, pro kterou je osobní život prioritou. To ale spíše souvisí s osobností jedince, než s jeho věkem (Kazdová, 2017).

#### **2.2.4 Příklady firem, které podporují zaměstnance starší 50 let**

V této krátké podkapitole lze nalézt společnosti, které mohou být příkladem pro ostatní firmy nejen v České republice, jelikož se zaměřují cíleně na zvýšení diverzity a podpoře pracovníků starších 50 let, kteří tak mohou předávat své nabyté zkušenosti mladším kolegům.

##### **Škoda Auto**

Zaměstnanci starší 50 let získávají finanční benefity za odpracované roky a mohou využívat nabízených rekondičních pobytů nebo pracovního volna navíc, přičemž mají nárok na náhradu mzdy. Firma také mnoho let zabývá ergonomií na pracovišti, rehabilitačními programy a péčí o zdraví pracovníků.

##### **AGC Flat Glass**

Společnost ACG má za vedený již mnoho let program podpory zdraví zaměstnanců, kdy zaměstnanci mohou čerpat z finančních přidělení a mohou si sami volit z více než sta benefitů, mimo jiné benefity zaměřené na zdraví zaměstnanců i kapitálové nebo penzijní pojištění. Zaměstnanci sdílí zkušenosti formou mentoringu starších a zkušenějších zaměstnanců.

##### **Bosh Diesel Jihlava**

Firma zaměřila svoji pozornost na předčasný odchod pracovníků zejména v dělnických profesích a vypracovala předdůchodový program, který nabízí lidem tři roky před odchodem do důchodu pracovat na zkrácený úvazek, během této doby jim ovšem bude ponechána stejná výše platu a jiné benefity.

## **Uni Credit Bank**

Realizuje dlouhodobý program age managementu, který je zaměřený na poznání generací ve společnosti, rozvoj jejich spolupráce, sdílení zkušeností starších pracovníků s mladšími a naopak předávání dovedností v práci s moderními technologiemi mladších pracovníků starším kolegům (Kazdová, 2017).

### **2.2.5 Generace**

„Generace je skupina populace, která se narodila v určitém časovém rozmezí, které je vymezené významnými událostmi (např. válkami), technologiemi (např. internetem), společenskými podmínkami (např. politickým systémem), popřípadě jinými významnými faktory“ (Kubátová, 2013, str. 39).

To, že generace sdílí jeden historický čas a prostor ji dodává kolektivní osobnost. V dnešní době můžeme vyjmenovat 7 žijících generací, kterými jsou generace hrdinů, generace budovatelů, Babyboomers, generace X, generace Y, generace Z a generace Alfa, z nichž 4 generace jsou ekonomicky aktivní a těmi jsou Babyboomers, generace X a generace Y a čerstvě se dostává na trh práce i generace Z (Kubátová, 2013).

#### **Generace X**

Do generace X patří jedinci narození mezi lety 1961 až 1981. Pokud ji srovnáme s předešlými generacemi, je tato více heterogenní a to ve všech oblastech jako například v oblasti víry, sexuální orientace, etnické příslušnosti nebo třídních rozdílů. Tato generace se popisuje také jako generace individualistů s ambiciózními cíli. Vyrůstali v době kulturní transformace modernismu a postmodernismu, tudíž byl ovlivňován také jejich pohled na vědu. Babyboomers – modernisté pohlíželi na jednotlivé oblasti vědy jako na exaktní a od sebe oddělené. Naproti tomu generace X začala vědy propojovat mezi sebou a tyto souvislosti plně využívat. Na informace jako první generace pohlíželi jako na nelineární zdroj. To, že je generace heterogenní se projevilo na rozvoji mezinárodní spolupráce a uvolněním atmosféry, která byla předtím svázána pravidly a individualizací společnosti. S pozitivními dopady ale přišly také ty negativní, k nimž řadíme vyšší rozvodovost, růst sebevražd nezletilé mládeže a byl zaznamenán i nárůst agresivních trestných činů. V těchto letech klesla zaměstnanost (Kubátová, 2013).

Jelikož tato generace neměla přístup k informacím, protože vyrůstala v době bez internetu a jejím hlavním médiem byla televize, toužila se vzdělávat a učení nových věcí kladla na první místo (Šafránková, 2017).

## **Generace Y**

Generace Y jsou jedinci narozeni v období relativního klidu a míru mezi lety 1982 až 1994 jako plánované děti rodičů generací X a Babyboomers. Od začátku jim bylo vštěpováno, že mohou v životě dosáhnout všeho, co chtějí a na co si jen vzpomenou. Teorie i praxe ukazují, že ve vyspělých státech jsou hodnoty, schopnosti i postoje generace Y odlišné od generací předchozích. Pro tuto generaci je typickým znakem to, že v době jejich dětství nedošlo k žádné výraznější tragické události. V této době naopak došlo například v České republice ke zrodu demokracie. Mladí této generace je typické především neomezeným přístupem ke všem různým médiím a technologiím a s tím spojenou vysokou informovaností o aktuálním dění. Díky neustálému přísunu informací zvládá zprávu o tragické události snáz nežli starší generace. Silným znakem je také stálý přístup k internetu a jeho aplikacím a díky tomu mají možnost každý den svého života sdílet online například na sociálních sítích jako je Twitter nebo Facebook. Díky snadnému cestování začínají probíhat interakce mezi národními kulturami a z toho pramení i zájem o mezinárodní tematiku, jako například mezinárodní styly vyjednávání, jazyky nebo ekonomickou unii. Jazykové i etnické rozdíly tak ztrácejí na významu (Kubátová, 2013).

Vysoká motivace ke studiu se postupně vytrácí výměnou za co nejméně náročné studium, často převažuje snaha vystudovat jakoukoliv vysokou školu a získat titul pro cestu k vysněné kariéře. Pozitivní ale je, že mnoho lidí studuje na vysoké škole, aby tak zvýšilo svoje uplatnění na trhu práce, na druhou stranu jejich skutečné odborné a osobní kvality v mnoha případech nesplňují očekávání zaměstnavatelů, i přesto, že očekávají smysluplnou pracovní náplň, pružnou pracovní dobu, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, odborný rozvoj, dobré pracovní vztahy nebo pracovní kariéru. Z toho důvodu zaměstnavatele radši najímají zkušené pracovníky než mladé s nereálným očekáváním (Šafránková, 2017).

Generace Y vnáší do společnosti plno nových myšlenek a přístupů. Tito jedinci jsou mnohem flexibilnější než předchozí generace. Pracovníci generace Y dávají



přednost volné pracovní době, možnosti pracovat mimo kancelář a dynamiku organizace. Co se týče přístupu k zaměstnavateli, generace Y je schopná se zaměstnavateli přizpůsobit, ale to samé očekává od něj. Velký důraz je ze strany generace Y kladen na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Jako jedno z hlavních kritérií při výběru zaměstnání je pro tuto generaci zajímavost samotné práce a možnost profesního rozvoje a nikoliv pouze finanční odměna za provedenou práci, nejde však o to, že by nebrali finanční ohodnocení jako důležité, pouze tiše očekávají, že jim zaměstnavatel za jejich práci nabídne také odpovídající ohodnocení a to nikoliv na základě časového hlediska, ale na základě výkonu (Kubátová, 2013).

Tato generace hledá většinou práci, která nebude rutinní a kde se budou moci realizovat a vzdělávat. Dalo by se tedy říci, že tato generace cílí především na výzvy, tedy na úkoly, které nemají předem jasná řešení. Častokrát tito pracovníci také vítají možnost pracovat v zahraničí (Kubátová, 2013).

Z průzkumu, který proběhl v roce 2011 po celém světě a byl prováděn agenturou PwC na téma Millennials at work, reshaping the workplace, vyplývá, že je pro generaci Y naprosto přirozené měnit zaměstnavatele. Stejně tak vyplývá z výzkumu fakt, že tato generace počítá s tím, že organizace, ve které pracují, může zaniknout během jejich kariéry, s čímž předchozí generace nepočítaly (Kubátová, 2013).

Firmy utrácejí v dnešní době čím dál více finančních prostředků za „zelená“ řešení, snaží se nalézt nové sofistikovanější způsoby jak naložit s odpady a často se snaží používat znovu použitelné zdroje. Ať už je to z vlastní iniciativy s pomocí vlastních zaměstnanců, nebo jim to nařizují zákony. Generace Y je v mnohé literatuře nazývána „zelená generace“, tomu také musí věnovat pozornost manažeři společností. Tato generace si zakládá na redukci a recyklaci a znovupoužití (Jaderná, Příkrylová, Apková, 2017). I to je jedna z vlastností, kterou může generace Y přinést do společností, na kterou by měl brát zaměstnavatel ohled a měl by jí brát jako výhodu, jelikož tato generace může přinést spoustu nápadů v oblasti ekologie.

## **Generace Z**

Jedná se o generaci narozenou mezi lety 1995 až 2010, již věnoval velkou pozornost prognosticky založený Mark McCrindle a díky tomu by tak neměl být její

vstup na trh práce překvapením, jako tomu bylo u generace Y. Generace Z vyrůstala v jistotě, kterou je zahrnovali rodiče. Už McCrindle v době, kdy byla tato generace ještě dětmi, předpokládal, že ve vzdělání předčí předchozí generaci Y a stane se tak nejforemnější a nejvzdělanější generací historie. Od raného dětství trávila tato generace většinu svého času ve vzdělávacích institucích a volný čas měla rozdělený mezi množství mimoškolních aktivit. Generace Z dokáže efektivně analyzovat informace a upřednostňuje rychlost před přesností. Jejich život je ovlivněn množstvím technologií. Jsou první generací, která nezažila život bez mobilního telefonu, počítače, internetu a bezdrátového připojení. Především díky přístupu k sociálním sítím jako například Facebook, My Space, Twitter a podobným je generace Z velice sdílná, nemá problém poskytnout uživatelům sociálních sítí všechny detaily o sobě, jediným tabu jsou ovšem peníze. Jejich sdílnost je výrazně odlišuje od jejich rodičů a i přes to, že poskytují velké množství informací, jsou zvyklí komunikovat ve zkrácené podobě pomocí textových zpráv a twittů, kde je omezen počet použitých znaků. Díky tomu se u této generace setkáváme s novým druhem kreativity, který je založený na efektivitě sdílených informací. Zároveň jsou těmito technologiemi motivováni k dosažení výsledků, protože díky sociálním sítím mohou komunikovat se svými kolegy kdykoliv a kdekoliv a tím se zvyšuje jejich efektivita práce. Jsou konzumně zaměřeni, své finance vydávají na základě nejnovějších trendů a jsou ovlivňováni mediálním tlakem. Více si cenní názoru svých blízkých a přátel, než názoru celé společnosti. Jsou nejlépe zajištěnou generací v historii, a proto představují i důležitou část kupní síly (Kubátová, 2013).

Pokud srovnáme tuto generaci s generacemi staršími, zaznamenejme nedostatek ambicí a nemají takovou dravost a touhu po kariéře jako jejich rodiče. Jsou vedeni momentálním potěšením, jednají zkratkovitě a netrpělivě a jejich pozornost rychle klesá (Kubátová, 2013).

Generace Z nastupuje na pracovní trh v éře, kdy bude stoupat poptávka po pracovní síle a to s ohledem na stárnutí populace, jelikož bude odcházet více pracovníků, než bude do práce nastupovat. Díky tomuto faktu bude mít generace Z velké pracovní příležitosti, ovšem ne všichni pracovníci splní požadavky zaměstnavatelů. Zaměstnavatelé si musí udržet talentované pracovníky, a tak se musí zaměřit na jejich motivátory k práci (Kubátová, 2013).

### 3 Motivace

Motivace pracovníků musí být nutně součástí procesu řízení lidských zdrojů neboli personálního managementu, který je popsán v kapitole č. 1. Jelikož se diplomová práce zabývá motivačními faktory generací X, Y a Z, je nutné definovat obecně motivaci a zaměřit se následně na motivaci v pracovním procesu.

Motivace je interní proces. Je to pohnutka, nebo potřeba něco změnit, ať už změnit sám sebe, nebo prostředí, ve kterém se člověk nachází. Ovlivňuje chování člověka a pomáhá k dosažení jeho cílů. Když je člověk správně motivovaný k určité činnosti, jedná tak, aby dosáhnul vytyčeného cíle. Motivace je ovlivněna uspokojováním základních potřeb, ovšem psychologické potřeby jako například samostatnost nebo sounáležitost mohou chování člověka ovlivňovat téměř stejným způsobem, stejně jako například úspěch, moc a sebeúcta. Prostor člověka a sociální kontext hraje významnou roli z hlediska vnější motivace.

Z pohledu psychologie je pak motivace něco, co způsobuje určité chování a chování se liší v jeho intenzitě. Motivační věda konstruuje teorie o tom, co tvoří lidskou motivaci a jak fungují motivační procesy. Motivace se stává zjistitelnou prostřednictvím chování, úrovně zapojení, nervové aktivity a psychofyziologie (Reeve, 2018).

V chování je motivace viditelná prostřednictvím gest a výrazů obličeje, intenzivního úsilí a bezprostřednosti. Zároveň může být úroveň motivace odvozena od úrovně vytrvalosti a rozhodnosti při výběru konkrétního cíle (Atkinson & Birch, 1970).

Motivace by neexistovala bez vnějších pobídek a forem tlaku souvisejícího se sociálním kontextem našeho prostředí.

Motivace se projevuje ve třech dimenzích – dimenzi směru, dimenzi intenzity a dimenzi stálosti. Dimenze směru vyjadřuje orientaci člověka na konkrétní vytyčený cíl. Dimenze intenzity potom energii, kterou člověk vynaloží pro dosažení daného cíle a dimenze stálosti by se dala vyjádřit jako čas, který je člověk ochotný strávit prací na splnění konkrétního cíle se stejnou výší intenzity. Síla motivace však nemusí být přímo úměrná výsledků z chování a jednání spojeného s motivací. Nedostatečná motivace, ale i nadměrná motivace ve většině případů nevedou k optimálnímu dosažení cíle (Bedrnová, Nový, 2004).

Hlavní funkcí motivace je uspokojování potřeb jedince. Se zajímavou teorií týkající se funkce motivace přichází Nakonečný (1996, s. 16), který píše, že lidé jsou trestáni a odměňováni a jsou motivováni, aby se trestům vyhýbali a směřovali k dosažení odměn. V knize Homoly (1972, s. 16 – 17) se naopak dozvídáme, že motivace má dvě základní funkce a to funkci energizující a funkci řídící.

### **3.1 Druhy motivace**

Dobře motivovaní lidé jsou jedinci, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky, které vedou ke splnění jejich vytyčených cílů. Díky motivování sami sebe mají nejlepší formu motivace, pokud podniknou kroky, které jdou správným směrem, tedy k dosažení cílů. Zdroji pro vnitřní motivaci mohou být motivy nebo pohnutky. Vnitřní motivace je odrazem motivační struktury osobnosti, potřeb daného člověka ať už primárních nebo sekundárních, a získaných hodnot, zájmů, postojů a návyků. Mnoho lidí ale nemá dostatečnou vnitřní motivaci a z tohoto důvodu je potřeba z vnějšku (stimulů). Podle Plamínka (2015) jsou vnější podněty takzvaná stimulace, ovšem zároveň uvádí, že v manažerské praxi jsou tyto pojmy vykládat velmi volně.

### **3.2 Zdroje motivace**

"Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí" (Bedrnová, Nový, 2004, s. 244).

Za zdroje motivace potom považují potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Jelikož potřeba nutí lidi jednat určitým způsobem, je považována za hlavní zdroj motivace. Na jejím základě člověk stanovuje sny, tužby a cíle, kterých chce svým jednáním dosáhnout (Bedrnová, Nový, 1994). Návyky jsou zásadní pro život člověka, jelikož mu umožňují vykonávat činnost automaticky bez přemýšlení, a tak si nedokážeme představit život bez těchto návyků a zvyků. "Jako návyk označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci" (Bedrnová, Nový, 1994, s. 189). Díky návykům se pak může člověk soustředit na jiné činnosti (Bedrnová, Nový, 1994). Zájem u člověka vzbuzuje potřebu zaměřit se určitým směrem a je to tedy jasný zdroj motivace. Zájem je dlouhodobější zacílení na konkrétní oblast předmětů, nebo jevů a díky

tomuto zacílení vyvolává jednání s oblastní související. Podle Růžičky (1994, s. 16.) rozlišujeme několik stránek zájmů člověka a to: šíře zájmu, hloubka zájmu, stálost zájmu a činnostnost zájmu. Jelikož je člověk často posuzován podle zaměření svých zájmů, přispívají zájmy k charakteristice člověka, aktivují ho k rozvoji a obohacují jeho prožívání (Bedrnová, Nový, 1994). Hodnotu má pro nás něco žádoucího, důležitého, majícího pro nás nějakou cenu. Z toho vyplývá, že hodnota nikdy nemůže být pouze objektivní, naopak je to velmi subjektivní vnímání. To znamená, že co má hodnotu pro jednoho člověka a je v jeho žebříčku hodnot na vysokém stupni, nemusí být důležité a tedy mající hodnotu pro někoho jiného a člověk tedy dá přednost hodnotám, které jsou mu vlastní. Podle tvrzení Bedrnové a Nového (2004, s. 250): "Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje." Ideály v mnoha ohledech souvisí s hodnotami, jelikož každý si najde svůj ideál podle hodnot, které považuje za své. Zároveň je jisté, že patří mezi zdroje motivace, jelikož opět aktivuje člověka k určitému jednání.

### **3.3 Pracovní motivace**

„Pracovní motivace je definována jako proces, který energetizuje a udržuje aktivitu člověka ve vztahu k práci, úkolu či projektu“ (Kubátová, 2013, str. 14).

Každá organizace by se měla zaměřit na to, co udělat pro dosažení trvale vysokého pracovního nasazení svých zaměstnanců. To znamená, že by mělo vedení věnovat zvýšenou pozornost vhodným způsobům motivace pracovníků, jako jsou například různé stimuly, odměny, vedení lidí, a - jako nejdůležitější - práci a podmínky k výkonu dané práce. Pracovní motivace tedy postoj jedinců k práci. (Horváthová a kol, 2016). Pracovní motivace je tak nedílnou součástí práce nejen každého personálního specialisty, ale také každého manažera v jakémkoliv jiném oddělení.

Motivace k práci není jednoduchá záležitost, jelikož každý člověk má jiné potřeby a jiné cíle, kterých chce dosáhnout, aby tak své potřeby uspokojil, a podnikají různé kroky, které směřují ke splnění vytyčených cílů. S jistotou lze říci, že jeden přístup k motivaci nebude vyhovovat všem (Kocianová, 2010).

V souvislosti s vnitřní a vnější motivací rozlišujeme takzvané vnitřní a vnější odměny. Například u finančních odměn se mnoho odborníků shoduje na jejich

zařazení mezi vnější motivy, ale můžeme se také zamýšlet nad tím, zda by peníze nemohli být vnitřním motivem některých jedinců, protože finanční ohodnocení může uspokojovat jejich potřebu sebeúcty a postavení a výše příjmu tak pro ně může být potvrzující skutečnost (Kocianová, 2010).

V souvislosti s rozdělením na vnější a vnitřní motivaci se u pracovní motivace používají pojmy intrinsická a extrinsická motivace.

### **3.3.1 Extrinsická motivace**

Extrinsická motivace jsou motivy, které přímo nesouvisejí s vykonávanou prací, například pokud organizace poskytuje pracovní zdroje a podporu v dosahování cílů a pracovním úsilí, a to například vytvářením týmové atmosféry, kvalitou pracovního prostředí, udržování jistoty zaměstnání nebo navyšování platu (Horváthová a kol, 2016).

Mezi nejvýznamnější extrinsické motivy práce patří:

- Potřeba peněz
- Potřeba jistoty (částečně je spojena s potřebou peněz, je však více zaměřená na budoucnost člověka)
- Potřeba potvrzení vlastní důležitosti (motiv sebepotvrzení, často spojený s prestiží pracovní pozice)
- Potřeba sociálních kontaktů (v souvislosti s pracovní činností)
- Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu (pracovní prostředí umožňuje navazovat kontakty) (Kocianová 2010).

Extrinsická motivace je ale stejně důležitá v pracovním prostředí jako motivace intrinsická, která je popsána v kapitole 3.3.2.

### **3.3.2 Intrinsická motivace**

Intrinsická motivace je vedena motivy, které vycházejí přímo z člověka a z jeho vztahu k pracovní činnosti. Takto motivovaný jedinec tedy pracuje právě kvůli pozitivním prožitkům, které mu přináší samotná pracovní náplň. Taková práce uspokojuje vyšší potřeby pracovníka jako je seberozvoj, sebeúcta a úspěch (Horváthová a kol, 2016).

Mezi nejvýznamnější intrinsické motivy práce pak patří především:

- Potřeba činnosti vůdce
- Potřeba kontaktu s druhými lidmi (zejména u profesí, které jsou založeny na kontaktu s lidmi)
- Potřeba výkonu (především uspokojení z úspěšného výkonu)
- Touha po moci (tu umožňují v určité míře zejména vyšší pozice v organizační struktuře firmy)
- Potřeba smyslu života a seberealizace (práce poskytuje příležitosti ke smysluplným činnostem s hodnotnými výsledky, umožní tak prokázat své kvality a rozvíjet osobní předpoklady; Kocianová, 2010).

K tomu může dopomoci například zpětná vazba, pracovní místo, které bude vyžadovat uplatnění širokého záběru schopností, znalostí a dovedností, smysluplná a důležitá práce, která bude umožňovat vlastní rozhodování a individuální postoj zaměstnance k jejímu úspěšnému splnění. Výsledkem takovéto práce je vyšší výkon zaměstnanců, spokojenost, loajalita a duševní rovnováha a zdraví (Horváthová a kol, 2016).

### **3.4 Kritika**

I kritika zaměstnanců může být motivace, pokud je správně podaná. Právě konstruktivní kritika je jedním z motivačních faktorů být lepší, dosáhnout uznání, ovšem může sloužit i jako demotivace. V tomto případě jde jak o formu podání kritiky zaměstnanci, tak o to, do jaké míry je zaměstnanec ochotný kritiku přijmout. Kritiku vnímá a přijímá každý člověk jinak, ale je nutné si uvědomit, že právě kritika a poučení se z chyb může člověku pomoci v sebepoznání a seberozvíjení a to vede následně ke zvýšení sebevědomí pracovníka, což je nezbytné pro vývoj celé firmy. Nadřízení by tak měli být schopni svým podřízeným vyložit kritiku takovým způsobem, aby nedošlo k demotivaci a následné nechuti pracovat, ale naopak aby pracovníka motivovali v rozvoji sebe samého. Je důležité, aby vedoucí pracovníci se zaměstnancem rozebírali hodnocení mezi čtyřma očima, aby mohl zaměstnanec dostat co nejlepší zpětnou vazbu a dále s ní pracovat, protože spokojenost na pracovišti, ale i v osobním životě je jedním z důležitých faktorů v zaměstnání.

Bohužel se ale mnoho zaměstnanců setkává s kritikou, která pouze sráží jejich sebevědomí, je špatně podaná a agresivní. Ti, kteří se hlásí ke kladným zkušenostem s kritikou na pracovišti, měli pravděpodobně štěstí na lidi, kteří uměli kritizovat (Rychtaříková, 2008).

### **3.5 Motivační žebříček**

V motivačním žebříčku potřeb jsou lidské potřeby seřazené odspodu od těch nejzákladnějších, na které se člověk soustředí jako první až po ty, které souvisí se seberealizací a které vytváří uspokojení. Je třeba si uvědomit, že motivační žebříček souvisí s pracovním prostředím v konkrétní společnosti. Pokud například nebude mít zaměstnanec práci jistou, stávají se ostatní formy bezpečí důležitější (Forsyth, 2009). Podle Jaroslava Nenadála je na spodní příčce motivačního žebříčku zaměstnanců mzda (2018, s. 204). Je ale otázkou zda je tato potřeba opravdu na spodní příčce motivačního žebříčku pro všechny generace zaměstnanců, nebo zda se nástupem nové generace změnil motivační žebříček a mladá generace má jiné základní potřeby než generace předchozí. Pro mladší generace zaměstnanců by mohly být na nejspodnější příčce například kariérní postup, pracovní kolektiv, možnost získat zodpovědnost a výše mzdy pro ně v danou chvíli nemusí vůbec být důležitá, jelikož mají jiné priority. Organizace kladou velký důraz na peněžní oceňování práce zaměstnanců, a tak jim často uniká význam nefinančních odměn ve formě různých benefitů a programů péče o zaměstnance. To ale může zvýšit možnosti ohodnocení konkrétního pracovníka, zvýšit jeho loajalitu a přihlédnout k jeho současným potřebám a očekáváním. Nenadál (2018, s. 204) ve své knize uvádí: „V teorii práce se však dnes uvádějí tři různé přístupy k práci, které jsou nazývány džob (job), kariéra (career) a poslání (calling). Vyznavači prvního pracují hlavně pro peníze, druhí kvůli kariérní seberealizaci a ti třetí kvůli smyslu, který jim práce dává. A je úlohou personalistů i manažerů nabídnout svým zaměstnancům možnost vidět v jejich práci širší smysl, což utuží jejich loajalitu a povede k větší samostatnosti, produktivitě nebo menší fluktuaci“.



## 4 Metodika výzkumu

V kapitole 4 je popsána metodika výzkumu. V kapitole je popsán nejprve předmět výzkumu, následně jeho cíle, je zde zobrazen i harmonogram práce při provádění výzkumu a následně jak byla data sbírána a vyhodnocována.

### 4.1 Předmět výzkumu

Praktická část diplomové práce se zabývá dvěma rovinami. Co nabízí podniky automobilového průmyslu svým zaměstnancům v rámci age managementu a které motivační faktory upřednostňují generace X, Y a Z z řad zaměstnanců, které jsou popsány v teoretické části práce tak, jak tyto generace vnímá literatura. Kapitola teoretické části je také zaměřena právě na motivaci a pracovní motivaci, aby tak byl podpořen výzkum v části praktické. Výstupem diplomové práce bude tedy porovnání těchto dvou rovin a doporučení pro podniky v automobilovém průmyslu jak vylepšit svůj přístup v oblasti age managementu.

### 4.2 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je navrhnout zlepšení age managementu v podnicích automobilového průmyslu. Aby mohl být cíl práce naplněn, je nutné odpovědět na následující tři výzkumné otázky.

- Co nabízí firmy v automobilovém průmyslu svým (potenciálním) zaměstnancům v rámci age managementu společnosti?
- Jaké motivační faktory z oblasti sociálních, finančních faktorů a faktorů podporujících osobní rozvoj preferují generace X, Y a Z z řad zaměstnanců.
- Nabízí společnosti v automobilovém průmyslu opravdu to, co generace X, Y a Z preferují?

Aby mohly být otázky zodpovězeny, bylo potřeba zjistit, jak firmy v automobilovém průmyslu využívají age management a co zaměstnancům nabízejí a bylo potřeba se podívat i z druhé strany, tedy zjistit názory generací X, Y a Z, které z motivačních faktorů jsou pro ně v zaměstnání nejdůležitější. V poslední části je nezbytné zjištěné informace porovnat.

### 4.3 Harmonogram práce

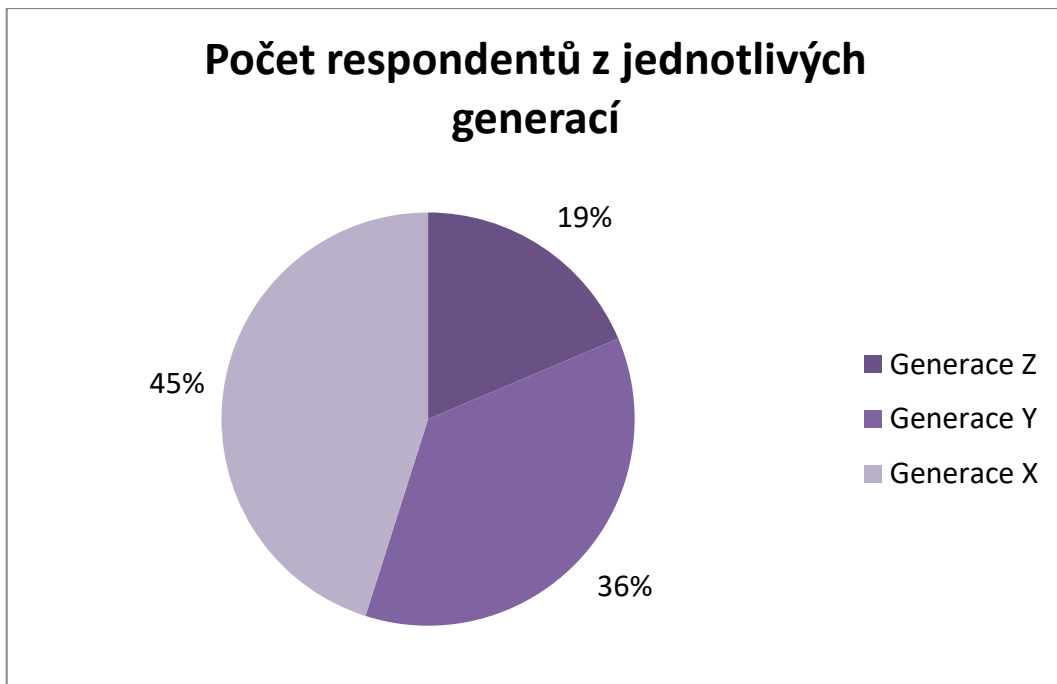
**Tabulka 1 – Harmonogram práce**

Úkoly	říjen			listopad					prosinec	
	5. - 11.	12. - 18.	19. - 25.	26. - 1.	2. - 8.	9. - 15.	16. - 22.	23.-29.	30.- 6.	7. - 13.
Oslovení personálních oddělení vybraných firem	■									
Tvorba otázek pro personální oddělení	■									
Tvorba dotazníku	■	■								
Sběr odpovědí z personálních oddělení		■	■	■	■	■				
Sběr dat pomocí dotazníkového šetření		■	■	■	■	■				
Kontakt firem s prosbou o pomoc s dotazníkovým šetřením			■							
Tvorba rozhovoru pro zaměstnance vybraných firem					■	■				
Sběr kontaktů pro rozhovory se zaměstnanci vybraných firem					■	■				
Vyhodnocování odpovědí z personálních oddělení						■	■			
Vyhodnocování dotazníkového šetření							■	■		
Vyhodnocování rozhovorů se zaměstnanci vybraných firem								■	■	
Srovnání výsledků dotazníkového šetření a případových studií										■

### 4.4 Sběr dat

Sběr dat v rámci personálních oddělení probíhal pomocí rozhovorů s manažery personálních oddělení, případného pozorování, rozhovory se zaměstnanci a analýzou dostupných firemních materiálů. Případové studie byly tvořeny ve spolupráci s pěti firmami z oblasti automotive na základě získaných podkladů. Komunikace probíhala pomocí e-mailové komunikace, v níž bylo zodpovězeno množství otázek pro vyhodnocení fungování age managementu v konkrétní firmě. Pohled ze strany zaměstnance, co se podpory ze strany zaměstnavatele týče, je zajištěn rozhovory s konkrétními zaměstnanci zmíněných 5 firem a dotváří tak celkový pohled na fungování age managementu ve všech 5 společnostech.

Druhá výzkumná otázka byla zodpovězena pomocí výsledků dotazníkového šetření. Dotazník byl rozeslán pomocí sociálních sítí i díky manažerům personálního oddělení přímo do firem. Reprezentativní vzorek byl určen na 100 respondentů. Nakonec bylo sesbíráno celkem 102 odpovědí a počty respondentů z jednotlivých generací dle mého názoru plně odpovídají faktu, že generace Z se teprve pozvolna začleňuje do pracovního procesu. Celkem odpovědělo na dotazník 19 respondentů generace Z, 37 respondentů generace Y a 46 respondentů generace X. Bylo položeno celkem 9 otázek, z nichž právě 4 vysvětlují preference různých generací z oblasti sociální, finanční, osobního rozvoje a pracovní doby.



**Obrázek 1 - Počet respondentů generací X, Y a Z**

#### **4.5 Interpretace výsledků**

Jak již bylo psáno v předešlé podkapitole, z případových studií prováděných v pěti podnicích automobilového průmyslu byl zjištěn nynější stav age managementu, tedy co nabízí firmy svým (potenciálním) zaměstnancům a zda a jak se snaží docílit věkové diversity.

Ze 4 nejdůležitějších otázek dotazníkového šetření byl sestaven žebříček preferencí pro jednotlivé generace a to díky součtu bodů přidělených respondenty podle subjektivní důležitosti.

Tyto dva výsledky šetření pak mohly být porovnány a bylo vyvozeno doporučení pro firmy jak zlepšit age management a na co se u jednotlivých generací zaměstnanců v rámci pracovní motivace zaměřit.

## **5 Zkoumané společnosti**

V následující kapitole jsou krátce popsány společnosti, s nimiž byla navázána spolupráce při praktické části diplomové práce. Jsou to společnosti, které vyrábějí díly a pro automobilový průmysl a všechny níže zmíněné společnosti jsou dodavatelem Škoda Auto. Společnosti byly vybrány na základě známostí a kontaktů a dále z důvodu jejich umístění, aby bylo případně možné i osobní setkání.

### **5.1 KWD Bohemia**

První společnost se zabývá svařováním lehkých kovových konstrukcí pro automobilový průmysl. Firma vznikla v roce 2011, kdy měla pouze 30 zaměstnanců, s nimiž začínala rozvíjet projekty pro Škoda auto. Společnost využívá především robotické bodové sváření, MIG/MAG sváření a rolování profilů. Společnost má za cíl. Je významným dodavatelem společnosti Škoda auto, jež se podílí na zisku firmy více než z 80 %. V současnosti má kolem (KWD, 2020).

### **5.2 Faurecia Clean Mobility**

Společnost má v ČR celkem 7 výrobních závodů. A je 5. Největším dodavatelem pro automotive. Ve vybraném Bakovském závodě jsou vyráběny výfukové systémy do automobilů. Hlavními zákazníky tohoto závodu jsou Volkswagen nebo například Opel. Specifikem tohoto závodu je výroba výfukových klapek například pro značky Porsche, Ferrari, Lamborghini, které zvyšují výkon motoru a vytváří zvukový efekt, a to především u sportovních automobilů. Pro výrobu součástí výfukového systému firma využívá coboty – kolaborativní roboty. Tento závod čítá 630 zaměstnanců (Faurecia Česká republika, 2020).

### **5.3 Tiberina Automotive**

Tiberina Automotive Bělá s.r.o. působí v České republice od roku 2009, kdy odkoupila závod v ČR od koncernu Wagon Automotive GmbH, se kterým bylo zahájeno insolventní řízení. Je součástí nadnárodního koncernu Metalmeccanica Tiberina se sídlem v Itálii. V nadnárodním měřítku je největším zákazníkem koncern FCA. Výrobním portfoliem jsou lisované a svařované kovové díly pro automobilový průmysl – osobní i nákladní vozy.

V ČR je hlavním zákazníkem firma ŠKODA AUTO, dále FCA a OPEL. V současné době firma zaměstnává zhruba 250 zaměstnanců – kmenových i agenturních. Firma používá nejmodernější technologie lisování, svařování a tzv. rolování (tváření kovů za studena). Co se týká strojního vybavení, využívá několik plně automatických lisů, svařovací roboty a rolovací linky.

#### **5.4 Aptiv**

Nadnárodní korporátní společnost přišla na český trh v roce 1992, kdy zakoupila divizi výroby kabelových svazků společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dříve AZNP Bělá pod Bezdězem) a položila tak základní kámen své existence v České republice pod názvem Delphi Packard Electric Česká republika s.r.o.

První výroba byla umístěna v Bakově nad Jizerou. Výrobním programem byly pouze kabelové svazky pro Škoda Auto a.s. V roce 1993 společnost po výhře výběrového řízení rozšířila výrobu stavbou nového závodu v České Lípě.

V letech 1994 až 2011 se jednalo o výrobní portfolio složené z kabelových svazků pro osobní automobily Škoda, Audi a BMW. A později v roce 2011 byla továrna uzavřena.

Lokalita Bakov nad Jizerou, která zahrnuje vývojové oddělení a obchodní oddělení, byla po celou dobu zázemím pro zákazníka ŠKODA AUTO a.s. a zůstala aktivní i po ukončení výroby. Další aktivity, jako byl nákup a logistika dodávek do České republiky, byly přesunuty právě do Bakova nad Jizerou.

V roce 2018 došlo ke změně obchodního názvu na Aptiv Services Czech s.r.o.

Hlavní obchodní aktivita již souvisí především s instalací elektrických kabelových svazků. Je zde vývoj pro zákazníka ŠKODA AUTO a.s., VW, Audi a Porsche. Společnost má 76 zaměstnanců a řídí se zde marketing, prodej a program pro nové projekty. Cílem je nabídnout zákazníkům plnou podporu při vývoji svazků, provádění nezbytných změn na kabelových svazcích nebo při oboustranných jednáních.

#### **5.5 Pragmet**

Pragmet je společnost zpracovávající ocelové svitky a tabule pro přední české i zahraniční výrobce a lisaře v automobilovém průmyslu. Mezi největší dodavatele této společnosti patří například ArcelorMittal, Voestalpine, Tata Steel, U.S. Steel Košice a SSAB. Díky své geografické poloze může nabízet nadstandardní

just-in-time služby. Nabízí produkty z oceli o tloušťce 0,4 mm až 2,5 mm, jako jsou za studena a za tepla válcovaná ocel, žárově pozinkovaná ocel nebo elektrolyticky pozinkovaná ocel. Pro své zákazníky nabízí také dělení na svítky, tabule, rádiusy nebo trapézy (Pragmet, 2020).

## 6 Případové studie

V této kapitole jsou rozebrány odpovědi personálních oddělení vybraných společností z automobilového průmyslu. Zároveň jsou tyto odpovědi porovnávány s odpověďmi zaměstnanců 3 generací těchto firem.

### 6.1 KWD

Společnost KWD má v současné době celkem 368 kmenových zaměstnanců. Zaměstnanci starší 59 let jsou zastoupeni nejméně a to v počtu 7 lidí. Následují generace X a Y, které jsou v této firmě prakticky vyrovnané a to 42 a 43 %. A celkem vysoké zastoupení má i generace Z a to zhruba 13 % tedy 49 lidí.

Společnost dává stejné šance všem věkovým skupinám. Nenabízí klasické trainee programy, nicméně je to firma velmi rychle se rozvíjející, která nabízí pozice i pro mladé absolventy. Zaučení probíhá pod záštitou vedoucího pracovníka, kariérní posun zaměstnance je v řádech několika měsíců.

Zaměstnance starší 50 let nalezneme ze 2/3 na dělnických pozicích a to i například jako vedoucí pracovníky údržby jelikož tito pracovníci jsou zkušení a mají velké znalosti a zkušenosti v manuálních oborech.

Co se týče dat o zaměstnancích, kterým vzniká nárok na odchod do důchodu, firmě jsou data automaticky generována z personálního systému. V první řadě je pro společnost důležitá komunikace s konkrétním zaměstnancem, zda má zájem pokračovat v pracovním poměru a za jakých podmínek či nikoliv. Pokud má zájem zůstat v pracovním procesu, firma je nakloněna k pokračování spolupráce. Pokud se zaměstnanec rozhodne do důchodu odejít, zástupci firmy oficiálně děkují za léta strávená ve společnosti.

Podle personální specialistky firemní kultura nijak cíleně nepodporuje věkovou diversitu ve společnosti. S problémy s adaptací absolventů, nebo naopak zaměstnanců 50+ se firma dosud nesešla.

Management firmy si dle slov personální manažerky uvědomuje, že kvalifikovaní zaměstnanci 50+ jsou pro ně cenní a při nábořech nových zaměstnanců upřednostňují znalosti a zkušenosti před věkem, tedy není žádná věková diskriminace. Management nebyl proškolen v problematice stárnutí.

Společnost KWD inzeruje standardní znění nabídky práce s výčtem požadavků na uchazeče, náplní práce a firemního ohodnocení (benefitního systému). Nabízí

širokou škálu benefitů z oblasti sportu, kultury, zdraví apod. Inzeráty se nijak neliší podle očekávaného věku žadatele.

Co se rozhovoru se zaměstnanci týče, jsou zde zpracovány pouze 2 rozhovory, jelikož 3 rozhovor nakonec z neznámého důvodu nebyl poskytnut, dotyčný přestal komunikovat. Zaměstnanci jsou velice spokojeni s přístupem společnosti KWD. Společnost jim nabízí možnost kariéry a to především mladé generaci a možnost vzdělání pro všechny generace. Nabízeny jsou školení a pravidelné kurzy, jak už vypověděla i personální manažerka, například z oblasti jazyků, programů, legislativy (mzdová účtárna) nebo pro podporu osobního rozvoje. Ve společnosti KWD jsou dle slov dotazovaných doceňovány veškeré názory ať už čerstvého absolventa nebo dlouhodobého zaměstnance. I z rozhovoru, stejně jako z dotazníkového šetření rozebraného v následující kapitole, vyplynulo, že zaměstnanci očekávají odpovídající mzdu, ale je pro ně také důležité určité docenění jejich práce, pochvala za dobře odvedenou práci, která evidentně v této firmě funguje.

## **6.2 Faurecia Clean Mobility**

Ve společnosti Faurecia Clean Mobility je zaměstnáno celkem 395 zaměstnanců. Z toho 53% tvoří příslušníci generace X, tedy zaměstnanci narozeni mezi roky 1961 až 1981. 30 % tvoří příslušníci generace Y a, jak může být očekáváno, nejnižší procento zabírá generace Z, jelikož někteří zástupci této generace ještě studují a postupně se tedy tato nejnovější generace v produktivním věku dostává do pracovního procesu.

Společnost nabízí trainee programy pro absolventy aby tak zvýšila jejich šance pro budoucí pracovní kariéru. Nabízí pro absolventy například program Erasmus plus, kdy absolventi vjíždí do zahraničních závodů společnosti Faurecia, aby mohli nabýt nových zkušeností a zlepšit své jazykové znalosti. Zároveň nabízí programy i pro zahraniční absolventy v rámci programu VIE<sup>2</sup>. V neposlední řadě nabízí také českým studentům možnost absolvovat trainee program při studiích jako praxi a být následně připraven plně a prakticky ihned zastávat pozici na oddělení jeho praxe. Z tohoto pohledu je firma dle mého názoru skvěle zaměřená na studenty a absolventy a je znát, že se nebojí je zaměstnat, ač existují různé stereotypy, co se týče postojů mladé generace.

---

<sup>2</sup> VIE = The International Internship Programme



Ve Faurecii pracují zaměstnanci starší 50 let například na pozicích programátorů a to z toho důvodu, že mladý člověk nemá tolik zkušeností v oblasti PLC a robotiky a je málo opravdu zkušených lidí. Tím pádem si firma zaměstnance pracující na těchto pozicích náročných na znalosti a zkušenosti snaží držet co nejdéle, nicméně maximálně do důchodového věku.

Co se týče dat o zaměstnancích, kterým vzniká nárok na odchod do důchodu, firma generuje každý měsíc informace o počtech zaměstnanců a jejich věku, tedy má přehled o tom, kolika zaměstnancům vzniká nárok na odchod do důchodu. Firma ale nijak neřeší jejich udržení ve firmě i po dosažení důchodového věku. Jako odchodné a poděkování dává společnost dárkový koš, který s osobním poděkováním předává HR nebo Plant Manager. Můj názor na tuto situaci je takový, že firma by se měla rozhodně více snažit o to, aby tam kvalitní zkušení zaměstnanci zůstávali i po dovršení důchodového věku, jelikož kvalitních pracovníků a to především z určitých oblastí ubývá.

Firma předává know-how pomocí přesně daného onboardingového plánu – plánu zapracování. Pokud interní zaměstnanec přebírá pozici po jiném zaměstnanci, předávání know-how a proces zaškolování trvá jeden až tři měsíce podle náročnosti pozice. Pokud nastupuje nový zaměstnanec, je samozřejmě plán zaškolení delší a náročnější a v takovém případě je nový zaměstnanec zaškolován po dobu tří až šesti měsíců.

Dle tvrzení personálního specialisty podporuje firemní kultura věkovou diversitu firmy. Neberou se zde při výběru zaměstnanců v potaz předsudky vůči mladým lidem, nebo lidem 50+. Podle jeho slov nemá firma žádný problém zaměstnat pracovníka ve věku 50+, pokud bude predispozice, že danou pozici bude zvládat bez problémů. Stejně tak dle jeho slov (a jak už bylo psáno výše) nemají problém ani se přijetím absolventů, tedy lidí bez praxe nebo pouze s malou praxí z podobných podniků a tito mladí zaměstnanci nemají žádný problém s adaptací do pracovního procesu.

Management zatím nebyl proškolen na problematiku stárnutí a age management, ale dle tvrzení personálního specialisty si tuto skutečnost management uvědomuje a proto se snaží předávat know-how zaměstnanců 50+ zaměstnancům mladších generací. Nutno ale podotknout, že nejde pouze o předávání know-how mladším zaměstnancům, ale je potřeba si uvědomit, že podílu starších zaměstnanců bude pravděpodobně přibývat a je tedy potřeba, aby si manažeři uvědomili, že kvalitních

pracovníků bude ubývat a dokázali přizpůsobit pracovní podmínky té skutečnosti, že bude potřeba zaměstnávat i schopné zaměstnance ve věku 50+, jež budou mít pro danou pozici potřebné znalosti, ale budou třeba potřebovat mírně upravit pracovní podmínky. Tudíž za mě by měla firma v tomto směru zapracovat na zaškolení všech vedoucích pracovníků v oblasti age managementu a problematice stárnutí populace, jelikož už nyní je to diskutované téma a do budoucna hodnota znalostí a zkušeností schopných pracovníků starších 50 let stále poroste.

Při náboru nového zaměstnance, nejsou inzeráty nijak rozlišovány dle očekávaného věku uchazeče na konkrétní pozici. Firma má jeden univerzální vzor inzerátu, který se liší pouze popisem konkrétní pozice. Jinak v něm firma nabízí 13. plat rozdělený na dvě části (tedy je vyplácena polovina 13. platu dvakrát v roce, 5 dní dovolené navíc po odpracovaném roce ve společnosti, bonus za odpracované roky, čímž se firma snaží pracovat s loajlností zaměstnanců. Zaměstnanci jsou odměňováni za dobré, zlepšující nápady, mají také dotované stravné v místní kantýně a dopravu do firmy (pro operátory výroby) zdarma. Firma nabízí také vyšší odměny za odpracovaný nadčas, svátek, víkend, pro operátory nabízí příplatek za práci na směny a nabízí svým zaměstnancům bonusy na zdraví 1000 Kč. Firma se chlubí 2. Nejvyšším platem pro operátory výroby v regionu, hned po Škoda Auto. Dle mého názoru by mohla firma více předpokládat, kdo se na pozici přihlásí a zdůrazňovat v inzerátu své motivační faktory podle toho, zda očekává uchazeče generace X nebo generace Y.

Bohužel ze strany společnosti Faurecia, ač byla domluvena spolupráce, ustala komunikace po obdržení odpovědí z personálního oddělení a ani po opakovaných pokusech nebyla komunikace obnovena. Není tedy možné tyto odpovědi porovnat s odpověďmi z rozhovorů s jejich zaměstnanci.

### **6.3 Tiberina**

Ve společnosti Tiberina zaujímá největší procento generace X a to celkem 70 % z celkového počtu zaměstnanců. Ve firmě pracuje 19 % zaměstnanců generace Y a z generace Z zde pracuje celkem 6 % zaměstnanců. Společnost také zaměstnává na rozdíl od předešlé společnosti i zaměstnance 60+.

Firma nabízí trainee programy, které ale nemají přesně strukturovaný rámec, tedy ani přesný počet těchto programů nebo jejich hodnocení. Jedná se o získávání

zkušeností pro studenty vysokých škol v průběhu studia nebo jako letní praxi. V minulosti získala firma pomocí trainee programů do svých řad schopné zaměstnance, kteří nyní zastávají některé z klíčových pozic a to například na odděleních logistiky nebo kvality.

Ve společnosti Tiberina pracují zaměstnanci 50+ především na klíčových pozicích, kde jsou potřeba jejich znalosti a zkušenosti a to platí jak pro dělnické, tak pro THP profese. Z dělnických profesí zastávají například pozice zkušených nástrojařů, specialistů údržby, nebo kvality. Co se týče THP profesí, zastávají zaměstnanci starší 50 let pozice v oblasti financí, tedy finanční a mzdové účetní.

Firma pravidelně sleduje a vyhodnocuje údaje o zaměstnancích, kterým se blíží termín odchodu do důchodu. S těmito zaměstnanci zástupce personálních oddělení nebo jejich přímý nadřízený vede rozhovor o jejich plánech do budoucna, tedy zda plánují odejít nebo budou ještě pokračovat v pracovním poměru. S některými ze zaměstnanců – především odborníků v určité oblasti – má firma i po jejich odchodu dohodnutou občasnou výpomoc nebo práci z domova. Dle mého názoru je tento přístup naprosto správný a firma si tak zajišťuje množství zkušených kvalitních pracovníků, kteří budou moci dále předávat svoje znalosti a zkušenosti.

Při přebírání funkce stávajícího zaměstnance novým zaměstnancem je vytvořen časový i tematický plán přebírání práce a v daném časovém rámci tyto dva zaměstnanci pracují na předávání znalostí a zkušeností. Součástí tohoto plánu je i seznámení s kolektivem a to jak s kolegy interními tak externími. Plány jsou následně oběma stranami odsouhlaseny.

Ve společnosti Tiberina, jak vyplynulo z první zodpovězené otázky, pracuje velké procento zaměstnanců starších 50 let. Společnost si podle slov personální manažerky velice váží jejich loajality vůči firmě a jejich odborných znalostí. Zároveň společnost přijala do svého kolektivu nově několik absolventů a tyto dvě odlišné generace dokáží vzájemně ocenit přínos druhé strany. Ve firmě se nachází několik oddělení, kde pracují různé věkové skupiny společně a spolupráce probíhá velmi dobře, stejně tak jako neformální akce mimo pracovní dobu podporují podle slov personální manažerky správnou atmosféru. Pravděpodobně je tento fakt dán také velikostí firmy Tiberina, jelikož řada zaměstnanců pochází z nejbližšího okolí firmy a stýkají se i mimo pracovní dobu.

Management ve firmě nebyl nijak proškolen v problematice stárnutí, ale dle slov personální manažerky si velice dobře uvědomuje tyto aspekty a nikdo z managementu nemá diskriminační postoj vůči skupině 50+. Dokonce uvádí, že management je rovnoměrně rozdělen na skupinu 50+ a mladší, což může ale pozitivně i negativně ovlivnit fungování managementu jako celku. Nemůže nastat situace, kdy by celý management zaujal diskriminační postoj vůči jiné věkové skupině, ale zároveň mohou názory těchto dvou věkových skupin na sebe tvrdě narazit a pokud nebudou mít snahu komunikovat, pak řízení jako celek nemůže fungovat.

Jelikož je Tiberina celkem malá společnost s nízkou fluktuací, neprobíhají zde náborů nových pracovníků příliš často. V inzerátu ale firma láká nové zaměstnance na různé sociální výhody jako například příspěvky na penzijní pojištění, bonusy, prémie, zdůrazňuje „domácí“ prostředí firmy a s ním dobrý tým odborníků a spolupracovníků. Inzeráty nejsou nijak rozlišovány podle očekávaného věku žadatelů.

Pokud porovnáme zjištěné skutečnosti s rozhovory se zaměstnanci Tiberiny, zjistíme, že je podle nich Tiberina stabilním zaměstnavatelem, u kterého mají dobré pracovní podmínky a vlastně nemají výhrady k tomu, jak se o ně jakožto o zaměstnance podnik stará. Společnost jim dle jejich slov ale nabízí pouze školení, která jsou nutná pro výkon dané pozice, ne k tomu, aby si pracovník rozvíjel svoje dovednosti a znalosti nad standard na danou pracovní pozici. Dle mého názoru je toto velká škoda. Jinak pracovníci nemají potřebu měnit zaměstnání a v práci jsou i s kolektivem naprosto spokojeni. Zde je opět potvrzený fakt, že je to malá místní firma, kde většina zaměstnanců bydlí poblíž a znají se i mimo pracovní prostředí. To výrazně utužuje kolektiv. Jediné, co by u zaměstnavatele zaměstnanci požadovali jakožto podporu spokojenosti je více dní dovolené nebo alespoň takzvané „sick days“. I na ty by totiž mohla firma v budoucnu nalákat nové zaměstnance, jelikož, jak je psáno v další kapitole, dny nad rámec zákonné dovolené jsou jedním z hlavních motivačních faktorů, které rozhodují při volbě zaměstnání. Ve společnosti Tiberina je zaveden systém WCM - World Class Manufacturing, což je systém, kde každý nápad a zlepšení lze uvést ve standardním formuláři a následně je tento návrh zlepšení projednáván vedením společnosti. Je to skvělý nápad, jak do zlepšování řízení společnosti zapojit všechny pracovníky, protože firmu netvoří jen její vedení a nápad, potažmo člen

týmu nemůže být tím pádem diskriminován jedním člověkem, který by ho měl případně předat dál svému vedení. Zároveň jako motivační bonus pro všechny, firma stanovila, že každý měsíc, kdy neobdrží žádnou reklamaci od zákazníků, 500 Kč k vyplacené mzdě.

#### **6.4 Aptiv**

Společnost Aptiv v Bakově nad Jizerou má celkem 75 zaměstnanců. Vyrovnané skupiny tvoří generace X a Y, které tvoří 44 a 41 % zaměstnanců. Zbytek tvoří generace Z, tedy zhruba 15 %.

Společnost se absolutně nebrání přijímání absolventů s minimální nebo žádnou praxí, nabízí pro ně školící programy stejně jako pro všechny ostatní zaměstnance. Programy probíhají až 6 měsíců od nástupu a to na úrovni mezi vedoucím a novým zaměstnancem a mezi zaměstnanci stejného pracoviště/ pozice a novým zaměstnancem. Dochází k zaučování obecných pravidel práce, odborné práce a pravidel na pracovišti. Zároveň probíhají odborná školení, zákonná školení a speciální školení dle kvalifikačních požadavků na pozici.

Ve společnosti jsou čtyři zaměstnanci ve věku 50+. Tito zaměstnanci ve většině případů zastávají vedoucí pozici a to na základě jejich seniority – doby práce pro společnost, znalostí, zkušeností, angažovanosti a zodpovědnosti.

Firma má k dispozici data o zaměstnancích, kterým vzniká nárok na odchod do důchodu, situaci řeší vždy individuálně s konkrétním zaměstnancem.

Na každou pozici má firma stanovený plán zapracování a plán zaškolení pro každého jednoho zaměstnance. Tyto plány přesně definují dovednost, osobu nebo zdroj, kde se tato dovednost dá získat a podklady osnov v jakém rozsahu je dovednost předávána.

Podle slov personální manažerky není pro společnost důležitý věk zaměstnanců, ale je orientována na dovednosti a schopnosti, které daní zaměstnanci mají. Adaptační problémy nepřisuzuje věku, nýbrž mohou podle ní nastat individuálně a jsou měřeny odchylkami od naplňování plánu zapracování a s tím souvisejícími dalšími plány. Kvůli zmíněným odchylkám je pak uplatňován přístup změny tempa nebo zvýšení podpory od vedoucího pracovníka a týmu k dosažení řádného zatrénování zaměstnance a jeho správné adaptace ve společnosti a týmu.

Management, který je zodpovědný za řízení lidských zdrojů byl ve firmě Aptiv proškolen na problematiku jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku

a demografických změn. Zbylý management podniku je s problematikou stárnutí populace srozuměn, nikoliv na ni konkrétně proškolen, ale uvědomuje si, že bude čím dál více nutná snaha udržet si schopné, kvalifikované pracovníky, a to nehledě na věku a přizpůsobovat pracovní podmínky tak, aby byli tito kvalifikovaní zaměstnanci všeho věku vykonávat práci tak, jak je potřeba.

Inzeráty pro výběr pracovníků se nijak neliší na základě očekávaného věku žadatele o zaměstnání. Společnost zaměstnance láká na příjemné pracovní prostředí, příležitost dalšího rozvoje a vzdělávání, nadstandardní finanční ohodnocení, flexibilní pracovní doba a zaměstnanecká volna, 5 týdnů dovolené, příspěvky na penzijní připojištění, stravenky, benefity a bonusy jako například roční odměna.

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplývá především velká spokojenost s přístupem zaměstnavatele k nim samotným a velký zájem ze strany zaměstnavatele o pracovní podmínky. Aptiv je schopný svým zaměstnancům přizpůsobit pracovní dobu a tím vyjít vstříc při nečekaných situacích. Všichni 3 dotazovaní – zástupci generací X, Y a Z jsou také spokojeni se mzdovým ohodnocením ve firmě a nabízenými bonusy a je znát, že firma jako celek nebo její zaměstnanci (především pak manažeři) nedělají rozdíl mezi lidmi kvůli věku, tak jak zaznělo už od personální manažerky. Všechny 3 generace vypovídají, že jsou jejich názory a návrhy plně doceněny a akceptovány, čímž je jim dávana možnost plně se zapojit do pracovního kolektivu. Rozhovory potvrzují i fakt, který bude rozebírán i v následující kapitole a to chuť všech 3 generací vzdělávat se, což dle výpovědí firma plně podporuje. Kromě zákonných školení rozšiřuje možnosti svým zaměstnancům pomocí školení na různé programy, manažerské dovednosti, osobní rozvoj a podobně. Z této spokojenosti vyplývá také chuť zůstat ve společnosti Aptiv co nejdéle. I dotazovaný nejstarší generace vypověděl, že pokud to jeho zdraví dovolí, bude rád pokračovat ve výkonu pozice i po dovršení důchodového věku. V neposlední řadě je nutné vyzdvihnout i fakt, že kromě financí je pro všechny dotazované důležitý kolektiv, který je díky teambuildingům a dalším akcím společnosti Aptiv stmelování. Je vidět, že Aptiv dělá pro spokojenost zaměstnanců maximum a s tím souvisí i efektivita jejich práce.

## 6.5 Pragmet

Z rozhovoru s generálním ředitelem společnosti Pragmet vyplynulo, že si vedení firmy nijak neuvědomuje, zda uplatňují age management a podporují tak věkovou diversitu ve společnosti nebo nikoliv.

Ve společnosti pracuje pouze 59 zaměstnanců z toho 5 zaměstnanců starších 59 let. Generace X tvoří 40 % z celkového počtu zaměstnanců, generace Y 44 % a generace Z jakožto nejmladší generace v pracovním procesu tvoří celkem 7 %. Firma nenabízí žádné trainee programy pro absolventy a nábor absolventů nemá nijak odlišně propracovaný v porovnání se zaškolováním nových pracovníků, kteří už mají praxi v oboru.

Klíčové pozice, které zastávají zaměstnanci 50+, jsou ve společnosti Pragmet například pozice člen představenstva, vedoucí výroby a plánování, jelikož takoví lidé mají letité praxe v oboru.

Společnost Pragmet má k dispozici data o počtech zaměstnanců, kterým vzniká nárok na odchod do důchodu. Společnost se snaží udržet zaměstnance a pokud možno přizpůsobit jim pracovní podmínky i po dovršení důchodového věku.

Know-how se ve společnosti předává pomocí propracovaných plánů zaškolení a dalších školení. Dle ředitele společnosti podniková kultura podporuje věkovou diverzitu a ani absolventi ani zaměstnanci starší 50 let nemají problém s adaptací.

Management si uvědomuje, že jsou pro firmu zaměstnanci starší 50 let cenní a jak vyplynulo i z prvního rozhovoru s ředitelem společnosti, nezáleží na věku, ale na způsobilosti k výkonu dané pracovní pozice. Management společnosti ale nebyl nijak proškolen v problematice stárnutí stejně jako v ostatních firmách, což vzhledem ke stále větší důležitosti tohoto tématu je dle mého názoru potřeba, aby management dokázal přizpůsobit pracovní podmínky i například zaměstnancům starším 60 let.

V inzerátu firmy uchazeč najde popis volné pracovní pozice, co firma požaduje a co nabízí. Nabízí finanční bonusy, stravenky a 5 týdnů dovolené a inzeráty se tedy nijak neliší v závislosti na předpokládaný věk žadatele.

Jelikož jsou ve společnosti pouze 4 pracovníci generace Z, kteří ale díky jazykové bariéře nejsou schopni vést rozhovor, jsou zde zpracovány pouze rozhovory se zaměstnanci generací X a Y. Společnost Pragmet je velice malá firma, takže vše závisí na pár lidech (jednom týmu dohromady) nikoliv na celých týmech lidí

(odděleních). Řekla bych, že je velmi důležité, aby ve společnosti správně fungoval kolektiv. I toto mimo jiné uváděli dotazované dámy jako jeden z faktorů motivace k práci. Pokud v takovéto malé firmě nebude fungovat jeden členek teamu, může to položit celý team. Kdybychom tuto skutečnost srovnali s nějakou nadnárodní společností, tak pokud tam nefunguje jeden členek teamu, zbývá několik dalších lidí, aby team fungoval a s ním i dané oddělení. Společnost nabízí pouze školení, která jsou nutná pro vykonávání konkrétní pracovní pozice, opět je zde velká škoda, že se společnost nesnaží rozvíjet své zaměstnance i nad rámec potřeb pro výkon pozice. Firma svým zaměstnancům pravděpodobně vzhledem ke své velikosti nenabízí kariérní posun, tudíž pro případné kariéristy není takto malá firma zajímavá. Ale pro lidi, kteří hledají stabilní zaměstnání s pracovní smlouvou na dobu neurčitou a nemají kariérní ambice, je tato firma dobrým zaměstnavatelem. Zaměstnanci jsou evidentně spokojeni a nehledí se zde na věkové rozdíly. Pokud je názor či nápad smysluplný, je plně akceptován.



## 7 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této části diplomové práce jsou rozepsány výsledky dotazníkového šetření, které proběhlo v rámci sociálních sítí i firem v automobilovém průmyslu. Jak již bylo psáno v kapitole č. 4, dotazník vyplnilo celkem 102 respondentů ze tří pracujících generací X, Y a Z. Výsledky byly zpracovány podle jednotlivých generací a díky tomu mohl vzniknout popis reálných preferencí těchto 3 generací.

### 7.1 Generace X

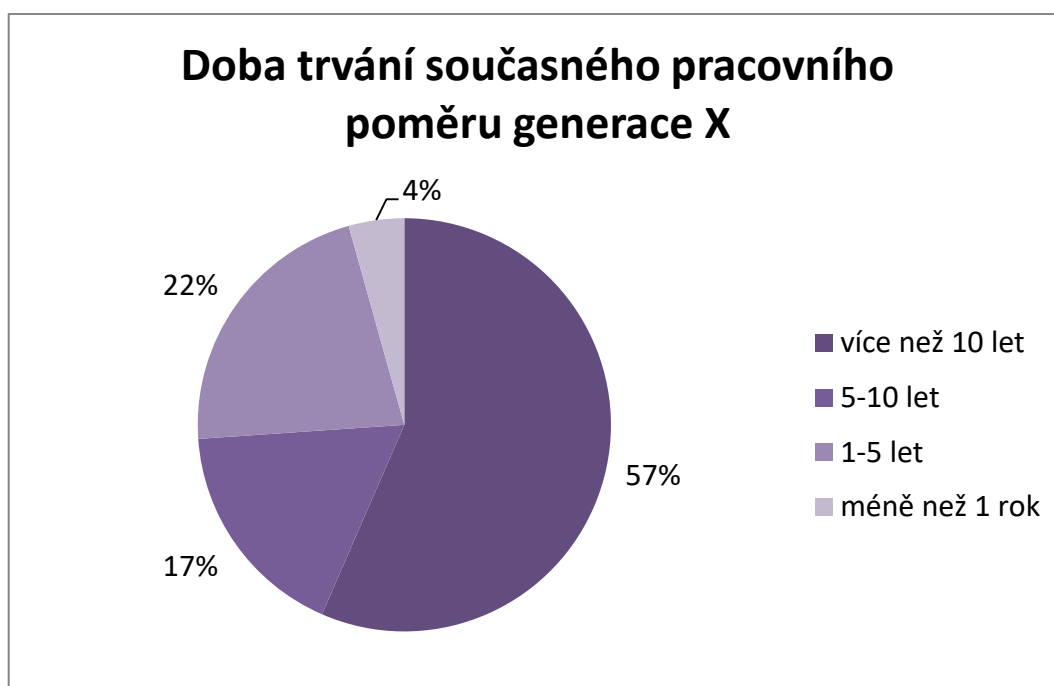
Generace X je 2. nejstarší pracující generace. Je vhodné připomenout, že do této generace spadají lidé narození v letech 1961 až 1981. Dle odpovědí záleží této generaci z hlediska sociálních faktorů především na tom, aby byl jejich pracovní poměr uzavřen smlouvou na dobu neurčitou. Je samozřejmé, že tato generace, jakožto druhá nejstarší pracující generace, preferuje jistotu zaměstnání a nemá ambice získávat zkušenosti na dalších pracovních pozicích. Na druhém místě se u této generace umístil příslib dovolené nad rámec zákona a to pravděpodobně jako možnost odpočinku a času s rodinou. Na třetím místě se umístila věková rozmanitost pracovního kolektivu, což je celkem překvapivé, jelikož by se dalo očekávat, že právě bude tato druhá nejstarší pracovní generace konzervativnější a méně si bude chtít vyměňovat na pracovišti názory s lidmi z mladších generací, kteří mají odlišné smýšlení. Z tohoto důvodu by se dalo očekávat, že budou spíše preferovat pracovní kolektiv stejné generace, ale opak je pravdou.

Co se osobního rozvoje týče generace X preferuje pracovní příležitosti s možností dalšího vzdělávání a na rozdíl od mladších generací si je tato generace vědoma, že bez vzdělávání není ve většině případů možný ani kariérní postup, zbylé generace měly tyto faktory prohozené, jak si ukážeme v následujících kapitolách. Generace si je tedy očividně vědoma nutnosti získávání znalostí v nynější rychle se rozvíjející době. Druhým nejvýše bodovaným faktorem z oblasti osobního rozvoje byla práce s novými technologiemi. Je opravdu skvělé, že ani lidé generace X nechtějí zaostávat a zajímá je pokrok technologií. Nemusí to být nutně nová technologie výroby nebo z oblasti IT, ale například i technologie napomáhající usnadnění manuální práce. Jako příklad bychom mohli uvést například chytré rukavice nebo brýle využívané pro usnadnění a zkvalitnění práce logistických pracovníků ve skladu dílů. Na dalším místě se s vyrovnaným počtem

přidělených bodů umístila možnost rozhodování a odpovědnosti a možnost kariérního růstu.

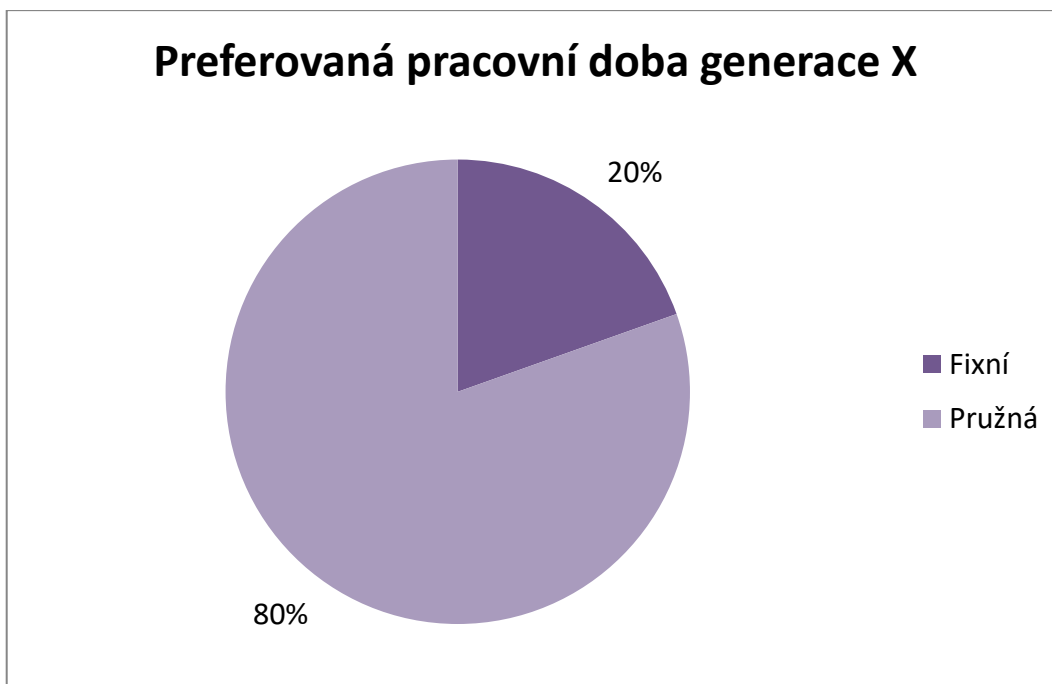
Z hlediska financí, jak se dalo očekávat, je pro generaci X nejpreferovanější odpovídající základní mzda za odváděnou práci, bonusy a prémie mohou a nemusí přijít, ale základní mzda je jakási jistota, která hraje, jak už bylo psáno výše, velkou roli u této generace. 2 nejvíce hodnocenou preferencí jsou prémie, tedy finanční odměna za splněný předem stanovený a dohodnutý cíl. Jako dalším nejlépe hodnoceným finančním faktorem je 13. plat, což je finanční bonus vyplácený zaměstnavatelem z pravidla na konci roku.

Generace X jsou jak podle teoretické části, tak i podle výsledků dotazníkového šetření loajální zaměstnanci, kteří si dokáží vážit možnosti práce a dalšího vzdělávání. Dle výsledků dotazníků 57 % dotazovaných generace X pracuje v současném zaměstnání více než 10 let (viz. Obrázek 2).



**Obrázek 2 - Doba trvání současného pracovního poměru generace X**

Co se pracovní doby týče, upřednostňuje tato generace jednoznačně pružnou pracovní dobu (viz. Obrázek 3), což znamená, že si mohou pracovní dobu upravit dle svých potřeb, pokud zvládají danou náplň práce.



**Obrázek 3 - Preferovaná pracovní doba generace X**

Pokud srovnáme informace zjištěné z dotazníku s kapitolou o generaci X z teoretické části práce, zjistíme, že se shodují především ve vysoké ochotě vzdělávat se a to proto, že tato generace vyrůstala v době bez internetu a jediné znalosti byly dosahovány díky vzdělávání. Zároveň z dotazníku vyplynul také velký zájem o nové technologie, o kterých se také zmiňuje i teoretická část diplomové práce.

Nejčastější odpovědi na otázku „co by mohl zaměstnavatel udělat pro vaši spokojenost?“ byly buď odpovědi týkající se přehodnocení mezd, zvýšení důvěry a komunikace ze strany vedení a také by uvítali více dnů dovolené.

## 7.2 Generace Y

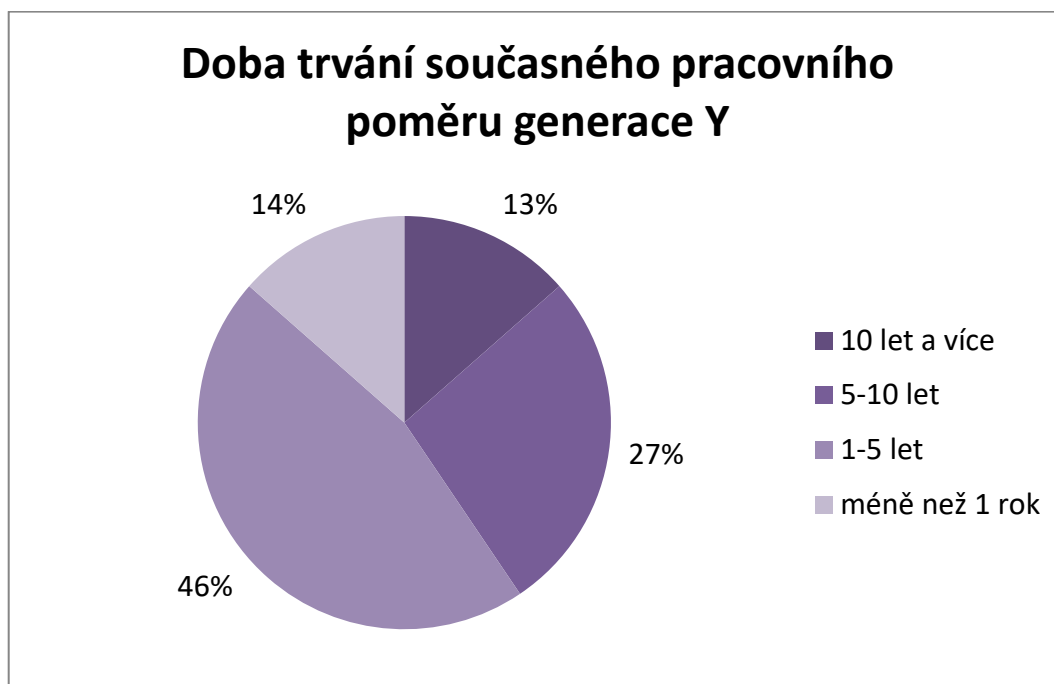
Do generace Y patří lidé narození v letech 1982 – 1994. Dle výsledků dotazování je generace Y, co se týče sociálních faktorů zaměřená stejně jako předchozí generace na určitou jistotu zaměstnání a preferuje smlouvu na dobu neurčitou. Druhým nejpreferovanějším faktorem ze sociální oblasti pro tuto generaci jsou dny dovolené nad rámec zákona. Na třetím místě s velkým bodovým odstupem je potom práce ve věkově rozmanitém kolektivu.

Z oblasti osobního rozvoje vyhodnotili respondenti generace Y jako nejpreferovanější faktor kariérní postup. Tito lidé jsou ve věku, kdy už mají pravděpodobně vlastní rodinné zázemí a mohou se začít soustředit i na kariérní

postup a pokud jim tento kariérní postup společnost nenabízí, půjdou za lepší příležitostí. Druhým nejdůležitějším faktorem je potom možnost vzdělávání, která souvisí i s kariérním postupem, jelikož čím více znalostí a zkušeností, tím větší šance ke kariérnímu růstu. Ani pro tuto generaci není důležitá možnost vedení týmu pracovníků. Jako další faktor, který preferují z oblasti osobního rozvoje, vyhodnotili respondenti práci s novými technologiemi a to v těsném závěsu s možností rozhodování a odpovědnosti.

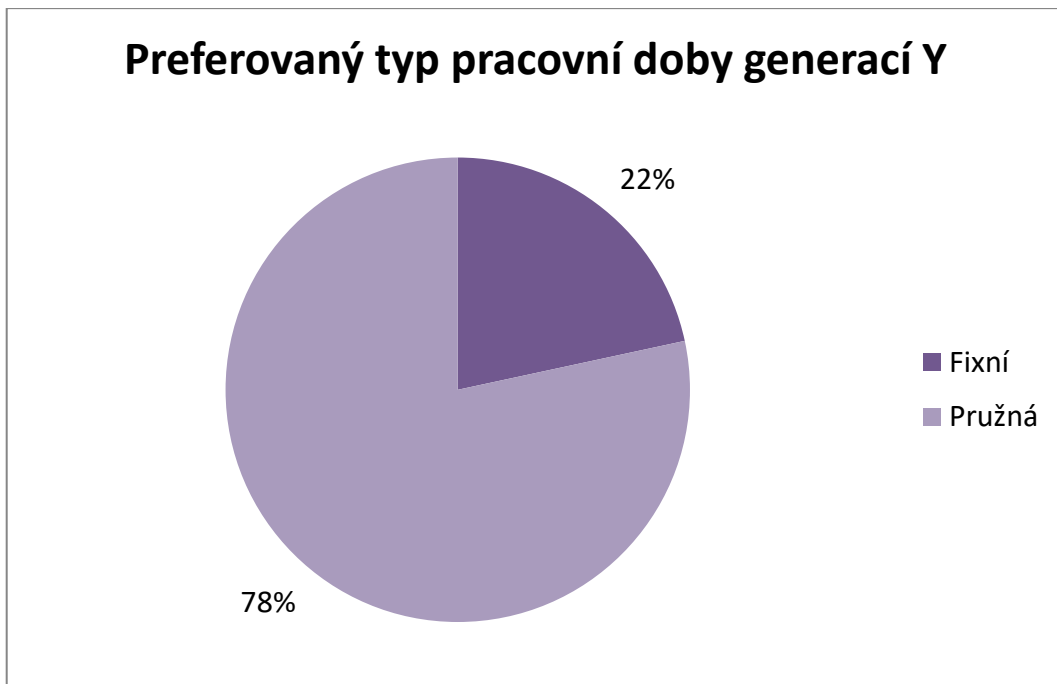
Co se týče finanční stránky, nejvyšší počet bodů přidělili respondenti stejně jako u předchozí generace odpovídající mzdě za odvedenou práci. Na dalších 3 místech se skoro s vyrovnaným počtem bodů umístily bonusy, prémie a 13. plat. Flexikonto, tedy ukládání přesčasů a následné zpětné vyplacení po době, kterou má zaměstnavatel stanovenou (většinou 1x ročně), ani stravenky nejsou pro tuto generaci nijak zajímavé finanční výhody.

Z dotazníků vyplynulo, že skoro polovina respondentů je ve svém současném zaměstnání zaměstnána 1 až 5 let (viz. Obrázek 4). Možná právě proto, že hledají pracovní příležitost, která jim nabídne slibnou budoucí kariéru.



**Obrázek 4 - Doba trvání současného pracovního poměru generace Y**

Co se týče preferovaného typu pracovní doby, také u této generace jednoznačně převládá pružná pracovní doba. Poměr respondentů preferujících pružnou nebo naopak fixní pracovní dobu se skoro neliší od předešlé generace (viz. Obrázek 5).



**Obrázek 5 – Preferovaný typ pracovní doby generací Y**

Nejčastější odpovědi na otázku konkrétních opatření pro spokojenost byl zájem ze strany vedení, možnost rozhodování, kariérního růstu a často se objevovala také odpověď, že by zaměstnanci generace Y využívali možnosti homeoffice – práce z domova. Tyto odpovědi dle mého názoru plně korespondují s tím, jaké preference vyplynuly z předešlých otázek z dotazníku.

Pokud bychom tyto výsledky srovnaly s teoretickou částí této práce, shoduje se zde vysoká snaha dosáhnout vysněné kariéry, jelikož tato generace má vštípeno, že může dosáhnout všeho, čeho chce. Dále, jak už bylo psáno v teoretické, se tato generace vyznačuje flexibilitou a je znatelné, že toto vyžaduje a praktikuje i v pracovním životě, preferují pružnou pracovní dobu s možností homeoffice. Dalším faktem z teoretické části, který potvrdilo dotazníkové šetření, je ten, že zaměstnanci této generace chtějí být „slyšet“, chtějí představit své nové nápady a myšlenky a mít větší kompetence.

### **7.3 Generace Z**

Ke generaci Z patří lidé narození v letech 1995 až 2010. Tato nejmladší pracovní generace teprve vstupuje na trh práce a tak je zatím nejméně početnou generací. Z dotazníku vyplývá, že co se týče sociálních faktorů, preferuje tato generace především pracovní poměr uzavřený smlouvou na dobu neurčitou, stejně jako ostatní generace. Je dost pravděpodobné, že jsou odpovědi ovlivněny stávající

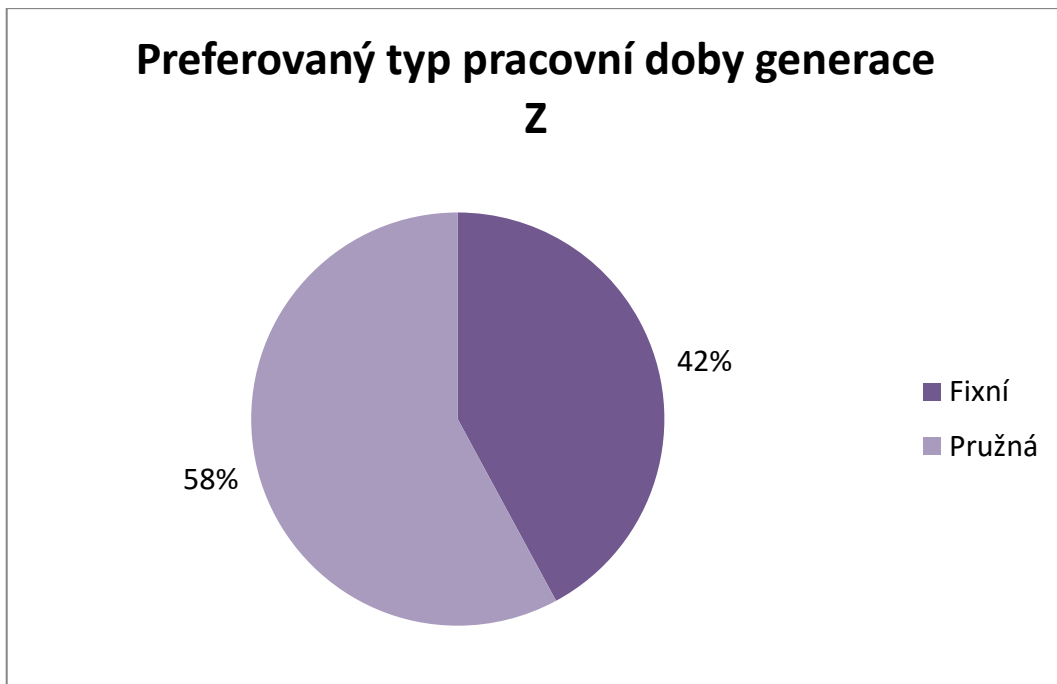
situací pandemie Covid-19 a všichni, i ta nejmladší generace, si uvědomují důležitost jistoty zaměstnání, pokud nastane podobná situace jako nyní. Dalším faktorem, který upřednostňují, i když s výrazným bodovým odstupem, je dovolená nad rámec zákona a třetí faktor je práce ve věkově rozmanitém kolektivu. Je nutné podotknout, že s minimálním bodovým rozdílem se na čtvrtém místě objevuje faktor práce v kolektivu stejné generace. Mladí lidé by si měli uvědomit, že nemají zkušenosti a znalosti jaké mají starší generace a je tedy nutné pracovat a učit se v kolektivu věkově rozmanitém, a to i přes to, že zde mohou být nějaké komunikační problémy mezi generací Z a například generací X. Ale i s tímto problémem se dá pracovat a tato mladá generace by měla být ráda, že se má v pracovním prostředí od koho učit.

V oblasti osobního rozvoje se v preferencích generace Z umístil kariérní postup. Na dalším místě následuje možnost dalšího vzdělávání a je skvělé, že si všechny tři generace uvědomují potřebu vzdělávání i po školních letech. Na dalším místě se poté umístili s rozdílem jednoho bodu odpovědnost a možnost rozhodování a práce s novými technologiemi.

Po finanční stránce je pro tuto generaci stejně jako pro generace předchozí nejpreferovanějším faktorem odpovídající základní mzda. Dalším faktorem jsou potom bonusy a na třetí místo tato generace dosadila 13. plat.

Z důvodu toho, že je generace Z na trhu tak krátce, nemá dle mého názoru cenu hodnotit dobu trvání současného pracovního poměru.

Co se týče pracovní doby, zde už není tak jednoznačná volba mezi pružnou a fixní pracovní dobou. Stejně jako u předchozích generací je více upřednostňovaná doba pružná, nicméně pouze s rozdílem pár procent (viz. Obrázek 6).



**Obrázek 6 - Preferovaný typ pracovní doby generace Z**

Při porovnání odpovědí na otázku spokojenosti z dotazníkového šetření byla nejčastější odpověď zvýšení mzdy, dále potom plnění slibů zaměstnavatele a lidský přístup, pochopení a příjemné pracovní prostředí.

Pokud bychom srovnali výsledky dotazníkového šetření a teoretickou část diplomové práce, zjistíme, že generace Z upřednostňuje kvantitu před kvalitou. Totéž by se dalo říci, že platí i co se týče kariérního postupu. Rychle chtějí o něčem rozhodovat, růst na kariérním žebříčku, ale nemají například potřebné zkušenosti pro vyšší pozice. Generace Z, jak už bylo psáno v teoretické části, vyrůstala v době technologií a tak jsou technologie centrem jejich pozornosti. Díky tomu mají například výhodu oproti starším generacím v efektivitě své komunikace, jelikož jsou schopni komunikovat rychle, stručně, ale efektivně, a to právě například díky sociálním sítím nebo zprávám SMS, jelikož tato generace nezažila dobu

bez počítače, mobilního telefonu nebo internetu.

V teoretické části je uvedeno, že tato generace trpí nedostatkem ambicí, naopak výsledky dotazníkového šetření ukazují, že i mladí lidé mají ambice a snaží se dosáhnout pracovní kariéry. Dále je v teoretické části zmíněno, že generace Z nemá úctu k autoritám, to může souviset i s výsledkem dotazníkového šetření, který ukázal, že polovina mladé generace chce pracovat nejlépe s lidmi stejné

generace, tedy mladými lidmi, a bylo by jim zatěžko poslouchat někoho staršího zkušenějšího, než jsou oni.

## 7.4 Shrnutí

Pokud bychom výsledky nerozdělovali na jednotlivé generace a podívali se na ně jako na celek, zjistili bychom, že pro lidi je nejdůležitější jistota práce – smlouva na dobu neurčitou, co se týče osobního rozvoje kariérní postup a po finanční stránce odpovídající základní mzda. Jak už bylo psáno výše, co se týče osobního rozvoje jediná generace X si uvědomuje, že bez vzdělání není možný kariérní postup a tudíž určila vzdělání jako nejdůležitější. Zbylé dvě generace upřednostňují kariérní postup, ale dle mého názoru kariéru bez odpovídajícího vzdělávání a chuti k dalšímu vzdělávání nikdo neudělá.

Co se týče vzdělání, jsou ale všechny zmíněné generace otevřené novému vzdělávání a osobnímu rozvoji a dle výsledků je to jejich přední faktor, který je motivuje pro výběr konkrétního zaměstnavatele. Všem generacím by tedy měla být poskytnuta možnost vzdělávat se a rozvíjet svůj potenciál, nehledě na věk, protože i starší generace mají svá pozitiva a zaměstnavatel by se tak měl snažit o udržení pracovitých, loajálních, zkušených zaměstnanců a nebát se toho, že se nenaučí nové postupy, práci s novými technologiemi a podobně. Tato generace vyrůstala v době, kdy vzdělání bylo jediným zdrojem informací, jelikož nebyl internet a tak si generace X velice váží každé příležitosti se vzdělávat a posouvat se vpřed. Jak bylo uvedeno v kapitole 3, generaci X také zajímají veškeré nové technologie.

**Tabulka 2 – Celkový přehled preferencí generací X, Y a Z**

Oblast	Generace	1. místo	2. místo	3. místo
Sociální	Generace X	smlouva na dobu neurčitou	dny dovolené nad rámec zákona	věkově rozmanitý kolektiv
	Generace Y	smlouva na dobu neurčitou	dny dovolené nad rámec zákona	věkově rozmanitý kolektiv
	Generace Z	smlouva na dobu neurčitou	dny dovolené nad rámec zákona	věkově rozmanitý kolektiv
Osobní rozvoj	Generace X	vzdělávání	technologie	kariérní postup, odpovědnost/rozhodování
	Generace Y	kariérní postup	vzdělávání	technologie
	Generace Z	kariérní postup	vzdělávání	odpovědnost/rozhodování, technologie
Finance	Generace X	odpovídající základní mzda	prémie	13. plat
	Generace Y	odpovídající základní mzda		bonusy, prémie, 13. plat
	Generace Z	odpovídající základní mzda	bonusy	13. plat



## 8 Srovnání výsledků

V kapitole 8 jsou srovnány výsledky dotazníkového šetření a případové studie z pěti firem automobilového průmyslu. Výsledkem bude návrh zlepšení age managementu v jednotlivých společnostech, které na praktické části diplomové práce spolupracovaly.

Ve čtyřech vybraných společnostech, se kterými probíhala spolupráce, si dle mého názoru opravdu váží každého zaměstnance, pokud odvádí práci jak má. Pokud ne, je hledána příčina a mohou to být například u absolventa nedostatečné znalosti a dovednosti, nebo u zaměstnance generace X pro něj nevyhovující pracovní podmínky. Tyto 4 společnosti se opravdu neostýchají vzít jak absolventa generace Z, tak ani pracovníka generace X a starší a rozhodují vždy na základě zkušeností a znalostí nikoliv věku a předsudkům. Co je opravdu skvělé, je fakt, že se snaží nabídnout svému zaměstnanci i po dovršení důchodového věku pracovní poměr, který bude vzhledem k jeho věku a zdraví vyhovující a nechtějí tak přijít o cenné zaměstnance, kteří mohou dále obohacovat teamy zaměstnanců mladších svými zkušenostmi. V žádné z pěti vybraných firem ale nejsou vedoucí pracovníci proškoleni na problematiku stárnutí populace, což by do budoucna mohlo pomoci zdokonalit age management ve všech firmách a vedoucí pracovníci by věděli jak k této problematice přistupovat.

Je nutné si uvědomit, že v dnešní době už nehraje mzda jedinou roli při volbě zaměstnání. Ani jedna ze zmíněných společností neuvádí ve svých inzerátech, po jaké době (zda už po zkušební době, nebo například po roce práce pro firmu) lze dosáhnout smlouvy na dobu neurčitou. Dle mého názoru lze zhodnotit spokojenost z obou stran už po ukončení zkušební doby, a tak lze tuto informaci uvést už v inzerátu, jelikož je to jeden z hlavních motivačních faktorů. Zaměstnanci chtějí jistotu zaměstnání, protože už jako mladý má člověk většinou závazky a generace X už nechce většinou měnit zaměstnání kvůli svému věku a zdraví a smlouva na dobu neurčitou je pro ně tedy opravdu důležitý faktor. Co dále zaměstnanci uvádí z preferovaných faktorů motivace, jsou dny dovolené nad rámec zákona, ale ne všechny zkoumané společnosti toto nabízí, popřípadě uvádí, v inzerátu nábory nových pracovníků, popřípadě alespoň nabídnout jako alternativu tzv. „sick days“, tedy dny volna pro zaměstnance, kteří se necítí dobře, ale bylo by zbytečné obíhat lékaře a skončit na neschopence. Dalším faktorem,

na který potenciální zaměstnanci slyší a který je uváděn v náborových inzerátech například zkoumané společnosti Aptiv, je možnost dalšího vzdělávání. Všechny generace považují za velkou výhodu, pokud zaměstnavatel dbá na jejich osobní rozvoj a vzdělání a nabízí tak vzdělávací kurzy a školení nejen nutné z hlediska zákona, nebo interních předpisů pro výkon dané pozice, ale vhodné pro osobní rozvoj daného pracovníka. Například společnost KWD nabízí svým zaměstnancům možnost jazykových kurzů nebo například školení prezentačních dovedností a další. Je tedy škoda tuto skutečnost, že firma nabízí další vzdělávání a rozvoj pracovníka, nenapsat do náborového inzerátu. Nyní nabízí společnosti svým zaměstnancům kurzy a školení pro několik lidí najednou, ale pokud by přistupovali ke každému jako k jednotlivci a ten měl jakýsi osobní plán jak se vzdělávat a rozvíjet, zvýšily by tím efektivitu age managementu ve své firmě, protože ten je o přístupu k jednotlivým pracovníkům. Každý zaměstnanec by se tak měl možnost rozvíjet individuálně a svoji osobností, znalostmi a dovednostmi by doplňoval svůj pracovní team a může maximálně využít svůj potenciál ve prospěch firmy.

Zkoumané společnosti odvádějí dobrou práci při zaškolování nových pracovníků. Větší společnosti mají stanovené školící programy, které jsou vedeny vedoucím pracovníkem. Díky těmto programům mohou zapojit příchozího zaměstnance jakéhokoliv do pracovního procesu a tím pádem se nesetkají s výraznými problémy z oblasti adaptace nového pracovníka. Musím vyzdvihnout postup společnosti Aptiv, kde mají přesně dané školící plány propracovány do detailu a probíhají nejen mezi vedoucím daného pracoviště a novým zaměstnancem, ale také mezi novým zaměstnancem a dalšími pracovníky, především pak seniorními kteří jsou ve společnosti léta, díky čemuž pozná i dění, pravidla a obecně firemní kulturu a zároveň po tuto dobu probíhají další běžná, zákonná a speciální školení.

V neposlední řadě by dle mého názoru nebylo od věci uvést do inzerátu (pokud je to v rámci pracovní pozice) práci s novými technologiemi a popřípadě stručně vysvětlit, jelikož všechny generace projeví velký zájem o oblast technologií v automobilovém průmyslu.

Co mi rozhodně nepřijde správné a to jak z morálního tak především z hlediska problematiky stárnutí populace je fakt, že společnost Faurecia nenabízí možnost zůstat ve společnosti i po dosažení důchodového věku, nedrží si zaměstnance

s velkými zkušenostmi a dovednostmi a tím pádem přichází o možnost předání těchto zkušeností mladším generacím. Vzhledem k problematice stárnutí populace je přístup Faurecie k lidem v důchodovém věku, tedy rozloučení se a předání dárkového koše bez další nabídky spolupráce, špatný a firma by především tento přístup měla kompletně přehodnotit a snažit se loajální zkušené pracovníky udržet co nejdéle.

Díky individuálnímu přístupu ke každému svému pracovníkovi z hlediska věku se společnosti KWD, Pragmet, Aptiv a Tiberina stávají konkurenceschopnější. Mladí pracovníci, které se společnosti nebojí najímat, jim přináší elán a starší zaměstnanci zase zkušenosti. Pokud s tímto firma dobře pracuje, může vytvořit vysoce produktivní teamy, kde si budou lidé navzájem zvyšovat své schopnosti a dovednosti.

Pokud bychom se na případové studie podívali ještě z hlediska osmi pilířů age managementu uvedených v kapitole 2.2.1, nejlépe je zavedený age management ve společnosti Aptiv, kde manažeři preferují individuální přístup ke svým zaměstnancům, age management je minimálně částečně součástí personální politiky, firemní kultura podporuje všechny generace, manažeři umí své podřízené motivovat a podporovat jejich pracovní schopnosti, je nastavená velmi dobrá úroveň spolupráce mezi generacemi ať už při zaškolování pracovníka nebo v běžném pracovním procesu a pracovní podmínky jsou do jisté míry uzpůsobeny potřebám každého zaměstnance. Jediné co by bylo vhodné a co společnost stejně jako zbylé 4 další nespĺňuje, je doplnění školení o age managementu a problematice stárnutí pro všechny manažery, protože něco jiného je že manažer slyšel o age managementu a snaží se ho využít v praxi a něco jiného pokud je opravdu proškolen a zná fakta a nové přístupy.

Z hlediska age managementu nejhůře umístila společnost Faurecia, jelikož manažeři nejsou seznámeni s přínosy jednotlivých generací, neváží si pracovníků v důchodovém věku, nepreferují individuální přístup ke každému ze zaměstnanců, nenabízí dle mého názoru pracovní podmínky dle možností a potřeb každého zaměstnance a manažeři neznají problematiku stárnutí populace a neumějí motivovat a podporovat různé věkové skupiny lidí. Možná by opět proškolení manažerů na tuto problematiku částečně pomohlo ke zlepšení této situace. Age management v této firmě prakticky ještě nefunguje.

Všem pěti společnostem bych ale doporučila nejen, aby jejich zaměstnanci absolvovali školení na téma age managementu a stárnutí populace, ale aby k implementaci age managementu společnost přizvala některou z agentur zaměřenou na age management pro zajištění efektivnosti implementace. Tyto agentury se totiž zaměřují na rozvoj tohoto konceptu a přenášejí dobrá, praktická řešení ze zahraničí.

Příkladem může být Česká a Slovenská Asociace Age Managementu, která se zabývá právě pomocí se zavedením systému řízení věkové diverzity v podniku a nabízí i potřebné vzdělávací programy pro zaměstnance pro osobní a profesní rozvoj (Česká a Slovenská Asociace Age Managementu, 2020).

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout lepší přístup k age managementu pro podniky z oblasti automobilového průmyslu. Aby mohlo být navrženo zlepšení z oblasti age managementu, bylo nutné odpovědět na tři výzkumné otázky, které zněly: Co nabízí firmy v automobilovém průmyslu svým (potenciálním) zaměstnancům v rámci age managementu společnosti, jaké motivační faktory z oblasti sociálních, finančních faktorů a faktorů podporujících osobní rozvoj preferují generace X, Y a Z z řad zaměstnanců a nabízí společnosti v automobilovém průmyslu opravdu to, co generace X, Y a Z preferují?

Pro zodpovězení první otázky byly vypracovány případové studie v pěti vybraných společnostech působících v oblasti automobilového průmyslu. Případové studie byly vypracovány na základě rozhovorů s manažery personálních oddělení a vybranými zaměstnanci generací X, Y a Z, pozorování a poskytnutých firemních materiálů (např. brožury týkající se firemních benefitů, inzeráty...). Tyto případové studie vystihovaly řízení věkové diversity v konkrétních firmách, kterými byly Faurecia, KWD, Tiberina, Pragmet a Aptiv. Manažeři personálních oddělení odpovídali celkem na 8 otázek týkajících se fungování age managementu v jejich podniku. Následně byli požádáni o zprostředkování e-mailových adres 3 zaměstnanců, každého z jedné generace, aby rozhovory s těmito vybranými zaměstnanci doplnily nebo potvrdily tvrzení personálních oddělení konkrétní firmy.

Bylo zjištěno, že některé společnosti nenabízí trainee programy pro absolventy, což je dle mého názoru škoda, protože si tak mohou vychovat do svých řad loajální zaměstnance s potřebnou praxí a novým elánem a pohledem na věc. Společnosti ale nikdy neměly problémy s adaptací absolventů nebo naopak pracovníků generace X. Všechny společnosti mají dobře nastavené plány zaškolení tak, aby bylo možné zapracovat nového pracovníka jakékoliv věkové skupiny, pouze u společnosti Faurecia si myslím, že vzhledem k nedostatku zkušených pracovníků, kteří odchází kvůli pracovním podmínkám, nemá v praxi kdo nově příchozí zaučit. Hlavní problém vnímám v tom, že manažeři společností nejsou nijak proškolení, pouze jsou si vědomí problematiky stárnutí populace a s tím spojené potřeby řízení věkové diverzity v podniku. Bez potřebného

proškolení si tak může význam a fungování age managementu vyložit každý po svém.

Ve společnosti Faurecia bohužel komunikace ze strany firmy ustala po zaslání rozhovoru s personální manažerkou, tudíž bohužel tyto informace nedoplnily žádné rozhovory se zaměstnanci. Následně bylo zjištěno, že společnost Faurecia jako jediná nenabízí svým zaměstnancům, kteří dosáhli důchodového věku, možnost setrvání ve firmě a pouze se s takovými lidmi rozloučí a předají dárkový koš. Všechny zbylé společnosti nabízí úpravu pracovních podmínek za předpokladu, že chce zaměstnanec ještě zůstat v pracovním procesu.

Pro zodpovězení druhé výzkumné otázky, tedy otázky týkající preferencí motivačních faktorů generací X, Y a Z, byl vytvořen online dotazník s celkem 9 otázkami zaměřujícími se na 3 okruhy motivačních faktorů – sociálních, osobní rozvoj a finančních. Minimální počet respondentů pro dosažení relevantnosti vzorku byl 100. Celkem bylo nasbíráno 102 odpovědí, tedy byl splněn minimální počet. Online dotazník byl sdílený na sociálních sítích a pomocí hromadných e-mailů ve spolupracujících podnicích. Respondenti měli v hlavních otázkách týkajících se motivačních faktorů rozdělit 100 bodů mezi nabízené možnosti tak, aby nejvyšší počet bodů odpovídal nejvíce preferovanému motivačnímu faktoru. Díky součtu přidělených bodů k jednotlivým odpovědím byly následně sestaveny obecné preference pro zmíněné tři generace. Výsledky ze sociální oblasti se u jednotlivých generací nijak neliší. Na prvním místě uváděli respondenti smlouvu na dobu neurčitou jakožto hlavní jistotu práce, na dalším místě dny dovolené nad rámec zákona a na třetím místě umístili respondenti všech tří generací práci ve věkově rozmanitém kolektivu. Co se týče osobního rozvoje, výsledky ukazují, že pouze nejstarší zkoumaná generace si uvědomuje, že bez dalšího vzdělávání není možný kariérní růst. Zbylé dvě generace Y a Z ohodnotily jako hlavní motivační faktor právě kariérní růst a vzdělávání se umístilo až na třetím místě. Je tedy evidentní, že platí informace uvedené v kapitole 2.2.5 – generace Z, kde je psáno, že generace Z je netrpělivá a vše by chtěla mít ihned, ale s co nejmenší námahou, tedy i bez dalšího sebevzdělávání. Co se finančních faktorů týče, je samozřejmě nejpřednější odpovídající mzda za odvedenou práci a následující prémie, bonusy a 13. plat v různém pořadí.

Co je ale opravdu důležité, že všechny generace uvádějí mezi svými třemi nejvíce preferovanými faktory vzdělání a zaměstnavatel by se měl tedy zaměřit především

na to, aby každému nabídl osobní rozvoj a vzdělání tak, aby jednotlivci mohli naplno využít svůj potenciál nehledě na věk, což je účel age managementu.

Díky srovnání případových studií a výsledků dotazníkového šetření jsme byli schopni odpovědět na otázku třetí, tedy zda nabízí podniky automobilového průmyslu svým zaměstnancům to, co zaměstnanci generací X, Y a Z preferují. Bylo zjištěno, že společnosti neuvádějí ve svých inzerátech žádnou možnost vzdělávání, kterou nabízejí. Místo toho jsou udávány například příspěvky na stravu – stravenky, které ani jedna generace nevidí jako zásadní důvod vstupu do společnosti. Vedení by mělo ke svým zaměstnancům přistupovat individuálněji a pomoci jim rozvíjet svůj potenciál, aby tento potenciál mohla firma využít naplno. Zároveň bylo zjištěno, že ani jeden manažer ve společnostech kromě personálních manažerů nedostal, neabsolvoval žádné školení, kurz na téma age managementu nebo problematiku stárnutí populace a nedostal tedy relevantní informace jak přistupovat k různým generacím a jak využít každého jednoho člena týmu a jeho potenciál nezávisle na věku k tomu, aby fungoval na maximum celý tým a následně firma.

Co se týče Faurecie, měla by firma přehodnotit postoj k nejstarší pracující generaci, tedy k lidem, kteří dosáhnou důchodového věku, jelikož i tito lidé mohou pod správným vedením a motivací stále dosahovat výsledků a je tedy zarážející, že si firma nechá odejít zkušené zaměstnance a nenabídne jim přizpůsobení pracovních podmínek tak, aby mohli ve firmě ještě setrvat a předávat tak zkušenosti svým mladším kolegům a nově příchozím.

Při zhodnocení současného stavu pomocí osmi pilířů age managementu se nejlépe umístila společnost Aptiv, kde je age management alespoň částečně součástí personální politiky firmy. Nejhůře se umístila již zmiňovaná Faurecia, jelikož z obdržných odpovědí vyplynul velký nezájem o starší generace pracovníků a především o zaměstnance, kteří dosáhli důchodového věku, manažeři nijak nerespektují individualitu každého pracovníka a tedy i jeho potřeby a neumí pracovníky motivovat.

Ke zlepšení současného stavu doporučuji provést vstupní analýzu, která zjistí současný stav fungování age managementu a následně zlepšovat řízení v rámci jednotlivých pilířů age managementu.

Z výsledků vyplývá, že firmy se zajímají o age management zatím pouze v malé míře a je v málokteré společnosti funkční. I tomuto by pomohlo proškolení

vedoucích pracovníků firem na téma age managementu, protože uvědomění, že zaměstnanci se zkušenostmi a vzděláním jsou pro ně cenní, v tomto případě nestačí.



## Seznam literatury

AMADEO, Kimberly. Cultural diversity in the workplace. The balance [online]. 11. 6. 2020 [cit. 2020-06-27]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/cultural-diversity-3306201>

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. Dostupné také z: <https://kramerius-vs.nkp.cz/uuid/uuid:936c4f70-890c-11e5-be6a-001018b5eb5c>

ATKINSON, John. W., & BIRCH, David. *The dynamics of action*, Wiley, 1970

BÍLEK, Tomáš. Jak eliminovat nerovné zacházení na pracovišti (... či alespoň odpovědnost za něj). *Moderní Řízení* [online]. 1996, 16.10.2019 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66179400-jak-eliminovat-nerovne-zachazeni-na-pracovisti-ci-alespon-odpovednost-za-nej>

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku : vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol. 7th Edition*. Praha: Prospektrum, 1994. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 80-717-5010-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku : vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol. 2. rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2002. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 80-726-1064-3.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011. ISBN 978-80-904531-2-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, c2012. ISBN 978-80-904531-5-9.

FAURECIA CLEAN MOBILITY BAKOV. Faurecia Česká republika [online]. [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <https://www.faurecia-cz.cz/faurecia-clean-mobility-bakov>

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

HOMOLA, M. 1972. Motivace lidského chování. Praha: SPN, 1972.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1. Dostupné také z: <https://kramerius-vs.nkp.cz/uuid/uuid:3aac4050-5025-11e9-b3de-5ef3fc9bb22f>

HUSSI, T., THIEL, T.S. Age management. Prezentace v rámci projektu Strategie Age Managementu v České republice, Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s., 201, reg. Č. CZ.1.04/5.1.01/51. 00079

CHLUM, Jiří. Každého člověka je třeba brát jako individualitu a využít jeho potenciál bez ohledu na věk. *Veřejná správa: Kulatý stůl* [online]. 12/2016, 4 [cit. 2020-06-15]. Dostupné z:

<https://www.mvcr.cz/sluzba/docDetail.aspx?docid=22003477&doctype=ART>

JADERNÁ, E., PŘIKRYLOVÁ, J., APKOVÁ, D. (2017). Perception of green solutions by generation Y. *Marketing Identity*, Trnava. University of Ss. Cyril and Methodius in. From: <https://fmk.sk/download/konferencie/online-rules-II.pdf>

KAZDOVÁ, Alena. Lidi do týmu vybírejte podle kompetencí, ne podle věku. *Hospodářské noviny* [online]. 25.1.2017 [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-65596780-lidi-do-tymu-vybirejte-podle-kompetenci-ne-podle-veku>

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. s. 26. ISBN 978-80-247-2497-3. Dostupné také z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:38f47340-4bac-11e4-9383-005056825209>

KUBÁTOVÁ, Jaroslava, Adéla KUKELKOVÁ a Univerzita Palackého. Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. s. 42. ISBN 978-80-244-3961-7. Dostupné také z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:7504f4d0-7af7-11e8-ad64-005056825209>

MUŽÁKOVÁ, Karina. Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí. Ostrava: Key Publishing, 2014. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-229-7.

NAKONEČNÝ, Milan a Ivan NOVÝ. Motivace lidského chování: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku : vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol. 7th Edition. Praha: Academia, 1996. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-200-0592-7

NENADÁL, Jaroslav. Management kvality pro 21. století. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2.

O společnosti. Pragmet [online]. 2020 [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <https://www.pragmet.cz/o-spolecnosti/>

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1. Dostupné také z: <https://kramerius-vs.nkp.cz/uuid/uuid:7572e3d0-99ee-11e8-93fd-5ef3fc9bb22f>

Podniková kultura jako faktor úspěšnosti podniku. Moderní řízení [online]. 8.6.2017 [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-21326540-podnikova-kultura-jako-faktor-uspesnosti-podniku>

Produkty. Pragmet [online]. 2020 [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <https://www.pragmet.cz/produkty/>

REEVE, Johnmarshall. Understanding Motivation and Emotion. 7th Edition. Wiley, 2018. ISBN 978-1-119-36760-4.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. 7th Edition. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

Služby. Pragmet [online]. 2020 [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <https://www.pragmet.cz/sluzby/>

Služby. Česká a Slovenská Asociace Age Managementu [online]. 2020 [cit. 2020-12-25]. Dostupné z: <https://www.agemanagement-eu.com/sluzby/>

Services. KWD Automotive [online]. 2020 [cit. 2020-11-26]. Dostupné z: <https://www.kwdag.com/services>

ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie, Martin ŠIKÝŘ a Ambis (vysoká škola). Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2017. s. 52. ISBN 978-80-7418-279-2. Dostupné také z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:7861f9ec-dacf-4440-a0d9-5db0fa03e54f>

ŠTOROVÁ, Ilona. Age Management Uptake. Andragogika v praxi [online]. 2019, 2019, s. 19-20 [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/tistene-clanky-o-age-managementu/>

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Počet respondentů generací X, Y a Z.....	34
Obrázek 2 - Doba trvání současného pracovního poměru generace X.....	49
Obrázek 3 - Preferovaná pracovní doba generace X .....	50
Obrázek 4 - Doba trvání současného pracovního poměru generace Y.....	51
Obrázek 5 – Preferovaný typ pracovní doby generací Y .....	52
Obrázek 6 - Preferovaný typ pracovní doby generace Z .....	54

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 – Harmonogram práce.....	33
Tabulka 2 – Celkový přehled preferencí generací X, Y a Z .....	55

## Seznam příloh

Příloha 1 – Otázky pro rozhovor se zaměstnanci vybraných firem.....	70
Příloha 2 – Otázky pro rozhovor s manažery personálních oddělení .....	71
Příloha 3 - Dotazník – motivační faktory generací X, Y, Z.....	72

## Příloha 1 – Otázky pro rozhovor se zaměstnanci vybraných firem

Firma:

1. Jste muž nebo žena? Kolik je vám let?
2. Jak dlouho pracujete ve společnosti? Na jaké pozici nyní pracujete?
3. Pracoval/a jste ve firmě v minulosti i na jiné pozici? Jaké?
4. Máte smlouvu na dobu určitou nebo na dobu neurčitou? Je pro Vás důležitá jistota pracovního místa a proč?
5. Jste spokojený/á s Vaší pracovní náplní? Proč ano/ne?
6. Připadá Vám, že Vás pracovní team akceptuje a doceňuje? Pokud ne, proč?
7. Jsou Vaše názory a nápady akceptovány?
8. Je Váš nadřízený dle Vás empatický? Pokud ne, v jakých situacích?
9. Jak dlouho máte v plánu u stávajícího zaměstnavatele pracovat a proč?
10. Máte snahu se dále vzdělávat? Jaké školení a kurzy jste v poslední době absolvoval/a?
11. Plánujete svoji budoucí kariéru? Pokud ano, jakou? Pokud ne, proč?
12. Připadáte si vašim zaměstnavatelem podporovaný/á v kariérním postupu? Proč ano/ne?
13. Řídíte rád/a teamy lidí? Proč ano/ne?
14. Co je pro Vás v práci důležité (z oblasti finanční, zdraví, sociální...), abyste byl/a motivován/a k práci? Proč?
15. Co konkrétně by měla firma udělat nebo naopak neměla dělat pro Vaši spokojenost? Proč?
16. Plánujete po dovršení důchodového věku zůstat v pracovním procesu? Proč ano/ne?

## **Příloha 2 – Otázky pro rozhovor s manažery personálních oddělení**

1. Jaký je celkový počet zaměstnanců ve vaší firmě a kolik zaměstnanců je v následujících věkových skupinách?

Generace X – 1961 – 1981

Generace Y – 1982 – 1994

Generace Z – 1994 a mladší

2. Jak má firma propracován program náborů absolventů? Nabízí firma trainee programy?
3. Na jakých pracovních pozicích pracují zaměstnanci 50+? Které z klíčových pozic zastávají a proč?
4. Má firma k dispozici data o počtech zaměstnanců a zaměstnankyň, kterým vzniká nárok na odchod do důchodu? Jak tyto informace využívá pro následnou podporu těchto zaměstnanců?
5. Jakým způsobem probíhá přenos firemního know-how, jak je nastaven program předávání důležitých znalostí?
6. Podporuje nastavená firemní kultura věkovou diverzitu? Jsou nějaké problémy s adaptací u absolventů nebo naopak u zaměstnanců 50+?
7. Uvědomuje si management firmy, že znalosti zaměstnanců 50+ jsou pro ně cenné? Byl management proškolen v problematice stárnutí?
8. Jak vypadá inzerát pro nábor nového pracovníka? Na jaké výhody firma láká nové zaměstnance? Liší se inzeráty podle předpokládaného věku žadatelů o zaměstnání?



## Příloha 3 - Dotazník – motivační faktory generací X, Y, Z

### Preference motivačních faktorů podle generací X, Y, Z

Dobrý den,

jsem studentkou Škoda Auto Vysoké školy a ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku pro výzkum k mé diplomové práci na téma age management v podnicích automobilového průmyslu.

Age management slouží firmám k tomu, aby dokázaly plně využívat potenciál všech věkových skupin (generací) a přizpůsobit pracovní podmínky jejich individuálním potřebám.

Tento dotazník je anonymní.

Předem děkuji za vyplnění dotazníku, který nezabere více než 3 minuty Vašeho času.

#### 1. Na jaké pozici nyní pracujete?\*

Vyberte jednu odpověď

Technicko-hospodářský pracovník (kancelář)

Ostatní

#### 2. Jak dlouho pracujete na nynější pozici?\*

Vyberte jednu odpověď

Méně než 1 rok

1 - 4 let

5 - 10 let

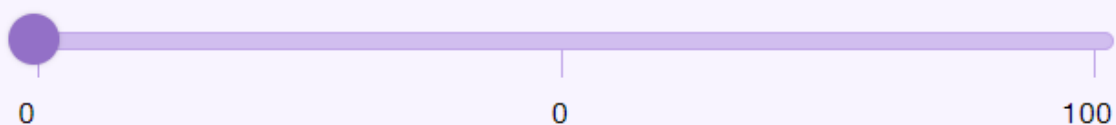
11 let a více

### 3. Sociální faktory\*

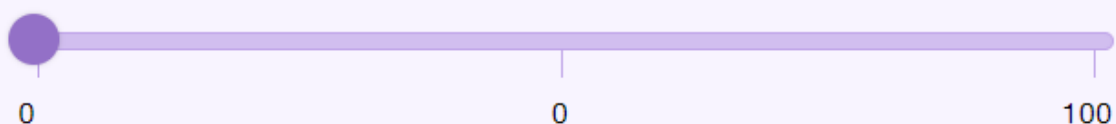
Přidělte počty bodů od PRO VÁS nejdůležitějšího faktoru po nejméně důležitý. Nejdůležitějšímu faktoru přidělíte největší počet bodů a naopak.

Rozdělte **100** bodů

Práce v kolektivu stejné generace



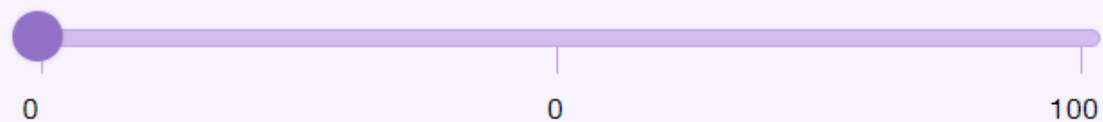
Práce ve věkově rozmanitém kolektivu



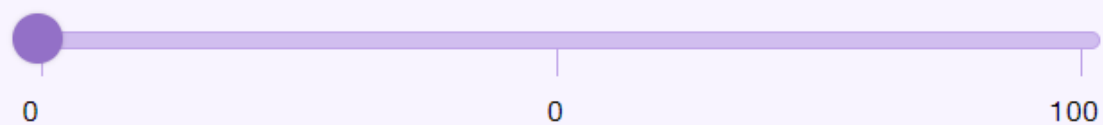
Smlouva na dobu neurčitou



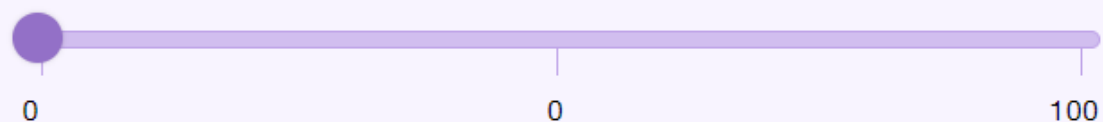
Dny dovolené nad rámec zákona



multikulturní prostředí



Zkrácený pracovní úvazek

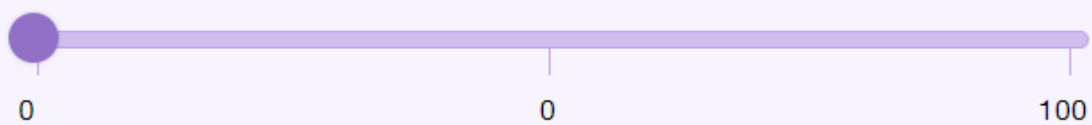


## 4. Faktory podporující osobní rozvoj\*

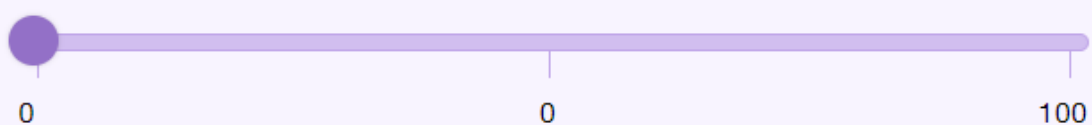
Přidělte počty bodů od PRO VÁS nejdůležitějšího faktoru po nejméně důležitý. Nejdůležitějšímu faktoru přidělíte největší počet bodů a naopak.

Rozdělte **100** bodů

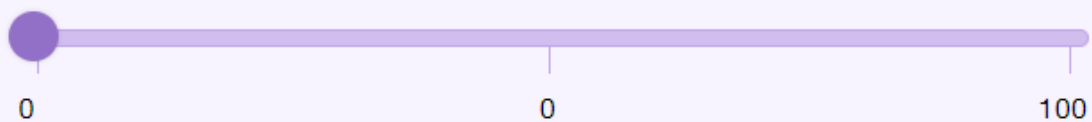
Kariérní postup



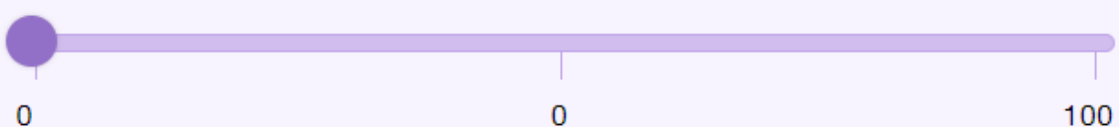
Vedení lidí



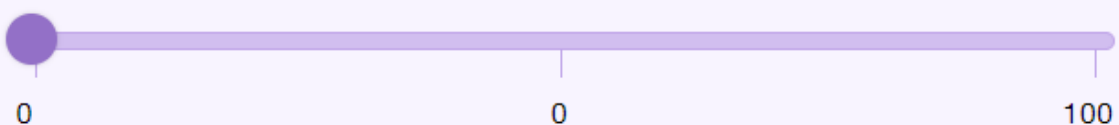
Rozhodování /odpovědnost



Další vzdělávání



Práce s novými technologiemi

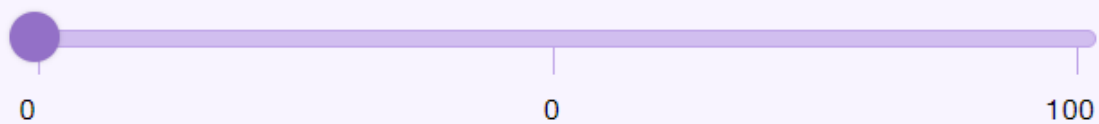


## 5. Finanční faktory\*

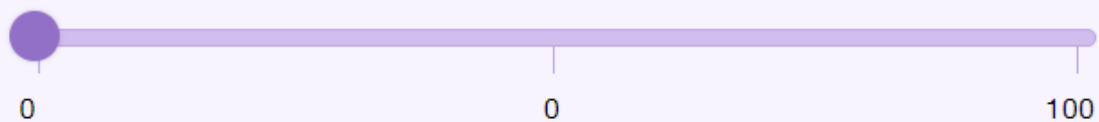
Přidělte počty bodů od PRO VÁS nejdůležitějšího faktoru po nejméně důležitý. Nejdůležitějšímu faktoru přidělíte největší počet bodů a naopak.

Rozdělte **100** bodů

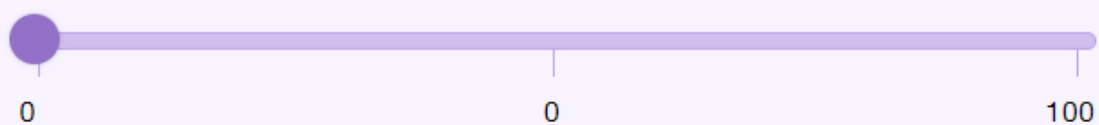
Odpovídající základní mzda



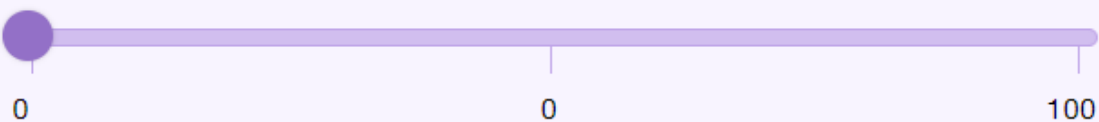
Stravenky



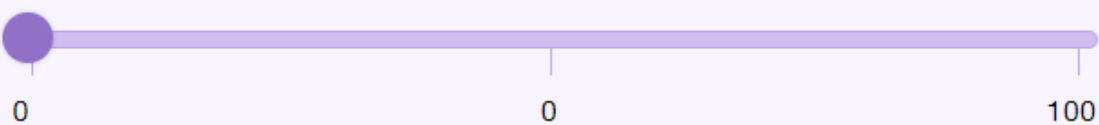
13. plat



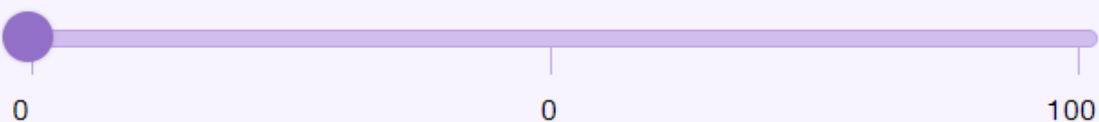
Flexikonto



Bonusy



Prémie



## 6. Co by firma měla udělat pro Vaši spokojenost v zaměstnání?\*

Uvedte konkrétní příklady

Napište jedno nebo více slov...

500

## 7. Volíte raději fixní nebo pružnou pracovní dobu?\*

Vyberte jednu odpověď

Fixní

Pružnou

## 8. Kolik je vám let?\*

Vyberte jednu odpověď

15 - 25

26 - 38

39 - 59

## 9. Jste žena nebo muž?\*

Vyberte jednu odpověď

Žena

Muž

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Kateřina Kolumpková		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Specializace Mezinárodní Marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Diversity management		
<b>VEDOUcí PRÁCE</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra marketingu a managementu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	56		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	6		
<b>POČET TABULEK</b>	2		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	3		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Diplomová práce se zabývá diversity managementem se zaměřením na age management v podnicích automobilového průmyslu. Cílem práce bylo navrhnout zlepšení age managementu pro podniky v automobilovém průmyslu.</p> <p>V diplomové práci jsou zpracované případové studie z 5 firem automobilového průmyslu doplněné o rozhovory se zaměstnanci a dále vyhodnocení anonymního dotazníku na téma preferencí motivačních faktorů generací X, Y a Z. Následná srovnání ukázala nesrovnalosti mezi tím, co očekávají a chtějí jednotlivé generace, a co firmy opravdu nabízí svým zaměstnancům. Na základě zjištění byla navržena možná zlepšení pro fungování age managementu, aby mohly firmy využívat potenciálu svých zaměstnanců naplno a vidět věkovou diverzitu jako pozitivum.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Diverzita, management, age management, motivace		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Bc. Kateřina Kolumpková</b>		
<b>FIELD</b>	<b>Specialization International Marketing</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	<b>Diversity management</b>		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>Ing. Jana Pechová, Ph.D</b>		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KMM - Department of Marketing and Management</b>	<b>YEAR</b>	<b>2021</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>	<b>56</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	<b>6</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	<b>2</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	<b>3</b>		
<b>SUMMARY</b>	<p>The diploma thesis deals with diversity management with a focus on age management in companies in the automotive industry. The aim of the thesis was to propose improvements in age management for companies in the automotive industry. The diploma thesis deals with case studies from 5 companies in the automotive industry supplemented by interviews with employees and evaluation of an anonymous questionnaire on the preferences of motivational factors for generations X, Y and Z. Subsequent comparisons showed discrepancies between what individual generations expect and want and what the companies really offer their employees. Based on the findings, possible improvements were proposed for the functioning of age management, so that companies can use full potential of their employees and see age diversity as a positive.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<b>Diversity, management, age management, motivation</b>		