

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

GENERACE X A Y NA JEDNOM PRACOVIŠTI V ORGANIZACI

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociologie – andragogika

Autor: Tereza Jačisková

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma *Generace X a Y na jednom pracovišti v organizaci* vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za ochotu, věnovaný čas a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala respondentům, kteří byli ochotni spolupracovat na výzkumném šetření a také personálnímu oddělení organizace AZ za umožnění výzkumu.

Jméno a příjmení:	<i>Tereza Jačisková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Sociologie a andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>andragogika</i>
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Generace X a Y na jednom pracovišti v organizaci
Anotace práce:	Tato práce se věnuje oblasti pracovní motivace generace X a generace Y na jednom pracovišti. Cílem této práce je popsat preference generace X a generace Y v oblasti pracovní motivace v organizaci. V teoretické části se věnuji základním pojmům v oblasti motivace, teoriím pracovní motivace, stimulačním prostředkům a zaměstnaneckým benefitům. Dále popisují generace pohybující se na současném trhu práce. V empirické části na základě výsledků kvantitativního výzkumu popisují preference dvou generací v oblasti stimulačních prostředků, zaměstnaneckých benefitů a faktorů vnější a vnitřní motivace.
Klíčová slova:	Pracovní motivace, generace X, generace Y, stimulační prostředky, motivační faktory
Title of Thesis:	Generation X and Y at one workplace in organization
Annotation:	This thesis deals with work motivation of generation X and generation Y at one workplace. The aim of this work is to describe preferences of generation X and generation Y in the field of work motivation in organization. In the theoretical part of this thesis I pay attention to basic concepts of motivation, stimulation factors and employee benefits. I describe generations who are currently at labor market. In

	empirical part of this study I describe preferences of two generation in the sphere of stimulation factors, employee benefits and factors of inner and external motivation on the base of quantitative research.
Keywords:	Work motivation, Generation X, Generation Y, motivation factors, stimulation factors
Názvy příloh vázaných v práci:	1. Dotazník
Počet literatury a zdrojů:	27
Rozsah práce:	72 s. (76 811 znaků s mezerami)

ÚVOD.....7

I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1. MOTIVACE.....	9
1.1. ZÁKLADNÍ POJMY.....	9
1.2. MOTIVAČNÍ ZALOŽENÍ.....	11
2. MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ.....	14
2.1. TYPY PRACOVNÍ MOTIVACE	14
2.2. TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	15
2.3. STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY	21
3. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	24
4. GENERACE NA SOUČASNÉM TRHU PRÁCE.....	26
4.1. VYMEZENÍ POJMU GENERACE.....	26
4.2. BABY BOOMERS.....	27
4.3. GENERACE X.....	27
4.4. GENERACE Y.....	28
4.5. ROZDÍLY MEZI GENERACÍ X A GENERACÍ Y.....	30
II. EMPIRICKÁ ČÁST.....	34
5. METODOLOGIE.....	34
5.1. CÍL A HLAVNÍ VÝZKUMNÁ OTÁZKA.....	34
5.2. DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	34
5.3. METODA SBĚRU DAT.....	37
5.4. POPIS VZORKU RESPONDENTŮ	37
6. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	39
6.1. JAKÉ STIMULAČNÍ FAKTORY JSOU DŮLEŽITÉ PRO GENERACI X A JAKÉ PRO GENERACI Y?	39
6.2. JAKÝ JE ROZDÍL V PREFERENCI ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ U GENERACE X A GENERACE Y?	50
6.3. KTERÝ TYP MOTIVACE JE DŮLEŽITÝ PRO GENERACI X A KTERÝ PRO GENERACI Y?	58
7. ZÁVĚREČNÉ SHRNTUÍ VÝZKUMNÝCH VÝSLEDKŮ.....	61
ZÁVĚR.....	62
SEZNAM LITERATURY.....	64
SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....	67
SEZNAM PŘÍLOH	70

ÚVOD

Na současném trhu práce se momentálně pohybují tři generace. Baby Boomers, generace X a generace Y. Dvě generace, tedy X a Y, kterými se má práce zabývat, lze označit za jedny z klíčových faktorů ovlivňujících pracovní trh. Právě proto jsem si vybrala tyto dvě generace. Každá z generací si nese svá specifika, jež jsou ovlivněna sociálním, ekonomickým i politickým prostředím, ve kterém vyrůstaly. Při současném stavu na trhu práce, kdy je téměř nulová nezaměstnanost, je velice důležité umět si pracovníky nejen získat, ale i udržet. Nezbytné je, aby manažeři porozuměli specifikům jednotlivých generací na pracovišti a mohli tak pracovníkům nabídnout přesně to, co potřebují. Má práce se zabývá pracovní motivací těchto dvou generací. Zaměřila jsem se na dělnické pracovní pozice, abych zjistila, zda se teoretická východiska a výsledky již provedených výzkumů dají zobecnit i na tyto pracovní pozice.

Cílem mé práce je popsat preference generace X a generace Y v oblasti pracovní motivace v organizaci. Tohoto cíle chci dosáhnout prostřednictvím kvantitativního výzkumu. Vzorek respondentů představují pracovníci Organizace AZ. Šetření bude probíhat formou dotazníku.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a empirickou. V první části se věnuji teoretickým východiskům motivace, motivace v pracovním prostředí (kde uvedu typy pracovní motivace, základní teorii pracovní motivace a popisu stimulačních prostředků, jež ovlivňují zaměstnance). Dále se zaměřím na zaměstnanecké výhody, a nakonec popíšu generace na současném trhu práce. V druhé části – empirické – uvedu hlavní výzkumnou otázku a rozdělím ji na tři dílčí výzkumné otázky. Ke každé z nich sestavím hypotézy, které budu dále ověřovat. Přiblížím také metodu sběru dat a popis vzorku respondentů. Dále se budu věnovat již přímé

interpretaci výsledků mého výzkumu a odpovídání na dílčí výzkumné otázky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. MOTIVACE

Motivace je jedním z nejdůležitějších pojmů pro mou práci, a proto v této kapitole začnu objasněním základních pojmů používaných pro popis motivace. Uvedu, jaké jsou dimenze motivace a popíši různá motivační založení, podle kterých můžeme pracovníky rozdělit a dále motivovat.

1.1.ZÁKLADNÍ POJMY

Základní pojmy, které se používají při popisu procesu motivace jsou motiv a stimul. Pro pochopení a přiblížení motivace na pracovišti je podle mého názoru velice důležitá orientace v základních termínech.

Motiv

Podle Plamínka (2000, s. 37) se za motiv dá považovat síla vlastních vnitřních podnětů, která člověka pohání ke kýžené činnosti. Bedrnová a kol. dodávají, že „může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl“ (2007, s. 363). Velice jednoduše popisuje motiv Armstrong (2007, s. 219), který vysvětluje motiv jako „důvod pro to, abychom něco udělali.“ Bedrnová a kol. (2007, s. 363) píší, že s motivem se těsně pojí pojem cíl. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo cíle, kterým je většinou finální psychický stav nasycení (pocit vnitřního uspokojení, pocit naplnění). Existují takzvané motivy instrumentální. To jsou motivy, ke kterým nelze přiřadit určitý cílový stav. Jedná se například o zájem člověka o určitou oblast, například o hudbu.

Stimul

Stimuly jsou podněty, které na rozdíl od motivů přicházejí zvenčí. „Stimulem může být jakýkoliv podmět, který vyvolává určité změny

v motivaci člověka“ (Bedrnov & kol., 2007, s. 365). Plamínek (2000, s. 37) uvádí rozdíl mezi stimulem a motivem. „Typickým motivem bývá potřeba být respektován druhými, typickým stimulem je finanční odměna“

Stimulace a motivace

Pojmy motivace a stimulace bývají často zaměňovány a podle Plamínka (2015, s. 16) není žádný velký důvod proti tomu protestovat. Bedrnová a kol. píše, že podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování (Bedrnová & kol., 1998, s. 268). Plamínek poznamenává, že zatím co stimulace vyvolává kladný vztah k činnosti člověka pomocí vnějších podnětů (stimulů), motivace využívá pohnutky vnitřní (motivů).

Za jednodušší považuje Plamínek stimulaci. Dokud budeme pracujícím poskytovat potřebné stimuly (tedy nějakou hmotnou kompenzaci nepohodlí spojeného s výkonem práce), můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Jakmile však přestaneme tyto hodnoty (vnější stimuly) poskytovat, práce se zřejmě zastaví. „To je nevýhoda stimulace – práce probíhá jen po dobu, po kterou působí stimuly“ shrnuje Plamínek (2015, s. 17).

Motivace je složitější proces. Pro správné motivování musíme člověka, kterého chceme motivovat, poměrně dobře znát, znát hodnoty, které v životě zastává a mít přehled o tom, jak samotný proces motivace funguje. Pokud však motivujeme člověka správně, může práce pokračovat i bez příkonů vnějších podnětů. Člověk pak úlohu vykonává, protože jej baví a připadá mu důležitá. Neznamená to však, že stimulační prostředky můžeme efektivně používat plošně. Bedrnová a kol. (1998, s. 268) píše, že čím lépe známe motivační založení člověka, tím snadněji se nám podaří vybrat vhodné stimulační podněty pro danou situaci.

Z této podkapitoly vyplývá, že ačkoli Plamínek vidí stimulaci jako jednodušší proces než motivaci, oba tyto procesy jsou poměrně

komplikované. Pro volbu správných stimulačních či motivačních prostředků musíme pracovníkům rozumět, znát jejich hodnoty a preference. Pokud tedy správně porozumíme rozdílům, mezi generací X a generací Y, usnadní nám to výběr správných motivačních a stimulačních prostředků.

1.2. MOTIVAČNÍ ZALOŽENÍ

Uvědomění si rozdílů v motivačním založení lidí je základ pro správnou a efektivní motivaci. Plamínek (2000, s. 41) klasifikuje lidi do čtyř skupin dle jejich motivačního založení. Čtyři kategorie, které Plamínek popisuje, jsou objevovatelé, podněcovatelé, sladovatelé a zpřesňovatelé. Toto rozdělení vypovídá o tom, co je možné lidem nabídnout a usnadňuje tím proces motivace.

Objevovatelé

Pro název této skupiny se Plamínek inspiroval v jejich touze objevovat něco nového. „Jsou vymodelováni dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost“ (Plamínek 2015, s. 46). Objevovatelé se projevují značnou porcí nezávislosti a samostatnosti. Rádi překonávají překážky a přijímají výzvy, které prožívají jako soutěž sami se sebou jako překonávání výkonnostních limitů. Nesnáší, když je někdo řídí a často bývají netrpěliví. Mají vysoké předpoklady uplatnit se v disciplínách, které nevyžadují příliš velkou obratnost v sociální interakci. Hodí se především pro vědeckou a kreativní práci, zejména pro takovou, která nemá týmový charakter. Při motivaci pracovníka objevovatele je důležité zdůraznit prvek výzvy, nezávislost, nezdůrazňovat kontrolu ani zbytečné sociální interakce (Plamínek, 2000, s. 43).

Podmaňovatelé

Tato skupina lidí se nebojí riskantních rozhodnutí a klade důraz na způsob dosahování cílů. Je pro ni podstatný především vertikální rozměr

mezilidských vztahů (tedy kdo zastává jakou pozici ve společenském žebříčku). Na rozdíl od objevovatelů rádi získávají a uplatňují vliv na ostatní lidi. Podmaňovatelé jsou rádi středem pozornosti, vymýšlejí a vypráví vtipy. Jsou velmi vnímaví k tomu, co se hodí a co se nehodí. Přestože tedy nemají rádi být terčem posměchu, jsou ochotni si ze sebe legraci udělat, pokud vycítili, že to je vhodné. Jejich založení je předurčuje ke společenskému úspěchu. Podobně jako předchozí typ nemají rádi kontrolu a usilují o maximální volnost. Nemají rádi detaily, často je přehlížejí a bagatelizují. Plamínek (2000, s. 49) uvádí, že největší podíl podmaňovatelů nalezneme mezi televizními baviči a ve vyšší politice. Mezi jejich dovednosti patří dobré vyjadřování myšlenek a vysoká přesvědčovací schopnost. Rádi vedou lidi a bývají přirozenými vůdci lidí. Podmaňovatelé v motivaci nejvíc slyší na zdůraznění jejich potřebnosti „Všichni teď závisíme pouze na tobě“ (Plamínek, 2000, s. 44). Vyvarovat by se mělo nezájmu o jeho osobu. Nezájmem podmaňovatele demotivujeme.

Sladovatelé

Sladovatelé se zaměřují především na metody, způsoby a procesy (ne na výsledky). Důležitý je pro ně pocit sounáležitosti a spolehlivé zázemí. Na rozdíl od podmaňovatelů je pro ně podstatný horizontální rozměr mezi lidských vztahů. Mají rádi diskuze, rozhovor s nimi probíhá příjemně, rádi se ptají a vyjadřují zájem. Disponují tolerancí k odlišným názorům, a především vysoce vyvinutou schopností empatie. Nesou v sobě potřebu jistoty, proto nemají příliš rádi změny. Nebývají příliš kreativní a nevyhovují jim zátěžové situace. Na takové situace reagují spíše vlažně a jejich výkon moc neovlivní. Jsou velice vstřícní a za své vstřícné činy očekávají stejný přístup od ostatních lidí. Často u nich tedy dochází k deziluzi, jelikož jejich okolí netvoří pouze sladovatelé, ale i ostatní motivační typy lidí. Sladovatele motivuje především nabídka interakce s ostatními lidmi, naopak nedostatek

interakce a zdůraznění individuální odpovědnosti takového člověka demotivuje (Plamínek, 2000, s. 45–46).

Zpřesňovatelé

Pro zpřesňovatele je primární jistota a víc než vztahy, jsou pro ně důležitější výsledky. Na rozdíl od podmaňovatelů jim nejde o vytvoření dokonalého prostředí. Zpřesňovatelé chtějí být dokonalí sami. Bývají spolehliví, pečliví, přísní na sebe i na své okolí. Důležitá jsou pro ně pravidla a normy a dobrá organizace. V komunikaci tento typ působí racionálně a své emoce skrývá. Očekávají jasné úkoly a srozumitelná zadání. Na rozdíl od objevovatelů, s kterými sdílí svůj smysl pro výsledky, si svoje cíle a metody práce neradi určují sami. Zpřesňovatele motivuje přesné zadání a instrukce. Není dobré tento typ strašit přemírou kontaktů s lidmi, ani očekáváním originality (Plamínek 2015, s. 52–53).

Pokud tedy mezi zaměstnanci správně identifikujeme motivační založení, pomůže nám to vytvořit lepší prostředí pro jejich motivaci. Motivačnímu založení se v práci budu zabývat i dále a budu zjišťovat, jaké motivační založení je nejvíce zastoupeno u generace X a u generace Y.

Plamínek ve svých knihách zmiňuje takzvané zlaté pravidlo motivace, které říká, že „práce, kterou člověk vykonává a motivy, které v sobě člověk nosí, by se neměly dostat do příliš zjevného rozporu“ (Plamínek 2000, s. 40). Jinými slovy je tedy velice důležité přidělovat úkoly podle lidských povah nebo alespoň úkol přizpůsobit tomu, co víme o motivech člověka, jež má úkol splnit.

2. MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

V této kapitole se budu zabývat především motivací v pracovním prostředí a zaměřím se na typy motivace a základní teorie pracovní motivace, z kterých lze dále vycházet. Uvedu také různé stimulační prostředky, jimiž se dá regulovat pracovní motivace zaměstnanců.

2.1. TYPY PRACOVNÍ MOTIVACE

„Pracovní motivace je obecně definována jako psychologický proces, který podmiňuje, energetizuje a udržuje aktivitu člověka ve vztahu k práci, úkolu či projektu.“ (Kubátová & Kubelková, 2013, s. 14). Bedrnová a kol. popisují pracovní motivaci jako přístup člověka k práci, k okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tedy „vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“ (Bedrnová & kol., 2007, s. 383). Dále poukazují na existenci dvou typů pracovní motivace. Motivace intrinsická a motivace extrinsická.

Intrinsická motivace

O intrinsickou motivaci se jedná, pokud motivy souvisejí přímo s prací. Například potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, potřeba seberealizace a touha po moci.

Extrinsická motivace

O extrinsickou motivaci se jedná, pokud motivy naopak „leží“ mimo vlastní práci. Jedná se potom tedy například o potřebu peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, sounáležitosti a partnerského vztahu (Bedrnová & kol., 2007).

Armstrong (1999, s. 301) uvádí popis Herzbergových typů pracovní motivace, a to vnitřní a vnější:

Vnitřní motivace

Jedná se o motivaci, ve které si lidé sami vytváří faktory, které je motivují a ovlivňují. Může se jednat o odpovědnost (pocit kontroly svých možností a důležitosti práce), volnost konat, zajímavou práci, možnost dovednostního rozvoje a finančního postupu.

Vnější motivace

Vnější motivaci tvoří odměny, kterými management může ovlivňovat a motivovat zaměstnance. Například zvýšení platu, povýšení, ale také se může jednat i o kritiku, nebo jiné tresty.

Přesto, že vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, nemusí nutně působit dlouhodobě. Naproti tomu vnitřní motivátory, které ovlivňují kvalitu pracovního života, budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinky (Armstrong, 1999, s. 299). V empirické části této práce budu sledovat, jaký druh motivace upřednostňuje generace X a generace Y.

2.2. TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

V této kapitole se budu věnovat teoriím pracovní motivace, které vyjadřují různé náhledy na pracovní motivaci zaměstnanců.

Jakýmsi prvním popudem k rozvíjení teorií pracovní motivace bylo úsilí F. W. Taylora „učinit práci nekvalifikovaných dělníků efektivnější, přičemž objevil principy vědeckého managementu“ (Kolman & spol., 2009, s. 620). Na základech jeho smýšlení je postavená teorie instrumentality.

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality patří mezi první teorie motivace a má kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení. Armstrong (2007, s. 223) o teorii

instrumentality píše, že v nejhrubší podobě tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. „Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem“. Základem této teorie je Skinnerova koncepce podmiňování. Tato koncepce tvrdí, že člověk může být „podmíněn“ či „zpracován“ k tomu, aby jednal určitým způsobem, pokud bude za žádoucí chování odměňován. Tato teorie byla, a ještě je, široce používána. Armstrong však kritizuje, že tato teorie zcela přehlíží řadu lidských potřeb a je založena pouze na systému kontroly.

Teorii instrumentality a Skinnerovu koncepci podmiňování uvádím spíše pro vytvoření základního přehledu, jelikož se jedná o kořeny motivačních teorií.

Změnu v chápání lidských potřeb a práce přinesly výsledky Hawthronských experimentů, ke kterým byl přizván profesor Elton Mayo. Výzkum byl zaměřen na vliv pracovních podmínek na produktivitu práce. Psychologové začali na základě výsledků těchto experimentů uvědomovat, „že pracovník nereaguje na prostředí bezprostředně, ale v závislosti na tom, jak jej vnímá, a současně zjistili, že rozdíly v toleranci a preferencích jednotlivých osob jsou značné“ (Kolman & spol., 2009, s. 620-621). Kolman dále uvádí, že lidé se obvykle srovnávají se členy jimi zvolené referenční skupiny, a pokud jim vyhovují lidé, s kterými pracují, dokáží se pak smířit i se špatnými pracovními podmínkami. Koontz a Weihrich popisují faktory, které byly shrnuty v závěru výzkumu a obecně působí na zvýšení produktivity práce. Jedná se o dobrý vztah mezi členy pracovní skupiny, pocit sounáležitosti a také efektivní management – způsob řízení chápající lidské chování (Kociánová, 2012, s. 44). Mayoova koncepce tedy spočívá v myšlence, „že sama práce, podmínky výrobního procesu i fyzické potřeby lidí mají obvykle menší vliv na výsledky práce, než sociální a psychologické faktory.“ (Kociánová, 2012, s. 45).

Se vznikem prvních teorií pracovní motivace jsou spojovány dvě dobře známé humanistické teorie. McGregorova teorie X a Y a hierarchie potřeb Abrahama Maslowa.

Teorie zaměřené na obsah motivace

Teorie zaměřené na obsah se vyznačují přesvědčením, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Neuspokojená potřeba vyvolá napětí, nerovnováhu. K znovunastolení rovnováhy je potřeba rozpoznat cíl vedoucí k odstranění potřeby a vybrat způsob chování, který povede k rozpoznanému cíli (Armstrong, 1999, s. 301).

Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow popsal pět hlavních kategorií potřeb počínaje od fyziologických potřeb, přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání až k nejvyšší potřebě seberealizace. Po uspokojení potřeby nižší se stává primární potřeba v žebříčku nad ní. Maslow tvrdí, že poslední potřeba seberealizace nemůže být zcela naplněna nikdy. Pokud tedy chceme postupovat podle Maslowovy teorie, je důležité zjistit, na jaké úrovni se nachází potřeby zaměstnanců a následně začít uspokojovat ty potřeby, které nejsou uspokojeny dostatečně. Tato teorie bývá kritizována za zjevnou „nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky“ (Armstrong, 1999, s. 302).

Tuto teorii potřeb dále rozvíjeli například Alderfer, jenž vytvořil jednodušší a pružnější model potřeb a McClelland, který svůj způsob klasifikace založil především na studiu manažerů.

Teorie zaměřené na proces motivace

Dalším druhem teorií jsou teorie zaměřené na proces. Armstrong (1999, s. 305) píše, že tyto teorie se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, jak ho interpretují a jak ho chápou. Teorie zaměřené na proces označuje Armstrong za užitečnější než teorie potřeb. Poskytují totiž manažerům vodítko, jak motivovat lidi.

Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergova dvoufaktorová teorie je založena na definici dvou skupin faktorů určujících spokojenost či nespokojenost s prací. Herzberg a kol. zkoumali spokojenost a nespokojenost s prací u účetních a techniků s předpokladem, že lidé jsou schopní označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. Na základě tohoto výzkumu rozdělili dvě skupiny potřeb. Satisfactory (motivátory) a dissatisfactory.

Satisfactory slouží jako motivační činitele a vedou k vyššímu výkonu. Patří mezi ně faktory, které pomáhají nabudit motivaci (například obsah práce, uznání, povýšení či autonomie).

Zatím co dissatisfactory neboli hygienické faktory slouží k prevenci a udržení spokojenosti se zaměstnáním. Jedná se o potřeby, jež způsobují spíše pracovní nespokojenost (například podniková politika, vedení, plat a pracovní podmínky). Naplněním těchto potřeb můžeme zabránit nespokojenosti, nemají však velký vliv na spokojenost s prací (Armstrong, 2007; Bedrnová & kol., 1998).

Teorie X a Y

McGregorova teorie X a Y rozděluje lidi do dvou kategorií. Teorie X předpokládá, že lidé jsou líní, pracují neradi a k práci musí být nuceni (například pohružkou trestu). Naopak za dobrý výkon vyžadují finanční odměnu. Vyhovuje jim, když dělají to, co jim bylo uloženo a nechtějí o tom,

co mají dělat, sami přemýšlet. Vyžadují neustálé vedení a jsou nesamostatní. Naproti tomu Bedrnová a kol. popisují lidi, řadící se do kategorie typu Y jako lidi, kteří mají mít pozitivní přístup k práci, přirozený smysl pro odpovědnost a povinnost, dávají přednost uznání a pocitu důležitosti, před finanční odměnou. „Na základě převažujícího typu představy o člověku – pracovníkovi, má manažer tendenci k němu také přistupovat, resp. s ním jednat.“ (Bedrnova & kol., 2012, s. 250). Závěrem tohoto konceptu je zjištění, že s rostoucím sociálním, ekonomickým a kulturním rozvojem je potřebné přístupy k pracovníkům měnit a přizpůsobovat tak, aby odpovídaly spíše představě typu Y (Bedrnova & kol., 2012, s. 250). Zástupce obou těchto typů nalezneme jak v generaci X, tak v generaci Y. S největší pravděpodobností nalezneme víc zástupců typu Y v generaci Y, než v generaci X. Na rozdíl od generace X generace Y dává větší přednost volnosti a nedirektivnímu přístupu vedení.

Expektační teorie

Jako další z teorií zaměřených na proces zmíním Vroomovu expektační teorii. Tato teorie je postavená na třech složkách. Složka valence (hodnota), složka instrumentalita (pokud uděláme jednu věc, povede k druhé) a složka očekávání (pravděpodobnost, že čin povede k výsledkům). Šmahaj a Cakirpaloglu (2015, s. 27) píší, že podle expektační teorie si zaměstnanci vybírají, do čeho budou investovat své úsilí a během toho zvažují určitou pravděpodobnost dosažitelnosti a zisku. Jinými slovy je člověk motivován, pokud je pro něj cíl významný a pravděpodobnost dosažení tohoto cíle vysoká. A tedy pokud pracovník věří, že větší úsilí povede k větší odměně, bude ho to motivovat. Naopak stejnorodá práce, kterou pracovník svým

výkonem nemůže nijak ovlivnit a není s ním vázána ani odměna, především zástupce generace Y demotivuje.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti Johna Adamse je založena na očekávání spravedlivého zacházení se zaměstnanci. Zatímco podle Šmahaje & Cakirpaloglu je Adamsova teorie spravedlnosti založena na předpokladu, že zaměstnanci jsou motivováni tehdy, „když jejich investice do práce (např. úsilí, znalosti, oddanost) jsou vyrovnávány zisky (např. výše platu, bonusy, benefity)“ (2015, s. 27). Bedrnová a kol. považují za základ této koncepce sociální srovnání. Tedy, že pracovník srovnává jak svůj výkon a investici do práce s investicí svých spolupracovníků, kteří vykonávají srovnatelnou práci, tak i efekty, které práce přináší jemu, s efekty, která srovnatelná práce přináší jeho spolupracovníkům (Bedrnova & kol., 2012, s. 248). Zejména zástupci generace X mají velký smysl pro spravedlnost a často se srovnávají s druhými spolupracovníky.

Teorie zaměřená na stanovení cílů

Jak píše autoři Šmahaje & Cakirpaloglu (2015, s. 28), podle této teorie cílů jsou nejlepšími nástroji motivace k vysokému výkonu, vyšší pozornosti, úsilí a odolnosti konkrétní a obtížné cíle. Je zde patrný konflikt s expektační teorií, teorie cílů se na rozdíl od expektační teorie zakládá na tom, že pokud jsou stanoveny obtížnější cíle, motivují k vyššímu výkonu, než pokud jsou stanoveny cíle jednoduché. Armstrong (2007, s. 227) upozorňuje na důležitost participace zaměstnanců na tvorbě cílů. „Pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu“ (Armstrong, 2007, s. 227). Cíle podle něj musí být náročné, ale přijatelné, apeluje také na důležitost zpětné vazby. Tato teorie je velice důležitá pro zaměstnance z řad generace Y. Pokud je

správně užívána, je participace na vytváření cílů a výzvy v podobě vysokých a proměnlivých cílů přesně to, co velká část generace Y ocení.

Podle mého názoru je, vzhledem k potřebám této práce zaměřené na dvě generace, zapotřebí vnímat jak vlivy teorií zaměřených na obsah, tak vlivy teorií zaměřených na proces. Poznáním hodnot, postojů a specifík obou generací pak můžeme lépe určit směr, kterým různé generace motivovat.

2.3. STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY

V této kapitole se zaměřím na ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků pomocí stimulačních prostředků. Přehled stimulačních prostředků je pro cíl této práce velice důležitý. Ve výzkumu budu zkoumat, jaké stimulační prostředky organizace používá a jaké preferují generace X a generace Y. V podkapitole stimulace a motivace jsem již definovala tyto pojmy a uvedla jsem, jaký je mezi nimi rozdíl. Bedrnová a kol. (2007, s. 400) píše, že „účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře člověka, tj. na určité relativně stálé připravenosti přijmout, nebo nepřijmout podnět.“ Jinými slovy si tedy každý člověk na základě svého motivačního profilu, ve kterém se odráží jeho zkušenosti, postoje, hodnoty, vybírá, jaký vnější podnět na sebe nechá, nebo nenechá působit. Předpokládám, že motivační profily generace X a generace Y se budou lehce lišit, jelikož každou z generací ovlivňovalo něco jiného, zástupci vyrůstali v jiném prostředí. Je tedy důležité si uvědomit, jaké stimulační prostředky je vhodné zvolit. Bedrnová a kol. (2007, s. 400) popisují sedm stimulačních prostředků:

Hmotná odměna

Hmotná odměna je podle Bedrnové a kol. považována za hlavní stimulační prostředek. Hmotná odměna může mít podobu peněžní (prémie, odměny za vyšší výkon, mzda, ...), která je nejuniverzálnější, můžeme však odměňovat

i nespočtem dalších specifických forem odměn. Takové odměny pak, jak píše Bedrnová a kol. (2007, s. 401) „mohou nabývat osobitějších charakteristik, a tím pracovníky stimulovat hlouběji a účinněji.“ Pro tyto specifické odměny je potřeba znát pracovníky o trochu lépe. Tuto osobní, specifickou odměnu, která může být například ve formě služebního auta, slevy na podnikové zboží, nadstandardního pojištění nebo také poukázek na sportovní či relaxační aktivity, ocení pracovníci mnohdy daleko více než neosobní peněžní odměnu. Dává jim pocit zájmu ze strany organizace a pracovníci se tedy cítí cenní a potřební. Aby tato forma specifických odměn měla úspěch, je důležité, aby byla správně cílena na aktuální situace zaměstnanců.

Bedrnová a kol. zdůrazňují důležitost předem nastavených pravidel odměňování. Aby mělo odměňování správný efekt, je klíčový vztah hmotné odměny k výkonu. Odměny by měly přicházet po dokončení úkolu, nikdy ne předem a pracovník by měl vždy přesně vědět, k jakému z úkolů se odměna váže. Jak jsou na tom generace s upřednostňováním odměn budu zjišťovat v empirické části.

Obsah práce

Zde je opět velice podstatné si uvědomit, že každého pracovníka motivuje jiný aspekt vlastní činnosti. Bedrnová a kol. (2007, s. 403) popisují, že práci manažerů by mělo být pomáhat pracovníkům nalézt patřičný apel obsahu práce, který jim vyhovuje, a dále ho rozvíjet. Mezi tyto apely patří například apel na tvořivé myšlení, apel na samostatnost a autonomii, hrdost na práci, apel na seberozvoj, apel sebekontroly, společenský, apel na péči o druhé lidi, apel jistoty a řada dalších. Zatímco generace Y by pravděpodobně v obsahu práce více ocenila důraz na tvořivost, autonomii a seberozvoj, generace X by s největší pravděpodobností dala přednost například apelu na jistotu.

Povzbuzování pracovníků

Povzbuzování pracovníků spočívá hlavně v neformálním hodnocení zaměřeném na pozitivní prvky. Takové hodnocení potom ovlivňuje dvě roviny – emocionální a racionální.

V racionální rovině jde především o konstruktivní a konkrétní zpětnou vazbu. Pracovník dostává informace o tom, jak se mu daří či nedaří splňovat očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. V rovině emocionální se jedná o pocit pracovníka, že on i jeho práce jsou pro organizaci důležité (Bedrnová & kol., 2007, s. 404).

Atmosféra pracovní skupiny

Pokud se pracovník cítí ve skupině dobře, může to vést k lepším výkonům. Pracovní skupinu není lehké ovlivnit, manažer nemůže skupině nařídít, jak se má chovat. Má však možnost ji ovlivňovat tím, jak na ni působí svou formální a neformální autoritou. Důležité je podle Bedrnové a kol. (2007, s. 404) vybudovat vztah důvěry mezi skupinou a manažerem. Takový vztah vzniká, pokud se manažer chová spravedlivě k členům skupiny, pojímá ji jako celek a respektuje ji.

Pracovní podmínky a režim práce

Pracovní podmínky jsou pro zaměstnance velice důležité. Hlavní je pocit, že se organizace snaží vytvořit lepší podmínky pro pracovníky, ten pak může vést k zvýšení výkonu. Ne vždy se péče o pracovní podmínky musí projevit ve zpětné vazbě od zaměstnanců, co se však rozhodně projeví negativně je podle Bedrnové a kol. (2007, s. 405) nezáměr o pracovní podmínky ze strany vedení.

Identifikace lidí s profesí a organizací

Na výkon zaměstnance a jeho motivaci k práci má vliv také to, jestli přijal práci za svou a považuje ji za nedílnou součást své osobní charakteristiky. Člověk, který se s organizací i svou prací identifikoval, není v rozporu mezi osobními cíli a cíli organizace. Dojde-li k identifikaci, zaměstnancův výkon je trvale vyšší, pracuje ekonomicky, je kreativní a odpovědný, píše Bedrnová a kol. (1998, s. 275). Podle mého názoru je pro vedoucí pracovníky velmi těžké tuto oblast ovlivnit a přizpůsobit ji požadavkům zaměstnanců. Jak dále Bedrnová a kol. píše, není samozřejmostí najít práci, s kterou se člověk identifikuje. Musí hledat.

Externí stimulační faktory

Externími stimulačními faktory myslí Bedrnová a kol. celkový image podniku. Pokud je na podnik nahlíženo s uznáním a respektem, ovlivňuje to pozitivně výkon zaměstnanců. Tedy „čím společensky uznávanější a prestižnější je podnik, tím více stimuluje tento fakt k práci“ (Bedrnová & kol. 1998, s. 276). V pohledu na image podniku hraje roli například makroekonomická situace, či politické prostředí. Podle mého názoru je tento stimulační prostředek velmi provázán s prostředkem předchozím. Image podniku, podle mě, výrazně souvisí s pravděpodobností identifikace pracovníka s profesí a organizací.

Různým druhům stimulačních prostředků budu v empirické části věnovat jednu dílčí výzkumnou otázku.

3. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Armstrong (1999, s. 683) píše o zaměstnaneckých výhodách jako o složce odměny, která je poskytována navíc k různým formám peněžní odměny. Podle Koubka (2003, s. 156), jsou zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. Takové výhody přispívají

ke spokojenosti zaměstnanců a k jejich pocitu důležitosti. Podobně to vidí Armstrong (1999), podle něj nemají zaměstnanecké benefity přímý vliv na výkon. V širším měřítku však mohou benefity ovlivnit postoje zaměstnance k organizaci, v níž pracuje, a tím zvýšit jejich loajalitu, angažovanost a výkon organizace.

Jako příklad zaměstnaneckých výhod udává Koubek (2003) například „zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary k životnímu nebo pracovnímu výročí, možnost používat podnikový automobil i pro soukromé účely, poskytování pracovního oděvu, podnikem organizované kulturní akce, služby pro pracovníka a jeho rodinné příslušníky, možnost levnějšího nákupu výrobků podniku a mnohé další“. Jako další benefity mohu uvést například rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvky na jiné formy soukromého pojištění, příspěvek na rekreaci, sportovní či kulturní akce, příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání (D'Ambrosová & spol., 2015)

Hook a Foot (2002, s. 290) zmiňují pružný systém odměňování, který je označován jako „kafeteria“. Jedná se o fond zaměstnaneckých výhod, z kterého si zaměstnanci mohou vybrat tu kombinaci výhod, která jim bude vyhovovat. Jelikož se v organizaci setkáváme s rozmanitou škálou zaměstnanců, je tento „kafeteria“ přístup skvělou volbou. Armstrong (1999, s. 684) podotýká, že tento systém rovněž umožňuje organizaci zjistit, o jaké benefity je zájem a o jaké ne, a následně podle těchto zjištění zlepšit způsob řízení nákladů na tyto benefity.

V této kapitole jsem se věnovala zaměstnaneckým výhodám. Ve své práci budu sledovat, zda jsou rozdíly v preferencích zaměstnaneckých výhod generace X a generace Y.

4. GENERACE NA SOUČASNÉM TRHU PRÁCE

4.1. VYMEZENÍ POJMU GENERACE

Jedním z významů pojmu generace je podle Geista (1992, s. 98) „soubor těch členů společnosti, kteří se narodili v přibližně stejné době“. Domnívám se však, že je velice důležitý fakt, že po dobu jejich socializace vyrůstali ve stejných historických a kulturních podmínkách. Právě proto je podle mého názoru lepší definice, kterou uvádí Petrusek a spol. (1996, s. 339). Generace je „velká soc. diferenciovaná skupina osob, které jsou spojené dobově podmíněným stylem myšlení a jednání a prožívají podstatná období své socializace ve shodných his. a kult. podmínkách.“

Na pracovním trhu se momentálně setkáváme se třemi generacemi. Jedním ze způsobů vyrovnání se s věkovou diverzitou na pracovišti je, v poslední době rychle se rozvíjející, Age Management, který se v ČR rozvíjí především ve spojitosti se stárnutím populace.

Age management je vymezován jako řízení zohledňující věk zaměstnanců, jehož cílem je podporovat komplexní přístup k řešení demografické situace změn na pracovišti (Lazarová & spol., 2012, s. 14).

„Opatření v rámci Age Managementu by měla především zajistit, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku.“ (Lazarová & spol., 2012, s. 14). Strategie age managementu by měly být cíleny na všechny věkové skupiny a specificky potom směrem ke starším pracovníkům. Lazarová a spol. (2012) dále popisují hlavní zásady Age Managementu, jimiž jsou například dobré znalosti o věkovém složení na pracovišti, spravedlivé postoje ke stárnutí, pochopení pro individualitu a rozmanitost a další. Výsledkem pak, podle autorů, může být zlepšení pracovních podmínek a šance pro společnost ve využití potenciálu všech věkových skupin.

V současné době můžeme na pracovním trhu objevit především zástupce generace tzv. Baby Boomers, generace X a generace Y.

4.2. BABY BOOMERS

Do generace Baby Boomers patří jedinci narození v letech 1946–1964 (data se v různých zdrojích o několik let liší). Název je odvozován od faktu, že v těchto letech se vraceli vojáci z druhé světové války a začali zakládat rodiny (Rosenberg, 2017). V současné době je tato generace nejstarší, kterou můžeme na trhu práce najít. Jejím výrazným rysem je ochota tvrdě pracovat, aby dosáhli svých profesních cílů (Weingarten, 2009). Je pro ně důležité dlouhodobé zaměstnání v jednom podniku, cení si věrnosti a dbají na karierní úspěchy a postupy (Benson & Brown). Generací Baby Boomers se v této práci zabývat nebudu. Její stručný popis přidávám pouze pro přehled v problematice.

4.3. GENERACE X

Mezi generaci X zahrnujeme ty, kteří se narodili v letech 1965–1980. Jedná se o děti generace Baby Boomers. Myslím si, že je důležité brát v potaz prostředí, v kterém tato generace vyrůstala na našem území. Do této generace patří ti, kterým se často přezdívá Husákovy děti. Prožili revoluci a ekonomickou i sociální nestabilitu, vyrůstali v období, kdy rostla rozvodovost a zvyšoval se počet zaměstnaných žen. Proto je pro ně důležitý rodinný život a chtějí kompletní rodinu (Hammill, 2005).

Oproti svým rodičům, kteří žili, aby pracovali, generace X začala trend pracuji, abych žil. Život mimo práci je pro ně důležitý. Na druhou stranu (Šnýdrová, 2014) tvrdí, že tato generace je „ochotna k vysokému pracovnímu nasazení, nemá problémy s prací přesčas a termín rovnováha pracovního a osobního života je pro ně spíše teoretickým pohledem na životní styl.

Jedním z podstatných motivátorů je pro ně finanční ohodnocení, jsou tolerantní, nemají problém s diverzitou.“

Dalším rysem této X generace je jejich individualismus, který je pravděpodobně zapříčiněn nestálým sociálním a ekonomickým prostředím a také nedostatkem pevných tradic. Nejlépe pracují v izolaci a nejsou to většinou týmoví hráči, zastávající postoj, že zadanou práci nejlépe odvedou sami a nespolehnou se na ostatní (Benson & Brown, 2001).

Co se týče financí, jsou zástupci generace X převážně konzervativní a vydělávají, aby šetřili a dbají tak na finanční jistotu (Hammill, 2005).

Na rozdíl od generace Baby Boomers, nemají takový problém se změnami a přizpůsobením se. Jsou první generací, která vyrůstala v prostředí vyvíjejících se moderních technologií. Nejlepší prostředí je pro ně to, které poskytuje moderní technologie a nechává je dělat svou práci o samotě. I přes to, že vyrůstali společně s technologiemi, stále více upřednostňují přímou komunikaci před e-maily, či telefonáty. Preferují také organizace, které nabízí flexibilní pracovní dobu, nezávislost, profesní růst a zajímavou práci, ovšem v nižší míře, než je tomu u generace Y (Gursoy, 2012; Kane, 2010).

4.4. GENERACE Y

Generace Y (1980-2000) vyrostla ve světě, kde se dá získat obrovské množství informací jen kliknutím myši a internet a videohry jsou v téměř každé domácnosti. Generace Y je kulturně velice rozmanitá a vidí vzdělání jako klíč k úspěchu. Cení si svůj život a nemají problém opustit jednu práci kvůli jiné, pokud je to pro ně výhodné. Tuto generaci je nejtěžší si získat a udržet (Gursoy, 2012).

Členové generace Y byli a jsou formováni globalizací, novými technologiemi, politickými a ekonomickými změnami a neustálým přílivem informací. Na rozdíl od předchozí generace X, je generací Y kladen daleko větší důraz na

skloubení pracovního života a osobního života, využití technologických prostředků a vzdělávací a rozvojové aktivity. Z hlediska vedení generace Y preferuje formu mentoringu či koučingu, naopak odmítá dosud nejrozšířenější formu direktivního řízení. Důležité pro ně také je, aby byly v rámci organizace delegovány pravomoci a nedocházelo k centralizaci moci (Šnýdrová, 2014).

Tuto generaci lze označit za jeden z klíčových faktorů ovlivňujících pracovní trh. Co se týče zaměření pracovní pozice, preferují, aby byly zajímavé, zábavné a nebyly rutinní, poskytovaly pružnou pracovní dobu a možností homeoffice, aby nebyl problém s kombinací práce a společenského života. Pro generaci Y jsou také velmi důležité výzvy a není pro ně tak podstatné, zda se jedná o velkou a známou firmu, jako spíše o to, jestli je v rámci firmy možnost osobního rozvoje. Rovněž vidí jako pozitivum možnost vyzkoušet si více pracovních pozic (Šnýdrová, 2014; Saxena & Jain, 2012; Dokadia, Rai & Chawla, 2015).

Generace Y tvoří v současné době 27,4 % populace na trhu práce. Lze tedy předpokládat, že v roce 2025 bude tvořit 75 % pracovní síly (Šnýdrová, 2014). Jak dodává Rezlerová (2014), „jejich požadavky na pracovní trh mají řadu specifik, na něž se musí zaměstnavatelé včas připravit.“ Proto si myslím, že je velice důležité přizpůsobit se celkové změně řízení lidských zdrojů. Současný trend by se měl zaměřit na flexibilní formy zaměstnávání, rovnováhu osobního a pracovního života, možnosti rozvoje a kariérového růstu na straně potenciálních uchazečů generace Y.

V teoretické části svého výzkumu Dokadia a spol. (2015) píší, že generaci Y motivuje především motivace intrinsická a vnitřní, jako je možnost dalšího vzdělání, prestiž zaměstnání, možnost rozhodování, odpovědnost více než generaci X. Proto by generaci Y mohly motivovat náročnější pracovní pozice

s většími pravomocemi a povinnostmi nebo například možnost kariérního růstu.

Na druhou stranu generace Y má o náročnější práci zájem pouze tehdy, následují-li okamžité odměny. Z tohoto důvodu si myslím, že pokud si manažeři chtějí udržet generaci Y na pracovišti, měli by náročné pracovní úkoly propojit s okamžitými odměnami, které povedou ke spokojenosti pracovníků z řad generace Y.

Avšak výzkum, který provedli Dokadia a spol. vyšel jinak, než předpokládali. Podle výsledků jejich výzkumu zástupci generace Y nejsou „blázni do náročných úkolů“, zodpovědnosti ani možnosti rozhodování, jak tvrdí literatura, naopak má na ně větší vliv vnitřní motivace (jednání s úctou a respektem, flexibilní pracovní doba, smysluplnost práce, ...)

Otázkou vnější a vnitřní motivace se budu zabývat v empirické části. Dotazník obsahuje otázky s problematikou vnější a vnitřní motivace, podle kterých budu vyhodnocovat, jaká generace dává přednost vnější, a jaká vnitřní motivaci.

4.5. ROZDÍLY MEZI GENERACÍ X A GENERACÍ Y

V této kapitole shrnu rozdíly mezi generací X a generací Y, které vyplývají z teoretických východisek výše.

I přesto, že se na jednotlivých rozdílnostech dokonale neshodují všechny zdroje, můžeme nalézt takové, na kterých se shodují téměř všechny.

Mezi ně patří například rozdíl ve způsobu interakce. Jak už jsem výše psala, zatím co generace X upřednostňuje samostatnost a individualitu, generace Y ocení spolupráci s ostatními pracovníky a možnost podílet se na úkolu s více lidmi.

Dalším z rozdílů může být například preferovaný způsob vedení. Zatím co generace X upřednostňuje pevné, direktivní vedení, generace Y dává přednost volnosti a demokratickému způsobu řízení.

Mezi další ze základních rozdílů můžeme zařadit skloubení práce s osobním životem. Navzdory tomu, že generace X má zájem o soulad osobního života s prací daleko větší než generace Baby Boomers, stále jsou schopni pracovat tvrdě a podle nějakých autorů je pro ně „rovnováha osobního života s prací spíše teoretickým pojmem“ (Šnýdrová & Nový, 2014). Generace Y klade oproti generaci X ještě daleko větší důraz na pružnou pracovní dobu, možnost homeoffice a nerutinní náplň práce.

Hammill ve svém článku v internetovém magazínu uvádí tabulku rozdílných charakteristik generací týkající se pracovního prostředí i jejich životního stylu.

Osobní charakteristiky a charakteristiky životního stylu:

	GENERACE X	GENERACE Y
ZÁKLADNÍ HODNOTY	Neformálnost Skepticismus	Sebejistota Realismus Zábava
VZDĚLÁNÍ	Způsob, jak se někam dostat	Skvělý zážitek a příležitost
KOMUNIKAČNÍ MÉDIA	Mobilní telefony	Internet E-mail Chytré telefony
ZACHÁZENÍ S PENĚZI	Šetřiví Konzervativní Opatrní	Vydělávají, aby utráceli

tabulka č.1, zdroj: Hammill, 2005, (překlad vlastní)

Jako jednu ze základních hodnot generace X uvádí Hammill skepticismus, který u generace Y vystřídala sebejistota a realismus. Zmiňuje také zábavu, coby základní hodnotu generace Y. Generace Y podle všech autorů skutečně požaduje především zajímavý a zábavný obsah práce (Hammill, 2005).

Další rozdíl vidí Hammill v přístupu ke vzdělání. Zatím co generace X vidí vzdělání pouze jako cestu, jak se někam dostat, generace Y na tuto možnost pohlíží jako na skvělou příležitost, a proto si také myslím, že daleko víc ocení, pokud organizace zaměstnancům nabízí další vzdělávání (Hammill, 2005).

Dále se Hammill zmiňuje o komunikačních médiích. Generace X, jak už jsem psala výše, vyrůstala zároveň s vyvíjející se technikou, oproti generaci Y si však na nejnovějších technických vymoženostech nepotrpí v takové míře, jako zástupci generace Y (Hammill, 2005).

Co se týče nakládání s financemi, píše Hammill o generaci X, jako o šetřivých a konzervativních, naproti tomu generace Y vydělává, aby mohla utrácet. Dalším charakteristickým rysem pro generaci X je, že vzdělání vnímají jako cestu, jak dosáhnout vytyčeného cíle, na rozdíl od generace Y, která pohlíží na vzdělání jako na úžasný zážitek a zkušenost (Hammill, 2005).

Charakteristika chování na pracovišti:

	GENERACE X	GENERACE Y
PRACOVNÍ ETIKA A HODNOTY	Samostatnost Požadují jasnou strukturu a vedení Skeptičtí	Multitasking Podnikatelští Tolerantní Orientovaní na cíl
ZPŮSOB INTERAKCE	Samostatní	Spolupracující
KOMUNIKACE	Přímá Okamžitá	E-mail
PRÁCE JE...	Náročná výzva	Prostředek k dosažení naplnění

tabulka č. 2, zdroj: Hammill, 2005, (překlad vlastní)

V druhé tabulce zabývající se charakteristikami jednotlivých generací na pracovišti se samozřejmě promítají základní charakteristiky a hodnoty z tabulky první. U kolonky pracovní etika a hodnoty Hammill zmiňuje potřebu pevného vedení a jasné struktury požadované práce u generace X. Multitasking a orientaci na cíl zdůrazňuje u generace Y (Hammill, 2005).

Dále popisuje již výše zmíněný rozdílný způsob interakce. Komunikaci, podle Hammilla, upřednostňují zástupci generace X přímou a okamžitou na rozdíl od generace Y, která si vystačí s e-mailem (Hammill, 2005).

Poslední kolonkou z tabulky je význam práce pro generace. Pro generaci X je práce, podle Hammilla, náročná výzva, kdežto pro generaci Y je to způsob k sebenaplnění. Znamenalo by to tedy, že pro zástupce z generace X je důležitá práce, jež je pro ně výzvou a často se poměřují s druhými. Generace Y si zakládá na tom, aby je práce bavila, aby pro ně byl obsah práce smysluplný (Hammill, 2005).

Rozdílnost preferencí pracovní motivace napříč generacemi je podle teoretických východisek zřetelný. V empirické části se budu touto otázkou dále zabývat a ověřovat ji na pracovnících na dělnických pozicích.

II. EMPIRICKÁ ČÁST

5. METODOLOGIE

Následující kapitola je zaměřena na metodologii empirické části práce. Uvedu cíl a výzkumné otázky mé práce, stanovím hypotézy, popíši metodu sběru dat popis respondentů.

5.1. CÍL A HLAVNÍ VÝZKUMNÁ OTÁZKA

Cílem této práce je popsat preference generace X a generace Y v oblasti pracovní motivace v organizaci. Tohoto cíle chci dosáhnout zodpovězením hlavní výzkumné otázky (HVO): **„Jaké jsou preference pracovní motivace generace X a generace Y?“**

Odpověď na tuto otázku získám pomocí otázek obsažených v dotazníku, které vypracuji na základě teoretických východisek obsažených v první části práce.

5.2. DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Rozdělením hlavní výzkumné otázky na dílčí výzkumné otázky (DVO) mi pomůže odpovědět na HVO. DVO reflektují informace z teoretické části.

5.2.1. Dílčí výzkumná otázka 1:

Jaké stimulační faktory jsou důležité pro generaci X a jaké pro generaci Y?

Touto otázkou se budu snažit zjistit, jaké faktory jsou pro jakou generaci důležité, a zda mezi nimi existuje rozdíl.

Otázku se budu snažit zodpovědět pomocí otázek v dotazníku, které budou obsahovat několik výroků týkajících se motivačních faktorů.

Otázky v dotazníku jsem rozdělila do několika okruhů. Například na výroky týkající se individuality a spolupráce, způsobu vedení na pracovišti, změny zaměstnání, možnosti home-office a náplně práce. Ze zvolení určených výroků respondenty vyvozují preferenci stimulantů.

Hypotéza 1.1.: Generace X upřednostňuje direktivní řízení.

Hypotéza 1.2.: Generace X raději pracuje samostatně než v týmu.

Hypotéza 1.3.: Náplň práce je důležitým stimulačním faktorem pro generaci Y.

Hypotéza 1.4.: Generaci Y nedělá problém rychle měnit zaměstnání.

Hypotéza 1.5.: Generace Y považuje za důležitý stimulant možnost home-office

5.2.2. Dílčí výzkumná otázka 2:

Jaký je rozdíl v preferenci zaměstnaneckých benefitů u generace X a generace Y?

Na tuto otázku se budu snažit odpovědět na základě otázek v dotazníku, které jsou zaměřeny nejen na zaměstnanecké benefity organizace AZ.

Otázky se týkají benefitů obecně. Budu zjišťovat, zda je rozdíl v preferenci benefitů generace X a generace Y. Pokud respondenti většinou označí odpovědi, jako jsou důchodové připojištění, životní pojištění, příspěvky na péči o zdraví, ... jako důležité či spíše důležité, vyvozují z toho preferenci benefitů spojené s jistotou. Pokud takto většinou označí odpovědi, jako jsou dovolená nad rámec čtyř týdnů, jazykové kurzy, příspěvky na dovolenou,

školení a další vzdělávací kurzy, ... odvozují z toho preferenci benefitů týkajících se dalšího vzdělávání a možnosti trávení volného času

Hypotéza 2.1.: Benefity spojené s jistotou pokládá za důležité vyšší počet respondentů z řad generace X než z generace Y.

Hypotéza 2.2.: Generace Y preferuje benefity týkající se dalšího vzdělávání a možnosti trávení volného času (dovolená nad rámec 4 týdnů, jazykové kurzy, příspěvky na dovolenou, ...)

5.2.3. Dílčí výzkumná otázka 3:

Který typ motivace je důležitý pro generaci X a který pro generaci Y?

Touto otázkou se budu snažit získat přehled o tom, zda odlišné generace preferují odlišný typ motivace. Zaměřím se na motivaci vnější a vnitřní a budu zjišťovat, co je pro odlišné generace důležitější. Zda jsou to faktory vnější, které na ně působí více, či faktory, které vychází z jejich nitra.

V dotazníku uvedu otázky, které obsahují problematiku vnější (možnost kariérního růstu, zaměstnanecké výhody, možnost dalšího vzdělávání, platové ohodnocení, prestiž zaměstnání) a vnitřní (jednání s úctou a respektem, flexibilní pracovní doba, smysluplnost práce, pocit jistoty práce, možnost skloubit osobní život s prací) motivace.

Hypotéza 3: Generace Y považuje za důležitější vnitřní motivaci

5.3. METODA SBĚRU DAT

Pro zjištění cíle mé práce jsem si vybrala kvantitativní metodu sběru dat, dotazník. Dotazník jako výzkumný nástroj se nejčastěji využívá pro zjišťování názorů a postojů různých skupin respondentů, obvykle ve velkém počtu (Průcha, 2014, s. 117).

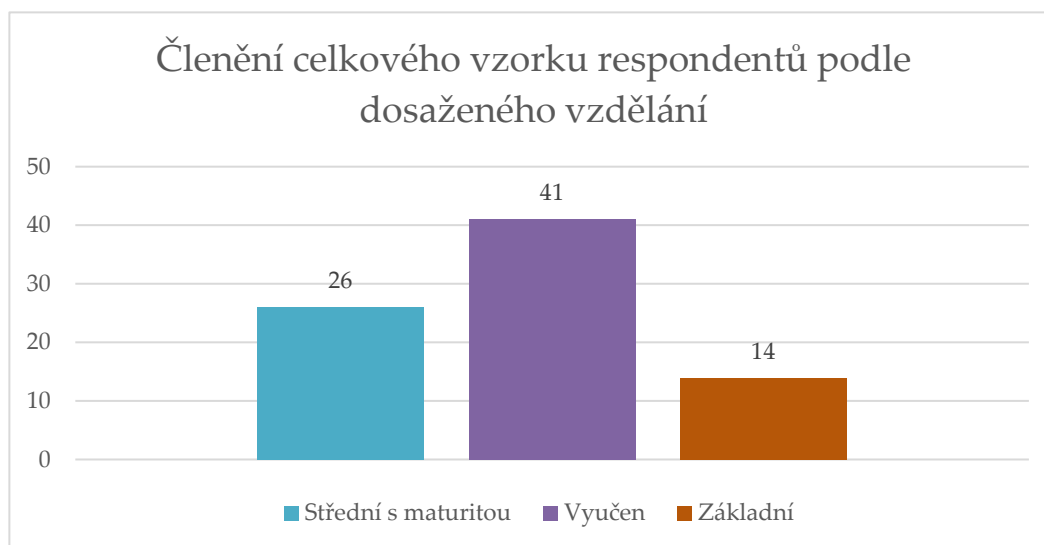
Můj dotazník je tvořen třemi částmi, které odpovídají třem dílčím výzkumným otázkám. Respondenti odpovídají ve čtyřstupňové škále (důležité/spíše důležité/spíše nedůležité/nedůležité nebo souhlasím/spíše souhlasím/spíše nesouhlasím/nesouhlasím). Dotazník jsem volila především z důvodu vyššího počtu respondentů a anonymitě, kterou dotazník poskytuje. Dotazník obsahuje pouze čtyřstupňovou možnost odpovědi především pro to, abych získala jasné odpovědi.

5.4. POPIS VZORKU RESPONDENTŮ

Cílovou skupinou mého výzkumu jsou pracovníci na dělnických pozicích organizace AZ. Celkově se jedná o 81 respondentů, z toho 35 z nich jsou zástupci generace Y a zbývajících 46 jsou zástupci generace X. Tato organizace se nachází v místě mého bydliště. Po domluvě s personalistkou organizace jsem na pracovišti rozdala dotazník pracovníkům na čtyřech směnách a instruovala je k vyplnění.

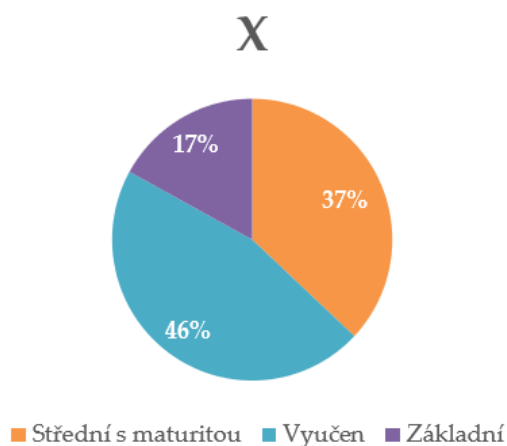
Zaměstnanci pracují ve dvanáctihodinových směnách. Jejich hlavními úkoly jsou obsluha, kontrola a základní nastavení stroje, odstraňování drobných poruch a zadávání dat do počítače. Rozhodla jsem se pro tuto skupinu dělnických pracovníků, abych zjistila, zda teoretická východiska platí i pro pracovníky na pracovních pozicích s touto kvalifikací.

Členění celkového vzorku respondentů podle dosaženého vzdělání:

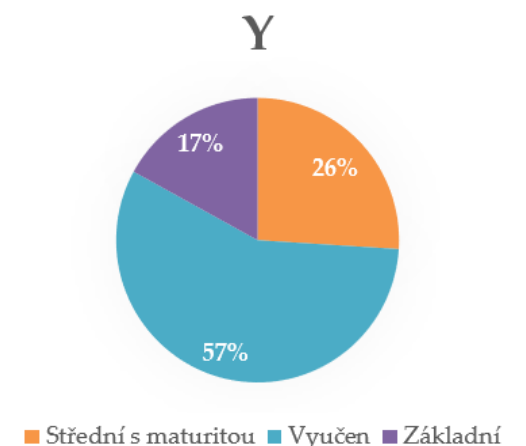


Graf č. 1, Členění celkového vzorku respondentů podle dosaženého vzdělání (vlastní vypracování)

Z grafu č. 1 lze vyčíst, že největší podíl respondentů tvoří osoby se vzděláním bez maturity. 14 respondentů má základní vzdělání a 41 respondentů je vyučeno. Zbýlých 26 reprezentují pracovníci se středním vzděláním s maturitou.



Graf č. 2, členění generace X podle kvalifikace
(vlastní vypracování)



Graf č. 2, členění generace Y podle kvalifikace
(vlastní vypracování)

Z těchto dvou grafů můžeme vyčíst, že v generaci Y je zastoupen nadprůměr respondentů, kteří jsou vyučení (57 %). Stejně tak tomu je s respondenty se zástupců generace X, kde je 46 % vyučených respondentů. U generace X se nachází více respondentů, kteří absolvovali střední školu s maturitou (37 %) než u generace Y (26 %).

6. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

6.1. JAKÉ STIMULAČNÍ FAKTORY JSOU DŮLEŽITÉ PRO GENERACI X A JAKÉ PRO GENERACI Y?

Zodpovězením této otázky chci zjistit, zda existuje rozdíl ve vnímání důležitosti různých stimulačních faktorů u dvou generací. Budu také ověřovat hypotézy, které jsem si určila a které vyplývají z teoretické části práce.

Tabulka č. 3 je četnostní tabulka uvádějící absolutní četnost zvolených odpovědí respondentů z řad generace X.

Generace X	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
Upřednostňuji, když mi nadřízený jasně vytyčí, co mám dělat, než abych si práci organizoval sám	20	4	6	6
Raději pracuji sám, než v týmu	15	16	11	4
Je pro mne důležitý pocit, že dělám užitečnou práci	28	12	4	2
Raději zůstanu v zaměstnání, které mi nevyhovuje, než hledat novou práci	2	7	15	22
Pracovní kolektiv je pro mne důležitý	37	7	2	0
Přitažlivá náplň práce je pro mne důležitější, než platové ohodnocení	1	15	17	13
Možnost home-office je pro mne důležitá	8	7	17	14

tabulka č. 3, (vlastní vypracování)

Tabulka č. 4 je četnostní tabulka uvádějící absolutní četnost zvolených odpovědí respondentů z řad generace Y.

Generace Y	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
Upřednostňuji, když mi nadřízený jasně vytyčí, co mám dělat, než abych si práci organizoval sám	14	10	8	3
Raději pracuji sám, než v týmu	2	9	4	10
Je pro mne důležitý pocit, že dělám užitečnou práci	20	11	4	0
Raději zůstanu v zaměstnání, které mi nevyhovuje, než hledat novou práci	5	5	12	13
Pracovní kolektiv je pro mne důležitý	25	9	1	0
Přitažlivá náplň práce je pro mne důležitější, než platové ohodnocení	2	3	11	9
Možnost home-office je pro mne důležitá	6	6	15	8

Tabulka č. 4 (vlastní vypracování)

Hromadné tabulky uvádím pouze pro přehled, jednotlivým kategoriím se budu věnovat dále.

Hypotéza 1.1.: Generace X upřednostňuje direktivní řízení.

Tabulka č. 5 znázorňuje absolutní četnosti zvolených odpovědí respondentů generace X a generace Y. Výrok, který posuzovali, zní: „Upřednostňuji, když mi nadřízený jasně vytyčí, co mám dělat, než abych si práci organizoval sám“.

	GENERACE X	GENERACE Y
SOUHLASÍM	20	14
SPÍŠE SOUHLASÍM	14	11
SPÍŠE NESOUHLASÍM	6	8
NESOUHLASÍM	6	3

Tabulka č. 5 (vlastní vypracování)

Z tabulky vyplývá, že dohromady 34 zástupců generace X odpovědělo souhlasím nebo spíše souhlasím. Znamená to tedy, že většinově (74 %) preferují direktivní způsob řízení a má hypotéza 1.1. se potvrdila.

Překvapující je, že také generaci Y většinově (70 %) vyhovuje direktivní styl řízení a nemají rádi přílišnou volnost v organizaci práce. Odpověď souhlasím či spíše souhlasím zvolilo 25 respondentů generace Y. Podle Šnýdrové (2014) zástupci generace Y preferují vedení formou koučingu a mentoringu, a naopak odmítají dosud nejrozšířenější formu direktivního řízení. Zaměstnanci na dělnických pozicích v organizaci AZ to však podle mých výsledků vidí jinak.

Tento výsledek přisuzuji především druhu práce, který neumožňuje přílišnou kreativitu či variabilitu a také nižšímu stupni kvalifikace.

Z tohoto výsledku však můžeme také usoudit, že mezi respondenty nalezneme většinu tzv. zpřesňovatelů – podle Plamínkova motivačního založení (2015). Zpřesňovatelé se vyznačují tím, že očekávají jasné úkoly

a motivují je přesná zadání a instrukce. Podobně, podle McGregorovy teorie X a Y, také můžeme říct, že v generaci X i Y se nachází větší počet pracovníků typu X. Pracovníci typu X se vyznačují tím, že jim vyhovuje, když dělají to, co jim bylo uloženo a nechtějí o tom, co mají dělat, sami přemýšlet. Vyžadují neustálé vedení a jsou nesamostatní (Bedrnová & kol., 2012).

Hypotéza 1.2.: Generace X raději pracuje samostatně než v týmu.

Tabulka č. 6 udává absolutní četnosti zvolených odpovědí respondentů generace X a generace Y. Výrok, který posuzovali, zní: „Raději pracuji sám, než v týmu“

	GENERACE X	GENERACE Y
SOUHLASÍM	15	2
SPÍŠE SOUHLASÍM	17	9
SPÍŠE NESOUHLASÍM	10	14
NESOUHLASÍM	4	10

Tabulka č. 6 (vlastní vypracování)

V uvedené tabulce můžeme vidět, že většina, 32 respondentů, z řad generace X odpověděla souhlasím či spíše souhlasím a potvrdila tak mou hypotézu o tom, že generace X raději pracuje samostatně než v týmu. Výsledky tak potvrzují tvrzení Bensona a Browna (2001), kteří uvádí individualismus jako jeden z největších rysů generace X. Jejich samostatnost a individualismus příkládají nestálému sociálnímu a ekonomickému prostředí, ve kterém vyrůstali.

Zřetelný je i rozdíl mezi preferencemi generací. Většina ze zástupců generace Y (24) naopak preferuje týmovou práci. Což potvrzuje Hammillovo (2005) tvrzení, že generace Y ráda na úkolech spolupracuje s ostatními a nebojí se týmové práce.

Hypotéza 1.3.: Náplň práce je důležitým stimulačním faktorem pro generaci Y.

Hypotézu 1.3. jsem v dotazníku ověřovala dvěma výroky: „Je pro mne důležitý pocit, že dělám užitečnou práci“ a „Přitažlivá náplň práce je pro mne důležitější, než platové ohodnocení“

Tabulka č. 7 udává absolutní četnosti zvolených odpovědí respondentů generace X a generace Y. Výrok, který posuzovali, zní: „Je pro mne důležitý pocit, že dělám užitečnou práci“

	GENERACE X	GENERACE Y
SOUHLASÍM	28	20
SPÍŠE SOUHLASÍM	12	12
SPÍŠE NESOUHLASÍM	4	3
NESOUHLASÍM	2	0

Tabulka č. 7 (vlastní vypracování)

Tabulka č. 8 udává absolutní četnosti zvolených odpovědí respondentů generace X a generace Y. Výrok, který posuzovali, zní: „Přitažlivá náplň práce je pro mne důležitější, než platové ohodnocení“

	GENERACE X	GENERACE Y
SOUHLASÍM	1	2
SPÍŠE SOUHLASÍM	15	13
SPÍŠE NESOUHLASÍM	17	11
NESOUHLASÍM	13	9

Tabulka č. 8 (vlastní vypracování)

Tabulka č. 9 udává absolutní četnosti zvolených odpovědí respondentů generace X a generace Y. Výrok, který posuzovali, zní: „Jsem ve své práci spokojen/a“

	GENERACE X	GENERACE Y
SOUHLASÍM	11	7
SPÍŠE SOUHLASÍM	23	21
SPÍŠE NESOUHLASÍM	9	5
NESOUHLASÍM	3	2

Tabulka č. 9 (vlastní vypracování)

Generace Y si zakládá na tom, aby je práce bavila a byla smysluplná, tvrdí Hammill (2005) to můžeme vyčíst i z tabulky č. 7. Z ní vyplývá, že pocit, že dělají užitečnou práci je pro generaci Y opravdu velmi důležitý. Odpověď souhlasím či spíše souhlasím zvolilo 32 (91 %) respondentů ze zástupců této generace. Pro generaci X je tento pocit také důležitý. V odpovědi jako možnost souhlasím nebo spíše souhlasím zvolilo 40 (87 %) respondentů generace X.

Potvrzuje se tím tedy hypotéza 1.3., která říká, že náplň práce je důležitým stimulačním faktorem pro generaci Y.

V korelaci s tabulkou č. 9, kde respondenti uvádí míru spokojenosti se svou prací, můžeme říct, že jestliže je 28 zástupců generace Y spokojena se svou prací, můžeme napsat, že mají pravděpodobně pocit, že dělají užitečnou práci. To stejné platí i pro generaci X.

Jakmile se však náplň práce konfrontuje s platovým ohodnocením, obě dvě generace preferují vyšší platové ohodnocení před přitažlivou náplní práce. To můžeme vyčíst z tabulky č. 8. U odpovědí generace Y si můžeme všimnout, že největší počet respondentů (13) označilo odpověď spíše souhlasím – tedy pracovní náplň je pro ně důležitější než platové ohodnocení

– pokud ovšem sečteme počet zvolených odpovědí nesouhlasím a spíše nesouhlasím, zjistíme, že je volila nadpoloviční většinou (20) respondentů, což znamená, že upřednostňují výši platového ohodnocení před náplní práce. Hmotná odměna je podle Bedrnové považována za hlavní a univerzální stimulační prostředek (2007). Finanční ohodnocení tedy pravděpodobně není lehké nahradit jiným stimulačním prostředkem.

Hypotéza 1.4.: Generaci Y nedělá problém rychle měnit zaměstnání.

Tabulka č. 10 uvádí v procentech míru souhlasu dvou generací s výrokem: „Raději zůstanu v zaměstnání, které mi nevyhovuje, než hledat novou práci“

	GENERACE X	GENERACE Y
SOUHLASÍM	2	5
SPÍŠE SOUHLASÍM	7	5
SPÍŠE NESOUHLASÍM	15	12
NESOUHLASÍM	22	13

Tabulka č. 10 (vlastní vypracování)

V tabulce můžeme vidět, že ochota měnit zaměstnání, pokud respondentům nevyhovuje, je poměrně vysoká u obou dvou generací. 25 respondentů z řad generace Y zvolilo odpověď nesouhlasím nebo spíše nesouhlasím. Z toho vyplývá že až 72 % respondentů by neváhalo změnit práci, pokud by jim nevyhovovala. Tím se potvrzuje hypotéza 1.4.: Generaci Y nedělá problém rychle měnit zaměstnání. Gursoy (2012) o generaci Y tvrdí, že je to generace, kterou je nejtěžší si získat a udržet.

Z tabulky č. 9 však vyplývá, že generace X je v tomto směru ještě radikálnější. Až 37 respondentů by nemělo problém s hledáním nové práce, pokud by jim ta stávající nevyhovovala.

Hypotéza 1.5.: Generace Y považuje za důležitý stimulační faktor možnost home-office

Tabulka č. 11 udává absolutní četnosti zvolených odpovědí respondentů generace X a generace Y. Výrok, který posuzovali, zní: „Možnost home-office je pro mne důležitá“

	GENERACE X	GENERACE Y
SOUHLASÍM	8	6
SPÍŠE SOUHLASÍM	7	6
SPÍŠE NESOUHLASÍM	17	15
NESOUHLASÍM	14	8

Tabulka č. 11 (vlastní vypracování)

Z této tabulky můžeme vyčíst, že ani jedna z generací nepovažuje možnost home-office za důležitý stimulační faktor. Pouze 12 respondentů generace Y označila v této otázce odpověď souhlasím či spíše souhlasím. Většina (23) z respondentů generace Y uvedla, že pro ně možnost využití home-office není důležitá či spíše není důležitá. Tyto výsledky neověřily mou hypotézu 1.5.: Generace Y považuje za důležitý stimulační faktor možnost home-office.

Generace X je na tom podobně. Souhlasím či spíše souhlasím zvolilo pouze 15 respondentů z řad generace X. Zbytek (31) zvolilo odpověď nesouhlasím nebo spíše nesouhlasím, a tím označili tento stimulační faktor za nedůležitý.

Neověření hypotézy příkládám především charakteru práce. Pracující na dělnických pozicích si pravděpodobně jen těžko představí, jak by home-office mohli aplikovat na své zaměstnání.

Tabulka č. 12 znázorňuje absolutní četnosti zvolených odpovědí respondentů generace X a generace Y. Výrok, který posuzovali, zní: Pracovní kolektiv je pro mne důležitý“

	GENERACE X	GENERACE Y
SOUHLASÍM	37	25
SPÍŠE SOUHLASÍM	7	9
SPÍŠE NESOUHLASÍM	2	1
NESOUHLASÍM	0	0

Tabulka č. 12 (vlastní vypracování)

Bedrnová a kol. (2007) píší, že dobrá atmosféra pracovní skupiny může vést k vyšším výkonům. Atmosféra se však velice těžce ovlivňuje. Manažer se podle autorů musí snažit být spravedlivý ke všem členům skupiny, respektovat ji a tím vytvořit vztah důvěry mezi manažerem a skupinou.

Z této tabulky vyplývá, že pracovní kolektiv je velice důležitý pro obě dvě generace. Pocit sounáležitosti a spolehlivé zázemí je podle Plamínka (2000) jedním ze základních rysů motivačního založení sladovatelů. S přihlédnutím k předchozím otázkám však tuto skupinu nelze jasně identifikovat jako sladovatele. Sladovatelé totiž podle Plamínka nemají rádi změny, což otázka ohledně změny zaměstnání vyvrátila. Sladovatele také motivuje interakce s ostatními lidmi a práce v týmu.

Proto se domnívám, že větší zastoupení sladovatelů nalezneme v generaci Y. Z výsledků můžeme vyvodit, že pro zástupce generace Y je důležitý pracovní kolektiv, raději pracují v týmu a změn se sice nebojí, jsou jim ale nakloněni méně než zástupci generace X.

6.1.1. ZODPOVĚZENÍ DVO 1:

Jaké stimulační faktory jsou důležité pro generaci X a jaké pro generaci Y?

Zodpovězením této otázky chci zjistit, zda existuje rozdíl ve vnímání důležitosti různých stimulačních faktorů u dvou generací.

Pokud shrnu všechny výsledky, mohu napsat, že generace X, stejně jak tvrdí literatura, upřednostňuje direktivní styl řízení. Zástupcům této generace nevyhovuje přílišná volnost a motivuje je přesné zadání práce. Projevuje se u nich značný individualismus. Raději pracují každý sám, neradi se zapojují do týmové práce. Jako důležitý stimulační faktor označili zástupci této generace také náplň práce. Je pro ně důležité, aby měli pocit, že je jejich práce užitečná a smysluplná. Naopak možnost home-office respondenti z řad generace X označili za nedůležitou. Jedním ze stimulačních faktorů, který generace X většinou (44) označila za důležitý, je pracovní kolektiv. I přes jejich individualismus je pro ně zřejmě velice důležité sociální prostředí, ve kterém práci vykonávají.

Vzorek respondentů generace Y taktéž ve většině označil, že preferují direktivní způsob řízení. Tento výsledek nepotvrzuje teoretická východiska, která jsem uváděla v teoretické části mé práce. Tento výsledek přisuzuji především charakteru práce. Zástupci generace Y se vyznačují tím, že mají rádi interakci, práci v týmu a kooperaci, to potvrdily i výsledky mého výzkumu. Zde můžeme pozorovat rozdíl mezi generacemi, neboť 24 respondentů odpovědělo, že raději pracují v týmu než samostatně. Stejně jako generace X označili respondenti generace Y za velký stimulátor pracovní náplň. 32 respondentů generace Y odpovědělo, že je pro ně důležité vědomí, že dělají užitečnou práci. Možnost home-office, u které jsem předpokládala velký zájem z řad respondentů generace Y, se nepotvrdila. Pracovníci organizace AZ o tuto možnost nestojí. Naopak jako velice důležitý se jim jeví

pracovní kolektiv. Jak jsem již uvedla, generace Y má ráda interakci a spolupráci, proto je pro ně pracovní kolektiv tak důležitý.

6.2. JAKÝ JE ROZDÍL V PREFERENCI ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ U GENERACE X A GENERACE Y?

Tabulka 13 zobrazuje absolutní četnosti odpovědí respondentů generace X na otázku: „Za jak důležité pro Vás považujete následující zaměstnanecké výhody, i když je třeba teď nemáte?“

X	důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité
Životní pojištění	16	15	11	4
Penzijní pojištění	20	15	10	1
Příspěvky na péči o zdraví	29	14	2	1
Dovolená nad rámec čtyř týdnů	32	11	2	1
Jazykové vzdělávací kurzy	3	9	21	13
Příspěvky na dovolenou a kulturní akce	23	15	6	2
Školení a další vzdělávací kurzy	5	18	18	5

Tabulka č. 13 (vlastní vypracování)

Tabulka č. 14 zobrazuje absolutní četnosti odpovědí respondentů generace Y na otázku: „Za jak důležité pro Vás považujete následující zaměstnanecké výhody, i když je třeba teď nemáte?“

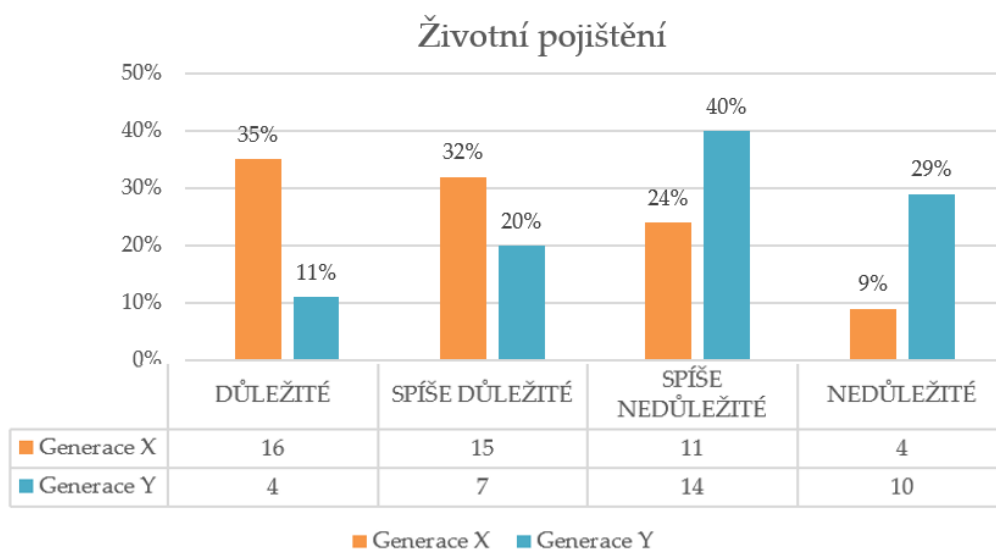
Y	důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité
Životní pojištění	4	7	14	10
Penzijní pojištění	5	7	15	8
Příspěvky na péči o zdraví	7	13	11	4
Dovolená nad rámec čtyř týdnů	28	5	1	1
Jazykové vzdělávací kurzy	7	10	14	4
Příspěvky na dovolenou a kulturní akce	24	6	4	1
Školení a další vzdělávací kurzy	12	14	6	3

Tabulka č. 14 (vlastní vypracování)

Hromadné tabulky uvádím pouze pro přehled, jednotlivým benefitům se budu věnovat dále.

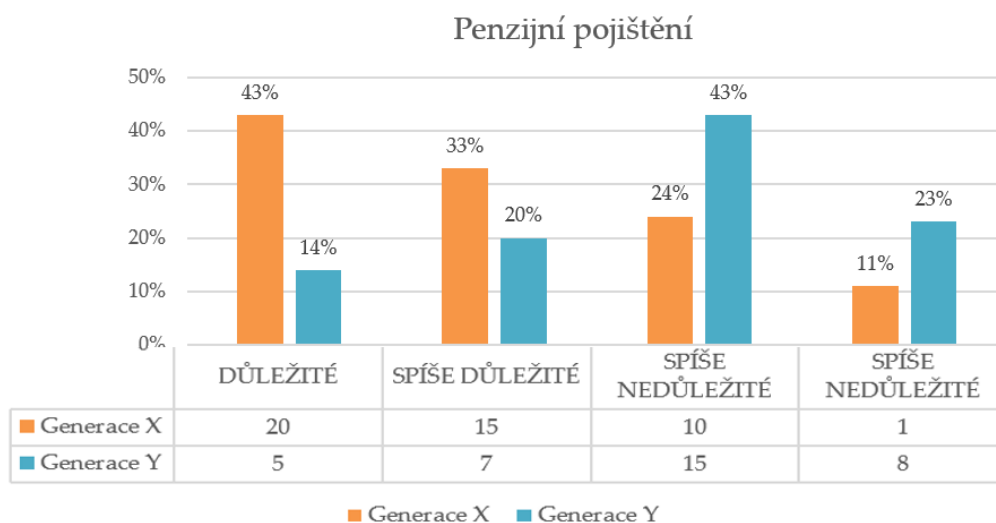
Hypotéza 2.1.: Benefity spojené s jistotou pokládá za důležité vyšší počet respondentů z řad generace X než z generace Y.

Za benefity spojené s jistotou jsem zvolila životní pojištění, penzijní pojištění a příspěvky na péči o zdraví.



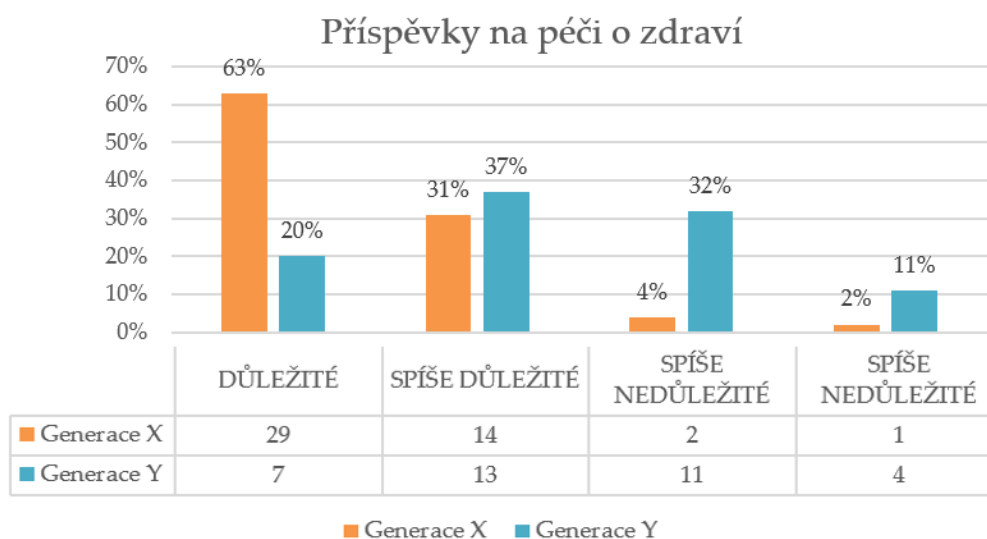
Graf č. 4, Důležitost benefitu životní pojištění, (vlastní vypracování)

Z grafu č. 4 můžeme číst, že 31 respondentů generace X označilo životní pojištění za důležité či spíše důležité zaměstnanecký benefit. Naopak generace Y tomuto benefitu nepřikládá přílišnou důležitost. Pouze 11 respondentů označilo životní pojištění za důležité či spíše důležité.



Graf č. 5, Důležitost benefitu penzijní pojištění, (vlastní vypracování)

Podobný trend můžeme sledovat v grafu č. 5, jež se týká penzijního pojištění. Obdobně jako u benefitu životní pojištění, u této otázky zvolila většina (35) respondentů generace X, že je pro ně penzijní pojištění důležité či spíše důležité. Za důležité či spíše důležité tento benefit považuje z celkového počtu 35 pouze 12 respondentů generace Y.



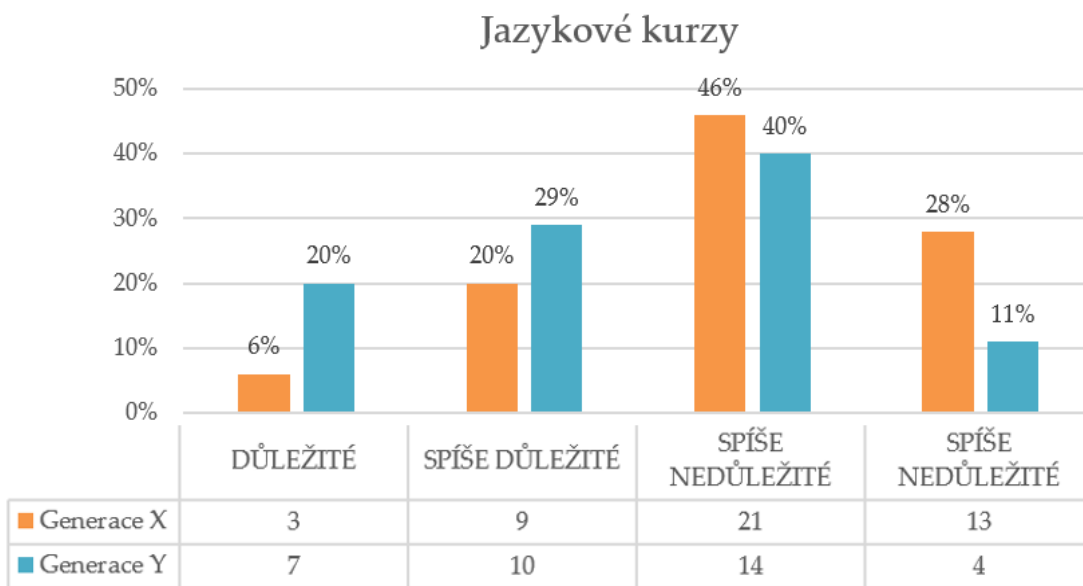
Graf č. 6 Důležitost benefitu příspěvky na péči o zdraví, (vlastní vypracování)

Graf č. 6 je věnován příspěvkům na péči o zdraví. Tomuto benefitu generace X opět přiřadila velkou důležitost ve srovnání s generací Y. Jako důležitý ho označilo 29 respondentů generace X a jako spíše důležitou 14. Příspěvky na péči o zdraví už také více oslovily členy generace Y. Jako spíše důležitý a důležitý je zvolilo 20 respondentů. Stále je ale zřetelný velký rozdíl mezi preferencí generace X (94 %) a generací Y (57 %).

Z grafů výše (a to především z grafu 4 a 5) mohu odvodit, že generace X upřednostňuje benefity spojené s jistotou ve větší míře než generace Y. Má hypotéza 2. 1. se tedy potvrdila.

Hypotéza 2.2.: Generace Y preferuje benefity týkající se dalšího vzdělávání a možnosti trávení volného času.

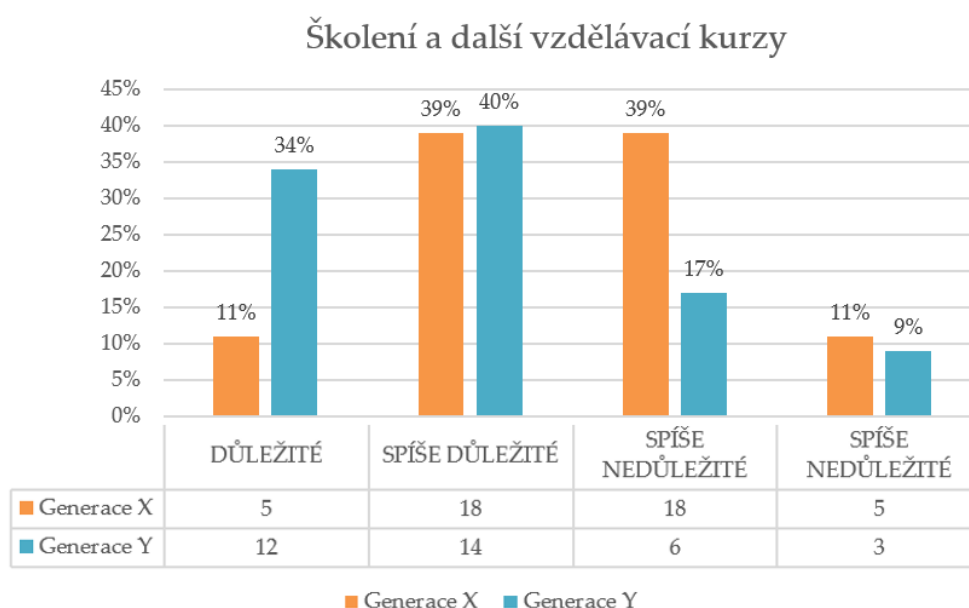
Za benefity spojené s dalším vzděláním jsem zvolila jazykové vzdělávací kurzy a školení a další vzdělávací kurzy. A jako benefity spojené možnostmi trávení volného času považuji dovolená nad rámec čtyř týdnů a příspěvek na dovolenou a kulturní akce.



Graf č. 7, Důležitost benefitu jazykové kurzy, (vlastní vypracování)

I přes to, že pouze 17 (49 %) zástupců generace Y zvolilo, že jsou pro ně jazykové kurzy důležité či spíše důležité, jde stále o větší počet než u benefitů týkajících se životního a penzijního pojištění. Generace X je na tom se zájmem o jazykové kurzy ještě o poznání hůř. Pouhých 13 (26 %) respondentů tento benefit označilo za důležitý či spíše důležitý. Podle Hammilla (2005) generace Y vidí vzdělání jako skvělou příležitost a oceňuje možnosti osobního rozvoje na pracovišti. Na výsledcích mého výzkumu můžeme sledovat rozdíl mezi preferencí generace X a Y, ovšem ani generace Y v organizaci AZ o jazykové kurzy nejeví přílišný zájem.

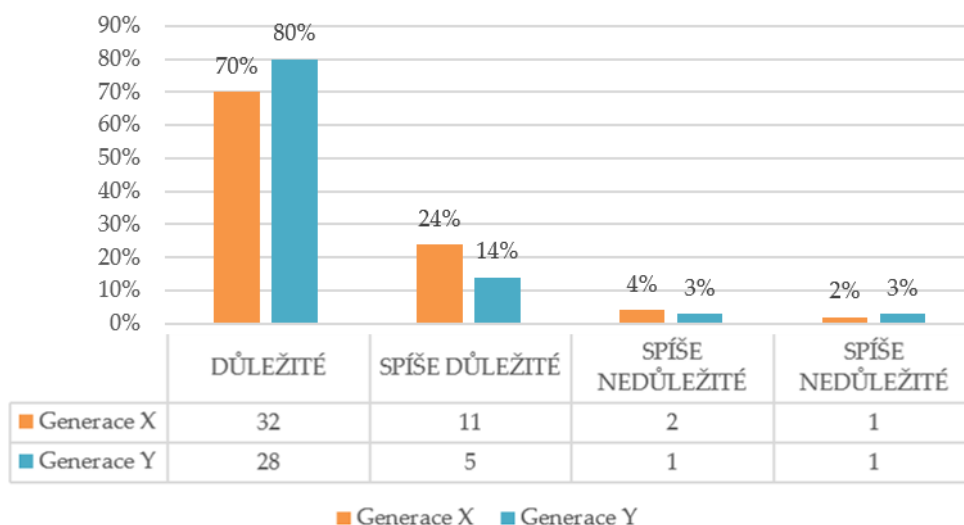
Jinak je to se školením a dalšími vzdělávacími kurzy. Odpovědi na otázku týkající se tohoto benefitu vidíme v grafu č. 8.



Graf č. 8, Důležitost benefitu školení a další vzdělávací kurzy, (vlastní vypracování)

Na tomto grafu můžeme vidět, že důležitost, kterou klade generace Y benefitu školení a další vzdělávací kurzy je vyšší než u generace X. Jako důležité či spíše důležité tento benefit označilo 26 (74 %) respondentů generace Y a pouze polovina (23) respondentů generace X. Vyplývá z toho tedy, že pro generaci Y jsou školení a další vzdělávací kurzy důležitým benefitem a upřednostňují ho před předchozími benefity týkající se jistoty.

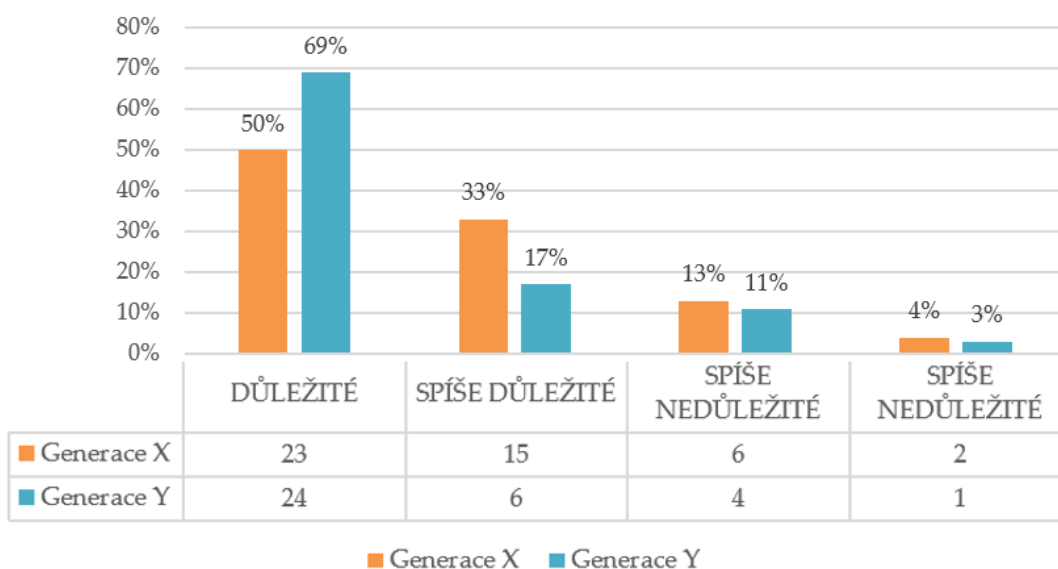
Dovolená nad rámec čtyř týdnů



Graf č. 9, Důležitost benefitu dovolená nad rámec čtyř týdnů (vlastní vypracování)

Dovolená nad rámec čtyř týdnů je pro zástupce generace X důležitá obdobně jako je to u generace Y. Z generace X tento benefit za důležitý či spíše důležitý volilo 43 respondentů a z generace Y 33. Tento benefit je tedy velice důležitý pro obě generace.

Příspěvky na dovolenou a kulturní akce



Graf č. 10, Důležitost benefitu příspěvky na dovolenou a kulturní akce, (vlastní vypracování)

Z grafu č. 10 můžeme číst, že 30 (86 %) respondentů generace Y považuje za důležitý či spíše důležitý benefit v podobě příspěvků na dovolenou a kulturní akce. Jako důležitý nebo spíše důležitý tento benefit zvolilo i 38 (83 %) respondentů z generace X.

Generace Y ve většinovém množství preferuje benefity spojené s dalším vzděláváním, možnostmi trávení volného času, a to i ve srovnání s benefity týkající se jistoty. Jediný benefit, který nepreferovala většina, ale pouze 17 (49 %), jsou jazykové kurzy. Má hypotéza 2.2. se tedy částečně potvrdila.

6.2.1. ZODPOVĚZENÍ DVO 2:

Jaký je rozdíl v preferenci zaměstnaneckých benefitů u generace X a generace Y?

Předpokládala jsem, že generace X bude oproti generaci Y přikládat větší důležitost benefitům spojeným s jistotou. Tato domněnka se mi potvrdila. Mohu tedy říct, že v případě benefitů, které jsou zaměřeny na jistotu zde existují rozdílné preference generace X a generace Y.

Mezi benefity týkající se dalšího vzdělávání najdeme také rozdíly. Co se týče kurzů cizích jazyků, ani jedna z generací tento benefit většinově neoznačila jako důležitý. Můžeme však sledovat větší důraz na důležitost u generace Y (49 %). U školení a dalších vzdělávacích kurzů již můžeme pozorovat znatelnější rozdíl mezi preferencemi generace X a generace Y. Zatímco 74 % respondentů generace Y pokládá benefit týkající se dalšího vzdělání za důležitý či spíše důležitý, pouze 50 % respondentů z řad generace X to vidí stejně. U benefitů pojících se s trávením volného času nalezneme jen velmi malou diverzitu preferencí mezi generacemi.

6.3. KTERÝ TYP MOTIVACE JE DŮLEŽITÝ PRO GENERACI X A KTERÝ PRO GENERACI Y?

V této dílčí výzkumné otázce se budu zabývat vnější a vnitřní motivací. O vnější motivaci se jedná tehdy, uplatňuje-li management odměny, kterými může zaměstnance ovlivňovat a motivovat. V mém dotazníku jsem zvolila: možnost karierního růstu, zaměstnanecké výhody, možnost dalšího vzdělání, platové ohodnocení, prestiž zaměstnání. Mluvíme-li o motivaci vnitřní, máme na mysli faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je následně motivují. V dotazníku jsem zvolila: jednání s úctou a respektem, flexibilní pracovní doba, smysluplnost práce, pocit jistoty práce, možnost skloubit osobní život s prací.

Tabulka č. 15 zobrazuje pořadí důležitosti faktorů zvolený generací X:

X	důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité
Jednání s úctou a s respektem	40	6	0	0
Platové ohodnocení	38	7	1	0
Pocit jistoty práce	32	9	5	0
Zaměstnanecké výhody	29	11	4	2
Prestiž zaměstnání	19	22	5	0
Možnost skloubit osobní život s prací	27	12	4	3
Smysluplnost práce	16	18	10	2
Možnost karierního růstu	8	13	19	6
Flexibilní pracovní doba	1	19	21	5

Tabulka č. 15 (vlastní vypracování)

Tabulka č. 16 zobrazuje pořadí důležitosti faktorů zvolený generací Y:

Y	důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité
Jednání s úctou a s respektem	31	4	0	0
Platové ohodnocení	30	3	1	1
Smysluplnost práce	21	8	1	1
Možnost skloubit osobní život s prací	16	11	6	1
Pocit jistoty práce	14	12	7	2
Flexibilní pracovní doba	12	15	5	3
Zaměstnanecké výhody	12	12	10	1
Možnost kariérního růstu	9	11	12	3
Prestiž zaměstnání	1	11	16	7

Tabulka č. 16 (vlastní vypracování)

V tabulkách jsem barevně odlišila faktory, jež spadají k vnitřní a vnější motivaci. Zeleně jsem označila ty faktory, které na zaměstnance působí zvenčí, tedy faktory vnější motivace. Oranžově jsou zvýrazněny ty, které si pracovníci vytvářejí sami a působí na ně z jejich nitra – faktory vnitřní motivace. Tabulka je seřazena podle pořadí důležitosti, který respondenti zvolili.

Hypotéza 3: Generace Y považuje za důležitější vnitřní motivaci

Již na první pohled je zřetelný rozdíl výsledků u jednotlivých generací. Zatím co u generace X se faktory dvou druhů motivací mísí mezi sebou, u generace Y je zřetelná preference faktorů vnitřní motivace. Výjimkou je platové ohodnocení, které se u obou generací umístilo na druhé příčce. Jako důležité či spíše důležité ho označilo až 45 respondentů generace X a 33 respondentů generace Y. Platové ohodnocení je jedním z nejuniverzálnějších a nejsilnějších stimulačních faktorů, jak jsem uváděla výše.

Všichni respondenti generace Y zvolili za důležité či spíše důležité jednání s úctou a respektem. V závěsu za platovým ohodnocením se pak umístila smysluplnost práce (až 29 respondentů), možnost skloubit osobní život s prací (až 27) a pocit jistoty práce (až 26). To všechno jsou faktory vnitřní motivace. Má hypotéza 3. 1., generace Y považuje za důležitější vnitřní motivaci, se tedy potvrdila.

U generace X to není tak jednoznačné. Velkého rozdílu si můžeme všimnout u faktoru prestiž zaměstnání. Zatím co pro 41 (88 %) zaměstnanců z řad generace X považuje prestiž práce za důležitou či spíše důležitou, pouze 12 (33 %) respondentů generace Y tento faktor označila za důležitý či spíše důležitý. Další znatelný rozdíl můžeme sledovat u faktoru flexibilní pracovní doba. Tento faktor vnější motivace se u generace Y umístil, po platovém ohodnocení, nejvýše v důležitosti (dohromady jej volilo 27 respondentů). Generace X tento faktor ohodnotila nejnižší důležitostí ze všech ostatních faktorů. Jako důležitý či spíše důležitý ho označila menšina – pouze 20 respondentů.

6.3.1. ZODPOVĚZENÍ DVO 3:

Který typ motivace je důležitý pro generaci X a který pro generaci Y?

Touto otázkou se budu snažit získat přehled o tom, zda odlišné generace preferují odlišný typ motivace.

Z výsledků lze vcelku jasně interpretovat, že, až na výjimku platového ohodnocení, jsou pro generaci Y důležitější faktory vnitřní motivace. Armstrong (1999) uvádí, že vnitřní faktory, které pracovníky ovlivňují, mají pravděpodobně intenzivnější a dlouhodobější účinky než faktory vnější. Generaci Y, která přikládá větší důležitost těmto vnitřním faktorům, můžeme vhodnými faktory motivovat dlouhodobě.

Jaký druh motivace je důležitější pro generaci X nelze z výsledků mého výzkumu jednoznačně určit. Z výsledků vyplývá, že za důležité považují jak faktory vnitřní motivace, tak faktory vnější motivace.

7. ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ VÝZKUMNÝCH VÝSLEDKŮ

Tato kapitola se věnuje výsledkům provedeného výzkumu. Cílem bylo odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: „Jaké jsou preference pracovní motivace generace X a generace Y?“

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky musíme vzít v potaz odpovědi na všechny dílčí otázky. Z výsledků mého výzkumu vyplývá, že co se týče stimulačních faktorů, nenalezla jsem u mého vzorku respondentů příliš velkou preferenční diverzitu. Největší rozdíl jsem zaznamenala v preferencích interakce na pracovišti. Zatím co generace X je individualistická a ráda dělá svou práci samostatně, generace Y upřednostňuje práci v týmu. Obě dvě generace preferují direktivní způsob řízení, je pro ně velmi důležitá náplň práce a pracovní kolektiv. Mezi důležité faktory se však nezařadila možnost home-office ani v jedné generaci. Pokud se zaměříme na zaměstnanecké benefity, zjistila jsem, že pracovníci organizace AZ z generace X kladou daleko větší důraz na benefity spojené s jistotou (životní pojištění, penzijní pojištění), než pracovníci z generace Y. Respondenti z řad generace Y na druhou stranu daleko více ocenili benefit týkající se jazykových kurzů. Respondenti patřící do generace Y také jasně upřednostňují faktory vnitřní motivace, jako je jednání s úctou a respektem, smysluplnost práce nebo pocit jistoty práce, před faktory vnější motivace (prestiž práce, zaměstnanecké výhody, možnost kariérního růstu, ...). Jedinou výjimku zde tvoří platové ohodnocení. Tento výsledek by se dal konfrontovat s McGregorovou teorií X Y. Generaci Y sice motivují vnitřní faktory (jako tomu je u lidí typu Y v McGregorově teorii), i přesto peněžní

ohodnocení patří mezi nejdůležitější faktory (jako to je u lidí typu X v téže teorii). Respondenti patřící do generace X výrazně neupřednostňují ani jeden druh motivace. Působí na ně faktory vnější i vnitřní přibližně stejnou měrou.

Dělnické pracovní pozice si pravděpodobně nesou svá jistá specifika. Práce, kterou zaměstnanci vykonávají je poměrně monotónní a nevyžaduje příliš kreativity. Zaměstnanci na těchto pozicích mají rádi, když jim nadřízený zadá přesnou práci a vždy vědí, co přesně mají udělat. Cení si především pracovního kolektivu, avšak náplň práce je pro ně také důležitým faktorem. Generační rozdíly v oblasti preferencí pracovní motivace můžeme sledovat na upřednostňovaných benefitech, či na různých typech pracovní motivace, jež na generace různě působí.

ZÁVĚR

Ve své práci jsem se věnovala tématu generace X a generace Y na jednom pracovišti, a to především preferencím pracovní motivace. Různé zdroje popisují odlišné charakteristiky jednotlivých generací a cílem této práce bylo popsat preference generace X a generace Y v oblasti pracovní motivace v organizaci. Abych dosáhla tohoto stanoveného cíle, vytvořila jsem dotazník pro kvantitativní výzkum. Škálový dotazník byl rozdělen do tří dílčích částí v souladu se třemi dílčími výzkumnými otázkami. Respondenti byli pracovníci na dělnických pozicích v organizaci AZ. Dotazník jsem vyhodnotila a podle získaných dat jsem odpověděla na dílčí výzkumné otázky a ověřila jsem své hypotézy. Z výsledků, které jsem výzkumem získala mohu potvrdit některá teoretická východiska, která jsem uvedla v teoretické části práce. Například, že zástupci generace X upřednostňují individualitu a rádi pracují sami, na rozdíl od generace Y, která preferuje týmovou práci. Naopak musím vyvrátit tvrzení, že zástupci generace Y mají raději liberální a demokratický způsob vedení. V organizaci AZ

u pracovníků na dělnické pozici tomu tak není. Obě generace zde upřednostňují direktivní způsob řízení. Výsledky, jež nejsou v souladu s teoretickými východisky ve vysoké míře přisuzují charakteru pracovní pozice zaměstnanců, s kterými jsem výzkum prováděla a také jejich stupni kvalifikace. Dále jsem popsala, jak jsou na tom generace s preferencí dalších stimulačních faktorů, jako je náplň práce a pracovní kolektiv. Ve výzkumu jsem se rovněž zabývala zaměstnaneckými benefity. V této části vyplynulo, že generace X upřednostňuje benefity spojené s jistotou ve větší míře, než generace Y. Popisovala jsem také preference obou generací v oblasti benefitů týkajících se dalšího vzdělávání a trávení volného času. Poslední část mého výzkumu byla věnována faktorům vnější a vnitřní motivace. Zde z mých výsledků mohu vyvodit, že na pracovníky z řad generace Y působí vnitřní faktory pracovní motivace více než ty vnější. U generace X to není jednoznačné. Působí na ni faktory obou motivací v podobné míře.

SEZNAM LITERATURY

- Armstrong, M. (1999). *Personální management* (Dotisk). Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., Nový, I., Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Nový, I. & kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Nový, I. & kol. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Benson, J., & Brown, M. (2001) *Generational Differences at Work: Do they Matter?* Dostupné z <https://pdfs.semanticscholar.org/55d3/7b676abffd92e36ca144b2a3d429cc70cb67.pdf>
- Dokadia, A., Rai, S., & Chawla, D. (2015). *Multigenerational Differences in Work Attributes & Motivation: An Empirical Study*. *Indian Journal Of Industrial Relations*, 51(1), 81-96. Dostupné z <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=8a90eba3-5ee8-402a-9e41-6e905ceb5686%40sessionmgr102&vid=0&hid=119>
- D'Ambrosiová, H., & spol., (2015). *Abeceda personalisty 2015*. (6. aktualizované vydání.) Olomouc: ANAG
- Geist, B. (1992). *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing.
- Gursoy, D., Geng-Qing Chib, Ch. & Karadag, E. (2012). *Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees*.

- International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 40–48. Dostupné z <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431912000552>
- Hammil, G. (Ed.). (2005). *Mixing and Managing Four Generations of Employees*. Dostupné z <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>
- Hook, C., & Foot, M. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Kane, S. (Ed.). (2010). *Generation X*, Dostupné z <http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/GenerationX.htm>
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2., přeprac. a rozš. vyd). Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích* (2. přeprac. a dopl. vyd). Praha: Grada Publishing.
- Kubátová, J., & Kukelková, A. (2013). *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Notter, J. (Ed.). (2002). *Generational diversity in the workplace*. Dostupné z <http://www.multiculturaladvantage.com/recruit/group/mature/generational-diversity-in-workplace.asp>
- Petrusek, M., Vodáková, A., & Maříková, H. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (3., rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2000). *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo.
- Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada.

Rezlerová, J. (Ed.). (2014) *Příchod generace Y na trh práce*. Dostupné z <http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>

Rosenberg, M. (Ed.). (2017). *Baby boom*. Dostupné z <https://www.thoughtco.com/baby-boom-overview-1435458>

Saxena, P. & Jain, R. (2012). *Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place*. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*. 2(7), 114–118. Dostupné z https://www.ijarcsse.com/docs/papers/July2012/Volume_2_issue_7/V2I700156.pdf

Šnýdrová, M. (2014). *Změny struktury pracovního trhu v souvislosti s nástupem generace Y a dopady těchto změn na získávání zaměstnanců*. *Ekonomické Listy*, 5(3), 18–35. Dostupné z ftp://193.87.31.84/0198695/Ekonomicke_listy_3_2014.pdf

Šmahaj, J., & Cakirpaloglu, P. (2015). *Pracovní Motivace: Teorie, Praxe a Nové Výzkumné Perspektivy a Směřování*. *E-Psychologie*, 9(4), 24–37. dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=117486560&lang=cs&site=ehost-live>

Weingarten, R. (2009). *Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View of Team Building in the Emergency Department*. *Journal of Emergency Nursing*. 35(1), 27–30. Dostupné z <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0099176708001190>

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Členění celkového vzorku respondentů podle dosaženého vzdělání

Graf č. 2 – Členění generace X podle kvalifikace

Graf č. 3 – Členění generace Y podle kvalifikace

Graf č. 4 – Důležitost benefitu *životní pojištění*

Graf č. 5 – Důležitost benefitu *penzijní pojištění*

Graf č. 6 – Důležitost benefitu *příspěvky na péči o zdraví*

Graf č. 7 – Důležitost benefitu *jazykové kurzy*

Graf č. 8 – Důležitost benefitu *školení a další vzdělávací kurzy*

Graf č. 9 – Důležitost benefitu *dovolená nad rámec čtyř týdnů*

Graf č. 10 – Důležitost benefitu *příspěvky na dovolenou a kulturní akce*

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Osobní charakteristiky a charakteristiky životního stylu generace X a Y

Tabulka č. 2 – Charakteristika chování na pracovišti generace X a Y

Tabulka č. 3 – absolutní četnost zvolených odpovědí respondentů z řad generace X

Tabulka č. 4 – absolutní četnost zvolených odpovědí respondentů z řad generace Y

Tabulka č. 5 – absolutní četnost souhlasu či nesouhlasu generace X a generace Y s výrokem: „Upřednostňuji, když mi nadřízený jasně vytyčí, co mám dělat, než abych si práci organizoval sám“.

Tabulka č. 6 – udává absolutní četnosti souhlasu či nesouhlasu generace X a generace Y s výrokem: „Raději pracuji sám, než v týmu“

Tabulka č. 7 – absolutní četnosti souhlasu či nesouhlasu generace X a generace Y s výrokem: „Je pro mne důležitý pocit, že dělám užitečnou práci“

Tabulka č. 8 – absolutní četnosti souhlasu či nesouhlasu generace X a generace Y s výrokem: „Přitažlivá náplň práce je pro mne důležitější, než platové ohodnocení“

Tabulka č. 9 – absolutní četnosti souhlasu či nesouhlasu generace X a generace Y s výrokem: „Jsem ve své práci spokojen/a“

Tabulka č. 10 – absolutní četnosti souhlasu či nesouhlasu generace X a generace Y s výrokem: „Raději zůstanu v zaměstnání, které mi nevyhovuje, než hledat novou práci“

Tabulka č. 11 – absolutní četnosti souhlasu či nesouhlasu generace X a generace Y s výrokem: „Možnost home-office je pro mne důležitá“

Tabulka č. 12 – absolutní četnosti souhlasu či nesouhlasu generace X a generace Y s výrokem: Pracovní kolektiv je pro mne důležitý“

Tabulka č. 13 – zobrazuje absolutní četnosti odpovědí na otázku: „Za jak důležité pro Vás považujete následující zaměstnanecké výhody, i když je třeba teď nemáte?“ respondentů generace X.

Tabulka č. 14 – absolutní četnosti odpovědí na otázku: „Za jak důležité pro Vás považujete následující zaměstnanecké výhody, i když je třeba teď nemáte?“ respondentů generace Y.

Tabulka č. 15 – pořadí důležitosti faktorů zvolený Generací X

Tabulka č. 16 – pořadí důležitosti faktorů zvolený Generací Y

SEZNAM PŘÍLOH

1. Příloha – Dotazník

Tento dotazník slouží k výzkumu pro mou bakalářskou práci týkající se pracovní motivace. Dotazník je zcela anonymní. V následujících otázkách zaškrtněte vždy jednu možnost:

1. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

Otázka 1.	SOUHLASÍM	SPÍŠE SOUHLASÍM	SPÍŠE NESOUHLASÍM	NESOUHLASÍM
Upřednostňuji, když mi nadřízený jasně vytyčí, co mám dělat, než abych si práci organizoval sám				
Raději pracuji sám, než v týmu				
Je pro mne důležitý pocit, že dělám užitečnou práci				
Raději zůstanu v zaměstnání, které mi nevyhovuje, než hledat novou práci				
Pracovní kolektiv je pro mne důležitý				
Přitažlivá náplň práce je pro mne důležitější, než platové hodnocení				
Možnost home-office je pro mne důležitá				

2. Za jak důležité pro Vás považujete následující zaměstnanecké výhody, i když je třeba teď nemáte?

Otázka 2.	DŮLEŽITÉ	SPÍŠE DŮLEŽITÉ	SPÍŠE NEDŮLEŽITÉ	NEDŮLEŽITÉ
Životní pojištění				
Penzijní pojištění				
Příspěvky na péči o zdraví				
Dovolená nad rámec čtyř týdnů				
Jazykové vzdělávací kurzy				
Příspěvky na dovolenou a kulturní akce				
Školení a další vzdělávací kurzy				

3. Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte jednotlivým položkám?

Otázka 3.	DŮLEŽITÉ	SPÍŠE DŮLEŽITÉ	SPÍŠE NEDŮLEŽITÉ	NEDŮLEŽITÉ
Jednání s úctou a s respektem				
Platové ohodnocení				
Pocit jistoty práce				
Zaměstnanecké výhody				
Prestiž zaměstnání				
Možnost skloubit osobní život s prací				
Smysluplnost práce				
Možnost kariérního růstu				
Flexibilní pracovní doba				

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) vyučení
- c) střední s maturitou
- d) vysokoškolské

5. Kolik vám je let?

- a) 39–54
- b) 19–38