

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2013-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lucie Petrášová

**Generační rozdíly z hlediska motivace – Generace Baby
boomers, X, Y, Z**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Vladka Fischerová-Katzerová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2013-2017

BACHELOR THESIS

Lucie Petrášová

**Generational differences in terms of motivation – Generation
Baby boomers, X, Y, Z**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Vlad'ka Fischerová-Katzerová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Lucie Petrášová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce PhDr. Vladěce Fischerové-Katzerové, za odborné vedení, cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá pojmem motivace, následné propojení motivace a chování jednotlivce, pravidly vytváření a biologickými aspekty motivace.

Následné kapitoly pojednávají o jednotlivých Generacích X, Y, Z a Baby Boomers. V těchto kapitolách jsou jednotlivé generace definovány, jsou zde zaznamenány jejich typické rysy, jak vnímají motivaci k práci atd.

Praktická část je zaměřena na názory jednotlivců, jejich motivaci k práci a především na to, jak vnímají zaměstnavatele a jaké priority jsou pro ně důležité při výběru nového zaměstnání.

Klíčová slova

Age management, Generace Baby Boomers, Generace X, Generace Y, Generace Z, Motivace, Motivace k chování, Motivace k práci

Annotation

Bachelor's thesis in its theoretical part deals with the concept of motivation, motivation subsequent interconnection of individual behavior, the rules creating the biological aspects of motivation.

Subsequent chapters discuss the various Generations X, Y, Z Baby Boomers. In these chapters, each generation defined, are recorded in their typical features, how they perceive the incentives to work and so on.

The practical part is focused on views of individuals, their motivation to work primarily on how employers perceive what are the priority for work t when choosing a new job.

Keywords

Age management, Generation Baby Boomers, Generation X, Generation Y, Generation Z, Motivation, Motivation for the behavior, Motivation to work

Obsah

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE	10
1.1 Definice	10
1.2 Pravidla vytváření motivů	12
1.3 Dělení motivace	13
1.4 Motivace v systému regulace psychické činnosti	15
1.5 Biologické aspekty motivace	21
1.6 Zdroje motivace	22
2 GENERACE BABY BOOMERS	24
2.1 Generace Baby boomers a jejich motivace k práci	24
3 GENERACE X	26
3.1 Generace X a jejich motivace k práci	27
4 GENERACE Y	30
4.1 Generace Y a jejich motivace k práci	31
5 GENERACE Z.....	34
6 DEMOGRAGICKÉ ZMĚNY VE SPOLEČNOSTI A JEJICH VLIV NA STYL VEDENÍ – AGE MANAGEMENT.....	35
6.1 Společenská odpovědnost	37
6.2 Diverzita.....	37
PRAKTICKÁ ČÁST	39
7.1. Průzkum - metody, získávání dat a údajů	39
7.2. Analýza dat a údajů.....	39
7.3. Vyhodnocení a závěry průzkumu.....	54
ZÁVĚR.....	56
ZDROJE.....	57
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce jsou Generační rozdíly z hlediska motivace k práci – Generace X, Y, Z a Baby boomers. Názory jednotlivých generací jsou odlišné, velké rozdíly můžeme vidět především mezi členy starší a mladší generace. Je to samozřejmě ovlivněno životními zkušenostmi, které vytváří dominantní rozdíl. Musíme si uvědomit, že starší generace prožila velkou část svého života v komunismu, a to se odráží v jejich názorech a chování. Největší rozdíl můžeme hledat v chování příslušníků jednotlivých generací - starší generace hovoří často o zásadách a principech, naopak mladší generace vyrůstající v 21. století jsou ovlivněny masou, konzumní společností a tím, co je aktuální a trendy. Rozdíly jsou patrné i na motivaci jednotlivých generací, v této práci se zaměříme na motivace k práci. Naším úkolem bude zjistit, jak se liší motivace k práci u starší, střední a mladší generace.

První část práce, která je čistě v teoretické rovině, se zaměřuje na teoretické objasnění pojmu motivace. Vysvětlíme si pravidla jejího vytváření, dělení a další aspekty, které ovlivňují motivaci, v neposlední řadě neopomeneme ani zdroje motivace.

Druhá část textu je věnována jednotlivým generacím, jejich rysům, rozdílům, kterými se odlišují od ostatních generací, a typickým znakům. V teoretické rovině se podíváme také na jejich motivaci k práci.

Poslední část bakalářské práce se bude soustředit na praktické aspekty motivace k práci. Bude zde zkoumáno, do jaké míry generační rozdíly ovlivňují motivaci k práci a jak se generační původ podepisuje na hodnotových orientacích a postojích k práci mezi lidmi. Tato problematika byla zkoumána pomocí kvalitativního výzkumu, prostřednictvím dotazníku, který je složen z 12 uzavřených otázek. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 150 respondentů.

Cílem bakalářské práce bude zjistit, zda opravdu generační rozdíly ovlivňují motivaci k práci. Domníváme se, že výsledky výzkumu budou velmi ovlivněny dobou, ve které jednotlivé generace vyrůstaly. Zajímá nás, jak moc byli ovlivněni dobou, popřípadě jak je ovlivňuje prostředí, ve kterém momentálně žijí. Každá generace má jiné hodnoty, na kterých staví svůj život a i tímto se bude zabývat praktická část práce. Generace X byla narozena v 50. letech minulého století, a proto očekáváme, že bude mít problémy s moderními technologiemi. Naopak Generace Y už v tomto měla život

jednodušší, protože se s technologiemi setkala již v dospívání. Očekáváme, že i tak mají dvě generace mnoho společného a mnoho názorů budou mít podobných. Naopak Generace Z má úplně jiné hodnoty, na kterých staví, mezi niž například rodina momentálně nepatří a naopak se nebojí riskovat a zkoušet nové věci.

Výzkum bude zaměřen na priority jednotlivých respondentů podle věku, zároveň se pokusíme dokázat, že rozdíly ve věku opravdu ovlivňují i volbu zaměstnání a že pro každou generaci je důležité úplně něco jiného. Např. pro starší generace bude na prvním místě rodina, naopak pro mladší generace je důležitá kariéra, možnost osobního růstu nebo vycestování.

V neposlední řadě se domníváme, že každá organizace, ať již se jedná o organizaci s národní nebo mezinárodní působností, by se měla snažit poznat své zaměstnance, připravit vhodné systémy pro jejich rozvoj a tím si zajistit, že zůstanou ve společnosti. Neboť spokojený zaměstnanec vždy pracuje efektivněji a pro každou organizaci je přínosem.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

1.1 Definice

Již od 19. století je úkolem psychologie objasnit, proč se lidé chovají tak, jak se chovají, co je psychologickou příčinou čili motivem jejich jednání. Právě motivy chování dávají smysl tomu, co lidé dělají, a smysluplnost jejich jednání vyplývá z jejich vnitřního psychologického založení, které se utváří podmínkami, v nichž žijí. Tyto motivy chování jsou založeny právě na dvou základních aspektech - proč se člověk chová v určité situaci přátelsky a v podobné situaci naopak nevraživě. Druhý aspekt se vztahuje k důvodu takového chování.

Samotné slovo motivace je odvozováno od latinského slova „moveo“, hýbám. Pro definici motivace jsme zvolili charakteristiku od Milana Nakonečného (2014, s. 15): *„Motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyúsťující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces, který je iniciován endogenně, to je vnitřní pohnutka k odpočinku vycházející z pocitu únavy, nebo exogenně, to je finanční pobídka k splnění nějakého úkolu.“*

Jiná definice od C. F. Graumanna (1969, s. 59) předpokládá návaznost vnitřních a vnějších činitelů: tj.: *„interakce mezi motivovaným subjektem a motivující situací.“*

Lidské chování vždy zapříčiní nějaká vnitřní pohnutka, která může být motivující. Právě tato vnitřní pohnutka tvoří motiv, tj. zážitek nebo způsob jednání, který přináší určité uspokojení.

V dalších odborných publikacích samozřejmě nacházíme i jiné definice, jako například od F. Rheinberga (2008, s. 11), který se snaží vysvětlit trvání, intenzitu chování a především jeho směr: *„být k něčemu vysoce motivován“* může být vysvětleno jako: *„někdo mobilizuje všechny síly, aby dosáhl něčeho určitého, nenechá se od toho odvést, má před očima jen jeden cíl, je fixován jen na to a neuklidní se, dokud toho nedosáhne.“*

V historii můžeme samozřejmě najít i další pokusy o vymezení pojmu motivace, například u R. M. Puca, Th. A. Langens (2008, s. 193) motivace *„reguluje směr, intenzitu a trvání chování,“* kde se setkávají jak vnitřní motivy, tak vnější pobídky: *„Z jedné strany se podněty a události stávají skrze motivy pobídkami, z druhé strany se stávají motivy*

skrze pobídky behaviorálně účinné... mechanismus anticipace afektu a v základu spočívající apetitivní a verzivní systémy motivace jsou pravděpodobně přítomny u všech lidí a zvířat. “

U. Rudolph (2003, s. 1) vychází z latinského původu slova „moveo“, hýbám, takže v jeho pojetí motivace znamená usilovat o něco, dostat něco do pohybu: „*Motivace je něco, co nám pomáhá činit věci. Nedostatek motivace znamená naproti tomu, že něco neděláme.*“ Motivaci tedy definuje jako „*takové procesy, které vyvolávají zacílené chování a udržují je.*“

Koncepty motivace se zajímal především B. F. Skinner (1974), podle něj koncept motivace můžeme nahradit učením, neboli pozitivním a negativním zpevněním, respektive odměny a tresty.

Právě motivace lidského chování, jeho příčiny či cíle, které jsou smyslem chování, jsou v podstatě psychologickou příčinou, která způsobuje vznik a uspokojování potřeb. Tyto potřeby zajišťují společenské a biologické fungování a následně docílí nějakého vnitřního stavu, tzv. uspokojení.

Motivaci můžeme vnímat také jako proces, neboli určitý děj, který je dán různými silami, např. chováním jedince či jinými smysluplnými aktivitami, tedy jednáním jedince. Tento proces je odvozován z faktu, že toto jednání či chování člověka má jistý psychologický důvod či psychologickou příčinu, psychologický smysl nebo cíl a že vychází z vnitřního stavu jako reakce na endogenní či exogenní okolnosti.

Motivaci můžeme chápat jako postulovaný proces, který určuje zacílení, trvání a intenzitu chování. Směřuje k udržování a obnovování optimálního vnitřního stavu spokojenosti. Na začátku procesu je neuspokojená potřeba, která způsobuje napětí. Tato potřeba vede člověka k jejímu uspokojení a ke snížení napětí. Když dosáhneme cíle a uspokojíme potřebu, je proces motivace kompletní.

V neposlední řadě nesmíme opomenout ani vnitřní motivační determinanty chování jako jsou: 1. energie, vzrušení, 2. zaměření této energie na daný cíl, 3. selektivní pozornost pro určité podněty a změněnou vnímavost pro jiné, 3. organizaci aktivity respektive jejich sekvenci, 5. udržování zaměřené aktivity, dokud nebudou změněny dané podmínky.

1.2 Pravidla vytváření motivů

Je důležité si uvědomit, že opakem vědomí je nevědomí, neboli uvědomování si spojitostí mezi chováním a jeho skutečnými psychologickými příčinami - motivy.

Psycholog Kretschmer (1958, s. 238) dal dohromady pravidla vytváření motivů:

„Většina duševních reakcí nevychází z jediného motivu, nýbrž ze svazku motivů. Vykazuje mnohem více komponent motivu, než zpočátku očekáváme.“

„Ve svazku motivů stává tendence, že eticky nejvíce hodnotný impulz je vědomě dominantní, elementárně nejpudovější je však dynamicky dominantní.“

„Smísení impulzů je především sférickou funkcí. Čím dále je motiv vzdálen od pohledu vědomí, tím více se mohou mísit heterogenní impulzy.“

Podle Kretschmera jsou dobrým příkladem fungování nevědomí neurózy (funkční psychofyziologické poruchy), přičemž vycházel ze svých klinických zkušeností. V neposlední řadě také tvrdil, že *„nejsilnější zážitky jsou vždy ty, které se týkají elementárních pudů.“* (Kretschmer, c.d., s. 239)

Struktura motivace

Behavioristický orientovaný badatel R. B. Cattell se zaměřil na strukturu motivace. Podle R. B. Cattella (1957, s. 444) je podstata motivace intrapsychická a tuto strukturu znázorňuje následující tabulka:

Tabulka 1:

Osobnost	Motivační stav určité intenzity	Situace	Chování	Cíl
Já	bych chtěl	za těchto okolností	prostřednictvím tohoto	učinit toto
a) „Já“	bych měl chuť	v restauraci	dát si řízek	abych se najedl
b) „Já“	bych se rád ujistil	přímo u šéfa	tím, že se ho zeptám na prémie	že je se mnou spokojen

Z následujícího schématu je patrné, že určitý vnitřní stav osobnosti, označovaný jako prožívání, směřuje k situaci prostřednictvím určitého chování k dalšímu vnitřnímu stavu a to uspokojení.

Cattell se snažil objasnit dvě výchozí roviny motivace: a) potřeby organismu jako biologické entity jinými slovy tvora mimozemského původu, b) potřeby osobnosti neboli osoby jako sociální entity. Za těmito pochody stojí právě intrapsychická čili vnitřní dimenze motivace, která je tvořena psychickou i psychologickou podstatou a je vyjádřena pochody, jako je např. chtění, snaha, přání, touha, úsilí a mnoho dalších, které sdělují prožívání potřeb a následné uspokojení.

Cattell rozeznával tři základní formy psychických jevů: 1. procesy, 2. stavy a 3. dispozice. Tyto formy vytváří dva základní aspekty tematiky motivace - dispoziční a procesuální. Pod pojmem dispoziční aspekt si můžeme představit vnitřní determinanty, např. explanační hypotetické návrhy, které vyjadřují psychologické příčiny jednání a jsou označovány jako motivy. Druhý procesuální aspekt je průběh motivace neboli rozhodování či volba prostředků.

1.3 Dělení motivace

Intrapsychická a emocionální podstata motivace

V. Brandstätter (2009, s.13) napsal „*bez motivace nejsou žádné emoce a bez emocí není žádná motivace.*“ Emocionální podstatou motivace můžeme chápat emoce jako hodnotící vztahy, tedy reakce na životně významné podněty. Nepatří sem primitivní emoce jako stavy vzrušení.

Na druhé straně intrapsychická podstata motivace souvisí s principem hédonismu. Hédonismus je jednání směřující k maximalizaci příjemného a k minimalizaci nepříjemného.

Intrinsická a extrinsická motivace, nevědomá motivace

V dnešní době nejčastěji používáme dělení na intrinsickou a extrinsickou motivaci.

Pojem intrinsický zavedl R. S. Woodworth v roce 1918 a vychází z aktivity z vnitřního popudu. Jako příklad můžeme uvést činnost, kterou subjekt provádí kvůli ní samé, má v ní koníček. Patří sem hlavně zábava a hra, sport či jiný druh zájmu. Konceptem intrinsické motivace se zabýval F. Rheinberg (2006, s. 330), který nahlíží na intrinsickou motivaci jako „lov na fantom“. Dále používá pojem vnitřní kvality podřízených potřeb. Na intrinsickou motivaci nahlíží jako na průběh činnosti,

na extrinsickou jako na úmyslný efekt. Celý důraz vnímal v těžišti polemiky na předmětu, kde je zájem intrinsické motivace.

Extrinsická motivace je často chápána jako chování, které je provozováno na přání někoho, je vyvoláno vnějšími podněty neboli úkoly, které subjekt přebírá, protože očekává za splnění odměnu.

Nevědomou motivací se zabývalo mnoho psychologů, v roce 1953 ji např. ztvárnil ve svém článku *The person in psychology: selected essays* G. W. Allport na příkladu, proč stovky lidí chodí do hostince jíst a pít. Mnohem dříve mělo pojem nevědomí i filozofický obsah, máme na mysli tzv. období „filozofie přírody“, kterou představovali např. A. Schopenhauer či E. von Hartmann. Na druhou stranu obsah nevědomí zkoumal i S. Freud. Existuje mnoho definic, ale zjednodušeně řečeno nevědomá motivace znamená, že člověk si nemusí být vědom skutečných motivů toho, co činí nebo co učinil, a tak tomu, co dělá, přisuzuje jiný, nepravý význam, ale hlubší význam nezná.

Explicitní a implicitní motivy

Dalším oblíbeným dělením motivace je na explicitní a implicitní, což do češtiny můžeme přeložit jako vědomou a nevědomou motivací. Toto dělení můžeme řadit z metodologického hlediska, neboli nevědomé a vědomé motivy mohou být zjišťovány psychodiagnosticky

Mezi hlavní představitele toho dělení patří H. – D. Schmalta a Th. A. Langers (2009, s. 102): „*Lidské chování je regulováno dvěma na sobě nezávislými motivačními systémy.*“ Následně dělení popsali takto: „*Implicitní motivy stojí v centru motivačního systému, který na základě proměn afektů, bez nutné účasti vědomí, reguluje chování. (...) Naproti tomu stojí explicitní motivy v centru na tom nezávislého motivačního systému, který řídí chování na základě vědomého sebekonceptu. Sebekoncept zahrnuje celek o vlastních rysech a část popisuje vlastní potřeby, přání a cíle. Protože sebekoncepty jsou vědomé, mohou vynášet explicitní motivy skrze odpovídající dotazníky.*“ Schmalta a Langers (2009, s. 103) vytvořili následující tabulku vlastností explicitních a implicitních motivů:

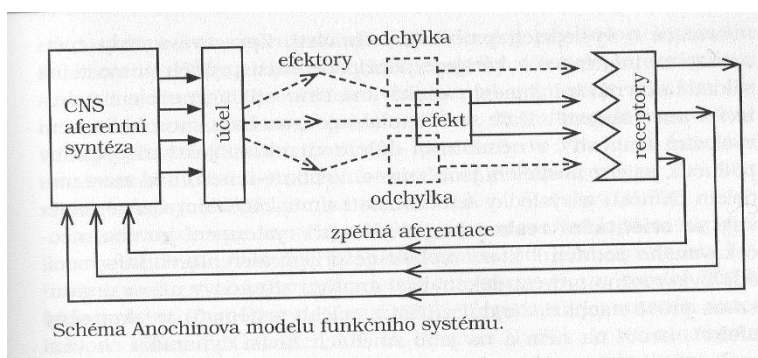
Tabulka 2:

Implicitní motivy	Explicitní motivy
Měření nepřímými způsoby (projektivními metodami)	Měření přímými způsoby (dotazníky)
Regulují chování skrze anticipaci afektivních změn	Regulují chování snahami po sebekonzistenci a pozitivní pocit sebehodnocení
Jsou nevědomé	Jsou vědomé
Energetizují chování, usměrňují pozornost, podporují procesy učení	Podmiňují volby mezi kognitivně hodnotitelnými alternativami jednání
Odpovídají převážně na podněty k činnosti	Odpovídají převážně na podněty z výsledků činnosti
Projevují se jako přání	Projevují se jako stanovené cíle a povinnosti
Frustrace může vyvolat explicitní potřeby	Mohou kanalizovat implicitní motivy
Vyvíjí se v raném dětství skrze afektivní zkušenosti nabyté učením	Vyvíjí se spolu s formováním sebekonceptu

1.4 Motivace v systému regulace psychické činnosti

Motivace samozřejmě hraje i velkou roli v psychické regulaci činnosti. Tato psychická regulace činnosti má dva základní komplementární prvky, kognitivní a motivační, které se vytváří z genetického podkladu v procesu učení.

Modelům regulace chování se věnoval ruský neurofyziolog P. K. Anochin (1967), který vysvětlil „výstavbu chování“, které je kybernetické, a vychází z teorie informace. Pozoroval souvislosti mezi funkčními prvky a jejich systémovými vztahy. Pro lepší pochopení uvádíme schéma Anochinova modelu funkčního systému:



Obrázek 1 (Nakonečný, 2014, s. 111)

Schéma je založeno na neurokybernetice. Vychází z toho, že mozek hraje roli systému zpracovávajícího informace. Pro vytvoření vůbec samotné reakce je zapotřebí

takzvaná aferentní syntéza. Aferentní syntéza je informace, která došla zakódovaná v nervových impulzech.

Aferentní syntéza je tedy činnost, při které účinkují další prvky: dominantní motivace, tj. nejnaléhavější aktuální potřeba. Ta odráží vnitřní stav organismu a zároveň sociální situaci neboli, jak bylo řečeno, potřebu uspokojení. Druhým prvkem je situační aferentace, tu si můžeme představit jako výběrové zpracování podnětů, které mají vztah k dané motivaci z nejučelnějšího hlediska. Třetím prvkem je spouštěcí aferentace, ta je spuštěna v momentu, kdy se uvolní spouštěcí podnět, jinými slovy ve chvíli, kdy aferentace určuje, co má organismus činit. Posledním prvkem je paměť, která tvoří komponentu aferentní syntézy, umožňuje porovnání modelu dané situace s modelem podobné situace v minulosti, kdy došlo k uspokojení potřeby.

Chování je tedy podmíněno srovnáním dvou modelů - modelu již proběhlého a modelu, v němž se organismus právě nachází. Toto srovnání zajišťuje takzvaný akceptor činnosti.

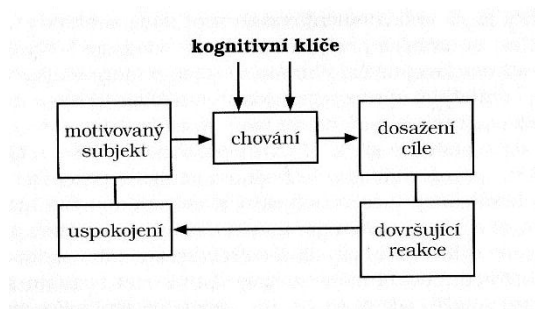
Nedílnou komponentou každého aktu chování je „motivační vzruch“, což je pocit určitého uspokojení potřeby. Motivaci si můžeme představit jako jakýsi filtr, který třídí přítomné informace: motivace, respektive její emoční složka, určuje hodnotu informace.

Mezi další teorie patří model TOTE od amerických autorů G. A. Millera a E. Galanter a K. H. Pribrama z roku 1960.

Motivace a chování, motivující situace

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, motivace je intrapsychický proces, a proto je důležité rozlišovat vnitřní motivy a vnější motivující podněty, které jsou souhrnně nazývány incentivy.

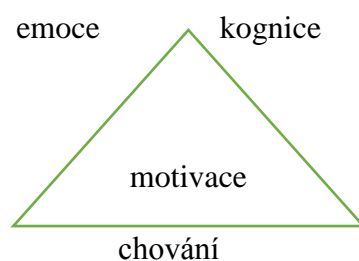
Na způsob chování, díky němuž dosáhneme cíle, dohlíží takzvané kognitivní klíče. Vztah motivace a kognitivních klíčů můžeme vyjádřit následujícím schématem:



Obrázek 2 (Nakonečný, 2014, s. 47)

Jako další důležitý pojem je nutno zmínit instrumentalitu chování. Je to určitý způsob, který jedinec používá k dosažení cíle. Chování je tedy spíše nástroj k dosažení cíle. Instrumentalita chování je charakterizována vztahem situace a cíle a vyjadřuje jeho účelnost.

Lidské chování je často kontrolované vůlí, v menších případech dynamika motivačního stavu způsobí impulzivní chování. Tato dynamika může způsobit vnitřní konflikt s následným dlouhým procesem rozhodování se. Pro lepší pochopení, jak je vše svázáno dohromady, jsme využili schéma:



Obrázek 3 (M. Nakonečný, 2014, s. 48)

Motivace a kognitivní procesy

Je potřeba si uvědomit, že i kognitivní procesy vymezují způsob chování z hlediska vnímání, představ a myšlení. Každý jedinec má potřebu objevovat kauzální vztahy, uspořádat poznatky atd. Tomuto jevu můžeme říkat zvědavost.

Právě motivace zostřuje vnímavost vůči určitým věcem, asociovaným s aktivovaným motivem a snižuje prahy vůči stimulaci, které se vztahují k aktivovaným potřebám.

Kognitivní procesy jsou důležité hlavně v rozhodování, tj. ve fázi procesu motivace, kde probíhá volba prostředků a úvaha o důsledcích jednání, je to tzv. volní regulace jednání.

Motivace a učení

Základní podmínkou učení jsou odměny a tresty. Jedná se o emoční aspekty probíhající činnosti, signálů a důsledků chování. Hodnotu odměny nebo trestu získává podnět až svým vztahem k motivaci a chování získává svou motivaci k učení a tím vede k dosažení odměn a k vyhýbání se trestům. Učením vznikají takzvané „sekundární

motivační systémy“, což znamená, že úspěšně užívané prostředky se stávají druhotnými cíli. Jinými slovy procesy učení a motivace jsou komplementární děje.

Motivace a úkoly

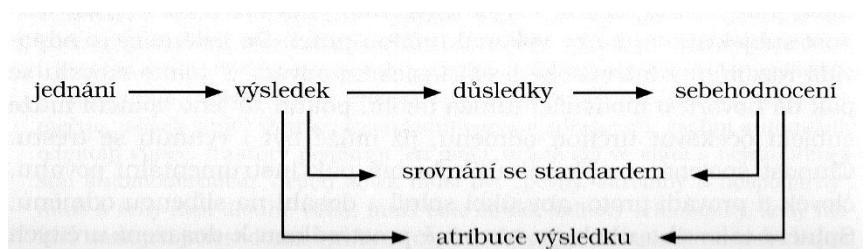
Pracovní činnost je spojená často s úkoly, kdy jedinec pracuje za účelem uspokojení potřeb, v tomto případě jde o peníze. V rámci práce dostává jedinec úkoly neboli motivátory, a díky těmto motivátorům získává např. finanční odměnu.

J. Reykowski (1975, s. 113): „Zdá se, že na základě teoretického lze rozlišit dva druhy motivace úkolové činnosti: motivaci vnější ve vztahu k úkolu – v tom případě realizace úkolu je prostředkem k dosažení nějakých jiných cílů, anebo motivace vnitřní, tj. taková, díky které se vykonání úkolu stává autonomním cílem subjektu. V tom případě je pak možno mluvit o úkolové motivaci. Člověk ujmající se úkolové činnosti pro výdělek nebo také pro získání prestiže není zainteresován samým úkolem, nýbrž tím, co díky vykonání tohoto úkolu může získat (peníze, postup atd.).“

Motivace a osobnost

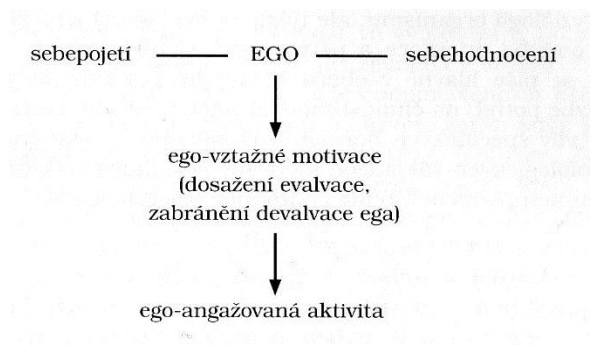
Motivace tvoří osobnost jedince. Osobnost je tedy organizovaný celek duševního života člověka, jehož centrem je ego. Ego je sebepojetí s tendencí udržovat a zvyšovat hodnoty sebe sama.

V tomto duchu také G. W. Allport rozlišuje ego-angažovanou motivaci a F. Hoppe v roce 1930 hovořil na základě svých experimentů o lidech, kteří se chovají tak, aby své „sebe-ocenění“ udrželi na co nejvyšší úrovni. Vztahy jednání k sebehodnocení ztvárnil H. Heckhausen (1980, s. 571) v následujícím schématu:



Obrázek 4 (Nakonečný, 2014, s. 158)

Vztahy mezi egem, sebehodnocením, ego-vztažnou motivací a ego-angažovanou aktivitou znázorňuje schéma:



Obrázek 5 (Nakonečný, 2014. s. 159)

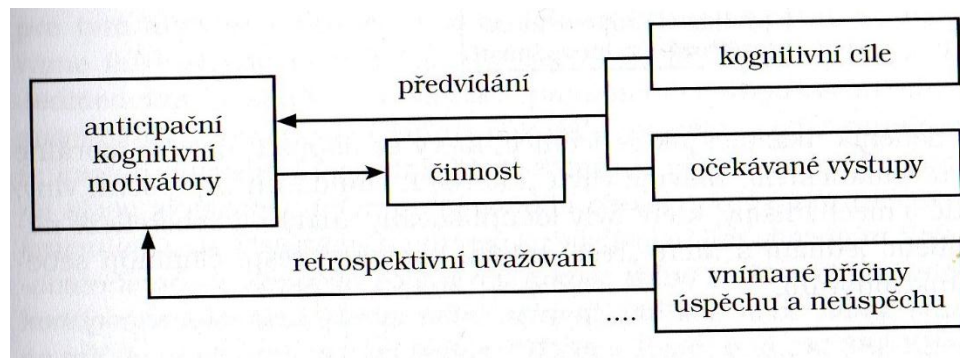
Podle J. Reykowského (1977, s. 202) existuje pocit vlastní hodnoty, který má typické zdroje a těmi jsou: výsledky vlastní činnosti (lidem záleží na tom, aby to, co učinili, vyvolávalo obdiv), mínění druhých lidí (chválení a obdiv), pozice ve skupině (pocit vlastní hodnoty narůstá s pocitem vážnosti spojené se společenskou pozicí), materiální stav (zdrojem vysokého sebehodnocení je také majetnictví, movitost, velké finanční možnosti), vnější vzhled (uplatňuje se více u žen), sebeocenení (člověk se opírá nejen o to, co o něm soudí jiní, ale také o to, co si myslí sám o sobě). A právě tyto body tvoří zkušenosti jedince.

Motivační význam sebepojetí

Význam sebepojetí pro motivaci můžeme najít i pod jinými hesly jako self-esteem, sebeoceňování, sebeúcta, self-monitoring nebo self-regulation.

Tuto problematiku novodoběji zpracoval A. Bandura (1988, s. 19): „*Sociálně kognitivní teorie rozlišuje mezi dvěma širokými třídami motivace. Jedna třída motivátorů má biologické základy a zahrnuje fyziologické podmínky vystupující z buněčných deficitů a externích averzivních událostí, které aktivují chování prostřednictvím jejich fyzicky bolestivých efektů. Druhým větším zdrojem motivátorů je kognitivní základ. V kognitivně generované motivaci lidé motivují sami sebe a vedou anticipačně své akce prostřednictvím výcviku v předvídání. Anticipují pravděpodobné výstupy prospektivních akcí, uspořádávají cíle pro sebe samé a plánují směry akce určené k realizaci budoucích hodnot.*“

Bandura pro zjednodušení pochopení problematiky vytvořil následující schéma:

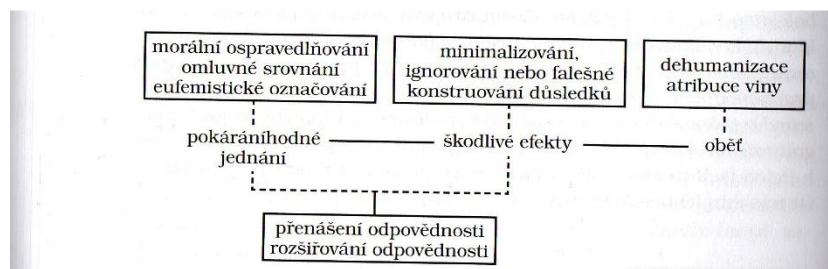


Obrázek 6 (Bandura, 1988, s. 20)

„Vnímaná sebe-výkonnost (*self-efficacy*) je jiným kognitivním faktorem, který hraje vlivnou roli ve výcviku osobní kontroly motivace.“ (Bandura, 1988, s. 29)

„Kognitivní motivace založená na cílových intencích je zprostředkována třemi typy sebe-účinků (*self-influences*): afektivní sebe-hodnocení, vnímané sebe-účinnosti pro dosažení cíle a adjustace osobnostních standartů... cíle motivují tím, že navozují sebehodnotící angažovanost v aktivitě. Lidé hledají sebe-satisfakci v dosahování hodnotných cílů a jsou ochotni intenzifikovat své úsilí nespokojeností se substandardními činnostmi.“ (Bandura, 1988, s. 28)

Jinou formou sebezpečení je seberegulace prostřednictvím morálních standardů. Tato seberegulace je založena na vztahu individua k vnějším sociálním sankcím. Tyto mechanismy opět ztvárnil Bandura:



Obrázek 7 (Bandura 1988, s.66)

Schéma poukazuje na to, jak se jedinec dopustil něčeho morálně problematického a snaží se zbavit následných pocitů viny. Vše bylo identifikováno pomocí analýzy sebereflexe násilného jednání, které eliminuje sebesankcionování.

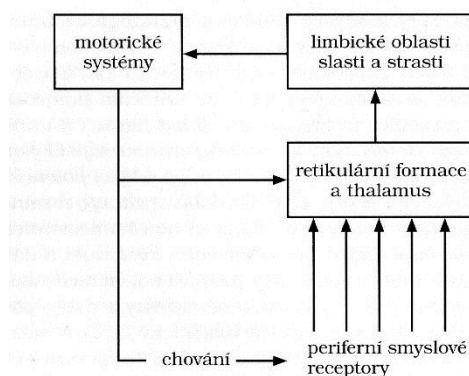
V poslední době jsou čím dál více upřednostňovány ego-vztažné motivace. Teorii k této problematice v roce 2002 vypracoval T. Kasser, nazval ji „Self-Determination of theory of values“. Vychází z empiricky doložené teze, že lidé mají určitý hodnotový systém, který je zdrojem tužeb. Hodnoty tvoří obsah jejich potřeb, což souvisí samozřejmě i se zkušenostmi jedince a vede k jejich následnému jednání.

1.5 Biologické aspekty motivace

Biologické aspekty motivace jsou často připojovány ke konceptu fyziologické homeostázy, což je základní princip chování organismů. Tímto tématem, jak již dříve bylo zmíněno, se zabýval C. Bernard v roce 1859. Podle C. Bernarda organismy směřují k udržení určitého konstantního vnitřního prostředí, které je předpokladem optimálního fungování. Následná změna konstanty vnitřního prostředí organismu vyvolá stav označující jako potřeba, ten aktivuje organismus k obnovení své vnitřní rovnováhy. Tento proces pojmenoval vrozené regulační mechanismy.

Biologické aspekty motivace se dělí na biogenní a sociokulturní zdroje motivace.

Chování se organizuje kolem zážitků libosti a nelibosti, téma zpracoval H. J. Campbell (1974, s. 39) následujícím schématem:



Obrázek 8 (Campbell 1974, s. 39)

Schéma vyjadřuje princip hédonismu, což znamená maximalizaci příjemného a minimalizaci nepříjemného.

Neurofyziologické základy motivace jsou tvořeny třemi systémy, které determinují motivaci. Jejich funkční podstata je tvořena následujícími emocemi: prvním systémem je mozkový kmen jako centrum pudů a vrozených potřeb, druhým systémem je limbická soustava jako centrum dynamiky emocí a posledním systémem

je mozková kůra jako centrum řídící vývojově vyšší systémy motivace spojené s vlivem individuální zkušenosti a uplatňující se v rozhodování a volní regulaci jednání.

Sociokulturní aspekty motivace patří mezi biogenní aspekty motivace. Jedná se o sociální zkušenosti jedince, jelikož člověk je společenská bytost a touží po pocitu nasycení, odpočinku atd. Mezi další sociokulturní aspekty patří kulturní faktory jako obyčej, etické, právní a jiné normy. V neposlední řadě na jedince doléhá také vztah k přírodě.

1.6 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou základem, protože pokud chceme někoho motivovat, musíme poznat motivy, které jsou svázány s určitou aktivitou. Důležité je si uvědomit, že motivy jsou subjektivní a v průběhu času se samozřejmě mění, mají svůj směr, trvalost, intenzitu a cíl. Motiv je jinými slovy pohnutka k činnosti, která je zaměřena na uspokojení určité potřeby.

Motivy můžeme dělit různými způsoby, některé si představíme.

První dělení je na primární a sekundární motivy. Primární motivy jsou instinkty a sklony determinující veškeré duševní procesy a chování. Primární motivy jsou nepodmíněné, původní a vedou k přiměřenému uspokojení. Naopak sekundární motivy jsou naučené, sociogenní neboli získané.

Jako druhé dělení uvádíme dělení na uvědomované a neuvědomované. Toto dělení je založeno na uvědomění motivů jednání.

Třetím dělením jsou elementární a komplexní motivy, dělíme je podle složitosti.

Mezi čtvrté dělení patří nižší a vyšší motivy.

Za páté dělení můžeme považovat materiální a duchovní motivy. Materiální motivy jsou biologické, tělesné, přírodní. Duchovní motivy naopak psychogenní, lidské, sociální, kulturní.

Poslední dělení jsou vnitřní a vnější motivy.

Potřeby

Potřeby jsou považovány za základní zdroje motivace. Jedná se o stav, který je vyvolaný fyziologickým nedostatkem nebo prožívaným nedostatkem v lidských vztazích. Jsou spojeny směrem k provedení určité akce směřující k vnějším cílům. Potřeba je zároveň jakási hybná síla cílevědomé aktivity vedoucí k uspokojení potřeb.

Potřeby dělíme na primární a sekundární. Primární jsou fyziologické potřeby, které zabezpečují základní životní funkce. Mezi sekundární potřeby řadíme psychologické potřeby jako sociální, citové vazby atd.

Postoje

Postoje se vytváří učením na základně přímé nebo zprostředkované zkušenosti. Díky postoji reagujeme určitým způsobem na určitý předmět, základem je nasycení motivů.

Hodnoty

Mezi další motivační činitele patří hodnoty. Jsou spíše založené vnitřně.

Ideály

Ideály usměrňují chování jedince a představují určitý cíl neboli hodnoty.

Cíle

Cíl je považován za činnost, kterou je potřeba udělat a týká se důvodu, o co je potřeba usilovat, aby byl dosažen určitý cíl.

Zájmy

Hrabal, Man a Pavelková (1984, s. 19) pojali zájmy jako „*trvalejší vztah jedince k objektům a činnostem, který se projevuje v tendenci (sklonu) zabývat se jimi teoreticky nebo prakticky.*“

Zájmy jsou po dobu života jedince odlišné. Je i mnoho dalších aspektů zájmů, např. skupinová příslušnost, vlastnosti osobnosti nebo schopnosti jedince.

2 GENERACE BABY BOOMERS

Nejdříve si musíme ujasnit pojem Generace. Generace je j určitý soubor lidí, kteří jsou socializováni v daném období. Mezi jejich typické znaky patří podobný věk a společné demografické i genealogické znaky.

Pojmem Generace Baby boomers jsou označováni lidé narození během ekonomické prosperity v USA po 2. světové válce. Jedná se tedy o jedince narozené v rozmezí 1946 – 1964, ovšem již od roku 1957 byl zaznamenán pokles porodnosti. Jelikož tito lidé byli narozeni až po ekonomické depresi ve 30. letech a po 2. světové válce, jsou často označováni jako pokrizová generace.

V době jejich dospívání byla doba celkem klidná a bezpečná, mluví se o období ekonomické prosperity. Jedná se o optimistickou generaci, která přinesla mnoho změn tehdejší společnosti a zřekla se hodnot svých rodičů.

Baby boomers rádi utrácejí především za služby a výrobky, které jim usnadňují život. Díky tomuto způsobu života vytvářela donedávna tato generace polovinu amerických spotřebitelských výdajů. V dnešní době se tito lidé dostávají do důchodového věku, což může představovat velký problém pro sociální systémy daných zemí. Přesto se spousta příslušníků Baby boomers stále v hojném počtu objevuje v pracovním procesu.

Tito lidé se narodili v období, které podporovalo mládí a rebelii, díky těmto faktorům je Generace Baby boomers spojena se vznikem hippies. V době jejich dospívání došlo k rozvoji televizního vysílání a reklam, které nedílnou částí ovlivňovaly jejich dospívání.

2.1 Generace Baby boomers a jejich motivace k práci

Generace Baby boomers je charakterizována stabilním zaměstnáním, v současnosti jsou na vrcholu své kariéry a často na pozicích spojených s mocí a autoritou. Tvoří většinu dnešních vůdců a top manažerů.

Mezi jejich hlavní hodnoty patří dobrá pracovní pozice v hierarchii společnosti, tvrdá práce, dostatek nefinančních ohodnocení neboli benefitů a v neposlední řadě zaměstnanecké výhody a prestiž. Je pro ně typické vysoké pracovní nasazení a to samé vyžadují i od svých kolegů a podřízených. Pokud se tak nestane, jsou velmi kritičtí. Mají

rádi náročné projekty a usilují o nejlepší řešení odlišné od jiných předchozích iniciativ a neváhají napadnout zavedené praktiky a postupy.

Na druhou stranu mohou mít problém s flexibilitou, často se snaží vyhýbat konfliktním situacím a rozhodnutí raději zakládají na konsenzu. Věří v sílu setkání a preferují komunikaci tvář v tvář. Pokud ale přeci jen ke konfliktním situacím dojde, tak se snaží tyto situace řešit s chladnou hlavou a najít co nejlepší řešení pro všechny zúčastněné.

3 GENERACE X

Generaci X můžeme najít také pod jinými názvy, např. baby busters, post boomers, whiners (kňouralové), drifters (darmošlapové) nebo jednoduše generace lenochů, anglicky slackers. Označení „X“ je jen marketingová nálepka, která vyjadřuje, že mladí lidé této doby neměli zdánlivě žádný společný cíl nebo žebříček hodnot. Proto se Generace X někdy nazývá také Umělá.

Pro tuto generaci je typický pesimistický pohled na svět, protože v době jejich dospívání se začaly projevovat negativní vlivy po 2. světové válce, šířily se sexuálně přenosné nemoci, tvrdé drogy, zvýšila se rozvodovost atd.

Tato generace se dostala do povědomí lidí až díky Douglasu Couplandovi, který napsal knihu Generace X: Vyprávění pro akcelerovanou kulturu. V Československu byla tato generace pojmenována Husákovy děti.

Zástupci Generace X se narodili v letech 1965 až 1980. Máme na mysli především západní země jako USA nebo Velkou Británii. Pojem Generace X můžeme najít nejen v marketingu, demografii, ale také v sociálních vědách. Pro představu v USA tato Generace X tvořila téměř 50 miliónů obyvatel v 60. letech minulého století.

Generace X patří mezi první generaci, která vyrůstala s technologiemi a naučila se adaptovat na měnící se pracovní prostředí. Základním znakem doby je přesun ze sektoru výroby do sektoru služeb.

Tato generace má specifické vlastnosti, jelikož vyrůstala a dozrávala v čase klesajících mezd, snižujících se sociálních dávek a vzrůstající ekonomické nerovnosti. V té době střední třída byla nejslabší, a tak samozřejmě upadaly představy o celoživotním zaměstnání a garantovaných dávkách, naopak vyvstávaly představy o nejistotě, nejasné budoucnosti a střídání zaměstnání kvůli snižování stavů nebo dočasných zaměstnání. Dalším typickým znakem podle statistik byla nižší sňatečnost, regulérní zaměstnanost, koupěschopnost, samostatnost, volební a náboženské participace, prostorová ukotvenost, zaměstnanecká loajalita a stálost nebo také pocit životní spokojenosti.

Zástupci Generace X žili v prostředí ekonomické nejistoty, upadajícího školství, vzrůstajících dluhů a v úpadku zdravotnictví, starší generace se začala obávat o financování svých starobních důchodů.

Krátce se zastavíme u knihy Douglase Couplanda Generace X. Román má své hrdiny, jejichž příběhy se vyznačují stejnou zápletkou. Jsou to osoby s nedostatkem

pracovních příležitostí, nadměrou vzdělání, ale zároveň extrémně dbající na své soukromí. Kniha se odehrává ve velkém městě, kde je nepatrná vidina kariérního progresu v nezdravém prostředí kancelářských budov. Nikdo nedává prostor kreativitě, viditelnosti výsledků a především není možné uplatnit své vzdělání. Tato ignorace přivádí člověka k rezignaci na dosavadní způsob života a hlavně na zaměstnaneckou kariéru. A tak se lidé začínají stěhovat a postupně se hrdinové příběhu potkají někde v poušti, kde jsou zaměstnání jako barmani a správci ubytovacích zařízení. Zde můžeme vidět hlavní cíl vyprávění příběhů - dát nějaký směr svému životu. Tito hrdinové dávají přednost hledání sebe sama před vidinou kariéry. Dag, Andy a Klára jsou trojicí, která zastupuje Generaci X, která našla opěrné body pro konstrukci identity. Tato trojice našla v sobě podobné typy lidí, definovala vhodné a nevhodné, vytvořila sdílené vědomí, kritéria a chápání umožňující rozlišit ty, kdo patří ke generaci a kdo patří jinam. Podařilo se jim určit vrstevníky, kteří ke Generaci X nepatří a dali jim název Xers.

Coupland nahlíží na Generaci X jako na způsob pohledu na věc, je to jakási virtuální komunita sdíleného životního stylu, sdílených symbolů a hodnot a určitá vzájemná identifikovanost při setkání. Podle něj je to skupina, která má potenciál se spojit.

Generace X v Americe je již na ústupu, ale naopak například ve Velké Británii kypí životem. V České republice tento pojem moc nezdomácněl.

V rámci marketingu či managementu existují boom produkty, které jsou onálepkované a ušité na míru Generaci X. Právě mezi tyto produkty patří např. kampaň Coca-Coly zvaná X-generation.

3.1 Generace X a jejich motivace k práci

Generace X je flexibilní a často má netradiční přístupy k práci, především ve smyslu pružné pracovní doby a menšího počtu hodin, které stráví v kanceláři. Typickou vlastností je také ambicióznost a získávání nových znalostí a dovedností. Snaží se být úspěšní díky své práci a píli. Existuje i druhá část této generace, která už tak motivovaná není a je spíše ovládána situací doby, jak je popsáno výše.

Pro tuto generaci je méně důležitý vzhled, respekt a uznání získávají raději na základě svého chování. Také nemají v oblibě ustálené postupy a pravidla.

Hlavní hodnotu vidí tato Generace X ve svobodě. Upřednostňují flexibilní pracovní dobu a možnost home office neboli práci z domu. Typický je jejich

individualismus, preferují samostatnou práci před prací v týmu. Snaží se být upřímní, nezávislí, adaptabilní, otevření a odvážní. Podnikatelský duch je dalším typickým znakem, prospívá jim odpovědnost, kreativní postupy, výzvy a rozdílnost. Upřednostňují dohlížení a mentoring před řízením.

Tato generace si je vědoma, jak rychle je možné ztratit práci a jak těžké je získat pracovní místo zpět. Zároveň však zavedené praktiky některých organizací mohou vyvolávat u této generace nespokojenost, která může vyústit i v odchod z organizace.

Husákovy děti

Husákovy děti můžeme považovat v Československu za Generaci X. Jsou to lidé, kteří se narodili v Československu v silné populační vlně, která byla započata 70. lety 20. století, v době tzv. normalizace. Pojmenování se inspirovalo tehdejším generálním tajemníkem KSČ a od roku 1975 také československým prezidentem Gustávem Husákem.

Svůj vrchol zažily Husákovy děti v roce 1974, kdy se v bývalé Československé socialistické republice narodilo 194 215 dětí, což pro představu byla hrubá míra porodnosti 19,4 %. Na jednu ženu v tomto roce vycházelo 2,43 dítěte.

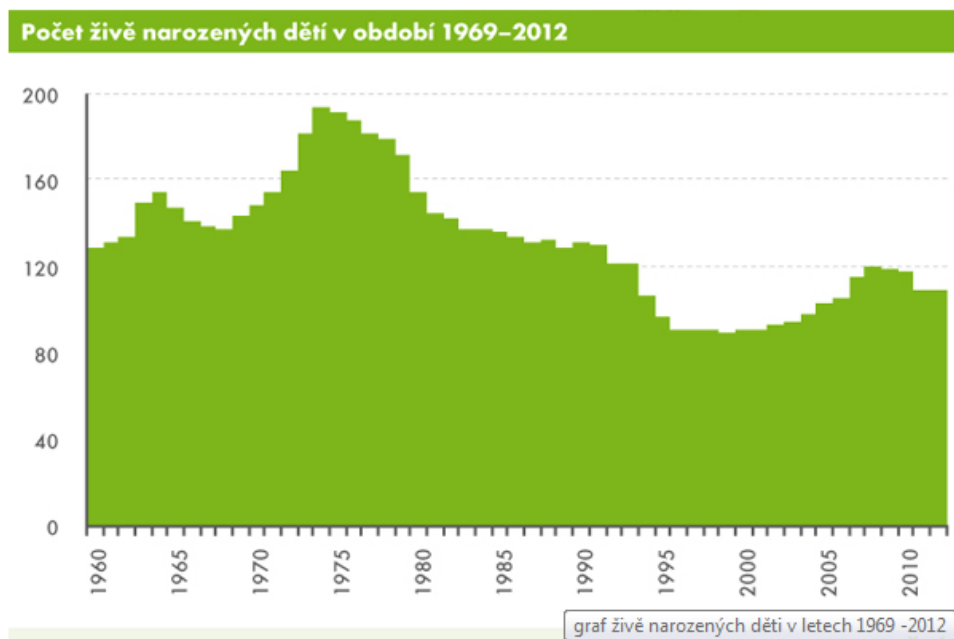
Tento boom novorozenců byl zapříčiněn především tehdejší propopulační státní politikou, kdy byly k dispozici levné novomanželské půjčky, které dávaly prostor rodinám s dětmi. Režim umožňoval nové bydlení v panelových domech a zvýšil přídavky na děti. Na konci 70. letech začaly státu docházet finance, což mělo za příčinu redukci porodnosti.

Tyto děti vyrůstaly v době, kde nezaměstnanost neexistovala, protože byla nezákonná. Nepracovat znamenalo trestný čin příživnictví a udržovala se tzv. umělá zaměstnanost. Nezaměstnanost zažily Husákovy děti až s příchodem na pracovní trh po roce 1989, kdy se hospodářství transformovalo a lidé měli možnost podnikat a uplatnit seberealizaci. Kvůli vysokému počtu byly Husákovy děti zvyklé na konkurenci nejen ve škole, ale i v zaměstnání.

Dnes je Husákovým dětem přibližně 40 let, jsou to naše rodiče, mají své rodiny a jsou na vrcholu svých kariér. Patří mezi skupinu s nejvyšší hrubou mzdou. V budoucnu můžeme očekávat potíže, jelikož tato vrstva obyvatelstva je velmi početná a může nastat problém s důchodovým systémem, který by se mohl zhroutit, protože pracující budou mít problém početný zástup seniorů uživit.

Pro představu uvádíme následující graf, který ukazuje počet živě narozených dětí v období 1969 – 2012:

Graf 1:



Zdroj: ČZU

4 GENERACE Y

Pojem Generace Y se poprvé objevil v roce 1993 v časopisu Advertising Age, který datum narození vymezil v letech 1986 až 1995. V dnešních publikacích můžeme najít i jiné vymezení, a to lety 1980 až 2000.

Tato generace je následníkem Generace X a Generace MTV, jedná se o děti rodičů, kteří se narodili v poválečných letech.

Generaci Y můžeme najít i pod jinými pojmenováními, anglicky jako Millennials nebo jako generaci internetu iGen. Existuje spousta dalších označení, např. generace Boom Generation, Net Generation. Ale nejčastějším pojmenováním je „Generation Why?“. Brali ji jako generaci otázek a zpochybňování, od které se moc neočekávalo. Zároveň je to první generace, která od dětství využívala ICT.

Oproti Generaci X požadují příslušníci Generace Y více zodpovědnosti, chtějí vyšší úroveň života, více sociálních jistot. Kladou důraz na osobní život a pak až na osobní uplatnění. Snaží se využít veškerý potenciál, co společnost nabízí, ale ne na úkor osobního života. Také se snaží prosadit flexibilní pracovní dobu. Jak je uvedeno výše, je to generace ICT, a proto se snaží využívat prostředky moderní komunikace, např. komunikaci přes internet, vytváří virtuální komunity, jsou otevření novým myšlenkám. Často se drží myšlenky, že zítra bude lépe.

Vlastnosti Generace X jsou na celém světě velmi podobné, ačkoliv příslušníci této generace pocházejí z odlišných států. Je to dané tím, že doba již nese řadu uvolnění, především ve světové ekonomice i politice. Dobrým příkladem je např. v Československu sametová revoluce, přičemž důležitým bodem byl konec studené války a ekonomický boom v 90. letech.

Občanská generace je zhýčkaná boomem ekonomiky v 90. letech. Často je považována i za Názorovou generaci, kdy se snaží přizpůsobovat své názory společnosti, popřípadě je měnit. Je pro ně důležité domluvit se než mít poslední slovo.

Pro představu do roku 2025 bude Generace Y vytvářet převážnou část populace produktivního věku. Očekává se, že se bude jednat o 40 až 60 % aktivně pracujících obyvatel. Generace Y nastupuje v posledních 10 letech na trh práce a můžeme je charakterizovat následujícím výrokem Christophera Newtona: *„Dnešní absolventi středních a vysokých škol, známí jako Generace Y, chtějí pracovní prostředí, které je zábavné a odměňuje a kde se jejich nápady a myšlenky počítají.“*

Do pracovního procesu vstupuje tato generace s očekáváním, že jejich práce bude mít smysl, uvidí okamžitý výsledek a budou mít dostatek informací pro správná rozhodnutí. Často se snaží dělat více věcí najednou.

I tato generace má mnoho specifík, např. postupy, pomocí kterých hledají práci a budují své kariéry. Postoje, očekávání a požadavky jsou zcela odlišné od jiných generací.

V poslední řadě najdeme u Generace Y i negativní charakteristiky. Jde především o absenci v práci, která je propojena s životním stylem, a respektování pravidel. Díky technologiím preferují komunikaci přes e-mail a sms před komunikací tváří v tvář.

Již od dětství je tato generace ovlivňována moderními technologiemi a tím pádem je berou jako nedílnou součást svého života. V tom mají zároveň velkou výhodu, jelikož se nemusí přizpůsobovat moderní době tak jako předchozí generace. Pro příklad vyjmenujme několik technologií, které byly uvedeny do provozu a do užívání v době, kdy tato generace dospívala a vyrůstala. Jsou to například PC s moderními operačními systémy, důmyslná počítačová grafika, okamžité odesílání zpráv, mobilní telefony, digitální fotoaparáty, širokopásmový internet a mnoho dalších.

Důležitým faktorem ovlivňujícím Generaci Y je globalizace, díky ní vyrůstali společně lidé v různých kulturách, životních stylech nebo rasách. A to napomohlo toleranci a otevření se rozdílnostem.

4.1 Generace Y a jejich motivace k práci

Generaci Y můžeme považovat za kreativní, vzdělanou, optimistickou, chytrou, orientovanou na úspěch a dosažení cílů. Díky vyrůstání s technologiemi mají dobré technologické vybavení. Vyžadují výzvy, chtějí neustálý osobní růst a především smysluplnou kariéru. Mají vysoká očekávání od sebe samých a i od zaměstnavatelů. Jsou orientováni na úspěch, ambiciózní a sebevědomí. Snaží se být také sociálně odpovědní a mít pozitivní dopad na organizaci.

Rychlé životní tempo, to je základní znak Generace Y, proto je pro ně důležité mít rovnováhu mezi prací a osobním životem. Logicky dávají přednost vysokému platu a méně odpracovaným hodinám, protože díky technologiím jsou schopni pracovat rychleji a efektivněji. Vyžadují neustálou zpětnou vazbu a vedení, takže dávají přednost být pod dohledem a chtějí být v centru pozornosti. Zpětná vazba jim napomáhá k většímu zainteresování a k profesnímu růstu.

Generace Y je často vysokoškolsky vzdělaná, což může vést k negativnímu dopadu na celou generaci, ego a vyvíjející se dospělost.

Pro lepší srovnání generací přikládáme následující tabulky:

Tabulka 3:

Charakteristika Generace X a Generace Y

	Generace X	Generace Y
Pracovní etika a hodnoty	Ignorovat daný úkol, spoléhají sami na sebe, chtějí strukturu a směr, skeptičtí	Co je další, dělají více věcí najednou, vytrvalost, podnikavost, tolerantnost,
Práce je...	Těžká výzva, kontrakt nebo smlouva	Důležitá součást života, naplnění
Styl vedení	Stejný styl vedení pro všechny, vyzývat o	Tato skupina nestrávila tolik času v pracovním prostředí, zatím nelze definovat
Styl interakce	Podnikaví	Účastní se jí
Komunikace	Přímá a bezprostřední	Email, hlasové vzkazy
Zpětná vazba a ocenění	Promiňte, že obtěžují, ale jak pracují? Svoboda je pro ně nejlepší odměna	Kdykoliv chci, smysluplná práce
Co je motivuje	Dělejte to jak chcete, zapomeňte na pravidla	Pestrost, kreativní lidé
Práce a rodinný život	Rovnováha	Rovnováha

Zdroj: <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>

Tabulka 4:

Nejvýznamnější rozdíly mezi Generacemi Baby boomer, X, Y, Z

Generace	Baby Boomers	Generace X	Generace Y
Narození	1946 - 1964	1965 - 1979	1980 - 1994
Současný věk	45+ let	30- 45 let	16 – 30 let
Pracovní hodnoty	Pracovní etiketa, zaměření na průmysl a výrobu	Úspěch, v centru pozornosti je organizace	Vlastnictví, individualita
Motivace k práci	Finanční jistota, odpovědnost	Kariérní růst, příležitosti	Pracovní variantnost, kreativita
Co ovlivňuje výběr kariéry	Rodiče, autority	Kariéroví poradci, experti	Internet, vrstevníci
Co formuje jejich vnímání a pohled na svět	Tradice, reputace	Pozorování, doporučení	Vnímání, zkušenosti
Klíčové nástroje managementu	Nábor, dohled	Tréninky, povýšení	Inovace, povzbuzení
Klíčové nástroje pro komunikaci	Technická data, evidence	Ukázky, demonstrace	Musí zahrnovat aktivní účast
Typický styl tréninku	Formální monolg	Naprogramovaný dialog	Interaktivní, různé formy
Typický vůdčí styl	Kontrola, myslitelé	Koordinace, „muži činu“	Shoda, zvědavost
Ovlivňovatelé a hodnoty	Okolí, dlouhodobé potřeby	Regionální okolí, střednědobé cíle	Globální, krátkodobé potřeby
Přístup managementu	Odpovídají. "Ano, pane"	Prodej: " Co pro mně máte"	Zapojení: " Toto si o tom myslím"

Zdroj: http://www.mccrindle.com.au/wp_pdf/NewGenerationsAtWork

5 GENERACE Z

Generace Z má mnoho pojmenování. V různých zdrojích můžeme najít např. Generace M (multitasking), Generace I (internet), Generace 11. září, což odkazuje na mladé lidi, kteří vyrůstali v době útoků z 11. září 2001.

Tato generace se vymezuje skupinou lidí narozených od poloviny 90. let 20. století do současnosti. Jde tedy o generaci, která vyrůstala po éře studené války a pádu Sovětského svazu.

Za rodiče Generace Z můžeme považovat představitele Generace X.

Generace Z je zcela propojená, většina této generace využívá mediální i komunikační technologie jako mobilní telefony, internet, MP3 přehrávače, PC a mnoho dalších. IT prostředí je proto často považováno za jejich druhý domov, využívají aktuální sociální sítě jako Facebook, Twitter či různé blogy.

Generace Z byla zrozena v éře globalizace a postmodernismu. Žije především online a v rychlém tempu, kdy sdílí okamžitě své myšlenky a poznatky na různá témata prostřednictvím moderních technologií.

Jelikož je tato generace velmi mladá, společné charakteristiky či zkušenosti se stále formují. Ale za základní znak je považováno to, že mezi pracovním a osobním životem Generace Z nedělá ostrou dělicí čáru. Často vyhledávají neformální prostředí, kdy vybavení připomíná spíše běžnou obývací místnost. Netouží po budování dlouhodobé kariéry u jednoho zaměstnavatele a různé statistiky uvádějí, že dnešní absolventi rádi mění zaměstnání po dvou až třech letech. Jejich cílem je především zabezpečení prostředků pro své koníčky a volnočasové aktivity.

6 DEMOGRAGICKÉ ZMĚNY VE SPOLEČNOSTI A JEJICH VLIV NA STYLY VEDENÍ – AGE MANAGEMENT

Pod pojmem Age management si můžeme představit určitý přístup k řešení demografických změn na pracovišti.

Na začátek uvádíme graf vývoje věkové struktury obyvatelstva v České republice:

Graf 2:



Zdroj: ČSU, 2013

Dnešní doba je velmi zrychlená a i díky tomu probíhá rychlejší demografický vývoj, který má za příčinu stárnutí populace a ve výsledku také prodlužování lidského života, proto musí společnost reagovat na tyto změny. Jen pro představu počet lidí nad 60 se v Evropě zvyšuje dvakrát rychleji než před rokem 2007 a to kolem dvou milionů každý rok (Strategie Evropa 2020).

Ageismus se týká nejen starších osob, ale také absolventů. Dnešní doba je tak zhýčkaná, že na trhu často narazíme na to, že lidé po čtyřicítce jsou považováni za neperspektivní. Proto mezi Čechy začíná vzrůstat obava o práci, kariéru a především o plat. Problematika ageismu postihuje více ženy než muže, jelikož ženy jsou nositelkami rolí spojených s celoživotní péčí o rodinu. Také je u nich často objevuje platová propast,

protože kvůli mateřství mají nižší plat než muži. Právě Česká republika patří v Evropě mezi jedny z nejhorších v platové propasti.

Ministerstvo práce a sociálních věcí vydalo Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období 2013 až 2017. Snažilo se v něm zahrnout veškerou problematiku týkající se stárnutí populace, jako např. podporu zaměstnávání starších pracovníků a prosazování principů Age managementu do personální politiky zaměstnavatelů. Tímto se snaží ukázat důležitost Age managementu, minimalizovat negativní stereotypy a předsudky na zaměstnance 50+ a podporovat věkově smíšené týmy ve firmách. Existuje mnoho dalších organizací, které podporují Age management, například evropské strukturální fondy.

Age management se čím dál častěji objevuje v akčních plánech vlády ČR, v odborných textech, internetových diskuzích či na odborných konferencích. Je to dáno především tím, že se posouvá hranice důchodového věku.

Právě mezigenerační spolupráce, věková diverzita, přizpůsobení pracovní doby, řízení zohledňující věk, vzdělávací programy pro vrstvu obyvatelstva 50+, vhodná rekvalifikace, mentoring, rozvoj pracovního prostředí, pracovní úvazky zohledňující věk, ergonomie práce, podpora rozvoje fyzické kondice zaměstnanců a mnoho dalších faktorů udávají úspěšnost uplatňování a rozvoje Age managementu.

Hlavním cílem podpory Age managementu je prevence a udržení zaměstnanosti, omezení ztráty zaměstnání či odchodu do předčasného důchodu. Právě tento faktor může být důsledkem zvýšeného ohrožení na trhu práce, protože je ho možné brát jako určitý únik z nezaměstnanosti.

Dalším důležitým cílem Age managementu je podpora a rozvoj lidských zdrojů, který by měl být součástí společenské odpovědnosti firem. Proto se firmy často zaměřují na flexibilitu, pracovní dobu, týmovou práci, podíl většího počtu zaměstnanců na rozhodování, práci z domova, zaměstnávání matek. Velkou část hodnocení zaměstnanců tvoří i dodatečné benefity k práci nejen v podobě finančního ohodnocení.

Age management můžeme měřit pomocí nástrojů LEA. LEA byl vytvořen ve spolupráci Corporate Social Responsibility Europe s členskými organizacemi GDF SUEZ, Enel, Business and Society Belgium, Impronta Etica, Sodalitas a s platformou Age Platform Europe jako pokračování projektu Aktivní stárnutí (2011–2013). Pro Českou republiku byla vytvořena platforma Byznys pro společnost.

LEA má čtyři základní oblasti měření - strategické plánování pracovní síly, řízení znalostí a profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců, pracovní podmínky a prostředí a v neposlední řadě flexibilita a mobilita pracovních sil. Strategické plánování pracovní síly znamená před-nábor, diverzifikace nábory či složení pracovní síly. Řízení znalostí a profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců tvoří přenos dovedností a kompetencí, vzdělání, kariérní pohovory, interní mobilita, poradenství, rozvojová schémata, náhrady mzdy, podpora při odchodu či náhrada mzdy. Pro pracovní podmínky a prostředí to jsou například stres a duševní zdraví, zdraví a vitalita a další benefity nad rámec povinností firmy. Flexibilita a mobilita pracovních sil jsou součástí funkční flexibility, vytváření sítí, dobrovolnictví nebo podnikání.

6.1 Společenská odpovědnost

Pro začátek je důležité si uvědomit, že odpovědné podnikání je postaveno na třech hlavních pilířech „Tripple Bottom Line“.

První pilíř je ekonomický. Podnikání ve firmě musí být transparentní a v souladu s principy dobrého chování a v rámci etických kodexů firem. Základem je, aby firma vytvářela pozitivní vztahy se všemi zájmovými stranami.

Sociální pilíř je považován za druhý pilíř odpovědného podnikání. Je velmi důležitý, jelikož dbá na zdraví a bezpečnost zaměstnanců, dodržuje pracovní standardy, usiluje o rozvoj lidského kapitálu, poskytuje jistotu zaměstnání, příležitosti pro handicapované a starší lidi, genderové rovnosti, národnostní menšiny, nezneužívá dětské práce, zajišťuje profesní rozvoj jako např. rekvalifikaci atd.

Posledním důležitým pilířem je environmentální, kdy firma dodržuje všechny ekologické standardy, podporuje vývoj a šíření technologií ohleduplných k životnímu prostředí.

Společenskou odpovědností se zabývá i Evropská unie. Mezi takové programy patří například strategie CSR. Dále existují i ocenění „TOP Odpovědná firma“ nebo dalším příkladem je Byznys pro společnost a mnoho dalších.

6.2 Diverzita

Demografický vývoj přináší skutečnost, že úspěch firem přichází s různorodými, vzdělanými a motivovanými lidmi loajálními ke svým zaměstnavatelům. Později však

nejen v České republice, ale i po celé Evropě nastane problém s náborů, a to nejen kvůli poklesu ekonomicky aktivního obyvatelstva, ale také v rámci určitých pozic. Tím pádem vyvstane otázka ekonomické udržitelnosti.

V budoucnu se budou zaměstnavatelé uchýlovat k hledání nových lidských zdrojů, mohou to být cizinci, lidé s handicapem, příslušníci menšin či ženy s malými dětmi.

Proto je důležité uvědomit si, že v budoucnu koncept rovných příležitostí může pomoci. Firmy se snaží v programech sladit nejen pracovní, ale i soukromý život svých zaměstnanců, a díky tomu začínají pracovat s věkem lidí.

Téměř 83 % evropských firem připouští, že díky diverzifikačnímu přístupu jsou obchodní výsledky často lepší a téměř 79 % Evropanů chce, aby firmy podporovaly tyto principy a zásady diverzity na pracovišti (Velíšková, Praha 2007, str. 17).

Problematika diverzity je zakotvena i v legislativě. Jde například o směrnici Rady EU 2000/43 ES o rovném zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ, která zakazuje rasovou diskriminaci v oblasti zaměstnání, vzdělání atd. Další směrnici je například směrnice 2000/78/ES, která zakotvuje rámec pro rovné zacházení v zaměstnání bez ohledu na náboženské přesvědčení, zdravotní postižení, věk a sexuální orientaci.

V české legislativě také najdeme podobné zákony, patří mezi ně antidiskriminační zákon, je to zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů, který byl přijat v roce 2009. Mezi dalšími můžeme uvést Zákoník práce a obecné předpisy.

Velké firmy v České republice se zapojují do implementace Age managementu a nástrojů LEA pomocí platformy Byznys pro společnost. Dávají přednost strategiím řízení a rozvoje zohledňující jakýkoliv věk. Díky tomu dochází k restrukturalizaci pracovních míst, vytváření sdílených pracovních míst, rozvoj pracovního prostředí a nábor všech věkových skupin

Jedná se např. o firmy Pivovary Staropramen, Skupinu ČEZ, Pojišťovnu Kooperativa, Antalís a spousta dalších.

Work Ability Index patří mezi další nástroje měření Age managementu. Tento nástroj měří pracovní schopnosti jednotlivých zaměstnanců a jedná se o Index pracovní schopnosti.

PRAKTICKÁ ČÁST

7.1. Průzkum - metody, získávání dat a údajů

V praktické části jsme si stanovili výzkumný problém Motivace k práci, jelikož se domníváme, že v dnešní době tato problematika patří mezi hlavní témata moderní civilizace. Každá generace má jiné priority a hodnoty, podle kterých zaměstnání hledá, popřípadě co po zaměstnání vyžaduje.

V tomto výzkumu se pokusíme dokázat, že starší generace upřednostňují hodnoty jako rodina či nestresové prostředí, naopak mladší generace vyžadují flexibilní práci, kde se pořád něco děje a kde mají možnost vlastní iniciativy.

Postupovali jsme pomocí kvalitativního výzkumu, výzkumnou metodu by zvolen dotazník. Pro vytvoření dotazníku jsme zvolili internetový portál survio.cz. Tento portál je velmi užitečný, jelikož nejen vytváří odpovědi podle našich požadavků, ale zároveň odpovědi respondentů rovnou hodnotí.

Sběr a zpracování údajů probíhalo tedy přes portál survio, jehož distribuci jsme díky odkazu na daný dotazník rozeslali především po sociálních sítích, např. Facebooku. Druhým způsobem distribuce byla tištěná podoba dotazníku, kterou jsme využili především u starších generací.

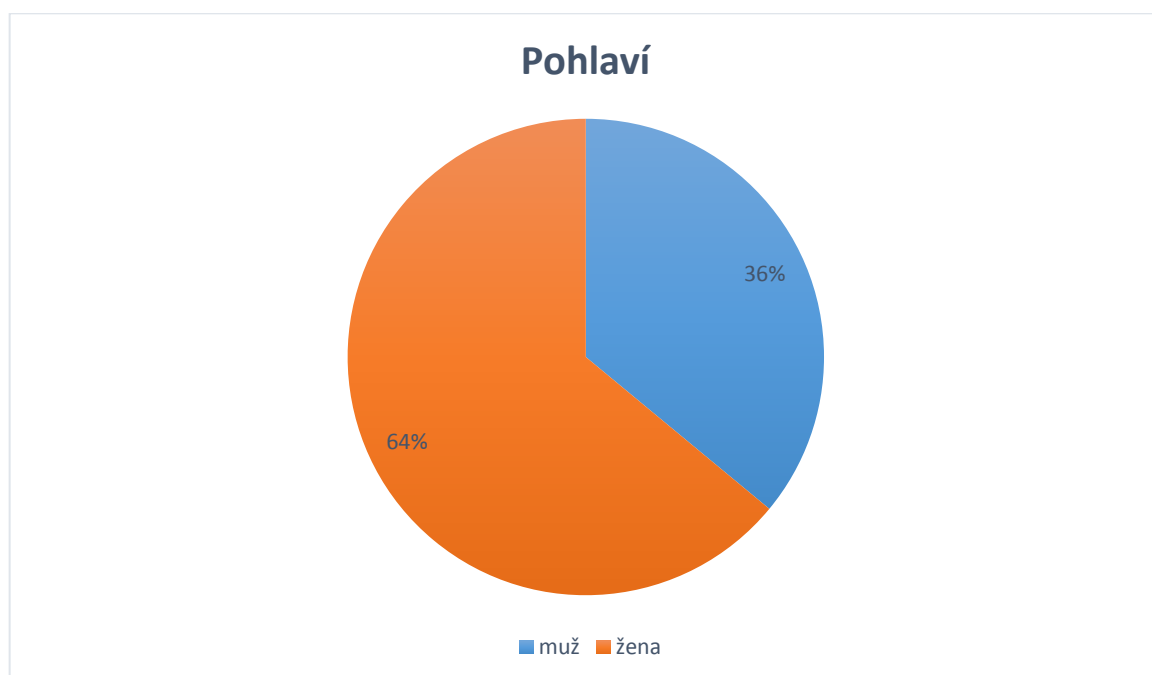
7.2. Analýza dat a údajů

Dotazník je složen z 12 otázek. Zvolili jsme uzavřené otázky, přičemž na většinu otázek se dalo odpovědět jednou odpovědí, u některých však bylo možné volit z více možností.

Uzavřené otázky jsme použili především z toho důvodu, že pro respondenty jsou jednodušší, nemusí se namáhat při tvoření odpovědi a vše zvládnou rychle. Nechtěli jsme respondenty dlouho zdržovat, předpokládali jsme, že vyplnění dotazníku zabere 5 minut. Do dotazníku se zapojilo 150 respondentů.

Nyní detailně rozebereme všech 12 otázek. V příloze č. 3 uvádíme celý dotazník.

1. Otázka: Jaké je vaše pohlaví?



Zdroj: Vlastní výzkum

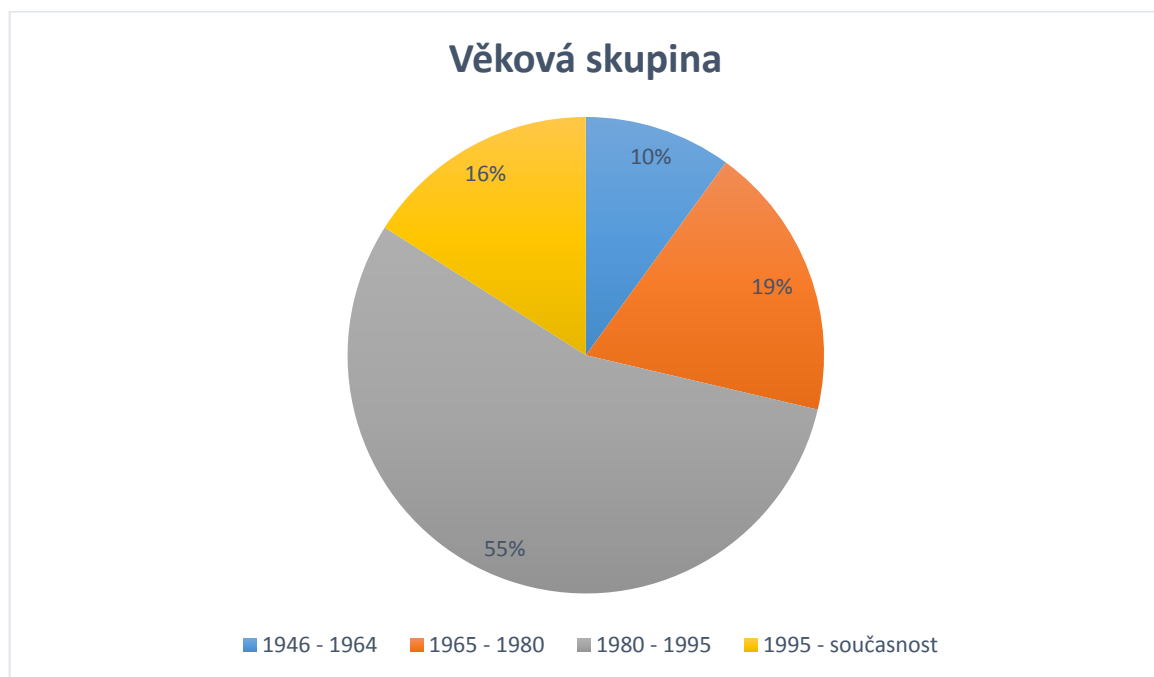
První otázka směřovala na pohlaví respondentů. Tato otázka patřila mezi hlavní, jelikož se dá předpokládat, že pohlaví ovlivní i pozdější odpovědi. Očekávali jsme, že příslušníci jednotlivých pohlaví budou mít na danou problematiku jiné názory. Ženy se většinou dívají na motivaci k práci jiným pohledem než muži. Díky svým mateřským pudům často práci berou jako další důležitou část svého života. Naopak muži zastávají pevnou pozici s pevnou vůlí a berou práci spíše jako úkol.

V dotazníku bylo zastoupeno 96 žen a 54 mužů, což představovalo 64 % žen a 36 % mužů. Domníváme se, že tento poměr je dán především tím, že ženy jsou ochotny věnovat podobným průzkumům více času a často jsou přístupnější je vyplňovat.

Bylo velmi těžké sbírat odpovědi od mužů. Obtížné bylo už samotné oslovení, nalezení 5 minut v jejich volném čase bylo téměř nemožné. Byli jsme rádi, že se nám podařilo oslovit tolik mužů, protože považujeme za velmi důležité zachytit odpovědi i od tohoto pohlaví.

Naopak ženy byly přívětivé, milé a především velmi ochotné dotazník vyplnit. Pár žen bylo i tak laskavých, že se snažily poskytnout zpětnou vazbu.

2. Otázka: Do jaké věkové skupiny patříte?



Zdroj: Vlastní výzkum

Druhá otázka se týkala věkové skupiny respondentů. Tato otázka je také velmi důležitá, jelikož nám umožňuje zařadit respondenty do příslušných generačních skupin.

Největší zastoupení měla Generace Y, která tvořila 55 % respondentů, což v realitě odpovídá 83 respondentům. Domníváme se, že je to dané především tím, že tato generace je generací technologií a nedělá jim problém jakýkoliv elektronický dotazník či jiné formy výzkumů. Zároveň je toto téma pro ně často v současné době aktuální, protože se v mnoha případech nyní ocitají na rozmezí absolvování školy a nástupu do práce.

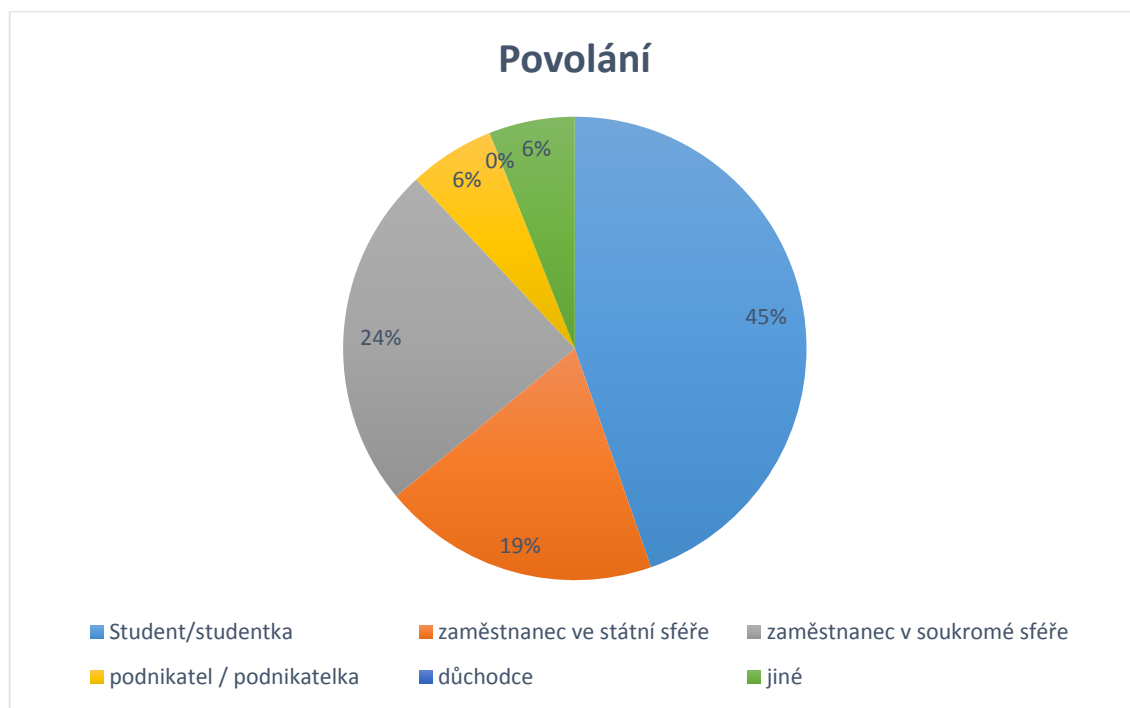
19 % respondentů patřilo do Generace X, jednalo se o 28 jedinců. Tato Generace X je generací našich rodičů, je pro ně složitější manipulovat s PC, jelikož se tato technologie rozvíjela až v jejich dospělosti a sžití s moderní technologií pro ně bylo často obtížné. Proto je pro tuto generaci náročnější absolvovat dotazníky v elektronické podobě, většina z nich raději volila písemnou podobu dotazníku. Zároveň se tato generace často

vyznačuje velkou fluktuací práce a na pracovním místě vydrží maximálně 3 roky. Poté již cítí potřebu změny a hledají nové výzvy.

Generace Z tvořila 16 % respondentů, tedy 24 lidí. Tato věková skupina je poměrně mladá. Předpokládáme, že ve většině případů ještě studují a další krok do života je před nimi. Díky tomuto dotazníku se mohli zamyslet nad tím, co pro ně bude v budoucnu důležité a co bude patřit mezi jejich priority při výběru zaměstnání. Vyplnění dotazníku bylo pro ně nejjednodušší, jelikož celý svůj život prožili ve světě nových technologií.

Nejmenší zastoupení měla Generace Baby boomers s 10 %, tedy s 15 respondenty. Tato generace se již blíží do důchodu. Proto tyto otázky již pro tuto věkovou kategorii nejsou aktuální, ale naopak se mohou vrátit o pár let zpět a zapřemýšlet nad hodnotami zaměstnavatele, které nabízí v momentálním zaměstnání.

3. Otázka: Povolání



Zdroj: Vlastní výzkum

Odpovědi na tuto otázku byly samozřejmě ovlivněny věkem respondentů.

Největší podíl patřil studentům. Jednalo se o 45 %, což v praxi znamenalo 67 respondentů. Tato skutečnost znamená, že tito jedinci stále studují a výběr zaměstnání

je aktuální např. v podobě brigád. Na druhou stranu této skupině dotazník může pomoci při srovnání si priorit a očekávání od svého nového zaměstnání.

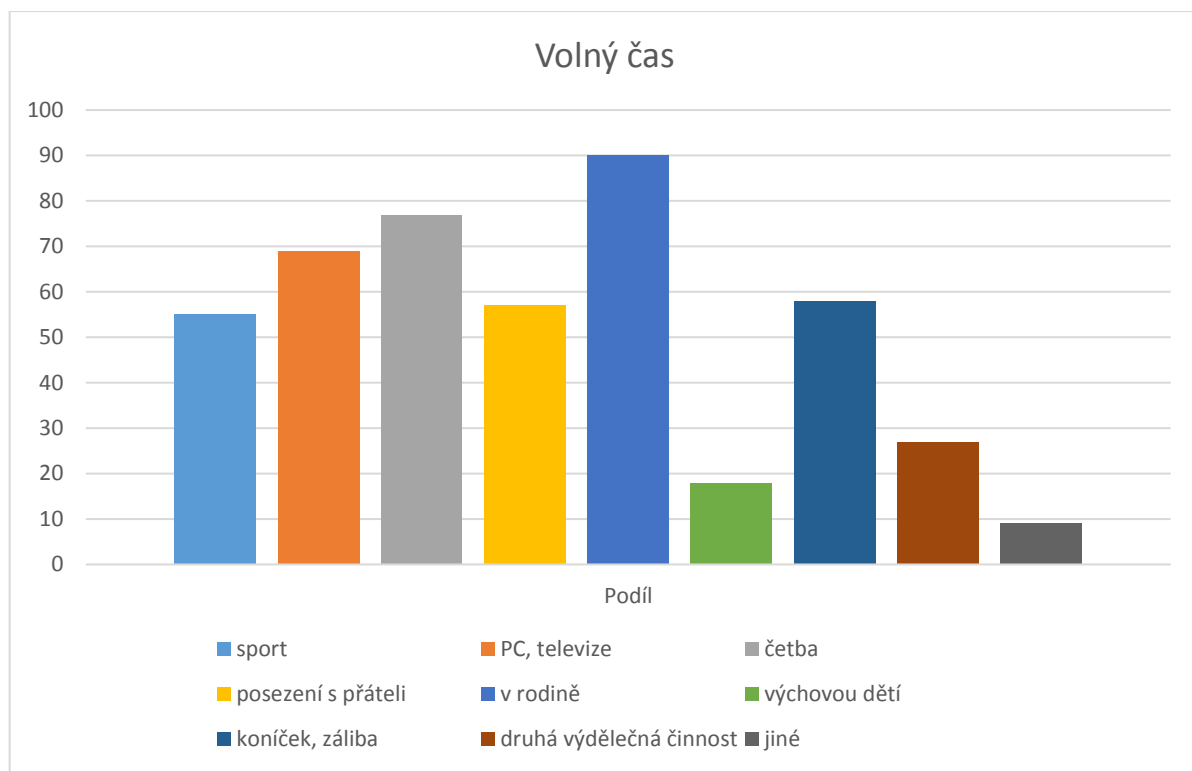
24 % zaujali zaměstnanci v soukromé sféře, jednalo se o 36 respondentů. 29 respondentů uvedlo pozici ve státní sféře, což v grafu znamená 19 %. Je to dáno i tím, že respondenti se dělí na lidi, kteří jsou ovlivněni komunismem a následným převratem v 90. letech minulého století a privatizací firem. V dnešní době je soukromá sféra v mnoha aspektech výhodnější nejen pro zaměstnance, a to díky mnoha benefitům. Na druhou stranu zaměstnanci ve státní sféře jsou ovlivněni platovými tabulkami a velká možnost ovlivnění platu zde není.

Podíl 6 % zaujali podnikatelé, patří sem 9 osob. Toto povolání je velmi specifické a tito lidé jsou často zodpovědní nejen za sebe, ale i za okolí, které zaměstnávají. Jejich nízké zastoupení v dotazníku lze snadno vysvětlit velkou pracovní zaneprázdněností.

Jiné povolání zvolilo 6 % respondentů. Většinou se jednalo o studenty, kteří zároveň pracovali na brigádách, nebo již pracovali na plný úvazek a zároveň dálkově studovali. Na druhou stranu se objevili i respondenti v domácnosti, v neziskové sféře a nezaměstnaní.

Poslední kategorií byli důchodci, ale v dotazníku se žádný takový respondent neobjevil.

4. Otázka: Volný čas



Zdroj: Vlastní výzkum

V této otázce mohli respondenti volit více možností.

Největší podíl zaznamenala odpověď, že volný čas lidé tráví v rodině. Tato skutečnost mohla být ovlivněna věkem respondentů. Rodina je místo, kde se člověk cítí v bezpečí a má zároveň pocit, že je součástí. Je to místo, kde mnoho lidí tráví svůj volný čas.

Další velkou skupinou byli příslušníci Generace X, což je generace v období 1965 – 1980. Dá se předpokládat, že tito lidé již nějakou dobu mají své domovy vybudované a vyhledávají spíše teplo domova, kde tráví volný čas se svou rodinou.

Velký podíl zaujala četba, volilo ji 77 respondentů. Považujeme to za velmi potěšující zjištění, jelikož dnešní doba je uspěchaná a je pozitivní, že se stále najdou lidé, kteří svůj volný čas tráví četbou. Generace X či Y volily četbu jako hlavní zdroj volného času.

Dnešní doba je dobou technologií a téměř každá rodina ve své domácnosti vlastní počítač a televizi. Proto možnost PC a televize skončila na třetím místě, tyto technologie mají velký vliv na masu lidí.

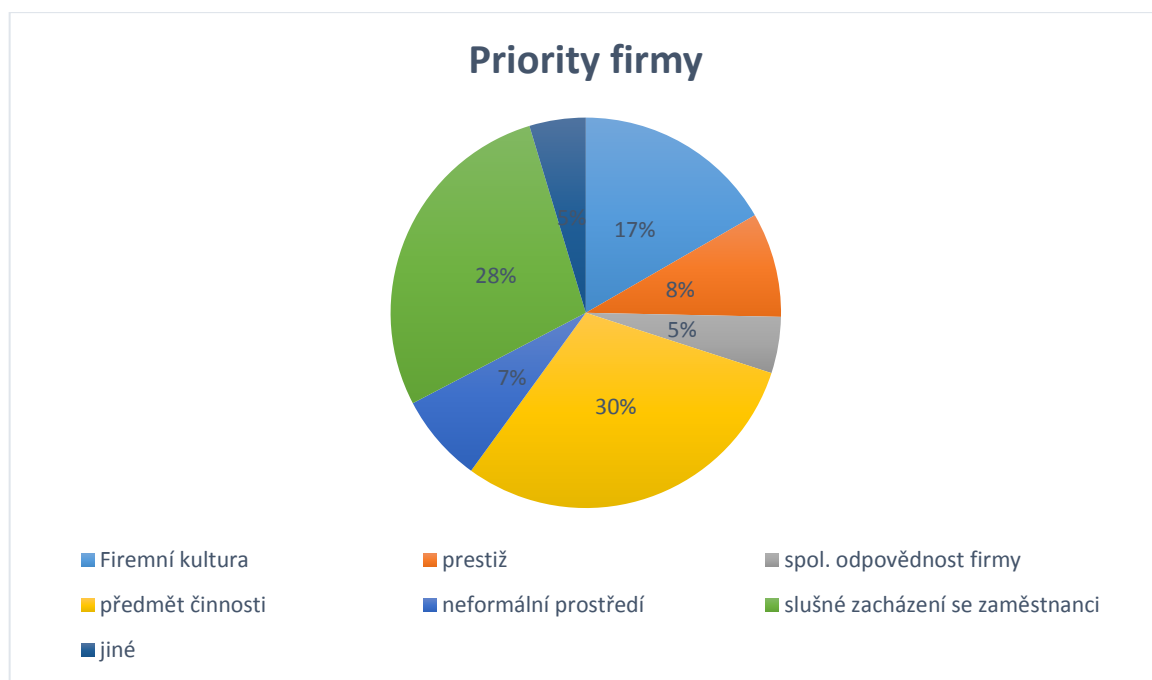
58 respondentů zvolilo jako volný čas koníček či zálibu. Je to jistě pozitivní zjištění, jelikož každý člověk potřebuje určité odreagování od povinností a koníček je správnou volbou. V současné době se každý může věnovat takovým koníčkům, které má rád a na které má dostatek financí. Bohužel nebylo tomu tak vždy, v době komunismu byly možnosti věnování se zálibám dost omezené.

Mezi koníčky můžeme řadit sport, který zvolilo 55 respondentů. Sport udržuje zdravý životní styl a zároveň umožňuje určitý způsob odreagování. Tato činnost byla populární i v minulosti, kdy existovaly různé zájmové spolky jako Spart'an a starší generace vyrůstaly v duchu sportu. Dnes lidé mohou volit mezi obrovským množstvím sportovních aktivit. Každý si může vybrat takový sport, který mu vyhovuje.

27 respondentů uvedlo, že se ve volném času věnují druhé výdělečné činnosti. Dnešní doba je velmi náročná a uspěchaná, zároveň mnoho lidí má vysoké nároky na svůj životní styl. Právě z tohoto důvodu často hledají druhou práci, aby si udrželi svůj standard. Toto je typické pro Generace X i Generace Y.

Do kolonky jiné patří např. cestování, spánek, vaření, hudba nebo zahrádka. Tuto možnost volilo 9 respondentů.

5. Otázka: Jaké jsou vaše priority při výběru firmy?



Zdroj: Vlastní výzkum

Další otázka se soustředila na to, jak si lidé vybírají firmu, ve které budou pracovat. Lze z toho zjistit, jak firma vystupuje na trhu práce, jak zachází se zaměstnanci atd.

45 respondentů, neboli 30 %, volilo možnost předmět činnosti firmy. To je jistě prioritou, jelikož každý člověk má jiné vzdělání a zkušenosti a podle toho si vybírá i své zaměstnání. Je jasné, že např. právník nepůjde pracovat do supermarketu a naopak prodavačka nemůže kvůli své kvalifikaci pracovat v advokátní kanceláři.

Druhý největší podíl s 28 % zaujalo slušné zacházení se zaměstnanci. Tuto možnost zvolilo 42 respondentů. Dle našeho názoru by se mělo jednat o samozřejmost, slušné zacházení by mělo patřit mezi priority každé firmy, jelikož bez zaměstnanců nelze fungovat a bez dobrého týmu a podpory zaměstnanců nelze vytvářet dobré výsledky. Tento aspekt ale spíše vnímají mladší lidé, kdy mladší generace tuto hodnotu vyžadují a pokud není splněna, tak pro ně není problém změnit zaměstnání. Naopak starší generace jsou vděčné za zaměstnání a často i kvůli věku mají horší podmínky pro získání nového zaměstnání, a tak některé hodnoty jsou pro ně pomíjivé a na některé situace se přenesou.

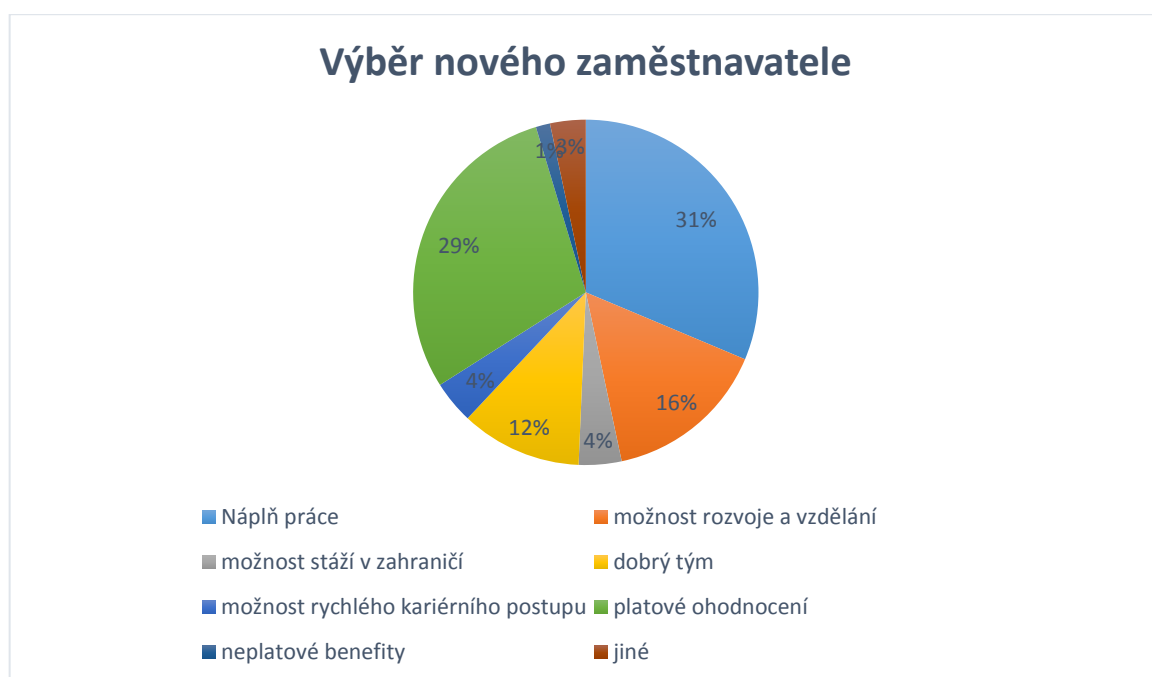
Firemní kultura zaujala v tomto grafu s 17 % třetí místo, tuto možnost vybralo 25 respondentů. Firemní kultura může být chápána jako souhrn vztahů všech zaměstnanců, firemní klima, sdílení hodnot firmy, určité symboly firmy jako zkratky či způsob oblékání. Dále sem mohou patřit rituály firmy jako plánování, informační a kontrolní systémy, formální schůze či neformální aktivity.

Pro 13 respondentů byla nejdůležitější prestiž firmy, v grafu to znamenalo 8 %. Dle našeho názoru je tato možnost velmi pomíjivá, protože z velké části tuto vlastnost firmy tvoří právě lidé, kteří v ní pracují a prostřednictvím názorů, které pak šíří dál. Na druhou stranu prestiž firmy je dána i kvalitou odvedené práce a nabídkami, které firma získává.

Neformální prostředí zvolilo 7 % respondentů, čili 11 osob. Neformální prostředí je fenoménem 21. století. Moderní firmy dávají přednost prostředí, kde není stanoven dress code a zaměstnanci se pak se cítí příjemněji. Takové prostředí vyhledávají především mladší generace, pro starší generace je to často nepřijatelné a spíše určitý dress code vyžadují. Proto tuto možnost volili především zástupci Generace Y.

5 % respondentů vybralo možnost společenské odpovědnosti a stejný počet zvolilo možnost jiné. Pro tyto lidi je důležité více možností jako hodnoty firmy, zacházení se zaměstnanci či finanční ohodnocení.

6. Otázka: Na základě jakých kritérií se rozhodujete při výběru nového zaměstnavatele?



Zdroj: Vlastní výzkum

Pro 31 %, tedy 47 respondentů, je nejdůležitější náplň práce. To je samozřejmě logické, protože je důležité znát své povinnosti a především obsah práce samotné.

29 % dotázaných zaujalo platové ohodnocení. Jednalo se o 44 respondentů. Dnešní doba je náročná a lidé často mají vysoké nároky na své životní standardy, proto jdou po vidině vysokého platu. Jedná se o typický znak Generace Y.

16 % respondentů zvolilo možnost rozvoje a vzdělávání. Tento aspekt v grafu zabral 16 %. Rozvoj a vzdělávání jsou důležité spíše pro mladší generace, především pro Generaci Y. Trh práce je obrovský a každý jedinec musí být jedinečný, aby oslovil zaměstnavatele. Právě proto lidé využívají možnost dalšího rozvoje a vzdělávání v práci.

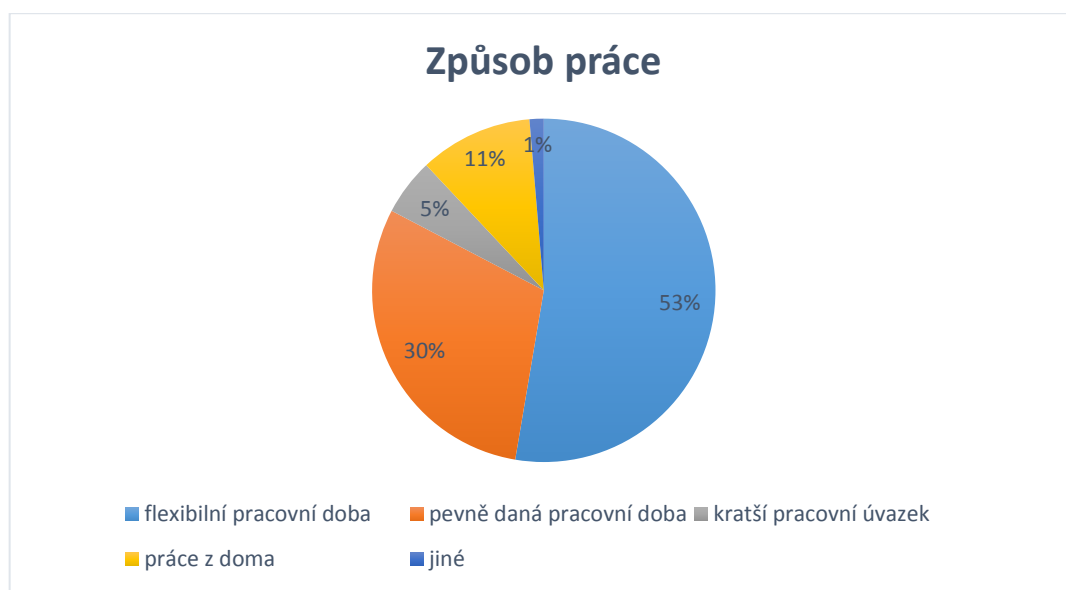
Jistě jim nejde jen o vlastní zdokonalování, ale zároveň tímto myslí i na svoji budoucnost a možnost kariérního postupu.

Bez dobrého týmu nelze tvořit dobré výsledky a příjemné prostředí. Právě dobrý tým zvolilo 17 respondentů, čili 12 %.

Pro 4 % respondentů je důležitý rychlý kariérní postup a možnost vycestování. Tato vlastnost je typická spíše pro mladší generace, tedy Generace Y a Z. Generace X vyhledává raději klidné zaměstnání, priority vidí především v náplni práce či ve finančním ohodnocení.

Pro 2 % dotázaných je důležitých více faktorů jako náplň práce, dobrý tým či rozvoj a mnoho dalších.

7. Otázka: Jakému způsobu práce dáváte přednost?



Zdroj: Vlastní výzkum

Na sedmou otázku zaměřenou na způsob práce zvolilo 53 % dotázaných, tedy 79 osob, odpověď flexibilní pracovní doba. V dnešní době není pro mnoho lidí důležitá práce, ale velký význam přisuzují dalším faktorům, jako jsou rodina, přátelé či koníčky. Generace X pravděpodobně volila tuto možnost kvůli výchově dětí. Naopak Generace Y se spíše snaží lépe skloubit soukromý život s prací.

Pevně daná pracovní doba je důležitá pro 45 respondentů, což je 30 %. Tuto možnost vybírali spíše příslušníci starší generace, jelikož na pevně danou pracovní dobu jsou zvyklí z minulosti.

Home office je trendem 21. století, využívají ji především mladší generace, tedy Generace Y, a dá se předpokládat, že ji v budoucnu bude vyžadovat i Generace Z. K tomuto stylu práce se přiklánělo 16 respondentů, čili 11 %.

Kratší pracovní úvazek zvolilo 8 osob, což je 5 %. Bude to nejspíš dáno tím, že tuto možnost volili studenti či rodiče na mateřské dovolené.

Jinou možnost vybrali 2 lidé. Dá se předpokládat, že se jedná o lidi, kteří jsou pány svého času. Může se jednat o podnikatele.

8. Otázka: Co vás motivuje k práci?



Zdroj: Vlastní výzkum

Motivace k práci je velmi důležitým faktorem při výkonu samotné činnosti. Proto by každá firma měla klást důraz na zlepšování těchto faktorů. Otázka byla zvolena tak, aby si respondenti mohli vybrat maximálně tři nejdůležitější motivátory k práci.

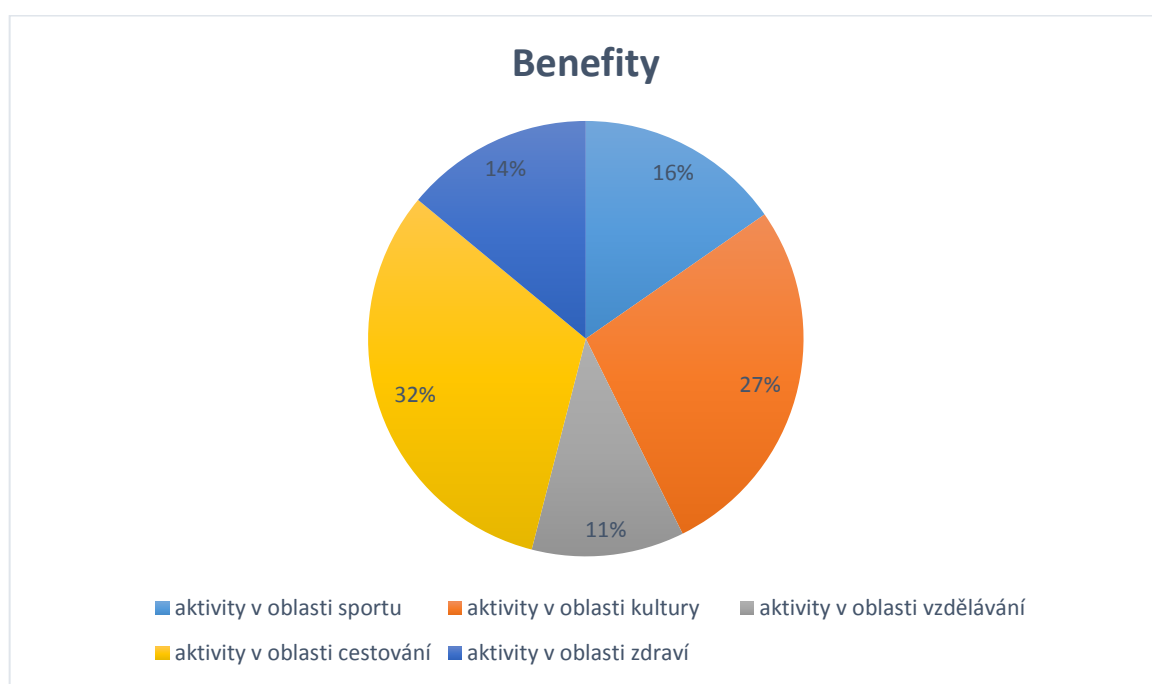
Pro nejvíce lidí byl důležitý plat, což můžeme považovat za samozřejmost. Tento faktor byl důležitý pro 109 respondentů.

Velký podíl zaujala práce v týmu, volilo ji 61 dotazovaných. Dnešní doba hledá spíše týmové osoby, vůdčí typy můžeme nalézt především v top managementu.

Zachování si svého pracovního místa je důležité pro 51 respondentů. Starší generace již nejsou zvyklé se učit stále novým věcem, a proto tuto možnost volila spíše Generace X.

V mnohem menším zastoupení byly další možnosti jako dobrý šéf, prokázání své odbornosti, dovolená či benefity.

9. Jakému volnočasovému benefitu dáváte přednost?



Zdroj: Vlastní výzkum

Odpovědi na tuto otázku byly velmi vyvážené, záleží na individuálních potřebách jedinců.

Největší podíl zaznamenaly aktivity v oblasti cestování, což pro nás bylo velmi překvapující. Jednalo se o 32 %, čili 48 osob. Tuto možnost vyhledávají mladší generace, tedy Generace X a Z.

Na druhou stranu 27 % dotázaných nejvíce zaujaly aktivity v oblasti kultury. V realitě to odpovídá 41 respondentům. Kultura je výborné vyžití pro více členů v domácnosti, a proto tuto volbu volila především starší generace, tedy Generace X či Y.

Sport zaujal 16 % respondentů, neboli 23 dotázaných. Podle předpokladů sport více využívají mladší generace jako Generace Y či Z.

Aktivity v oblasti zdraví by přivítalo 14 % (21 osob) a aktivity v oblasti vzdělávání 11 % (17 osob). Tyto benefity využívají hlavně mladší generace.

10. Otázka: Jak vypadá podle vás ideální pracovní prostředí?



Zdroj: Vlastní výzkum

Tato otázka je opět velmi individuální, jelikož záleží nejen na typu zaměstnání ale i na individuálních potřebách jednotlivců.

Kancelář pro méně než 5 osob si vybralo 31 % dotázaných (47 osob). Tento počet je ideální pro malé týmy, které vzájemně spolupracují.

Práci odkudkoliv zvolilo 17 % (26 osob). Tito lidé jsou velmi flexibilní a nelpí na kancelářích a obvyklých pracovištích.

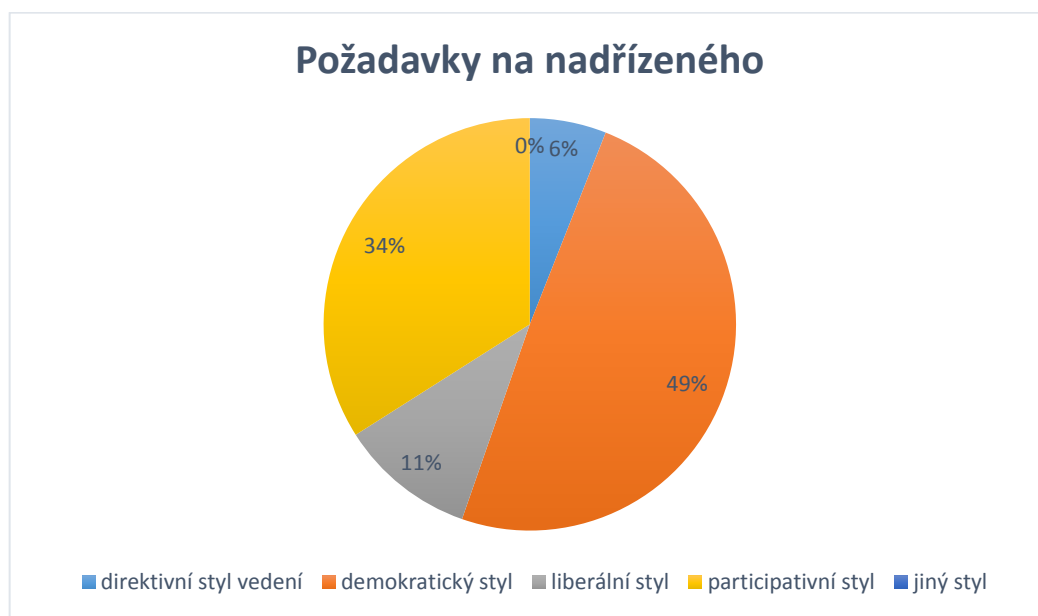
Open space pro 10 lidí zaujal 16 % respondentů (24 osob).

12 % respondentů (18 osob) zvolilo možnost kanceláře pro 5 lidí a stejný počet osob vybralo práci z domova. Tuto volbu využívají spíš mladší generace, tedy Generace Y.

Open space pro 30 lidí volilo pouze 7 % (11 osob). Tento styl pracovišť využívají větší společnosti u pracovníků, kteří jsou v nižší hierarchii.

Jinou možnost vybralo 5 % (7 osob), ti by si představovali samostatnou kancelář či práci v terénu.

11. Otázka: Jaké jsou vaše požadavky na nadřízeného?



Zdroj: Vlastní výzkum

Tato otázka je opět velmi individuální, protože každému člověku vyhovuje něco jiného.

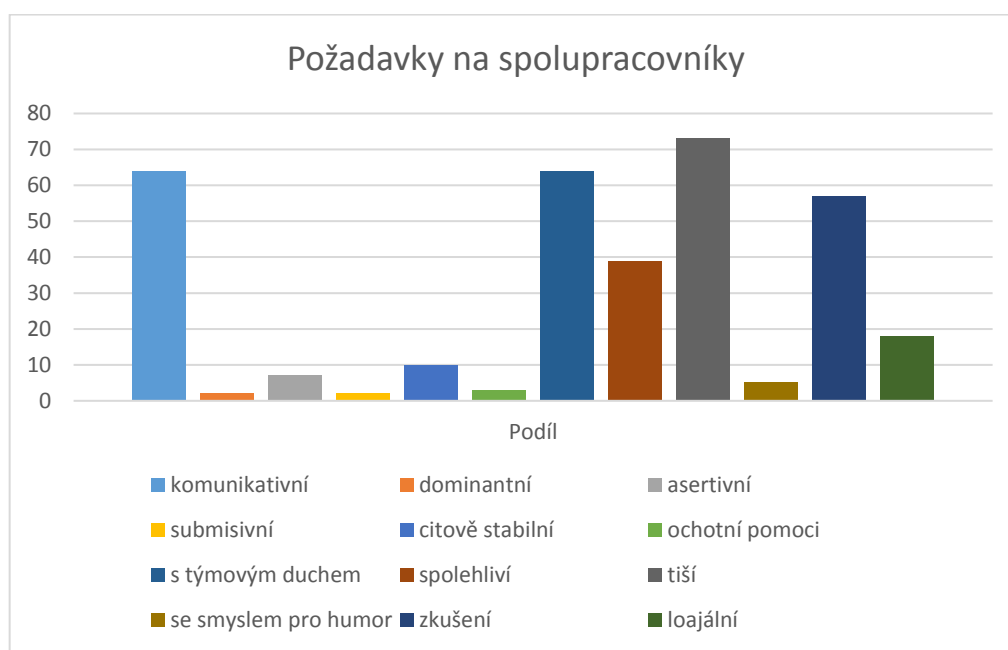
49 % respondentů (74 osob) zvolilo demokratický styl vedení. Domníváme se, že je to i tím, že například Generace X si zažila komunistickou nadvládu, a proto má díky svým zkušenostem právo srovnávat demokratický a direktivní styl vedení.

34 % dotázaných (51 osob) vybralo participativní styl vedení, což znamená, že se tým aktivně zapojuje do rozvoje. Tento styl vedení je typický pro Generaci Y.

Liberalní styl vedení se líbí 16 lidem, v grafu zaujímají 11 %. Tento styl vedení znamená, že lidé nemají rádi zodpovědnost a jsou v nižší hierarchii společnosti.

6 % dotázaných (9 osob) se líbí direktivní styl vedení, tuto možnost zvolila především Generace X, jelikož mají rádi daná pravidla a určité limity, které si mohou dovolit.

12. Otázka: Jaké jsou vaše požadavky na spolupracovníky?



Zdroj: Vlastní výzkum

Poslední otázka je věnována spolupracovníkům. Pracovat v týmu je někdy složité, jelikož každý jedinec má jiné vlastnosti a jiné styly práce. Na tuto otázku bylo možné odpovědět maximálně třemi odpověďmi.

Největší podíl (73 respondentů) obsadila tichost spolupracovníků s 73. Tato odpověď byla velmi překvapivá, ale je logická, jelikož každý pracovník se potřebuje stoprocentně soustředit na zadaný úkol.

67 respondentů odpovědělo, že by chtělo komunikativní pracovníky a pracovníky s týmovým duchem.

Následovala odpověď spolehlivost pracovníků, kterou vybralo 39 dotazovaných. Tato vlastnost patří mezi nejdůležitější především při delegování povinností v práci.

Menší podíly v grafu zaznamenaly např. vlastnosti, jako je smysl pro humor, asertivita, dominance, citová stabilita atd.

7.3. Vyhodnocení a závěry průzkumu

Praktická část byla zaměřena na Motivaci k práci pohledem různých generací.

Díky prvním dvěma otázkám se krásně odkryli jednotliví respondenti podle pohlaví a věkové skupiny.

Některé otázky, např. faktory ovlivňující výběr firmy či zaměstnavatele byly zřetelné a lehce šlo odvodit, jaká generace na ně odpovídá. Generace X sahala spíše po pevných hodnotách, naopak Generace Y a Z se nebojí riskovat a snaží se zaměřit i na jiné faktory, jako jsou cestování, společenská odpovědnost a plat pro ně naopak velkou roli nehraje.

Druhá část dotazníku byla spíše individuální a záležela na prioritách jedince. Ale i přesto, např. v otázce benefitů či motivátorů, se opět ukázalo, že Generace X volí raději jistoty, naopak Generace Y či Z jdou do odvážnějších a riskantnějších možností.

Záměr praktické části byl z našeho pohledu splněn a prokázala se teorie o generacích v praxi. Starší generace mají priority jinde, jako je rodina, volný čas atd. Naopak mladší generace vyžadují flexibilní pracovní dobu, možnost rozvoje, popřípadě podílí se na rozvoji firmy.

Generace X je pevná ve svých rozhodnutích, naopak mladší generace by se od nich mohly stále hodně učit, jelikož často ještě nevidí důsledky svých rozhodnutí.

Starší generace si již uvědomují, že stárnou, že je pro ně důležitý domov, pocit bezpečí, naopak mladší generace mají potřebu stále experimentovat a snaží se nasbírat co nejvíce zkušeností.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byly rozdíly v přístupu k práci u různých generací ve 20. století až do současnosti. Tyto rozdíly jsou patrné nejen v chování jedinců, ale jsou základem motivace, která z chování vychází. Tyto rozdíly jsme popsali jak v teoretické, tak následně v praktické části.

Praktická část opravdu potvrdila tvrzení, že rozdíly generací ovlivňují i motivaci k práci. Tento kvalitativní výzkum byl tvořen na vzorku různých generací po celé České republice.

Nejvýznamnější je fakt, že generace jsou ovlivněné dobou, ve které vyrůstaly. Generace X lpí na pravidlech, zajatých normách, naopak mladší generace, jako Generace X či v budoucnu Generace Y, jsou z velké části ovlivněny 21. stoletím a jeho trendy. Mladší generace dnes mají možnosti, o kterých se předešlým generacím mohlo jen zdát. Dnešní doba je svobodná, bez obav může kdokoliv projevit svůj názor, svobodně poznávat svět, okusit jiné kultury, národní dědictví a setkávat se s kýmkoliv. Tyto aspekty však starší generace neměly, což je pro ně samozřejmě nevýhoda, jelikož nepoznali jiné kultury a často mají vyhraněné názory, které je těžké změnit. Právě i kvůli vyhraněným názorům jim dělá větší problém se začlenit.

Také očekávání od zaměstnání mají generace odlišné. Generace X dává přednost zvyklostem jako plat, kulturní benefity či náplň práce, naopak mladší generace dávají přednost experimentům a plat pro ně často není nejdůležitější. Naopak benefity a možnost skloubení práce se soukromým životem je pro tyto mladší generace základem. S tím související nezaměstnanost znamená pro každé generace úplně jiný pojem. Starší generace si často více váží práce než mladší generace. Je to dáno i tím, že trh je stavěn na poptávce po mladších generacích.

V porovnání s ostatními generacemi, Generace Y a Z mají velkou výhodu, že vyrůstaly v době technologií, naopak Generace X musí projevit o mnohem větší úsilí, aby se alespoň z části v tomto směru mladším generacím vyrovnala.

ZDROJE

Seznam použitých českých zdrojů

Bandura A., *Aggression: A social Learning analysis*, Oxford England, Prentice-Hall Englewood Cliffs. N. J..1973

Bandura A., *Social learning theory*, Morristown 1971

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6

Velíšková H., *Víc (různých) hlav víc ví. Diverzity management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Nový prostor. Praha 2007

Seznam použitých zahraničních zdrojů

Allport G. W.: *Pattern and growth in personality*, New York 1961

Anochin P. K.: *Das funktionelle System als Grundlage der psychologischen und physiologischen Architektur der Verhaltensaktes*, Jena 1967

Brandstätter, Otto J. H.: *Handbuch der allgemeinen Psychologie Motivation und Emotion*, Göttingen-Bern-Wien-Paris... Hogrefe 2009

Campbell H. J.: *Der Irrtum mit der Seele*, Zürich 1974

Cattell R. B.: *Personality and motivation: structure and measurement*, New York 1957

COUPLAND, Douglas. *Generace X: vyprávění pro akceleroanou kulturu*. Vyd. 1. Přeložil Jiří ROTHBAUER, ilustroval Paul RIVOCHÉ. Praha: Volvox Globator, 1999. Arkáda

GRAUMANN, Carl F. *Motivation*. Frankfurt am Main: Akademische Verlagsgesellschaft, 1969

Heckhausen H., *Motivation und Handeln*, Berlin-Heidelberg-New York 1980 (2.přepr.vyd.1989)

Heckhausen H. (ed): *Biologische und kulturelle Grundlagen des Verhaltens*, Göttingen 1965

Kretschmer E., *Hysterie, reflex und Instinkt*, 6.vyd. Stuttgart 1958

Kretschmer E., *Medizinische Psychologie*, 12.vyd Stuttgart 1976

Miller G. A., Galanter E., Pribram K. H.: *Plans and the structure of behavior*, New York 1960

NOTTER, Jamie. Generational Diversity in the workplace:Hype Won't Get You Results [online]. Gaithersburg, Maryland : Notter Consulting, 2007

Reykowski J., Motywacja, postawy prospoleczne a osobowošć, Warszawa 1979

Rheinberg F.: *Motivation*, 7.vyd. Stuttgart Kohlhammer 2008

Rudolph U.: *Motivationpsychologie*, Weinheim.-Basel-Berlin Beltz 2003

Schmalt H.-D., Langens Th. A.: *Motivation*, 4-vyd. Suttgart Kohlhammer 2009

Skinner B. F.: *Science and human behavior*, New York 1953

Skinner B. F.: *The behavior of organism: an experimental approach*, New York 1960

Woodworth R. S., Schlosberg H: *Experimentálna psychológia*, Bratislava 1959

Brožury

Assessing Diversity. Impact in Business by the European Union. Platform of Diversity Charters. Brožura. European Commission, 2013

Cimbálníková L., a kol. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka. Projekt ESF „Strategie Age Managementu v České republice“. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. 2012

Věková diverzita. Age Management a jak ho měřit. Brožura. Byznys pro společnost. 2014 Praha

Kalousová P., Štern P., Žákavec J., Zábrženská M., Age management: Jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn, Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. 2015

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Anochinův model Nakonečný	15
Obrázek 2: Kognitivní klíče Nakonečný	16
Obrázek 3: Motivace chování Nakonečný	17
Obrázek 4: Sebehodnocení Nakonečný	18
Obrázek 5: Ego Nakonečný	19
Obrázek 6: Sociálně kognitivní teorie Bandura	20
Obrázek 7: Sebepojetí Bandura	20
Obrázek 8: Chování Campbell	21

Seznam tabulek

Tabulka 1:	12
Tabulka 2:	15
Tabulka 3:	32
Tabulka 4:	33

Seznam grafů

Graf 1:	29
Graf 2:	35
Graf 3:	40
Graf 4:	41
Graf 5:	42
Graf 6:	44
Graf 7:	45
Graf 8:	47
Graf 9:	48
Graf 10:	49
Graf 11:	50
Graf 12:	51
Graf 13:	52
Graf 14:	53

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	61
-----------------------------------	-----------

Příloha A - Dotazník

1. Jaké je vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

- 1946 - 1964 - Generace Baby boomers
- 1965 - 1980 - Generace X
- 1980 - 1995 - Generace Y
- 1995 - současnost - Generace Z
- jiný věk

3. Jste student, pracující, podnikatel či důchodce?

- student/studentka
- zaměstnanec ve státní sféře
- zaměstnanec v soukromé sféře
- podnikatel/podnikatelka
- důchodce
- jiné

4. Jak trávíte volný čas?

- sport
- jiná možnost trávení volného času
- vzdělávání
- PC, televize nebo jiná elektronická zařízení
- četba
- posezení s přáteli
- v rodině
- výchovou dětí
- koníček, záliba
- druhou výdělečnou činností

5. Jaké jsou vaše priority při výběru firmy?

- firemní kultura a hodnoty společnosti
- jméno společnosti a prestiž
- společenská odpovědnost firmy
- předmět její činnosti a podnikání
- neformální prostředí
- slušné zacházení se zaměstnanci
- jiná hodnota

6. Na základě jakých kritérií se rozhodujete při výběru nového zaměstnavatele?

- náplň práce
- možnost rozvoje a vzdělání - např. jazyky
- možnost stáží v zahraničí
- dobrý tým
- možnost rychlého kariérního postupu
- platové ohodnocení
- neplatové zaměstnanecké benefity
- jiné kritérium

7. Jakému způsobu práce dáváte přednost?

- flexibilní pracovní doba
- pevně daná pracovní doba
- kratší pracovní úvazek
- práce z domova, tzv. Home office
- jiný způsob

8. Co vás nejvíce motivuje k práci? Označte prosím 3 nejdůležitější motivátory.

- plat
- stravenky
- dovolená navíc
- prémie ze zisku společnosti
- příspěvek na dopravu
- penzijní připojištění
- životní pojištění
- zvýhodněné půjčky
- jiná motivace "
- možnost povýšení
- užitečnost
- prokázání své odbornosti
- práce v týmu
- dobrý šéf
- účast na nějakém projektu
- zachování si svého pracovního místa
- zachování si své pracovní pozice

9. Jakému volnočasovému benefitu dáváte přednost?

- poukázky na volnočasové aktivity v oblasti sportu
- poukázky na volnočasové aktivity v oblasti kultury
- poukázky na volnočasové aktivity v oblasti vzdělávání

- poukázky na volnočasové aktivity v oblasti cestování
- poukázky na volnočasové aktivity v oblasti zdraví
- jiný volnočasový benefit

10. Jak vypadá podle vás ideální pracovní prostředí?

- open space pro 30 lidí
- open space pro 10 lidí
- kancelář pro 5 lidí
- kancelář pro méně než 5 lidí
- práce z domova (Home office)
- práce odkudkoliv (kavárna, chalupa, hotel...)
- jiné pracovní prostředí

11. Jaké jsou vaše požadavky na nadřízeného?

- direktivní styl vedení – vysoce aktivní vedoucí
- demokratický styl – prostor i pro druhé
- liberální styl – nepřijímat odpovědnost
- participativní styl - rozvoj týmové práce
- jiný styl vedení

12. Jaké jsou vaše požadavky na spolupracovníky? Označte prosím 3 nejdůležitější vlastnosti.

- komunikativní
- dominantní
- asertivní(= sebeprosazující, sebevědomí, přímí a otevření při prosazování svých práv)
- submisivní (= poddajní, povolní, ústupní)
- citově stabilní
- jiné vlastnosti
- ochotní pomoci
- s týmovým duchem
- spolehliví
- tiší
- se smyslem pro humor
- zkušení
- loajální
- zodpovědní

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Petrášová

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Generační rozdíly z hlediska motivace – Generace Baby boomers, X, Y, Z

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 48

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 3

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 20

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Vlad'ka Fischerová-Katzerová