

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/I/2024/36122167901646852

Špecifiká pracovnej motivácie generácie Z
Diplomová práca

2024

Michaela Osad'ánová, Bc.

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Špecifiká pracovnej motivácie generácie Z
Diplomová práca

Študijný program: marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Monika Matušovičová, PhD.

Bratislava 2024

Michaela Osad'ánová, Bc.

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že diplomovú prácu som vypracovala samostatne, a že som uviedla všetky použité zdroje.

Dátum

.....

Bc. Michaela Osad'ánová

Pod'akovanie

Chcem sa veľmi pekne poďakovať mojej vedúcej práce doc. Ing. Monike Matušovičovej, PhD., za jej pomoc, ochotu a čas, ktorý si pre mňa vždy našla a za každým ma usmernila tým správnym smerom. Ďalej ďakujem za neoceniteľnú podporu mojej rodiny.

Abstrakt

OSAĎANOVÁ, Michaela: *Špecifiká pracovnej motivácie generácie Z.* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Monika Matušovičová, PhD. Bratislava: OF, 2024, 81 strán.

Hlavným cieľom záverečnej práce bolo identifikovať špecifiká pracovnej motivácie generácie Z a navrhnúť odporúčania na zlepšenie motivácie a angažovanosti generácie Z v pracovnom prostredí. Záverečná práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 5 tabuliek a 42 grafov. V prvej kapitole sme sa venovali teoretickej časti, kde sme použili odbornú domácu ako aj zahraničnú literatúru na priblíženie problematiky motivácie a pracovnej motivácie. Prvá kapitola obsahuje okrem toho aj popis generácie Z, tak aj stručný popis každej generácie pre porovnanie, ako sa jednotlivé generácie správajú v pracovnom prostredí. V druhej kapitole sme zhrnuli cieľ záverečnej práce a stanovili výskumnú otázku podporenú 4 hypotézami. Tretia kapitola obsahuje metodiku a metódy skúmania použité v teoretickej a praktickej časti diplomovej práce. Vo štvrtej kapitole sme pracovali s výsledkami praktickej časti, ktoré sme spracovali do dvoch častí. Prvá časť obsahovala vybrané výsledky troch zahraničných štúdií a v druhá časť obsahovala dáta zozbierané vlastným dopytovaním. Po vyhodnotení výsledkov práce sme vytvorili návrhy a odporúčania pre zamestnávateľov generácie Z. V závere sme zosumarizovali naše výsledky, ktoré sme označili ako špecifiká pracovnej motivácie generácie Z.

Kľúčové slová: motivácia, pracovná motivácia, generácia Z

ABSTRACT

OSAĐANOVÁ, Michaela: *Specifics of the work motivation of generation Z.* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. – Supervisor: doc. Ing. Monika Matušovičová, PhD. Bratislava: OF, 2024, 81pages.

The main goal of the final thesis was to identify the specifics of the work motivation of generation Z and to propose recommendations for improving the motivation and engagement of generation Z in the work environment. The final thesis is divided into 5 chapters. Contains 5 tables and 42 graphs. In the first chapter, we devoted ourselves to the theoretical part, where we used professional domestic as well as foreign literature to approach the issue of motivation and work motivation. The first chapter also contains a description of generation Z, as well as a brief description of each generation to compare how individual generations behave in the work environment. In the second chapter, we summarized the objective of the final thesis and established a research question supported by 4 hypotheses. The third chapter contains the methodology and research methods used in the theoretical and practical part of the thesis. In the fourth chapter, we worked with the results of the practical part, which we processed into two parts. The first part contained selected results of three foreign studies, and the second part contained data collected by self-inquiry. After evaluating the results of the work, we created proposals and recommendations for employers of generation Z. On the end, we summarized our results, which we identified as the specifics of the work motivation of Generation Z.

Key words: motivation, work motivation, generation Z

OBSAH

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Motivácia.....	12
1.1.1 Pracovná motivácia	13
1.1.2 Druhy motivácie	14
1.1.3 Faktory motivácie.....	17
1.2 Motivačné teórie.....	20
1.2.1 Klasické prístupy	20
1.2.2 Moderné prístupy	25
1.3 Klasifikácia generácií.....	31
1.3.1 Baby boomer	32
1.3.2 Generácia X.....	32
1.3.3 Generácia Y.....	33
1.3.4 Generácia Z	34
1.4 Pracovná motivácia generácie Z.....	35
1.4.1 Pracovné prostredie	36
1.4.2 Kariérny rast	37
1.4.3 Odmeňovanie.....	39
2 Cieľ práce	41
3 Metodika práce a metódy skúmania	43
3.1 Pracovné postupy	43
3.2 Spôsob zberu údajov	43
3.3 Metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov.....	43
3.4 Použité vedecké metódy.....	44
4 Výsledky práce	45
4.1 Výsledky štúdií v oblasti pracovnej motivácie.....	46
4.1.1 Randstad Workmonitor	46
4.1.2 Univerzita XYZ.....	47
4.1.3 Kajaani University of Applied Sciences	50
4.2 Výsledky dotazníka	52
4.2.1 Demografická vzorka	52

4.2.2 Súčasnú pracovnú postavenie generácie Z	54
4.2.3 Motivačné faktory	59
4.3 Vyhodnotenie hypotéz.....	76
5 Diskusia.....	78
5.1 Návrhy a odporúčania na zlepšenie pracovnej motivácie skúmanej generácie.....	81
Záver	83
Zoznam použitej literatúry	85
Prílohy - vzor dotazníka	95

Úvod

V našej záverečnej práci sme sa zamerali na motiváciu práce najmladšej generácie, ktorá je v súčasnosti na trhu práce. Generácia Z, známa aj pod názvom digitálni domorodci, predstavuje novú vlnu pracovnej sily, ktorá formuje dnešné pracovné prostredie svojimi jedinečnými hodnotami, preferenciami a očakávaniami. Táto generácia vyrastala v dobe rýchleho technologického pokroku a sociálnych zmien, čo znamená odlišný prístup od ostatných generácií v rôznych oblastiach života, ako aj v pracovnej sfére. Ich prístup k pracovnému životu sa vyznačuje novými špecifikáciami, ktoré vyžadujú pozornosť zamestnávateľov. Generácia Z, zvyšujúc svoj podiel na trhu práce, kladie dôraz na nové potreby a preferencie. S touto generáciou prichádzajú unikátne očakávania a nároky, ktoré ovplyvňujú dynamiku pracovného prostredia. Prítomnosť mladej generácie posilňuje potrebu prispôbiť sa týmto špecifickým faktorom. Tento pohľad je kritický pre organizácie, ktoré sa snažia prilákať a udržať si túto mladú skupinu ľudí a zabezpečiť tak svoju konkurencieschopnosť v dnešnom dynamickom, stále sa meniacom pracovnom prostredí.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo identifikovať špecifiká pracovnej motivácie generácie Z a navrhnúť odporúčania na zlepšenie motivácie a angažovanosti generácie Z v pracovnom prostredí. V 1. kapitole sme priblížili problematiku týkajúcu sa motivácie, druhu a faktory motivácie ako aj pracovnej motivácie. Motiváciu sme priblížili aj z pohľadu tradičných a moderných prístupov. Keďže diplomová práca sa venuje motivácii práce generácii Z, opísali sme špecifikácie a pracovné špecifiká generácie Z a zároveň sme pre porovnanie zhrnuli aj staršie generácie. 2. kapitola obsahuje cieľ práce a 3. kapitola sa venuje metodike práce a metódam skúmania. Pre splnenie nášho cieľa sme zvolili kvantitatívny prieskum dopytovania formou anonymného dotazníka a zároveň sme analyzovali tri zahraničné štúdie, ktoré boli zamerané na pracovnú sféru generácie Z. Z vybraných výsledkov sme vyvodili návrhy a odporúčania, ktoré sú súčasťou 5. kapitoly. Tieto návrhy a odporúčania môžu pomôcť zamestnávateľom pochopiť jednotlivé požiadavky a špecifiká generácie Z.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V dnešnej neustále a rýchlo sa meniacej dobe a pracovnom prostredí sa motivácia práce stáva kritickým faktorom, ktorý je dôležitý pre spoločnosť ako aj pre jednotlivé organizácie, ktoré zamestnávajú špecifické generácie. Každá generácia sa na pracovnom trhu správa odlišne, a je dôležité chápať potreby každej skupiny. Motivácia v práci jednotlivých skupín umožňuje efektívnejšie riadenie tímu, lepšie plánovanie rozvoja zamestnancov a vytváranie pracovného prostredia, ktoré podporuje spokojnosť a produktivitu. Každá generácia má svoje vlastné hodnoty, očakávania a preferencie, ktoré ovplyvňujú to, čo ju motivuje v pracovnom prostredí.

Pochopenie pracovnej motivácie umožňuje zamestnávateľom prispôbiť svoje manažérske a organizačné prístupy tak, aby lepšie vyhovovali potrebám svojich zamestnancov rôznych generačných skupín. To môže zahŕňať poskytovanie rôznych foriem odmeňovania, zabezpečovanie pružných pracovných podmienok, podporovanie rozvoja zručností a poskytovanie možností pre profesijný rast. Efektívna komunikácia a spolupráca medzi generáciami môžu vytvoriť vhodné pracovné prostredie a prispieva k dlhodobému úspechu organizácie.

V súčasnosti na trhu práce vystupujú štyri generácie: baby boomers, generácia X, generácia Y a generácia Z. Generácia Z je najmladšou generáciou, ktorá je na trhu práce najkratšie. Najstarší členovia generácie Z majú približne 28 rokov. Pre spoločnosť je dôležité zamerať sa na jej špecifiká, pretože generácia Z prináša so sebou nové pohľady, hodnoty a spôsoby myslenia, ktoré môžu formovať spoločnosť a kultúru v nadchádzajúcich desaťročiach. Prirodzene, že výskumníci sa snažia pochopiť jedinečné vlastnosti a špecifiká generácie, aby pomohli zamestnávateľom pripraviť sa na relatívne novú skupinu pracovníkov. Táto mladá generácia, vyrastajúca v ére digitálnej revolúcie a globalizácie, prináša so sebou nové očakávania a hodnoty.

Každá generácia je na trhu práce jedinečná a pristupuje k spoločnosti svojím osobitým spôsobom. Zatiaľ čo generácia Z prináša nové perspektívy a postavenie, je dôležité zachovať spoluprácu a porozumenie medzi ostatnými generáciami, aby sa budovala udržateľná budúcnosť.

1.1 Motivácia

Motivácia je komplexný stav, ktorý každý jednotlivec môže vnímať a chápať individuálne. Môže byť chápaná ako aktivita, resp. rôzne činnosti v živote človeka alebo ako duševný stav a rôzne ďalšie chápania. Je to téma, ktorá má široký ohlas v domácej i zahraničnej literatúre. Na výskume a analýze ohľadom motivácie a jej častí sa podieľa množstvo autorov. My sme pre našu prácu vybrali len niekoľko klasifikácii motivácie.

Motivácia, pochádzajúca z latinského slova „movere“, vyjadruje vnútornú silu, ktorá poháňa individuálne správanie a aktivitu. Je charakterizovaná dynamikou a záväzkom. Motivácia zahŕňa procesy, ktoré mobilizujú energiu a usmerňujú ju s cieľom ovplyvniť správanie či rozhodnutia iných jednotlivcov.¹ Tiež ju môžeme charakterizovať aj ako pocit nedostatku alebo vnútorný rozpor človeka, ktorý sa snažíme odstrániť.²

Motivácia je vnútorný stav a sila, ktorá povzbudzuje jednotlivca, aby prijal špecifické akcie. Čo sa považuje za dôležité ako motivácia pre konkrétneho jednotlivca alebo skupinu nemusia byť dôležité pre iného jednotlivca alebo skupinu. Inými slovami, jednotlivec a kontext, v ktorom pôsobí, sú najdôležitejšie faktory, ktoré ovplyvňujú motiváciu.³

Motivovať niekoho, znamená dať niekomu dôvod na vykonanie akcie. Predstavuje súhrn motívov, ktoré spôsobujú, že ľudia robia určité veci, vyberajú si určité správanie z viacerých možností. Motivácia je ako sila, ktorá pôsobí na a osobu, aby ju dotlačil k dosiahnutiu cieľa konkrétnym spôsobom. Predstavuje spôsob, ktorým sa uspokojujú individuálne potreby a záujmy.⁴

¹ COLQUITT, Jason et al. *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace. 2011.* In Putri R., Setyo R. 2020. Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment. [online]. [cit. 2023-10-29]. Dostupné na: [\(PDF\) Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment \(researchgate.net\)](#)

² JANKELOVÁ, Nadežda a kol. *Manažment.* Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s. 2021. 552s. ISBN 978-80-7676-263-3.

³ AZAR Maryam - SHAFIGHI Ali Akbar. *The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance.* [online]. 2013. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(9), 432. ISSN: 2222-6990. [cit. 2023-10-29]. Dostupné na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=1f5b9492d4ad95b482f700e4cc729c1d862c701d>

⁴ CIOBANU L. *Motivations in the process of educational assesment.* [online]. 2015. In: The Determining Factors of Work Motivation for the Generations of Employees. Alexandra IOSIFESCU, Constanta POPESCU. 2022. Str. 206. ISSN-L 1584-0409. [cit. 2023-10-29]. Dostupné na: [Microsoft Word - revista 3.2022.doc \(ugal.ro\)](#)

1.1.1 Pracovná motivácia

Dôležitým faktorom úspechu každej organizácie je motivácia jej zamestnancov. Prává motivácia pramení z vnútorného presvedčenia jednotlivca, že robí správnu vec a že chce prispieť k dosiahnutiu spoločného cieľa. Motivovaní zamestnanci svoju prácu vykonávajú so značným nasadením a bez vážnejších fluktuácií vo svojich schopnostiach. Chcú pracovať, a sú odhodlaní neustále sa zlepšovať. Aktívne hľadajú spôsoby, ako dosiahnuť víziu a ciele organizácie, v ktorej pracujú.⁵ Motivácia určuje aj pracovné úsilie zamestnanca. Motiváciu možno opísať ako stav, v ktorom boli zamestnanci povzbudzovaní, aby sa posunuli vpred a pracovali čo najlepšie na dosiahnutí cieľa spoločnosti. Taktiež ju môžeme považovať aj ako nástroj na ovplyvnenie a udržanie správania zamestnancov v pracovnom prostredí. Motivácia v práci by mohla byť formovaná záujmami. Následne záujmy sú ovplyvnené charakteristikou o samotných zamestnancov.⁶

Pracovná motivácia je súbor energetických síl, ktoré majú pôvod vo vnútri aj mimo jednotlivca a určuje formu, smer, intenzitu a trvanie práce súvisiacej s pracovným správaním.⁷ Motivácia práce alebo pracovná motivácia je jedným z najdôležitejších nástrojov na dosiahnutie efektívneho výsledku zamestnancov, vytvorenia pozitívneho prostredia a úspešného realizovania očakávaných povinností.⁸ Zamestnanec prostredníctvom motivácie dosahuje ciele organizácie, je stimulovaný uspokojivým spôsobom plniť individuálne úlohy. Preto motivácia priamo súvisí s výkonom, ktorý vydávajú zamestnanci pri svojej práci. A to je pre zamestnávateľa veľmi dôležité.⁹

⁵ SUČKOVÁ, Mária. Odmeňovanie zamestnanocv. *Manažment v teórii a praxi* 4/2017. Str. 44. ISSN 1336-7137

⁶ COLQUITT, Jason et al. *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. 2011. In Putri R., Setyo R. 2020. Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment. [online]. [cit. 2023-10-30]. Dostupné na: [\(PDF\) Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment \(researchgate.net\)](#)

⁷ LATHAM, Garry P. - PINDER, Craig. C. *Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century*. [online]. Annual Review of Psychology, 04, 230-516. [cit. 2023-10-30]. Dostupné na: [\(PDF\) Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century \(researchgate.net\)](#)

⁸ AZAR Maryam, SHAFIGHI Ali Akbar. *The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance*. [online]. 2013. ISSN: 2222-6990. [cit. 2023-10-30]. Dostupné na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=1f5b9492d4ad95b482f700e4cc729c1d862c701d>

⁹ PROVAZNÍK Vladimír - KOMÁRKOVÁ Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 1996. VSE v Praze. In: *Manažment*. Nadeža Jankelová a kol. Wolters Kluwer ČR, a. s. 2021. 552s. ISBN 978-80-7676-263-3 Str. 386

Jankelová hovorí: „*Motív je vnútorná psychická sila ktorá činnosť orientuje človeka určitým smerom, aktivuje ho a pomáha mu aktivitu udržať. Motív možno považovať ako dôvod ľudského správania. Dá sa odpovedať na otázku prečo človek istú činnosť vykonáva. V psychike človeka môže však tiež v danom čase pôsobiť súčasne viac motívov čo situáciu komplikuje. Ich smer môže alebo nemusí byť totožný rovnako ako ich intenzita a perzistencia. Tie motívy, ktorých smer je zhodný a motivovanú činnosť zintenzívňujú naopak ju oslabujú, niekedy až znemožňujú*“¹⁰ Neplatí však vždy predpoklad, čím je vyššia motivácia, tým je vyšší výkon. Manažéri sa musia snažiť riadiť zamestnancov aby maximalizovali svoj výkon, no môže nastať medzi zamestnancom a zamestnávateľom konflikt motívov. To je keď sa v psychike zamestnanca stretne viac vzájomne nezlučiteľných motívov, ktoré môžu viesť až k nečinnosti.¹¹

Autor M. Nakonečný zdôrazňuje, že motivovanie nezostáva len pri vonkajších stimuloch ovplyvňujúcich správanie. Zameriava sa a podčiarkuje potrebu zmeny samotnej motivácie, ktorá riadi smer, intenzitu a trvanie činností. Jeho úvahy sa zameriavajú na využitie motivátorov s cieľom ovplyvniť tieto zložky ľudskej motivácie:

- a) *Dosiahnutie požadovaného motivačného zamerania*
- b) *Vytvorenie žiaducej intenzity motivácie.*¹²

1.1.2 Druhy motivácie

Motivácia definovaná ako súbor impulzov vychádza z vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré ovplyvňujú zamestnancov. Predstavuje okolnosť, v ktorej jednotlivec cíti nutkanie posúvať sa vpred (vnútorná motivácia) resp. pocit tlaku okolím (vonkajšia motivácia). To určilo potenciál jednotlivca, aby produktívne spolupracoval a úspešne dosiahol zamýšľaný účel.¹³ V pracovnej motivácii klasifikujeme pojmy intrinsická a extrinsická motivácia.

¹⁰ JANKELOVÁ, Nadežda a kol. *Manažment*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s. 2021. 552s. ISBN 978-80-7676-263-3.

Str. 379

¹¹ JANKELOVÁ, Nadežda a kol. *Manažment*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s. 2021. 552s. ISBN 978-80-7676-263-3.

¹² Nakonečný, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

¹³ COLQUITT, Jason et al. *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. 2011. Amerika: McGraw-Hill Irwin New York, NY. In Putri Rakhmatia Nabahani and Setyo Riyanto. 2020. *Job*

Intrinsická motivácia

Intrinsická alebo vnútorná motivácia vychádza priamo zo zamestnanca a jeho vzťahu k svojej práci. Zamestnanci pracujú kvôli dobrému pocitu, ktorý zo svojej práce dostávajú. Práca, ktorá prináša intrinsickú motiváciu, spĺňa vyššie potreby zamestnancov. Výsledkom môže byť vysoká aktivizácia zamestnancov, duševná rovnováha, spokojnosť a lojalita.

K vnútornej motivácii patrí:

- prirodzená ľudská potreba riadiť svoju činnosť, možnosť zdokonaľovať sa a rozvíjať sa,
- konkrétne a viditeľné výsledky práce zvyšujú sebavedomie zamestnancov,
- spoločenský význam, ako prínos z vykonanej práce spoločnosti.¹⁴

Extrinsická motivácia

*„Extrinsická alebo vonkajšia motivácia je vedená motívmi, ktoré priamo nesúvisia so samotnou prácou. K tejto motivácii dochádza, ak organizácia poskytne zamestnancom pracovné zdroje a podporuje ich pri dosahovaní cieľov a pracovnom snažení, napríklad, skvalitňovaním pracovného prostredia, udržiavaním istoty zamestnania, vytváraním priaznivej tímovej atmosféry a zvyšovaním platu.“*¹⁵ Vonkajšia motivácia sa týka vonkajšieho dosahovania určitých cieľov a je zvyčajne stimulovaná finančnými odmenami, bonusmi. Hovoríme o finančnej odmene ako je mzda, bonusy, prémie, no zaraďujeme tam aj pochvalu, povýšenie, uznanie alebo osobnú či odbornú prestíž.¹⁶ Zatiaľ čo vnútorná motivácia odkazuje na pocit dobre vykonanej práce, teda samotná aktivita je motiváciou. Môžeme povedať, že spokojnosť s prácou, výkon a motiváciu možno používať zameniteľne ale sú oddelené v kontexte a aplikácie, keďže spolu súvisia. Iba to ukazuje, že spokojnosť s prácou nie je ovplyvnená výkonom jednotlivcov, ale aj motiváciou. Spokojnosť s prácou a výkon sú dva rôzne pojmy, ale vzájomne prepojené, čo ovplyvňuje aj motiváciu.¹⁷

Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment. [online]. [cit. 2023-11-23]. Dostupné na: [\(PDF\) Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/368111111)

¹⁴ SUČKOVÁ, Mária. *Odmeňovanie zamestnanocv.* Manažment v teórii a praxi 4/2017. Str. 45. ISSN 1336-7137
¹⁵ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení.* Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

¹⁶ SUČKOVÁ, Mária. *Odmeňovanie zamestnanocv.* Manažment v teórii a praxi 4/2017. Str. 45. ISSN 1336-7137

¹⁷ JALAGAT, Revenio. *Job Performance, Job Satisfaction and Motivation: A Critical Review of Their Relationship.* [online]. 2016. International Journal of Management and Economics. 5. 36-43. [cit. 2023-11-30].

Môžeme zhrnúť, že vnútorná a vonkajšia motivácia sú úzko spojené, no každá pramení z rozdielnych faktorov. Pri vonkajšej motivácii sú zamestnanci motivovaní konať na základe vonkajších podnetov. Pri vnútornej motivácii sú zamestnanci motivovaní konať na základe osobných presvedčení. Za vnútorné podnety motivácie môžeme považovať, keď zamestnanec pracuje z dôvodu, že vykonáva zmysluplnú prácu ktorá ho naplňa, alebo má pre svoju prácu vášeň či osobný záujem.

Bednár vo svojej knihe klasifikoval, že zamestnanci chodia do práce z kombinácie 3 dôvodov:

- Potrebujú prostriedky pre svoju existenciu.
- Chcú byť s ľuďmi, s ktorými sa dobre pracuje.
- Chcú byť užitoční, robiť prácu ktorá ma zmysel a prináša im prospech.¹⁸

Zamestnanec je vždy motivovaný k tomu, aby splnil svoje pracovné povinnosti ale jeho motivácia k práci môže mať ako pozitívne tak aj negatívne vplyvy. To znamená, že môže byť pozitívne namotivovaný a svoje stanovené úlohy zvládne a splní alebo naopak. Negatívna motivácia vedie k vyhýbaniu sa a nesplneniu povinností.

Růžička klasifikuje 3 druhy motívov pôsobiach na človeka:

1. *Aktívne motívy* – motívy, ktoré priamo podnecujú pracovnú činnosť, poháňajú jednotlivca k určitému konaniu, napr. snaha sa v práci presadiť alebo snaha získať finančné ohodnotenie. Aktívne motívy môžu byť vnútorné (podobne ako pri vnútornej motivácii tam patrí vášeň, záľuba) a vonkajšie (podobne ako pri vonkajšej motivácii tam zaraďujeme odmeny a uznanie).
2. *Podporujúce motívy* – motívy, ktoré posilňujú, podporujú a vytvárajú priestor pre pôsobenie aktívnych motívov, napr. dobré vzťahy medzi zamestnancami a dobrá pracovná atmosféra.
3. *Potláčajúce motívy* – motívy alebo prekážky, ktoré odvádzajú pozornosť zamestnanca od pracovnej činnosti a vedú ho k nepracovnému správaniu, napr. rozhovor s kolegami na pracovisku.¹⁹

Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/310498763_Job_Performance_Job_Satisfaction_and_Motivation_A_Critical_Review_of_Their_Relationship

¹⁸ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet s zamestnance manažerskými nástroji*. Granda Publishing, a. s., 2018. 112s. ISBN 978-80-271-0648-6.

¹⁹ RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola Ekonomická, 1992. 206 s. ISBN 80-7079-626-X.

V odbornej literatúre sa stretávame aj s racionálnymi a emocionálnymi motívmi. Racionalita alebo racionálne motívy sú predpokladom toho, že sa jednotlivci správajú starostlivo a zvažujú dostupné možnosti. Výsledok výberu je vždy ten, ktorí má najväčší úžitok a rozhoduje sa na základe objektívnych kritérií, napr. cena. Naopak emocionálne motívy sa zameriavajú na subjektívne kritéria a môžeme tam zaradiť pocit strachu, hrdosť, cit.²⁰ Celkový vplyv týchto motívov na motiváciu človeka môže závisieť od individuálnych okolností a osobných preferencií každého jednotlivca.

1.1.3 Faktory motivácie

Motivácia je pre výkon, jeho kvalitu a množstvo nevyhnutná. Pre manažéra je preto dôležité, aby poznal, aké faktory pôsobia na kvalitu pracovného výkonu a ako ich možno ovplyvniť tak, aby fungovali.

Jednou z primárnych povinností manažérov je motivovať zamestnancov tak, aby dosahovali čo najvyššiu úroveň výkonu, čo znamená, že zamestnanci sa pravidelne objavujú na svojom pracovisku a využívajú svoje úsilie na dosiahnutie cieľov organizácie. Avšak, pracovný výkon závisí aj od individuálnych schopností a kondície prostredia motivácie. Aby jednotlivec dosiahol vyššiu úroveň motivácie, mal by sa najskôr rozhodnúť, že bude vykonávať prácu a na vykonanie práce mu musia byť poskytnuté vhodné materiály a nástroje.²¹

Za účelom dosiahnutia správneho pracovného výkonu a efektívnejšej a optimálnej efektívnosti a produktivity, každá organizácia skúma spôsoby, ako vytvoriť užitočné prostredie pre svojich zamestnancov. Dosiahnuť takú úroveň schopností, ktorá môže mať väčší vplyv na ich prácu. Zlepšenie výkonnosti organizácie a zvýšenie produktivity s cieľom dosiahnuť maximálnej efektívnosti použitých ľudských a materiálnych zdrojov je samozrejماً a dôležitá úloha riadenia.²²

²⁰ SCHIFFMAN Leon G. - KANUK Leslie Lazar. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press, 2004. 633 s. Praxe manažera. Str. 101. ISBN 80-251-0094-4.

²¹ AZAR Maryam - SHAFIGHI Ali Akbar. *The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance*. [online]. 2013. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(9), 432. ISSN: 2222-6990. [cit. 2023-11-23]. Dostupné na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=1f5b9492d4ad95b482f700e4cc729c1d862c701d>

²² AZAR Maryam - SHAFIGHI Ali Akbar. *The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance*. [online]. 2013. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(9), 432. ISSN: 2222-6990. [cit. 2023-11-23]. Dostupné na:

Rozlišujeme 3 roviny motivačných faktorov, ktoré fungujú nepretržite, neustále sa medzi sebou prelínajú a určujú intenzitu pôsobenia:

- **Pôsobiaci na udržanie výkonu**- Tento motivačný faktor je zameraný na udržanie stabilného a spoľahlivého pracovného výkonu zamestnancov. Cieľom je udržať konzistentnú úroveň kvality práce. Zamestnanci sú motivovaní k udržaniu svojho súčasného výkonu, čo prispieva k stabilite a spoľahlivosti v pracovnom prostredí.
- **Pôsobiaci na zvýšenie výkonu** – Motivačný faktor je orientovaný na stimulovanie zamestnancov k zlepšeniu a zvýšeniu svojho výkonu. Môže fungovať buď krátkodobo, v podobe napríklad odmen za krátkodobé úspechy, alebo dlhodobo, podporujúc trvalý rast a rozvoj zamestnancov. Cieľom je podnecovať kreativitu, inovácie a zvýšenú efektivitu v pracovnom procese.
- **Pôsobiaci na vzťah človeka k spoločnosti** - Tento motivačný faktor ovplyvňuje emocionálny vzťah zamestnanca k zamestnávateľovi ako celku. Motivuje zamestnanca k vyššej mierke oddanosti, lojality a pozitívnych emócií voči organizácii. Tento faktor prispieva k vytváraniu pozitívnej pracovnej atmosféry.²³

Zabezpečenie vhodnej a vyváženej kombinácie týchto troch motivačných faktorov môže byť kľúčovým prístupom pri navrhovaní motivačných stratégií organizácie. Rôzne kombinácie týchto faktorov môžu byť efektívne použité v rôznych kontextoch a pre rôzne skupiny zamestnancov, no je dôležité prispôbiť ich podľa potrieb konkrétnej organizácie.

Ďalšie faktory, ktoré by mohli ovplyvniť motiváciu zamestnancov na pracovisku je samotné pracovné prostredie, odmena, pracovné vlastnosti a organizačné kultúry. To, čo jednotlivca motivuje, nie vždy funguje na ostatných zamestnancov. Spokojnosť s prácou zohráva úlohu ako ukazovateľ, ktorý vysvetľuje, ako sa zamestnanci cítia pri práci, či napĺňa alebo nenapĺňa ich očakávania. Čím viac je zamestnanec spokojný so svojou prácou, tým viac je motivovaný v práci zostať.²⁴

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=1f5b9492d4ad95b482f700e4cc729c1d862c701d>

²³ KALIŠ, Mojmír. Faktory motivácie. *HR v praxi. Riadenie ľudských zdrojov v praxi*. [online]. Bratislava: Verlag Dashöfer, 2020. [cit. 2023-11-24]. Dostupné na: <https://www.hrvpraxi.sk/a0d5o>

²⁴ COLQUITT, Jason et al. Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace. 2011. Amerika: McGraw-Hill Irwin New York, NY. In *Putri Rakhmatia Nabahani and Setyo Riyanto. 2020. Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment*. [online]. [cit. 2023-11-29]. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication/354111111> (PDF) Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment (researchgate.net)

Ako sme už spomínali, pre manažérov či zamestnávateľov je dôležité, aby zamestnanci boli pozitívne motivovaní vo svojej práci a tak prinášali aj možný vysoký výkon. Pozitívna motivácia môže zlepšiť pracovnú morálku, zvýšiť angažovanosť zamestnancov a podporujú ich úsilie dosahovať dobré výsledky a plniť spoločnosti stanovené ciele. Tým pádom to môže mať pozitívny vplyv na efektivitu a výkonnosť celej organizácie. A preto si manažéri uvedomujú, aby boli jeho zamestnanci neustále motivovaní, musia sa starať o svoj manažment a o riadenie ľudských zdrojov. To znamená že musia vytvárať vhodné pracovné podmienky, rozvíjať komunikačné schopnosti, poskytovať im spätnú väzbu, podporovali ich osobný rast, spravodlivo ich odmeňovať a ďalšie.

Kľúčom k úspechu je jasná komunikácia. Autorka Štefková píše o tom, že komunikácia je jeden z najúčinnějších spôsobov, ako motivovať, udržiavať a zvýšiť motiváciu svojich zamestnancov. Ako ďalšie tipy na motiváciu zamestnancov uvádza:

1. Uznať a pochváliť dobre vykonanú prácu môže mať veľký vplyv na morálku zamestnancov. Pozitívna spätná väzba pomáha zamestnancom plniť svoje úlohy, pretože ak je niekto ocenený, ten je viac motivovaný k dokončeniu cieľov.
2. Dať možnosť zamestnancom aby preukázali mieru samostatnosti, napríklad flexibilitu môžeme považovať za určitú formu samostatnosti, ak zamestnanec dostane možnosť výberu miesta pracoviska, homeoffice či office.
3. Zapojenie zamestnancov do stanovovania cieľov spoločnosti má taktiež pozitívny vplyv, pretože ak zamestnanci rozumejú cieľom spoločnosti, vedia si lepšie a ľahšie uvedomiť, že ich pracovný výkon má priamy vplyv na dosahovaní cieľov.
4. Rešpektujúce vzťahy na pracovisku považujeme za silný motivačný faktor.
5. Proces hodnotenia výkonnosti úspešnosti zamestnancov je ďalší vhodný nástroj, ktorý firmy zavádzajú. Hodnotenia prinášajú informácie, ako zamestnanec napreduje pri plnení cieľov a to zlepšuje celkovú angažovanosť zamestnanca a motivuje ho to k lepšiemu výkonu.²⁵

²⁵ ŠTEFKOVÁ, Soňa. PgCert. Motivácia zamestnancov na pracovisku. *HR v praxi. Riadenie ľudských zdrojov v praxi*. [online]. Bratislava: Verlag Dashöfer, 2023. [cit. 2023-11-28]. Dostupné na: <https://www.hrvpraxi.sk//a0d5p>

1.2 Motivačné teórie

Motivačné teórie predstavujú základy pre pochopenie toho, čo poháňa jednotlivcov a usmerňuje v činnostiach a rozhodnutiach v pracovnom prostredí. V hľadaní odpovedí na otázky, prečo a ako sa jednotlivci angažujú, pracujú a dosahujú svoje ciele, sa psychológovia a vedci venovali vývoju rôznorodých teórií motivácie. Tieto teórie poskytujú pohľady na faktory, ktoré ovplyvňujú vnútornú a vonkajšiu motiváciu. Poznáme viacero motivačných teórií a v našej záverečnej práci si zhrnieme najznámejšie z nich. Zamerali sme sa na 2 základné rozdelenie motivačných teórií, a to sú klasické prístupy motivácie a moderné prístupy motivácie.

1.2.1 Klasické prístupy

Tabuľka 1: Rozdelenie klasických teórií.

Obsahové teórie	Procesné teórie	Teórie inštrumentality
Maslowova hierarchia potrieb	Vroomova teória očakávania spravodlivosti	Teória Cukor a bič
Alderferova teória ERG,	Adamsova teória	
Herzbergova dvojfaktorová teória	Whiteova teória kompetencie	
McGregorova teória X a Y		
Deciho a Ryanova teória sebaurčenia		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Teórie zamerané na obsah

Motivačné teórie zamerané na obsah, alebo tzv. obsahové motivačné teórie sú zamerané na identifikovanie faktorov, ktoré súvisia s motiváciou. Tie vychádzajú z úsudku, že základom motivácie sú neuspokojené potreby, ktoré vyvolávajú nerovnováhu a napätie. K nastoleniu opätovnej rovnováhy je potrebné uspokojiť pocit nedostatku. Každé chovanie je motivované neuspokojenými potrebami.²⁶ Medzi najznámejšie teórie zamerané na obsah zaradujeme:

Maslowova hierarchia potrieb,

Alderferova teória ERG,

Herzbergova dvojfaktorová teória

McGregorova teória Xa Y,

McClellandova teória potrieb,

Deciho a Ryanova teória sebaurčenia.

Maslowova teória

Je to najznámejšou koncepciou hierarchie potrieb. Abraham Maslow publikoval v 1943 motivačný model, ktorý zahŕňa 5 úrovní: fyziologické potreby, potreby bezpečnosti, potreby spolupatričnosti, potreby úcty, potreby sebarealizácie. Maslow pridáva ďalšie dve úrovne: vedomostné potreby a estetické potreby (symetrie, krásy, poriadku). Podľa autorovej koncepcie, keď je ľudská potreba uspokojená, potom sa človek posunie na ďalšiu úroveň úspechu. Abraham Maslow verí, že ľudská činnosť je závislá na rôzne druhy motívov môžu pôsobiť postupne, po jednom alebo súčasne. Z pohľadu Maslowa, ak organizácia ponúka jednotlivcovi uspokojenie jeho základných potrieb, môžeme myslieť na jeho vývoj v smere veľkého zapojenia, ktoré mu dáva maximálny výkon.²⁷

Hierarchia ľudských potrieb naznačuje, že najnákladnejšou potrebou je jedlo a voda. Keď sme si zabezpečili zásoby jedla a vody, začneme sa zaujímať o veci ako prístrešie, oblečenie a bezpečnosť. Opäť, keď tieto aspoň šťastie máme, začneme sa zameriavať na naše sociálne

²⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 2007. 223s. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁷ IOSIFESCU, Alexandra – POPESCU, Constanta. *The Determining Factors of Work Motivation for the Generations of Employees*. [online]. 2022. ISSN-Online 2344-441X. [cit. 2023-12-18]. Dostupné na: http://eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2022_3/IosifescuPopescu1.pdf

potreby, ako to opísal Maslow, potreba patriť do skupiny. Tieto potreby čiastočne naplňa naša rodina a priatelia, no neskôr ich naplňame aj spájaním sa do rôznych skupín.

Ďalej sa snažíme uspokojiť svoju túžbu po úcte druhých predvádzaním sa a súperením o moc, víťazstvo alebo uznanie. Táto extrovertná potreba je nakoniec vytlačená jemnejšou potrebou úcty, potrebou sebaúcty. Požadujeme od seba vyššie štandardy a pozeráme sa na vlastné kritériá, podľa ktorých sa meriame, a nie na to, ako nás vidia ostatní.

Maslowovým najvyšším stavom bola sebarealizujúca sa osoba, ktorá sa objaví, keď sú uspokojené obe potreby úcty a jednotlivec už nie je poháňaný potrebou niečo dokazovať, či už sebe alebo niekomu inému. Chcú aby ich existencia mala nejakú hodnotu, aby boli prínosom pre iných.²⁸

Bělohlávek pristupuje k Maslowovej teórii kriticky a vytýka jej, že pôvodný koncept päťstupňovej pyramídy potrieb je komplikovaný, že úrovne potrieb môžu byť len dve alebo tri. Tiež tvrdí, že po uspokojení nižšej potreby, nemusí vždy nasledovať vyššia potreba. Potreba uznania pôsobí skoro vždy spolu s ostatnými potrebami, nejedná sa o univerzálnu teóriu, ktorá sa dá uplatniť na všetkých pracovníkov bez rozdielu a že existujú pracovníci, pro ktorých je viac dôležitejšie uspokojiť potreby na vyššej úrovni, bez toho by vyžadovali uspokojení potrieb na nižšej úrovni.²⁹

Tabuľka 2: Maslowova hierarchia ľudských potrieb



Zdroj: Vlastné spracovanie

²⁸ WHITMORE, John. *Coaching for performance*. Third edition. Nicholas Brealey Publishing, 2002. 180 str. ISBN 1-85788-303-9. Str. 110-111.

²⁹ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343s. ISBN: 80-85839-09-1.

Procesné Motivačné teórie

Teórie sú zamerané na priebeh motivačného procesu a vysvetľujú, ako sa toto motivačné konanie vyvoláva, udržiava či usmerňuje. Zaraďujeme tu 3 teórie:

Vroomova teória očakávania

Adamsova teória spravodlivosti

Whiteova teória kompetencie³⁰

Vroomova teória očakávania

Poznáme ju aj ako expektačnú teóriu. Sila očakávania môže byť založená na presvedčeníach a skúsenostiach, no jednotlivci môžu byť ovplyvnení novými situáciami, napr. novým zamestnaním. Doterajšie skúsenosti jednotlivca nie sú primárne dôležité a to môže viesť k demotivácii alebo k zníženiu motivácie. Motivácia je možná len vtedy, keď medzi úsilím a dosiahnutým výsledkom existuje jasný a použiteľný vzťah. Ak sa výsledok vníma ako nástroj na uspokojenie potrieb, motivácia môže byť zachovaná.³¹

Teória inštrumentality

Z teórie inštrumentality vyplýva, že ľudia pracujú iba pre peniaze. Jedná sa o teóriu, ktorá týmto spôsobom akcentuje priamy vplyv financií na pracovný výkon. Zjednodušene povedané, ľudia pracujú a sú motivovaní k pracovnému výkonu iba kvôli peniazom a iné motívy práce neberú do úvahy.

Metóda odmeny a trestu, známa aj ako "cukor a bič". Pracovný výkon je motivovaný príslubom odmeny ako finančnej, dovolenky, výhod a úľav, alebo hrozbou trestu, a to napríklad finančného, straty výhod a verejného kritizovania. Tento model riadenia ľudí bol v minulosti účinný, najmä do deväťdesiatych rokov minulého storočia, keď Frederick Winslow Taylor presadzoval technokratický prístup založený na odmeňovaní požadovaného správania a trestaní nežiaduceho správania. V súčasnosti však tento model nie je účinný a vidíme ho najmä pri automatizovaných činnostiach, ako je administratíva a opakujúca sa práca na výrobe.³²

³⁰ JANKELOVÁ, Nadežda. a kol. *Manažment*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2021. 552s. ISBN 978-80-7676-263-3.

³¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 2007. 225s. ISBN 978-80-247-1407-3.

³² *Motivácia v modernom poňatí*. [online]. European School of Business & Management. [cit. 2023-11-29] Dostupné na: <https://www.esbm.sk/motivacia-v-modernomponati/>

Daniel H. Pink hovorí: „*Teória cukor a bič nie je vždy zlá. Operačný systém okolo odmien pretrvával dlhšie ako bol užitočný, potrebuje zmodernizovať, ale úplne sa zbaviť všetkých jeho častí. Východiskovým bodom, samozrejme je zabezpečiť základne odmeny – mzda, platy, dávky a pod. sú adekvátne a spravodlivé. Bez zdravého základu je akákoľvek motivácia nemožná.*“³³

7 chýb teórie cukor a bič:

- Môže znížiť vnútornú motiváciu
- Zhoršiť výkon
- Potlačiť kreativitu
- Vytlačiť dobré správanie
- Povzbudiť podvádžanie, využitie skratiek, neetické systémy
- Spôsobí závislosť
- Pomáhať rozvoju krátkodobého myslenia.³⁴

„*Motivačné teórie vysvetľujú ako motivácia ľudského správania funguje a opisujú jej mechanizmus. Vzhľadom na zložitosť tejto témy ich vzniklo veľké množstvo, no doposiaľ neexistuje žiadna ktorá vysvetľuje všetky alternatívy ľudského správania a je všeobecne akceptovaná. Obsahové motivácie sa orientujú na skúmaní príčin motivácie k práci a hľadanie faktorov ktoré ju determinujú. Procesné motivačné teórie vysvetľujú procesy správania pri uspokojovaní potrieb. Neplatí že jednotlivé teórie motivácie medzi sebou nemajú žiadny vzťah a že je možné sa v praxi riadiť len jednou z nich. Naopak je potrebné pracovať s nimi komplexne.*“³⁵

Tradičné motivačné teórie sú dôležitou súčasťou výskumu v oblasti psychológie a manažmentu. Poskytujú rôzne pohľady na to, čo zamestnancov motivuje k určitému správaniu. Tiež ponúkajú pohľad na to, čo motivuje ľudí v rôznych kontextoch a situáciách. Sú užitočné pre štúdium motivácie v práci, vzdelávaní ale aj iných oblastiach, sú dôležité a nevyhnutné pre manažerov pri snahách o zvýšenie motivácie a výkonnosti svojich zamestnancov. Tradičné teórie motivácie, ktoré sme opísali predstavujú klasický pohľad na to, čo ľudí motivuje a sú považované za základné piliere výskumu pracovnej motivácie.

³³ PINK, Daniel. *Čo nás poháňa DRIVE*. Eastone Group, a.s., 2009. ISBN 987-80-8109-170-4. Str. 38-39, 190.

³⁴ PINK, Daniel. *Čo nás poháňa DRIVE*. Eastone Group, a.s., 2009. 208s. ISBN 987-80-8109-170-4. Str. 38-39.

³⁵ JANKELOVÁ, Nadežda a kol. *Manažment*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s. 2021. 552s. ISBN 978-80-7676-263-3. Str. 406

1.2.2 Moderné prístupy

Moderné teórie sa snažia prispôbiť sa súčasným potrebám a výzvam v pracovnom prostredí a často zdôrazňujú individualitu, rozvoj, pozitívne aspekty motivácie a výkonu zamestnancov. Nové, moderné prístupy k motivácii práce sú zamerané na súčasné trendy a inovatívne prístupy k motivácii, a v záverečnej práci si spomenieme niektoré z nich.

Motivácia 3.0

Motivácia 3.0 sa zakladá na vnútornej motivácii a presvedčení, že to, čo každý človek robí, má špecifický zmysel a prináša mu to radosť. Je nevyhnutné, aby ľudia mali dostatok autonómie a túžby stať sa lepšími v danej činnosti. V tomto prípade sa vytvára vnútorná túžba vykonávať zmysluplnú činnosť, ktorá jednotlivcov baví a robia to kvôli sebe samému. Snažia sa v nej dosahovať dokonalosť, ideál. Táto vnútorná pohnútko umožňuje dosiahnuť stav, ktorý Daniel H. Pink označuje ako "flow".³⁶

Motivácia 3.0 sa líši od starších teórií motivácie, ktoré sa zameriavali na vonkajšie stimuly a odmeny (motivácia 1.0) alebo vnútorné uspokojenie a vlastné ciele (motivácia 2.0).

Motivácia 3.0 zdôrazňuje tri hlavné zložky motivácie:

- Autonómia: Ľudia sú motivovaní, keď majú kontrolu nad svojou prácou a rozhodovaním. Poskytnutím slobody a autonómie sa cítia viac zapojení a motivovaní.
- Zvládnutie: Táto zložka sa týka túžby ľudí rásť a zdokonaľovať sa.³⁷
- Zmysel: Týka sa hľadania zmyslu a významu v práci. Ľudia sú motivovaní, keď cítia, že ich práca má vplyv a prispieva k niečomu dôležitejšiemu.

Motivácia 3.0 tvrdí, že ľudia sú motivovaní, keď majú príležitosť zdokonaľiť svoje schopnosti a dosahovať úspech v tom, čo robia. Motivácia 3.0 kladie dôraz na vlastnú motiváciu a vnútorné uspokojenie z práce, nie len na vonkajšie odmeny v podobe finančných bonusov alebo trestov. Táto teória bola formulovaná s ohľadom na moderný spôsob práce, kde kreativita, inovácia a zmysel sú dôležité pre dosahovanie optimálnych výsledkov.³⁸

³⁶ PINK, Daniel. *Čo nás poháňa DRIVE*. Eastone Group, a.s., 2009. ISBN 987-80-8109-170-4. Str. 38-39, 190.

³⁷ *Motivácia v modernom poňatí*. [online]. European School of Business & Management. [cit. 2023-11-28]. Dostupné na: <https://www.esbm.sk/motivacia-v-modernom-ponati/>

³⁸ PINK, Daniel. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Hardcover, 2009. 272str. ISBN: 978-1594484803

Teória IKIGAI

Hoci teória Ikigai nie je priamo motivačnou teóriou ako tradičné modely motivácie, ako je napríklad Maslowova hierarchia potrieb či Herzbergova dvojfaktorová teória, no má podobný dôraz na individuálne vnútorné aspekty a hľadanie zmyslu v práci a v živote. Mnohí ľudia v nej nachádzajú inšpiráciu a usmernenie pri hľadaní svojho osobného ale aj profesionálneho poslania.

Ikigai považujeme za životnú filozofiu, to čo nášmu životu dáva zmysel a čo je podstatou radosti každého človeka. Ikigai filozofia vznikla v 14. storočí a obyvatelia japonského ostrova Okinova ju považujú za hlavný dôvod dlhovekosti. Nielen zdravá strava a fyzická aktivita ale zmysel, prečo sa oplatí ráno vstať z postele je kľúč k životnej rovnováhe. Ikigai spája motiváciu, hnaciu silu ako aj ideály jednotlivcov.³⁹ Ikigai možno doslova opísať ako dôvod života, zmysel života a to, vďaka čomu sa oplatí žiť. Získava veľký záujem aj mimo Japonska. Ikigai sa zameriava na vnútorné bytie a pocity jednotlivca. Odvoláva sa na päť pilierov, životne dôležitého základu, ktorý umožňuje ikigai prekvitať.

5 pilierov Ikigai:

1. Z začať v malom
2. Uvoľniť sa
3. Harmónia a udržateľnosť
4. Radosť z maličkostí
5. Byť tu a teraz.⁴⁰

Hovoríme, že ak ikigai dáva životu zmysel, šťastie musí pochádzať z prijatia seba samého. Aby došlo k prijatiu samého seba, musí sa oslobodiť alebo opustiť od svojho ega. Je potrebné chápať prepojenie medzi harmóniou a udržateľnosťou. Taktiež je dôležité užívať si maličkosti. Na to, aby sme boli šťastní, netreba vonkajšie odmeny, stačí vnútorná radosť z prítomnosti.⁴¹

„Nájsť svoje ikigai v pracovnom živote znamená nájsť uspokojivú prácu, ktorá nás bude každý deň naplňovať. Prácu, ktorú sme si zvolili a našli v nej zmysel. Svoje ikigai nájdeme, ak bude pre nás vnútorná spokojnosť znamenať viac ako materiálne veci. Porozumieť zmyslu svojho života

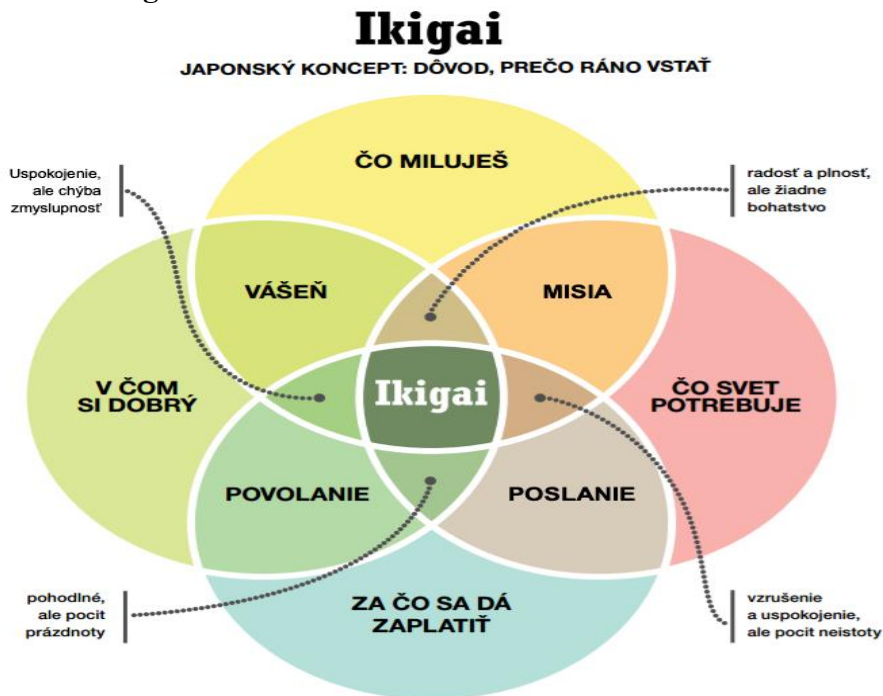
³⁹ DANCETTE, Aglaé. *Ikigai. Metóda, vďaka ktorej nájdete prácu snov*. [online]. Welcome to the Jungle. 2020. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: <https://www.welcometothejungle.com/sk/articles/metoda-ikigai-praca-snov>

⁴⁰ RUSSO-NETZER, Pninit. *Preliminary Exploration of Creative Expressions of Ikigai*. [online]. 2022. [cit. 2023-12-11] Dostupné na: <https://cdspress.ca/wp-content/uploads/2022/03/CHAPTER-4.-Preliminary-Exploration-of-Creative-Expressions-of-Ikigai-2.pdf>

⁴¹ MOGI, Ken. *The Little Book of Ikigai*. London: Quercus Publishing, 2018. 208s. ISBN: 9781787470279

znamená viesť do svojho súkromného a pracovného života rovnováhu tým, že budete akceptovať myšlienku nižšieho zárobku, míňať menej a lepšie žiť.“⁴²

Tabuľka 3 : Teória Ikigai



Zdroj: Združenie pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry

DISC test osobnosti

William Moulton Marston vytvoril systém DISC v roku 1928. V priebehu času bol model prepracovaný ďalšími výskumníkmi, aby sa stal ľahko pochopiteľným. Tento model je vhodný pre psychicky stabilné osobnosti.⁴³

DISC test osobnosti je psychologický nástroj určený na hodnotenie ľudí a charakteristiku ich osobnosti. Model odkazuje na 4 hlavné rysy osobnosti: dominanciu, vplyv, stálosť a súlad. Test osobnosti DISC meria, ako jednotlivec robí to, čo robí. Je zásadné rozumieť, ako sa štyri individuálne zložky prelínajú a vzájomne ovplyvňujú pri formovaní celku.⁴⁴

⁴² DANCETTE, Aglaé. Ikigai. *Metóda, vďaka ktorej nájdete prácu snov*. [online]. Welcome to the Jungle. 2020. [cit. 2023-12-16]. Dostupné na: <https://www.welcometothejungle.com/sk/articles/metoda-ikigai-praca-snov>

⁴³ ERIKSON, Thomas. Okruženi lošim šefovima. Zagreb: Poetika, 2020. 355str. ISBN 9789535947967

⁴⁴ VOŠTINÁR, Peter. *DISC: Čo potrebujete vedieť*. [online]. PEVONI Business Agency. 2023. [cit. 2023-12-19]. Dostupné na: <https://pevoni.eu/disc-co-potrebujete-vediet/>

V rámci modelu DISC je každý typ osobnosti reprezentovaný farbou. Písmeno „D“ označuje dominantný typ a je vizualizované červenou farbou. Písmeno „I“ predstavuje vplyvný typ a je zobrazené žltou farbou. Písmeno „S“ zastupuje stabilitu a je znázornené zelenou farbou. Písmeno „C“ predstavuje svedomitosť a analytickosť, a je reprezentované modrou farbou.⁴⁵ Osobnosť každého človeka sa skladá z jednej, dvoch alebo aj štyroch vlastností, ktoré sú kombináciou štyroch zložiek testu DISC. Tieto vlastnosti definujú správanie osoby.

„D“ Dominancia – Ako faktor meria správanie jednotlivca, ako zvláda výzvy a rieši problémy. Ak sa v teste osobnosti stáva najvyššie skóre D, znamená to, že osoba je asertívna a sebavedomá. Pri najnižšom skóre platí opak.

„I“ Vplyv – Meria zaobchádzanie s ľuďmi a ich ovplyvňovanie. Ak je najvyššie skóre I, ide o osobu, ktorá je komunikatívna a extrovertná. Pri najnižšom skóre platí opak.

„S“ Stálosť – Stálosť alebo stabilita hodnotí, ako osoba reaguje na zmeny či ako zvláda tempo. Najvyššie skóre S predikuje, že osoba je predvídateľný komunikátor. Osoba je zameraná na vzťahy a je trpezlivá. Najnižšie skóre S poukazuje na dynamického komunikátora.

„C“ Súlad – Pomáha pochopiť, ako osoba zaobchádza s dodržiavaním pravidiel. Najvyššie skóre C znamená, že osoba je precízny komunikátor, je organizovaná a zameraná na detaily.⁴⁶

Rozšírený model DISC tiež zahŕňa hnacie sily jednotlivca, ktoré prispievajú k jeho motivácii.

Kategórie hnacích síl:

Teoretická hybná sila: záujem o poznanie a pravdu.

Utilitárna hybná sila: záujem o užitočnosť.

Estetická hybná sila: záujem o rovnováhu a harmóniu.

Sociálna hybná sila: záujem o pomoc druhým.

Individualistická hybná sila: záujem o osobný úspech.

Tradičná hybná sila: vlastný názor o zmyslu života.⁴⁷

⁴⁵ ERIKSON, Thomas. Okruženi lošim šefovima. Zagreb: Poetika, 2020. 355str. ISBN 9789535947967

⁴⁶ VOŠTINÁR, Peter. *DISC: Čo potrebujete vedieť*. [online]. PEVONI Business Agency. 2023. [cit. 2023-12-21]. Dostupné na: <https://pevoni.eu/disc-co-potrebujete-vediet/>

⁴⁷ ERIKSON, Thomas. Okruženi lošim šefovima. Zagreb: Poetika, 2020. 355str. ISBN 9789535947967

Osobnosť je veľmi dôležitá, pokiaľ ide o techniky riadenia zamestnancov, pretože nie všetci zamestnanci budú reagovať rovnako pri rôznych úlohách a situáciách. Test DISC umožňuje identifikovať dominantnú vlastnosť pre danú osobu a pomáha porozumieť spôsobu jej správania. Model poskytuje rámec na lepšie porozumenie osobnostným rozdielom a preferenciám, a to vedie k efektívnejšiemu riadeniu zamestnancov a zvýšenej motivácii práce. Treba si však uvedomiť, že osobnostné testy, ako aj test DISC, má svoje obmedzenia a nemal by byť jediným prostriedkom na hodnotenie osobnosti. Výsledky testu by sme mali vnímať len ako nápomocné rady a nie jednoznačné závery.

Teória gamifikácie

Gamifikácia aplikuje teórie motivácie do praxe v podobe herných prvkov a stratégií s cieľom motivovať ľudí k zlepšeniu výkonu, dosiahnutiu cieľov a zvýšeniu angažovanosti. Je to nástroj, ktorý využíva moderné teórie motivácie na dosiahnutie pozitívnych výsledkov v rôznych oblastiach.

Gamifikáciu charakterizujeme ako „*Proces vytvárania aktivít, ktoré pripomínajú hry*“ alebo „*Proces zdokonaľovania služby o možnosti hravých zážitkov s cieľom podporiť tvorbu celkovej hodnoty používateľa*“ a tiež „*Gamifikácia je zmena navrhnutého správania prostredníctvom hravých zážitkov.*“⁴⁸

Nástroje a programy využívajúce prvky gamifikácie môžu byť implementované na podporu motivácie prostredníctvom odmeňovania úspechu, vytvárania súťaží, a podobne. Gamifikáciu možno definovať ako použitie herných prvkov mimo ich pôvodného scenára, s cieľom premeniť určité činnosti na zaujímavé a pútavé procesy. Na to je však potrebné strategické plánovanie pri vytváraní gamifikovaného prostredia zameraného hlavne na motiváciu, pretože to môže pomôcť subjektu zotrvať v činnosti. Teória sebaurčenia bola koncipovaná s cieľom študovať súvislosti medzi osobnosťou, ľudskou motiváciou a

⁴⁸ Deterding, Sebastian & Dixon, Dan & Khaled, Rilla & Nacke, Lennart. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification. [online]. Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, MindTrek 2011. 11. 9-15. 10.1145/2181037.2181040. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/230854710_From_Game_Design_Elements_to_Gamefulness_Defining_Gamification

optimálnym fungovaním. Predstavuje dva typy motivácie, vnútornú a vonkajšiu. Práve z takýchto konštruktov sa začalo pracovať na teórii v rámci gamifikácie.⁴⁹

Podľa Kaláta, vnútorná motivácia je poznačená dosiahnutím určitej činnosť z vlastnej vôle, kde nie je vonkajší vplyv motivujúci správania jednotlivca, príkladom môže byť skutočnosť, že jednotlivec vykonáva čítanie knihy, kde odmenou je samotné čítanie. Na a gamifikovanom prostredí, odmenou by bola skutočnosť, že využije svoje vlastné schopnosti. Vonkajšie motivácie sú poznačené vonkajšími vplyvmi, tzv. hľadať odmeny alebo vyhnúť sa trestu.⁵⁰ Gamifikácia s cieľom udržať motiváciu jednotlivcov sa stala cieľom v rôznych oblastiach, čo zvýšilo záujem výskumov na túto tému.⁵¹

Môžeme zhrnúť, že nové moderné prístupy motivácie práce poskytujú moderný pohľad na pochopenie toho, čo motivuje ľudí a tiež môžu pomôcť organizáciám vytvoriť produktívnejšie, inovatívnejšie a celkovo lepšie pracovné prostredie. Nové prístupy motivácie vytvárajú pre manažérov pri riadení svojich zamestnancov nástroje na dosiahnutie lepších výsledkov v organizáciách. A to napríklad prostredníctvom zvýšenia angažovanosti zamestnancov či zlepšenia pracovnej atmosféry. Zároveň tieto moderné prístupy k motivácii vytvárajú pozitívnu pracovnú atmosféru, kde sú potreby a hodnoty zamestnancov rešpektované. To vedie k zlepšeniu vzťahov medzi kolegami a k posilneniu tímovej spolupráce. Organizácie môžu dosiahnuť efektívnejšiu komunikáciu a riadenie.

⁴⁹ FÉLIX DA SILVA, Amarillys R. et al. *O Uso da Teoria da Autodeterminação no Contexto da Gamificação*. [online]. Uma Revisão de Literatura. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*. 2022. [cit. 2023-12-21]. Dostupné na: https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/15884/1/1695-288X_21_2_59.pdf

⁵⁰ KALAT, James. W. *Introduction to Psychology*, (International edition). Wadsworth Cengage Learning, 2011. ISBN: 9780495810919.

⁵¹ FÉLIX DA SILVA, Amarillys R. et al. *O Uso da Teoria da Autodeterminação no Contexto da Gamificação*. [online]. Uma Revisão de Literatura. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*. 2022. [cit. 2023-12-23]. https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/15884/1/1695-288X_21_2_59.pdf

1.3 Klasifikácia generácií

Populácia ľudstva sa čoraz viac zväčšuje. Táto masívna populácia bola neskôr zaradená do pojmu Generácie. Generácia je opísaná ako skupina ľudí, ktorí majú podobné roky narodenia a porovnateľné životné štádiá v konkrétnom období a sú ovplyvnené rovnakými sociálnymi okolnosťami.⁵² Viaceré štúdie uvádzajú, že každý člen, ktorý príde z rovnakej generácie sa predpokladá, že má a podobný spôsob myslenia ako dôsledok zdieľania rovnakých ekonomických, jedinečných kultúrnych, a politických skúsenosti.⁵³

Generačný pojem môže byť na základe rôznych definícií definované ako skupiny ľudí, ktoré sa narodili, vyrástli a udržali si život v určitom časovom období a majú spoločné charakteristiky a podobné názory, keďže sú ovplyvnené udalosťami, ktoré sa odohrali počas rovnakého obdobia.⁵⁴ Roky narodenia sú len jedným faktorom, ktorý treba brať do úvahy pri rozlišovaní medzi generáciami, a to relatívne ten menší. Namiesto toho väčšina odborníkov tvrdí, že generácie sú oveľa viac formované históriou než podľa chronologických dátumov.

V odbornej literatúre je veľa štúdií, ktoré analyzujú rozdiely a podobnosti medzi generáciami, ktoré v súčasnosti existujú na trhu práce: Baby Boomers, Generácia X, Generácia Y a Generácia Z. Všetky tieto generácie sú v rôznych fázach života a každá z nich hrá v našej spoločnosti dôležitú úlohu. Teda pracovná sila sa stala zmesou generačných vplyvov, ktoré vytvárajú komplexnú a jedinečnú dynamiku, ktoré vzdelávacie inštitúcie a ekonomické subjekty musia dešifrovať.⁵⁵

⁵² KIRCHMAYER, Zuzana - FRATRICOVÁ, Jana. *What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia*. [online]. 2020. Proceedings of the Innovation Management and Education Excellence through Vision, 6019–6030. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: [What-Motivates-Generation-Z-at-Work-Insights-into-Motivation-Drivers-of-Business-Students-in-Slovakia.pdf \(researchgate.net\)](#)

⁵³ NABAHANI, Putri - RIYANTO, Setyo. *Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment*. [online]. 2020. Journal of Sosial Science. 10.46799/jsss.v1i5.39. Str. 234. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: [\(PDF\) Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment \(researchgate.net\)](#)

⁵⁴ BERKUP, Sezin Baysal. *Working with Generations X And Y In Generation Z Period*. Management of Different Generations in Business Life. 2014. Mediterranean Journal of Social Sciences. 5. 10.5901/mjss. 2014.v5n19p218. ISSN 2039-2117

⁵⁵ IOSIFESCU, Alexandra – POPESCU, Constanta. *The Determining Factors of Work Motivation for the Generations of Employees*. [online]. 2022. ISSN-Online 2344-441X. [cit. 2023-12-18]. Dostupné na: http://eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2022_3/IosifescuPopescu1.pdf

1.3.1 Baby boomer

Baby Boomers sú ľudia narodení počas „Baby Boomu“ po druhej svetovej vojne, približne počas v rokoch 1946 až 1964. V rokoch po druhej svetovej vojne väčšina západných národov zaznamenali prudký nárast pôrodov, keď sa pomaly zotavovali z ekonomických ťažkostí počas vojny.⁵⁶ Preukazujú vysokú mieru konkurencieschopnosti a často spájajú svoje sebavedomie s pracovným angažovaním. Ich motivácia sa zakladá na túžbe po uznávaní a pozitívnych zmenách v pracovnom prostredí. Baby boomers sú otvorení novým výzvam a cítia sa motivovaní, keď majú možnosť byť aktívnymi účastníkmi rozhodovacieho procesu v rámci náročných projektov. Verejné uznávanie a ocenenie ich príspevkov majú pre nich významný vplyv, a to môže zahŕňať možnosť postupu na vyššie pozície alebo získanie väčšej autority zo strany rovesníkov.⁵⁷

Skupina Baby boomerov má na trhu práce stále vysoký potenciál, majú neoceniteľné zručnosti a skúsenosti, ktoré by mali odovzdávať svojim mladším kolegom. Mladšia generácia baby boomerov nevie dokonale nahradiť. Preto je dôležité, aby boli aj baby boomery dostatočne motivovaní v práci ešte pred opustením organizácie. Firmy na ich udržanie využívajú rôzne motivačné, mentoringové a zaškoľovacie programy.⁵⁸

1.3.2 Generácia X

Generácia X prišla po generácii Baby Boomers a zvyčajne pokrýva generáciu ľudí narodení od polovice 60. do začiatku 80. rokov. Generácia X bola formovaná globálnou politikou udalosti, ktoré sa udiali počas mladosti tejto generácie. Generácia X je otvorenejšia k rozmanitosti a naučila sa prijímať rozdiely, ako je náboženstvo, sexuálne orientácie, rasu a etnicitu.⁵⁹ Generácia X nedefinuje prácu ako jediný dominantný aspekt svojho života, ale

⁵⁶ GAIDHANI, Shilpa et al. *Understanding the attitude of generation Z towards workplace*. [online]. International Journal of Management, Technology and Engineering. 2019 ISSN: 2249-7455. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: [UNDERSTANDING-THE-ATTITUDE-OF-GENERATION-Z-TOWARDS-WORKPLACE.pdf](https://www.researchgate.net/publication/331346456_UNDERSTANDING-THE-ATTITUDE-OF-GENERATION-Z-TOWARDS-WORKPLACE.pdf) (researchgate.net)

⁵⁷ *Motivating Employees from Different Generations*. [online]. The American Equity Underwriters, Inc. 2021. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: <https://blog.amequity.com/longshore-insider/article/motivating-employees-from-different-generations>

⁵⁸ JOHNSON, M., JOHNSON, L. *Generations, Inc.: from boomers to linksters--managing the friction between generations at work*. New York: AMACOM, 2010. ISBN: 9780814415733.

⁵⁹ International Journal of Management, Technology and Engineering Volume IX, Issue. UNDERSTANDING THE ATTITUDE OF GENERATION Z TOWARDS WORKPLACE. I, JANUARY/2019 ISSN: 2249-7455. [online]. [cit. 2023-11-09]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/profile/Bhuvanesh-Sharma-3/publication/331346456_UNDERSTANDING_THE_ATTITUDE_OF_GENERATION_Z_TOWARDS_WORKPLACE/links/5c751d22458515831f7025d7/UNDERSTANDING-THE-ATTITUDE-OF-GENERATION-Z-TOWARDS-WORKPLACE.pdf

naopak. Hoci kladú dôraz na budovanie stabilnej kariéry, venujú rovnakú pozornosť aj rodinným záväzkom. Pre Generáciu X je kritické, aby mohla uplatniť flexibilné pracovné časy, využívať rodinné výhody a mať možnosť práce na diaľku alebo v rámci hybridných pracovných modelov. Títo pracovníci si cenia možnosť harmonizácie svojich ambícií, týkajúcich sa kariéry s rodinnými záväzkami.⁶⁰

1.3.3 Generácia Y

Generácia Y, známa tiež ako Mileniáli, nasledovala po generácii X a zahrňuje ľudí narodených medzi rokmi 1978 a 1994. Jednotlivci predstavujúci generáciu Y, sú výrazne ovplyvnení technologickým pokrokom, ktorý prebiehal počas ich formovania. Sú prirodzene zruční v digitálnom svete, v moderných technológiách, ako sú smartfóny, notebooky a tablety.⁶¹ Generácia Y preukazuje výraznú túžbu po uznávaní vo svojej pracovnej činnosti a kladie veľký dôraz na dosahovanie osobného úspechu. Pre mnohých z generácie Y, je finančný úspech kľúčovým životným cieľom, čo môže viesť k tlaku na hromadenie bohatstva a ovplyvniť ich hodnotové presvedčenia. Snažia sa naplniť očakávania aj svojich rodičov, ktoré sa týkajú osobného ako aj materiálneho úspechu. Tento tlak môže mať vplyv na kariérne rozhodnutia generácie Y, a na ich spôsob interakcie so spolupracovníkmi. Rovnako aj komunikácia a dôraz na materiálny úspech zo strany ich rodičov môžu významne ovplyvniť ich vnímanie a vykonávanie vedenia. Dôležité je však pripomenúť, že tlak na osobný úspech nemusí byť vždy negatívnym faktorom. Naopak, môže formovať ich hodnoty a priority v oblasti vedenia a pracovného života.⁶²

⁶⁰ MORRIS, Valerie. *Gen X at Work: How to Keep them Happy and Productive*. [online]. Workzinga. [cit. 2023-12-23]. Dostupné na: <https://workzinga.com/job-motivation-for-gen-x-employees/>

⁶¹ International Journal of Management, Technology and Engineering Volume IX, Issue. UNDERSTANDING THE ATTITUDE OF GENERATION Z TOWARDS WORKPLACE. I, JANUARY/2019 ISSN: 2249-7455. [online]. [cit. 2023-11-11]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/profile/Bhuvanesh-Sharma-3/publication/331346456_UNDERSTANDING_THE_ATTITUDE_OF_GENERATION_Z_TOWARDS_WORKPLACE/links/5c751d22458515831f7025d7/UNDERSTANDING-THE-ATTITUDE-OF-GENERATION-Z-TOWARDS-WORKPLACE.pdf

⁶² MYERS, Karen K. – SADAGHIANI Kamyab. *Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance*. [online]. 2010. Springer. [cit. 2023-11-19]. Dostupné na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-010-9172-7#Sec5>

1.3.4 Generácia Z

Prevažná časť tejto generácie je narodená približne od roku 1996 až 2011. Pre Generáciu Z neexistuje žiadny konkrétny dátum, ale tento rozsah je najširší akceptovaný v rámci priemyslu. Na trh práce pracuje len zopár rokov.

Iné zdroje označujú Generáciu Z ľuďmi ktorí sú narodení od roku 1995, sa nazývajú aj deti internetu či digitálna generácia. Za typické charakteristické črty generácie Z považujeme spoľahlivosť, slobodu, individualizmus a závislosť na technológiách. Môžeme povedať že sú to deti počítačov a internetu a je to najprepojenejšia generácia. Generácia Z vníma technológiu ako súčasť bežného života, ale nie ako inováciu či pohodlie na ktorú si treba zvyknúť. Členovia generácie Z sa snažia pochopiť rýchlo sa meniaci svet a vyrastať v ňom.⁶³

Mobilné telefóny sú základnou súčasťou života generácie Z, a to je brána ku všetkým veciam, na ktorých im záleží. Mobilný telefón je nevyhnutnosť, ktorá obklopuje všetky aspekty ich mladosti.⁶⁴

Ide o rasovo a etnicky najrozmanitejšiu generáciu, digitálnu a globálne uvedomelú, na rozdiel od akejkoľvek generácie, ktorá im predchádzala. Kľúčový rozdiel je v tom, že generácia Z má prístup k digitálnym zariadeniam už od raného detstva. Vyrástli počas recesie a klimatickej krízy a dospeli v polarizovanom politickom prostredí.⁶⁵

Primárnou hybnou silou života generácie Z je v drvivej väčšine nájdenie rovnováhy medzi off-line identitou a identitou sociálnych sietí. Život je poháňaný prístupom k sociálnym technológiám, streamingovým médiám, externým kultúrnym a demografickým silám a istým spôsobom detstvo generácie Z je kratšie ako u predchádzajúcich generácií.⁶⁶

⁶³ BERKUP, Sezin Baysal. *Working with Generations X And Y In Generation Z Period*. [online]. Management of Different Generations in Business Life. 2014. Gediz University, İzmir, Turkey.s 223. ISSN 2039-2117.

⁶⁴ WITT, Gregg - BAIRD, Derek. *The Gen Z Frequency: How Brands Tune in and Build Credibility*. [online]. 2018. 257s. ISBN: 9780749482497. [cit. 2023-11-21]. Dostupné na: <https://www.pdfdrive.com/the-gen-z-frequency-how-brands-tune-in-and-build-credibility-e183993783.html>

⁶⁵ BELLENS, Jan a kol. *How banking on Gen Z talent will make or break the future of banking*. [online]. 2023. [cit. 2023-11-13]. Dostupné na: [EY Global - Home | Building a better working world](https://www.pdfdrive.com/the-gen-z-frequency-how-brands-tune-in-and-build-credibility-e183993783.html)

⁶⁶ WITT, Gregg - BAIRD, Derek. *The Gen Z Frequency: How Brands Tune in and Build Credibility*. [online]. 2018. 257s. ISBN: 9780749482497. [cit. 2023-11-21]. Dostupné na: <https://www.pdfdrive.com/the-gen-z-frequency-how-brands-tune-in-and-build-credibility-e183993783.html>

Znaky

- Multikultúrna orientácia: Generácia Z prejavuje výraznú otvorenosť a diverzitu vo vzťahu k etnickým, rasovým a sexuálnym identitám. Očakávajú, že tieto hodnoty sa budú reflektovať aj v konzumovaných značkách a médiách.
- Sociálny aktivizmus: Táto skupina je významne angažovaná v podpore environmentálnych, sociálnych a občianskych právnych otázkach, s úsilím prispieť k pozitívnym spoločenským zmenám.
- Efektívne spracovanie informácií: Aj keď sú často kritizovaní za krátku pozornosť, generácia Z vykazuje schopnosť efektívneho filtrovania a hodnotenia informácií v digitálnom prostredí, akým informáciám bude dôverovať a akým nie.
- Zameranie na udržateľnosť: Vzhľadom na environmentálne výzvy prejavuje generácia Z výrazný záujem o udržateľné riešenia a zodpovedné správanie zamerané na budúcnosť planéty a vlastnú budúcnosť.⁶⁷

1.4 Pracovná motivácia generácie Z

Keďže preferencie práce a pracoviska sa u rôznych generácií líšia, je nevyhnutné porozumieť preferenciám generácie Z tak, aby bol komunikačný kanál rozpoznaný a v organizácii sa vytváralo dobré pracovné prostredie. Je tiež dôležité pochopiť, čo motivuje ich k organizačnej priepustnosti. To, čo kedysi mnohým zamestnancom pripadalo ako dôležité, sa dnes pre mnohých stalo menej podstatným.

Celkovo sa zdá, že motivácia zamestnancov v oblasti výskumu a vývoja závisí na kombinácii vnútorných a vonkajších stimulov. Je však dôležité brať do úvahy medzigeneračné rozdiely v rámci tohto odvetvia a navrhnúť vhodnú kombináciu motivujúcich faktorov, ktorá bude zodpovedať potrebám jednotlivých generácií.⁶⁸

Mladí pracovníci vstupujú do pracovnej sily s odlišnými hodnotami v porovnaní s ich staršími kolegami, a to má potenciálny vplyv na procesy náboru a manažment. Ambície a idealistický

⁶⁷ Building leaders for the next decade HOW TO SUPPORT THE WORKPLACE GOALS OF GEN X, GEN Y AND GEN Z. [online]. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/centres/emi/docs/generations-series-building-leaders-for-the-next-decade.pdf>

⁶⁸ INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL. INNOVATIONS. [online]. YEAR VII ISSUE 2/2019, SOFIA.str. 50. ISSN 2603-3771. [cit. 2023-12-13]. Dostupné na: <https://stumejournals.com/journals/innovations/2019/2/pdf>

prístup k práci im umožňujú rozvíjať svoje motivačné vzorce v značnej miere. Je však dôležité poznamenať, že vnútorná motivácia nemôže byť priamo vnucovaná. V súvislosti s riadením ľudských zdrojov by sa mal klásť dôraz na sebarealizáciu, sebakontrolu a sebareguláciu, čo môže zahŕňať flexibilné pracovné podmienky, tímový dizajn práce a formalizovaný kariérny rozvoj.⁶⁹

Generácia Z ako digitálna generácia, ktorá používa na komunikáciu prevažne digitálne technológie, má oslabené komunikačné zručnosti. Na druhej strane majú výborný prehľad v iných oblastiach, napríklad čo sa týka ekológie a povedomia o životnom prostredí.⁷⁰

1.4.1 Pracovné prostredie

Najdôležitejším kritériom pri výbere zamestnávateľa a pri zvažovaní, či zamestnanec zostane v danej firme sa čoraz viac stáva podpora a starostlivosť o zamestnancov. Pandémia zohrala v tejto zmene dôležitú úlohu. Pre uchádzačov o prácu je dnes pozitívne a starostlivé pracovné prostredie cennejšie než vyššia mzda. Firmy, ktoré dokážu preukázať starostlivosť a poskytujú inšpirujúce pracovné prostredie, majú konkurenčnú výhodu pri prilákaní najlepších talentov. Pracovné prostredie, zážitky zamestnancov a angažovanosť zamestnávateľa sú kľúčovými faktormi pre zamestnancov rôznych generácií pri rozhodovaní.⁷¹ Uprednostňujú pracovné prostredie, ktoré podporuje mentoring, možnosti vzdelávania a profesionálny rozvoj. Uprednostňujú pracovné miesto, ktoré povzbudí ich podnikateľské zručnosti. Technológia je ich podstatnou súčasťou života a uprednostňuje organizácie, ktoré sú na vrchole pracoviska, podporujú a umožňujú komunikovať a napredovať v práci bez ohľadu na geografické oblasti alebo časové pásmo.⁷²

⁶⁹ INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL. INNOVATIONS. YEAR VII ISSUE 2/2019, SOFIA.str. 50. ISSN 2603-3771. [online]. [cit. 2023-12-13]. Dostupné na: <https://stumejournals.com/journals/innovations/2019/2/pdf>

⁷⁰ JOHNSON, M., JOHNSON, L. Generations, Inc.: from boomers to linksters-managing the friction between generations at work. New York: AMACOM, 2010. ISBN 9780814415733.

⁷¹ ŠTEFKOVÁ, Soňa. 6 základných hodnôt na prilákanie žiadateľov. [online]. HR v praxi. Riadenie ľudských zdrojov v praxi. Bratislava: Verlag Dashöfer, 2022. [cit. 2023-12-19]. Dostupné na: <https://www.hrvpraxi.sk//a0d5q>

⁷² International Journal of Management, Technology and Engineering Volume IX, Issue. UNDERSTANDING THE ATTITUDE OF GENERATION Z TOWARDS WORKPLACE. I, JANUARY/2019 ISSN NO: 2249-7455. [online]. [cit. 2023-11-11]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/profile/Bhuvanesh-Sharma-3/publication/331346456_UNDERSTANDING_THE_ATTITUDE_OF_GENERATION_Z_TOWARDS_WORKPLACE/links/5c751d22458515831f7025d7/UNDERSTANDING-THE-ATTITUDE-OF-GENERATION-Z-TOWARDS-WORKPLACE.pdf

Generácia Z je motivovaná vykonávať činnosti, ktoré ju naplňajú. Pre efektívne zapojenie do pracovného prostredia je dôležité identifikovať, čo presne považujú za zmysluplnú prácu. Tieto vzťahy sú pre nich veľmi dôležité, rovnako ako sieťové pripojenie v rámci pracovného prostredia. Podporné pracovné prostredie a kvalitné vzťahy s kolegami majú výrazný vplyv na ich motiváciu a angažovanosť.⁷³

Vytvorenie komunity medzi kolegami, ktorá spája ľudí a má veľký potenciál pre rozvoj podnikania spoločnosti. Príslušníci generácie Z, ktorí sa cítia komfortne vzniknutými vzťahmi medzi kolegami, môže predikovať dlhodobú spoluprácu. Pre generáciu Z existujú prvky, ktoré predstavujú ideálne pracovisko. Zaradujeme tam vytvorenie priateľskej atmosféry, absencia hierarchie, otvorená komunikácia, podpora od kolegov a priestor kancelárie.⁷⁴

1.4.2 Kariérny rast

Kľúčovým faktorom, ktorým členovia generácie Z venujú pozornosť pri hodnotení spoločnosti ako potenciálneho zamestnávateľa, sú rozvojové programy. Tento významný aspekt pre Generáciu Z predstavuje možnosť postupovať v rámci spoločnosti a tak dosiahnuť želaný kariérny rast. Tento segment pracovnej sily kladie dôraz na slobodu, a to nielen v rámci pracovného času, ale aj v samotnej kvalite práce.⁷⁵ Školiace programy, workshopy a mentorstvo výrazne posilňujú zručnosti a kompetencie zamestnancov generácie Z. Tak sa stávajú schopnejšími riešiť komplexné problémy v pracovnom prostredí. Osobný rozvoj nielenže vytvára pocit úspechu, ale zvyšuje aj spokojnosť v práci. Účasť na týchto aktivitách

⁷³ NABAHANI, Putri - RIYANTO, Setyo. *Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment*. [online]. 2020. Journal of Sosial Science. 10.46799/jsss.v1i5.39. Str. 234. [cit. 2023-11-11]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/366705455_Work-Life_Balance_Job_Satisfaction_and_Performance_Among_Millennial_and_Gen_Z_Employees_A_Systematic_Review

⁷⁴ SUSLOVA, Aleksandra - HOLOPAINEN, Lera. *Job satisfaction and employee motivation: Case generation Z*. [online]. KAMK. University of Applied Science, 2019. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/366705455_Work-Life_Balance_Job_Satisfaction_and_Performance_Among_Millennial_and_Gen_Z_Employees_A_Systematic_Review

⁷⁵ NABAHANI, Putri - RIYANTO, Setyo. *Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment*. [online]. 2020. Journal of Sosial Science. 10.46799/jsss.v1i5.39. Str. 234. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/366705455_Work-Life_Balance_Job_Satisfaction_and_Performance_Among_Millennial_and_Gen_Z_Employees_A_Systematic_Review

rozvíja schopnosti, ktoré zvyšujú úspešnosť zamestnancov generácie Z v rôznych pracovných situáciách. Takto prispievajú k neustálemu osobnému a profesionálnemu rozvoju.⁷⁶

Títo jednotlivci dávajú prednosť odborným vedomostiam a kompetenciám, ktoré im umožňujú osobný a profesijný rast v rámci organizácie. Tým pádom vyhľadávajú pracovné pozície, ktoré vyžadujú konkrétne zručnosti a radi by svoje schopnosti využívali a zdokonaľovali.⁷⁷

Nástroje, ktoré používajú, spôsob, akým sa učia a ako interagujú v práci, sa výrazne líšia od nástrojov iných generácií. Spomedzi všetkých generačných kohort najmladší pracovníci s najväčšou pravdepodobnosťou oceňujú príležitosti na kariérny rast, vzdelávanie a budovanie zručností.

Sociálne médiá umocňujú problémy o ktoré sa generácia Z zaujíma, a prinášajú aktivizmus do hlavného prúdu a do firemnej agendy. Sú veľmi angažovaní a dobre informovaní o problémoch, ktoré sú pre nich dôležité, najmä o sociálnej spravodlivosti a udržateľnosti.⁷⁸

Podľa štúdie z roku 2014 uskutočnenej spoločnosťou Millennial Branding a Randstad USA, Generácia Z, v porovnaní s Generáciou Y, priťahujú tendencie, ktoré zahŕňajú konkurenčné výhody v pracovnom prostredí. Prejavujú silný záujem o kariéru a preukázateľnú schopnosť rýchlo adaptovať sa na nové technológie, čo vedie k efektívnejšej pracovnej výkonnosti.⁷⁹

Generácia Z preukazuje vysoké kompetencie v oblasti informačných a komunikačných technológií a dokáže sa veľmi rýchlo adaptovať na nové poznatky. Preberá iniciatívu, aktívne sa angažuje a preukazuje väčšiu snahu a motiváciu v digitalizácii. Rovnako aj cudzie jazyky

⁷⁶ WULUR, Lies, MANDAGI, Deske W. *Employee Performance 2.0: Antecedents and Consequences of Gen Z Employees Performance*. [online]. 2023. SEIKO: Journal of Management & Business. ISSN: 2598-8301. [cit. 2023-11-23]. Dostupné na: [\(PDF\) Employee Performance 2.0: Antecedents and Consequences of Gen Z Employees Performance \(researchgate.net\)](#)

⁷⁷ NABAHANI, Putri - RIYANTO, Setyo. *Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment*. [online]. 2020. Journal of Sosial Science. 10.46799/jsss.v1i5.39. Str. 234. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: [\(PDF\) Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment \(researchgate.net\)](#)

⁷⁸ SAMDAHL, Erik. *NEW I4CP RESEARCH: 93% OF GEN Z SAYS SOCIETAL IMPACT AFFECTS WHERE THEY WORK*. [online]. 2015. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: [The Institute for Corporate Productivity \(i4cp\) - Future of Work & HR Research Firm in Why Gen Z talent will make or break the future of banking | EY - Global](#)

⁷⁹ Millennial Branding and Randstad US Release First Worldwide Study Comparing Gen Y and Gen Z Workplace Expectations. 2014. [online]. [cit. 2023-12-21]. Dostupné na: <https://www.prnewswire.com/news-releases/millennial-branding-and-randstad-us-release-first-worldwide-study-comparing-gen-y-and-gen-z-workplace-expectations-273627391.html>

predstavujú kľúčovú úlohu, a preto majú ďalšie generácie v rodinných podnikoch nenahraditeľnú úlohu pri inovatívnych prístupoch a podnetoch pre digitalizáciu.⁸⁰

Empirická štúdia od Sganda, z roku 2022 dokazuje, že uplatňovanie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom minimalizuje možnosť, že sa zamestnanci rozhodnú vymeniť a opustiť svoju prácu.⁸¹ Iný výskum Suslovej a Holopainena z roku 2019 sumarizoval niekoľko bodov, ktoré firmy môžu aplikovať na zvýšenie pracovnej spokojnosti generácie Z. Patrí tam implementácia flexibilného pracovného času, čo pomáha príslušníkom generácie Z získať nezávislosť pri formovaní a hodnotení svojich pracovných návykov spolu s oddychom, čím sa predchádza vyhoreniu. Flexibilné pracovné harmonogramy môžu zahŕňať možnosť pracovať v kancelárii alebo aj z domu.⁸²

1.4.3 Odmeňovanie

Z osobitných dôvodov má generácia Z tendenciu meniť zamestnanie, hneď keď sa jej naskytne príležitosť. Koncept organizačného záväzku je úzko spojený s úrovňou spokojnosti a pracovnou motiváciou zamestnancov. Čím väčšia je spokojnosť zamestnancov so svojou prácou, tým viac sa budú snažiť dosahovať svoje maximálne výkony. Naopak, nedostatok úspechov môže viesť k nezainteresovanosti. Odmeny a uznania poskytované organizáciou majú tendenciu zvýšiť spokojnosť zamestnancov a vytvárať pocit príslušnosti, čím sa podporuje lojalita a oddanosť voči organizácii. Preto sú spokojnosť, motivácia a oddanosť zamestnancov nezmerateľné aspekty, ktoré sú kľúčové pre udržanie zamestnancov vo firme. Peniaze nie sú na úplne prvom mieste pri výbere zamestnania. Očakávajú skôr viac flexibility a berú do úvahy ďalšie faktory okrem výšky platu.⁸³

⁸⁰ PILKOVÁ, Anna a kol. *Podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie optikou generácií*. 2021. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. ISBN 978-80-223-5318-2

⁸¹ SUGANDA, Uce C. *Reducing turnover intention: The mediating role of work-life balance and organizational commitment*. [online]. 2022. International Journal of Business Ecosystem & Strategy, 4(3), 01-12. [cit. 2023-12-21]. ISSN: 2687-2293. Dostupné na: <https://bussecon.com/ojs/index.php/ijbes/article/view/344/171>

⁸² SUSLOVA, Aleksandra - HOLOPAINEN, Lera. *Job satisfaction and employee motivation: Case generation Z*. [online]. KAMK. University of Applied Science, 2019. [cit. 2023-11-01]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/366705455_Work-Life_Balance_Job_Satisfaction_and_Performance_Among_Millennial_and_Gen_Z_Employees_A_Systematic_Review

⁸³ NABAHANI, Putri - RIYANTO, Setyo. *Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment*. [online]. 2020. Journal of Sosial Science. 10.46799/jsss.v1i5.39. Str. 234. [cit. 2023-12-23]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/366705455_Work-Life_Balance_Job_Satisfaction_and_Performance_Among_Millennial_and_Gen_Z_Employees_A_Systematic_Review

Napriek tomu, plány odmeňovania sú kľúčové pre inšpiráciu, nábor a udržanie mladých zamestnancov generácie Z. Efektívny manažment musí vhodne odmeňovať, zachovávať motiváciu a vyhýbať sa prílišným nákladom. Kompenzačné programy by mali byť prispôsobené preferenciám generácie Z, zahŕňajúc flexibilitu, rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, adekvátnu základnú mzdu, výkonnostné bonusy a možnosti kariérneho rastu. Otvorená komunikácia o možnostiach odmeňovania a spätnej väzbe hrá kľúčovú úlohu v budovaní dôvery a spokojnosti zamestnancov. Efektívny plán odmeňovania zabezpečuje získanie a udržanie špičkových zamestnancov z generácie Z, čo vedie k vyššej angažovanosti a produktivite.⁸⁴

Pre zamestnávateľov je dôležité pochopiť tieto faktory motivácie generácie Z, ktoré pôsobia na svojich a potenciálnych zamestnancov, pretože to umožňuje vytvoriť efektívne pracovné prostredie, zlepšuje zamestnaneckú spokojnosť a udržuje produktivnosť v práci pri dosahovaní firemných cieľov. Zohľadnenie preferencií generácie Z môže pomôcť firme prilákať, udržať a budovať silné pracovné tímy. Môžeme zhrnúť, že zamestnávatelia, ktorí dokážu porozumieť potrebám a preferenciám generácie Z, budú mať lepšie šance na úspech a udržateľnosť v dynamickom svete práce. Je to investícia do budúcnosti firmy a budovanie silnej základne zamestnancov, ktorí sú pripravení na budúce výzvy a príležitosti.

⁸⁴ RAMPEN, C. Derby et al. *The X-factors behind Gen Z employee performance*. [online]. 2023. Institute of Computer Science. ISSN 2685-4236. [cit. 2023-12-29]. Dostupné na: [\(PDF\) The X-factors behind Gen Z employee performance: A systematic review \(researchgate.net\)](#)

2 Cieľ práce

V rámci našej diplomovej práce sme sa sústredili na analýzu pracovnej motivácie generácie Z. Hlavným cieľom záverečnej práce je identifikovať špecifiká pracovnej motivácie generácie Z a navrhnúť odporúčania na zlepšenie motivácie a angažovanosti generácie Z v pracovnom prostredí. Hlavný cieľ práce bude dosiahnutý prostredníctvom parciálnych cieľov v teoretickej a praktickej rovine.

Parciálne ciele v teoretickej rovine:

1. Identifikovať pracovnú motiváciu ako súčasť motivačných faktorov v kontexte generácie Z.
2. Analyzovať súčasné teoretické prístupy k motivácii práce generácie Z.
3. Identifikovať špecifické charakteristiky a hodnoty generácie Z v pracovnom prostredí.

Parciálne ciele v praktickej rovine:

1. Realizovať empirický výskum na identifikáciu hlavných motivačných faktorov generácie Z v súčasnom pracovnom prostredí.
2. Zhromaždiť a analyzovať dáta o preferenciách a očakávaniach generácie Z voči pracovnému prostrediu.
3. Navrhnuť odporúčania, ako efektívne motivovať a angažovať generáciu Z v pracovnom prostredí na základe zistených poznatkov.

Výskumné otázky a hypotézy prieskumu

Pre dosiahnutie hlavného cieľa a parciálnych cieľov práce bola stanovená výskumná otázka a štyri štatistické hypotézy. Definovaná otázka a hypotézy budú predmetom výskumu v empirickej časti diplomovej práce. Vo výskumnej časti sme sa na identifikáciu individuálnych motivačných faktorov, pracovných postojov a hodnôt tejto generácie, sústredili na formulovanie hypotéz, ktoré nám pomohli testovať a overiť očakávania týkajúce sa motivácie generácie Z v rôznych pracovných kontextoch. Východiskovými hypotézami sme chceli podporiť výskumnú otázku, a tým priblížiť objasnenie komplexnosti motivačných faktorov vplyvajúcich na motiváciu práce.

Výskumná otázka:

Ako sa prejavujú individuálne motivačné faktory generácie Z v súčasnom pracovnom prostredí?

Východiskové hypotézy:

H1: Predpokladáme, že viac ako 60% respondentov v pracovnom prostredí uprednostňuje osobný kontakt pred virtuálnym prostredím.

H2: Predpokladáme, že generáciu Z v pracovnom prostredí viac motivujú pracovné príležitosti ako platové ohodnotenie.

H3: Predpokladáme, že aspoň 50% respondentov prikladá vysokú dôležitosť spätnej väzby zo strany zamestnávateľa.

H4: Predpokladáme, že najviac respondentov generácie Z vykonáva súčasnú prácu z dôvodu kariérneho rastu a pracovných príležitostí.

3 Metodika práce a metódy skúmania

V nasledujúcej kapitole sme sa zamerali na opísanie pracovných postupov, spôsobu zhromažďovania údajov, metód vyhodnotenia a interpretácii výsledkov a použitých vedeckých metód.

3.1 Pracovné postupy

V rámci diplomovej práce sme sa venovali primárne špecifikám motivácie práce generácie Z. Po zhromaždení a analýze domácej a zahraničnej literatúry sme sa zameriavali na praktickú časť. Na dosiahnutie cieľa sme realizovali zber primárnych údajov prostredníctvom kvantitatívneho prieskumu. Zvolili sme anonymné dopytovanie, ktoré bolo zamerané na pracujúcu skupinu ľudí narodenú po roku 1995, a tým sme ich zaradili do skúmanej generácie Z.

3.2 Spôsob zberu údajov

Dopytovanie prebehlo formou elektronického dotazníka vytvoreného pre účely diplomovej práce pomocou platformy Google Forms. Dotazník sme distribuovali respondentom prostredníctvom rôznych skupín na sociálnych sieťach. Spolu s dotazníkom bola rozposlaná sprievodná správa, ktorá upozorňovala na to, že dotazník by mali vyplniť len skupiny ľudí, ktorý sa narodili po roku 1995 a pracujú alebo už pracovali. Týmto sme dosiahli vysokú úspešnosť vyplnenia práve našou cieľovou skupinou. Prvé dve otázky z dotazníka nám rovnako zabezpečili to, že dotazník nám vyplnili len respondenti generácie Z. V prvej otázke sme sa pýtali, či sa respondenti narodili v rozpätí rokov 1995 – 2011. V prípade že odpoveď bola záporná, respondent bol z dotazníka vylúčený. V druhej otázke sme sa pýtali, či už respondent pracoval alebo pracuje. V prípade že odpoveď bola záporná, respondent bol z dotazníka vylúčený. Dotazník bol distribuovaný od 5. januára 2024 do 15. februára 2024. Celkovo sa ho zúčastnilo 225 respondentov, pričom finálny počet po vyfiltrovaní nekvalifikovaných respondentov bol 190.

3.3 Metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Na vyhodnotenie výsledkov z dotazníka sme použili matematicko – štatistické metódy. Na zaznamenanie výsledkov sme použili deskriptívnu štatistiku, výsledky boli prehľadne

znázornené v grafoch a tabuľkách. Pred samotným zberom údajov sme si vytvorili výskumnú otázku podporenú štyrmi východiskovými hypotézami, u ktorých sme po ukončení výskumu overovali platnosť.

Okrem dopytovania prostredníctvom dotazníka sme pracovali aj s tromi zahraničnými štúdiami, ktoré sa zaoberali problematikou motivácie práce generácie Z. Po preštudovaní sme si vybrali vybrané výsledky, ktoré sme zaznamenali v prehľadných grafoch tabuľkách. Po získaní úplného obrazu všetkých výsledkov, sme sa zamerali na formulovanie návrhov a odporúčaní.

3.4 Použité vedecké metódy

V záverečnej práci sme aplikovali rôzne vedecké metódy. Tieto metódy sme aplikovali v rámci práce pri analýze literatúry, kvantitatívnom prieskume, interpretácii výsledkov, formulovaní záverov a odporúčaní, čím sme zabezpečili komplexné a systematické spracovanie problematiky motivácie práce generácie Z. Pracovali sme s analýzou a syntézou domácej a zahraničnej literatúry na identifikáciu špecifik motivácie práce generácie Z, analyzovali a syntetizovali sme výsledky kvantitatívneho prieskumu na vytvorenie komplexného obrazu motivácie práce generácie Z. Komparáciu sme využili pri porovnávaní výsledkov nášho výskumu s výsledkami zahraničných štúdií. Získané poznatky a výsledky sme abstrahovali do záverov, odporúčaní a vizualizácie výsledkov kvantitatívneho prieskumu prostredníctvom grafov a tabuliek. Induktívna štatistika bola zameraná na vytvorenie a overenie hypotéz a deskriptívna štatistika bola potrebná pre prehľadné, grafické zaznamenanie výsledkov prieskumu.

4 Výsledky práce

V súčasnosti je pochopenie pracovnej motivácie a hodnôt mladých ľudí kľúčové pre zamestnávateľov, ktorí túto generáciu zamestnávajú a budú zamestnávať najbližšie roky. S ohľadom na túto problematiku sme vybrali niekoľko štúdií z rôznych zdrojov, ktoré sa zaoberajú problematikou spojenou s motiváciou práce generácie Z. Tieto štúdie poskytujú pohľad na preferencie, hodnoty a očakávania tejto mladej pracovnej sily voči svojim zamestnávateľom. Zameriavajú sa na rôzne aspekty, vrátane motivácie v práci, environmentálnej udržateľnosti, spoločenskej zodpovednosti, komunikácie, ako aj kariérneho rastu. Výsledky týchto štúdií nám umožňujú lepšie pochopiť potreby a preferencie generácie Z v pracovnom prostredí.

Výsledky záverečnej práce sme rozdelili do dvoch častí. V prvej časti sme vybrali tri zahraničné štúdie, ktoré sa zaoberali skúmaním generácie Z a jej správaním v pracovnom prostredí. Z každej štúdie sme vybrali špecifické výsledky, vhodné pre našu prácu. Vybrané výsledky sme zaznamenali v tabuľkách a grafoch. Vychádzali sme zo štúdie Randstad Workmonitor z roku 2022⁸⁵, zo štúdie vykonanej Univerzitou XYZ z roku 2018⁸⁶ a štúdie Kajaani University of Applied Sciences z roku 2019⁸⁷. V druhej časti sme vyhodnocovali vlastné výsledky na základe dopytovania formou dotazníka.

⁸⁵ *How companies can adopt a gen z mindset*. 2022. [online]. Randstad. [cit. 2024-02-01]. Dostupné na: <https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/how-companies-can-adopt-a-gen-z-mindset/>
https://www.randstad.com/s3fs-media/rscom/public/2022-04/Randstad_Workmonitor_2022.pdf

⁸⁶ *Ready Or Not, Here We Come*. 2018. [online] . University XYZ. [cit. 2024-02-01]. Dostupné na: [Ready or Not, Here We Come - ENGAGE THE NEXT GENERATION NOW \(xyzuniversity.com\)](#)
[Ready-or-Not-Here-Comes-Z-Final.pdf \(xyzuniversity.com\)](#)

⁸⁷ SUSLOVA, Aleksandra - HOLOPAINEN, Lera. *Job Satisfaction and Employee Motivation: Case Generation Z*. [online]. 2019. Kajaani University of Applied Sciences. [cit. 2024-02-01]. Dostupné na: [Microsoft Word - L&A Version2_final2.docx \(theseus.fi\)](#)

4.1 Výsledky štúdií v oblasti pracovnej motivácie

4.1.1 Randstad Workmonitor

Štúdia s názvom Workmonitor, vykonaná spoločnosťou Randstad z roku 2022. Jej výskumnú vzorku tvorilo 35 000 zamestnancov všetkých generácií na 34 trhoch sveta. Z tejto štúdie sme vybrali nasledovné výsledky, ktoré sa týkali generácie Z.

Tabuľka 4: Workmonitor 2022

Workmonitor 2022	
48%	Respondenti generácie Z by odmietli prácu u zamestnávateľa, ktorý nevenuje pozornosť hodnotám, ako je environmentálna udržateľnosť.
42%	Respondenti generácie Z by bolo ochotní zarábať menej, ak by ich práca prispievala k spoločenskej zodpovednosti.
41%	Respondenti generácie Z by ukončili svoje zamestnanie, ak by sa nezlučovalo s ich osobným životom.
40%	Respondenti Generácie Z by radšej boli nezamestnaní, než by mali prácu, v ktorej by boli nešťastní.
40%	Respondenti generácie Z by neprijali prácu, ktorá by im neumožňovala flexibilitu pracovného miesta.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Randstad – Workmonitor 2022

Výsledky zo štúdie Workmonitor poukazujú na to, že generácia Z má svoje priority a hodnoty pri výbere zamestnania a nehodnotia ho len z finančného aspektu. Ako môžeme vidieť v tabuľke č.4, takmer polovica respondentov by odmieta prácu u zamestnávateľa, ktorý nevenuje pozornosť hodnotám, ako je environmentálna udržateľnosť. Ďalších 42% by bolo ochotných zarábať menej, aby prispeli k spoločenskej zodpovednosti. Tento trend poukazuje na silné presvedčenie, že práca generácie Z by mala mať pozitívny vplyv

na spoločnosť. Sú ochotní obetovať finančnú odmenu za možnosť podieľať sa na pozitívnych spoločenských zmenách.

41% generácie Z by ukončilo svoje zamestnanie, ak by sa nezlučovalo s ich osobným životom, čo zdôrazňuje dôležitosť rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Mladí ľudia si cenia zmysluplnú prácu a tiež spoločnosti, ktoré podporujú hodnoty, ktoré sú im blízke. Ak pracovné prostredie neprináša ich hodnoty alebo osobnú spokojnosť, sú ochotní aktívne hľadať iné možnosti. Toto správanie môže podporovať dynamiku pracovného trhu a nútiť zamestnávateľov prispôbiť sa novým očakávaniam generácie Z.

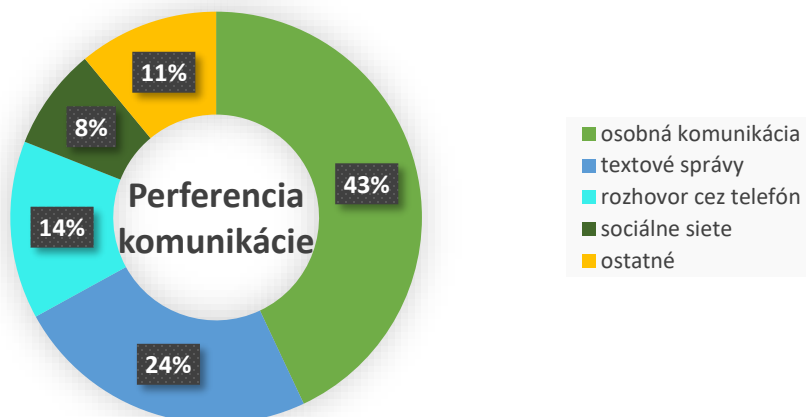
Približne 40% respondentov generácie Z by bolo radšej nezamestnaných než by pracovali vo firme, v ktorej by boli nešťastní, a rovnaký podiel by neprijal prácu, ktorá by im neumožňovala flexibilitu pracovného miesta. Celkovo vzaté, preferencia generácie Z pre možnosť práce z domu je odrazom ich hodnôt, technologických návykov a potreby rovnováhy v živote. Táto preferencia súvisí s dôležitými aspektmi súčasného pracovného prostredia a životného štýlu generácie Z, ktorú by mali zamestnávatelia zohľadňovať.

Celkovo tieto výsledky naznačujú, že pre generáciu Z nie je zamestnanie iba prostriedkom na získanie finančných prostriedkov, ale skôr predstavuje spôsob, ako aktívne prispieť k lepšiemu svetu. Ich preferencia pre environmentálnu udržateľnosť, spoločenskú zodpovednosť a rovnováhu medzi pracovným a osobným životom sú dôležité signály pre budúcnosť pracovného prostredia. Pre zamestnávateľov je kľúčové chápať tieto hodnoty a ponúknuť prostredie, kde môže generácia Z naplniť svoje očakávania a prispieť k tvorbe pozitívneho vplyvu vo svojej pracovnej sfére.

4.1.2 Univerzita XYZ

Univerzita XYZ vykonala celosvetový prieskum s výskumnou vzorkou 1 801 respondentov generácie Z, aby odhalila poznatky o tom, aký vplyv má generácia Z na prácu, učenie sa a komunikáciu. Z tejto štúdie sme vybrali vybrané výsledky.

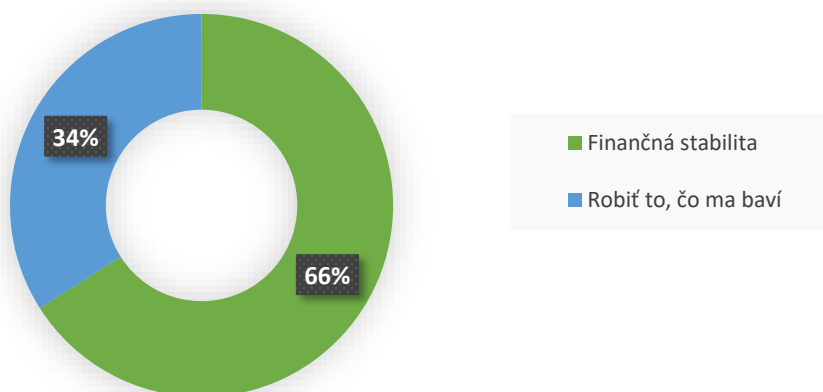
Graf 1: Preferencia komunikácie



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Univerzity XYZ

Napriek tomu, že generácia Z je považovaná za generáciu internetu, najčastejšie preferuje osobnú komunikáciu. Pričom 43% respondentov uprednostňuje túto formu interakcie. Ďalej, textové správy sú druhou najobľúbenejšou formou komunikácie. Rozhovor cez telefón a sociálne médiá majú menšiu preferenciu, pričom 14% respondentov generácie Z uviedlo telefonickú komunikáciu a 8% uprednostňuje komunikáciu prostredníctvom sociálnych sietí. Generácia Z vyniká v oblasti technologického povedomia, no napriek tomu dáva prednosť osobnému kontaktu. To znamená, že táto skupina je zameraná na autenticitu a preferuje skutočné, osobné spojenie. Zároveň digitálne prostriedky komunikácie, ako sú textové správy, majú tiež svoje miesto v komunikačných preferenciách generácie Z.

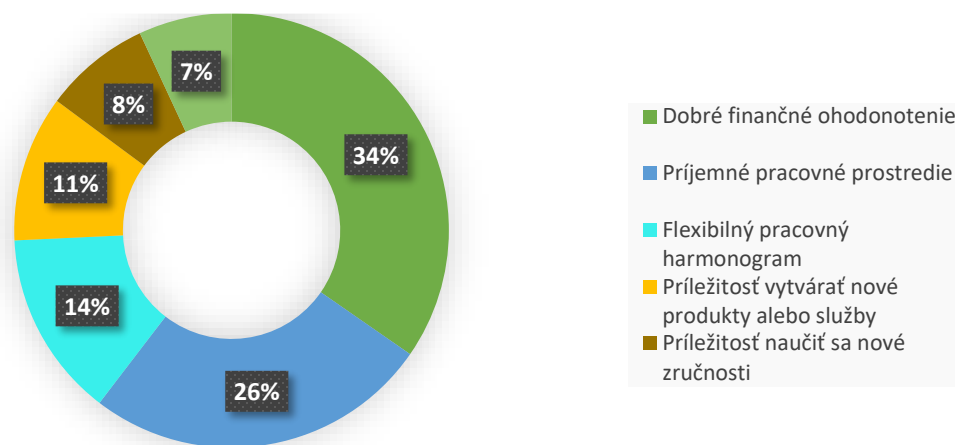
Graf 2: Čo považujete za dôležitejšie?



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Univerzity XYZ

Výsledky Univerzity XYZ ukazujú, že 34% respondentov zdôrazňuje dôležitosť vykonávania práce, ktorá ich baví, čo naznačuje, že pre nich je dôležité najst' zmysluplnosť a radosť v tom, čo robia. Naopak, výrazná väčšina, konkrétne 66%, uprednostňuje finančnú stabilitu. Tieto výsledky poukazujú na rozmanitosť hodnôt a priorít medzi členmi tejto skupiny. Zatiaľ čo pre niektorých je prioritou zmysel práce, pre iných je dôležitá finančná bezpečnosť a stabilita.

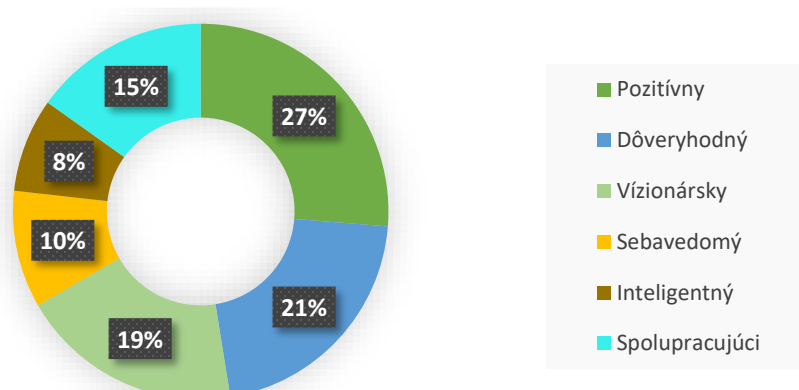
Graf 3: Preferencia výberu zamestnania



Zdroj: vlastné spracovanie podľa XYZ

Pri otázke, ktoré faktory sú rozhodujúce pri výbere zamestnania, respondenti generácie Z uviedli nasledovné odpovede zaznamenaná v grafe č.3. Motivujúca mzda predstavuje kľúčový aspekt, čo svedčí o značnej dôležitosti finančného hľadiska v oblasti zamestnania. Dobré finančné ohodnotenie si zvolilo najviac respondentov, čo je 34%. Taktiež je významná snaha hľadať príjemné pracovné prostredie, pričom to tvorí druhý najdôležitejší faktor v rozhodovaní. Flexibilný pracovný harmonogram má tiež svoje miesto, hoci v menšej miere, čo odzrkadľuje dopyt po pracovných podmienkach, ktoré umožňujú vyváženosť pracovného a súkromného života. Príležitosť vytvárať nové produkty alebo služby, príležitosť naučiť sa nové zručnosti a zamestnávateľ so sústredením na komunitu a podporu príčin a dobrovoľníctvo predstavujú ďalšie aspekty, ktoré sú pre túto generáciu relevantné. Môžeme zhrnúť, že zamestnávatelia budú konkurencieschopnejší a pre zamestnancov atraktívnejší, ak budú schopní poskytnúť vyvážený balík výhod a pracovných podmienok, ktorý zohľadňuje túto rôznorodú škálu preferencií.

Graf 4: Preferencia vlastností vedúceho pracovníka



Zdroj: vlastné spracovanie podľa XYZ

Pre Generáciu Z je najdôležitejším aspektom v práci, aby pracovala s vedúcim pracovníkom, ktorý sa vyznačuje pozitívnym prístupom. Významný typ preferencie je aj líder ktorý je dôveryhodný a vizionársky. Ďalej respondenti označili lídrov, ktorí by mali byť spolupracujúci, sebavedomí a inteligentní. Tieto hodnoty svedčia o potrebe podporujúceho a inšpirujúceho vedenia, čo môže mať pozitívny vplyv na ich angažovanosť a výkonnosť v pracovnom prostredí.

4.1.3 Kajaani University of Applied Sciences

Ďalšia zahraničná štúdia z roku 2019 bola zameraná na motiváciu práce, kde výskumnú vzorku tvorili fínsky študenti z Kajaani University of Applied Sciences. Výskumná vzorka tvorila 96 respondentov z generácie Z.

Tabuľka 5: Kajaani University of Applied Sciences

Kajaani University of Applied Sciences	
85%	Respondenti generácie Z chcú byť v zamestnaní vypočutí a chcú ovplyvňovať svoje úlohy.
84%	Respondenti generácie Z chcú od zamestnávateľa dostávať úplnú spätnú väzbu svojho pracovného výkonu.
82%	Respondenti generácie Z chcú pociťovať, že ich zamestnávateľ považuje za dôležitého člena organizácie.
70%	Respondenti Generácie Z chcú, aby ich zamestnávateľ motivoval k vyššiemu výkonu.
63%	Respondenti generácie Z považujú v práci kariérny rast za hlavný motivačný faktor.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kajaani University of Applied Sciences

Výsledky naznačujú, že Generácia Z hodnotí za kľúčové, byť vypočutý a možnosť ovplyvňovať svoje pracovné úlohy. 85% respondentov generácie Z si želá, aby boli v práci vypočutí, čo svedčí o ich potrebe aktívnej participácie vo vlastnom pracovnom prostredí. Zároveň si želajú od zamestnávateľa dostávať úplnú spätnú väzbu a pociťovať dôležitosť voči organizácii v ktorej pracujú, čo poukazuje na ich očakávania voči vedeniu a zamestnávateľskej kultúre. Zamestnávateľia, ktorí vytvárajú prostredie, kde sa členovia generácie Z cítia cenní a dôležití, môžu udržať ich lojalitu. Výsledky naznačujú, že vnímanie vlastnej hodnoty v pracovnom prostredí je pre túto generáciu veľmi dôležité. Generácia Z má vysoký záujem o získanie konkrétnej a úplnej spätnej väzby týkajúcej sa ich pracovného výkonu. Toto svedčí o snahe o osobný a profesijný rast, pričom chcú mať jasné informácie o tom, ako sa vyvíjajú v ich pracovné výkony a povinnosti. Zamestnávateľia, ktorí aktívne poskytujú spätnú väzbu, môžu pritiahnúť a viac udržať pozornosť tejto generácie.

70% respondentov kladie dôraz na motiváciu k vyššiemu výkonu a tiež silným dôrazom na kariérny rast. Pre túto generáciu je dôležitá nielen samotná práca, ale aj prostredie, ktoré ich povzbudzuje a motivuje. 63% naznačuje túžbu generácie Z po postupovaní vo svojej profesionálnej kariére a pravdepodobne očakávajú, že zamestnávateľ bude aktívne podporovať ich kariérny rozvoj. Tento dôraz na kariérny rast môže byť kľúčovým faktorom pri získavaní a udržiavaní ich angažovanosti v pracovnom prostredí.

Zo zahraničných výskumov nám vyplýva, že pre generáciu Z je dôležité, aby cítili zo strany zamestnávateľa, že si ich prácu cení. Tiež to, že táto generácia uprednostňuje motiváciu a odmeny, ktoré sú viac ako len finančné, a že spokojnosť zamestnancov je úzko spojená s ich motiváciou. Pre podniky je kľúčové venovať pozornosť týmto faktorom a poskytovať prostredie, ktoré podporuje osobný rast a zapájanie zamestnancov. S ohľadom na tieto motivácie by mali zamestnávatelia klásť dôraz na transparentnosť v oblasti hodnôt, aktivity pre udržateľnosť a rozmanitosť, a tiež poskytovať možnosti flexibilnej práce.

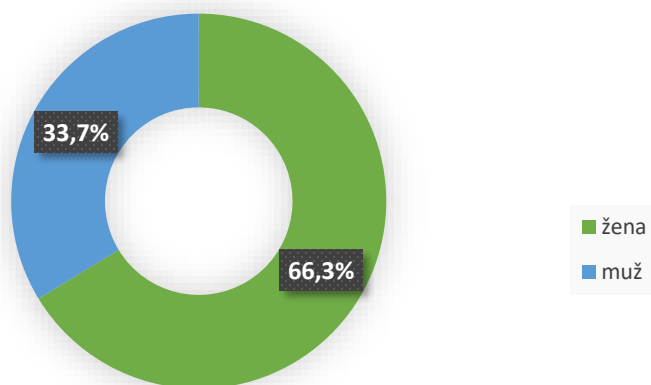
4.2 Výsledky dotazníka

4.2.1 Demografická vzorka

V prvej otázke sme sa respondentov pýtali, či sa narodili po roku 1995. V prípade, že respondenti boli starší a označili že sa narodili pred rokom 1995, boli z dotazníka vylúčení a nemohli pokračovať vo vyplňaní dotazníka ďalej. V druhej otázke sme sa respondentov pýtali, či sú zamestnaní, alebo či už pracovali. V prípade, že odpoveď bola záporná, respondenti boli z dotazníka vylúčení. Prvými dvoma otázkami sme zabezpečili to, že na otázky odpovedala len vybraná skupina respondentov, ktorú sme preferovali. Preferovanú výskumnú vzorku tvorili pracujúci respondenti generácie Z, tzn. narodení po roku 1995.

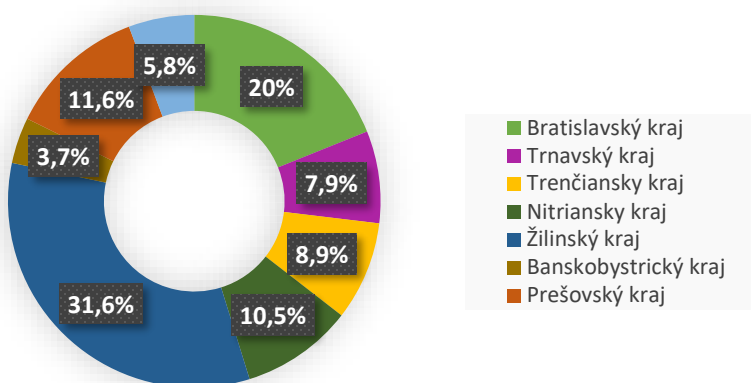
Našu výskumnú vzorku tvorili v prevahe ženy 66,3% a 33,7% mužov. Najviac respondentov generácie Z pochádzalo zo žilinského kraja 31,6%, nasledoval bratislavský kraj 20%, prešovský kraj 12%, nitriansky kraj 10,5%, trenčiansky kraj 8,9%, trnavský kraj 7,9%, košický kraj 5,8% a banskobystrický kraj 3,7%. Uvedené výsledky sú znázornené v grafe č. 6. Graf č. 7 zobrazuje dosiahnuté vzdelanie respondentov generácie Z. Najviac respondentov malo ukončené vysokoškolské vzdelanie 1. a 2. stupňa (49,9%), ďalej stredoškolské vzdelanie maturitou tvorilo 38,9%, stredoškolské bez maturity tvorilo 8,9% a vysokoškolské vzdelanie 3. stupňa 2,3%.

Graf 5: Pohlavie respondentov



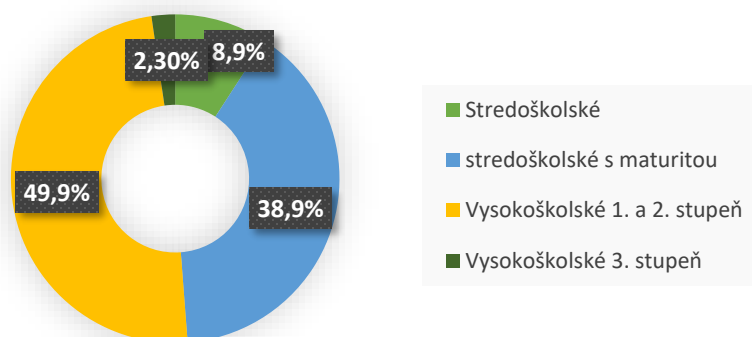
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 6: Bydlisko respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

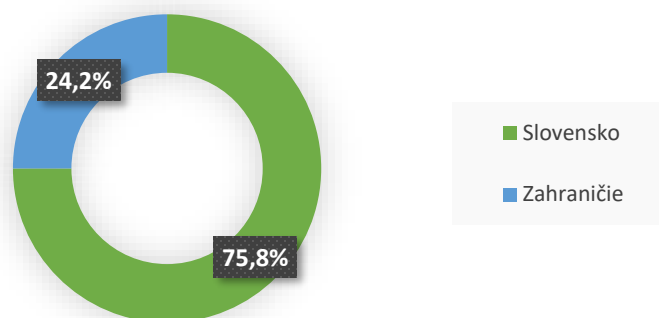
Graf 7: Vzdelanie respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

4.2.2 Súčasné pracovné postavenie generácie Z

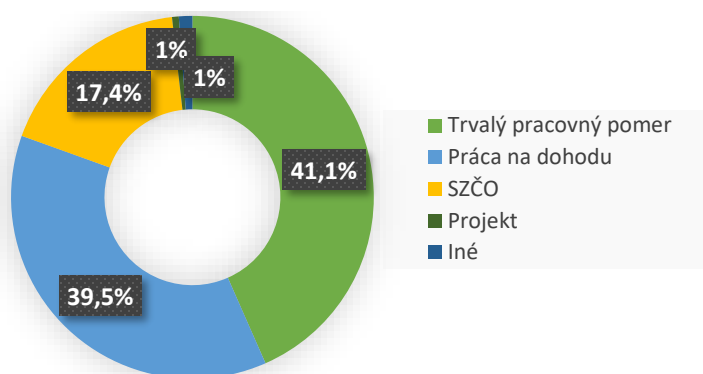
Graf 8: Kde pracujete?



Zdroj: vlastné spracovanie

Respondentov generácie Z sme sa pýtali aj to, kde pracujú. Vyššie percento preferuje prácu vo svojej rodnej krajine, na Slovensku (75,8%). Mladí ľudia aj napriek tomu vyhľadávajú prácu v zahraničí a značné percento až 24,2% respondentov uprednostňujú pracovné príležitosti v zahraničí.

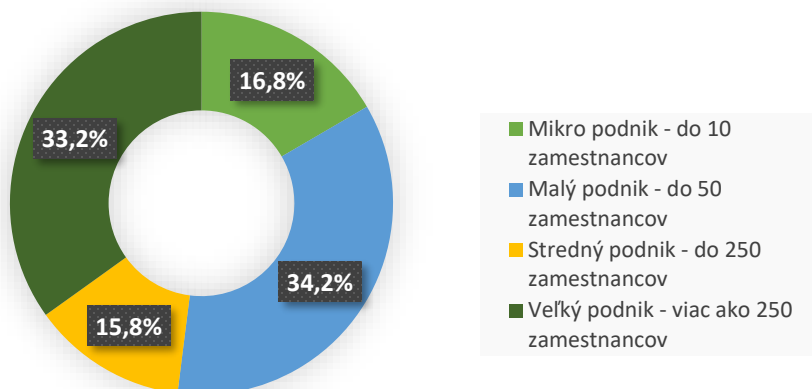
Graf 9: V akej pracovnej pozícii sa nachádzate?



Zdroj: vlastné spracovanie

Zaujímala nás súčasná pracovná pozícia generácie Z. Respondenti najčastejšie uviedli, že pracujú na trvalý pracovný pomer 41,1%, nasledovala práca na dohodu 39,5% a 17,4% tvorili samostatne zárobkovo činné osoby - SZČO. Respondenti pracujúci na dohodu naznačujú to, že mladá generácia ešte študuje. Na druhej strane, takmer 18% respondentov už podniká.

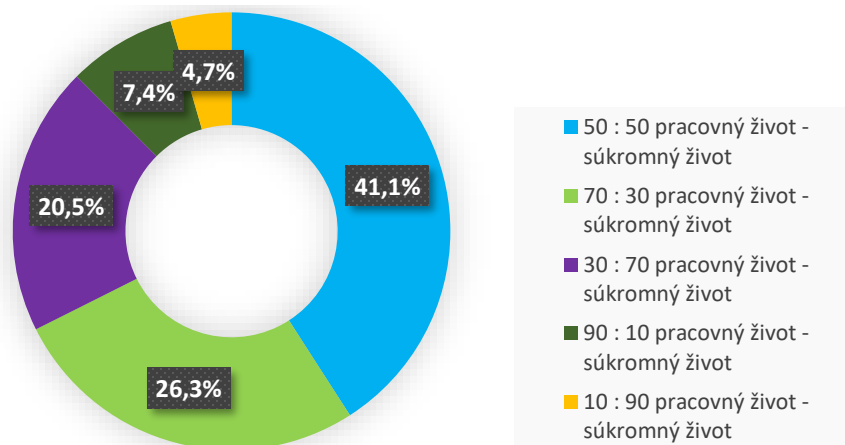
Graf 10: Veľkosť podniku v ktorom pracujete?



Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky grafu č. 10 znázorňujú, že respondenti preferujú prácu najčastejšie v malom podniku do 50 zamestnancov (34,2%) a na druhom mieste sa umiestnil veľký podnik s viac ako 250 zamestnancami (33,2%). 16,8% respondentov generácie Z preferuje prácu v mikro podniku a 15,8% pracuje v strednom podniku. Malé aj veľké podniky predstavujú pre respondentov atraktívnu voľbu pracovného miesta.

Graf 11: V akom pomere máte svoj pracovný a súkromný život?



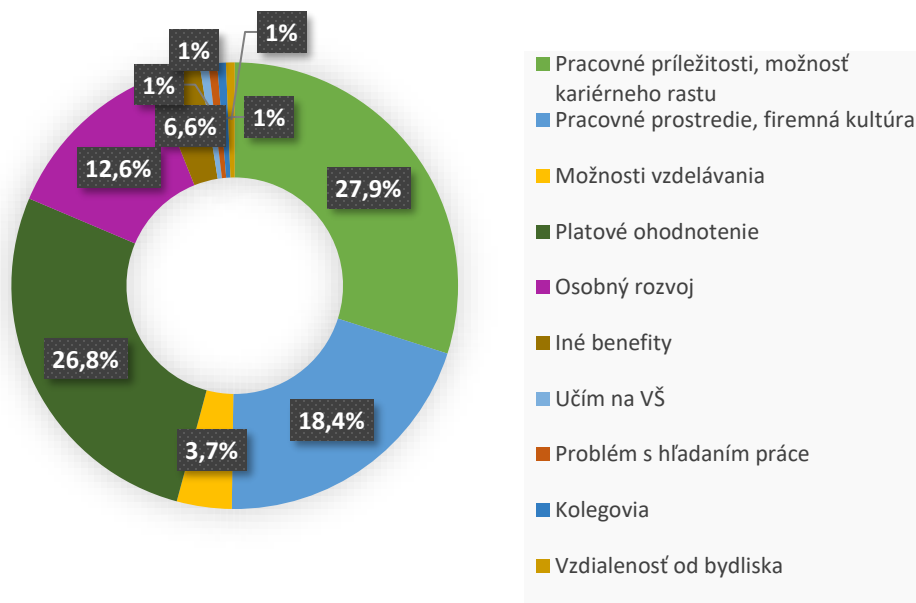
Zdroj: vlastné spracovanie

Pri otázke „V akom pomere máte svoj pracovný a súkromný život?“ respondenti generácie Z reagovali nasledovne:

1. 50:50 pracovný život – súkromný život (41,1%)
2. 70:30 pracovný život – súkromný život (26,3)
3. 30:70 pracovný život – súkromný život (20,5%)
4. 90:10 pracovný život – súkromný život (7,4%)
5. 10:90 pracovný život – súkromný život (4,7%)

Z uvedených odpovedí generácie Z vyplýva, že väčšina respondentov preferuje pomerne vyvážený prístup k pracovnému a súkromnému životu, pričom najviac respondentov uviedlo, že majú približne rovnaké množstvo času venované práci a súkromným aktivitám (50:50). Naopak, iba menšina respondentov vyjadrila preferenciu pre extrémne nerovnovážne pomery, kde väčšina času je venovaná buď práci (90:10) alebo súkromným aktivitám (10:90). Z toho vyplýva, že väčšina mladých ľudí generácie Z dáva prednosť vyváženému prístupu medzi pracovným a súkromným životom.

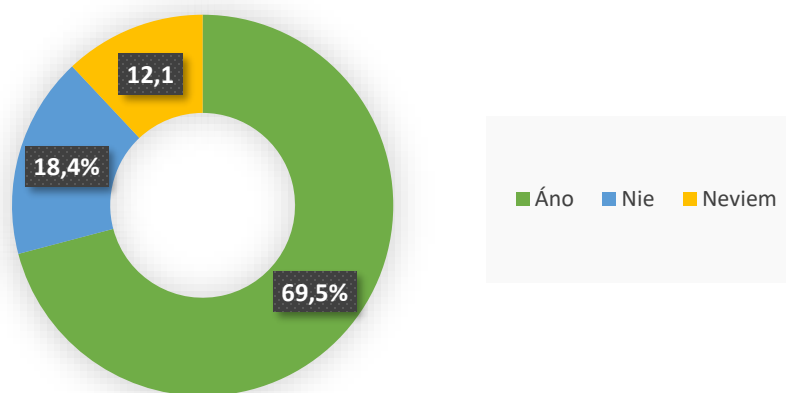
Graf 12: Z akého dôvodu ste uprednostnili súčasnú prácu?



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri otázke, „Z akého dôvodu ste uprednostnili súčasnú prácu?“, sme zaznamenali výsledky v grafe č. 12. Pracovné príležitosti, možnosť kariérneho rastu a platové ohodnotenie mali podobné percento preferencie. 27,9% respondentov vykonáva súčasnú prácu z dôvodu pracovných príležitosti, možnosti kariérneho rastu a 26,8% preferuje platové ohodnotenie. 18,4% respondentov označilo možnosť pracovné prostredie, firemná kultúra a 12,6% osobný rozvoj. 3,7% respondentov uprednostnilo súčasnú prácu z dôvodu možnosti vzdelávania. 6,6% označilo možnosť Iné benefity a pri doplnení vlastnej odpovede po 1% majú odpovede – Učím na vysokej škole, problém s hľadaním práce, kolegovia či vzdialenosť od bydliska.

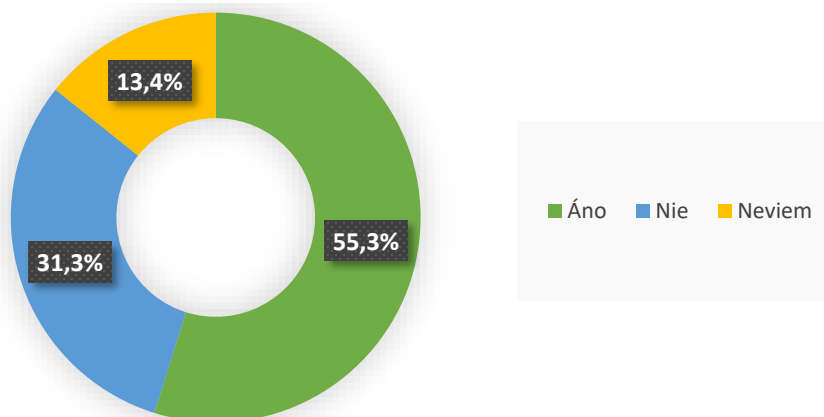
Graf 13: Uspokojuje Vás súčasné zamestnanie?



Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa grafu č. 13 sa zdá, že väčšina, čo tvorí 69,5% respondentov uspokojuje súčasné zamestnanie, 18,4% označilo možnosť nie a 12,1% respondentov nevedelo posúdiť, či ich súčasné zamestnanie uspokojuje, čo môže poukazovať na neistotu alebo zmiešané pocity ohľadom ich pracovnej situácie.

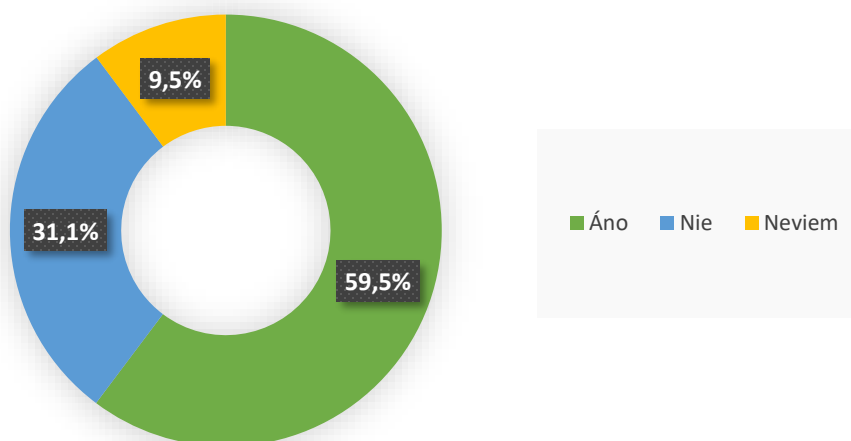
Graf 14: Ste vo svojej práci dostatočne motivovaný zamestnávateľom?



Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu č. 14 vidíme, že viac ako polovica respondentov (55,3%) je dostatočne motivovaná svojim zamestnávateľom a 31,3% označilo možnosť nie. 13,4% respondentov nevedelo posúdiť, či sú dostatočne motivovaní zamestnávateľom. Tento graf poukazuje na to, že motivácia zo strany zamestnávateľa hrá dôležitú úlohu vo vnímaní spokojnosti respondentov v pracovnom prostredí, pričom zvyšujúca sa miera motivácie môže pozitívne ovplyvniť ich pracovnú výkonnosť.

Graf 15: Je podľa Vás, Váš pracovný výkon primerane ohodnotený?



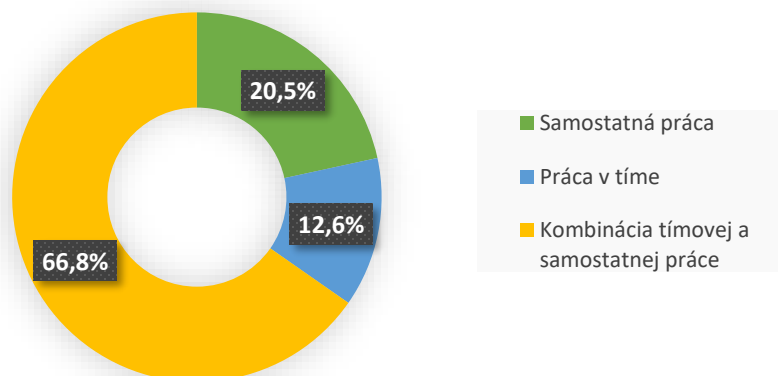
Zdroj: vlastné spracovanie

Respondenti generácie Z považujú svoj súčasný pracovný výkon za dostatočne ohodnotený, a to 59,5%. 31,1% respondentov nepovažujú svoj pracovný výkon za dostatočne ohodnotený a 9,5% respondentov generácie Z nevedelo posúdiť.

Z uvedených údajov nám vyplýva, že generácia Z prejavuje záujem o prácu najmä na Slovensku než v zahraničí. Vo vzťahu k pracovným postaveniam je trvalý pracovný pomer najčastejšie uvádzanou formou zamestnania. Malé aj veľké podniky sú atraktívnou voľbou pre respondentov. Z grafu o dôvodoch pre uprednostnenie súčasnej práce vyplýva, že pracovné príležitosti, možnosť kariérneho rastu a platové ohodnotenie sú kľúčovými faktormi. Väčšina respondentov je spokojná so súčasným zamestnaním a považuje svoj pracovný výkon za dostatočne ohodnotený.

4.2.3 Motivačné faktory

Graf 16: Akú formu práce preferujete?

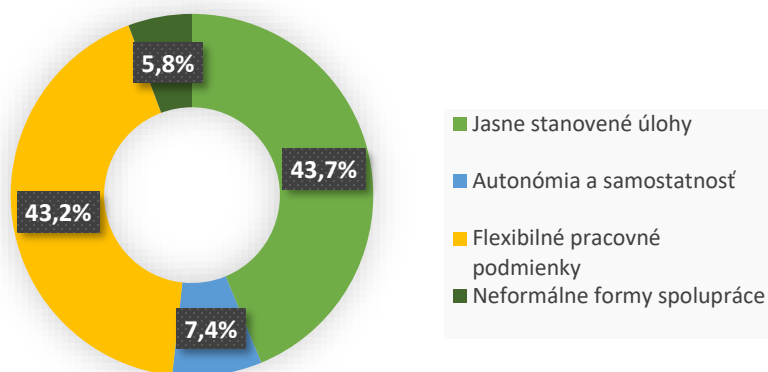


Zdroj: vlastné spracovanie

Generácia Z preferuje kombináciu tímovej a samostatnej práce, pričom až 66,8% respondentov uviedlo túto možnosť ako svoju prvú voľbu. Výsledok naznačuje, že pre túto generáciu je dôležité mať možnosť pracovať ako súčasť tímu, ale zároveň tiež samostatne, čo umožňuje využívať výhody oboch pracovných foriem a prispôbovať svoju prácu podľa konkrétnych situácií a úloh. Samostatná práca bola pre 20,5% respondentov dôležitou preferenciou. Tento výsledok naznačuje, že pre niektorých členov generácie Z je dôležité mať priestor na samostatné riešenie úloh a pracovať nezávisle bez potreby kooperácie s ostatnými.

Práca v tíme bola pre menší podiel respondentov menej preferovaná (12,6%). Tento výsledok naznačuje, že pre niektorých členov generácie Z môže byť pracovanie v tíme menej atraktívne v porovnaní so samostatnou prácou alebo kombináciou oboch foriem práce.

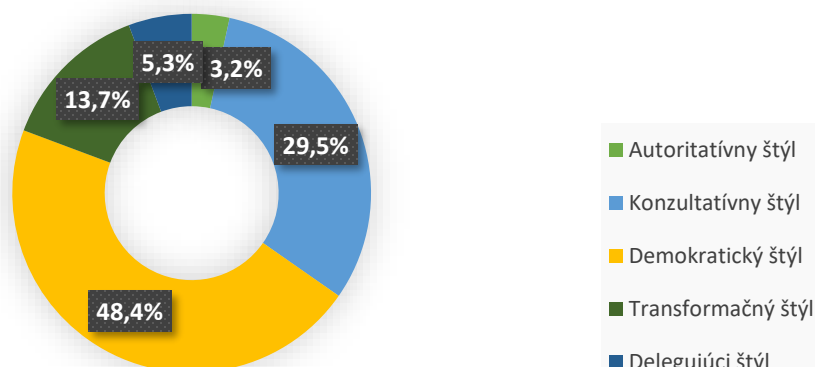
Graf 17: V akej pracovnej dynamike pracujete najefektívnejšie?



Zdroj: vlastné spracovanie

Generácia Z pracuje najefektívnejšie v prostredí s jasne stanovenými úlohami, kde až 43,7% respondentov preferuje túto možnosť. Tento výsledok naznačuje, že pre túto generáciu je dôležité mať presné a zrozumiteľné usmernenia pri vykonávaní svojej práce, čo im umožňuje lepšiu orientáciu a efektívnejšie plnenie úloh. Flexibilné pracovné podmienky boli pre 43,2% respondentov rovnako dôležitou preferenciou. Tento výsledok poukazuje na to, že pre generáciu Z je kľúčové mať možnosť prispôbovať svoj pracovný čas a prostredie podľa svojich individuálnych potrieb a preferencií, čo môže zahŕňať prácu z domu, flexibilný harmonogram alebo možnosť práce na rôznych miestach. Autonómia a samostatnosť v práci boli pre menší podiel respondentov (7,4%) dôležitou hodnotou. Tento výsledok naznačuje, že pre niektorých členov generácie Z je dôležité mať priestor na samostatné rozhodovanie a vykonávanie úloh bez nadmernej kontroly alebo dohľadu. Neformálne formy spolupráce boli pre 5,8% respondentov menej preferované. Tento výsledok naznačuje, že pre väčšinu generácie Z nie sú neformálne formy spolupráce tak efektívne ako jasne štruktúrované pracovné procesy.

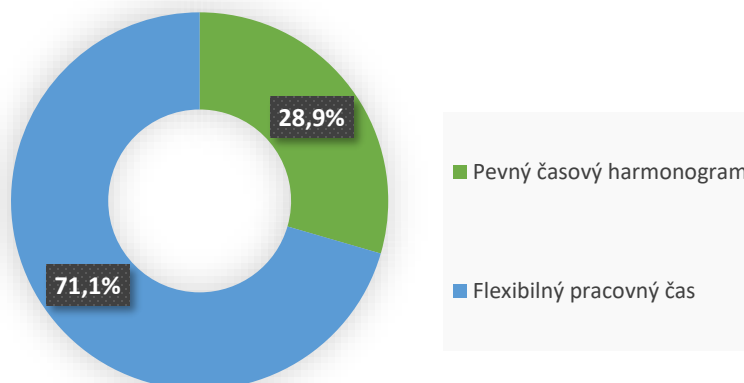
Graf 18: Aký štýl riadenia vedúceho pracovníka preferujete?



Zdroj: vlastné spracovanie

Generácia Z preferuje demokratický štýl riadenia, pričom až 48,4% respondentov uviedlo túto možnosť ako svoju prvú voľbu. Tento výsledok naznačuje, že pre generáciu Z je dôležité aktívne zapájať členov tímu do rozhodovacieho procesu a podporovať ich názory a spoluprácu pri hľadaní riešení. Konzultatívny štýl riadenia bol ako druhý v poradí, pre 29,5% respondentov dôležitou preferenciou. Tento výsledok naznačuje, že generácia Z je otvorená spolupráci s nadriadenými a ocenia, keď sú ich názory vypočítané a zároveň brané do úvahy pri rozhodovacom procese. Transformačný štýl riadenia bol pre 13,7% respondentov atraktívnou možnosťou. Tento výsledok poukazuje na to, že pre niektorých členov generácie Z je dôležité, aby ich nadriadení inšpirovali a motivovali napríklad komunikovaním vízie a hodnôt či odmenami. Autoritatívny a delegujúci štýl riadenia boli pre menší podiel respondentov (3,2% a 5,3%) menej preferované. Tieto výsledky naznačujú, že pre väčšinu generácie Z nie sú autoritatívny ani delegujúci štýly riadenia ideálnou voľbou, keďže preferujú väčšiu účasť a spoluprácu vo vedení tímu.

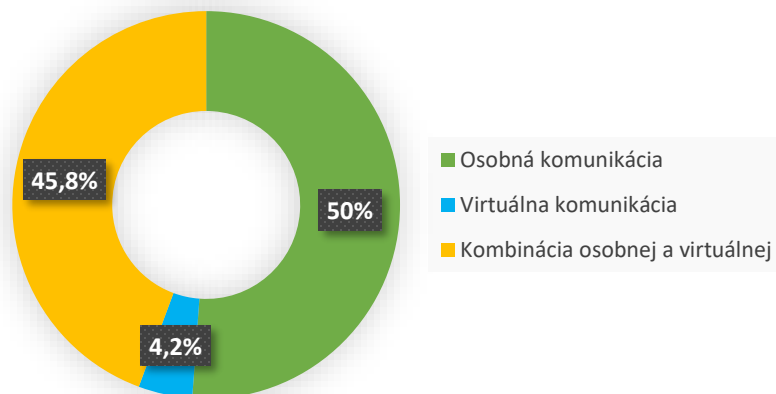
Graf 19: Aký pracovný čas preferujete?



Zdroj: vlastné spracovanie

Generácia Z preferuje flexibilný pracovný čas, pričom až 71,1% respondentov uviedlo túto možnosť ako svoju prvú voľbu. Tento výsledok naznačuje, že pre generáciu Z je dôležité mať kontrolu nad svojím pracovným časom a flexibilitu voči svojmu pracovnému harmonogramu, čo môže zahŕňať prácu z domu, skracovanie pracovného času alebo pružný začiatok a koniec pracovného dňa. Len menší podiel respondentov 28,9% uprednostňuje pevný časový harmonogram. Tento výsledok naznačuje, že pre niektorých členov generácie Z môže byť stabilný a predvídateľný pracovný čas dôležitý, ale pre väčšinu je flexibilita kľúčová pre ich pracovnú spokojnosť a rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom.

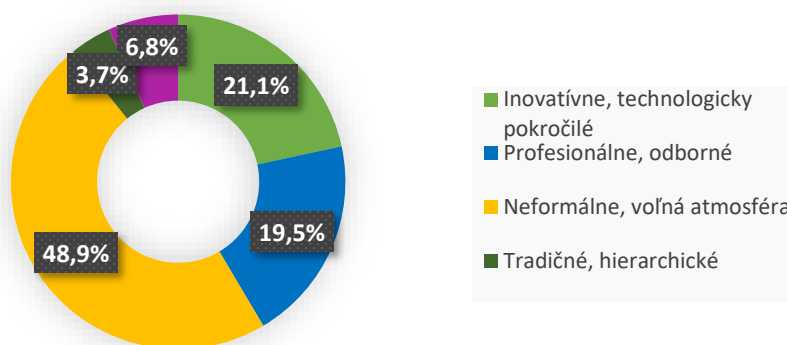
Graf 20: Aký typ komunikácie uprednostňujete v pracovnom prostredí?



Zdroj: vlastné spracovanie

Generácia Z preferuje osobnú komunikáciu v pracovnom prostredí, pričom až 50% respondentov uviedlo túto formu interakcie ako svoju prvú voľbu. Tento výsledok naznačuje, že pre našu cieľovú skupinu je dôležitá osobná interakcia a kontakt s kolegami ako aj s nadriadenými. Kombináciu osobnej a virtuálnej komunikácie uprednostňuje 45,8% respondentov. Tento výsledok poukazuje na to, že generácia Z je otvorená využívaniu technológií a virtuálnych nástrojov na komunikáciu, ale stále si cení osobný kontakt a interakciu. Len 4,2% respondentov uviedlo virtuálnu komunikáciu ako svoju preferovanú formu komunikácie v pracovnom prostredí. Tento výsledok hovorí o tom, že pre väčšinu generácie Z nie je virtuálna komunikácia tak dôležitá ako osobná a kombinovaná forma komunikácie.

Graf 21: Aké pracovné prostredie preferujete?

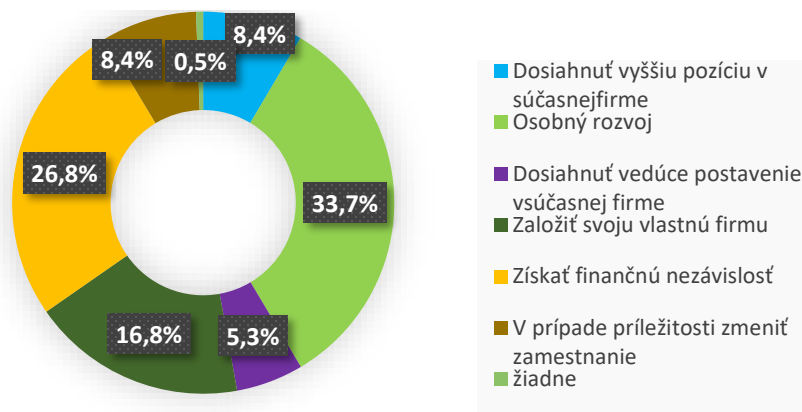


Zdroj: vlastné spracovanie

Generácia Z preferuje pracovné prostredie s neformálnou a voľnou atmosférou, pričom až 48,9% respondentov označilo túto možnosť za svoju prvú voľbu. Tento výsledok poukazuje na to, že pre generáciu Z je dôležitá flexibilita a priestor pre kreativitu a samostatnosť vo svojej práci. Na druhom mieste s 21,1% sa umiestnilo inovatívne a technologicky pokročilé pracovné prostredie. Tento výsledok poukazuje na záujem generácie Z o moderné technológie a inovácie, ktoré im môžu pomôcť efektívnejšie a kreatívne pracovať. Profesionálne a odborné pracovné prostredie označilo 19,5% respondentov ako svoju preferenciu. Tento výsledok naznačuje, že časť generácie Z si cení odbornú atmosféru a príležitosť pracovať s kvalifikovanými ľuďmi. Kreatívne pracovné prostredie bolo pre 6,8% respondentov dôležitou hodnotou, čo poukazuje

na ich túžbu po priestore pre tvorivosť a inováciu vo svojej práci. Tradičné a hierarchické pracovné prostredie bolo na poslednom mieste (3,7%).

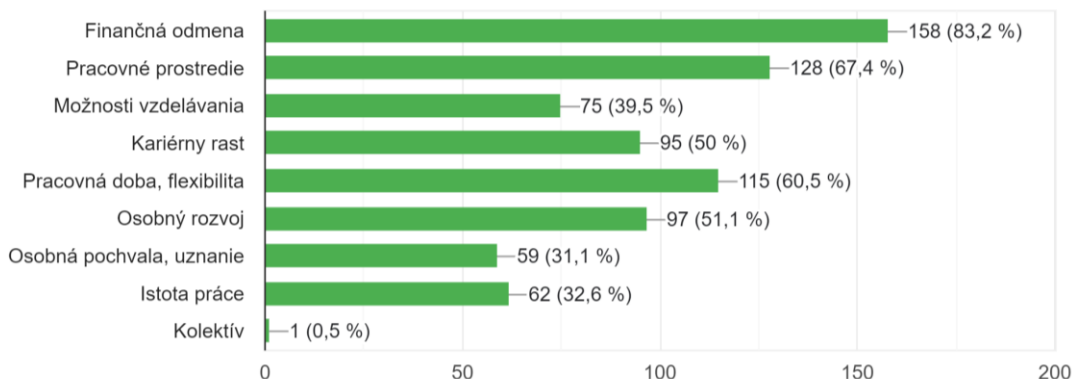
Graf 22: Aké máte dlhodobé kariérne ciele?



Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky preferencií generácie Z dlhodobých kariérnych cieľov poukazujú na to, že pre väčšinu respondentov je osobný rozvoj najdôležitejšou prioritou (33,7%). Tento výsledok svedčí o ich záujme o zdokonaľovanie sa a rast vo svojej kariére, čo môže zahŕňať získavanie nových zručností či vzdelávanie. Získať finančnú nezávislosť označilo 26,8% respondentov. Tento výsledok odzrkadľuje ich túžbu po finančnej stabilite a slobode v rámci ich kariéry. Založiť svoju vlastnú firmu je pre 16,8% členov generácie Z atraktívnou možnosťou, čo naznačuje ich podnikateľský duch a túžbu po vlastnom podnikaní. Naopak, iba malý podiel respondentov vyjadril záujem o dosiahnutie vyššej pozície 8,4% alebo vedúceho postavenia 5,3% v súčasnej firme. To môže naznačovať, že pre túto generáciu je dôležitejšie osobné uspokojenie a rozvoj než získanie vyššej alebo vedúcej pozície. Menší podiel respondentov (8,4%) vyjadril záujem o zmenu zamestnania v prípade príležitosti, čo by mohlo naznačovať, že väčšina generácie Z je stabilná vo svojich kariérnych cieľoch.

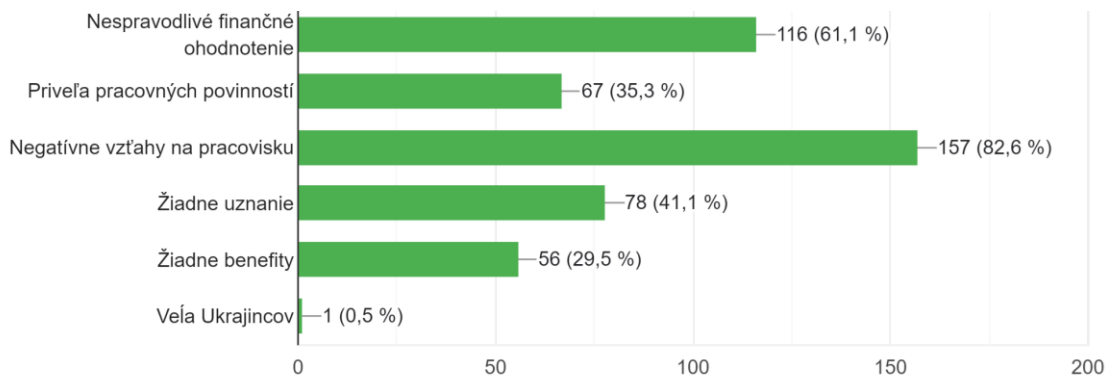
Graf 23: Aké sú pre vás najdôležitejšie motivujúce faktory?



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri otázke „Aké sú pre Vás najdôležitejšie motivujúce faktory?“ mali respondenti na výber z viacerých možností, a mohli označiť viac ako jednu odpoveď. Najviac označení zo všetkých odpovedí mala kategória finančná odmena ako najdôležitejší motivujúci faktor. Ako druhý najdôležitejší faktor ktorý motivuje respondentov generácie Z bolo pracovné prostredie. Nasledovala pracovná doba, flexibilita a osobný rozvoj. Na štvrtom mieste sa umiestnil kariérny rast a na piatom mieste možnosti vzdelávania. Menej atraktívne faktory motivácie boli: istota práce, osobná pochvala a uznanie. Pri možnosti iné, jeden respondent doplnil možnosť: kolektív.

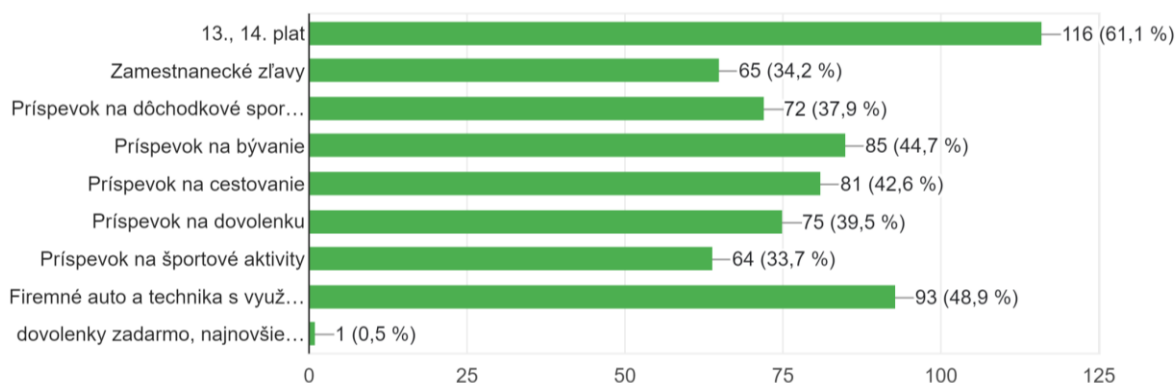
Graf 24: Ktoré faktory negatívne ovplyvňujú Vašu pracovnú motiváciu?



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri otázke „Ktoré faktory negatívne ovplyvňujú Vašu pracovnú motiváciu?“ mali respondenti na výber z viacerých možností, a mohli označiť viac ako jednu odpoveď. Respondenti označili negatívne vzťahy na pracovisku za najviac negatívny faktor v pracovnom prostredí. Ako druhý faktor ktorý negatívne ovplyvňuje pracovnú motiváciu je nespravodlivé finančné ohodnotenie. Ďalej nasledovalo žiadne uznanie, priveľa pracovných povinností a žiadne benefity. Pri možnosti iné, jeden respondent doplnil vlastnú možnosť : veľa Ukrajincov.

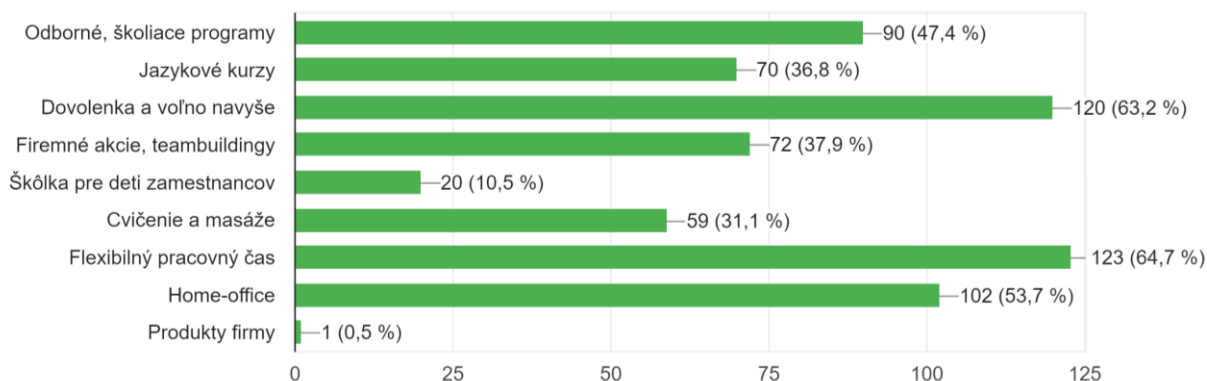
Graf 25: Aké finančné benefity sú pre Vás najatraktívnejšie?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri otázke „Aké finančné benefity sú pre Vás najatraktívnejšie?“ mali respondenti na výber z viacerých možností, a mohli označiť viac ako jednu odpoveď. Na prvom mieste sa umiestnil ako benefit 13., 14. plat. Nasledovalo firemné auto a technika s využitím aj na súkromné účely. Ďalej nasledoval príspevok na bývanie, príspevok na cestovanie a príspevok na dovolenku. Významný podiel ako atraktívneho finančného benefitu mal aj príspevok na dôchodkové sporenie. Najmenej atraktívne benefity boli Zamestnanecké zľavy a príspevok na športové aktivity. Pri možnosti iné, jeden respondent doplnil vlastnú možnosť : dovolenky zadarmo, najnovšie mobily.

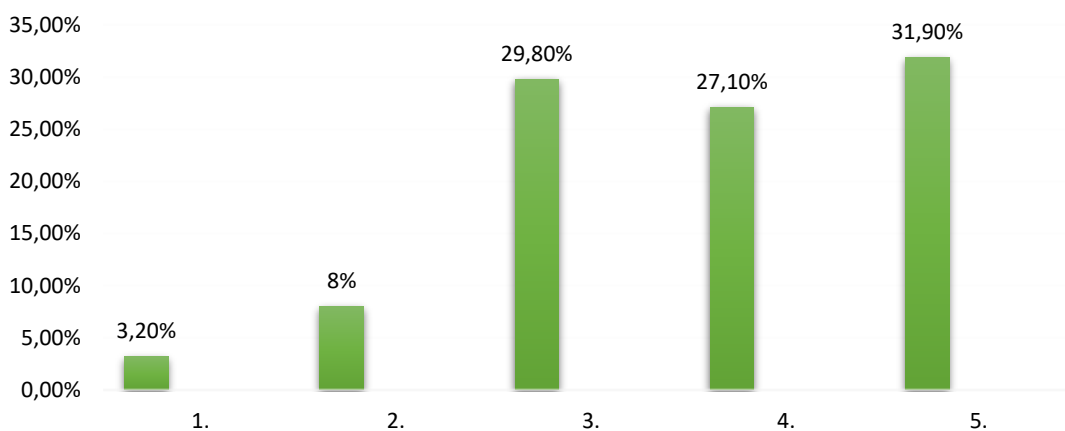
Graf 26: Aké nefinančné benefity sú pre Vás najatraktívnejšie?



Zdroj: Vlastné spracovanie

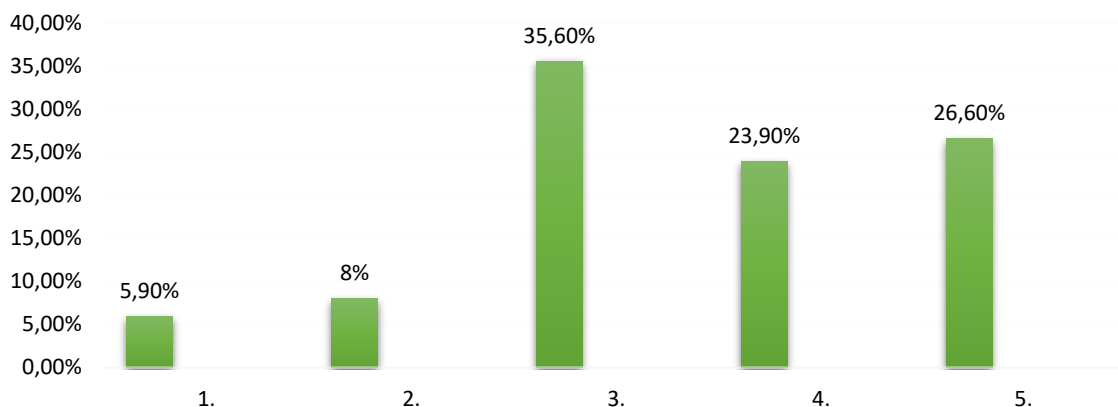
Pri otázke „Aké nefinančné benefity sú pre Vás najatraktívnejšie?“ mali respondenti na výber z viacerých možností, a mohli označiť viac ako jednu odpoveď. Za najviac atraktívne benefity sa takmer podobne umiestnili na prvom mieste a to dovolenka, voľno navyše a flexibilný pracovný čas. Ako ďalší nefinančný benefit nasledoval home-office, odborné, školiace programy, firemné akcie, teambuildingy a jazykové kurzy. Za najmenej atraktívne nefinančné benefity respondenti generácie Z považujú cvičenie, masáže a škôlku pre deti zamestnancov. Pri možnosti iné, jeden respondent doplnil vlastnú možnosť : Produkty firmy.

Graf 27: Do akej miery je pre Vás dôležitá motivácia pracovať v prostredí, ktoré uprednostňuje udržateľné riešenia a zodpovedné správanie zamerané na budúcnosť planéty?



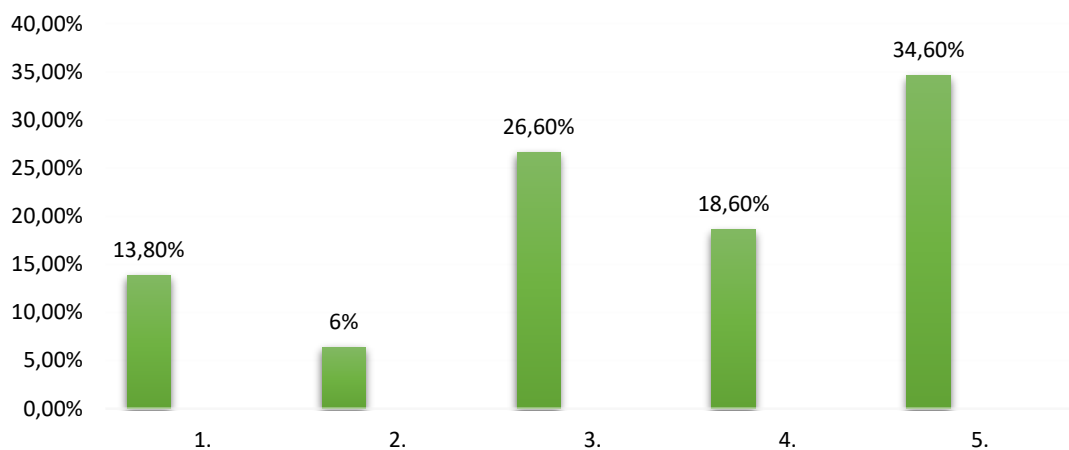
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 28: Do akej miery je pre Vás dôležitá motivácia pracovať v organizácii, ktorá je aktívne angažovaná v podpore environmentálnych, sociálnych a občianskych iniciatív s cieľom prispievať k pozitívnym spoločenským zmenám?



Zdroj: vlastné spracovanie.

Graf 29: Do akej miery je pre Vás dôležitá motivácia pracovať v multikultúrnom pracovnom prostredí, kde je dôležitá otvorenosť a diverzita vo vzťahu k etnickým, rasovým, genderovým a sexuálnym identitám?



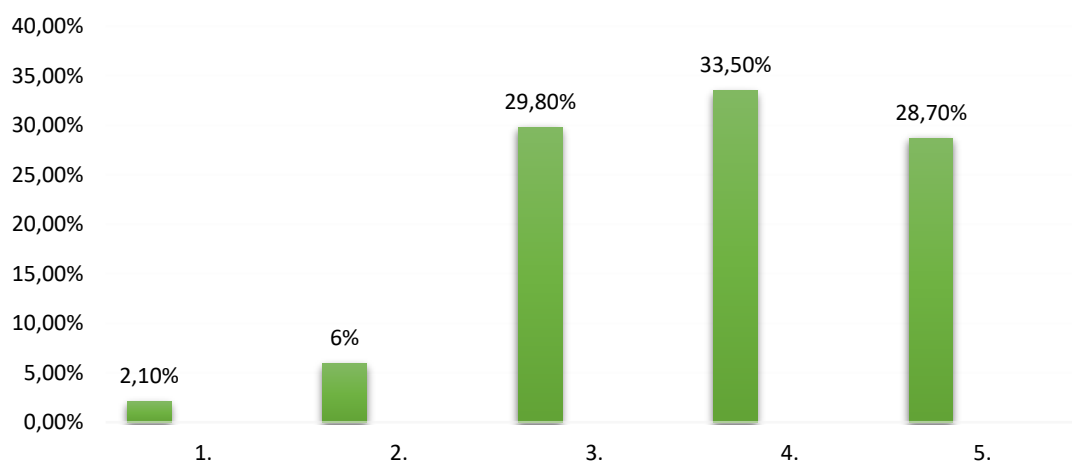
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 27 zobrazuje dôležitosť motivácie pracovať v prostredí, ktoré sa zameriava na udržateľné riešenia a zodpovedné správanie s ohľadom na budúcnosť planéty. Najväčšia časť respondentov generácie Z považuje túto motiváciu za "veľmi dôležitú", čo ju umiestňuje na 5. miesto v rebríčku. Výsledky v grafe č. 27 naznačujú, že väčšina respondentov považuje za dôležité pracovať v prostredí, ktoré sa zameriava na udržateľnosť a zodpovednosť voči budúcej generácii a planéte.

Podľa grafu č. 28 je pre väčšinu respondentov je dôležité pracovať v organizácii, ktorá aktívne podporuje environmentálne, sociálne a občianske iniciatívy s cieľom prispievať k pozitívnym spoločenským zmenám. Najviac respondentov, považuje túto motiváciu za "pomerne dôležitú" (umiestnená na 3. mieste).

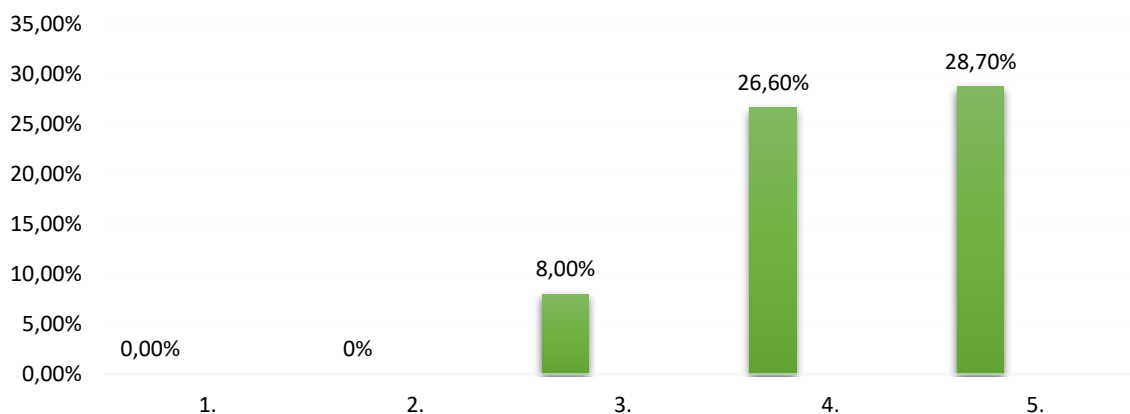
Výsledky z grafu č. 29 naznačujú podobne, že pre väčšiu časť respondentov je dôležité pracovať v multikultúrnom prostredí, kde je dôležitá otvorenosť a diverzita vo vzťahu k etnickým, rasovým, genderovým a sexuálnym identitám.

Graf 30: Do akej miery je pre Vás dôležitý kariérny rast?



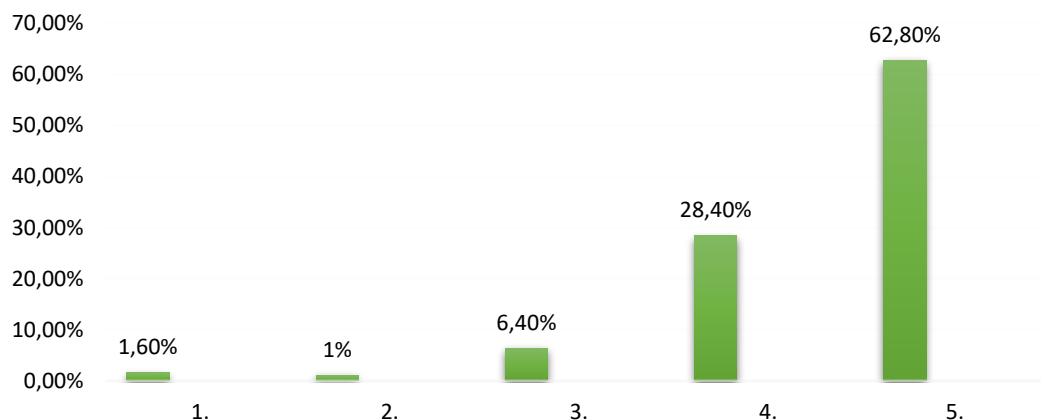
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 31: Do akej miery je pre Vás dôležité dobré pracovné prostredie?



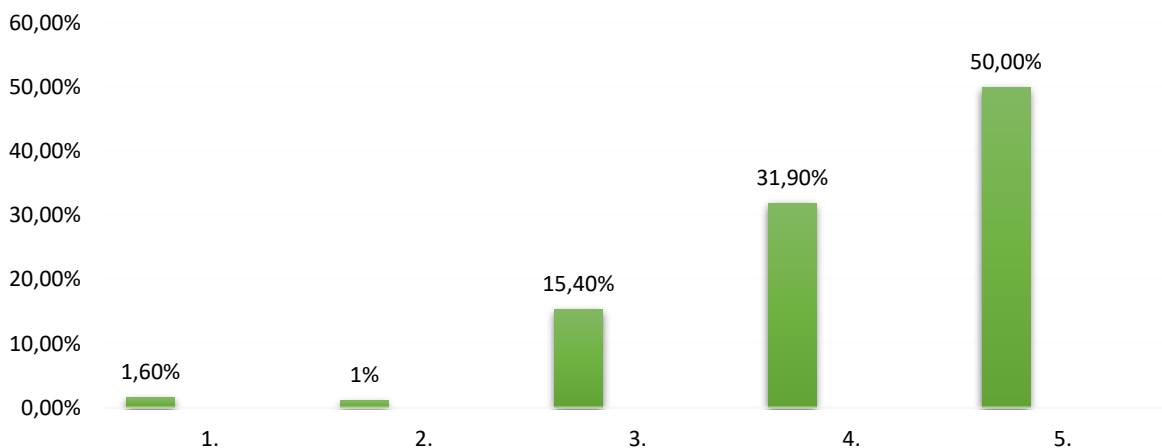
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 32: Do akej miery je pre vás dôležitá komunikácia a dobrý vzťah so zamestnávateľom?



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 33: Do akej miery je pre Vás dôležitá spätná väzba zo strany zamestnávateľa?



Zdroj: vlastné spracovanie

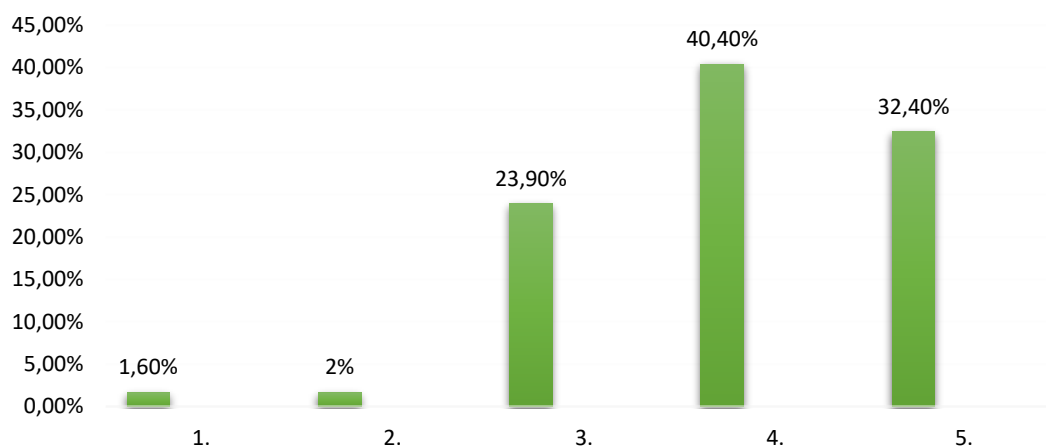
Z grafu č. 30 vyplýva, že pre väčšinu respondentov je kariérny rast relatívne dôležitý, pričom viac ako polovica ho považuje za aspoň pomerne dôležitý aspekt ich pracovného života.

Graf č. 31 znázorňuje vysoké percentá 4. a 5. miesta v rebríčku. To znamená, že dobré pracovné prostredie je pre respondentov generácie Z veľmi dôležité. Dobré pracovné prostredie zabezpečuje, že zamestnanci majú ideálne podmienky na efektívnu prácu a osobný rozvoj, pričom sa zohľadňujú ich potreby.

Respondenti generácie Z označili, že komunikácii a dobrému vzťahu so zamestnávateľom prikladajú vysokú dôležitosť. Rovnako za dôležité považujú, aby dostávali spätnú väzbu od

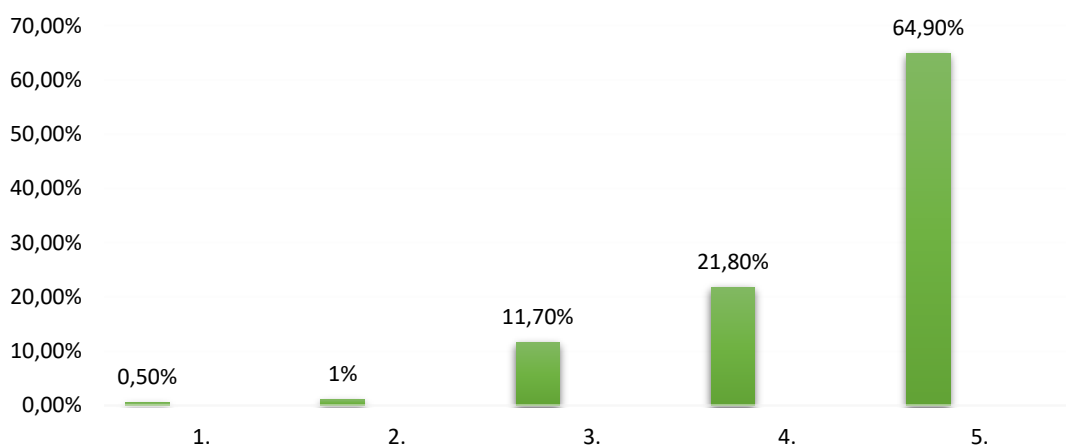
zamestnávateľa, znázornené v grafe č. 32. a grafe č. 33. Respondenti generácie Z prikladajú značný význam komunikácii a vzťahu so svojim zamestnávateľom, pričom sa kladie dôraz na pravidelnú spätnú väzbu. Tieto výsledky poukazujú na ich očakávania v pracovnom prostredí a naznačujú dôležitosť transparentnej komunikácie a aktívneho vzťahu pre ich spokojnosť a angažovanosť pre obidve strany.

Graf 34: Do akej miery je pre Vás dôležitá možnosť profesionálneho rozvoja a školení v rámci firmy?



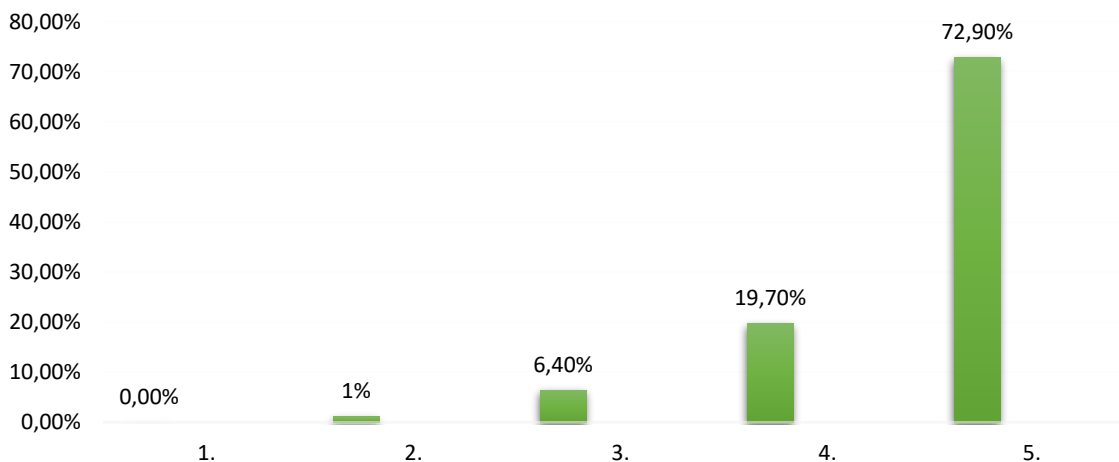
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 35: Do akej miery je pre vás dôležitá správna vyváženosť pracovného a súkromného života?



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 36: Do akej miery sú pre Vás dôležité dobré vzťahy na pracovisku?

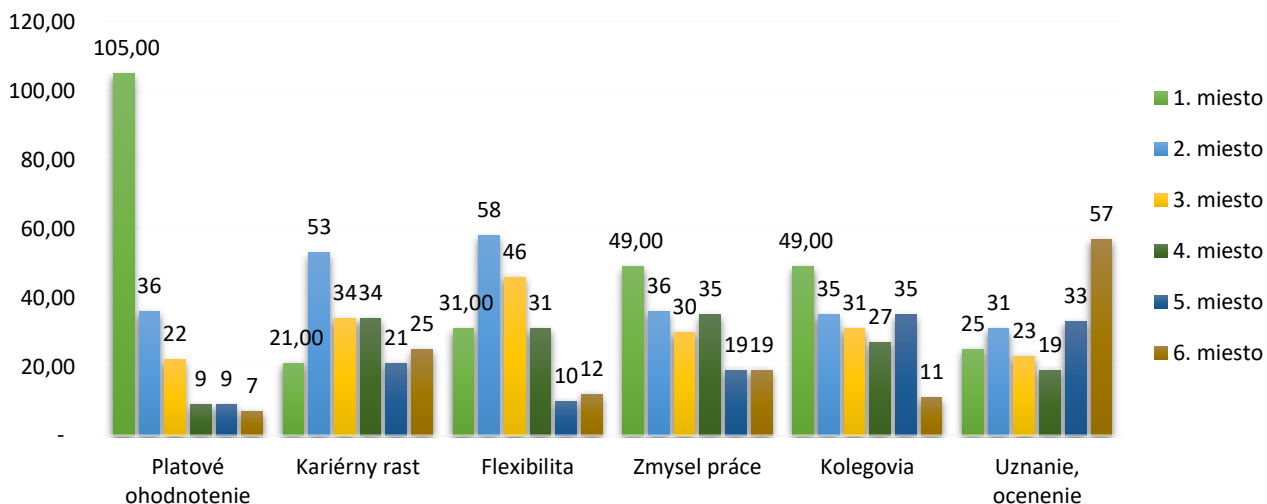


Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky grafov č. 34 a 35 jasne ukazujú, že pre respondentov generácie Z je vysoká dôležitosť prikladaná k dvom kľúčovým aspektom pracovného života: správnej vyváženosti pracovného a súkromného života, ako aj možnosti profesionálneho rozvoja a školení v rámci firmy. Generácia Z je známa svojím dôrazom na vyváženosť medzi pracovným a súkromným životom, ako aj túžbou po neustálom osobnom a profesionálnom rozvoji. Ich preferencia vysoko hodnotiť tieto aspekty je súčasťou trendu zameraného na lepšie zosúladenie pracovného života s ostatnými aspektmi ich života.

Vysoká dôležitosť dobrých vzťahov na pracovisku je zrejmá z výsledkov grafu č. 36. To naznačuje, že pre väčšinu respondentov generácie Z je kvalita vzťahov s kolegami a kolektívnym prostredím na pracovisku kľúčovým faktorom. Dobré vzťahy môžu prispieť k lepšej spolupráci, zlepšeniu morálky a atmosféry v práci, čo môže mať pozitívny vplyv na produktivitu a celkovú spokojnosť zamestnancov. Tieto výsledky poukazujú na to, že budovanie a udržiavanie pozitívnych a podporných pracovných vzťahov by mohlo byť pre zamestnávateľov kľúčovým aspektom v rámci manažmentu ľudských zdrojov.

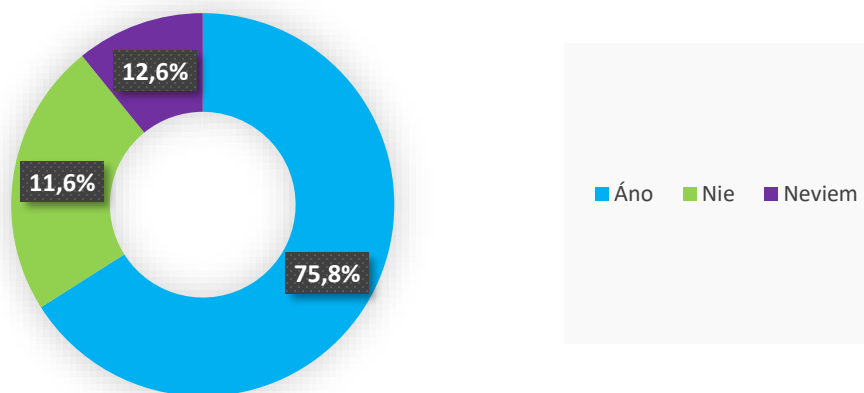
Graf 37: Zorad'te od najdôležitejšieho parametra.



Zdroj: Vlastné spracovanie

Generácia Z mala za úlohu hodnotiť motivujúce faktory v práci podľa poradia dôležitosti od najdôležitejšieho (1. miesto) po najmenej dôležité (6. miesto): na prvom mieste je platové ohodnotenie, na druhom mieste flexibilita, na treťom mieste kariérny rast, na štvrtom mieste zmysel práce, na piatom mieste kolegovia a na poslednom, šiestom mieste, je umiestnené uznanie a ocenenie v práci. Tieto výsledky odzrkadľujú prioritu, ktorú mladí zamestnanci kladú na rôzne aspekty pracovného života, pričom platová odmena sa javí ako najdôležitejšia, nasledovaná flexibilitou a možnosťami kariérneho rastu.

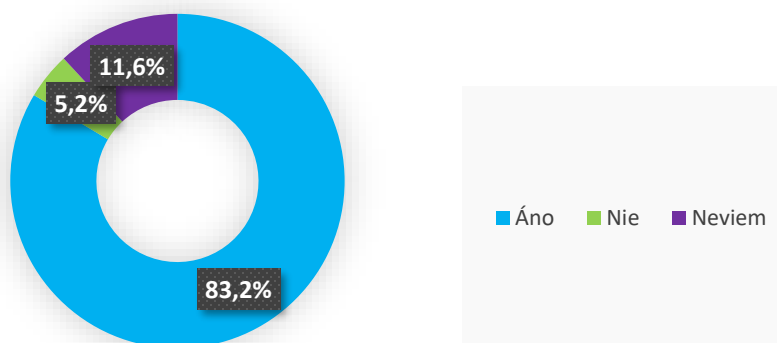
Graf 38: Je pre Vás dôležitá reputácia a povest' firmy v ktorej pracujete?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 38 ukazuje, že 75,8% respondentov považuje reputáciu a povesť firmy, v ktorej pracujú, za dôležitú, zatiaľ čo 11,6% to neberie do úvahy. Ďalších 12,6% respondentov nevie alebo nemá stanovisko k tejto otázke. Tieto údaje naznačujú, že pre väčšinu zamestnancov je dôležitá povaha firmy, pre ktorú pracujú, čo môže ovplyvniť ich angažovanosť a spokojnosť v práci.

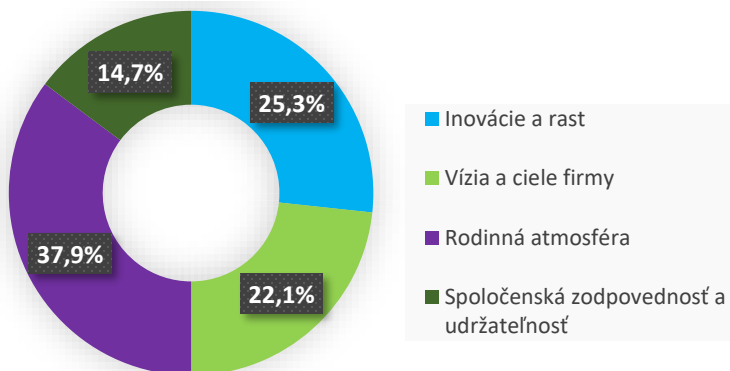
Graf 39: Je pre Vás dôležité, aby bola firma spoločensky zodpovedná a udržateľná?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 39 vyjadruje, že 83,2% respondentov považuje za dôležité, aby bola firma spoločensky zodpovedná a udržateľná, zatiaľ čo 11,6% to neberie do úvahy. 5,2% respondentov nevie alebo nemá stanovisko k tejto otázke. Tieto údaje ukazujú, že pre väčšinu zamestnancov generácie Z je dôležité, aby ich firma mala spoločenskú a environmentálnu zodpovednosť, čo svedčí o rastúcej dôležitosti týchto hodnôt v pracovnom prostredí.

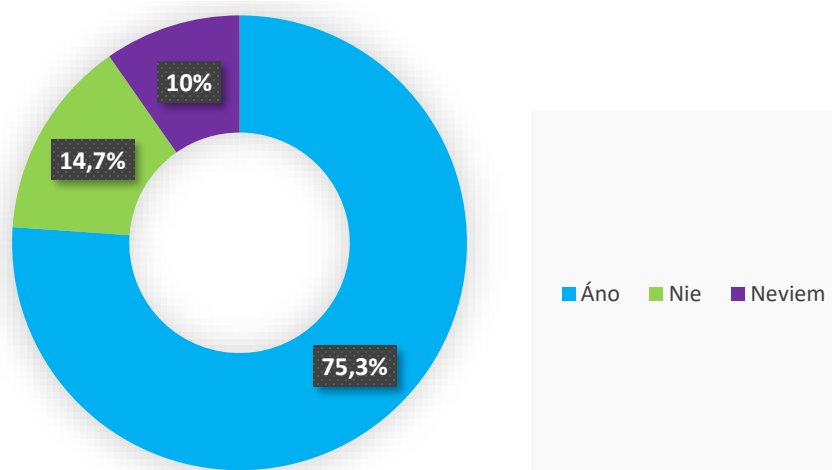
Graf 40: Aké hodnoty a kultúra firmy sú pre Vás najdôležitejšie?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledky preferencií generácie Z naznačujú, že rodinná atmosféra v pracovnom prostredí je pre nich najdôležitejšia, pričom 37,9% respondentov ju označilo za svoju prioritnú hodnotu. Tento výsledok poukazuje na dôležitosť vytvorenia vhodného prostredia, kde sa cítia súčasťou jednotného kolektívu, podobného rodine. Na druhom mieste s 25,3% sa umiestnili inovácie a rast, čo ukazuje, že generácia Z je motivovaná príležitosťami na osobný a profesijný rozvoj. Ich záujem o inovácie a rast svedčí o ich ambíciách a túžbe po neustálom zdokonaľovaní a napredovaní. Vízia a ciele firmy boli pre 22,1% respondentov dôležitou hodnotou. Tento výsledok poukazuje na to, že generácia Z hľadá zamestnávateľov s jasnou víziou a definovanými cieľmi, ktoré im poskytnú smer a zmysel vo svojej práci. Spoločenská zodpovednosť a udržateľnosť boli na poslednom mieste s 14,7%. Aj keď táto hodnota nebola pre väčšinu respondentov prioritou, stále to naznačuje, že časť generácie Z si váži zamestnávateľov, ktorí sa angažujú v sociálnych a environmentálnych iniciatívach.

Graf 41: Je pre Vás dôležité využitie najnovších technológií a nástrojov v práci?

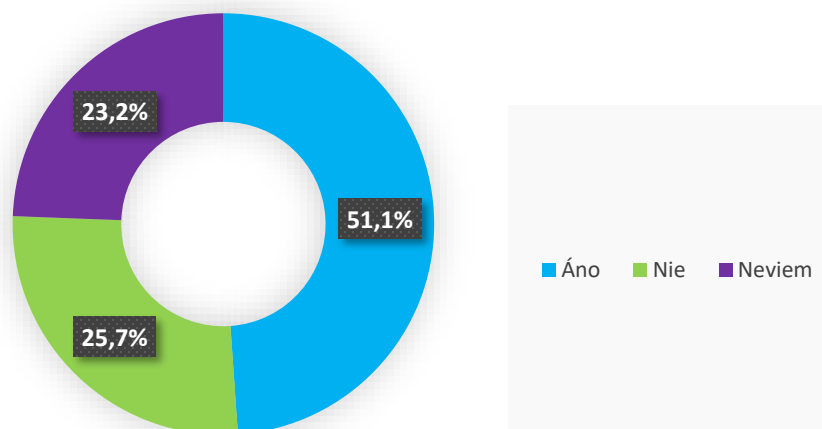


Zdroj: Vlastné spracovanie

Pýtali sme sa respondentov, ako vnímajú dôležitosť využitia najnovších technológií a nástrojov v práci. Značná väčšina, 75,3 % respondentov uviedlo, že je pre nich dôležité využívanie najnovších technológií a nástrojov. Tento trend naznačuje, že väčšina ľudí vidí výhody a prínosy, ktoré nové technológie prinášajú do pracovného prostredia. Naopak, len 14,7 % respondentov odpovedalo, že nie je pre nich dôležité využívať najnovšie technológie, čo

môže signalizovať ich závislosť na osvedčených metodikách alebo nezáujem voči zmene. Zvyšných 10 % nevie posúdiť, či je pre nich táto otázka dôležitá. Celkovo môžeme zhodnotiť, že pre väčšinu respondentov je modernizácia a technologický pokrok v pracovnom prostredí podstatou.

Graf 42: Uvítali by ste v práci možnosť využitia služieb psychológa?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 42 znázorňuje názory na možnosť využitia služieb psychológa v pracovnom prostredí. Viac ako polovica respondentov by uvítalo túto možnosť, zatiaľ čo 25,7% reagovalo záporne. Ostatných 23,2 % respondentov označilo možnosť - neviem. To naznačuje, že väčšina respondentov vidí využitie služieb psychológa v pracovnom prostredí ako výhodu.

4.3 Vyhodnotenie hypotéz

Dosiahnutie vytýčeného cieľa záverečnej práce bolo podmienené definovaním štyroch hypotéz:

H1: Predpokladáme, že viac ako 60% respondentov v pracovnom prostredí uprednostňuje osobný kontakt pred virtuálnym prostredím.

Hypotézu č. 1 zamietame, len 50% respondentov jednoznačne označilo možnosť, že uprednostňujú osobný kontakt. 45% respondentov označilo, že preferuje kombináciu osobnej a virtuálnej komunikácie.

H2: Predpokladáme, že generáciu Z v pracovnom prostredí viac motivujú pracovné príležitosti ako platové ohodnotenie.

Hypotézu č.2 zamietame, pretože platové ohodnotenie preferuje viac respondentov ako pracovné príležitosti.

H3: Predpokladáme, že aspoň 50% respondentov prikladá vysokú dôležitosť spätnej väzby zo strany zamestnávateľa.

Hypotézu č. 3 prijímame, pretože presne 50% respondentov prikladá najvyššiu dôležitosť spätnej väzby zo strany zamestnávateľa.

H4: Predpokladáme, že najviac respondentov generácie Z vykonáva súčasnú prácu z dôvodu kariérneho rastu a pracovných príležitostí.

Hypotézu č. 4 prijímame, pretože pri otázke: „Z akého dôvodu vykonávate súčasnú prácu?“ najviac respondentov označilo možnosť, že svoju prácu vykonávajú pre pracovné príležitosti a možnosti kariérneho rastu.

5 Diskusia

V 5. kapitole sme sa zamerali na špecifiká motivácie práce a faktory ovplyvňujúce pracovnú motiváciu generácie Z. Konkrétne sme vybrali špecifické preferencie, hodnoty a očakávania tejto najmladšej pracovnej generácie. Tieto aspekty sú kľúčové pre pochopenie motivácie práce generácie Z a ponúkajú cenné poznatky a odporúčania pre organizácie, ktoré sa snažia efektívne angažovať a udržať túto mladú pracovnú silu v súčasnom pracovnom prostredí. Opísali sme niekoľko špecifikácií pracovnej motivácie generácie Z:

Finančné ohodnotenie a pracovné prostredie:

Podľa štúdie Univerzity XYZ generácia Z identifikovala motivujúce faktory pri výbere zamestnania tak, že najväčšiu dôležitosť pripisuje platovému ohodnoteniu. Nasledujúcim dôležitým faktorom je príjemné pracovné prostredie. Tieto zistenia sú v súlade s výsledkami nášho dotazníka, kde finančná odmena bola najviac označovaným motivujúcim faktorom, nasledovaným pracovným prostredím. Výsledky poukazujú na význam finančných aspektov a príjemného pracovného prostredia pre generáciu Z pri rozhodovaní a výbere pracovného miesta.

Komunikačné preferencie a spätná väzba:

Štúdiá Univerzity XYZ a výsledky z nášho dotazníka poukazujú na preferenciu osobnej komunikácie. Napriek tomu, že sme v teoretickej časti opisovali generáciu Z ako generáciu, ktorá vyrástla s internetom, je technicky veľmi zdatná, a v pracovnom prostredí oveľa radšej uprednostňuje osobnú komunikáciu. Výsledky štúdie z Kajaani University ako aj výsledky z dotazníka sa zhodujú na tom, že spätná väzba zo strany zamestnávateľa je pre generáciu Z veľmi dôležitá. Respondenti generácie Z vyjadrujú túžbu po participácii v pracovnom prostredí a chcú mať možnosť ovplyvňovať svoje úlohy, zároveň očakávajú od svojho zamestnávateľa poskytnutie komplexnej spätnej väzby týkajúcej sa ich pracovného výkonu a chcú pociťovať, že sú vnímaní ako súčasť firemnej kultúry. Spätná väzba v pracovnom prostredí poskytuje generácii Z významné informácie o ich výkone a rozvoji, čo im môže pomôcť lepšie porozumieť svojim silným stránkam a oblastiam na zlepšenie. Prítomnosť podnetnej spätnej väzby voči generácii Z môže viesť k vyššej úrovni sebedomia, motivácie a efektivity v profesijnom a osobnom rozvoji.

Motivujúce faktory, finančné a nefinančné benefity

Najdôležitejšími motivujúcimi faktormi sú ako sme už uviedli finančná odmena, nasledovaná pracovným prostredím, a tiež pracovná doba a flexibilita, ako aj osobný rozvoj a možnosť kariérneho rastu. Tieto faktory zohrávajú kľúčovú úlohu pri určovaní spokojnosti a angažovanosti zamestnancov.

Negatívne faktory ovplyvňujúce pracovnú motiváciu zahŕňajú najmä negatívne vzťahy na pracovisku, nespravodlivé finančné ohodnotenie a nedostatok uznania. Tieto negatívne faktory môžu viesť k zníženej morálke a výkonnosti zamestnancov, čo môže mať nepriaznivý vplyv na pracovné prostredie a výsledky firmy.

Vzhľadom na preferencie vo finančných a nefinančných benefitoch je zrejmé, že respondenti generácie Z uprednostňujú benefity, ktoré im poskytujú väčšiu flexibilitu a slobodu vo svojom pracovnom živote, ako napríklad príspevky na dovolenku, flexibilný pracovný čas a voľno navyše. Tieto výsledky naznačujú, že moderní mladí zamestnanci ocenia prístupné a inovatívne benefity, ktoré im umožňujú lepšie zosúladiť svoju pracovnú kariéru so svojimi osobnými záujmami a životným štýlom.

Kariérny rast a osobný rozvoj:

Výsledky práce nám zdôrazňujú dôležitosť osobného rozvoja, možnosti ovplyvňovať úlohy v práci a kariérneho rastu pre generáciu Z. Generácia Z kladie dôraz aj na osobný rozvoj vo vlastných dlhodobých kariérnych cieľoch. To poukazuje na záujem o zdokonaľovanie sa a rast v rámci kariérneho rámca. Osobný rozvoj je pre nich kľúčom k dosahovaniu úspechu a zvyšovania spokojnosti v práci. Participácia na aktivitách osobného rozvoja, ako je získavanie nových zručností a vzdelávanie, pomáha generácii Z rozvíjať schopnosti potrebné na úspešné zvládanie rôznych pracovných situácií. Tieto aktivity prispievajú k ich neustálemu osobnému a kariérnemu rastu, čím sa stávajú zamestnancami so silnými odbornými vedomosťami a schopnosťami. Celkovo možno konštatovať, že osobný rozvoj je pre generáciu Z významným aspektom ich kariérneho života, pretože nielenže im poskytuje možnosti na zdokonaľovanie sa, ale aj prispieva k ich úspechu a spokojnosti v pracovnom prostredí organizácie.

Environmentálna udržateľnosť a spoločenská zodpovednosť:

V teoretickej časti sme opisovali generáciu Z ako skupinu ľudí ktorí podporujú sociálny aktivizmus, spoločenskú ako aj environmentálnu zodpovednosť. Výsledky práce nám to jednoznačne potvrdili. Respondenti vyjadrujú záujem o prácu u zamestnávateľa, ktorý sa venuje týmto hodnotám. Angažovanosť mladej generácie v takýchto hodnotách môže pozitívne ovplyvniť pracovnú atmosféru a ich vlastnú spokojnosť v zamestnaní.

Flexibilita a rovnováha:

Generácia Z má tendenciu uprednostňovať pracovné prostredie, ktoré im umožňuje mať kontrolu nad pracovným časom, a práca, ktorá neponúka flexibilitu pracovného miesta, môže byť pre túto skupinu menej príťažlivá. Preferujú prístupy zamerané na flexibilitu, čo by mohlo zlepšiť pracovnú spokojnosť. Táto skupina chce mať kontrolu nad svojou pracovnou náplňou a hodnotiť ju, čo by mohlo zabrániť napríklad vyhoreniu. Flexibilný pracovný harmonogram, ktorý umožňuje prácu z rôznych miest vrátane domova, by mohol prispieť k ich pocitu podpory vo svojich potrebách. Vzhľadom na to, že pre generáciu Z je dôležitá rovnováha medzi pracovným a súkromným životom, je vhodné, aby zamestnávateľ reflektoval ich preferencie, čo zahŕňa flexibilitu a podporu tejto rovnováhy.

Pracovné prostredie:

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že pre väčšinu respondentov je dôležité, aby pracovné prostredie využívalo moderné technológie a nástroje. Tento výsledok poukazuje na pozitívny postoj k technologickému pokroku a modernizácii, pretože vidia v týchto inováciách potenciál na zlepšenie efektivity a produktivity práce. Generácia Z dáva rovnako vysokú prioritu rodinnej atmosfére v pracovnom prostredí. Tento trend poukazuje na dôležitosť vytvárania pracovného prostredia, kde sa zamestnanci cítia ako súčasť jednotného kolektívu, pripomínajúceho rodinné prostredie. Okrem toho, viac ako polovica respondentov by uvítala možnosť využitia služieb psychológa v pracovnom prostredí. Tento názor svedčí o ich otvorenosti voči podpore a starostlivosti o duševné zdravie v pracovnom kontexte. Zároveň to môže naznačovať uznávanie dôležitosti psychologickej podpory pri zvládaní pracovných výziev a stresových situácií, čo by mohlo viesť k zlepšeniu celkovej pracovnej pohody a výkonnosti zamestnancov.

5.1 Návrhy a odporúčania na zlepšenie pracovnej motivácie skúmanej generácie

Na základe výsledkov štúdií, kvantitatívneho prieskumu a špecifikácií pracovnej motivácie generácie Z sme sformulovali návrhy a odporúčania, ktoré majú za cieľ zlepšiť pracovnú motiváciu tejto skupiny mladých ľudí. Ich implementácia by mohla viesť k lepšej integrácii a spokojnosti generácie Z v pracovnom prostredí.

1. Finančné ohodnotenie: Firmy by mali venovať pozornosť konkurencieschopnosti svojich platových ponúk. To znamená, neustále monitorovať nové trhové trendy a primerane reagovať zvýšením platových úrovni. Okrem základnej mzdy by mali tiež zvažovať flexibilné formy odmeňovania, ako sú bonusy, benefity alebo možnosti rastu platu na základe výkonnosti. Zamestnávateľia by mali systematicky vyhodnocovať platové štruktúry a zabezpečiť to, aby boli primerané trhu zohľadňujúce individuálne prínosy a skúsenosti zamestnancov. Mali by využívať pri odmeňovaní generácie Z inovatívne prístupy, ako je napríklad prispôbenie benefitov pre zamestnancov, ktorí dosiahli výnimočné výsledky, alebo rôzne motivačné programy, ktoré podporujú spoluprácu a tímovú prácu.

2. Benefity: Firmy by mali zväžiť flexibilné prístupy k platovému ohodnoteniu, ktoré umožňujú zamestnancom vybrať si z atraktívnych možností, ako napríklad 13. a 14. plat, príspevok na bývanie, cestovanie alebo dôchodkové sporenie. Tiež by mali posilniť svoje ponuky v oblasti nefinančných benefitov, ktoré podporujú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. To môže zahŕňať flexibilný pracovný čas, možnosť home-office či voľno navyše. Okrem už spomínaných benefitov by mali firmy zväžiť rozšírenie svojich ponúk o ďalšie atraktívne benefity, ako sú odborné a školiace programy, firemné akcie, teambuildingy a jazykové kurzy. Tieto benefity môžu prispieť k zlepšeniu pracovnej spokojnosti a záväzku zamestnancov generácie Z.

Je dôležité pravidelne monitorovať a vyhodnocovať efektívnosť a atraktivitu ponúkaných benefitov. Na základe spätnej väzby zamestnancov je potom možné upraviť a aktualizovať ponuku benefitov, aby lepšie vyhovovala ich potrebám a očakávaniam.

4. Pracovné prostredie: Kultúra spoločnosti by mala byť zameraná na vytváranie príjemného a podporného pracovného prostredia, ktoré zahŕňa nielen fyzické, ale aj emocionálne aspekty, ako je otvorená komunikácia a spolupráca medzi kolegami. Firma by mala aktívne podporovať voľnú, neformálnu atmosféru v pracovnom prostredí, kde sa

zamestnanci budú cítiť pohodlne a slobodne. Generácia Z rada pracuje v prostredí, v ktorom prevláda rodinná atmosféra, kde sa zamestnanci môžu cítiť že sú súčasťou kolektívu a firemnej kultúry. Zamestnávateľa by mali venovať pozornosť aj vzťahom na pracovisku, keďže negatívne interakcie ovplyvňujú pracovný výkon. Považujeme za kľúčové vytvoriť pracovné prostredie, ktoré podporuje spoluprácu, komunikáciu, flexibilitu a kreativitu, čo prispieva k zvýšenej spokojnosti, angažovanosti a výkonnosti zamestnancov generácie Z. Firma môže technicky vyspelú generáciu zaujať aj inovatívnym a moderným prostredím, kde sa bude táto skupina ľudí cítiť ako doma.

5. Komunikácia: Odporúčame, aby zamestnávateľa osobne komunikovali so svojimi zamestnancami generácie Z, pretože táto forma interakcie posilňuje dôveru a vzťahy v pracovnom prostredí a umožňuje lepšiemu porozumeniu potrebám a očakávaniam. Zamestnávateľa by mali vytvoriť priestor na osobné rozhovory a stretnutia so zamestnancami generácie Z, kde sa môžu otvorene vyjadriť a diskutovať o svojich úlohách, cieľoch alebo obavách. Dôležitým aspektom je pravidelné poskytovanie aj konštruktívnej spätnej väzby zo strany nadriadených. Zamestnávateľa by mali vytvoriť systém, ktorý umožní pravidelné hodnotenie výkonu a poskytovanie spätnej väzby, aby zamestnanci vedeli, ako sa môžu zlepšiť a rozvíjať. Zamestnávateľa by tiež mali podporovať ich zapojenie do tímových projektov a rozhodovacích procesov, čím im poskytnú pocit dôležitosti a prispôbia sa ich potrebám.

Záver

Je dôležité, aby zamestnávateľa porozumeli generácii Z, pretože tvorí časť pracovnej sily, ktorá neustále narastá. Skutočnosť, že poznáme preferencie a hodnoty generácie Z, umožňuje pre nich efektívnejšie vytvárať pracovné prostredie. Tieto znalosti preferencií pomáha zamestnávateľom prilákať a udržať talentovaných mladých ľudí, čím sa zvyšuje konkurencieschopnosť firmy. Dôkladné pochopenie tejto generácie zlepšuje aj schopnosť firmy plniť potreby a očakávania svojich zamestnancov, čo vedie k vyššej produktivite a spokojnosti. Generácia Z je dôležitá pre našu budúcnosť na pracovnom trhu, pretože prináša nové perspektívy, technologickú zdatnosť a vášň pre inováciu, čo napomáha neustálemu pokroku a konkurencieschopnosti.

K špecifikám motivácie práce generácie Z zaradujeme:

- Dôležitosť finančného ohodnotenia: Pre generáciu Z je finančné ohodnotenie jedným z hlavných faktorov pri rozhodovaní o zamestnaní. Očakávajú primerané platové podmienky a benefity, ktoré im umožnia financovať ich životný štýl a dosiahnuť osobné ciele.
- Pracovné prostredie: Pre generáciu Z je príjemné a podporné pracovné prostredie rovnako dôležité ako finančné ohodnotenie. Preferujú prostredie, ktoré je moderné, technologicky pokročilé a zároveň poskytuje rodinnú atmosféru.
- Komunikačné preferencie: Generácia Z preferuje osobnú komunikáciu a očakáva konštruktívnu spätnú väzbu zo strany zamestnávateľa. Túžia po participácii v pracovnom prostredí a chcú mať možnosť ovplyvňovať svoje úlohy.
- Flexibilita a rovnováha: Flexibilita v pracovnom harmonograme a podpora rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom sú pre generáciu Z kľúčové. Očakávajú možnosť pracovať z rôznych miest vrátane domova a mať kontrolu nad svojím pracovným časom.
- Kariérny rast a osobný rozvoj: Generácia Z kladie dôraz na osobný rozvoj, možnosť kariérneho rastu a účasť na aktivitách, ktoré im pomáhajú získavať nové zručnosti a vedomosti.

Z výsledkov práce jasne vyplýva, že generácia Z má špecifické preferencie a očakávania voči pracovnému prostrediu a motivácií. Finančné ohodnotenie, príjemné pracovné prostredie, osobná komunikácia, flexibilita, kariérny rast a osobný rozvoj sú kľúčovými faktormi, ktoré ovplyvňujú ich angažovanosť a spokojnosť v zamestnaní. Aby boli zamestnávateľia úspešní vo vytváraní motivujúceho pracovného prostredia pre generáciu Z, je nevyhnutné zohľadniť tieto špecifiká motivácie a prispôbiť svoje pracovné politiky a stratégie podľa ich potrieb a preferencií. Hlavný cieľ práce bol splnený, keďže sme identifikovali a analyzovali špecifiká motivácie pracovnej generácie Z a navrhli odporúčania pre zlepšenie pracovnej motivácie tejto skupiny mladých ľudí. Na základe zistení sme preukázali, že generácia Z má unikátne preferencie a očakávania voči svojim pracovným skúsenostiam, ktoré je dôležité brať do úvahy pri formovaní pracovného prostredia a motivácie na súčasnom trhu práce.

Zoznam použitej literatúry

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. GRADA. Praha. 800 s. ISBN 978-80-247-8632-2.

AZAR Maryam - SHAFIGHI Ali Akbar. *The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance*. [online]. 2013. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(9), 432. ISSN: 2222-6990. [cit. 2023-10-29]. Dostupné na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=1f5b9492d4ad95b482f700e4cc729c1d862c701d>

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet s zamestnancami manažerskými nástroji*. Granda Publishing, a. s., 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

BELLENS, Jan et al. *How banking on Gen Z talent will make or break the future of banking*. [online]. 2023. [cit. 2023-11-13]. Dostupné na: [EY Global - Home | Building a better working world](#)

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. 1996. 343s. ISBN: 80-85839-09-1.

BERKUP, Sezin Baysal. *Working with Generations X And Y In Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life*. 2014. Mediterranean Journal of Social Sciences. 5. 10.5901/mjss. 2014.v5n19p218.

Building leaders for the next decade HOW TO SUPPORT THE WORKPLACE GOALS OF GEN X, GEN Y AND GEN Z. [online]. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/centres/emi/docs/generations-series-building-leaders-for-the-next-decade.pdf>

CIOBANU L. *Motivations in the process of educational assesement*. [online]. 2015. In: The Determining Factors of Work Motivation for the Generations of Employees. Alexandra IOSIFESCU, Constanta POPESCU. 2022. Str. 206. ISSN-L 1584-0409. [cit. 2023-10-29]. Dostupné na: [Microsoft Word - revista 3.2022.doc \(ugal.ro\)](#)

COLQUITT, Jason et al. *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. 2011. In Putri R., Setyo R. 2020. Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment. [online]. [cit. 2023-10-29]. Dostupné

na: (PDF) Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment (researchgate.net)

DANCETTE, Aglaé. *Ikigai. Metóda, vd'aka ktorej nájdete prácu snov*. [online]. Welcome to the Jungle. 2020. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: <https://www.welcometothejungle.com/sk/articles/metoda-ikigai-praca-snov>

Deterding, Sebastian & Dixon, Dan & Khaled, Rilla & Nacke, Lennart. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification. [online]. Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, MindTrek 2011. 11. 9-15. 10.1145/2181037.2181040. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/230854710_From_Game_Design_Elements_to_Gamefulness_Defining_Gamification

ERIKSON, Thomas. *Okruženi lošim šefovima*. Zagreb: Poetika, 2020. 355 s. ISBN 9789535947967

FÉLIX DA SILVA, Amarillys R. t al. *O Uso da Teoria da Autodeterminação no Contexto da Gamificação*. [online]. Uma Revisão de Literatura. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*. 2022. [cit. 2023-12-21]. Dostupné na: https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/15884/1/1695-288X_21_2_59.pdf

GAIDHANI, Shilpa et al. *Understanding the attitude of generation Z towards workplace*. [online]. International Journal of Management, Technology and Engineering. 2019 ISSN: 2249-7455. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: [UNDERSTANDING-THE-ATTITUDE-OF-GENERATION-Z-TOWARDS-WORKPLACE.pdf \(researchgate.net\)](#)

How companies can adopt a gen z mindset. 2022. [online]. Randstad. [cit. 2024-02-01]. Dostupné na: <https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/how-companies-can-adopt-a-gen-z-mindset/>
https://www.randstad.com/s3fs-media/rscom/public/2022-04/Randstad_Workmonitor_2022.pdf

International Journal of Management, Technology and Engineering Volume IX, Issue. *UNDERSTANDING THE ATTITUDE OF GENERATION Z TOWARDS WORKPLACE*. I, JANUARY/2019 ISSN: 2249-7455. [online]. [cit. 2023-11-11]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/profile/Bhuvanesh-Sharma-3/publication/331346456_UNDERSTANDING_THE_ATTITUDE_OF_GENERATION_Z_TOWARDS_WORKPLACE/links/5c751d22458515831f7025d7/UNDERSTANDING-THE-ATTITUDE-OF-GENERATION-Z-TOWARDS-WORKPLACE.pdf

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL. INNOVATIONS. YEAR VII ISSUE 2/2019, SOFIA. str. 50. ISSN 2603-3771. [online]. [cit. 2023-12-13]. Dostupné na: <https://stumejournals.com/journals/innovations/2019/2/pdf>

IOSIFESCU, Alexandra – POPESCU, Constanta. *The Determining Factors of Work Motivation for the Generations of Employees.* [online]. 2022. ISSN-Online 2344-441X. [cit. 2023-12-18]. Dostupné na: http://eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2022_3/IosifescuPopescu1.pdf

JALAGAT, Revenio. *Job Performance, Job Satisfaction and Motivation: A Critical Review of Their Relationship.* [online]. 2016. International Journal of Management and Economics. 5. 36-43. [cit. 2023-11-30]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/310498763_Job_Performance_Job_Satisfaction_and_Motivation_A_Critical_Review_of_Their_Relationship

JANKELOVÁ, Nadežda a kol. *Manažment.* Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s. 2021. 552 s. ISBN 978-80-7676-263-3.

KALAT, James. W. *Introduction to Psychology*, (International edition). Wadsworth Cengage Learning, 2011. ISBN: 9780495810919.

KALIŠ, Mojmir. *Faktory motivácie. HR v praxi. Riadenie ľudských zdrojov v praxi.* [online]. Bratislava: Verlag Dashöfer, 2020. [cit. 2023-11-24]. Dostupné na: <https://www.hrvpraxi.sk//a0d5o>

KIRCHMAYER, Zuzana - FRATRICOVÁ, Jana. *What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia.* [online]. 2020. Proceedings of the Innovation Management and Education Excellence through Vision, 6019–6030. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: [What-Motivates-Generation-Z-at-Work-Insights-into-Motivation-Drivers-of-](https://www.researchgate.net/publication/354111111_What-Motivates-Generation-Z-at-Work-Insights-into-Motivation-Drivers-of-) (researchgate.net)

LATHAM, Garry P. - PINDER, Craig. C. *Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century.* [online]. Annual Review of Psychology, 04, 230-516. [cit. 2023-10-30]. Dostupné na: [PDF\) Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century](https://www.researchgate.net/publication/354111111_PDF_Work_Motivation_Theory_and_Research_at_the_Dawn_of_the_Twenty-First_Century) (researchgate.net)

Millennial Branding and Randstad US Release First Worldwide Study Comparing Gen Y and Gen Z Workplace Expectations. 2014. [online]. [cit. 2023-12-21]. Dostupné na:

<https://www.prnewswire.com/news-releases/millennial-branding-and-randstad-us-release-first-worldwide-study-comparing-gen-y-and-gen-z-workplace-expectations-273627391.html>

MOGI, Ken. *The Little Book of Ikigai*. London. 2018. 208 s. Quercus Publishing. ISBN: 9781787470279.

Motivating Employees from Different Generations. [online]. The American Equity Underwriters, Inc. 2021. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: <https://blog.amequity.com/longshore-insider/article/motivating-employees-from-different-generations>

Motivácia v modernom poňatí. [online]. European School of Business & Management. [cit. 2023-11-29] Dostupné na: <https://www.esbm.sk/motivacia-v-modernomponati/>

MORRIS, Valerie. *Gen X at Work: How to Keep them Happy and Productive*. [online]. Workzinga. [cit. 2023-12-23]. Dostupné na: <https://workzinga.com/job-motivation-for-gen-x-employees/>

MYERS, Karen K. – SADAGHIANI Kamyab. *Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance*. [online]. 2010. Springer. [cit. 2023-11-19]. Dostupné na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-010-9172-7#Sec5>

NABAHANI, Putri - RIYANTO, Setyo. *Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment*. [online]. 2020. Journal of Sosial Science. 10.46799/jsss.v1i5.39. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: [\(PDF\) Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment \(researchgate.net\)](#)

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

PINK, Daniel. *Čo nás poháňa DRIVE*. Eastone Group, a.s., 2009. 190 s. ISBN 987-80-8109-170-4.

PINK, Daniel. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. 2009. Riverhead Hardcover. 272 s. ISBN: 978-1594484803.

PILKOVÁ, Anna a kol. *Podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie optikou generácií*. 2021. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. 239 s. ISBN 978-80-223-5318-2.

PROVAZNÍK Vladimír - KOMÁRKOVÁ Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 1996. VSE v Praze. In: Manažment. Nadeža Jankelová a kol. Wolters Kluwer ČR, a. s. 2021. 552 s. ISBN 978-80-7676-263-3

RAMPEN, C. Derby et al. *The X-factors behind Gen Z employee performance*. [online]. 2023. Institute of Computer Science. ISSN 2685-4236. [cit. 2023-12-29]. Dostupné na: [\(PDF\) The X-factors behind Gen Z employee performance: A systematic review \(researchgate.net\)](#)

Ready Or Not, Here We Come. 2018. [online]. University XYZ. [cit. 2024-02-01]. Dostupné na: [Ready or Not, Here We Come - ENGAGE THE NEXT GENERATION NOW \(xyzuniversity.com\)](#)
[Ready-or-Not-Here-Comes-Z-Final.pdf \(xyzuniversity.com\)](#)

RUSSO-NETZER, Pninit. *Preliminary Exploration of Creative Expressions of Ikigai*. [online]. 2022. [cit. 2023-12-11] Dostupné na: <https://cdspress.ca/wp-content/uploads/2022/03/CHAPTER-4.-Preliminary-Exploration-of-Creative-Expressions-of-Ikigai-2.pdf>

RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 1992. Praha: Vysoká škola Ekonomická. 206 s. ISBN 80-7079-626-X.

SAMDAHL, Erik. *NEW I4CP RESEARCH: 93% OF GEN Z SAYS SOCIETAL IMPACT AFFECTS WHERE THEY WORK*. [online]. 2015. [cit. 2023-12-11]. Dostupné na: [The Institute for Corporate Productivity \(i4cp\) - Future of Work & HR Research Firm in Why Gen Z talent will make or break the future of banking | EY – Global](#)

SCHIFFMAN Leon G, KANUK Leslie Lazar. *Nákupní chování*. 2004. Brno: Computer Press. Praxe manažera. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.

SUČKOVÁ, Mária. Odmeňovanie zamestnancov. *Manažment v teórii a praxi* 4/2017. ISSN 1336-7137.

SUGANDA, Uce C. *Reducing turnover intention: The mediating role of work-life balance and organizational commitment*. [online]. 2022. International Journal of Business Ecosystem & Strategy, 4(3), 01-12. [cit. 2023-12-21]. ISSN: 2687-2293. Dostupné na: <https://bussecon.com/ojs/index.php/ijbes/article/view/344/171>

SUSLOVA, Aleksandra - HOLOPAINEN, Lera. *Job satisfaction and employee motivation: Case generation Z*. [online]. KAMK. University of Applied Science, 2019. [cit. 2023-11-01]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/366705455_Work-

Life Balance Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review

ŠTEFKOVÁ, Soňa. PgCert. Motivácia zamestnancov na pracovisku. *HR v praxi. Riadenie ľudských zdrojov v praxi*. [online]. Bratislava: Verlag Dashöfer, 2023. [cit. 2023-11-28]. Dostupné na: <https://www.hrvpraxi.sk//a0d5p>

ŠTEFKOVÁ, Soňa. *6 základných hodnôt na prilákanie žiadateľov*. [online]. HR v praxi. Riadenie ľudských zdrojov v praxi. Bratislava: Verlag Dashöfer, 2022. [cit. 2023-12-19]. Dostupné na: <https://www.hrvpraxi.sk//a0d5q>

VOŠTINÁR, Peter. *DISC: Čo potrebujete vedieť*. [online]. PEVONI Business Agency. 2023. [cit. 2023-12-19]. Dostupné na: <https://pevoni.eu/disc-co-potrebujete-vediet/>

WHITMORE, John. *Coaching for performance*. Third edition. 2002. Nicholas Brealey Publishing. 180 s. ISBN 1-85788-303-9.

WITT, Gregg - BAIRD, Derek. *The Gen Z Frequency: How Brands Tune in and Build Credibility*. [online]. 2018. 257s. ISBN: 9780749482497. [cit. 2023-11-21]. Dostupné na: <https://www.pdfdrive.com/the-gen-z-frequency-how-brands-tune-in-and-build-credibility-e183993783.html>

WULUR, Lies - MANDAGI, Deske W. *Employee Performance 2.0: Antecedents and Consequences of Gen Z Employees Performance*. [online]. 2023. SEIKO: Journal of Management & Business. ISSN: 2598-8301. [cit. 2023-11-23]. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication/371111111> (PDF) Employee Performance 2.0: Antecedents and Consequences of Gen Z Employees Performance (researchgate.net)

Prílohy - vzor dotazníka

Narodili ste sa v rozpätí rokov 1995 - 2011? *

Áno

Nie

Ďalej Vymazať formulár

Motivácia práce gen Z

michaela.osadan@gmail.com [Prepnúť účet](#)

Nezdieľať

* Označuje povinnú otázku

Pracovný status

Ste zamestnaná osoba, alebo ste už pracovali? *

Áno

Nie

Späť Ďalej Vymazať formulár

Aktuálny stav pracujúceho respondenta

Kde pracujete? *

Slovensko

Zahranicie

V akej pracovnej pozícii sa momentálne nachádzate? *

Trvalý pracovný pomer

Práca na dohodu

SZČO

Iné: _____

Veľkosť firmy v ktorej pracujete? *

Mikro podnik - do 10 zamestnancov

Malý podnik - do 50 zamestnancov

Stredný podnik - do 250 zamestnancov

Veľký podnik - viac ako 250 zamestnancov

Z akého dôvodu ste uprednostnili prácu, ktorú momentálne vykonávate? *

Pracovné príležitosti, možnosť kariérneho rastu

Pracovné prostredie, firemná kultúra

Možnosti vzdelávania

Platové ohodnotenie

Osobný rozvoj

Iné benefity

Iné: _____

Uspokojuje Vás súčasné zamestnanie? *

Áno

Nie

Neviem

Ste vo svojej práci dostatočne motivovaný zamestnávateľom? *

Áno

Nie

Neviem

Je podľa Vás, Váš pracovný výkon primerane ohodnotený? *

Áno

Nie

Neviem

Akú formu práce preferujete? *

Samostatná práca

Práca v tíme

Kombinácia tímovej a samostatnej práce

V akej pracovnej dynamike pracujete najefektívnejšie? *

Jasne stanovené úlohy

Autonómia a samostatnosť

Flexibilné pracovné podmienky

Neformálne formy spolupráce

Iné: _____

Aký štýl riadenia vedúceho pracovníka preferujete? *

- Autoritatívny:** Nadriadený jednoznačne určuje ciele a metódy na ich dosiahnutie (samovláda).
- Konzultatívny:** Nadriadený spolupracuje s podriadenými a berie do úvahy ich názory pri rozhodovaní.
- Demokratický:** Nadriadený aktívne zapája členov tímu do rozhodovacieho procesu, podporuje ich názory a hľadá riešenia na základe kolektívnej diskusie a spolupráce.
- Transformačný:** Nadriadený inšpiruje a motivuje zamestnancov komunikovaním vízie a hodnôt.
- Delegujúci:** Nadriadený sa takmer vzdáva vedenia a prenecháva rozhodovanie podriadeným.

- Autoritatívny štýl
- Konzultatívny štýl
- Demokratický štýl
- Transformačný štýl
- Delegujúci štýl
- Iné: _____

Aký pracovný čas preferujete? *

- Pevný časový harmonogram
- Flexibilný pracovný čas

Aký typ komunikácie uprednostňujete v pracovnom prostredí? *

- Osobná komunikácia
- Virtuálna komunikácia
- Kombinácia osobnej a virtuálnej

Aké pracovné prostredie preferujete? *

- Inovatívne, technologicky pokročilé
- Profesionálne, odborné
- Neformálne, voľná atmosféra
- Tradičné, hierarchické
- Kreatívne
- Iné: _____

Do akej miery je pre Vás dôležitá motivácia pracovať v prostredí, ktoré uprednostňuje udržateľné riešenia a zodpovedné správanie zamerané na budúcnosť planéty? *

1 2 3 4 5

Nízka dôležitosť Vysoká dôležitosť

Do akej miery je pre Vás dôležitá motivácia pracovať v organizácii, ktorá je aktívne angažovaná v podpore environmentálnych, sociálnych a občianskych iniciatív s cieľom prispievať k pozitívnym spoločenským zmenám? *

1 2 3 4 5

Nízka dôležitosť Vysoká dôležitosť

Do akej miery je pre Vás dôležitá motivácia pracovať v multikultúrnom pracovnom prostredí, kde je dôležitá otvorenosť a diverzita vo vzťahu k etnickým, rasovým, genderovým a sexuálnym identitám? *

1 2 3 4 5

Nízka dôležitosť Vysoká dôležitosť

Aké sú pre vás najdôležitejšie motivujúce faktory? *

- Finančná odmena
- Pracovné prostredie
- Možnosti vzdelávania
- Kariérny rast
- Pracovná doba, flexibilita
- Osobný rozvoj
- Osobná pochvala, uznanie
- Istota práce
- Iné: _____

Ktoré faktory negatívne ovplyvňujú Vašu pracovnú motiváciu? *

- Nespravodlivé finančné ohodnotenie
- Príveľa pracovných povinností
- Negatívne vzťahy na pracovisku
- Žiadne uznanie
- Žiadne benefity
- Iné: _____

Do akej miery je pre Vás dôležitý kariérny rast? *

1 2 3 4 5

Nízka dôležitosť Vysoká dôležitosť

Do akej miery je pre Vás dôležitá dobré pracovné prostredie? *

1 2 3 4 5

Nízka dôležitosť Vysoká dôležitosť

Do akej miery je pre vás dôležitá komunikácia a dobrý vzťah so zamestnávateľom? *

1 2 3 4 5

Nízka dôležitosť Vysoká dôležitosť

Do akej miery je pre Vás dôležitá spätná väzba zo strany zamestnávateľa? *

1 2 3 4 5

Nízka dôležitosť Vysoká dôležitosť

Do akej miery je pre Vás dôležitá možnosť profesionálneho rozvoja a školení v rámci firmy? *

1 2 3 4 5

Nízka dôležitosť Vysoká dôležitosť

Do akej miery je pre vás dôležitá správna vyváženosť pracovného a súkromného života? *

1 2 3 4 5

Nízka dôležitosť Vysoká dôležitosť

Do akej miery sú pre Vás dôležité dobré vzťahy na pracovisku? *

1 2 3 4 5

Nízka dôležitosť Vysoká dôležitosť

Zoradte od najdôležitejšieho parametra *

	1. miesto	2. miesto	3. miesto	4. miesto	5. miesto	6. miesto
Platové ohodnotenie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérny rast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zmysel práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolegovia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznanie, ocenenie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aké máte dlhodobé kariérne ciele? *

- Dosiahnuť vyššiu pozíciu v súčasnej firme
- Dosiahnuť vedúce postavenie v súčasnej firme
- Osobný rozvoj
- Založiť svoju vlastnú firmu
- Získať finančnú nezávislosť
- V prípade príležitosti zmeniť zamestnanie
- Iné: _____

V akom pomere máte svoj pracovný a súkromný život? *

- 50 : 50 pracovný život - súkromný život
- 70 : 30 pracovný život - súkromný život
- 30 : 70 pracovný život - súkromný život
- 90 : 10 pracovný život - súkromný život

Aké nefinančné benefity sú pre Vás najatraktívnejšie? *

- Odborné, školiace programy
- Jazykové kurzy
- Dovolenka a voľno navyše
- Firemné akcie, teambuildingy
- Škôlka pre deti zamestnancov
- Cvičenie a masáže
- Flexibilný pracovný čas
- Home-office
- Iné: _____

Je pre Vás dôležité využitie najnovších technológií a nástrojov v práci? *

- Áno
- Nie
- Neviem

Uvítali by ste v práci možnosť využitia služieb psychológa? *

- Áno
- Nie
- Neviem

Je pre Vas dôležitá reputácia a povest firmy v ktorej pracujete? *

- Áno
- Nie
- Neviem

Je pre Vás dôležité, aby bola firma spoločensky zodpovedná a udržateľná? *

- Áno
- Nie
- Neviem

Aké hodnoty a kultúra firmy sú pre Vás najdôležitejšie? *

- Inovácie a rast
- Vízia a ciele firmy
- Rodinná atmosféra
- Spoločenská zodpovednosť a udržateľnosť
- Iné: _____

Aké finančné benefity sú pre Vás najatraktívnejšie? *

- 13., 14. plat
- Zamestnanecké zľavy
- Príspevok na dôchodkové sporenie
- Príspevok na bývanie
- Príspevok na cestovanie
- Príspevok na dovolenku
- Príspevok na športové aktivity
- Firemné auto a technika s využitím aj na súkromné účely

Demografické údaje

Pohlavie *

- Muž
- Žena

Vzdelanie *

- Základné
- Stredoškolské
- Stredoškolské s maturitou
- Vysokoškolské 1. a 2. stupeň
- Vysokoškolské 3. stupeň

Bydlisko *

- Bratislavský kraj
- Trnavský kraj
- Trenčiansky kraj
- Nitriansky kraj
- Žilinský kraj
- Banskobystrický kraj
- Prešovský kraj
- Košický kraj

Späť

Ďalej

Vymazať formulár

Späť

Odoslať

Vymazať formulár