

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Pracovní motivace české a vietnamské kultury

Bc. Tien Dung Pham

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tien Dung Pham

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Porovnání pracovní motivace dvou odlišných kultur

Název anglicky

Comparison of work motivation of two different cultures

Cíle práce

Cílem diplomové práce bude analyzovat pracovní motivaci dvou kultur, a to konkrétně české a vietnamské kultury. Zjistit, jaké faktory jsou důležité pro každou kulturu v rámci jejich pracovní motivace. Dojít k závěru v jakých faktorech se shodují a v jakých se naopak odlišují.

Metodika

Diplomová práce bude rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část bude vycházet z kompilace textu odborné literatury a bude vysvětlovat pojmy ohledně motivace a motivačních faktorů.

V empirické části budou zkoumáno, jak čeští a vietnamští zaměstnanci vnímají důležitost různých faktorů v rámci jejich pracovní motivace. Analýza mezikulturní motivace zaměstnanců bude vycházet z motivačních teorií a bude také brát ohled na dimenze kultur dle Hofstedeho. Výzkum bude realizován kvalitativní metodou strukturovaných rozhovorů.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

motivace, řízení lidských zdrojů, motivační teorie

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-0-07-166418-9.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 30. 3. 2021

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Rozdíly v pracovní motivaci Čechů a Vietnamců“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí diplomové práce PhDr. Pavle Rymešové, Ph.D., za podnětné rady a vedení při zpracování diplomové práce.

Pracovní motivace české a vietnamské kultury

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá pracovní motivací dvou odlišných kultur. První část práce se zabývá teoretickým základem. Byly zde popisovány a vysvětleny základní pojmy, které souvisí s tématem motivace. Dále se věnuje tématu kultura. Vysvětluje, co to kultura je a jaké máme kulturní rozdíly z pohledu dimenze kultur Geerta Hofstedeho. Zaobírá se také problematikou generace Y. Přibližuje, jak tato generace smýšlí a jaké jsou její priority ve vztahu k práci a pracovní motivaci. Druhá část práce se zabývala kvalitativním výzkumem. Hlavním cílem výzkumu bylo identifikovat faktory, které ovlivňují pracovní motivaci jednotlivých kultur generace Y, a následně je porovnat. Jednalo se o to zjistit rozdílnosti a podobnosti v jejich pracovní motivaci. Ke kvalitativnímu výzkumu byly využity strukturované rozhovory.

Klíčová slova: motivace, stimul, stimulace, zdroje motivace, motivační teorie, pracovní motivace, kultura, česká kultura, vietnamská kultura, generace Y

Work motivation of Czech and Vietnamese culture

Abstract

This thesis deals with the work motivation of two different cultures. The first part deals with the theoretical basis. The basic concepts related to the topic of motivation were described and explained here. The thesis also deals with the topic of culture. It explains what culture really is and what cultural differences we have from the point of view of the dimension of cultures from Geert Hofstede. The thesis also deals with the issue of generation Y. It will show us how this generation thinks and what are the priorities in terms of work and work motivation. The second part of the work deals with qualitative research. The main goal of the research was to identify the factors that influence the work motivation of individual cultures of generation Y and then compare them. Find out the differences in their work motivation, and on the other hand in what circumstances they are similar. Structured interviews were used for qualitative research.

Keywords: motivation, stimulus, stimulation, sources of motivation, motivational theory, work motivation, culture, Czech culture, Vietnamese culture generation Y

Obsah

1	ÚVOD	12
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	14
2.1	Cíl práce	14
2.2	Metodika práce	14
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	16
3.1	Motivace	16
3.1.1	<i>Formy motivace</i>	17
3.1.2	<i>Motiv</i>	17
3.1.3	<i>Stimulace a stimul</i>	19
3.1.4	<i>Zdroje motivace</i>	20
3.2	Pracovní motivace a její teorie	23
3.2.1	<i>Teorie instrumentality</i>	23
3.2.2	<i>Teorie zaměřená na obsah (potřeb)</i>	23
	Maslowova hierarchie potřeb	23
	Alderferova teorie ERG	25
	McClellandova teorie potřeb.....	26
	Herzbergův dvoufaktorový model.....	26
3.2.3	<i>Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)</i>	29
	Teorie posilování	29
	Teorie očekávání	29
	Teorie cíle	30
	Teorie spravedlnosti.....	31
3.2.4	<i>McGregorova teorie X a Y</i>	32
3.3	Pracovní motivace dle Pinka	34
3.3.1	<i>Autonomie</i>	34

3.3.2	<i>Mistrovství</i>	35
3.3.3	<i>Smysl</i>	36
3.4	Kultura	37
3.4.1	<i>Dimenze kultury podle Hofstedeho</i>	37
	Vzdálenosti moci (Power distance – PDI)	38
	Individualismus versus kolektivismus (Individualism versus Collectivism – IDV)	38
	Maskulinita versus feminita (Maskulinity versus Femininity – MAS)	40
	Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty avoidance – UAI).....	40
	Krátkodobá versus dlouhodobá orientace (Short-term versus long-term orientation – LTO) 41	
3.4.2	<i>Specifika české kultury</i>	41
3.4.3	<i>Specifika vietnamské kultury</i>	42
3.5	Generace X a Y	44
3.5.1	<i>Generace X</i>	44
3.5.2	<i>Generace Y</i>	45
4	PRAKTICKÁ ČÁST	47
4.1	Charakteristika výzkumu	47
4.1.1	<i>Cíl práce</i>	47
4.1.2	<i>Volba výzkumné metody</i>	47
4.1.3	<i>Sběr dat</i>	47
4.1.4	<i>Analýza dat</i>	49
4.1.5	<i>Struktura respondentů</i>	50
4.2	Analýza rozhovorů	54
5	DISKUSE	64
6	ZÁVĚR	69
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	71
8	PŘÍLOHY	75

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	24
Obrázek 2 Podíl zastoupeného pohlaví z celkového počtu respondentů v % bez ohledu na národnost.....	50
Obrázek 3: Podíl věkového zastoupení z celkového počtu respondentů v %.....	52
Obrázek 4: Obor vzdělání.....	53
Obrázek 5: Profesní zaměření.....	54

Seznam tabulek

Tabulka 1: Uspořádání potřeb podle Alderfěra	25
Tabulka 2: Rozdíly mezi kolektivistickou a individualstickou společností	39

1 ÚVOD

Tématem diplomové práce je pracovní motivace. Pro dobré podávání výkonu zaměstnanců je důležité, aby byly v rámci jejich pracovní motivace dobře stimulovány. Pracovní motivace je problematikou, která zapadá do řízení lidských zdrojů, a pokud chce firma růst, měla by se na tuto problematiku zaměřit. Zaměstnanci tvoří základní kámen firmy a růst podniku závisí na pracovním výkonu zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti. Všechny jedince nelze motivovat stejným způsobem. Každý zaměstnanec je jedinečný, může se odlišovat například věkem či kulturou.

V České republice žije mnoho menšin a jednou z nich je vietnamská menšina. Na území České republiky pobývá v dnešní době velký počet Vietnamců. Začínají se více integrovat, a to platí zejména pro tu mladší generaci, která zapadá svým věkem do generace Y. Žijí v České republice, studují a poté fungují na tuzemském trhu práce. Je však zapotřebí kultury od sebe odlišovat, protože každá kultura může mít jiné předpoklady a jiný způsob myšlení.

Cílem diplomové práce je prozkoumat problematiku pracovní motivace v rámci české a vietnamské kultury, porovnat tyto dvě kultury a zjistit, jakým způsobem je možné tyto kultury motivovat, v čem se odlišují a v čem se naopak podobají.

První část diplomové práce se věnuje teoretickým základům, a to konkrétně tématu motivace a jejich formám. Dále zkoumá pojmy, jako jsou stimulace a stimul, a popisuje jaké zdroje motivace existují. Zabývá se také teorií motivace a jejím rozdělením na teorii instrumentality, teorie zaměřené na obsah, teorie zaměřené na proces a v neposlední řadě pracovní motivace podle Pinka. Dalším probraným tématem je pojem kultura. Rozebírá se, co vlastně kultura je a jaké jsou kulturní rozdíly české a vietnamské národnosti z pohledu holandského vědce Geerta Hofstedeho a jeho dimenze kultur. Předloženo je rozdělení dimenze kultur podle Hofstedeho. Posledním tématem teoretické části je základní definování generace X a Y a poukázání na jejich základní rozdíly. Druhá část diplomové práce, část praktická, se zabírala vlastním výzkumem. Účelem výzkumné části bylo poznat a pochopit jednotlivé motivační faktory zúčastněných respondentů, kteří buďto patřili do české, nebo vietnamské kultury, a to za pomoci strukturovaných rozhovorů. Všichni respondenti svým věkem zapadali do generace Y. Na

základě získaných dat z rozhovorů pak bylo cílem pochopit, jak každá kultura vnímá svoji pracovní motivaci.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení pracovní motivace dvou odlišných kultur. Na jedné straně se jedná o lidi z české kultury a na druhé straně to jsou lidi, kteří zapadají do kultury vietnamské. Zjistit, jak jednotlivé kultury vnímají důležitost různých faktorů v rámci jejich pracovní motivace. Zjistit v čem se jejich pracovní motivace liší, a naopak v čem se ztotožňují.

Hlavním přínosem práce bude návrh případných doporučení, jak jednotlivé kultury motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce se v první fázi věnuje analýze dostupných informací za účelem definovat a popsat jednotlivé proměnné. Vysvětluje témata jako je motivace, pracovní motivace a její teorie. Dále se věnuje pracovní motivace podle Pinka a také se věnuje tématům, jako je kultura a dimenze kultur podle Hofstedeho. V poslední řadě se věnuje základní charakteristice generace X a Y.

Druhou fází je samotný výzkum, který měl kvalitativní podobu. Je využíván strukturovaný rozhovor s celkovým počtem třiceti dotazovaných. Obě dotazované skupiny jsou počtem dotazovaných vyvážené, jedná se tedy o patnáct dotazovaných na každé straně. Všichni respondenti jsou české, nebo vietnamské národnosti, aby byli validní pro výzkum. Další důležitou charakteristikou respondentů je jejich věk a jejich dosažené vzdělání. Všichni respondenti musí být ve věkovém rozmezí 23-30 let a jejich nejvyšší dovršené vzdělání musí být vysokoškolské. Všechny rozhovory jsou provedeny individuální formou a nejsou časově omezeny.

Strukturovaný rozhovor se skládá ze dvou částí. První část rozhovoru má za cíl zjistit věk, dosažené vzdělání a profesi dotazovaného. Druhá část strukturovaného rozhovoru se věnuje pracovní motivaci dotazovaných. Druhá část strukturovaného rozhovoru je sestavena z šestnácti otázek, které vycházejí z motivačních teorií a také bere ohled na dimenze kultur dle holandského psychologa Geereta Hofstedeho.

Závěr praktické části obsahuje výsledky analýzy a popisuje současný stav problematiky motivace zmiňovaných kultur. Výsledky výzkumu by měly pomoci více pochopit pracovní motivaci těchto dvou kultur. Za pomoci dedukce byly navrženy potřebné návrhy, jak v některých bodech pomoci firmám při rozhodování, jak své zaměstnance z těchto dvou kultur motivovat a vytvořit jim takové pracovní podmínky, aby jejich pracovní výkon byl optimální, nebo v ideálním případě nadstandardní.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Motivace

Motivace vychází z latinského slova „movere“, které vyjadřuje pohyb. Jedná se tedy o proces, který na nás působí a uvede nás do pohybu. Co také motivace vyjadřuje, je síla a směr našeho chování. To, co ovlivňuje způsob našeho chování, jsou různé faktory (Armstrong, 2015).

„Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy, a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární (fyzilogické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím.“ (Veber, 2009)

V případě, že je člověk dobře motivovaný, zvýší se u něj pozitivní a dobrovolné chování. Ve výsledku to znamená, že se snaží vyvinout větší úsilí než obvykle. O nejvyšší formu motivace se jedná, pokud se člověk sám od sebe dokáže namotivovat, aby dosáhl cíle, který si stanovil, a chce ho dosáhnout a splnit. Na druhou stranu motivace, která vyplívá ze samotné činnosti či dobrého vedení nebo odměňování, se nazývá dodatečná motivace (Armstrong, 2015).

Podle Provozníka a Komárkové (2004) *„dalším významným rysem motivace (motivačního působení vnitřních psychických sil) je skutečnost že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích.“* První dimenzí je dimenze směru, která nám udává, jakým směrem se udává nebo orientuje naše motivace. Druhou dimenzí je dimenze intenzity. Říká nám, že *„činnost v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě motivace vždy více či méně usilovná, jedinec na dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí) vynakládá více či méně energie“*. Poslední dimenzí je dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence. Udává to, jak je člověk schopný zdolat různé vnější a vnitřní bariéry při vykonávání různých činností. Pokud má jedinec vysokou míru vytrvalosti, znamená to, že je schopen vydržet při činnosti, kterou právě vykonává, bez změny intenzity a směru, a to i v případě, že se objevují překážky nebo neúspěchy.

3.1.1 Formy motivace

Armstrong (2015) rozděluje motivaci na motivaci vnitřní a motivaci vnější. Vnitřní motivace vyplývá ze samotné práce. Znamená to, že je pro jedince práce důležitá a poskytuje mu možnost zlepšovat své schopnosti a dovednosti v dané práci. Dále by měla jedinci poskytnout určitou míru nezávislosti, kde bude mít volnost v rozhodování a popřípadě v jednání. Vnější motivace působí na jedince zvenčí a pokud podnět zmizí, tak zmizí i motivace. Těmito podněty mohou být odměny, jako je pracovní povýšení, finanční odměna (mzda), či udělení pochvaly. Na druhou stranu to může být i udělení trestu, a to ve formě strhnutí nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky nebo disciplinární řízení.

Deiblová (2005) dále udává, že motivaci můžeme nalézt ve formě vědomé a nevědomé motivace, primární a sekundární motivace. *„Dělení na vědomou a nevědomou motivaci pochází z psychoanalýzy. V tomto pojetí má motivační funkci jen ONO, zatímco JÁ a NAD-JÁ jsou s to působit jen v kontrolní funkci. Z toho plyne, že lidé často neznají (nebo nechtějí znát) své skutečné motivy, a vždy je tomu tehdy, když jsou „sociálně nežádoucí“ (obecně nepřijímané) a/nebo „trapné“, atd. Za těchto okolností se snažíme „skutečné motivy“ zatřít nebo racionalizovat. V pracovní oblasti dochází často k racionalizaci „nevědomých“ motivů, neboť člověk nechce např. platit ani za „prestížního“, ani za „posedlého mocí“. Přitom se vždy nejedná o vědomé zastírání, nýbrž sami lidé skutečně věří těmto vzorovým motivům.“*

Na druhou stranu forma primární (vrozené) a sekundární (získané) motivace vychází z teorie učení. *„Všechny potřeby a motivy (stejně jako možnosti jejich uspokojení) vystupující v souvislosti s pracovní motivací jsou považovány za „naučené“ stanovisko, kterému je třeba dát přednost před analytickým stanoviskem z vědeckých, ale i pragmatických důvodů. S tímto přístupem je také spojena skepse vůči „přirozeně dané hierarchii potřeb“, neboť vždy záleží na sociálním prostředí, zda a nakolik určitá aktivace dospěje až k jednání či nikoliv.“* (Deiblová, 2005)

3.1.2 Motiv

Motiv je popud, který působí uvnitř člověka a má na člověka takový vliv, že ovlivňuje člověka a jeho činnost poté směřuje určitým směrem a daná činnost v člověku setrvává nadále

(Plamínek, 2011). Motiv představuje psychologický podnět a přidává chování psychologický význam (Provazník, Komárková, 2004).

S motivem se pojí cíl. Psychické nasycení je cílem každého motivu, jedná se o uspokojení ze splněného cíle. Motiv bude trvat do doby, než se dosáhne daného cíle. Jsou situace, kdy motiv není spjat s cílem jedince a funguje samostatně, je to v takové situaci, kdy cíle nelze přesně specifikovat (Adair, 2004).

Motivy, které mají stejný směr, lze rozdělit na hlavní motiv, spolumotiv a vedlejší motiv. Motivy v tomto případě mohou být variabilní. Znamená to, že z hlavního motivu se může stát motiv vedlejší a z vedlejšího motivu motiv hlavní (Deiblová, 2005). Motivy podobným směrem se navzájem podporují (sčítají se) a na druhou stranu motivy protikladné se mohou navzájem narušovat a v některých situacích i zabraňovat mezi sebou (Bedrnová, Nový, 2007).

Motiv určuje lidskou činnost, dále jednání a prožívání člověka. *„Motiv jakožto psychologická příčina činností určuje pouze směr činnosti, její intenzitu a perzistenci (vytrvalost). Činnost, motivované jednání člověka vedené určitým směrem a uskutečňované s určitou intenzitou (nasazením), může však být realizována nejrůznějšími způsoby a formami.“* (Provazník, Komárková, 2004)

Naplňování lidských potřeb je právě motivem lidského chování. Kde odstraněním negativních pocitů nahradíme pocity pozitivními, je základní složkou procesu naplňování lidských potřeb (Plamínek, 2008).

Podle Bělohlávka (2008) lze motiv rozdělit na dvě složky. První složkou je složka energizující, která dodává jedinci sílu a energii. Druhou složkou je složka řídicí, která jedinci udává směr jeho jednání. Podle ní se rozhodne pro určitou věc a způsob a postup, jak toho dosáhnout. Motiv jedince se může odlišovat od motivů jiných, jelikož každý dává prioritu různým motivům. Mezi nejčastější motivy patří:

- **peníze** – pro většinu lidí se jedná o významný motiv. Lidé jsou schopni udělat téměř cokoli, jsou-li u nich peníze velmi silným motivem. Pro společnosti (firmy) jsou tyto lidé přínosem v takovém případě, když mají velké množství finančních zdrojů a motivující těmito penězi mohou z lidí dostat maximum;

- **pracovní výsledky, výkon** – jsou to obvykle lidé, kteří mají rádi svoje zaměstnání (práci) a chtějí vyniknout, mít úspěch. Jedná se o soutěživé typy lidí, srovnávají se ostatními zaměstnanci a snaží se být lepší. V situaci, kdy nejsou lepší, tak se snaží se zlepšit;
- **osobní postavení** – člověk se snaží být úspěšný také kvůli svému postavení;
- **přátelství** – tito lidé dbají na dobrou atmosféru na pracovišti. Vztahy jsou pro ně důležitější než peníze nebo pracovní výsledky;
- **jistota** – bojí se riskovat. Vysoké příjmy a vysoké postavení nejsou pro ně důležité;
- **odbornost** – snaží se o profesionální rozvoj a snaží se vyniknout ve své profesi;
- **samostatnost** – je pro ně nepříjemné mít nad sebou nadřízeného pracovníka. Je pro ně příjemnější, když mohou pracovat a rozhodovat samostatně;
- **tvořivost** – kreativní práce ovlivňuje motivaci. Přemýšlet a vymýšlet nové věci je důležitým faktorem.

3.1.3 Stimulace a stimúl

Stimulace je vnějším působením na psychiku člověka, jedná se o záměrné ovlivňování a regulování motivace (Provazník, Komárková, 2004). Pojmy motivace a stimulace se často zaměňují. Hlavním rozdílem je to, že stimulace má vliv na psychiku jedince zvnějšku a nejčastějším způsobem stimulace je aktivním jednáním jiného člověka. Jedná se hlavně o proces, který je záměrně a vědomě uskutečňován k ovlivnění činnosti (motivace) jiného člověka (Bedrnová, Nový, 2002).

Stimulace pracovníků je dlouhodobým procesem, je ze strany organizace, tak i ze strany samotných zaměstnanců omezený. Každý zaměstnanec je jiný a na každého zaměstnance působí jiný stimúl. Organizace musí tedy použít účinnou koncepci ke stimulaci zaměstnanců (Šikýř, 2014).

Plamínek (2010) tvrdí, že „stimulace má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené

s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.“

Stimul lze rozlišovat podle toho, zda se jedná o impuls nebo o incentiv. Impuls je vnitřní podnět, který upozorňuje na určitou změnu v těle nebo mysli člověka, např. bolest zubu. Incentiv je vnější vliv, z vnějšku působí podněty, které jsou spjaty s vrozenými nebo naučenými impulsy (podnět aktivující určitý motiv), např. pochvala za dobrý výkon (Provazník, Komárová, 2004).

3.1.4 Zdroje motivace

Provazník a Komárová (2004) tvrdí, že k pochopení, co je vlastně motivace lidského chování, je potřeba vědět odkud, z čeho tu motivaci vlastně čerpáme. „*Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost (persistenci, přetrvání) těchto tendencí.*“ Základními zdroji motivace jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály.

Potřeby jako základní zdroj motivace

V psychologii je potřeba popisována jako subjektivně pociťovaný nedostatek něčeho, co je důležité pro člověka, a jedná se o podstatný zdroj motivace lidské činnosti. Potřeba se v tomto případě bude chovat jako pociťovaný stav napětí, který pobízí k odstranění právě zmiňovaného napětí.

Potřeby můžeme dělit na:

1. potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní – tyto potřeby jsou spojovány s funkcemi lidského těla, jako je například potřeba vzduchu, potravy a tekutin. Jsou vrozené, jedná se tedy o motivaci, kdy se jedinec snaží pečovat o svoje tělo. Jsou často pojmenovány jako potřeby primární;
2. potřeby sociální, společenské, psychogenní – v tomto případě jsou tyto potřeby spojovány s člověkem jako sociálním tvorem, společenským, kulturním (např. potřeba

lásky). Tyto potřeby jsou pojmenovány také jako potřeby sekundární (Provazník, Komárová, 2004).

Návyky jako zdroj motivace

Některé činnosti se v dané situaci zautomatizují, jelikož se během života provádějí tak často a pravidelně, že se stanou rutinní činností. Jedná se tedy o naučený vzorec chování. Ovlivňuje to člověka takovým způsobem, že v dané situaci pocítí pohnutku či motiv provést již zafixovanou (zautomatizovanou) činnost a zachová se stejným způsobem (Provazník, Komárová, 2004).

Zájmy jako zdroj motivace

Zájmy lze považovat za trvalejší zaměřenost člověka na určitou oblast (předměty či jevy), která souvisí s aktivizací činnosti člověka. Můžeme tedy uvést, že zájem představuje odvozenou potřebu a její uspokojení nabyde v případě, že jedinec bude provádět určitou zájmovou činnost.

- *„Za zájem jedince je možné považovat to, co jedinec prohlašuje za zajímavé – tzv. zájem vyjádřený,*
- *zájem je to, čemu jedinec dává přednost v situaci volby, to, na čem se podílí svou činností – tzv. zájem manifestovaný,*
- *zájem je to, na co jedinec v experimentální situaci upíná svou pozornost, co z podnětů vnímá a co si pamatuje – tzv. zájem testový,*
- *zájem je to, co vyplyne z analýzy řady odpovědí jedince na otázky týkající se oblíbených činností, předmětů apod. – tzv. zájem inventovaný, (Provazník, Komárová, 2004)*

Hodnoty jako zdroj motivace

Hodnoty představují skutečnosti (věci a jevy), se kterými se člověk během svého života setká. Tyto skutečnosti poznává a snaží se je určitým způsobem také hodnotit (přikládá jim význam, důležitost a určitou hodnotu) na základě svých zkušeností, ale také na základě zkušeností širších sociálních skupin. Pro každého jedince pak hodnocení znázorňuje hodnotový systém (osobní hodnotová mapa), jenž využívá k přidělování vyšší a nižší hodnoty činnostem, které vykonává. Tento hodnotový systém poté ovlivňuje chování a jedná se o zdroj motivace. Jedinec bude vykonávat spíše činnosti, kterým přiřadil vyšší hodnoty (Provazník, Komárová, 2004).

Ideály jako zdroj motivace

„Ideálem rozumíme určitou ideovou (myšlenkovou), ev. názornou (obraznou) představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi (ideální) cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje. o jejíž dosažení se více či méně snaží.“

Ideál stojí tedy na začátku procesu motivace, ke kterému se jedinec snaží směřovat svými činnostmi. Tyto ideály mohou nést podobu např. životního cíle (Provazník, Komárová, 2004).

3.2 Pracovní motivace a její teorie

Teorie motivace se zabývá procesem motivování. Pomocí teorií motivací lze získat znalosti o psychologicko-sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí. Získáváme tím informace a vědomosti o chování lidí v různých situacích (Armstrong, 2015).

3.2.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality nachází své kořeny v metodách vědeckého řízení, jejichž autorem byl F. W. Taylor. Je založena na principu odměňování a udělení trestu a jedná se tedy o nejlepší prostředek k ovlivňování výkonu lidí. Instrumentalitu můžeme vyložit jako představu, kterou mají lidé o tom, že v případě provedení jedné věci to povede k věci druhé (zákon příčiny a účinku). V případě, že jsou odměny a tresty přímo spjaty s výkonem lidí, tak budou motivováni k práci. Tato teorie nebere ohledy na lidské potřeby a je zaměřena pouze na systém kontroly (Armstrong, 2015).

Na druhou stranu Pink (2011) tvrdí, že metoda instrumentality nemusí být vždy efektivní, a to z důvodu, že snižuje výkon, snižuje kreativitu, vede k podvádění, obcházení pracovního postupu a neetického chování, jedná se pouze o vnější motivaci a v poslední řadě způsobuje budování si krátkodobého zaměřeného myšlení.

3.2.2 Teorie zaměřená na obsah (potřeb)

Hlavním cílem teorií zaměřených na obsah je najít a určit faktory, které budou spjaty s motivací. Teorie potřeb je založena na názoru, že potřeby jsou obsahem motivace a na druhou stranu neuspokojené potřeby vedou k napětí a vzbuzují nerovnováhu. Je tedy důležité stanovit si cíl, který bude mít za úkol uspokojit dané potřeby. V konečném důsledku to znamená, že neuspokojení našich potřeb má vliv na naši motivaci (Armstrong, 2015).

Maslowova hierarchie potřeb

Autorem této teorie je Abraham Maslow, který tvrdí, že potřeby člověka fungují jako zdroj základních motivů jednání. Maslow také stanovil pět základních potřeb člověka, které jsou

hierarchicky uspořádané. Tyto potřeby jsou v různých stupních a každý stupeň představuje určitou váhu potřeby. Tato stupnice se nazývá Maslowova pyramida potřeb.

1. stupeň – fyziologické potřeby;

Tyto potřeby se týkají existence jako takové a jsou životně důležité. Jedná se o potřebu výživy, spánku, bydlení. Jedná se o nejnižše položenou potřebu;

2. stupeň – potřeba bezpečí;

Potřeba bezpečí jak fyzické podoby, tak podoby ekonomické;

3. stupeň – sociální potřeby;

Jde hlavně o vztahy a kontakt s okolím. Dbá se o potřebu mezilidských vztahů (příslušnost ke skupině, přátelství) a jsou nastaveny nároky na jejich kvalitu. Nedostatky v této oblasti mohou způsobit frustraci a je důležité věnovat těmto potřebám stále větší pozornost;

4. stupeň – potřeby psychologické;

Potřeba uznání ostatními, potřeba moci, mít určitý status ve společnosti či skupině;

5. stupeň – potřeba seberealizace;

Potřeby zaměřené na osobní rozvoj, potřeba naplnit svůj potenciál. V pyramidě potřeb se nachází na vrcholu (Dvořáková a kol., 2007).

Princip teorie potřeb spočívá v tom, že člověk nejdříve uspokojí potřeby, které jsou v pyramidě potřeb položeny níže. V případě, že jsou níže položené potřeby uspokojeny, se pozornost přesouvá na výše položené potřeby a jedinec se je snaží uspokojit (Armstrong, 2015).

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Zrcadlo (2008)

Alderferova teorie ERG

Autorem teorie je Clayton Paul Alderfer, který pracuje pouze s třemi základními potřebami. Tyto základní potřeby mohou být uspokojeny všechny zároveň:

- existence – fyziologické potřeby, jako jsou hlad nebo žízeň. Do této kategorie patří také mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky. Existenční potřeby jsou shodné s potřebami fyziologickými a potřebami bezpečí v pyramidě potřeb od Maslowa;
- sounáležitost – týká se to veškerých vztahů k lidem a sociálního zařazení;
- růst – zaměřuje se na potřebu osobního rozvoje, (Armstrong, 2015).

Tabulka 1: Uspořádání potřeb podle Alderfera

potřeby růstové
potřeby vztahové
potřeby existenční

Zdroj: Armstrong (2015)

Maslow tvrdí, že význam potřeby se vytratí v případě, že se potřeba uspokojí. Na druhou stranu Alderfer tvrdí, že pokud jsou uspokojeny potřeby existenční nebo vztahové, tak jejich smysl

klesá. V případě potřeb růstových jejich význam vstoupá, pokud jsou uspokojovány (Bělohávek, 2008).

McClellandova teorie potřeb

Teorie vytvořená Davidem McClellandem čerpá svůj význam ze studií manažerů. Jsou zde tři potřeby:

- potřeba úspěchu – charakteristika této potřeby je, že potřeba uspět v konkurenci a je posuzována na základě osobního standartu kvality;
- potřeba sounáležitosti – potřeba mít dobré vztahy a dobře vycházet s ostatními;
- potřeba moci – potřeba řídit a uplatňovat moc (Armstrong, 2015).

Herzbergův dvoufaktorový model

Autorem je Frederick Herzberg, který svůj dvoufaktorový model staví na zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací. Spokojenost či nespokojenost ovlivňují dva faktory, a tím jsou motivační faktory a faktory hygienické (Armstrong, 2015). Pauknerová (2012) definuje Herzbergův dvoufaktorový model obdobně, a to tak, že základní myšlenka tkví v tom, že na člověka mají vliv dva faktory. Jeden z těchto faktorů působí na pracovní spokojenost nebo na druhou stranu nespokojenost. Druhý faktor působí na jeho motivaci.

Dvoufaktorový model od Herzberga má jisté obdoby s Maslowovou teorií potřeb, jako je např. seberealizace. Model staví své základy na tom, že lidé jsou vystaveni základní dualitě (Armstrong, 2015). Bedrnová a kol. (2012) dodávají, že teorii můžeme také pojmenovat jako motivačně hygienickou teorii. Člověk má dvě skupiny protikladných potřeb. Tyto protikladné potřeby představují v první řadě živočišnou potřebu, která se snaží vyhnout bolesti. Dále se jedná o lidskou potřebu, a to psychický růst.

Zásadní myšlenkou této teorie je vnímání souvislostí pracovní motivace a spokojenosti v práci. Musíme brát však v potaz fakt, že pracovní spokojenost nemusí vždycky znamenat to, že se zvýší pracovní motivaci (Pauknerová, 2012).

Hygienické faktory

„Použití pojmu „hygiena“ vychází z lékařské terminologie a vyjadřuje souvislost hygienických faktorů s prevencí a prostředím.“ (Armstrong, 2015)

První skupina faktorů se nazývá hygienické faktory. Ty se mohou definovat dále jako dissatisfaktory a frustrátory. Tato skupina faktorů má vliv hlavně na pracovní spokojenost, nebo nespokojenost zaměstnance. V pozitivním smyslu nemají příliš velký vliv na motivaci pracovníků. Způsobí pouze to, že pracovníci nejsou nespokojeni a nemají pocit nespokojenosti. V opačném případě, kdy jsou faktory negativní, tak se pracovník začne cítit nespokojeně a celkově to bude mít negativní vliv na jeho motivaci (Pauknerová, 2012).

Dvořáková a kol. (2007) definují hygienické faktory obdobně. Faktory hygienické se týkají kontextu práce a spadají tam peníze, řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, pracovní podmínky a jistota pracovního místa. Pokud v pracovním procesu nastane záporný stav hygienických faktorů, povede to k nespokojenosti zaměstnanců. V opačném případě, kdy je stav pozitivní, nepřináší pracovní nespokojenost, ale také nijak zvlášť nezvyšuje motivaci pracovníka k lepšímu výkonu.

Faktor (frustrátor) s pozitivním účinkem:

- plat;
- jistota pracovního místa;
- vysoký status;
- dobrá podniková a personální politika.

Faktor (frustrátor) s negativním účinkem:

- špatné pracovní podmínky;
- nejistota pracovního místa;
- nízký status;
- špatná a personální politika (Kocianová, 2010).

Motivační faktory (satisfactory)

Jedná se o obsah práce a součástí tohoto obsahu je potřeba vykonávat práci, dosažení úspěchu či dosáhnutí povýšení v práci. „*Tyto potřeby představují vnitřní motivátory a souvisejí s vnitřní motivací, která vyplývá z práce samotné.*“ (Armstrong, 2015)

Pracovník vydává lepší výkon v případě, že je motivátor v pozitivní úrovni, a tak funguje jako nejlepší zdroj motivace. Vnitřní uspořádání potřeb hraje velkou roli a s návazností na osobní vlastnosti pracovníka lze pracovníka více motivovat. Pracovní motivaci pracovníka ovlivňuje pozitivně to, že bude pociťovat duševní uspokojení z pracovní činnosti (Dvořáková a kol., 2007).

Nakonečný (2014) dodává, že „*pracovní spokojenost není zajišťována vnějšími pracovními podmínkami, nýbrž obsahem práce samé, a proto se uskutečňuje v kognitivní dimenzi jako rozšiřování vědění, jeho uspořádávání, jako objevování nových poznatků a jeho tvořivost*”.

Faktor (motivátor) s pozitivním účinkem:

- úspěšný výkon;
- vyslovené uznání;
- zajímavá práce;
- odpovědnost;
- možnost postupu.

Faktor (motivátor) s negativním účinkem:

- neúspěšný výkon;
- nedostatek uznání;
- nudná práce;
- žádná odpovědnost;
- překážky v postupu;
- nedostatek příležitostí k seberealizaci.

3.2.3 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)

Psychické procesy a síly, který mají vliv na motivaci, tak i na základní potřeby jedince, jsou základem teorií zaměřených na proces. Kognitivní teorie zkoumá to, jak lidé berou a vnímají své pracovní prostředí (Armstrong, 2015).

Teorie posilování

Jedná se o nejstarší a nejjednodušší teorii zaměřenou na proces. Zákon účinku je hlavním pilířem této teorie a popisuje, že člověk si během určitého období postupně uvědomí kontext mezi jeho činnostmi a důsledky, to vede k ovlivňování jeho chování do budoucna (Armstrong, 2015).

Teorie očekávání

Teorie očekávání staví na tom, že člověk bude vysoce motivovaný v takovém případě, kdy bude vědět dopředu, jaké povinnosti nebo činnosti má vykonat, aby získal odměnu. *„Motivace je možná jedině tehdy, existuje-li jasně vnímaný a využitelný vztah mezi výkonem a výsledkem a je-li výsledek vnímán jako prostředek k uspokojování potřeb. To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace, například nějaká pobídková odměna, funguje jedině v případě, že existuje jasný vztah mezi vynaloženým úsilím a získanou odměnou a že hodnota získané odměny stojí za vynaložené úsilí.“* (Armstrong, 2015)

Teorie očekávání bude prospěšná v případě, že budou splněny tři podmínky.

Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem

Zájem a motivace jedince (zaměstnance) nebudou příliš vysoké, pokud činnost, kterou vykonává, nebude ničím zajímavá a nepřinese očekávaný výsledek nebo žádný. Činnost (práce) musí dávat předpoklad příslušného efektu, a to způsobí snahu. Pravděpodobnost, že činnost (práce) přinese výkon (odpovídající výsledek), se nazývá expektancí (očekávání) (Bělohlávek, 2008).

Výkon musí být odměněn

Úsilí a motivace nebudou na takové úrovni, pokud za vykonanou činnost (práci) nebude jedinec dostatečně odměněn nebo dopředu bude vědět, že žádnou odměnu nedostane. Pravděpodobnost odměny je instrumentalita, jedná se o vztah mezi výsledkem a odměnou. Bude-li vysoký výsledek, bude se očekávat i vysoká odměna (Bělohlávek, 2008).

Člověk musí o odměnu stát

Každý člověk má jinak nastaveny priority. Hlavní prioritou mohou být u někoho peníze, u jiného zase úspěch nebo jistota do budoucna. Znamená to, že jedinec (zaměstnanec) může ze sebe vydávat vysoké úsilí i přesto, že nebude adekvátně odměněn. Je to z důvodu, že ho práce baví a naplňuje, a to pro něj hraje větší roli, než jsou peníze. Valence je název pro význam různých typů odměn pro zaměstnance (peníze, veřejné uznání, překonání překážky a potěšení z práce). Valence může mít i zápornou hodnotu a ovlivňuje úsilí. Zaměstnanci může být nabídnuto povýšení, ale ten o povýšení nemusí mít zájem, protože s povýšením přichází i více zodpovědnosti a současný stav mu vyhovuje (Bělohlávek, 2008).

Teorie cíle

Autory teorie cíle jsou Gary P. Latham a Edwin A. Locke, kteří tvrdí, že nastavení konkrétního cíle jedinci má vliv na jeho motivaci a výkon. Tyto cíle musí být dosažitelné a jedinci musí být poskytnuta i určitá zpětná vazba, aby to mělo pozitivní vliv na jeho motivaci a výkon (Armstrong, 2015). Mikuláščík (2007) dodává, že se osoba musí ztotožňovat s daným cílem či úkolem, aby to mělo pozitivní vliv na jeho motivaci.

Pomocí experimentů bylo zjištěno, že plněním náročných a specifických cílů jedinec (zaměstnanec) podává rapidně lepší výkon než jedinec, který nemá tak náročný či specifický cíl. Zaměstnanec cílí svoje chování k dosažení náročných cílů, to má za následek produkci efektivnějšího úsilí (chování) než cíle snadné. Motivující cíl by měl být více specifický, časově omezený a cíl musí být hlavně dosažitelný. Další důležitou podmínkou je zajistit, aby zaměstnanec stanovený cíl akceptoval a měl dostatek zdrojů, které jsou nepostradatelné pro dosažení těchto cílů. Je také důležité zmínit, že zpětná vazba funguje jako poskytování dalších

informací ke splnění specifického úkolu a může být další formou motivace pro zaměstnance (Pinnington, Edwards, 2000).

Teorie spravedlnosti

Předním představitelem teorie spravedlnosti (rovnováhy) je J. S. Adams. Hlavním pilířem této teorie je sociální srovnávání. Jedinec (zaměstnanec) má sklon k porovnávání svého výkonu, a to z hlediska náročnosti práce, odpovědnosti a intenzity s ostatními zaměstnanci, kteří vykonávají stejnou práci (činnost). Jedinec nesrovnává pouze to, co do práce či činnosti vkládá, ale i to, co dostane, ať už jsou to peníze, uznání, kvalita pracovního prostředí nebo možný pracovní růst. To, co jedinec na oplátku dostává, jsou tzv. efekty (Provazník, Komárová, 2004).

Základní myšlenky teorie spravedlnosti jsou vymezeny v následujících bodech:

- Hodnotí se vztahy s ostatními tak, že se porovnává, kolik kdo dal do vstupu a kolik se získá výstupů ve srovnání s poměrem vstupy/výstupy týkající se jiných vztahů.
- Nerovnost nastane v takovém případě, kdy si jedinec vyhodnotí výsledek jako nespravedlivý.
- V situaci velké nerovnosti, ať už se jedná o velké odměny, nebo v opačném případě neuspokojivé odměny, bude jedinec neklidný.
- Nastane-li situace, kdy jedinec bude neklidný, tak se bude snažit o obnovení rovnováhy. Do stavu rovnováhy se může dostat za pomoci změny nebo kognitivní deformace vstupů nebo výstupů. Další metodou k dovršení rovnováhy může být zvýšení nebo snížení intenzity (vkládané do činnosti), záměnou vztahu (vztah se kterým se porovnáváme), nebo vztah ukončit (Arnold, 2007).

Nerovnováha se může dostat do roviny pozitivní i negativní. Negativní rovnováha funguje na principu, že jedinec vkládá do činnosti více vstupů než vztah, se kterým se porovnává, i přesto získá méně efektů (odměn). Následkem negativní nerovnováhy je poté pokles motivace. Na motivaci může negativně působit i pozitivní nerovnováha. V případě, že jedinec dostává vysokou míru efektů (odměn), aniž by musel vynaložit vysokou míru intenzity než vztah, se kterým se srovnává, nastane pocit viny a také bude mít dojem, že odměnu dostane, i když pracovní výkon nebude na takové úrovni, na jaké by měl být (Bělohlávek, 1996).

3.2.4 McGregorova teorie X a Y

Teorie staví na dvou pohledech na zaměstnance, a to podle teorie X a teorie Y. Tyto dvě teorie jsou k sobě protichůdné a berou v potaz to, jakým způsobem budeme vnímat své zaměstnance (Dvořáková, 2012). Jde spíše o humanistický přístup, teorie není zaměřená na sociální hodnoty člověka či zaměstnance, ale zaměřuje se na uspokojení osobního rozvoje zaměstnance.

Teorie X

Pracovník teorie X je charakterizován tím, že se vyhýbá práci, není pracovitý a neochotně pracuje. Zaměstnance musíme při jejich pracovní činnosti pravidelně kontrolovat. Zaměstnanci se snaží zbavit veškeré odpovědnosti. To znamená, že se nechají spíše vést. Chtějí, aby je někdo řídil a vedl při práci, aby nemuseli mít zmíněnou odpovědnost. Zaměstnanci také nevyhledávají změny a cení si především jistoty (Managementmania, 2016). Bedrnová a spol. (2012) dodávají, že je zaměstnanec přirozeně líný a nechce se mu pracovat a musí se tedy do práce nutit. Také souhlasí s tím, že je nutná kontrola jeho pracovní činnosti, protože zaměstnanci teorie X jsou považováni za nesamostatné.

Organizace s přístupem k teorii X mají sklon k tomu, aby měly více úrovní manažerů, kteří mají za úkol kontrolovat a vést níže postavené zaměstnance. Kontrola je fixně centralizována a málokdy se deleguje dále (Mindtools, 2021). Odpor vůči změnám je společným rysem této kategorie lidí mající tendenci vyhýbat se novým věcem. Zaměstnanci, kteří zapadají do této teorie, upřednostňují své zájmy před zájmy organizace. U těchto zaměstnanců se předpokládá, že pracují spíše kvůli penězům a kvůli jistotě pracovního místa (Russ, 2011).

Kopelman a kol. (2008) tvrdí, že k ovlivňování pracovní motivace zaměstnance lze uplatnit tvrdý a měkký přístup. Za pomoci tvrdého přístupu mohou manažeři zavádět různé kontrolní opatření, aby zaměstnanci dodržovali cíle organizace. Na druhou stranu měkký přístup využívá harmonii a toleranci k tomu, aby povzbudily zaměstnance k lepší spolupráci s managementem. Waddel a kol. (2011) tvrdí, že když se uplatní tvrdý přístup, zaměstnanci se stanou nepřátelskými, výkon klesá a odbory přijímají tvrdá opatření ke snížení odchylky od stanovených zákonů. Měkký přístup vede ke snížení výkonu a zvýšení odměn pro zaměstnance. Aplikování malého množství každého přístupu je nejlepší pro dosažení optimálního řízení organizace.

Tato teorie je podobná teorii hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Teorie X podporuje takovou myšlenku, že jakmile je zaměstnanec spokojený s konkrétním motivátorem, tak začne hledat motivátor vyšší úrovně a ten předchozí se stává zbytečným.

Teorie Y

Opoziční stranou teorie X je teorie Y. Skupinu, která zapadá do této teorie, můžeme definovat jako zaměstnance, kteří staví práci na stejnou úroveň, jako jsou zábava a odpočinek. Na rozdíl od teorie X jsou zaměstnanci teorie Y více samostatní. Jsou ochotni přijímat odpovědnost za svoji práci a sami ji aktivně vyhledávají. Zaměstnanci jsou více inovativní a aktivní, co se týče plnění a řešení úkolů organizace. Navíc mají dostatečné množství disciplíny a sebeřízení k tomu, aby plnili cíle organizace. Zaměstnanci se ztotožňují a souhlasí s cíli organizace. Snaží se jednat právě ve prospěch organizace (Managementmania, 2016).

Předpokladem k teorii Y je, že zaměstnanec by měl brát práci jako přirozenou a měl by pracovat, aby se zlepšila jeho životní pohoda. Zaměstnanci by měli brát práci pozitivně. McGregor ve své teorii vysvětlil, že zaměstnanci mohou dosáhnout organizačních cílů na základě toho, že budou motivováni. Dosažení cílů organizace závisí na schopnostech zaměstnanců těchto cílů dosáhnout. Vysvětluje také, že lidé jsou uspokojeni potřebami, protože stále budou dostávat lepší příležitosti. Existence vyšších potřeb v organizaci určuje schopnost zaměstnanců získat motiv k získání těchto potřeb, a to vytváří příležitosti k využití nejvyšších cílů organizace. Pro dosahování nejvyšších cílů organizace je důležitá hlavní složka, kterou je kreativita. Ke zlepšení motivace se v teorii Y využívá decentralizace kontroly a delegování povinností. Tím, že se povinnosti delegují dále, se podporuje míra odpovědnosti od zaměstnanců (Russ, 2011).

3.3 Pracovní motivace dle Pinka

Na základě vědecké teorie Pink (2011) uvádí, že motivátory, které byly účinné v dřívějších dobách, nejsou už tolik efektivní. Pro firmy je tedy důležité, aby změnil způsob, jak motivovat své zaměstnance.

Výsledky studií o motivaci a odměnách naznačují, že pro jakýkoliv pracovní úkol, který nezahrnuje pouze základní kognitivní výzvu, tak základní systém finančních odměn nebude fungovat. Může na druhou stranu vést i k horšímu výkonu. Tradiční finanční odměny lze využít jako formu motivace v případě, že se bude jednat o jednoduché a přímé úkoly. Peníze z pracovní motivace nemůžeme úplně vypustit. Považujeme je za externí formu motivace. Jakmile nastane moment, kdy zaměstnanec pociťuje, že je správně finančně ohodnocen, nadejde situace, kdy začne být více motivován vnitřními faktory. V tu chvíli se mluví o třech prvcích, které tvoří motivační vzorec. Jedná se o autonomii, mistrovství a smysl.

3.3.1 Autonomie

První složkou je autonomie; jde o to, že se vyskytuje určitá potřeba řídit vlastní život. Bez možnosti řídit a vést, jak budeme pracovat a s kým budeme pracovat, nikdy nebudeme schopni dosáhnout úplného vrcholu motivace k tomu, abychom dokončili určitý úkol (Thomas, 2019).

Podle prvku autonomie jsme motivováni myslet více kreativně bez toho, abychom museli dodržovat určitá pravidla na pracovišti. Znamená to tedy přepracování různých parametrů na pracovišti, jako je pracovní doba, dresscode nebo stanovená čísla, kterých je třeba dosáhnout ke splnění daného cíle. Ponechání určité volnosti v těchto pravidlech na pracovišti dosáhneme toho, že se zvýší autonomie zaměstnance. Tím pádem se zvýší i jeho motivace a kreativita v práci (Mindtools, 2021).

Pink (2011) poskytuje několik příkladů toho, co pro něj znamená a představuje pojem autonomie. Shrnuje autonomii do čtyř hlavních aspektů. Prvním prvkem je čas, kdy je zaměstnavatelem poskytnuta absolutní volnost v rámci práce. Zaměstnanci se poté rozhodují sami, kdy budou plnit svou práci. Sami si rozvrhnou pracovní dobu tak, aby jim to vyhovovalo co nejvíce. Dále se jedná o samotný pracovní úkol, tedy o to nechat zaměstnancům příležitost, aby si mohli vybrat sami, na čem budou pracovat a jaký bude jejich pracovní úkol. Na to pak

navazuje další prvek, kterým je technika. Je na zaměstnanci, jakým způsobem daný úkol, na kterém pracují, splní. Závěrečným prvkem je pracovní tým či pracovní kolektiv. Naskytuje se variabilita a možnost vybrat si, s kým bude chtít zaměstnanec pracovat a spolupracovat na daném úkolu.

Na první pohled se může zdát, že se zaměstnanci nemusí nikomu zodpovídat. Jde o to, aby se navýšila odpovědnost a samostatnost na pracovišti, nechat zaměstnancům skutečnou kontrolu nad různými aspekty jejich práce, ať už se rozhodují, na čem budou pracovat nebo kdy. Na druhou stranu se tedy od zaměstnanců za to, že jim byla poskytnuta svoboda se samostatně rozhodovat, očekává již zmíněná odpovědnost a samostatnost. Za pomoci autonomie se zaměstnancům poskytuje určitá forma seberealizace (Pink, 2011).

3.3.2 Mistrovství

Pojem představuje „*touhu se neustále zlepšovat v něčem, na čem záleží*“ (Pink, 2011). Konkrétně to na pracovišti znamená, že má zaměstnanec zvědavou mysl. Je ochotný zkoušet nové způsoby řešení problémů a úkolů, se kterými si momentálně potýká. Mistrovství je způsob myšlení, kdy se neustále snažíme zlepšovat (InnerActive, 2011).

V dnešní době je nutné, aby se zaměstnanci neustále zlepšovali. Setkávají se s komplexními a v mnoha případech i kreativními úkoly, které musí splnit. Často tyto úkoly vyžadují právě kreativní myšlení a zaměstnanci dokázali přijít s originálním řešením. V dřívější době nebyla úplně možnost využívat tuto formu motivace. Dřívější úkoly měly formu manuální a rutinní práce, nebyly příliš náročné a úkoly se vykonávaly vždy určitým způsobem. Nevyžadovalo se tedy od zaměstnance, aby přicházel s různými formami řešení úkolů. Stačilo pouze, aby se podvolil a vykonával určité úkoly tak, jak se mají vykonávat. Je zapotřebí nechat zaměstnanci určitý prostor, aby se mohl rozvíjet a zlepšovat se (Pink, 2011).

Mistrovství je tedy součástí vnitřní motivace. Většina z nás má v sobě touhu zlepšovat se ve věcech, které děláme. Neposkytnutí dostatečného prostoru ke zlepšení bude mít za následek, že zaměstnanci nebudou schopni přicházet se zajímavými nápady a kreativními řešeními. Učení se novým dovednostem může být pro zaměstnance zpočátku frustrující, protože v těch dovednostech nejsme ještě dobří. Na druhou stranu pokud je daný úkol příliš lehký a je pod

úrovni schopnosti zaměstnance, může nastat situace, že se zaměstnanec bude nudit. Je tedy důležité správně nastavit obtížnost úkolů pro jednotlivé zaměstnance (Pink, 2011).

3.3.3 Smysl

Posledním pilířem je smysl práce, který začíná být čím dál tím více důležitý. Nelze říct, že smysl práce nebyl nikdy důležitým faktorem v pracovní motivaci, ale že začíná být častěji zmiňován. Jedním z hlavních důvodů je to, že na trhu práce je více a více zástupců generace Y, kteří smysluplnost práce považují za důležitou a vyhledávají ji už od samého počátku jejich pracovní kariéry. Smysl můžeme definovat jako touhu dělat na něčem, co je větší než já. Zaměstnanci vyžadují od své práce něco více než jsou peníze. Chtějí pracovat na něčem, na čem záleží a co bude dávat smysl. Zaměstnancům musí práce zapadat do jejich vnitřních hodnot a cílů. Může se jednat o jednu z nejvyšších forem motivace. Když zaměstnanci dané firmy věří a vidí smysl v tom, co daná firma buduje, budou následně produktivnější, budou lépe pracovat a budou plně angažovaní (Pink, 2011).

Podle Pinka (2011) je pro firmy důležité, aby tento motiv braly na vědomí. Musí mít vytvořenou firemní vizi a poslání. Musí vědět, jakým směrem chce firma růst a čeho chce dosáhnout. Pokud to firma nebude mít ujasněné, nemůže v tomto případě nabídnout svým zaměstnancům tuto formu motivace, jako je smysl. Motiv smyslu se ve firmě zobrazuje třemi způsoby. Jedním ze způsobů jsou cíle, kde je zisk interpretován jako prostředek k tomu, aby byl dosažen smysl. Dalším způsobem je za pomoci slov. Znamená to, že kolektivní zájem je upřednostňován před zájmem jednotlivce. Posledním způsobem je způsob za pomoci strategie, která má za úkol dávat možnost lidem, aby si smysl našli samovolně.

3.4 Kultura

Kulturu můžeme definovat různými definicemi. Původní název z latinského *agri cultura* měl význam opracovávat a vzdělávat zemi. V dnešní době chápeme kulturu jako všechno, co bylo doposud vytvořeno člověkem. Je jedno, jestli se jedná o materiální věc, nebo o věc s duchovním významem, kam zapadá také uznávání hodnot a zvyků. Tyto hodnoty, ať už se jedná o hodnoty s materiálním významem či duchovním významem, se předávají výchovou z generace na další generaci. Můžeme tedy říct, že kultura formuje chování a jednání člověka (Světlík, 2001). Soubor intelektuálně-duchovních myšlenek vytváří kulturu a tímto souborem se určitá skupina lidí řídí. Zmiňovaný soubor myšlenek se vytvoří pomocí hodnotového paradigma, které můžeme vysvětlit jako souhrn mezilidských vztahů, vztahů člověka k sobě samému, vztahů k životu a k bohu (Lehmannová, 2005).

Jak už bylo zmiňováno, kulturu lze definovat různými způsoby. Hofstede (2017) definuje kulturu jako lidský vývoj. Udává, že ve sféře informačních technologií lze kulturu popsat jako software naší mysli. Vyplývá z toho tedy, že kulturu nelze popsat jako lidskou individualitu, ale jako to, co dokážeme sdílet s ostatními, a bez sdíleného softwaru nelze komunikovat. Nový (1996) formuluje pojem kulturu ještě stručněji, a to jako „*nahromaděnou zkušenost daného sociálního celku*“.

3.4.1 Dimenze kultury podle Hofstedeho

Geert Hofstede provedl v 70. letech 20. století v mezinárodní společnosti IBM výzkum pojednávající o problémech zaměstnanců, kteří pocházeli ze čtyřiceti zemí celého světa. Hofstede přišel na to, že řešení problémů zaměstnanci se liší podle toho, o jakou národní kulturu se jedná, a proto stanovil čtyři oblasti dimenze, který jsou problémové. Tyto čtyři oblasti slouží k tomu, aby se daly porovnávat kultury mezi sebou. V 80. letech poté k základním čtyřem dimenzím přidal pátou dimenzi (Lukášová, 2010).

Jak již bylo zmíněno, Hofstedeho kulturní dimenze nám poskytují obecný stupeň rozdílů mezi kulturami různých zemí. Dimenze, který Hofstede stanovil, nám poskytují informace o odlišnému porozumění základních parametrů života lidí. Byly vytvořeny indexy pro každou dimenzi, a to v rozmezí od 0 (nejnižší možný výsledek) do 100 (nejvyšší možný výsledek).

Výsledek, který vyšel ze zmiňovaného indexu, poté říká, jaké je postavení jedné země ve vztahu k ostatním zemím v různých dimenzích (Světlík, 2003)

Dimenze:

- vzdálenost moci (Power distance –PDI);
- individualismus vs kolektivismus Individualism versus Collectivism – IDV);
- maskulinita versus feminita (Maskulinity versus Feminity – MAS);
- vyhýbání se nejistotě (Uncertainty avoidance – UAI);
- krátkodobá a dlouhodobá orientace (Short-term versus long-term orientation – LTO).

Vzdálenosti moci (Power distance – PDI)

Hofstede (2007) definuje vzdálenost moci jako „*rozsah v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně.*“

Lukášová (2010) tvrdí, že země nebo kultury s vysokou hodnotou vzdáleností moci lépe akceptují to, že se vyskytuje nerovnost a sociální rozdíly mezi lidmi (např. velké rozdíly mezi příjmy). K centralizaci moci dochází v případě vysokého společenského statusu, kdy společenský status znamená autoritu. Nadřízený má v tomto případě lepší privilegia než ostatní lidi v organizaci a od nadřízených se požaduje autokratický přístup. Rozdělování sociálních vrstev a hierarchické uspořádání společnosti jsou automatické. Na druhou stranu kultury, který mají nízkou vzdálenost moci, vyžadují rovnost. Znamená to tedy, že rozdíly mezi lidmi se nepovažují za správné a spravedlivé. Nadřízení nemají lepší privilegia než ostatní a status nadřízeného není pevně dán a může se kdykoliv změnit.

Vzdálenost moci také pojednává o tom, jak se s touto skutečností, že moc a privilegia nejsou rozděleny ve společnosti souměrně, vyrovnávají lidé, kteří jsou ve společnosti hierarchicky níže postaveni (Mead, Andrews 2009).

Individualismus versus kolektivismus (Individualism versus Collectivism – IDV)

V kulturách se sklonem k individualismu převládají názory a zájmy jednotlivce nad názory a zájmy skupiny nebo společnosti. Členové této společnosti (kultury) spoléhají více sami na sebe. Jedinec v individualistické kultuře se nebojí konfrontace a projevit svůj názor v případě,

že s něčím nesouhlasí, bere se to jako pozitivní přístup k věci. Ve společnosti je nízká vazba mezi jedinci. Jedinec se stará pouze sám o sebe a o svou blízkou rodinu, je nezávislý a bere veškerou odpovědnost pouze na sebe. Individualistické kultury mají tedy tendenci usměrňovat jednání ve vlastním zájmu před zájmy ostatních lidí. V pracovním prostředí má diplom velkou váhu a jedinec tím navyšuje a zlepšuje svoji hodnotu na pracovním trhu. Dbá se také na to, aby v pracovním vztahu nebyly členové rodiny. Zaměstnanecké vztahy jsou chápány pouze jako obchodní transakce (Hofstede, 2007).

Na druhou stranu společnost, která je nakloněna ke kolektivismu, vytváří skupiny a jsou od narození integrovány do silných, soudržných skupin. V organizaci kolektivistických kultur mají vztahy větší váhu než úkol. Vztah mezi nadřízeným a podřízeným funguje na morální bázi. Vztahy tedy představují spíše rodinný vztah se zájmem chránit jeden druhého a na oplátku se poskytne loajalita. Při přijetí do firmy či organizace má přednost a větší šanci uchazeč s rodinnými vazbami na stávajícího zaměstnance ve firmě, jelikož se očekává lepší sounáležitost ve skupině. Získání ocenění nebo diplomu se pokládá za úspěch celé skupiny (Hofstede, 2007).

Tabulka 2: Rozdíly mezi kolektivistickou a individualistickou společností

Kolektivistická společnost	Individualistická společnost
Diplomy jsou vstupenkou do skupin s vyšším statusem	Diplomy zvyšují ekonomickou hodnotu jedince a jeho (její) sebeúctu
Změny zaměstnání jsou řídké	Změny zaměstnání jsou časté
Vztahy jsou důležitější než úkol	Úkol je důležitější než vztahy
Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je chápán morálně, podobně jako rodinný vztah	Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je založen na smlouvě, o níž se předpokládá, že je výhodná pro obě strany

Zdroj: Autor práce, upraveno dle Hofstede, 2007.

Maskulinita versus feminita (Maskulinity versus Feminity – MAS)

Tato dimenze popisuje rozdílnost v emočních hodnotách (rolích) mezi mužským a ženským pohlavím. Každému pohlaví náleží různé vlastnosti a způsoby chování, které se od nich očekávají. Muži by měli být asertivní, tvrdí a zaměřeni na materiální úspěch (dosažení vysokého platu). Na druhou stranu ženy by měly být skromnější, zabývat se kvalitou života, mít zaměstnaneckou jistotu a očekává se od nich, že budou pečovat o rodinu a domácnost (Hofstede, 2007).

V kultuře zaměřené na maskulinitu se způsob života hodně přizpůsobuje práci. Pracovní sféra je velmi orientována na výkon zaměstnance. Lidé se zaměřují na kariérní postup v případě, že si vybírají nové zaměstnání. V případě neshod na pracovišti se neshody řeší rovnou konfrontací a meetingy fungují jako příležitost se prosadit. Důležité je vědět, na kterém místě se v životě jedince nachází práce. Jedinec v takové kultuře žije, aby měl možnost pracovat. Na druhou stranu ve femininí kultuře se práce vybírá jako doplněk k životnímu stylu, měla by podporovat a doplňovat a zaměstnání se vybírá také na základě zájmu o určitou oblast. Neshody se řeší způsobem diskuze a nalezení vzájemného kompromisu. Práce v životě jedince zaujímá takovou pozici, že jedinec pracuje, aby mohl žít (Hofstede, 2007).

Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty avoidance – UAI)

Je to dimenze, která měří hodnoty (stupeň), kdy jedinec pocítuje strach a nejistotu z neznámých situací. Vyhýbání se nejistotě značí potřebu omezování víceznačnosti. Znamená to, že je zde snaha o formování a dodržování pravidel, což by mělo zajistit určitý řád a systém. Slouží to hlavně k předvídání a omezení různých nedorozumění a pochopení víceznačných situací. V zemích s vysokou mírou (indexem) vyhýbání se nejistotě mají větší tendenci být ve stresu, jelikož se hůře vypořádávají s nejistotou. Na druhou stranu v zemích s nízkou mírou (indexem) vyhýbání se nejistotě jedinec bere neznámé situace jako součást života a porušení pravidel není příliš zásadní, mají tedy menší tendenci být ve stresu (Hofstede, 2007).

V kultuře, kde se vyhýbá nejistotě, jsou v pracovní sféře různé formální zákony a neformální zvyklosti, které stanoví určitá práva a povinnosti zaměstnavatele i zaměstnance. Zákony jsou stanoveny velmi důsledně a podrobněji. V opačném případě v kultuře se slabým vyhýbáním se

nejistotě má jedinec strach z formálních pravidel. Pravidla se zavedou pouze v takové situaci, kdy je to nezbytné (Hofstede, 2007).

Krátkodobá versus dlouhodobá orientace (Short-term versus long-term orientation – LTO)

Tato dimenze byla přidána dodatečně na základě studií jiných autorů. V kultuře s krátkodobou orientací se hospodářský výsledek bere jako hlavní ukazatel úspěchu. Mezi hlavní pracovní hodnoty v této kultuře patří svoboda, práva, úspěch a myšlení na sebe.

Ve společnosti se krátkodobá orientace projevuje snahou o rychle dosažení výsledků a klade se důraz na současnost, eventuálně také na minulost (Hofstede, 2007).

V kultuře s dlouhodobou orientací patří mezi hlavní ukazatele tvrdá práce, úcta ke znalostem, poctivost, otevřenost k novému způsobu myšlení. Cíl je vnímán v delším časovém rozmezí a lidé jsou si tedy vědomi, že výsledek přichází později (Hofstede, 2007).

3.4.2 Specifika české kultury

Vzdálenost moci (PDI)

Česká republika má v této dimenzi hodnotu 57, která je lehce nad průměrem. Čechům vyhovuje hierarchické uspořádání v organizaci. Ve společnosti nejsou příliš velké sociální rozdíly (Hofstede, 2010).

Individualismus versus kolektivismus (IDV)

Index v této dimenzi dosahuje hodnoty 58, jedná se tedy spíše o individualistickou společnost. Češi se spíše zajímají pouze o sebe a o svou nejbližší rodinu. Upřednostňují se zájmy jedince nad zájmy skupiny. Bere se v potaz nezávislost a osobní svoboda (Hofstede, 2010).

Maskulinita versus feminita (MAS)

Hodnota je 57, řadí se tedy více mezi maskulinní společnost. Češi se zaměřují hodně na materiální úspěch. Klade se velký důraz na spravedlnost, konkurenci, výkonnost a konflikty řeší konfrontací (Hofstede Insight, 2019).

Vyhýbání se nejistotě (UAI)

Česká republika dosahuje v této dimenzi vysokých hodnot, a to konkrétně hodnoty 74. Češi se snaží nejistotě vyhýbat a nejistota pro ně představuje nekomfortní zónu. Jsou schopni tedy vynaložit vysoké úsilí, aby zamezili nejistotě. V české kultuře existuje potřeba vytvářet hodně pravidel a zákonů. Češi jsou konzervativní a nedokáží snést neobvyklé chování a myšlení (Hofstede, 2010).

Krátkodobá versus dlouhodobá orientace (LTO)

S hodnotou 70 se Česká republika řadí mezi země s dlouhodobou orientací. Pravda není pevně stanovena a hodně závisí na dané situaci a kontextu. Češi jsou díky vysokému indexu LTO pragmatičtí (Hofstede Insight, 2019).

3.4.3 Specifika vietnamské kultury

Vzdálenost moci (PDI)

Vietnamská kultura v této dimenzi dosahuje vysokých hodnot, a to konkrétně hodnoty 70. Přijímají tedy hierarchický řád, ve kterém má každý své místo. Dochází k centralizaci moci a podřízení jsou zvyklí na to, že se jim říká, co mají dělat (Hofstede Insight, 2019). Jedinec je ve vietnamské společnosti hodnocen a respektován na základě velikosti majetku a jeho postavení ve společnosti. Pro Vietnamce je také důležité respektování starších a autorit (Hofstede, 2010).

Individualismus versus kolektivismus (IDV)

S dosáhnutou hodnotou 20 se vietnamská kultura řadí ke kolektivistické společnosti. Rodina a ostatní sociální skupiny hrají pro Vietnamce důležitou roli. Jsou zde silné vztahy, kde každý přebírá odpovědnost ostatních. Klade se velký důraz na věrnost. Pracovně-právní vztah je veden na morální úrovni (Hofstede Insight, 2019).

Maskulinita versus feminita (MAS)

Vietnam zapadá do oblasti feminity, jelikož v této dimenzi má hodnotu 40. Vietnamci kladou důraz na to, že práce je důležitá, aby mohli žít. Kladou také důraz na rovnost a kvalitu v pracovní sféře. Konflikt řeší kompromisem a vyjednáváním (Hofstede Insight, 2019).

Vyhýbání se nejistotě (UAI)

Hodnota se pohybuje pod průměrem, a to konkrétní na hodnotě 30. U Vietnamců je nejistota a nejasnost brána jako běžná věc v jejich životě. Neberou takový zřetel na budoucnost, nebojí se postupovat riziko a lépe přijímají změny. Pravidla a zákony mají spíše základní charakter a jsou přesvědčeni, že není potřeba více pravidel než těch nezbytných (Hofstede Insight, 2019).

Krátkodobá versus dlouhodobá orientace (LTO)

Index dosahuje hodnoty 57. Pro Vietnamce hrají velkou roli tradice a jejich udržování. V oblasti obchodu a podnikání se klade důraz na budoucí užitek, mají také silnou náklonnost k investování, úsporám a vytrvalost při dosahování výsledků (Hofstede Insight, 2019).

3.5 Generace X a Y

3.5.1 Generace X

Mark McCrindle (2014) přiřazuje generaci X k časovému období 1965 až 1979. Na druhou stranu Horváthová a kol. (2016) tvrdí, že do generace X se řadí jedinci, kteří se narodili v rozmezí 1965 až 1981. Základní charakteristikou generace X je, že se narodila v období, kdy by špatná finanční a rodinná situace. Generace X tvrdě pracuje a jde si tvrdě za svým cílem. Je šetrivá a myslí často na budoucnost, zaměřuje se na finanční stránku, odměny a karierní růst. Vykazuje se také tím, že má ráda jistotu, nevyhledává žádnou změnu a v zaměstnání je loajální. Příslušníci jsou otevřeni učit se novým věcem a snaží se, aby byli neustále dobře zaměstnatelní. V žebříčku hodnot je na úplném vrcholu práce a často bývá i před samotnou rodinou. Generace X mívá negativní a pesimistický pohled na svět a vykazuje se také nezájmem o společnost, proto často bývá označována za ztracenou generaci. Konfrontace nejsou pro ně příjemné a snaží se jim vyhýbat (Horváthová a kol., 2016).

Kučera (2008) uvádí, že v tomto období byla vysoká rozvodovost a spousta lidí vyrůstala v neúplné rodině, a to mělo za důsledek, že spousta lidí je nezávislá, vynalézavá a má přizpůsobivý postoj k práci. DelCampo (2017) uvádí, že vyrůstání v neúplné rodině způsobilo lepší schopnost adaptace a spoléhání se na sebe. Dále uvádí, že mezi silné stránky této generace patří např. schopnost hledat inovativní řešení, podnikavost a schopnost řešit problémy. Na druhou stranu mezi slabé stránky patří špatné laické vyjadřovací schopnosti, pasivita a práce v týmu.

Jak již bylo zmíněno výše, jsou loajální a málokdy mění zaměstnání. Velmi často jim byla nabídnuta pracovní pozice již na střední škole a v této práci většinou zůstávají celou svou pracovní kariéru. Dávají přednost pracovní pozici v menších firmách než ve velkých korporátech. Jedním z faktorů, proč dávají přednost zaměstnání, ve kterém jsou nyní, je, že lepší pracovní pozice se nachází v jiném městě. Potrpí si na pevné zázemí a jsou neochotni měnit kvůli zaměstnání svoje bydliště (Horváthová a kol., 2016).

Horváthová a kol. (2016) uvádí, že rovnováha mezi pracovním a osobním životem není pro tuto generaci důležitá. Upřednostňují jistotu zaměstnání a finanční bezpečnost. K nadřazenému

chovají určitou míru nedůvěry a drží si od něj odstup. Odstup si také udržují před svými pracovními kolegy.

3.5.2 Generace Y

S generací Y můžeme nalézt více spojení jako je millenials, net generation, echo boomers, Nintendo a internetová nebo digitální generace (Kotler a Keller, 2007; Branham, 2009; Kopecký, 2013). Jedná se o generaci, ve které jsou narozeni lidé v časovém rozmezí 1983 až 2000 (Horváthová a kol., 2016). Na druhou stranu se data u různých autorů mohou lišit. DelCampo (2017) uvádí časové rozmezí 1980 až 1995 a McCrindle (2014) uvádí rozmezí 1980 až 1994.

Tato generace byla vychována a vedena v takovém duchu, že jsou schopni dokázat všechno, na co pomyslí. Tím pádem si kladou vysoké ambice jak už v pracovním, tak i v osobním životě. Důležitým bodem této generace je zajímavá pracovní pozice, osobní rozvoj a také nové a pestré výzvy (Horváthová a kol., 2016).

Jsou velmi ekonomicky aktivní a kladou si velké životní požadavky (Rezlerová, 2009). Podle Kazdové (2012) je generace Y kreativní a inovativní. Lidé často pracují efektivně a flexibilně. Pracovní pozice si vyhledávají a vybírají na základě toho, zda je práce bude bavit a jestli je možnost se dále rozvíjet. Co také vystihuje tuto generaci je, že lidé jsou velmi ambiciózní, a proto mají vysoké životní požadavky. Svě pracovní kolegy berou také jako kamarády a nepovažují je pouze za někoho, s kým pracují a sdílí pracoviště. K vykonávání práce je využívání technologie a internetu samozřejmostí a preferují práci v kolektivu.

Oproti generaci X nejsou k zaměstnavateli příliš loajální a jsou více zaměřeny na krátkodobé pracovní vztahy. V zaměstnání je pro ně důležité uznání a individuální přístup, který očekávají od svého zaměstnavatele (Horváthová a kol., 2016).

Kazdová (2012) dále uvádí, že lidé z generace Y dávají přednost pružné pracovní době a neradi pracují přesčas. Nejsou také nějak vázáni k pracovnímu místu, vyhovuje jim pracovat z domova a jsou schopni pracovat na cestách. Mileniály lze také charakterizovat tím, že mají nedostatek výdrže. Dotahovat věci do konce jim dělá problém, jelikož udržet vysoké pracovní nasazení je pro ně těžké.

Mileniálové častěji mění svá zaměstnání a jsou ochotni i kvůli lepší pracovní pozici změnit svoje bydliště. Důležité je zmínit, že na rozdíl od generace X nejsou pro generaci Y peníze příliš důležité a nedávají jim ve svém životě takovou váhu. Jak již bylo zmíněno, je pro ně důležitější především osobní rozvoj, různorodost v zaměstnání a práce je musí bavit a dávat smysl (Kazdová, 2012). Rezlerová (2009) uvádí, že je tedy důležité správně nastavit práci a odměňování, aby generace Y byla správně motivována.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika výzkumu

4.1.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat motivační faktory ovlivňující české a vietnamské respondenty, kteří svým věkem mohou být charakterizováni jako mileniálové, a následně tyto dvě kultury a jejich pojetí pracovní motivace dát do srovnání. Za pomoci komparace pak zjistit rozdíly v jejich pojetí pracovní motivace a také to, jaké motivační faktory mají vliv na jejich pracovní výkon.

4.1.2 Volba výzkumné metody

Pro realizaci výzkumu byla zvolena kvalitativní metoda formou strukturovaného rozhovoru.

Rozhovor můžeme definovat jako interakční situaci, kde jsou tazatel a respondent. Tazatel během interakce klade otázky respondentovi, aby získal od respondenta informace (Bedrnová, Nový, 2007). Strukturovaný rozhovor se od běžného rozhovoru liší tím, že je realizován na základě odborného zaměření, kde jsou otázky standardizované a jsou zaměřeny na určitou oblast (Farkašová, 2006). S ohledem na požadované informace, které potřebuje tazatel od respondenta získat, jsou otázky tohoto typu rozhovoru předem definovány. Otázky mohou být uzavřené nebo otevřené (Barkley, 2019).

Podle Farkašové (2006) by měl být rozhovor zahájen tím, že seznámíme respondenta s tím, proč se vlastně rozhovor realizuje a za jakým cílem. Je nutné informovat respondenta o tom, zda je rozhovor anonymní či nikoliv. Další fáze rozhovoru se věnuje samotnému výzkumu a v poslední části rozhovoru tazatel shrne vše, co se dozvěděl a poděkuje respondentovi za jeho čas.

4.1.3 Sběr dat

Sběr dat byl časově nejvíce náročný, a to z důvodu omezených zkušeností s vedením rozhovorů. Veškeré rozhovory byly provedeny v časovém rozmezí od února do března roku 2021. Rozhovory s respondenty byly vždy domluveny alespoň jeden den předem a respondentovi byly předány základní informace, o čem bude rozhovor pojednávat.

Rozhovory byly prováděny zpravidla osobně. Osobní rozhovory musely být kvůli pandemické situaci Covid-19 přeměrovány na online rozhovory. Některé rozhovory byly po souhlasu respondentů nahrávány na mobilní zařízení, a to pouze v audio formátu. Před zahájením rozhovoru byl také respondentům obeznámen fakt, že veškeré získané informace budou anonymní a budou využity pouze za účelem diplomové práce.

Rozhovory vždy začínaly představením tématu, kterým je pracovní motivace. Rozhovory byly zahájeny položením otázek, které se zaměřují na demografické charakteristiky respondentů:

1. Jaká je Vaše profese?
2. Jakou vysokou školu a obor jste vystudoval/a?
3. Kolik Vám je let?

Poté následovala hlavní část rozhovoru, která se týkala přímo tématu pracovní motivace. Cílem rozhovorů bylo zjistit a porozumět, co právě konkrétního respondenta v práci motivuje, pohání a co je pro něj v pracovní motivaci důležité.

Jak už bylo zmíněno, rozhovory měly strukturovanou formu a skládaly se dohromady z 16 otázek. Otázky byly inspirovány Herzbergovou dvoufaktorovou teorií motivace a dimenzemi kultur podle Hofstedeho:

1. Jakou roli v pracovní motivaci pro Vás hraje možnost kariérně růst, nebo možnost povýšení?
2. Je pro Vás důležitá pochvala za práci, kterou jste vykonal/a?
3. Jak vnímáte finanční odměnu (mzdu/plat) ve Vaší pracovní motivaci?
4. Pracuje se Vám lépe ve skupině, nebo samostatně?
5. Jak vnímáte důležitost (pozitivních) mezilidských vztahů s kolegy (ne nadřízení) na pracovišti?
6. Preferujete individuální nebo kolektivní systém odměňování a proč?
7. Jaký vliv na Vaši pracovní motivaci má Váš vedoucí?
8. Je pro Vás důležité mít možnost podílet se na plánování a rozhodování, co se týče cílů organizace/projektu?
9. Pracuje se Vám lépe, když dostáváte konkrétní pokyny k výkonu práce, nebo když máte určitou volnost.

10. Jak vnímáte jistotu pracovního místa/zaměstnání ve Vaší pracovní motivaci?
11. V rámci seberealizace jste ochotni zkusit nové pracovní pozice?
12. Preferujete standartní řešení úkolů, nebo jste raději otevření novým postupům a inovacím?
13. Jak vnímáte osobní rozvoj, možnost se učit a zdokonalovat sebe v pracovní motivaci?
14. Je pro Vás důležité pracovní uznání (být brán jako profesionál ve svém oboru)?
15. Jste zastáncem flexibility v práci? (práce z domova, mimo pracoviště, nastavit si, kdy budu pracovat)?
16. Jaký vliv má obsah (pracovní náplň), nebo zvláštnost (zajímavost) práce na Vaši pracovní motivaci?

Otázky 1–3 se týkaly dimenze maskulinita versus feminita. Otázky 4–6 se týkaly dimenze individualismus versus kolektivismus. Otázky 7–9 se týkaly dimenze vzdálenosti moci. Otázky 10–12 se týkaly dimenze vyhýbání se nejistotě. Do poslední dimenze krátkodobá versus dlouhodobá orientace zapadaly otázky 13–15. Otázka s číslem 16 není zahrnuta v žádné dimenzi, ale byla přesto zařazena, protože se může jednat o zajímavý faktor.

Veškeré rozhovory trvaly v rozmezí 10–20 minut a probíhaly bez problémů. Všechny rozhovory byly vedeny klidným tempem a na respondenty nebyl vyvíjen žádný tlak a byl jim ponechán dostatek času. Bylo nutné, aby respondenti odpovídali bez tlaku a aby jejich sdělení informací nebylo ukvapené.

Některé rozhovory byly, jak už bylo zmíněno, nahrávány na mobilní zařízení a zapisovány do poznámek. Veškeré audio nahrávky s rozhovory respondentů byly následně znovu poslechnuty a přepsány a sloužily jako poznámky. Následně byly přepisy rozhovorů analyzovány a byla provedena analýza těchto přepisů. Poté bylo vyhotoveno vyhodnocení za pomoci induktivní strategie.

4.1.4 Analýza dat

K analýze dat byla využita induktivní strategie. Induktivní strategie není založena na stanovení hypotéz a následném potvrzení nebo vyvrácení těchto hypotézy. Jedná se spíše o pochopení chování a pocitů respondentů. Cílem je tedy shromáždit dostatečné množství nových a

potřebných informací, následně je analyzovat a z nových znalostí vyvodit závěry. Získané informace z obou kultur se daly následně do komparace a byly vyvozeny výsledky výzkumu.

4.1.5 Struktura respondentů

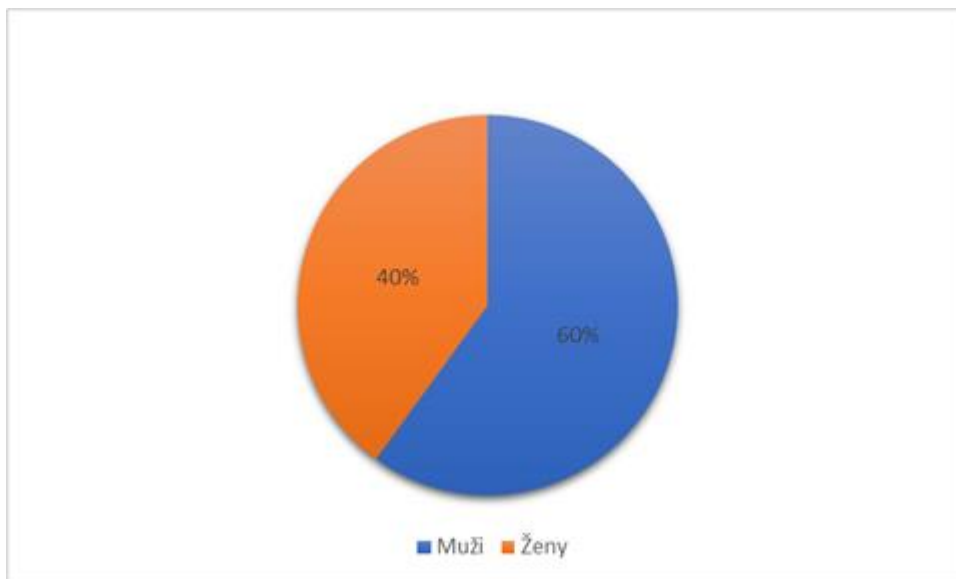
Celkový počet respondentů byl 30. Počet respondentů byl vybrán na základě konzultace s vedoucím práce, aby vzorek respondentů zajišťoval vhodný sběr dat.

Kritérii výběru respondentů bylo, aby respondenti byli české nebo vietnamské národnosti, dále aby byli ve věku od 23 let do 30 let, přičemž tímto věkem zapadají do generace Y. Na profesní zaměření nebyl kladen důraz, a proto profese respondentů byly různorodé. Dalším kritériem bylo stanovení vzdělání, kdy všichni respondenti museli mít minimálně vysokoškolské vzdělání.

Pohlaví

Na pohlaví respondentů nebyl kladen žádný důraz. Celkově dotazovaných respondentů ženského pohlaví bylo 12, což je z celkového počtu 40 %. Zastoupení mužského pohlaví bylo 18, a to je 60 % z celkového počtu respondentů. Zastoupení mužského pohlaví bylo tedy větší než zastoupení žen (viz obrázek 2). Konkrétněji bylo zastoupeno devět osob mužského pohlaví a šest ženského pohlaví na každé straně národnosti. Znamená to tedy, že každá dotazovaná skupina měla stejný poměr zastoupení mužského a ženského pohlaví.

Obrázek 2: Podíl zastoupeného pohlaví z celkového počtu respondentů v % bez ohledu na národnost

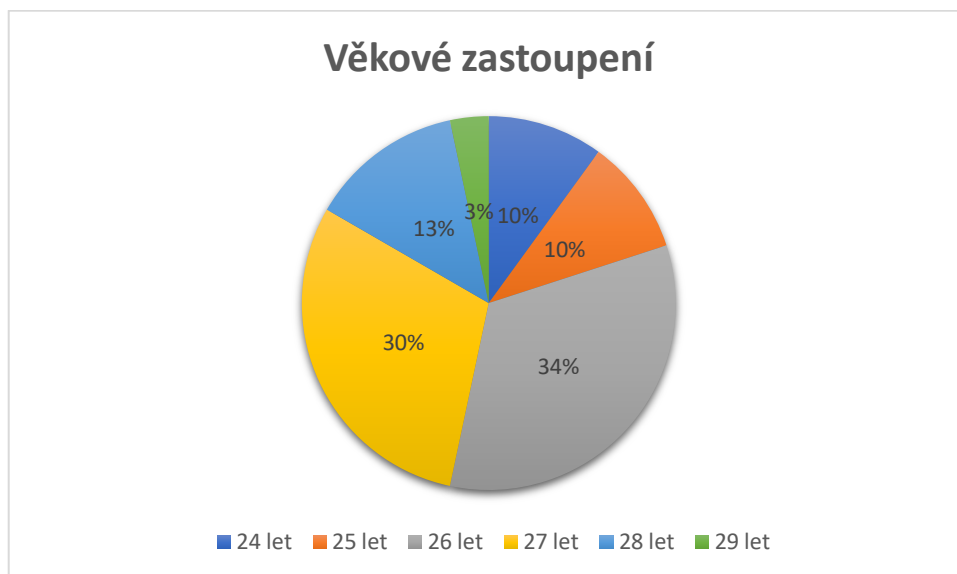


Zdroj: Vlastní zpracování.

Věk

Věkové rozmezí pro výzkum bylo stanoveno od 23 let do 30 let, aby respondenti zapadali svým věkem do generace Y. Největší zastoupení respondentů bylo s věkem 26 let. Konkrétně se jednalo o deset respondentů s věkem 26 let, což činilo 34 % z celkového počtu respondentů. Druhé nejvyšší věkové zastoupení bylo 27 let, které dosahovalo hodnoty 30 % z celkového počtu respondentů. Nejnižší věkové zastoupení bylo 29 let, kdy pouze jeden respondent byl tohoto věku, a to činilo 3 % z celkového počtu respondentů (viz obrázek 3).

Obrázek 3: Podíl věkového zastoupení z celkového počtu respondentů v %



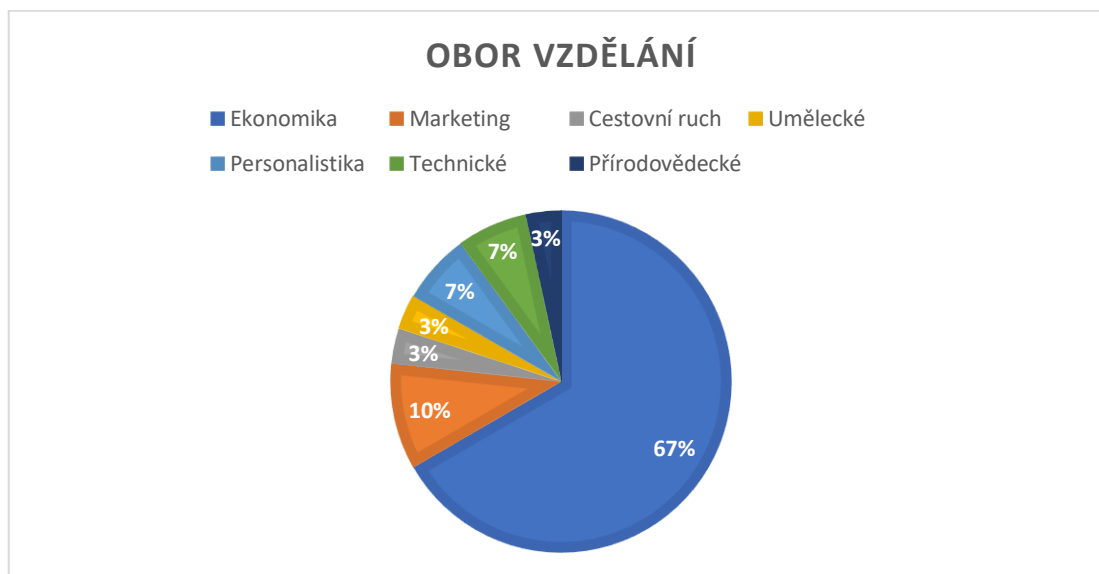
Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdělání

Jeden z aspektů, který musel být respondenty splněn, bylo dovršené vysokoškolské vzdělání. Všichni respondenti tedy měli vysokoškolské vzdělání. Bakalářský titul mělo z celkového počtu 30 respondentů 19 respondentů a 11 respondentů mělo dokončené magisterské studium. Doktorské studium nebylo zastoupeno žádným respondentem.

Co se týče zaměření studia, největší zastoupení mělo ekonomické zaměření, které mělo 20 respondentů, což činí 67 % z celkového počtu. Další obory byly se zaměřením na marketing, personalistiku, techniku, umělecký či přírodovědecký obor a v poslední řadě cestovní ruch.

Obrázek 4: Obor vzdělání

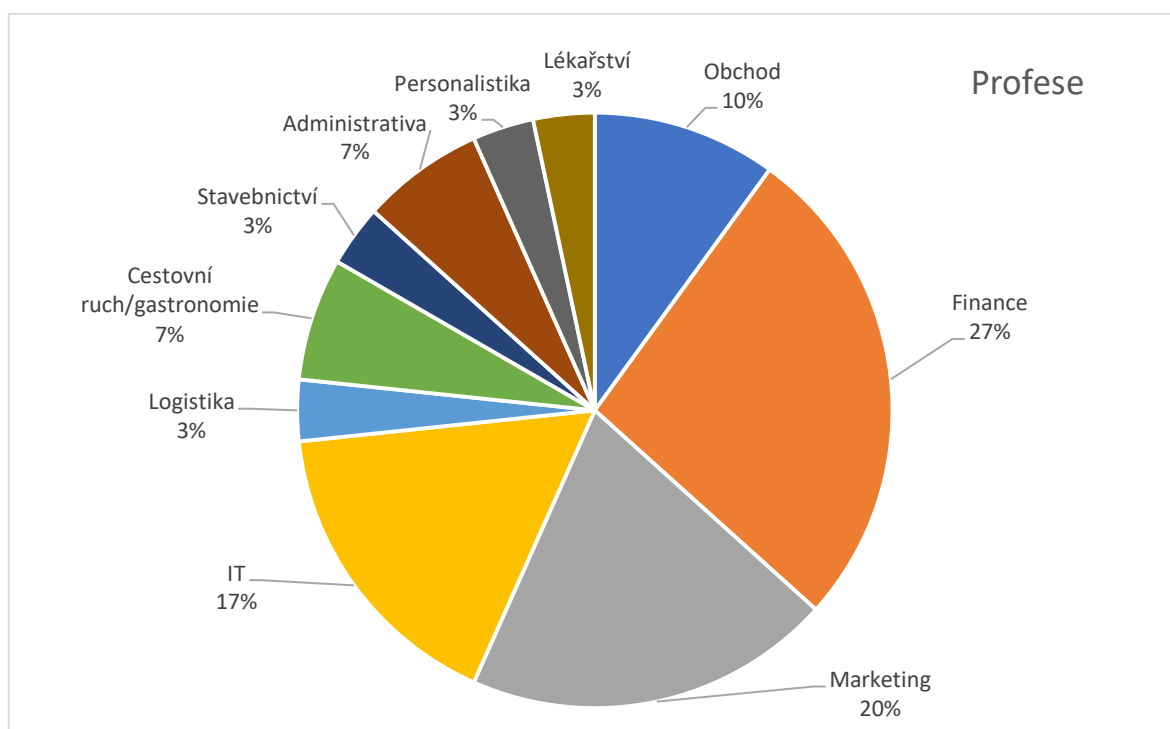


Zdroj: Vlastní zpracování.

Profese

Největší zastoupení měly profese, které zapadají do oblasti financí, a to s celkovým počtem osm dotázaných, což je 27 % z celkového počtu. Druhý největší počet zastoupení měly profese, které zapadají do oboru marketingu. V oboru marketingu pracuje celkově šest respondentů, a to je 20 % z celkového počtu. Dalších pět respondentů pracuje na pozicích, které zapadají do informačních technologií. Zastoupení informačních technologií je 17 %. Další profese zapadaly do oborů, jako jsou logistika, cestovní ruch/gastronomie, stavebnictví, administrativa, personalistika, lékařství a obchod (viz obrázek 5).

Obrázek 5: Profesní zaměření



Zdroj: Vlastní zpracování.

4.2 Analýza rozhovorů

Kariérní růst a možnost povýšení na lepší pracovní pozici

Z rozhovorů jsme zjistili, že pro všechny české respondenty je kariérní růst nebo možnost povýšení na lepší pracovní pozici důležitým faktorem v rámci jejich pracovní motivace. Kariérní růst spojují se stagnací, chtějí kariérně růst, aby v práci a celkově v životě nestagnovali a chtějí se kariérně posouvat. Dále se zmiňují, že si vybírají pracovní pozice či zaměstnání na základě toho, že budou mít v budoucnu možnost kariérně růst. Kariérní růst má tedy 100% účast na pracovní motivaci u všech dotazovaných respondentů české národnosti. Na základě důležitosti kariérního růstu pro české respondenty můžeme říct, že v tomto ohledu směřují k maskulinní společnosti, jelikož je pro respondenty důležité budovat si kariéru a celkově kariérně růst.

Co se týče vietnamských respondentů, tak důležitost kariérního růstu v rámci pracovní motivace nebyla tak jednoznačná jako u českých respondentů. Celkově 11 vietnamských

respondentů (73 %) zmínilo, že kariérní růst pro ně hraje roli v rámci motivace, a čtyři zbylí respondenti (27 %) uvedli, že kariérní růst pro ně není důležitý. Vietnamští respondenti si spojují kariérní růst s nastavením cílem, kterého chtějí dosáhnout a bude jim dávat smysl. Také se často zmiňovala stagnace s kariérním růstem. Pokud nebudou kariérně růst, budou mít pocit, že stagnují a jejich motivace bude pomalu klesat, protože vidí, že se nikam neposouvají. Potřebují mít tu možnost a prostor, aby mohli kariérně růst, což je pro ně motivující. I v tomto případě na základě odpovědí směřují k maskulinní společnosti, ale není to tak jednoznačné, jako to bylo u českých respondentů.

Pochvala za odvedenou práci

Pochvala za odvedenou práci je důležitá u osmi českých respondentů, což je 53 % z celkového počtu českých respondentů. U zbylých sedmi pochvala za odvedenou práci není důležitá, co se týče jejich pracovní motivace. Berou pochvalu jako formu zpětné vazby, kdy poté vidí, že vykonávají svoji práci dobře a mají následně větší chuť pracovat. Po většinu času motivace přichází až poté, co dostanou pochvalu. Někteří z nich přirovnali pochvalu ke zdroji nové energie k jejich pracovní motivaci, která je pak lepší při budoucích pracovních výkonech. Na základě odpovědí můžeme usoudit, že se čeští respondenti přiklánějí o něco málo k femininní společnosti. Můžeme je tedy motivovat nemateriálními kompenzacemi, jako je pochvala za odvedenou práci.

U vietnamských respondentů je pochvala z větší části nedůležitá. Tento faktor je pro ně nepodstatný a nehraje u nich důležitý význam. Celkově deset respondentů (67 %) tvrdí, že je to pro ně absolutně nedůležité a v rámci jejich pracovní motivace má nulovou hodnotu. Na druhou stranu pět respondentů (33 %) pochvale připisuje malý kredit. Jedná se spíše o krátkodobou motivaci, ale jak bylo zmíněno, zase tak velkou váhu tomuto faktoru nedávají. Ze získaných dat můžeme říct, že z tohoto pohledu se více přiklání k maskulinní společnosti, kdy pochvala za odvedenou práci není tolik důležitá.

Finanční odměna (mzda/plat)

Na tento faktor se devět respondentů (56 %) s českou národností dívá tak, že je pro ně důležitá. Chtějí být dobře zaplacení a chtějí mít vysokou mzdu/plat. Buď na lepší finanční odměnu chtějí dosáhnout, tak se snaží více a jejich pracovní motivace vstoupá, anebo pokud je jejich finanční

odměna již vysoká, mají potřebu ukázat, že tu vysokou finanční odměnu mají oprávněně a má to také vliv na jejich pracovní motivaci v pozitivním smyslu. Pouze tři respondenti (19 %) zmínili, že finanční odměna pro ně není důležitá a momentálně ji do své pracovní motivace nezařazují. Další čtyři respondenti (25 %) přiznali, že pro ně finanční odměna hraje určitou roli, ale není tak důležitá. Znamená to, že mají po většinu času nastavenou určitou hranici, která tvoří jejich životní styl a náklady na žití. V momentě, kdy překročí zmiňovanou hranici, tak finanční odměna pomalu ztrácí na síle a nebude mít tak velký vliv. Z toho se přiklání k maskulinní společnosti, jelikož jsou více materiálně zaměřeni.

U vietnamských respondentů zmínilo sedm respondentů (50 %), že je tento faktor pro ně důležitý. Berou to jako samozřejmost, že se jedná o jeden ze základních pilířů jejich pracovní motivace. Pouze jeden respondent (7 %) přímo uvedl, že finanční odměna pro něj není v jeho pracovní motivaci důležitá. U šesti respondentů (43 %) s vietnamskou národností se objevovaly podobné odpovědi jako u českých respondentů. Mají nastavenou pomyslnou hranici, která pokrývá jejich životní náklady. Jakmile překročí tuto hranici, tak finanční odměna z jejich pracovní motivace začne mizet. Za pomoci uvedených výsledků je lze přiřadit k maskulinní společnosti.

Práce v kolektivu, nebo individuálně

Respondenti s českou národností preferují práci ve skupině. Osm dotazovaných (53 %) se přiklání k práci v kolektivu než k práci individuálně. Jde o atmosféru a možnost poradit se s kolegy a celkově nebýt na určité úkoly sám. Samotné pracovní nasazení kolegů má pak také vliv na jejich pracovní nasazení. Když vidí, že kolegové jsou motivovaní a mají vysoké tempo, tak je to inspiruje a snaží podávat také dobré pracovní nasazení. Na druhou stranu šest respondentů (40 %) se přiklání k práci, kde mohou pracovat samostatně a vyhovuje jim individuální práce než pracovat s kolektivem. Jde primárně o to, že si mohou nastavit vlastní tempo a vlastní způsob plnění úkolů. Nemusí se tedy ohlížet na kolegy a nedochází ke střetu zájmů. Dále je to tím, že nejsou omezováni výkonem kolegů, nemusí se přizpůsobovat jejich tempu a plní díky tomu rychleji úkoly. Pouze jeden respondent (7 %) nepreferuje ani jeden způsob a je mu to jedno. Z výsledků můžeme říct, že se přiklání ke kolektivismu, ale není to tak jednoznačné, jelikož je zde i vysoké zastoupení respondentů, kteří preferují pracovat individuálně.

Respondenti s vietnamskou národností jsou z velké části kolektivistická společnost. Konkrétně 11 respondentů, což je 73 % z celkového počtu, preferuje práci v týmu. Jde o to, že se mohou navzájem inspirovat a samotná přítomnost jiných kolegů je nutí pracovat více. Vidí, jaké pracovní nasazení jejich kolegové mají a jakých výsledků dosahují, a snaží se jim rovnat. Je to také o podpoře a možnosti obrátit se na své kolegy s prosbou o pomoc. Za pomoci synergie se poté plní úkoly lépe a snadněji s dosahuje cílů. Pouze tři respondenti (20 %) uvedli, že preferují samostatnější způsob práce a jeden respondent nepreferuje ani jeden způsob práce.

Mezilidské vztahy

Obě skupiny se v tomto ohledu shodují. Pro obě skupiny je velmi důležité mít pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti. Velká část respondentů to vnímá jako nejdůležitější část jejich pracovní motivace. Je pro ně extrémně důležité, aby si rozuměli s kolegy na pracovišti. Mezilidské vztahy pro ně tvoří celkovou atmosféru na pracovišti. Má to také značný vliv na jejich náladu v práci. V momentě, kdy mezilidské vztahy nejsou takové, jak by si představovali, tak budou mít kvůli tomu špatnou náladu, a pocítují, že se jim kvůli tomu snižuje chuť pracovat a celkově se snižuje jejich pracovní motivace a nasazení. V tomhle ohledu jsou obě strany silně kolektivisticky zaměřené.

Kolektivní versus individuální systém odměňování

Individuální systém odměňování má větší hodnotu pro české respondenty. Celkově 12 respondentů (80 %) upřednostňuje individuální systém odměňování. Je pro ně správné, když je každý odměňován na základě vlastních výsledků a pracovního nasazení. Nechtějí, aby někdo jiný bral kredit za práci, kterou oni vykonali, nebo naopak. Myslí si, že je tento systém více spravedlivý. Žádný z českých respondentů nevedl, že by preferoval kolektivní systém, ale tři respondenti (20 %) zmínili, že nepreferují ani jednu variantu a je jim to jedno, nebo zmínili, že kombinace obou těchto variant by mohla být dobrou cestou. Z výsledků můžeme usoudit, že v tomto ohledu směřují jednoznačně k individualismu.

U vietnamských respondentů byly odpovědi více vyvážené. O něco málo měl návrh individuální systém odměňování, kdy tuto variantu preferuje osm respondentů (53 %). Argumenty byly podobné jako u druhé skupiny. Každý by měl být odměněn na základě svého výkonu, a ne výkonu celého týmu. Ne každý podává v týmu stejné výsledky a připadalo by jim

nespravedlivé, kdyby byli stejně ohodnoceni. Na rozdíl od českých respondentů někteří preferují spíše kolektivní systém odměňování. K tomuto systému se přiklonilo šest respondentů (40 %). Myslí si, že v momentě, kdy je nastaven kolektivní systém odměňování, tak to tým více ucelí a bude jej to motivovat společně cíle dosáhnout. Mají společný cíl a měli by mít tedy i společnou odměnu. Jde tedy o to, že budou pracovat více jako tým než jako samostatné jednotky. Poslední respondent (7 %) zmínil, že nepreferuje ani jednu variantu a je mu jedno, jaký systém odměňování je zrovna využíván. Na rozdíl od české skupiny je to více vyvážené, ale přesto se o něco málo přiklání k individualistické společnosti, i když to není tak jednoznačné.

Vliv vedoucího práce

Pro 11 respondentů (73 %) s českou národností má vedoucí práce na jejich pracovní motivaci vliv. Je pro ně důležité, aby měli s vedoucím dobrý vztah. Vedoucí je pro ně zároveň mentorem, který by měl předávat své znalosti. Zároveň by měl být schopen poradit a nasměrovat správným směrem v momentě, kdy si nebudou vědět rady, jak postupovat dále. Mají pak větší chuť pracovat. Jejich práce bude daleko rychlejší a efektivnější. Měl by také umět dát zpětnou vazbu, umět pochválit za dobře odvedenou práci, ale zároveň umět správně vypíchnout nedostatky. Zbývající čtyři respondenti (27 %) tvrdí, že vedoucí práce nijak neovlivňuje jejich pracovní motivaci či pracovní nasazení. Vedoucí pro ně není důležitým faktorem v rámci jejich pracovní spokojenosti a motivace.

Na straně vietnamské kultury bylo celkem u 13 respondentů (87 %) zmíněno, že vedoucí ovlivňuje jejich pracovní motivaci a mají potřebu mít se svým vedoucím dobrý vztah. Je také důležitá komunikace s nadřízeným, která tak má pozitivní vliv na efektivitu práce. Také zmiňovali, že vedoucí funguje jako mentor, který má předávat znalosti a v různých situacích umět podržet a podpořit. Musí tam být důvěra na obou stranách, aby to dávalo smysl. Měl by být rozumný, a ne příliš přísný. V momentě, kdy je příliš přísný, tak někteří respondenti pracují pod stresem, což má negativní vliv na jejich pracovní motivaci.

U obou skupin můžeme říct, že se jedná o společnosti s nízkou vzdáleností moci. Obě strany vyžadují od svého nadřízeného otevřenost. Chtějí mít tu možnost se na něj obrátit s problémy a vidí v něm spíše demokratického vedoucího než autokratického vedoucího.

Možnost podílet se na rozhodování a plánování

Možnost podílet se na rozhodování je pro osm respondentů (53 %) nedůležitá a sedm respondentů (47 %) vnímá možnost podílet se na rozhodování a plánování jako součást jejich motivace. Vidí, že dělají svoji práci dobře, když jim vyšší vedení dá možnost projevit svůj názor. Mají možnost poukázat, co si myslí, co by mohlo být správně a jakým směrem by chtěli jít.

U vietnamských respondentů se jednalo o devět lidí (60 %), kteří se rádi podílejí na plánování cílů. Vnímají tu možnost jako pozitivum, kde mají možnost cíle organizace usměrňovat takovým směrem, aby byly reálně dosažitelné. Berou to taky jako formu výzvy a možnosti, kde se mohou vzdělávat a posouvat se. Zbýlých šest respondentů (40 %) uvádí, že tato možnost pro ně není důležitá. Můžeme vidět, že vzdálenost moci je o něco nižší u vietnamských respondentů, ale ten rozdíl není tak razantní.

Dostávání konkrétních úkolů versus mít určitou volnost

U českých respondentů převahovala volba mít předem dané pokyny k práci. Konkrétně osm respondentů (54 %) je radši, když mají předem zadáno, co mají dělat. Tvrdí, že jim to usnadňuje práci tím, že rovnou ví, co mají dělat, a ušetří jim to čas. Na druhou stranu pět respondentů (33 %) preferuje spíše volnost v práci, protože vědí, co mají dělat, a ta volnost jim dává prostor si naplánovat práci podle sebe. Mají možnost být více kreativní a nepotřebují tedy pokyny k práci. Celkově dvě osoby (13 %) zmínily, že nepreferují ani jednu variantu a jsou otevřeny oběma variantám.

U vietnamské kultury je tomu naopak. Větší část respondentů (60 %) preferuje spíše volnost. Mají větší prostor být kreativní a stačí jim pouze nastavený cíl. Mají rádi, když jim firma ponechá volnost a dává jim volnost a důvěru, jak se k tomu cíli dostanou. Pouze čtyři respondenti (27 %) preferují dostávat spíše konkrétní pokyny. Dostanou předem určenou cestu, po které mají jít, a ví, že na nic nezapomenou. Dále ví, že v momentě, kdy mají předem dané úkoly, tak se nestane, že udělají něco špatně. Stejně jako u české kultury pouze dva lidi (13 %) nedávají přednost ani jedné z variant a je jim to jedno.

Ze získaných dat můžeme usoudit, že česká strana má v tomto ohledu vyšší vzdálenost moci než vietnamská kultura.

Jistota pracovního místa

Obě skupiny z velké části nevnímají faktor, který by byl součástí jejich pracovní motivace. Na české straně se jedná o 67 % respondentů (10), kteří uvedli, že jistota pracovního místa je nijak neovlivňuje a tento faktor nevnímají jako důležitý. U vietnamské kultury se jedná o 73 %, což je 11 respondentů, kteří také tvrdí, že je to pro ně nedůležitým faktorem. Obě skupiny zmiňovaly, že je to tím, v jaké životní fázi se vyskytují. Nemají žádné závazky a jsou si vědomy svých schopností a myslí si, že se dokáží prosadit i jinde. Další argument byl, že je to něco, co se nedá úplně ovlivnit, a proto se snaží tento faktor ignorovat. Na druhou stranu u pěti českých respondentů (33 %) a čtyřech vietnamských respondentů (27 %) je jistota práce důležitá.

Obecně lze říci, že u obou skupin je nízká míra vyhýbaní se nejistotě. Faktor, že nemusí mít jistou pracovní pozici, je důležitý.

Zkoušení nových pracovních pozic

V tomto ohledu jsou čeští respondenti více otevřeni tomu zkoušet nové pracovní pozice. Celkově devět respondentů (60 %) odpovědělo, že jsou k tomu otevřeni, jelikož budou mít možnost zkusit něco nového. Budou mít možnost naučit se novým věcem a schopnostem. U vietnamské kultury je k tomuto otevřeno pouze šest respondentů (40 %). Dalším zmiňovaným argumentem bylo, že to napomáhá pochopení pozice a kolegů, kteří na té dané pracovní pozici pracují. Respondenti, kteří tuto možnost moc nevyužívají, tvrdí, že nepotřebují zkoušet nové pracovní pozice z důvodu, že se chtějí spíše zdokonalovat na pozici, na které momentálně jsou. Zde můžeme vidět, že z tohoto hlediska mají čeští respondenti nízkou míru vyhýbaní se nejistotě. U vietnamských respondentů tomu je naopak, ti se raději drží toho, co znají a tam se snaží posouvat.

Standartní řešení úkolu nebo otevřenost novým postupům a inovacím

V tomhle ohledu je to u české kultury téměř vyrovnané, sedm respondentů (53 %) tvrdí, že preferují standartní řešení, využívají raději způsoby, které jsou ověřené a fungují. Nevidí smysl

ve zkoušení nových postupů, když ty staré fungují. Standartní postupy jim vyhovují a práce se jim dělá dobře a rychle. Co se týče nových postupů a inovací, tak ty preferuje celkem šest lidí (40 %). Dává jim to prostor k tomu, aby mohli být kreativní a možnost nalézt rychlejší a efektivnější způsoby než ty, které využívali. Pouze jeden člověk zmínil, že nepreferuje ani jednu variantu a využívá kombinaci obojího.

Vietnamci jsou o něco otevřenější k novým postupům a inovacím. Celkem devět Vietnamců (60 %) preferuje zkoušet nové pracovní postupy a inovace. Často to spojují s možností být kreativní a že to neguje určitou část rutinní práce. Dále se jedná o možnost, kdy mohou nalézt lepší a efektivnější variantu, než byl starý způsob řešení úkolů. Standartního postupu se drží celkem šest Vietnamců (40 %).

Ze získaných dat lze usoudit, že Vietnamci mají v tomto okruhu nižší míru vyhýbání se nejistotě. Raději zkusí nové postupy a inovace, aby nabourali určitý stereotyp v práci a mohli být kreativní. U české kultury je o něco vyšší míra vyhýbání se nejistotě, která ale není tak jednoznačná.

Osobní rozvoj

Obě skupiny označily tento faktor velmi vysoko ve svém žebříčku pracovní motivace. Na české straně tento faktor zmínilo 14 lidí (93 %) a na straně vietnamské to bylo 13 lidí (87 %). Obě skupiny vnímají tento faktor velmi silně. Chtějí se neustále posouvat a učit se novým věcem. V zaměstnání tento faktor vyžadují a berou to jako velmi podstatnou věc. Mají chuť se seberealizovat a posouvat své limity. Ze strany české kultury se jednalo pouze o jednoho člověka (7 %), který osobní rozvoj nevnímá jako faktor, který ovlivňuje jeho pracovní motivaci. U vietnamské kultury to byli dva respondenti (13 %), kteří uvedli, že osobní rozvoj neovlivňuje jejich pracovní motivaci. Na základě odpovědí respondentů lze říct, že obě skupiny jsou spíše dlouhodobě orientovány, protože mezi jejich hodnoty se řadí učení a seberealizace.

Pracovní uznání

Pro deset českých respondentů (67 %) je pracovní uznání důležité v rámci jejich pracovní motivaci. Vidí to jako pomyslný vrchol, kam se mohou ve své kariéře dostat. Je pro ně motivující se na tento vrchol dostat. Za pomoci pracovního uznání dostávají i impuls ve formě

zpětné vazby, který jim říká, že to, co dělají, dělají dobře. Chtějí být uznáváni svým okolím a bráni jako lidé, kteří se ve svém oboru vyznají. Z toho pět respondentů (33 %) uvedlo, že pracovní uznání pro ně není důležitým faktorem.

U vietnamských respondentů to bylo poměrně vyrovnané. O něco málo více bylo respondentů s názorem, že pracovní uznání nehraje zas tak důležitou roli v jejich pracovní motivaci, konkrétně to bylo osm respondentů (53 %). Pro sedm respondentů (47 %) tento faktor roli hraje. Vidí v tom určitou kredibilitu za svoji práci, kterou vykonávají. V tomto směru mají čeští respondenti větší míru krátkodobé orientace na rozdíl od vietnamských respondentů, protože se více zaměřují na vlastní úspěch.

Flexibilita

Flexibilita v zaměstnání je poměrně důležitá pro obě strany. Ze strany české kultury ji v práci vyžaduje deset respondentů (67 %) a pět respondentů (33 %) tuto možnost nevyžaduje. Tuto možnost respondenti vyžadují hlavně kvůli možnosti nastavit si svoji pracovní dobu. Oni sami ví, kdy se jim pracuje nejlépe a nejvíce efektivně. Flexibilní pracovní doba je pro ně tedy velmi důležitá. Mohou si podle sebe uspořádat a naplánovat svůj den. Někteří z nich zmiňovali i možnost pracovat z domova, kde tuto možnost také vnímají jako velké pozitivum.

U respondentů s vietnamskou národností to bylo obdobné. Pro 11 z nich (73 %) je flexibilita důležitá. Mají lepší výsledky i pracovní nasazení, když si mohou sami nastavit, kdy budou pracovat. Dává jim tu možnost rozložit si čas podle svého a ví, kolik času jakému úkolu potřebují věnovat. Také zmiňovali stejný argument jako čeští respondenti, a to, že si mohou podle své práce a svých potřeb naordinovat svůj pracovní den tak, aby byl co nejefektivnější.

Obě skupiny jsou v tomto ohledu zaměřeny na dlouhodobou orientaci. Vyhovuje jim, že si mohou přizpůsobit svůj den svým potřebám, ale zároveň si obě skupiny uvědomují, že to chce určitou zodpovědnost a sebekontrolu, kde právě tyto atributy patří mezi základní znaky dlouhodobé orientace. Také si uvědomují, že je zapotřebí udržet určitou kvalitu své práce a hlavními jsou dosažené cíle.

Obsah (náplň práce) a zajímavost práce

Pro obě strany je obsah práce velmi důležitý. Všichni respondenti na obou stranách kultur zmínili, že je to silný motivační faktor. Někteří z nich potvrdili, že se jedná ten nejdůležitější faktor v jejich pracovní motivaci. Práce je musí bavit a dávat smysl, nedokáží efektivně pracovat, pokud je práce nebude bavit nebo jim nebude dávat smysl. U některých respondentů to může vést i k tomu, že si budou hledat nové zaměstnání či novou pracovní pozici. Z dlouhodobého hlediska nedokáží pracovat někde, kde je práce nebaví.

5 DISKUSE

Jak už bylo zmíněno v oddílu věnovaném analýze dat, nebyly stanoveny žádné hypotézy, které by se měly potvrdit, nebo vyvrátit. V této kapitole následuje závěr kvalitativního výzkumu zaměřeného na zjištění a odhalení rozdílů v pracovní motivaci generace Y Čechů a Vietnamců.

Provedeného kvalitativního výzkumu se zúčastnilo celkově 15 respondentů na každé straně kultury. Všichni respondenti měli vysokoškolské vzdělání a poměr pohlaví byl na obou stranách stejný, to znamená, že ve každé skupině byl poměr respondentů 60 % mužských respondentů a 40 % respondentů ženského pohlaví.

Dle získaných informací od respondentů se zjistilo, že se v některých faktorech, které považují za důležité a mají vliv na jejich pracovní motivaci, shodují. Nejdůležitějším faktorem je obsah práce. Jedná se o nejefektivnější formu, jak motivovat své zaměstnance, a je jedno, zda je zaměstnanec české nebo vietnamské národnosti. Obsah práce je natolik důležitý, že kvůli nespokojenosti bude pracovní motivace u zaměstnanců klesat a jejich pracovní nasazení bude nízké až zcela neproduktivní. Dlouhodobá nespokojenost může vyústit k tomu, že o svého zaměstnance může firma přijít. Je dobré dlouhodobě pozorovat, zda je zaměstnanec spokojený s pracovní náplní, kterou vykonává. Pokud není spokojen, je zapotřebí jeho práci nastavit tak, aby pro něj byla pracovní náplň zajímavá. V krajním případě by se dalo využít rotace práce a nalézt pro zaměstnance vhodnější pracovní pozici, kde by zaměstnanci náplň práce dávala větší smysl. Toto tvrzení podporuje i Kazdová (2012), která tvrdí, že si lidé z generace Y vybírají své zaměstnání na základě toho, zda je pro ně pracovní náplň zajímavá a jestli je bude bavit.

Dalším důležitým faktorem jsou mezilidské vztahy, které jsou též důležité pro obě kultury. Pro obě skupiny mezilidské vztahy tvoří atmosféru na pracovišti. Je pro ně extrémně důležité, aby mezilidské vztahy byly pozitivní. Má to celkově vliv na jejich náladu, a tím pádem i na pracovní motivaci. Zaměstnanci generace Y potřebují k podávání kvalitního pracovního výkonu pohodu na pracovišti. Špatné mezilidské vztahy mohou zapříčinit to, že atmosféra na pracovišti nebude ideální, a to bude mít vliv na celkovou náladu zaměstnanců. Pracovní motivace bude klesat a u některých jedinců to může být i impulsem k tomu, aby opustili své zaměstnání a našli si případně jinou práci. Zaměstnavatel či manager by měl mezilidské vztahy korigovat, aby

nevznikaly špatné mezilidské vztahy, případně skládat týmy ze zaměstnanců, kteří si navzájem rozumí.

Z kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že většina Vietnamců (73 %) preferuje práci ve skupině. Lze říci, že je lepší umožňovat vietnamským zaměstnancům práci v kolektivu. Pracuje se jim lépe v týmu, kde si mohou navzájem poradit a motivovat. Z tohoto pohledu lze říct, že se jedná o kolektivistickou společnost. Toto tvrzení podporuje i výzkum Hofstedeho (2010), který Vietnamce řadí ke kolektivistické společnosti. U českých respondentů byly preference více vyvážené, přesto Češi preferují o něco více (53 %) práci v kolektivu. U českých respondentů může probíhat práce jak kolektivně, tak i individuálně.

Někteří Češi (40 %) preferují individuální práci, jelikož mají větší prostor pro svoji práci a nedochází ke střetu zájmu. Nebudou závislí na práci a pracovním nasazení ostatních kolegů. U českých zaměstnanců je tedy dobré nastavit pracovní způsob na základě toho, co konkrétnímu respondentovi vyhovuje, zda se jedná o práci ve skupině, nebo raději pracuje sám.

S prací v kolektivu souvisí i způsob odměňování. V tomto směru jsou dle výzkumu čeští respondenti hodně individualisticky zaměřeni. Pro českého zaměstnance je důležité, aby ohodnocení bylo na základě schopností a výsledků každého jedince. Jsou přesvědčeni, že každý pracuje jinak a každý má jiné pracovní výsledky a podle toho by měl být každý ohodnocen. Nechtějí, aby byli ohodnoceni na základě práce jiného kolegy, a to platí i v opačném směru. Může se stát, že pracovní motivace může klesnout v momentě, kdy všichni budou mít stejné ohodnocení. U českého zaměstnance bychom doporučili volit individuální systém odměňování. Vietnamští zaměstnanci jsou v tomhle ohledu více flexibilní, i když preferují o něco více individuální systém. Zde by se volil způsob odměňování na základě způsobu plnění práce. Naskytuje se zde i možnost kombinace obou způsobů, kdy je každý odměněn na základě individuálního výkonu a kolektivně na základě dosaženého společného cíle.

Manager jako vedoucí musí být schopen správně motivovat své zaměstnance. Vedoucí má pro obě kultury značný vliv. Berou svého vedoucího jako mentora, který by jim měl předávat zkušenosti. Musí umět správně komunikovat se svými podřízenými a nebýt příliš striktní. Když je manager příliš striktní, může to být pro zaměstnance stresující situací a bude to mít negativní vliv na jeho pracovní motivaci. Doporučil bych, aby manager nebo zaměstnavatel dával

zaměstnancům konstruktivní kritiku, aby věděli, kde mají nedostatky, a mohli na nedostatecích pracovat. Na druhou stranu musí umět i pochválit za dobře odvedenou práci. Hlavní myšlenkou toho není pochvala, ale zase se jedná o zpětnou vazbu, kdy zaměstnanec ví, že vykonává svoji práci dobře a může ho to motivovat při budoucích činnostech.

Ze získaných informací z odborné literatury v teoretické části se zjistilo, že generace Y se zajímají o osobní rozvoj a vyhledávají možnosti, jak se vzdělávat v oblastech, které je zajímají. Podle toho si hledají a vybírají pracovní pozice. Rozhovory s respondenty mi toto tvrzení potvrdilo. Je pro ně důležité, aby se v práci rozvíjeli v rámci své seberealizace a získávali nové schopnosti a dovednosti. Manager či zaměstnavatel je musí umět správně stimulovat a poskytnout jim možnosti se rozvíjet a podle toho jim stanovovat různé úkoly, které by mohly být zároveň výzvou k tomu, aby se se svými znalostmi a dovednostmi posunuli. Určitě bychom doporučili zařadit různé kurzy a workshopy s tématy, které zaměstnance zajímají. Zbytečně je nenutit do workshopů nebo kurzů, které by je tématem nezajímaly.

Bylo zjištěno, že pro obě skupiny má roli i kariérní růst. Pro české zaměstnance z generace Y je kariérní růst velmi důležitý, až 100 % respondentů zmínilo, že možnost kariérního růstu je v rámci jejich pracovní motivace důležitá. Až 73 % Vietnamců vnímá důležitost tohoto faktoru v jejich motivaci. Mileniálové jsou velmi ambiciózní a chtějí v životě něco dokázat. Zaměstnavatel musí umět poskytnout svému zaměstnanci kariérní rozvoj a je jedno, jestli se jedná o zaměstnance z české nebo vietnamské kultury. Zaměstnavatel může své zaměstnance motivovat tím, že jim umožní postupovat v kariéře směrem nahoru a poskytnutím této možnosti stimuluje pracovní motivaci svých zaměstnanců. Neposkytnutí této možnosti může mít i negativní vliv na motivaci zaměstnanců. Jejich motivace může naopak klesat a může to dojít až k závěru, kdy si bude zaměstnanec hledat novou práci. Někteří respondenti si vybírají i zaměstnání na základě toho, jestli tam je možnost kariérního růst či nikoliv.

Dalším poměrně důležitým faktorem může být flexibilita v práci. Pro obě kultury je flexibilita určitě žádoucí, pokud to povaha práce dovoluje. Důležitým aspektem, proč vlastně je flexibilita důležitá, je to, že se jedná o zaměstnance z generace Y. Pro mileniály je důležité mít v životě flexibilitu a možnost si přizpůsobovat práci svým potřebám. Všem zaměstnavatelům bych doporučil zařazení možnosti flexibility, pokud to povaha práce dovoluje. Poskytnutí flexibility, ať už se jedná o flexibilní pracovní dobu nebo práci z domova, je pro některé zaměstnance

velmi motivujícím faktorem. Zaměstnanci ocení možnost si určovat svoji pracovní dobu, sami ví, kdy je jejich práce nejvíce efektivní a kdy naopak není. Na druhou stranu je důležité, aby si zaměstnanec uvědomoval, že kvalita odvedené práce musí být na určité úrovni.

Co se týče finanční odměny, nelze zcela říct, že je to důležitý faktor pro obě kultury. Často se respondenti zmiňovali o určité hranici mající vliv na jejich pracovní motivaci. Tou hranicí je částka, která pokrývá jejich životní náklady, a pro některé zaměstnance od té hranice začíná být finanční odměna méně zajímavá. Nevnímají tedy peníze v konzumním smyslu, ale spíš jako prostředek, jak financovat své životní náklady a životní styl. Zaměstnavatel by měl umět tuto hranici odhadnout a případně nebát se konzultovat se svým zaměstnancem výši mzdy/platu. Mileniálové dle odborné literatury nejsou velkými materialisty, a proto nejsou peníze tak velkým motivátorem. Většina zaměstnanců z obou kultur si cení svého času a svých schopností a chtějí za to být adekvátně zaplacení. Podhodnocením práce svých zaměstnanců se může stát, že se budou cítit nedocenení a může to naopak působit na zaměstnance negativně.

Pochvala za odvedenou práci není tolik důležitým motivátorem. U českých zaměstnanců bude pochvala efektivnější než u vietnamských zaměstnanců. Každopádně pochvala za odvedenou práci nemá žádný negativní vliv na pracovní motivaci u obou skupin. Proto si myslím, že by měl manager jednou za čas dávat pochvalu za dobře odvedenou práci u obou kultur. U českých zaměstnanců může být pochvala motivující a u některých vietnamských zaměstnanců také. Pochvala může být brána jako forma zpětné vazby, kdy zaměstnanci vidí, že práci, kterou vykonávají, dělají dobře.

Možnost podílet se na plánování a projevit svůj názor hraje významnější roli u vietnamské kultury. Jsou rádi, když mají tu možnost vyjádřit svoje poznatky. Účast na plánování a rozhodování může být efektivní motivační technikou. Manager by měl dávat svým zaměstnancům prostor vyjádřit vlastní názor. Pokud bude zaměstnanec chtít, tak svůj názor vyjádří, když k tomu bude mít prostor. U české kultury byly odpovědi hodně vyvážené, ale respondenti nemají tak velkou potřebu se podílet na rozhodování.

Při zadávání a plnění úkolů je lepší dávat českým zaměstnancům předem konkrétní pokyny k vykonávání určité práce. Jejich práce je pak efektivnější a ovlivňuje to jejich pracovní motivaci, když ví přesně, co mají dělat. Na druhou stranu vietnamští zaměstnanci ve své práci

preferují více volnosti. Při volnosti mohou být kreativní, a to může přinést i rychlejší výsledky. Preferují, když jim jejich zaměstnavatel dá pouze cíl, kterého mají dosáhnout, a ponechá jim volnost, jak k cíli dojdou. Myslíme si, že je zde velmi důležitá komunikace mezi managerem a podřízeným zaměstnancem a je jedno, o jakou národnost se jedná. Manager by měl správně vykomunikovat, co podřízenému více vyhovuje. Důležitým aspektem pro to, jakou formu zvolit, je také samotný úkol. Bude záležet o jaký konkrétní úkol se bude jednat.

Při plnění úkolů dávají čeští respondenti přednost standardnímu řešení a vietnamští zaměstnanci zase preferují nové postupy a inovace. To však neznamená, že by nevyužívali i opačný způsob. Zase bude záležet na daném úkolu a typu práce. Doporučil bych nechat zaměstnancům u obou kultur volnou ruku v tomto směru, aby si sami vybrali, co jim bude více vyhovovat a práce byla efektivní.

V rámci seberealizace jsou čeští respondenti více otevřeni zkoušet nové pracovní pozice. Vyzkoušet jinou pozici a rozvíjet své znalosti na dané pozici. Vyzkoušet si něco nového a případně nalézt pozici, která by mohla jedinci sednout více. Vietnamští zaměstnanci tomu tolik otevřeni nejsou. Raději zůstávají na svých pozicích a tam se snaží posouvat a zlepšovat se. Doporučil bych ve firmě zavést rotaci práce pro zaměstnance, kteří jsou otevřeni tomu vyzkoušet si nové pracovní pozice. Na druhou stranu bych zbytečně nenutil své zaměstnance do jiné pracovní pozice, pokud sami nebudou chtít. Mohou být na jiné pozici nespokojeni a jejich pracovní motivace může klesat.

Co se týče pracovního uznání, tento faktor je více zajímavý pro české zaměstnance. Vidina toho, že budou úspěšní a dostane se jim pracovního uznání, je pro ně motivující. Pro vietnamskou kulturu uznání není tolik důležité a mělo by přijít přirozeně. Nejméně důležitým faktorem pro obě kultury je jistota práce. Pomocí zaručené/jisté práce nelze své zaměstnance dostatečně motivovat, aby pracovali lépe. Varianta, kdy naopak nemají jistou pracovní pozici, není také faktorem, který by mohl ovlivňovat jejich pracovní motivaci. Několik respondentů zmínilo, že jistota práce začíná mít větší váhu, ale je to především kvůli současné situaci (Covid-19).

6 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala problematikou pracovní motivace. Pro zaměstnavatele je důležité správně a efektivně motivovat své zaměstnance. Jedná se o důležitou součást řízení podniku. Zaměstnanci formují firmu a jsou hlavním pilířem růstu společnosti.

Na pracovním trhu se lze setkat se zaměstnanci i jiných národností, než jsou Češi. Jednou z těchto národností jsou Vietnamci. Jedná se o jinou kulturu, než je kultura česká. Pro zaměstnavatele je dobré tyto dvě kultury rozlišovat a umět správně své zaměstnance motivovat a jednat s nimi, aby byli spokojeni a podávali maximální pracovní výkony.

Teoretická část diplomové práce se věnovala tématu motivace. Zmiňuje se o různých motivačních teoriích, dále se zabývá základní definicí kultury a rozdělením kultur do dimenzí kultur podle holandského vědce Hofstedeho. Teoretická část také definuje základní pojetí generace X a Y a poukazuje na základní rozdíly mezi těmito generacemi.

Hlavním cílem praktické části bylo zjistit důležitost různých faktorů v rámci pracovní motivace obou kultur. Za pomoci strukturovaných rozhovorů bylo zkoumáno, co je pro každou kulturu důležité a jaké rozdíly nebo naopak podobnosti jsou v jejich pracovní motivaci.

Za pomoci kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že nejdůležitějším faktorem v pracovní motivaci je pro obě kultury pracovní náplň. Pro mileniály obou kultur je velmi důležité to, aby je práce bavila a dávala jim smysl. Tento výsledek podporuje i odborná literatura. Dalším společnými faktory jsou například kariérní a osobní růst. Pro české i vietnamské zaměstnance je důležité, aby v zaměstnání měli možnost se kariérně posouvat dál. To stejné platí pro jejich seberozvoj, mají chuť a nadšení pro vzdělávání. Chtějí se rozvíjet a posouvat svoje schopnosti a dovednosti. Dalším společným faktorem jsou mezilidské vztahy, které velmi ovlivňují pracovní motivaci a celkově chuť vykonávat práci. To jsou hlavní faktory, na které by se měly firmy zaměřit, aby pozitivně ovlivňovaly pracovní motivaci zaměstnanců s českou a vietnamskou národností.

Rozdíly lze pak vidět hlavně v tom, zda chtějí zaměstnanci pracovat v kolektivu, nebo individuálně. Vietnamští zaměstnanci jsou v tomto ohledu silně kolektivisticky zaměřeni a rádi pracují v kolektivu. Na druhou stranu u českých zaměstnanců ta preference není tak

jednoznačná a bude záležet na každém jedinci, jaký způsob bude preferovat. Dalším rozdílem je systém odměňování, kde jsou čeští zaměstnanci velmi individualistickou společností a vyhovuje jim individuální odměňování. U vietnamských zaměstnanců je preference odměňování více vyvážená.

Dále se zjistilo, že nejméně důležitým faktorem je pro obě kultury jistota práce. Jistotu práce nevnímají jako tak důležitý faktor, který by mohl ovlivňovat jejich pracovní motivaci.

Na závěr lze říct, že kulturní odlišnosti v pracovní motivaci mileniálů nejsou příliš odlišné, co se týče druhů faktorů, který mají na jejich pracovní motivaci vliv. Nelze jednoznačně říci, že všechny Čechy lze motivovat stejným způsobem, a to platí i pro Vietnamce. Zaměstnavatel může v některých okolnostech motivovat své zaměstnance hromadným způsobem na základě toho, do jaké kultury patří. V konečném závěru je nastavení pracovní motivace individuální záležitostí a každý vnímá svoji pracovní motivaci svým způsobem, která se během let může měnit na základě stanovených hodnot, které momentálně daný jedinec má. Zaměstnavatel by měl brát na vědomí individuální potřeby každého svého zaměstnance a podle toho svého zaměstnance motivovat.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ADAIRD, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
- DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FARKAŠOVÁ, Dana a kol. *Výzkum v ošetrovatelství*. 1. vyd. Martin: Osveta, spol. s r. o., 2006. ISBN 80-8063-229-4.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4., přepracované a rozš. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

HOFSTEDE, Geert H., HOFSTEDE, Gert Jan a Michael MINKOV. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, c2010. ISBN 978-0-07-166418-9.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny – teorie – praxe*. Praha: Grada, 2013. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-4229-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

LEHMANNOVÁ, Zuzana. *Kulturní pluralita v současném světě*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2000. ISBN 80-245-0073-6.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MCCRINDLE, Mark a Emily WOLFINGER. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press, 2009. ISBN 1742230350.

MEAD, Richard a Tim G. ANDREWS. *International management: culture and beyond*. 4th ed. Hoboken: John Wiley, 2009. ISBN 978-1-405-17399-5.

- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-x.
- PINK, Daniel H. *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-671-6.
- PINNINGTON, Ashly a Tony EDWARDS. *Introduction to human resource management*. New York: Oxford University Press, 2000. ISBN 9780198775430.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Interkulturní marketing a komunikace v zemích EU*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-7318-035-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Elektronické zdroje

Hofstede Insights. *Compare countries* [online]. 2019 [cit. 2019-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

InnerActive. *Motivation Self Assessment* [online]. 2011 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <http://inneractiveleadership.ca/content/wp-content/uploads/2015/10/assess-for-autonomy-purpose-and-mastery.pdf>

KAZDOVÁ, Alena. *Vyžadujeme od zaměstnanců vysoký výkon, nabízíme tvůrčí a motivující prostředí.* [online]. 2012 [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-56013620-vyzadujeme-od-zamestnancu-vysoky-vykon-nabizime-tvurci-a-motivujici-prostredi>

Managementmania. *Mcgregerova teorie XY (Mcgregor's XY Theory)* [online]. 2016 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

MindTools. *Pinks Autonomy, Mastery and Purpose Framework* [online]. 2021 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/autonomy-mastery-purpose.htm>

REZLEROVÁ, Jaroslava. *Příchod generace Y na trh práce.* [online]. iDNES 2009 [cit. 2020-11-27]. Dostupné z <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>

BARKLEY, Albert. *Guidelines to Structure Interview Question for Qualitative Research.* [online]. The academic papers 2019 [cit. 2020-01-10]. Dostupné z: <https://www.theacademicpapers.co.uk/blog/2019/05/31/guidelines-to-structure-interview-questions-for-qualitative-research/>

THOMAS, Jakob, *Autonomy Mastery Purpose: How to Use Author Daniel Pinks Framework to Successfully Motivate Your team* [online]. Toggltrack 2019 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://toggl.com/blog/autonomy-mastery-purpose>

TOUŠEK, Laco. *Narativní (biografické) interview.* [online]. 2014 [cit. 2020-3-16]. Dostupné z: <http://www.antropologie.org/cs/metodologie/narativni-biograficke-interview>

8 PŘÍLOHY

Otázky pro rozhovory s respondenty:

1. Jaká je vaše profese?
2. Jakou vysokou školu a obor jste vystudoval/a?
3. Kolik Vám je let?

1. Jakou roli pro Vás hraje možnost kariérní růst, nebo možnost povýšení?
2. Je pro Vás důležitá pochvala za práci, kterou jste vykonali/a?
3. Jak vnímáte finanční odměnu (mzdu/plat) ve Vaší pracovní motivaci?
4. Pracuje se Vám lépe ve skupině, nebo samostatně?
5. Jak vnímáte důležitost (pozitivních) mezilidských vztahů s kolegy (ne nadřízení) na pracovišti?
6. Preferujete individuální nebo kolektivní systém odměňování a proč (Odměňování na základě rovnosti – dát každému stejnou odměnu, nebo na základě výsledků každého jednotlivce)?
7. Jaký vliv na Vaši pracovní motivaci má Váš vedoucí?
8. Je pro Vás důležité mít možnost podílet se na plánování a rozhodování, co se týče cílů organizace/projektu?
9. Pracuje se Vám lépe, když dostáváte konkrétní pokyny k výkonu práce, nebo když máte určitou volnost.
10. Vnímáte určitým způsobem jistotu pracovního místa/zaměstnání?
11. V rámci seberealizace, jste ochotni zkoušet nové pracovní pozice?
12. Preferujete standartní řešení úkolů, nebo jste otevřeni novým postupům a inovacím?
13. Jak vnímáte osobní rozvoj, možnost se učit a zdokonalovat sebe?
14. Je pro Vás důležité pracovní uznání (být brán, jako profesionál ve svém oboru)?
15. Jste zastáncem flexibilní pracovní doby? (práce z domova, mimo pracoviště, nastavit si, kdy budu pracovat)?
16. Jaký vliv má obsah, zvláštnost (zajímavost) práce a pracovní náplň na Vaši pracovní motivaci?

Respondent 1 - VN muž

Profese: Obchodní zástupce,

Vysoká škola a obor: ČZU, Provoz a ekonomie, Bc.

Věk: 26 let

1. Momentálně pro mě nehraje velkou roli. V tomto zaměstnání je pro mě důležitější se něco naučit. Uvědomuji si, že kariérní růst pro mě bude hrát větší roli až v budoucnu, ale ne teď.
2. Určitě je důležitá, ale když se pochvala nedostaví, tak to nebude mít negativní vliv na moji pracovní motivaci. Pochvalu přijímám rád, ale když se nedostaví, tak to neřeším popravdě. Při své práci na tento faktor příliš nemyslím.
3. Peníze jsou pro mě určitě důležitější. Dřív jsem peníze tolik nevnímal, spíše jsem vnímal to, jak se posouvám znalostmi. Momentálně je tomu tak, že peníze jsou pro mě velmi důležité.
4. Rozhodně se mi pracuje lépe týmově. Je to tím, že jsem hlavně extrovert a potřebuji kolegy. Jsem typ člověka, který potřebuje k té práci lidi, ten tým, aby se mnou spolupracovali. V tomto období, kdy kvůli Covidu pracuje po většinu času doma a sám, tak se trápím. Moje výsledky jsou horší, než jsem pracoval v kanceláři.
5. Hodně to vnímám, myslím si, že je to nejdůležitější věc v mé pracovní motivaci. Je pro mě důležité mít dobré vztahy s kolegy a rozumět si s nimi. Popravdě si myslím, že to pro mě má větší váhu i než peníze.
6. Preferuji individuální systém odměňování určitě. Každý by měl být odměněn podle svého výkonu, a ne podle výkonu celého týmu.
7. Určitě musíš mít dobrý vztah se svým vedoucím. Je to dobré vycházet dobře s nadřízeným, ale i s přímým vedením. V momentě, kdy máš problém, tak jsou to přímo oni, kdo dokážou ten tvůj problém vyřešit. Vše by, ale mělo být na úrovni profesního vztahu a ne kamarádského.
8. Ano je určitě to vnímám jako pozitivum. Mít možnost podílet se na stanovení cílů, kdy budu vědět, že ty cíle budou reálný a dosažitelný, protože jsem se na jejich tvorbě podílel. Tato možnost mi dost sedí a má to značný vliv na moji práci.
9. Záleží na situaci. Moje práce mi, ale umožňuje mít určitou volnost a můžu si dělat věci, jak chci. Od mojí firmy dostanu pouze čísla, který musím splnit a ta variabilita toho, jak dosáhnu toho cíle je na mě. Preferuji spíše tu volnost.
10. Záleží na situaci. Když budu vědět, že se budu o své pracovní místo dělit s někým, tak určitě zaberu více. To je jediná situace, kdy by to mělo na mě vliv. Jinak si myslím, že pracuji pořád stejně.
11. Popravdě moc ne. Vybírám si pracovní pozice a snažím se na té pozici vydržet, co nejdéle. Tu práci využívat na plno a zlepšovat se v té práci, ve které jsem.
12. Obojí je pro mě přijatelné, ale většinu úkolů řeším sám a pokaždé řeším úkoly jiným způsobem. Přiklonil bych se spíše k novým postupům, ale nebráním se ani zasetým postupům, který už mám najetý.
13. Je to pro mě obrovský faktor. Je to vlastně důvod, proč jsem zůstal v mojí nynější práci, i když jsem dostal nabídku na lépe placenou práci. Mám velkou možnost se hodně rozvíjet a vzdělávat se v moji momentální práci.
14. Upřímně to nijak nevnímám a není to pro mě důležité. Je to určitě hezké, ale ne důležité.
15. Jsem velkým zastáncem flexibility. Určitě mám lepší výsledky i výkon, když si můžu nastavit sám, jak budu pracovat a kdy. Flexibilita je pro mě určitě hodně důležitá.
16. Obsah práce je určitě také důležitá. Hraje to svojí roli, musí ti ta práce dávat smysl. Nedokázal bych pracovat v práci, který by mě nebavila. Jsem přesvědčený, že nebudu pracovat v práci, která není pro mě zajímavá a nebude mě bavit. Nepracovalo by se mi úplně nejlépe v práci, který by mi nedávala smysl.

Respondent 2 – VN žena

Profese: Finanční kontrolor

Vysoká škola a obor: Vysoká škola obchodní, cestovní ruch, Bc.

Věk: 27 let

1. Určitě mě to motivuje. Je to určitý cíl, kam se člověk může posunout kariérně. Je důležité si nastavit cíl, kam se chce člověk posunout a jít si za tím.
2. Záleží, od koho ta pochvala přijde samozřejmě. Pokud to přijde od manažera, tak je to pro mě, jako určitý bonus. Upřímně tu pochvalu, ale nepotřebuji. Při své práci na takové věci nemyslím, když ta pochvala přijde, tak přijde. Jak už jsem říkala, že je to určitý bonus pro mě. Ten moment mě to na krátkou dobu namotivuje, ale je to pouze krátkodobá motivace a myslím si, že ne úplně důležitá. Je to hezké, ale není to nutné.
3. Peníze pro mě hrají určitě roli, jako pro každého si myslím.
4. Pracuje se mi lépe samostatně. Když pracuji sama, tak mi do té práce nemá možnost nikdo mluvit. Mám určitou volnost a nemusím brát ohledy na někoho jiného.
5. Je to hodně důležitý. Vytváří to celkovou atmosféru v té firmě a na pracovišti. Je to tedy důležitý faktor k tomu, aby se dobře pracovalo a i výkonně.
6. Záleží, jaká je to práce, ale spíš kolektivní odměňování. Když pracuješ v týmu a odměňování je nastavený jednotně pro celý tým, tak tě to namotivuje toho společného cíle dosáhnout.
7. Je to důležitý, protože tam musí fungovat komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Podle mě je ta efektivnost práce potom i lepší díky tomu.
8. Ano, ráda přiložím ruku k dílu. Takže názory, návrhy vždycky řeknu a jsem ráda, že tu možnost mám se podílet.
9. Záleží, v jaké fázi jsem. Pokud jsem v práci nová, tak je pro mě lepší, když mě někdo úkoluje. Teď, když jsem zajatá, tak je pro mě daleko vyhovující, když mám volnost a mohu si řídit práci sama, tak jak mi to bude vyhovovat.
10. V tomhle věku mi je to jedno. Myslím si, že pokud má člověk nějaký kvality, tak tu jistotu nemusí úplně řešit. Člověk by měl vědět, jak na tom je a neměl by se nechat ovlivňovat něčím takovým. Je to možná tím věkem, jak jsem zmiňovala a tím, že nemám rodinu.
11. Tomu jsem otevřená docela dost.
12. Preferuji inovace. Ráda využívám nové technologie, které se teď hodně zlepšují a posouvají se stále dále. Dále zkoušet nové věci. Vždycky se dá vylepšit zastaralý způsob.
13. Velmi důležité, vždycky se ti to budě hodit. Má to velký vliv na moji pracovní motivaci. Seberozvoj je velmi důležitý, jak v práci, tak i v normálním životě. Člověk by se měl neustále posouvat dál a nezakrňt. Nastavuje to i můj mindset a jsem tím pádem víc motivovaná.
14. Je to fajn. Vlastně ti to říká, zda svojí práci děláš dobře, nebo ne. Úplně si, ale nemyslím, že to má vliv na moji pracovní motivaci.
15. Nejlepší věc. Já to preferuji, protože neumím upřímně sedět na jednom místě 8 hodin v kuse. Flexibilita hraje určitě důležitou roli, co se týče mého výkonu. Možnost si nastavit, kdy budu pracovat.
16. Obsah musí být zajímavý. Pokud není, tak tě ta práce začne nudit a tím pádem se ti začne pracovat i hůře.

Respondent 3 – VN žena

Profese: Sales

Vysoká škola a obor: Vysoká škola ekonomická, mezinárodní obchod, Bc.

Věk: 26 let

1. V práci se snažím, abych nestagnovala. Je důležité se dále posouvat. Už se mi to stalo, že jsem začala stagnovat a zůstávala na jednom místě. Je tedy zapotřebí i kariérně růst, aby člověk nezakrněl. Musím tedy růst a posouvat se dále, co se týče kariérní stránky. Je dobré dostávat se i na lepší pracovní pozice.
2. Když ta pochvala, nebo ocenění přijde tak to potěší a vážím si toho. Při své práci to není, ale můj faktor k tomu, abych pracovala lépe, nemyslím na to. Jsem schopná pracovat a dosahovat cílů bez toho, abych vyžadovala poté pochvalu či ocenění. Není to můj primární cíl.
3. Určitě jsou peníze jedny z důležitých faktorů pro mě. Znamenají pro mě obživu. Z něčeho chci žít a vážím si svého času. Ten čas, který tomu dávám, tak musí být smysluplně ohodnocený. Moje finanční ohodnocení momentálně stojí pouze na mém výkonu. Rozhodně to tedy má značný vliv na mém výkonu.
4. Pracuje se mi lépe v týmu a mít lidi kolem sebe. Obzvláště když jsou ti kolegové inteligentní. Momentálně pracuji sama a úplně mi to nevyhovuje. Netvrdím, že pracuji nějak hůře, ale v týmu podával lepší výkony.
5. Hodně důležitý to je. Já jsem hodně sociální typ, takže je pro mě důležité, abych vycházela s těmi lidmi. V momentě, kdy budu mít kole sebe lidi, se kterými si nerozumím, tak to bude mít vliv na moji náladu. Z toho pak vyplívá můj pracovní výkon. Zase záleží na tom, jak moc je dotyčný blízko k mojí práci. Z dlouhodobého hlediska je nutné ty vztahy zlepšit.
6. Preferuji individuální formu odměňování. Je lepší, aby byl každý ohodnocený podle svého výkonu, i když tvoříme společně tým. Vyskytnou se lidi, kteří v týmu nepodávají stejný výkon tak, jako ostatní.
7. Je to určitě důležitý pro mě. Ten nadřízený je pro mě v podstatě mentor. Když to situace umožňuje, tak tě může navést. Nedokázala bych pracovat pod člověkem, který by mi nesedl.
8. Je to hodně důležité. Je to pro mě pak velká výzva. Je to i způsob, jak se učíš a posouváš se dále. Beru to, jako důležitou součástí mého pracovního nasazení. Mít tu možnost se na něčem podílet a být zainteresovaná.
9. Záleží na situaci a na daném úkolu. Pokud je daná situace a úkol jasný preferuji volnost. Pakliže je něco pro mě nového, tak jsem radši, když mě někdo navede. Kdybych se měla, ale přiklonit k jedné straně. Tak určitě ta volnost mi vyhovuje více.
10. Nemá to na mě žádný vliv. Snažím se dělat svojí práci pořád stejně dobře.
11. Určitě jsem tomu otevřená, ale sama to úplně nevyhledávám.
12. Zase záleží na situaci. Jsem otevřená inovacím, ale když to nebude dávat smysl, tak je to pro mě ztráta času. Preferuji spíše zajištěným metodám, který jsou ověřené a fungují.
13. Hodně důležité to je pro mě. Nemám ráda stagnaci, jak už jsem zmiňovala a je pro mě důležité a zajímavé se posouvat dále i v tomhle ohledu.
14. Není to pro mě důležitým faktorem a při mém výkonu mě to nijak neovlivňuje.
15. Myslím si, že to není důležité. Člověk nepracuje sám a není dobré začít s prací například až ve 12 odpoledne. Nejsem toho tedy zastáncem.
16. Práce mi musí dávat smysl. Práce mě musí bavit, abych ji vykonávala a podávala určitý výkon.

Respondent 4 – VN žena

Profese: Manager

Vysoká škola a obor: Ravensbourne Univerzity, Fashion design, Bc.

Věk: 27 let

1. Snažím se určitě kariérně růst. Budovat svoji kariéru a posouvat se určitým směrem, který pro mě bude dávat smysl. Je to důležitá část mé pracovní motivace. Posouvat se kariérně dál. Myslím si, že by to tak měl mít každý.
2. Pochvala udělá radost, ale mě více pomůže kritika od zkušenějších lidí, než jsem já. Správná kritika pro mě hraje důležitější roli než pochvala. Může mi to ukázat, co vlastně dělám špatně, nebo kde mám nedostatky a tyto nedostatky odstranit. Takže pochvala pro mě není, zas tak důležitá.
3. Peníze jsou důležitý. Je to určitě součást každého a hraje to významnou roli v mojí práci.
4. Preferuji pracovat sama, protože jsem trochu introvert. Jsem nekonfliktní člověk a mám vždycky svoji vizi, jak něco řešit. V kolektivu se může stát, že bude mít někdo jiný názor a může to vyústit ke konfrontaci a v horším případě i hádce. Tyto situace jsou mi nepříjemné, a proto preferuji pracovat sama.
5. Určitě je to důležité rozumět si kolegy, se kterými pracuješ. Musíš budovat dobré vztahy. Nejsem úplně schopná pracovat s lidmi, kteří mi lidsky nesednou a nerozumím si s nimi. Pracuje se mi hůře a určitě to má vliv na moji pracovní morálku a výkon.
6. Rozhodně se přikláním k individuálnímu systému odměňování. Každý pracuje jinak a podává jiný výkon. Podle toho, by měl být každý odměňován.
7. Pokud nemáš dobrý vztah s nadřízeným, tak ta práce je daleko víc stresující, než by měla být. Takže ano vedoucí má na mě značný vliv.
8. To pro mě není důležitý a neovlivňuje to moje pracovní nasazení.
9. Více mi vyhovuje, když mám předem zadané úkoly, které bych měla vykonat. Je to pro mě určitá cesta, kde vím, že na nic nezapomenu a udělám správně.
10. Ano i ne. Člověk má své náklady, který musí pokrýt, a to pokryje jen, když má příjem ze své práce. Na druhou stranu si myslím, že kdybych neměla jistotou pracovní místa, tak mi nic nezaručí, že o tu práci mohu přijít, i když se budu snažit více. Takže nakonec si přikláním k tomu, že to na můj pracovní výkon hrát roli nebude. Koneckonců se snažím pracovat, jak nejlépe umím i bez tohoto faktoru.
11. Úplně to nevyhledávám. Takže spíše ne.
12. Více mi vyhovuje zkoušet nové metody a způsoby. Není to taková rutina a člověk se přitom naučí a dozví i něco nového.
13. Určitě je dobré se naučit něco nové a získat nové zkušenosti a dovednosti. Jsem tomu otevřená, ale na můj výkon to nehraje příliš velkou roli.
14. Je to důležité. Chtěl bych, aby mě lidi uznávali za mojí práci. Svoji práci směřuji k tomu, abych se posunula tam, kde by mě lidi začínali uznávat. Má to tedy svoji roli při mé motivaci.
15. Moje práce mi to flexibilitu povoluje. Je to pro mě určitě velké plus, že si mohu nastavit, kdy a kde budu pracovat. Když zvládnou splnit nějaký projekt rychle, tak mi zbyde víc času na něco jiného. Samozřejmě kvalita práce musí být stále stejná. Neznamená to, že to rychle udělám, bez požadované kvality a jdu dál.
16. Ta práce mě musí bavit. Nejsem schopná chodit do práce, která by mě nebavila a do práce bych se netěšila. Byla jsem v jednom zaměstnání, které mě nebavilo a pociťovala jsem u sebe pokles motivace k práci.

Respondent 5 – Vn muž

Profese: Customer service

Vysoká škola a obor: Vysoký škola ekonomická, mezinárodní obchod, Bc.

Věk: 27 let

1. Kariérní růst pro mě není zas tak důležitý. Nehraji téměř značnou roli v mé pracovní motivaci. Je to možná tím, v jaké životní fázi se momentálně nacházím.
2. Pochvala pro mě není důležitá, je to samozřejmě příjemné, když se pochvala dostaví, ale na můj pracovní výkon to určitě nebude mít žádný vliv.
3. Peníze jsou pro mě důležité. Tvoří základní pilíř v mé pracovní motivaci. Peníze jsou třeba a myslím si, že všichni aspoň z malé části pracují kvůli penězům.
4. Určitě to bude kolektiv. Kolektiv je pro mě velmi důležitý. Pracuje se mi daleko lépe v kolektivu než, když vykonávám práci sám.
5. Je to ten nejdůležitější faktor v mé pracovní motivaci. Vztahy s kolegy jsou pro mě prioritou. Je to dokonce na vyšší úrovni, než jsou peníze. Když si nerozumím s svým kolektivem neboli kolegy, se kterými pracuji, tak to má na mě opačný vliv a jsem naopak demotivovaný. Proto, abych podával dobré výkony a byl dobře motivovaný je zapotřebí dobrý kolektiv.
6. Jsem zastáncem spíše kolektivního systému odměňování. Když pracujeme, jako tým na nějakém úkolu, tak máme společný cíl a tím pádem bychom měli mít i společnou odměnu.
7. Další faktor, který je pro mě důležitý. Je pro mě důležité mít určitou důvěru ve svém nadřízeným. Znamená to, že vím, že mu mohu důvěřovat v tom smyslu, že když se na něčem domluvíme, tak se mohu spolehnout, že to bude dodrženo. Je pro mě silně demotivující, když můj nadřízený, nebo přímo zaměstnavatel nebude dodržovat na čem jsme se domluvili.
8. Ne určitě to není pro mě důležité. Když se mě někdo zeptá na můj názor, tak ho rád sdělím. Neřekl bych tedy, že by to mělo vliv na můj výkon, kdybych věděl, že jsem byl součástí například stanovení cíle, kterého máme dosáhnout.
9. Je mi to v podstatě jedno a nepřikláním se k žádné preferenci. Můj výkon by byl stejná v obou případech.
10. Vůbec to nevnímám a v mojí pracovní motivaci tento faktor určitě nevnímám.
11. Nejsem tomu úplně otevřený. Takže spíše ne.
12. Přikláním se více k standartnímu způsobu řešení úkolů. Může se stát, že nový způsob nebude fungovat a ztratím kvůli tomu spoustu času. Bylo by to pro mě frustrující a demotivační.
13. Momentálně to není pro mě atraktivní. Na můj výkon to tedy nemá vliv.
14. Vůbec ne. Nepracuji kvůli tomu, abych mě někdo uznával.
15. Úplně to neovlivňuje moji motivaci. Tuto možnost v práci samozřejmě mám, ale nemyslím si, že kvůli tomu budu pracovat lépe.
16. Určitě to můžu zahrnout do mé pracovní motivace. Je to podle mě nejlepší, když je člověk spokojený s prací, kterou vykonává. Práce ho pak baví a ta pracovní motivace je pak na jiné úrovni a výkon také. Je to hodně důležitý faktor.

Respondent 6 – VN muž

Profese: IT designer

Vysoký škola a obor: Vysoká škola ekonomická, mezinárodní obchod, Bc.

Věk: 28 let

1. Určitě je to velká motivační věc. Nerad zůstávám na jednom místě, kde bych stagnoval. Je pro mě důležité, abych rostl, jak osobně, tak i kariérně. Posouval se dále a nestagnoval. Se stagnací přicházím o tu motivaci a na druhou stranu, když mám možnost někam růst, tak je to pro mě určitě motivující.
2. Pochvala jako taková pro mě nehraje velkou roli, ale spíš feedback. Jak už pozitivní, nebo negativní. Když se jedná o pozitivní feedback, tak vím, že tu práci dělám dobře. V opačném případě vím, kde se mohu ještě posunout a na čem zapracovat. Určitě je to součástí mojí externí motivace.
3. Ano peníze jsou pro mě důležité, ale pouze do určité míry. Je nutné, abych byl správně zaplacený za mojí práci. Když jsou ty peníze bídné může to působit na mě demotivačně. Momentálně v mojí životní fázi nejsou peníze motivátorem, protože můj příjem pokrývá můj životní styl a to, co je všechno navíc беру, jako určitý bonus, který mě však nemotivuje.
4. Pracuje se mi lépe ve skupině. V práci pracuji s talentovanými lidmi a když mám možnost pracovat s takovými lidmi, tak je to pro mě dost motivující.
5. Další důležitý faktor. Je pro mě velmi důležité, abychom si s kolegy sedli. Vnímám, že moje motivace a pracovní výkon klesá, jakmile si kolegy nerozumíme a nastanou mezilidské konflikty. Je to potom dost stresující a demotivující.
6. Přikláním se spíše k individuálnímu odměňování. Každý přidává svoji práci jinou mírou a podle toho by se měli odvíjet i odměňování.
7. Určitě. Nedokážu si představit, že bych pracoval pod někým, kdo by mi nesedl, jako člověk, nebo by mi nedokázal pomoc v různých situacích.
8. Jsem na pozici manažera a mám možnost směřovat cíle organizace. Je to velká zodpovědnost, ale já to беру, jako faktor, který mě motivuje. Protože se mám možnost se neustále díky tomu někam posouvat.
9. Určitě se mi pracuje lépe, když mám volnou ruku při své práci. Dokážu toho udělat daleko více, když mám všechno pod vlastní kontrolou.
10. Nehraje to žádnou roli pro mě.
11. Za mě nepotřebuji zkoušet nové pracovní pozice. Takže to pro mě nehraje žádnou roli.
12. Rád zkouším nové metody a postupy. Pracuji v oboru IT a pracuji, každý den s novými technologiemi, kde každá věc potřebuje jiný způsob řešení, a to mě baví.
13. Je to důležitý faktor, jak už jsem zmiňoval člověk bych neměl stagnovat. Měl by se snažit posouvat se dále.
14. Je to forma feedbacku, kde vím, že to, co dělám dává smysl a dělám to taky dobře. Jde zase spíše o ten feedback než o to samotné uznání. Takže ano i ne.
15. Flexibilita je důležitá, kterou naštěstí v práci mám. Mohu si pracovat, kdy chci a kde chci. Člověk by měl vědět sám, kdy se mu pracuje nejlépe a využíval ten čas efektivně.
16. Je to snad ta nejdůležitější věc u mě. Můj výkon a motivace je, tak vysoko, protože dělám, co mě baví. Moje práce je mým koníčkem.

Respondent 7 – VN muž

Profese: Účetní

Vysoká škola a obor: Vysoká škola ekonomická, mezinárodní obchod, Bc.

Věk: 28 let

1. Ačkoliv tu je možnost kariérně růst dál, tak to není můj hnací motor. Nemám zapotřebí se někam hnát. Není to pro mě důležité.
2. Ano pochvala je příjemná věc a svoji roli určitě hraje. Ta motivace je sice krátkodobá, ale je tam.
3. Peníze jsou pro mě důležité. Musím se dokázat uživit, a ještě něco málo našetřit. Když se nad tím zamyslím, tak jsou peníze základem pro moji pracovní motivaci.
4. Pracuje se mi rozhodně lépe ve skupině. Člověk na tu práci pak není sám a má možnost se o někoho opřít, když si neví v různých situacích rady.
5. Určitě je to důležité. Když už člověk s někým pracuje, tak by si s ním měl rozumět. Mezilidské vztahy tvoří i atmosféru v práci. Pokud je ta atmosféra napjatá, tak to má vliv na můj výkon a motivaci.
6. Preferuji více kolektivní systému odměňování. Jsem toho názoru, že pracujeme pak více, jako tým než, jako samostatný jednotky.
7. Rozhodně se mi pracuje lépe, když si s nadřízeným rozumím. V dřívějších zaměstnání jsem měl nadřízený, kteří byli velmi přísní, a ne úplně dobře se s nimi vycházelo. Člověk byl pak neustále pod stresem a ten výkon pak podle toho vypadal.
8. Nemám to zapotřebí. Nemá to vliv na můj výkon, nebo pracovní motivaci.
9. Řekl bych, že obojí, ale víc se asi přikloním k tomu, když mám úkoly zadaný už. Vím přesně, co pak mám udělat.
10. Ne, tento faktor je pro mě nedůležitý a absolutně ho nevnímám.
11. Upřímně moc ne. Jsem rád, kde jsem a nevyhledávám to.
12. Rád řeším věci ověřenými způsoby. Při plnění úkolů tedy využívám spíše zajetý metody než, abych zkoušel něco nového.
13. Člověk se neustále něco nové učí, ale že bych kvůli tomu lépe pracoval, to asi ne.
14. Není to pro mě důležité. Necílím k tomu, aby mě v práci někdo uznával.
15. Nemyslím si. Pracuji pořád stejně, ať už je to doma, nebo v kanceláři. S pracovní dobou sice tolik hýbat nemohu, ale nevádí mi to. Jsem už zvyklí pracovat od 9 do 17:00.
16. Samozřejmě by bylo hezké pracovat, co člověka baví a dává mu to smysl. Já jsem ve své práci spokojený a chodím do práce rozhodně s lepší náladou a nastavením, než když jsem chodil do práce, která mě nebavila.

Respondent 8 – VN muž

Profese: Projektový manažer

Vysoká škola a obor: Vysoká škola ekonomická, mezinárodní obchod, Ing.

Věk: 28 let

1. Rozhodně se snažím vstoupat po pomyslném žebříčku ve firmě, ale i celkově. Prostě se snažím neustále kariérně růst. Člověk, když pracuje, tak by se měl i posouvat. Je to i známka toho, že něco umím, když se dostanu na lepší pracovní pozici, nebo zkrátka, když vidím, že kariérně rostu.
2. Pochvala je hezká, ale absolutně to nemá vliv na moji motivaci. Nepracuji přeci, abych pak dostal pochvalu.
3. Jsem placený nadstandardně a nemyslím si, že to nějak ovlivňuje moje pracovní nasazení. Není to pro mě tedy tak důležité.
4. Neustále pracuji ve skupině a vyhovuje mi to. Zřídka kdy pracuji sám. Pracovat ve skupině je daleko příjemnější a cíle se plní daleko rychleji než, kdybych pracoval na něčem sám. Můj kolektiv je pro mě velmi motivující. Jsou to velmi schopní lidé a když to vidím, tak nechci zaostávat za nimi.
5. Je to velmi důležité. Tým by měl spolu umět pracovat, ale rozumět si i lidsky. Náš tým je složen z rozumných lidí, který tahá za jeden provaz. Je pro mě důležitější, abych si s dotyčným sedl lidsky než, aby byl například talent.
6. Asi něco mezi. Odměňovací systém by měl být správně nastavený. Nejsem, ale zastáncem ani jedné varianty.
7. Já osobně mám dobrý vztah s vedoucím. Jsem extrovert a mám zapotřebí říkat věci, které se mi líbí, ale i nelíbí. Můj vedoucí mě vždycky vyslechl i když se jednalo o negativní věci. Hodně mě podporuje, a to je pro mě známka, že mi věří, a to mě velmi motivuje. Nechci ho zklamat a snažím se vždy vydat svůj nejlepší výkon.
8. Jak jsem už říkal, jsem extrovert a rád říkám své názory a poznatky. Když se něco realizuje na základě mého nápadu a má to výsledky, tak je to pro mě velmi motivující.
9. Já mám v práci velkou volnost a vyhovujeme to. Důležité jsou výsledky a ne, jak k nim přijdeme.
10. Vůbec to není pro mě důležité. Nikdy jsem na to nemyslel a nebral v potaz.
11. Dřív ano, ale momentálně jsem spokojený na pozici, které jsem a zatím nové pozice zkoušet nevyhledávám.
12. Pro mě je důležitý hlavně výsledek a je mi jedno, jak k němu dojdou. V práci musím být kreativní a neustále myslet tzv. out of box. Takže v práci neustále používám nové postupy k řešení úkolů a strašně mě to baví.
13. Posouvat se dále v rámci sebezvoje je také důležité. Člověk by se měl neustále posouvat a učit se novým věcem. Což mi moje práce dovoluje, neustále se něco nového naučím.
14. Je to pro mě důležité. Není to sice pro mě primární cíl v práci, ale je vždycky dobré slyšet od někoho, že to, co dělám, dělám dobře. Chtěl bych být ve svém oboru fakt dobrý, aby se ode mě chtěli ostatní učit. Chtěl bych moje znalosti v budoucnu předávat dále.
15. Jak už jsem zmiňoval. Máme v práci absolutní volnost i v tomhle směru. Momentálně mám kvůli situaci ohledně Covidu home office. Nikdo neřeší, jestli začnu pracovat až ve dvě odpoledne, nebo v osm ráno. Důležité jsou výsledky. Rozvrhnout si svoji práci a vědět, kdy budu nejefektivnější je určitě dobré, když vám to zaměstnavatel umožní.
16. Moje práce mě velmi baví. a to je jedna z nejsilnějších forem motivace podle mě.

Respondent 9 – VN muž

Profese: Manažer logistiky

Vysoká škola a obor: Vysoká škola ekonomická, mezinárodní obchod, Bc.

Věk: 27 let

1. Já jako kariérní růst beru, že jsem lepší než konkurence, a to je vlastně to, co mě žene dopředu. Člověk se vždycky může zlepšovat a posouvat se ve své kariéře dále.
2. Pochvala není zrovna to, co potřebuji. Není to pro mě nějak důležitý.
3. Finanční ohodnocení pro mě v práci není úplně prioritní. V hlavě mám určité hranici, která tvoří takové to minimum, pod kterou bych nechtěl jít. Pokud se dostanu pod tuto hranici, tak vím, že dělám něco špatně.
4. Záleží, na čem zrovna pracuji, ale víc bych se přiklonil k té skupině. Firmu netvoří jen jeden člověk, ale více lidí, kteří by měli mít společný cíl. Lépe se buduje něco, když na to nejsi sám. Máš kolem sebe podporu a navzájem si můžete pomoci.
5. Strašně důležitá věc. Mezilidské vztahy jsou na pracovišti pro mě velmi důležité. Každý chce pracovat s kolegy se kterými si rozumí i po lidské stránce.
6. Kombinace obojího je podle mě nejlepší varianta. Nemůžu teda zcela říct, co je pro mě lepší. Asi spíš to kolektivní odměňování, zabrání to pak různým komplikacím a nikdo si nezávidí.
7. Mít rozumného vedoucího je určitě dobrá věc. Naštěstí je můj nadřízený schopný a zároveň rozumný. Určitě se mi pracuje lépe než, kdybych pracoval pod někým, kdo by mi úplně nesedl.
8. Rád navrhuji možnosti, který si myslím, že by mohli pomoc firmě dále růst. Když se nějaký můj nápad chytne, tak vím, že to moje úsilí dává smysl.
9. Já mám naštěstí v práci absolutní volnost a určitě mi to takhle vyhovuje.
10. Ne není to pro mě ovlivňující faktor, co se týče mého výkonu, nebo mojí motivace.
11. Já se snažím zůstat u jedné práce a tam být určitým směrem dobrý. Nepotřebuju zkoušet více prací, nebo pracovních pozic.
12. V logistice se neustále něco mění a může se pokazit. Nastává pak ta krizová situace, kdy to musím vyřešit a tam nastává ten moment, kdy musím přijít s dobrou myšlenkou, jak to vyřešit. Nemám v práci tedy úplně možnost řešit, něco standartním postupem. Právě to, že musím přijít pokaždé s něčím novým, tak je to moje pracovní nasazení větší.
13. Určitě. Chci se posouvat dále a růst profesně, ale i osobně.
14. Úplně jsem nad tím nikdy nepřemýšlel. Určitě by to bylo příjemné, ale když nad tím nepřemýšlím, tak to pro mě nejspíš nebude důležité.
15. V logistice je blbé, že tam ta flexibilita úplně není, co se týče pracovních hodin. Logistika má časy, kdy to žije, a to už nejde změnit. Na druhou stranu mi to nevádí.
16. Jsem zastáncem toho, že každý by si měl v životě najít něco, co ho bude bavit a nějakým způsobem naplňovat. Moje práce mě baví a je logické, že se mi pracuje lépe než, kdybych pracoval někde, kde by to pro mě nebylo zajímavé.

Respondent 10 – VN muž

Profese: Marketingový manager

Vysoká škola a obor: Vysoká škola ekonomická, podniková ekonomika a management, Bc.

Věk: 27 let

1. Pro mě kariérní růst, nebo povýšení na lepší pracovní pozici nikdy nebylo důležité.
2. Pochvala pro mě není důležitá. Dříve ano, vyrůstal jsem v prostředí, kdy mi dávali lidi komplimenty a pochvaly za mojí práci. Když se pochvala nedostavila, tak to byl pro mě zvláštní moment a začal jsem si uvědomovat, že jsem na pochvalu příliš fixovaný. Přehodnotil jsem tedy své priority a pochvala pro mě má nyní nulovou hodnotu.
3. Z počátku, kdy jsem začínal pracovat, tak mě práce nebavila a chodil jsem do práce v podstatě jenom kvůli penězům. Momentálně pro mě finance nehrají takovou roli, jako dřív. Ano jsou důležité, ale jen do určité míry, kdy je zapotřebí, aby to pokrylo tvoje náklady. Nemůžu tedy úplně říct, že by to ovlivňovalo mojí pracovní motivaci.
4. Lidi, kolegové to je vlastně jeden z faktorů, proč vlastně pracuji tak, jak pracuji. Jsem na pozici manažera a svůj tým si vlastně tvořím podle sebe. Obklopuji se lidmi, kteří mají určitou kvalitu a jsou klíčem k tomu, abych byl úspěšný a naopak.
5. Musí tam být vzájemný respekt a vycházel spolu. Pro mě je daleko hodnotnější, když daný člověk pasuje do týmu po lidské stránce než po té stránce profesní.
6. Záleží na okolnostech a pro mě je to spíše individuální. Každý pracuje jinak a podle toho by mělo odpovídat i odměna.
7. Nade mnou je už pouze top management. Nemám potřebu, abych si s nimi rozuměl lidsky. Mám k nim pouze profesní vztah a je pro mě důležitější můj tým, se kterým pracuji dennodenně.
8. Je to moje práce podílet se na plánování a jsem pak zodpovědný za to, aby se ty plány uskutečnily a dosáhli jsme stanoveného cíle. Takže, ano má to vliv na moji motivaci.
9. Do mé práce mi nikdo nekecá a jsem za to rád. Důležité jsou, že budu mít výsledky.
10. Na něco takového nemyslím. Jsem si vědom mých schopností a kdyby nastala situace, že bych musel odejít, tak se tak stane. Určitě se tím, ale nenechávám ovlivňovat.
11. Dříve jsem vyzkoušel hodně pozic, ale to bylo tím, že jsem nevěděl, co chci dělat. Teď, kdybych měl možnost zkusit si novou pozici, tak proč ne. Musí mi to, ale dávat smysl.
12. Marketing by měl být kreativní a musím neustále přicházet s novými nápady, jak zvedat čísla. Není to taková rutina a jsem určitě za to rád a baví mě to.
13. Je to snad to nejdůležitější pro mě. Chci z práce dostat, co nejvíc. Neustále se něco učit a získávat nové zkušenosti. Je to pro mě obrovský motivační faktor.
14. Stejný případ, jako s pochvalou. Víc bych k tomu asi nedodal.
15. Nejsem zastáncem, když se musí pracovat tzv. nine to five. Flexibilita je v práci důležitá. Není přece důležité kolik hodin budu v práci. Důležité jsou vždycky výsledky a je jedno jestli to budeš dělat doma, v práci, nebo ti to bude trvat 3 hodiny místo 8.
16. Dříve mě práce nebavila a pracoval jsem jen, že jsem musel. Začal jsem pak myslet více pragmaticky a našel jsem si v práci to, co od té práce očekávám a momentálně mě moje práce baví. Všeobecně si myslím, že pracovní náplň je důležitá pro každého.

Respondent 11 – CZ 26 žena

Profese: Recepční

Vysoká škola a obor: Masarykův ústav vyšších studií, personální management, Bc.

Věk: 26 let

1. Já si myslím, že ano. Momentálně jsem na nízké pozici a chtěla bych se dostat výš. V hlavě už mám představu, na jakou pozici bych chtěla a momentálně k tomu tedy cílím.
2. Není to pro mě důležité. Určitě pochvala každého potěší, ale je to taková věc, na kterou nemyslím.
3. Momentálně to pro mě není o té finanční stránce. Zatím mi stačí, aby to pokrylo moje výdaje.
4. Rozhodně mi více vyhovuje pracovat v kolektivu. Ta práce je pro mě pak daleko zábavnější a pracuje se mi určitě lépe.
5. My máme flexibilní pracovní dobu. To znamená, že ne vždycky pracuji se stejnými kolegy každý den. Když vím, že ten den budu pracovat s někým se kterým si třeba více rozumím, tak se mi samozřejmě pracuje lépe. Na druhou stranu, když pracuji s někým, se kterým si nemám co říct, nebo mi úplně nesedne, tak mi to tolik nevadí. Prostě si odpracuji svoje.
6. Spíše ten individuální. Koneckonců, každý pracuje jinak a podává jiný výkon a má jiné výsledky.
7. Tak samozřejmě, každý chce mít nadřízeného na kterého se může kdykoliv obrátit a vědět, že mu pomůže v určitých situacích. To platí tedy i pro mě a můj nadřízený není úplně takový, jak bych si ho přála. Je například příliš přísný a tvoří to pak takovou divnou atmosféru na pracovišti a je to napjatý. Není to úplně příjemný.
8. Zatím nemám tolik zkušeností, abych se nějak prosazovala. Takže to není důležité pro mě.
9. Spíše mi vyhovuje, když mám předem daný úkol a vím tedy, co mám dělat.
10. Momentálně to na mě vliv nemá, protože nemám žádné závazky a jsem hodně flexibilně tedy.
11. Určitě, chci se toho ještě hodně naučit a se svojí prací nejsem úplně spokojená. Zkoušet nové pracovní pozice by neznamenal pro mě tedy, že bych se učila novým věcem, ale zkoušela bych více prací a našla si třeba něco, co mě bude bavit a naplňovat více.
12. Já jsem zastáncem postupů, které znám a nemusím zkoušet vymýšlet něco nového.
13. V mém věku je to teď hodně důležité. Chci se toho naučit, co nejvíce a posouvat se dále.
14. Pociťuji v sobě potřebu být v něčem dobrá a aby na mě mohli být moji rodiče pyšní.
15. V práci máme hodně flexibilní pracovní dobu a máme možnosti home office. Do práce mohu chodit, kdy chci a přizpůsobit si to svému dennímu harmonogramu. To mi strašně vyhovuje a pracuje se mi lépe a má to tedy vliv na moji motivaci a výkon.
16. Určitě má. Moje práce mě teď momentálně úplně nenaplnuje. To samozřejmě neznamenal, že bych pracovala nějak hůře. Takže se snažím postoupit na nějakou pozici, která by mě více naplňovala a vím, že by ta motivace byla i jiná.

Respondent 12 – CZ muž

Profese: Asistent projektanta

Vysoká škola a obor: České vysoké učení technické, stavební inženýrství, Bc.

Věk: 27 let

1. Určitě taky, když vidíš ten potenciál, že se dopracuješ někam, tak tě to motivuje. V momentě, kdy v zaměstnání není možnost kam růst, tak se samozřejmě tolik nesnažím. Neviděl bych tam ten smysl, proč se vlastně snažit, když tam není kam růst.
2. Je to bezvýznamný faktor pro mě. Má to nulovou hodnotu.
3. Peníze jsou na druhém místě v mojí pracovní motivaci. Čím více peněz budu dostávat, tím více budu vstoupá moje motivace v práci.
4. Pracuju raději v týmu než sám. Člověk si má s kým povídat a můžete si navzájem dát feedback poradit a tak. Jde o tu pracovní atmosféru, která má svojí roli na pracovišti. Na druhou stranu pracovat v kolektivu má dobré i ty špatné stránky. Vadí mi například, když vidím, že někdo nedává do své práce tolik, kolik by mohl. Na druhou stranu, když je kolektiv dobrý v tom smyslu, že se všichni snaží vykonávat svojí práci dobře, tak mě to nakopne a snažím se pracovat lépe.
5. Kolektiv na mě má velký vliv. Nerad pracuji s lidmi, se kterými si nerozumím, jak už jsem zmiňoval kolektiv tvoří atmosféru a ta nemůže být dobrá, když si členové týmu nerozumí.
6. Tady jsem zastáncem individuálního odměňování. Každý prostě pracuje jinak.
7. Manažer, nebo nadřízený má na mé pracovní nasazení také vliv. Musí umět dobře namotivovat, je lidský a příjemný. Umí dát rozumný feedback, co dělám špatně, nebo naopak dobře. Vím potom, kde mám mezery a mohl se zlepšit.
8. Když k tomu mám, co říct, tak to řeknu. Dávat svoje názory a myšlenky je důležité.
9. Rád mám, když dostanu volnou ruku. Pracuji, pak podle toho, jak nejlépe umím.
10. Není to něco, co by mě nějakým způsobem ovlivňovalo.
11. Záleží, co by to bylo, ale nevnímám to jako důležitý faktor.
12. Jsem zcela otevřen zkoušet nové věci a technologie. To mě hodně baví.
13. Jasně. Chci se nějak posunout, jak kariérně, tak i seberozvojem. Je to o tom, abych se neustále posouval osobnostně a vzdělával se.
14. Je to podle mě vrchol kariéry člověka, když se dostane na takovou pozici, kdy bude uznávaný, jako profesionál ve svém oboru. Určitě bych chtěl být brán svým okolím, jako profesionál a být uznávaný.
15. Je to určitě příjemný bonus, ale úplně to nepožaduju.
16. Je to snad to nejdůležitější. To, aby mě práce bavila. Dávám to na úplný vrchol mého motivace.

Respondent 13 – CZ muž

Profese: Burzovní makléř

Vysoká škola a obor: Česká zemědělská univerzita, podniká a administrativa, Ing.

Věk: 26 let

1. Samozřejmě si myslím, že ve větších společnostech počítám s určitým kariérním růstem. V mém případě, kdybych zůstal na pozici, na které jsem začínal a nastupoval ve firmě a neposunul se dál bylo by to pro mě smutné. Ano kariérní růst je pro mě důležitý.
2. Nedávno jsem vyhrál ocenění, jako nejlepší junior makléř, ale bylo to k ničemu. Nesnažím se v práci kvůli tomu, abych na konci očekával za to nějakou pochvalu.
3. To je pro mě určitě důležitý. Vždycky jsem si hledal práce, kde bych byl dobře zaplacený. Pracuje se mi určitě příjemněji, když vím, že jsem za tu práci dobře zaplacený.
4. Já jsem hodně společenský člověk a rozhodně mám raději práci v týmu.
5. Kolektiv vlastně tvoří tu moji náladu v práci a podle toho pak bude vypadat moje motivace a pracovní nasazení. Není to vždy o té finanční stránce. Jde i o tým, ten by měl být složený z lidí, kteří spolu správně funguje, jak už po té pracovní stránce, tak i po té stránce lidské. Nerad chodím do práce, když vím, že je tam kolega, který ze mě vysává energii, kterou bych mohl vložit do práce.
6. Určitě individuální způsob. Nevidím důvod, proč by měl někdo mít stejný peníze, jako já, když toho například odvedu daleko více.
7. Beru to určitě z té profesní stránky, je to můj nadřizený a nějak to nevnímám. Prostě vím, že nade mnou je někdo. To je všechno.
8. Zatím to pro mě není důležitý. Nemyslím si, že mám natolik zkušeností, abych se mohl podílet na takových věcech. Uvidím v budoucnu. Momentálně ne.
9. V mé práci vím, co mám dělat, a to je mít dobré čísla a aby klienti byli spokojeni. Nepotřebuju k tomu, aby mi někdo říkal, nebo ukazoval, co mám dělat.
10. I když je momentálně těžká doba, tak ne.
11. Spíše se zaměřuji na to, abych dělal jednu věc a pořádně, a ne skákat z jedné pozice na druhou.
12. Záleží na situaci. V mojí práci je to hodně o dobré komunikaci a každá situace vyžaduje jiné řešení. Nemám tedy úplně prostor pro jednotvárné postupy. Takže určitě jsem otevřený novým postupům, jinak to ani nejde.
13. Tak to trochu souvisí s kariérním růstem. Když člověk kariérně roste, tak se i vzdělává a roste vědomostně, zkušenostmi, ale osobnostně. Nedokážu si představit, že bych se neposouval dál.
14. Každý odborník ve své profesi chce být uznávaný a brán, jako profesionál. Určitě si, ale uvědomuji, že to nemůže být každý. Během své práce na to tolik nemyslím, jelikož to musí přijít přirozeně tento status. Nějakým způsobem to ovlivňuje moji pracovní motivaci, ale málo, jak říkám musí to přijít přirozeně.
15. Samozřejmě. Flexibilita nabourává tu rutinní práce. Pracuji v různých hodinách a na různých místech. Někdy je to v kanceláři, nebo doma na home officu, nebo dříve, když to bylo možný, tak jsem se setkával s klienty na různých místech.
16. Je to určitě o tom. Nechci chodit do práce se špatnou náladou a s myšlenkou, že jdu prostě zase do práce. Ta práce pro mě nesmí být rutinní.

Respondent 14 – CZ muž

Profese: Laborant

Vysoká škola a obor: Vysoká škola chemicko-technologická – chemie, Bc.

Věk: 26 let

1. Určitě je důležitý kariérní růst. S kariérním růstem přicházejí i lepší peníze.
2. Udělá mi to radost, ale nedávám tomu velkou váhu. Když dostanu pochvalu tak to přijmu, ale nějak mě to při mém výkonu neovlivní.
3. Peníze jsou důležitým faktorem k tomu, abych byl motivovaný podávat kvalitní výkon. Chtěl bych zabezpečit svoji rodinu a k tomu potřebuji finance. Peníze jsou pro mě velmi důležité.
4. Záleží na situaci, většinou pracuji sám, ale není to tím, že by mi to více vyhovovalo, ale prostě, že mi to práce takhle nastavuje. Ale když pracuji v týmu a máme dobře nastavenou spolupráci a rozdělené úkoly, tak ty výsledky přicházejí rychleji si myslím. Více mi vyhovuje práce v tom týmu. Mám pak pocit, že se musím snažit více, abych nezklamal svůj tým.
5. Je to zásadní věc. Je důležitá dobrá komunikace v týmu a aby si lidi sedli. Bez dobré komunikace a porozumění po lidské stránce, tak se mi pracuje daleko hůře.
6. Tak zase záleží, zda pracuji zrovna sám, nebo v týmu a od toho bych odvíjel systém odměňování. Je mi to tedy jedno.
7. Tak asi záleží určitě je příjemné mít dobrého nadřízeného, ale nějak to nevnímám. Prostě se věnuji svojí práci tak, jak umím.
8. Nikdy jsem tu možnost neměl a ani to nevyhledávám.
9. Preferuji, když mám předem zadaný úkoly, které mám udělat. U nás to tak funguje, že máme předem rozdělený úkoly a na tom pracujeme.
10. Myslím si, že mě tento faktor nijak neovlivňuje. Jsem totiž ten typ člověka, co se snaží hned ze začátku podávat, co nejlepší možný pracovní výkon.
11. V mém oboru to úplně nejde. Každý má svojí specializaci a na tu by se měl zaměřit.
12. Tak zase bude záležet na čem budu pracovat. V mé práci to většinou funguje tak, že mám různé postupy, které se opakují a asi mi to tak vyhovuje.
13. Ano seberealizace mě velmi motivuje. Obecně mám rád vědu a rád se v ní vzdělávám. Neustále posouvám svoje znalosti v mém oboru a ve vědě, jako takové.
14. Vnímám to stejně jako pochvalu. Je to hezké, ale je to pro mě nezajímavé, a tudíž mě to nijak neovlivňuje.
15. Ne určitě ne. Moje profese mi třeba neumožňuje pracovat z domova, jako kancelářské profese. A co se týče pracovní doby, tak mám danou pracovní dobu. Není to úplně striktní, že bych musel být na čas v práci a do určité hodiny v práci. Když mám třeba hotovou práci, tak můžu jít domu dřív a nikomu to nevadí. Abych, ale odpověděl na otázku, tak ta flexibilita nechybí a neovlivňuje to mojí motivaci.
16. Moje práce mě baví a zároveň naplňuje. Ta motivace je určitě na jiné úrovni, když tě ta práce baví a dává ti smysl.

Respondent 15 – CZ muž

Profese: Finanční kontrolor

Vysoká škola a obor: Česká zemědělská univerzita, podnikání a administrativa, Ing.

Věk: 26 let

1. Určitě. U nás ve firmě to tak máme nastavený. Čím více budu investovat čas a úsilí do své práce, tím dřív přijde povýšení a mohu se posouvat dál ve své kariéře.
2. Zjistil jsem, že na mě pochvala má určitý vliv. Je to příjemné a vím, že tu práci dělám dobře. Ta motivace přijde většinou až přijde ta pochvala. Zase netvrdím, že by mě to strašně ovlivňovalo, ale malé nakopnutí tam vždycky je.
3. Pro mě je důležité, aby můj příjem pokryl aspoň moje náklady. Jinak mi zatím o peníze tolik nejde. Je to o nastavení určité hranice, pod kterou nechci jít. Není to tedy úplně primární faktor v mojí motivaci.
4. Kolektiv, nebo práce v kolektivu je pro mě hodně důležitý a beru to na vědomí. Moje práce se hodně střídá, někdy pracuji individuálně a někdy v týmu, ale v týmu se mi pracuje určitě líp.
5. Je z těch klíčových faktorů, který jsou pro mě velmi důležitý. Náš kolektiv je hodně rodinný. Měl jsem možnost pracovat s velkou částí našeho týmu a všechny je beru jako profesionály. Všichni jsou rozumní a jsme myšlenkami na stejné vlně.
6. My jsme v práci, každý ohodnocená podle vlastního výkonu, protože ne vždycky pracujeme na něčem ve skupině. Přijde mi to, ale takto v pořádku. Každý jsme ohodnoceni podle toho, co uděláme.
7. Já mám například super vedoucího a musím říct, že práce se dělá pak jinak. Věří mi v tom, co dělám, ale zároveň když si nevím s něčím rady, tak mi podá pomocnou ruku. Kvůli covidu pracujeme z domova, a přesto je nám všem k dispozici a vím, že se na něj mohu kdykoliv obrátit.
8. Zatím tu možnost nemám, tak nemůžu úplně říct. Prozatím to není pro mě důležité.
9. Já to mám tak, že od každého mám kousek. Dostávám zadané úkoly, ale zároveň mám určitou volnost v tom, jak si to budu řešit. Více mi, ale vyhovuje, když mám zadané úkoly, které musím za ten den udělat.
10. V této situaci je pro mě docela vysoko. Je to tím, jaká je doba a určitě bych nechtěl o svojí práci přijít. Takže podvědomě to na mě má vliv. Snažím se ukázat, že jsem v naší firmě zaslouženě a mám, co předat.
11. Úplně si nemyslím, že bych rád zkoušel nové pracovní pozice. Člověk pak skáče z jedné pozice na druhou a pak pořádně neumí ani jednu.
12. Obojí je dobrý. Bude záležet, co konkrétního budu řešit a podle toho bych postupoval. Víím, že vždy začínám zajatým postupem, který umím a pokud to nejde, tak až pak zkouším něco nového. Takže asi to standartní řešení.
13. Neustále se chci něco nové učit jsem tomu hodně otevřený. Čím víc toho umím, tak mohu pak odlehčit práci jiným kolegům. Musím si dávat pozor, aby se mi to nehromadilo, což se mi párkrát stalo.
14. Ještě je pro to brzo a zatím jsem nad tím neuvažoval. Možná časem to bude aktuální faktor pro mě, ale určitě ne teď.
15. My tu flexibilitu máme. Vždycky je důležité, že ten úkol bude splněný. Vyhovuje mi, že si mohu nastavit práci podle toho, jak mi to vyhovuje. Někdy se stává, že musím pracovat i o víkend, ale ne protože by mě někdo nutil, ale prostě jsem si špatně rozložil práci a nestihl jsem ji v pracovních dnech. Celkově mi ta flexibilita určitě vyhovuje.
16. Tak snad každá chce pracovat v práci, která ho baví. Já jsem ochotný dát přednost práci, která mě baví a nějak dává smysl, ale byla by mizerně zaplacená než práci, která by mě nebavila, ale byla by dobře zaplacená.

Respondent 16 – CZ žena

Profese: Auditor

Vysoká škola a obor: Vysoká škola ekonomická, finance, Ing.

Věk: 29 let

1. Snažím se kariérně růst. Mít na starosti větší projekty. Vždycky jsem byla orientovaná na tu kariéru.
2. Neberu to, jako něco, co bych potřebovala.
3. Tak peníze jsou pro mě důležitý, chci se mít v životě dobře a k tomu mi pomůžou určitě peníze. Tak mít dobře placenou práci by chtěl mít určitě každý.
4. Obecně preferuji, když pracuji sama. Mám vlastní klid na to, nikdo mi do toho nic neříká a soustředím se jen na práci.
5. Tak určitě je příjemný, když jsou Vaši kolegové v pohodě, ale úplně na tom nelpím. Soustředím se sama na sebe a na svou práci, abych ji vykonala nejlépe, jak umím.
6. Individuální, každý pracuje jinak a na něčem jiném a podává jiné výkony.
7. Tak samozřejmě, každý chce mít dobrého nadřízeného. Což já mám, ale že bych kvůli tomu pracovala nějak lépe, to si nemyslím.
8. Od toho jsou ve firmě jiní lidé a zase se budu opakovat já se soustředím na mojí práci.
9. Ta volnost je dobrá. Víím, co musím udělat a už jsem v práci zajištěná. Víím přesně, co je potřeba udělat a co ne.
10. To je pro mě nepodstatný.
11. Úplně se nevidím, že bych šla zkusit něco nového. Takže ne.
12. Mám zajištěné způsoby řešení různých situací. Vždy víím, co bych měl v jaké situaci dělat a nepotřebuju zkusit nové způsoby.
13. Tak člověk se neustále učí a je to součástí prostě toho procesu, který je přirozený. Já se znalostně posouvám tak nějak automaticky tou prací. Není to úplně, že bych si řekla, teď se půjdu naučit něco nového a budu se u toho snažit více.
14. Trošku k tomu směřuji, abych byla dobrá a uznávaná ve svém oboru.
15. Dřív jsem si myslel, že to pro mě důležité je, ale poslední rok jsem si uvědomila, že to pro mě důležité zas tak není. Já tu flexibilitu v práci úplně nemám, ale na mém výkonu jsem to nijak neznamenal.
16. To je důležité pro každého si myslím a u mě to není výjimka. Nejlepší výkon člověk podává, když ho ta práce baví.

Respondent 17 – CZ muž

Profese: Marketingový specialista

Vysoká škola a obor: Vysoká škola ekonomická, marketingová komunikace, Ing.

Věk: 27 let

1. Ano určitě. Za mě kariér růst znamená i více peněz.
2. Ano určitě. Moje motivace je pak lepší, když mě někdo chválí a pomáhá to při budoucích pracovních výkonech.
3. Ano. Víím, že kdybych měl málo zapláceno, tak bych pracoval hůře. Když jsem dobře placený, tak jsem spokojený a podávám určité výkony.
4. Ve skupině se mi pracuje líp. Určitě je dobrý mít tu možnost se zeptat někoho na jeho názor.
5. Musí to být, co nejlepší. Zažil jsem situace, kdy jsem neměl dobré vztahy na pracovišti a nebylo mi to příjemné, a to má určitě vliv na moji chuť pracovat.
6. Upřímně nevím je mi to asi jedno.
7. Zajisté. Musí dobře pochopit různé situace a dokáže i vyhovět mým, nebo celkově potřebám svých podřízených.
8. Ano v práci mám tu možnost a dostávám prostor k tomu, abych se vyjádřil a cítím, pak tu povinnost být lepší, jako firma a tím pádem musím lépe i pracovat.
9. Určitě mi vyhovují, když mám předem zadané pokyny. Nemusím pak ztrácet čas vymýšlením, co mám dělat.
10. Určitě ano, nechci se dostat do té situace, kde by mě najednou nevyhodili a nemusel si hledat novou práci.
11. Ano, rád zkouším nové věci a podíval se do jiných oborů a sbíral dovednosti.
12. Přikláním se k novým postupům. Umožní ti to přijít na nové způsoby, které mohou být efektivnější a rychlejší než ty standartní.
13. Dokud mě to bude zajímat a půjde mi to tak asi ano. Pokud se učím novým věcem a moc mi to nejde, tak mě to omrzí a ten výkon klesá. Obecně jsem tomu určitě otevřený.
14. Beru to, jako bonus. Nemusím to mít, ale bylo by to fajn. Musí to přijít samo.
15. Je mi to jedno, kdy pracuji a kde.
16. Pokud mě ta práce baví, tak určitě pracuji lépe.

Respondent 18 – VN žena

Profese: Daňový poradce

Vysoká škola a obor: Vysoká škola Hai Duong – Bankovníctví, Bc.

Věk: 27 let

1. Není to pro mě tolik důležité, co se tedy týče lepší pracovní pozice. V tomhle směru tam tu vidinu motivace nevidím. Na druhou stranu kariérně růst pro mě znamená něco jiného než povýšení na jinou pracovní pozici. Určitě se snažím kariérně růst, nechci se zaseknout na jednom místě.
2. Pochvala je určitě fajn věc. Těžko říct, jestli to na mě bude mít vliv. Během práce si určitě neříkám, že když se mi ta práce dobře povede, tak dostanu pochvalu. Je to taková věc, který přijde sama, ale asi to mojí motivaci nijak neovlivňuje.
3. Zjišťuji, že čím víc starší jsem, tím víc to pro mě hraje důležitější roli ty peníze. Momentálně je to pro mě dost vysoko si myslím.
4. Moje práce je většinou individuální záležitost. V práci samozřejmě nejsem sama, ale ty dílčí úkoly už dělám sama. Mám ráda kolektiv, ale co se týče práce, tak mi to takhle vyhovuje.
5. Momentálně jsem v menší firmě a ten kolektiv je více rodinný a přátelský. Měla jsem tu možnost pracovat i ve větších firmách, kde ten kolektiv nebyl takový, jako ho mám teď. Bylo to hodně jiné. Teďka jsem spokojená a vyhovuje mi ten přátelský kolektiv. Člověk pak má lepší náladu a ta práce se určitě dělá pak lépe.
6. Tak v práci je každý ohodnocený podle jeho výkonu a práce. Podle mě je to tak správně, každý dělá a pracuje jinak a podle toho by měl být ohodnocený.
7. Tak tvůj teamleader by měl mít na tebe nějaký vliv. Umět tě dobře namotivovat do práce. Dává mi zpětnou vazbu, co dělám správně a co ne. Je tam důležitá komunikace a zároveň i důvěra. Pokud tyto věci nebudou fungovat, tak ta práce může být nepřijemná pro obě strany.
8. Tak máme porady, kde máme prostor říct své názory, ale že by to pro mě bylo důležitý, nebo že by to ovlivňovalo mojí pracovní motivaci si nemyslím.
9. Tak nějak všichni víme, co máme dělat a ta volnost tam určitě je. Samozřejmě někdy ty pokyny, co máme dělat dostáváme, tomu se nedá vyhnout. Pokud, každý ví, co má dělat tak ta volnost v práci není špatná.
10. Tak nějak to mám v podvědomí. Člověk potřebuje stabilní práci kord v téhle době, kdy se kvůli situaci, jaká je občas ty stavy prostě musí redukovat.
11. Ten prostor tu úplně není, abych teď začal zkoušet nové pracovní pozice a ani by mě to nijak nelákalo.
12. Více se držím toho, co umím a mám odzkoušené.
13. Ráda se posouvám dále osobnostně. Vzdělávat se učit se a získávat nové vědomosti. Je to i tom, umět překonávat překážky a poučit se z nich.
14. Být brán, jako špička ve svém oboru je určitě super. Je to za mě takový pomyslný vrchol, kam se mohu kariérně dostat. Je to svým způsobem hodně motivující, když víš, že něčeho takového mohu dosáhnout případně dosáhla.
15. Je to super. My v práci fungujeme volněji. Máme volnější pracovní dobu. Znamená to, že nemusím být v práci přesně na osmou, nebo že musím končit přesně tuhle hodinu. Je důležité, abych odvedla svou práci a můžu klidně pracovat z domova.
16. Pro mě je to ta nejdůležitější věc. Práce mě prostě musí bavit a naplňovat. Myslím si, že je to hlavně tím věkem a myslím si, že se to bude měnit s narůstajícím věkem.

Respondent 19 – CZ muž

Profese: IT specialista

Vysoká škola a obor: Česká zemědělská univerzita, podnikání a administrativa, Ing.

Věk, 26 let

1. Jsem v podstatě na začátku mé pracovní kariéry. Ten prostor a potenciál kam růst kariérně je obrovský a byla by škoda toho nevyužít.
2. Tak ta pochvala občas je potřebná. Tak nějak mi to dodá novou energii, což můžu chápat jako motivaci k tomu, abych pracoval lépe v budoucnu.
3. Tak jasně peníze jsou důležitý pro každého. Chci mít dobře placenou práci, ale uvědomuji si, že to není zadarmo. Musím něco té firmě na oplátku dát, nějakou odpovídající hodnotu. Na druhou stranu může působit demotivačně, když nejsem tak dobře zaplacený a myslím si, že bych si zasloužil více. Cítím se pak nedocenený a úplně tolik se nesnažím, a to nasazení klesá.
4. Tak moje práce je individuální, ale zároveň hodně týmová práce. Každý má svojí práci, která se v závěru musí pospojovat a tvoří jeden celek. Mám takovou zodpovědnost, aby se ten finální celek nepovedl, jen kvůli tomu, že jsem nedovedl svojí práci dobře. Neustále spolu komunikujeme a pracujeme spolu na něčem velkém, a to se mi prostě líbí.
5. Ten dobrý vztah tam musí být. Naše práce jsou na sobě propojené a navazují na sebe. Když vím, že mi nějaká věc nejde tolik, jako kolegovi, tak vím, že se na něj mohu obrátit a ten problém si například převezme on a bude ho řešit, a to platí i naopak. Ta spolupráce a synergie je pro mě důležitá, abychom dosáhli toho společného cíle.
6. Tak my máme v práci obojí. Jsme hodnocení na základě finálního produktu, jako tým a pak individuálně na základě toho, jak jsme pracovali a přinesli do projektu. Není ani jedno špatně, nebo dobře.
7. Tak team leader je hodně důležitý. Je to osoba, která tě úkoluje, dává ti feedback a svým způsobem drží ten tým pohromadě. Se svým team leaderem máme všichni super vztah a je to zároveň i jeho zásluha, protože je fakt super. Ví přesně, co má dělat a je fakt dobrý.
8. Tak nějak je to zároveň moje práce. Říkám, co by se mělo ještě udělat, kde jsou nedostatky a kam to můžeme směřovat. Je to určitá zodpovědnost, se kterou počítám a беру do svých rukou, když už něco navrhuji. Pokud chci, aby ta moje práce dávala smysl, tak to pro mě důležité je, abych dával návrhy, jak bychom měli pokračovat.
9. Tak mi většinou máme rozděleny tasky, který každý musí udělat a splnit. Náš teamleader nás zná dobře a víme, co by nám mělo sednout a takhle mi to vyhovuje.
10. Vůbec ne. Je to něco na co jsem nikdy snad nemyslel a nebral v potaz.
11. Tak určitě je dobré zkusit si i jinou pozici, člověk pak ví, co to všechno obnáší a pak to pochopení pro kolegu je daleko větší.
12. IT obor jde neustále dopředu a není reálné všechno řešit starými postupy. Neustále se to posouvá a tým se mění a posouvají možnosti v IT, jak něco dělat. To je na tom to krásné. Není to pak takové rutinní.
13. Jak jsem říkal IT obor se neustále rozvíjí a abych byl relevantní v mém obor, tak se musím také rozvíjet. Neustále se učím něco nového a posouvám své znalosti. S tou prací se posouvám strašně moc a úplně si neumím představit, že bych se neposouval.
14. To pro mě není důležitý. Nikdy jsem se s tím neztotožňoval, nemám zkrátka tu potřebu.
15. Tak IT obor je skvělý v tom, že můžu pracovat odkudkoliv a ta časová flexibilita tam je, ale na tvé práci závisí i práce někoho jiného. Takže si úplně nemohu říct, že budu pracovat až večer, protože někdo jiný už čeká na mojí práci, aby mohl taky pracovat. Ta flexibilita je v rámci mezích, ale striktní pracovní dobu určitě nemáme, a to je za mě plus.
16. Jedna z nejdůležitějších věcí u mě. Pracovní náplň je smysluplná a ta práce mě baví. Vidím nějaký výsledky za mojí práci.

Respondent 20, VN žena

Profese: Marketingový specialista

Vysoká škola a obor: Newton college, marketing a brand management, Bc.

Věk: 24 let

1. Kvůli tomu vlastně pracuji, je to můj cíl. Kdybych neměla možnost kariérního růstu, tak bych tu práci nedělala.
2. Jak u čeho, ale vím, kdy odvedu dobře svoji práci a úplně to nepotřebuji, od někoho ještě potvrdit.
3. Už mě nemotivují tolik, jako dříve. Mám už docela dobrý plat a kdybych měla mít o něco víc, nebo míň, tak to nebude mít vliv na moji motivaci.
4. Samostatně. Mohu si řídit sama kolik času čemu věnuji a nemusím se zbytečně s někým dohadovat. Obzvlášť v téhle době, kdy to musím řešit ještě online a zbytečně bych ztrácela čas. Ten čas bych mohla vynaložit přímo na svoji práci a místo toho, abych s někým musela komunikovat.
5. Určitě jsou mezilidské vztahy důležité, když pracuji s někým, s kým jsi úplně nesednu, tak se mi pracuje hůře. Mám pak pocit, že mě neustále kontroluje.
6. Individuální, protože každý může pracovat jinak. Za ty stejné peníze si někdo může říct, že mu to stačí a kvůli tomu nemusí podávat tak dobrý výkon. Někdo zase vidí tu vidinu peněz a může pracovat lépe.
7. Můj vedoucí na mě nemá vliv. Jednou týdně máme poradu a tam se jenom zkontroluje moje práce. Jinak to pro mě není důležitý faktor.
8. Když to bude mít vliv na tom, na čem zrovna pracuju já, tak ano. Pokud to bude, ale v rámci jiného oboru ne marketingu, tak je mi to jedno. Celkově, ale usměřuju ty cíle, aby šly směrem, kterým souzním i já.
9. Asi spíš konkrétní. Protože vím, co ta druhá strana myslí a nemusím pak něco předělávat.
10. No v téhle době je to hodně motivační. Vnímala jsem to tedy vždycky. Nesnesu to, že bych přišla o to místo a tu jistotu, že mám pravidelný režim a že si něco vydělám a mohu se nějak rozvíjet. Představa, že bych byla měsíc nezaměstnaná mě ubíjí.
11. Asi ano. Člověk si může vyzkoušet různé pozice a přiučit se něčemu.
12. Záleží, o jaký úkol se jedná. Když je něco, co nefunguje a není úplně efektivní, tak jsem určitě pro, aby se zkusilo něco nové, co by mohlo fungovat lépe. Ale určitě se nejdříve držím toho standartního řešení, pokud funguje.
13. Líbí se mi to, ale nemám na to tolik čas v osobním životě. Ale v práci je to určitě velké plus. Různé kurzy a tak, možnost se učit je vždycky super.
14. Je to pro mě důležité, aby si mé okolí o mě myslelo to dobré.
15. Flexibilní pracovní doba mi vyhovuje, protože si pak můžu líp rozvrhnout den. Když si ten den musím někde zajít, tak si nemusím brát volno. V klidu si moje věci zařídím a pak odpoledne si odpracuji práci.
16. Je to hodně důležitý. Práce mě musí bavit, aby tam byla ta viditelná motivace k práci.

Respondent 21 – CZ žena

Profese: IT podpora

Vysoká škola a obor: Ambis., ekonomika a management podniku, Bc.

Věk: 24 let

1. Určitě to na mě vliv má. Nechci celý život zůstat na té stejné pracovní pozici.
2. Určitě je pochvala lepší než, aby mi někdo vynadal, ale kvůli pochvale určitě nebudu pracovat líp.
3. Neberu to, jako to nejdůležitější. Určitě mám nastavený minimum, pod který bych nešla, ale většinou finance neřeším, pokud je to nad tím minimem.
4. Samostatně se mi pracuje lépe. Je to třeba zkušenostmi, který za ten život mám. Po špatných zkušenostech s kolegy, kdy jsem většinou musela nějakou práci udělat za někoho, tak teď prostě chci pracovat sama.
5. Je to určitě důležitý věc. Pokud by se ke mně někdo nechoval aspoň na neutrální zóně, tak by to byl pro mě i důvod odchodu ze zaměstnání. Ty vztahy tvoří atmosféru a já potřebuji příjemnou atmosféru k práci.
6. Individuální. Jak už jsem říkala. Někdo tě prostě nechá všechno oddřít, a ještě za to dostane odměnu. To je prostě špatně.
7. Žádný vliv na mě nemá.
8. Určitě je dobrý, když ti dá firma prostor se vyjádřit, ale není to pro mě důležité.
9. Jak v čem, ale převážně jsem klidnější, když dostávám ty pokyny. Protože se můžu stresovat kvůli jiným věcem a v té práci, chci mít jistotu, že tu práci zvládnou.
10. Určitě tento faktor pocítuji a kord v téhle době.
11. Ano určitě. Člověk by si měl zkusit hodně věcí.
12. Jsem otevřená k těm inovacím, ale pokud mají smysl.
13. To beru, jako další důležitý motivátor v práci. Pokud se nerozvíjíš dál a ta organizace ti k tomu nedá ani prostor, tak to nemá smysl.
14. Jak od koho. Musí to uznání přijít od někoho, kdo přesně rozumí tomu, co děláš. Pokud to přijde od někoho, kdo je o tři pozice jinde, tak mi to smysl nedává, ale jinak ano.
15. Ano určitě. Já ráno úplně nefunguji a potřebuji začít pracovat trochu později.
16. Je to tak osm bodů z deseti. Je to prostě důležitý. V práci trávíš osm hodin denně, takže ta náplň důležitá.

Respondent 22 – CZ muž

Profese: Manager hotelu

Vysoká škola a obor: Masarykův ústav vyšších studií, ekonomika, Bc.

Věk: 26 let

1. Momentálně jsem na nejvyšší pozici v hotelu, ale pro mě kariérní růst znamená, že půjdu pracovat do většího hotelu. Je to pro mě tedy důležitý a cílím k tomu, i když je to kvůli situaci ohledně Covidu teď hodně těžký.
2. Určitě. Je to pro mě motivující, mám pak větší chuť pracovat.
3. Pro mě peníze nehrají důležitou roli.
4. Samostatně se mi pracuje lépe. Práci si mohu udělat po svém a udělám si to prostě, jak já to vidím.
5. Určitě je lepší rozumět si s kolegy, je pak lepší atmosféra na pracovišti. Celkově se pak pracuje všem lépe.
6. Individuální, protože budu hodnocený pouze za svojí práci, a to platí i naopak. Nikdo nebude hodnocený za to, co jsem udělal já.
7. Velký. Mám se svým nadřízeným velmi dobrý vztah a nechci ho zklamat.
8. Určitě. Když plánuji, jakým způsobem vést hotel a jakým směrem půjdeme, tak je pro mě důležité, abych například věděl, jak budeme cenit jednotlivé pokoje a tím mi to usnadní práci.
9. Jak kdy a na co. Je to pro mě tak půl na půl a nepřikláním se ani k jednomu.
10. Není to pro mě ovlivňující faktor.
11. Určitě. V rámci mojí práce si musím vyzkoušet všechny možné pozice, abych věděl, jak funguje celý chod hotelu a popřípadě dokázal zaskočit na tu pozici, když bude potřeba.
12. Za mě jsou to nové postupy a inovace. Je to hlavně kvůli konkurenci schopnosti.
13. Je to hodně důležitý v rámci konkurenci schopnosti. Pokud se nebudu vzdělávat, tak nebudu schopný konkurovat jiným hotelům.
14. Ano, líp se mi pracuje. Vidím to, že se zlepšuji.
15. Ano, práci si rozvrhnu podle sebe a tu práci pak vykonávám efektivněji.
16. Určitě, pokud by mě ta práce nebavila, tak se mi nebude chtít příliš pracovat a v práci bych nevydržel dlouho.

Respondent 23 – CZ muž

Profese: Tester/analytik

Vysoká škola a obor: Česká zemědělská univerzita: provoz a ekonomika, Ing.

Věk: 26 let

1. Velkou roli to pro mě hraje. Je to pro mě jeden z velkých cílů.
2. Ani moc ne.
3. Vnímám to, jako silný aspekt. Je to pro mě důležitý. Je tam ta vidina dobrých peněz a chci na ty peníze dosáhnout.
4. Mám to tak na stejné úrovni.
5. Je to, to nejdůležitější na pracovišti. Když jsou dobré vztahy mezi kolegy a když se něco nepovede, tak za to nikdo hlavy netrhá. Je to nějakým způsobem řešitelný v tom týmu.
6. Preferuji spíše individuální. Protože vím, že jsem v týmu ten silnější článek, ale zároveň, v rámci týmového ducha je určitě kolektivní lepší.
7. Má na mě obří vliv. Můj vedoucí mě přijal do sféry IT, i když jsem vystudoval něco jiného a bylo to pro něj hodně riskantní. Viděl, ale ve mně potenciál a věřil mi. Jsem mu za to vděčný a nechci ho zklamat.
8. Ano je. Třeba zítra jsem poprvé na poradě součástí vyššího managementu a budu mít možnost poprvé přednést svůj návrh. To je pro mě hodně motivující.
9. Mám radši, když jsou konkrétní pokyny k výkonu práce. Jelikož to hodně usnadňuje tu práci.
10. Není to pro mě faktorem, protože vím, že kdybych přišel o práci, tak bych našel uplatnění někde jinde.
11. Ano jsem. V mém oboru je dobré si zkusit i jiné pozice. Ať už je to z důvodu, že se naučím něco nového, nebo si to vyzkouším, ale i z pohledu, že pochopím i proces jiné pozice.
12. Jsem otevřený inovacím, když za to stojí a osvědčí se. Já jsem proto, aby se každá věc dělala tím zajetým způsobem, ale aby se zároveň udělala jiným způsobem. Když se nový způsob osvědčí, tak může nahradit ten původní způsob.
13. Tak neustále se chci zlepšovat v tom, co dělám, abych se posouval někam.
14. Je to pro mě důležité. Vždycky mě hodně nakopne, když si mých schopností všimne někdo, kdo je výš nade mnou.
15. Já jsem pro takovou tu plovoucí dobu. Částečně ano, ale i ne. Nemám rád takový to, že člověk musí být v určité hodině v práci.
16. Určitě mě to musí bavit. Musím vědět, že ta moje práce není jen nějaký klikání do počítače. Musí to mít nějakou hloubku a nedělám to jen tak, abych měl nějakou práci.

Respondent 24 – CZ žena

Profese: PR specialista

Vysoká škola a obor: Česká zemědělská univerzita, podnikání a administrativa, Ing.

Věk: 25 let

1. Kariérní růst pro mě hraje velkou roli. Určitě nechci celý život zůstat na jednom místě a vybírám si firmy podle toho, zda tam ten kariérní růst je.
2. V tuhle chvíli je to pro mě motivující. Zrovna nedávno jsem měla hodnotící pohovor a jsou ve firmě se mnou spokojeni, což bylo pro mě velmi dobrý slyšet.
3. Tak peníze jsou důležité. Musím platit svoje výdaje a potřebuji určitý základ. Na druhou stranu jsem teďka mladá a nemám závazky a nedávám penězům zas tak velkou váhu.
4. Pracuje se mi lépe samostatně. Mám pod sebou pár lidí, když jim zadám práci, kterou já dělat nemůžu a potom čekám na hotovou práci, která může trvat i delší dobu. Kdybych si tu práci mohla udělat sama, tak bych byla šťastnější, protože bych nemusela na nikoho čekat.
5. Je to hodně důležité, aby byli kolegové fajn. Můžeš si s nimi pak o všem promluvit, poradit se ohledně práce, tak je to určitě velký bonus.
6. Individuální. U nás je to tak nastavený nikdo nemá stejný peníze, nebo odměny. Je to o tom, co si člověk dokáže obhájit a přijde mi to spravedlivý. Upřímně ve firmě, nebo týmu je vždycky někdo, kdo se jenom veze a dělá například jen polovinu věcí, co ostatní. To ohodnocení by mělo reflektovat každého schopnosti.
7. Můj vedoucí mě hodně zaučuje, dává mi rady a zároveň kontroluje. Má tedy na mě velký vliv, co se týče mého výkonu. V tom pozitivním smyslu, mám na mysli.
8. To pro mě není důležité.
9. Preferuju tu volnost, když vím, co se prostě musí udělat, tak si to umím sama nastavit tak, aby to byla efektivní práce. Vadí mi plnit, nebo pracovat v práci podle nějakých norem. Mám pak větší prostor, abych byla kreativní.
10. Nemá to na mě vliv. Člověk může přijít o práci velmi jednoduše kord v téhle době. Zbytečně bych zatěžovala hlavu a byla ve stresu, kdyby na to pořád myslela.
11. Jsem určitě toho zastáncem. Můžu si pak zkoušet různé pozice, kde bych mohla získávat další zkušenosti.
12. Jsem pro inovace, pokud budou lepší a efektivnější než ty starý. Když má člověk nějakou myšlenku, tak by se to mělo využít.
13. Beru to, jako hodně podstatnou věc. Máme ve firmě různě kurzy a je super, že se můžu takhle posouvat dál.
14. Člověk dlouhou dobu studoval a dal do toho velké úsilí. Chci mít tedy za to odpovídající práci a aby mě kolegové uznávali.
15. Určitě, mi v práci tu flexibilitu máme. Můžeme pracovat odkudkoliv hlavně, že jsem připojeni a jsme dostupní. Pevnou pracovní dobou, taky nejsme omezování a můžeme si nastavit, kdy budeme pracovat, podle našich preferencí.
16. Práce mě musí bavit, to je pro mě to nejdůležitější.

Respondent 25 – CZ žena

Profese: Personální manager

Vysoká škola a obor: Univerzita Karlova, andragogika a personální řízení, Mgr.

Věk: 28 let

1. Samozřejmě, že má kariérní růst na moji pracovní motivaci podíl. Ta vidina posunout se na lepší pozici je určitě silná. Pokud tam ta možnost není, nevidím úplně smysl, proč bych se měla snažit.
2. Tak pochvala je méně důležitá, ale svoji roli určitě má. Všímám si, že po pochvale ta motivace je větší a mám pak větší chuť pracovat.
3. Čím více budu zaplacená za svoji práci, tím více se budu snažit pracovat lépe. Chtěla bych ukázat, že si ty peníze zasloužím.
4. Tak asi ve skupině. Členové týmu mě dokážou motivovat, když vidím, jak pracují. Mají výsledky a práce jim prostě jde.
5. Nerada pracuji s kolegy, se kterými si nerozumím. Cítím se pak napjatě a nesoustředím se tolik na práci.
6. Individuální odměňování mi dává větší smysl. Každý je ohodnocený za to, co udělal a je to takové spravedlivé.
7. Má na mě vliv. Je dobré, když je příjemný, umí dát pochvalu za dobře odvedenou práci, ale zároveň umí vypíchnout nedostatky a dát rozumnou kritiku.
8. Není to pro mě důležité.
9. Nejsem úplně kreativní typ člověka a vyhovuje mi, když mám konkrétní pokyny.
10. Vnímám to, že je to pro mě důležité, a ještě v dnešní době. Vidím na sobě, že od Covidu pracuji intenzivněji a ta snaha je tam větší,
11. Není to pro mě momentálně zajímavé.
12. Jak už jsem říkala nejsem kreativní typ, a to platí i u toho dle. Musím dostávat konkrétní pokyny v opačném případě mi ta práce může trvat daleko déle.
13. Tak v mém oboru je neustále se co učit. Nechci zaspát, a to vzdělání je důležité.
14. Uznání od svého okolí je pro mě důležité. Chci být uznávaná za svoji práci a být brána, jako člověk, který se vyzná.
15. Já raději mám určitou rutinu, což znamená dobu, kdy prostě pracuji. Raději pracuji v kanceláři než doma, takže ta možnost volby pracovního místa je pro mě také nedůležitá.
16. Říkám vždycky, že ta práce člověka musí aspoň trochu bavit, nebo dávat nějakým jiným způsobem smysl. Budeme pracovat téměř celý svůj život a nechci být v práci, která by mě nebavila.

Respondent 26 – VN žena

Profese: Marketingový specialista/digitální marketing

Vysoká škola a obor: Vysoká škola ekonomická, podniková ekonomie a management, Bc.

Věk: 24 let

1. Je to pro mě hodně důležitý dala bych tomu tak osm až devět bodů z deseti. Práce, kde nemám možnost kam kariéerně růst není pro mě motivační a nepodávám pak takový výsledky, jaký bych chtěla. Určitě bych si hledala jinou práci, kde by ten kariéerní růst byl.
2. Ano je důležitá, ale ne moc. Spíš je pro mě důležitý feedback.
3. Pro mě finanční odměna není tak důležitá. Stačí mi, když to momentálně pokryje moje životní náklady
4. Ve skupině se mi pracuje lépe, když jsem mezi lidmi, tak mám větší motivaci pracovat. Když vidím, jak ostatní pracují, tak mě to nutí taky pracovat a naopak. Nedává mi to prostor prokrastinovat.
5. Důležité to rozhodně je. Samozřejmě, když jsou ve firmě dobré mezilidské vztahy, tak se pracuje rozhodně líp. Určitě mi, ale stačí, aby tam byla taková ta formální úroveň. Nemusím být za každou cenu nejlepší kamarád s kolegy.
6. Záleží na typu práce, co se momentálně dělá. Když se pracuje na větším projektu, tak týmové odměňování více motivuje, protože mají všichni zájem, aby se ten projekt dotáhl dokonce a všichni chtějí, aby všichni pracovali. Více preferuji to kolektivní odměňování.
7. Velký vliv na mě má můj vedoucí. Mám dva vedoucí v práci a jeden z nich má stejné myšlení, jako mám já. Je moderní a rád přemýšlí nad inovacemi a vidí věci v souvislostech a pracuje se mi pod ním velmi dobře. Druhý vedoucí je velmi konzervativní a nevidí za mě moc souvislostí. Jeho styl myšlení se velmi odlišuje mému a nebere moc v potaz můj způsob práce. Když pracuji pod tím druhým, tak ta práce je velmi neefektivní a mám menší motivaci.
8. Je to pro mě bonus. Pokud se ztotožňuji s tím, co ta firma dělá, tak se chci spojovat s tím projektem, čím cílem. Ale i celkově mám ráda, když můžu mít svůj hlas v nějakém rozhodování.
9. Je to něco mezi. Určitě potřebuji volnost, ale zároveň potřebuju nějakou základní kostru toho, co mám dělat. Nechci přesné pokyny, co mám dělat, ale stačí mi ukázat směr.
10. Je to pro mě důležité, dala bych tomu sedm bodů z deseti.
11. Ano určitě. Můžu se pak naučit hodně věcí, které můžu využít v budoucnu.
12. Rozhodně nové postupy a inovace. Standartní postupy jsou fajn, pokud chceš dělat nějakou monotónní práci. Považuji se za kreativní člověka a konkrétně, co se týče toho marketingu, tak to vyžaduje kreativní myšlení a nestandardní postupy.
13. Je to důležitý. Osobní rozvoj a vzdělávat se dále je pro mě velkým motivátorem. Pokud by tam ta možnost nebyla, tak vím, že bych v té práci dlouho nevydržela.
14. Určitě, určitá kredibilita v práci musí být.
15. Stoprocentně. Možnost homeofficu, nebo vybrat si svojí pracovní dobu je hrozně důležitý. Můžu si práci pak správně naplánovat a aby to bylo efektivní.
16. Je to velký motivátor. Ta práce, nebo obsah práce musí být něco kreativního a musí mě to neustále nutit se nějak posouvat. Ta práce musí být taková, kde musím aspoň trochu zapojit mozek.

Respondent 27 – VN muž

Profese: Obchodní zástupce

Vysoká škola a obor: České vysoké učení technické, výroba a ekonomika ve strojírenství, Bc.

Věk: 25 let

1. Hraje to pro mě velikou roli. Chci se v životě někam posouvat a je to moje základní podmínka k tomu, abych někam nastoupil do firmy a zároveň podal nějaké pracovní nasazení.
2. Pro mě je to důležitý. Je to za mě takový základ správného vedení zaměstnance. Ta pochvala mi ukáže, jak si vlastně vedu.
3. Mám to nastavená tak, že od určité částky mě výše peněz už nemotivuje. Není tu úplně primární motivátor pro mě.
4. Jak kdy a záleží o jaký úkol se jedná. Nepreferuji ani jedno.
5. Beru to jako základní známku určitého zdraví firmy. Pokud ty vztahy nejsou dobré, tak ani ta firma nemůže prosperovat a tím pádem je to pro mě hodně důležité.
6. Preferuji spíše kolektivní systém. Nutí to ty lidi pracovat více jako tým, spolupracovat a tím pádem dosáhnout i lepších výsledků.
7. Opravdu velký. Hodně se od něj učím. Já mám tedy vedoucí dva a každý mě naučil něco jiného. Ta práce je daleko efektivnější, když ti ten vedoucí může něco předat.
8. Necítím potřebu, abych dával názor, kudy se má vydat firma.
9. Pracuje se mi určitě lépe, když mám volnost. Je tu pak prostor k seberealizaci. Pokud mi někdo bude říkat, co mám přesně dělat, tak mi to přijde absolutně zbytečné.
10. Není to pro mě důležité.
11. Určitě. Čím více pozic ve firmě člověk projde, tím lépe může pochopit ty pochody a zároveň navrhovat zlepšení procesů. Obecně si myslím, že je to dobře a člověk by měl zkoušet nové pozice. Mám pak novou motivaci se něco naučit.
12. Jsem zastáncem toho, když standartní postup funguje, tak se toho držím.
13. Vnímám to tak, že by to měla být povinnost každého člověka, který chce něco dosáhnout. Je to pro mě vrozené a chci se učit novým věcem a rozšiřovat své obzory.
14. Pokud dělám správně práci a mám nějaké výsledky, tak si myslím, že by to pracovní uznání mělo být. Dostávám pak impuls pracovat lépe.
15. Já dělám v salesu a ta práce je závislá na určitém časovém rozmezí a ta flexibilita tam úplně není. V tom časovém rozmezí, ale časovou flexibilitu mám a určitě se mi to líbí a tu práci můžu dělat efektivně.
16. Nemám rád, když je práce monotónní a motivace rapidně klesá. Pokud je práce kreativní a ta práce mě baví, tak je to motivující a dělám tu práci pak rád.

Respondent 28 – CZ muž

Profese: Asistent auditora

Vysoká škola a obor: Česká zemědělská univerzita, podnikání a administrativa, Ing.

Věk: 26 let

1. Je to pro mě hodně důležitý. Vím pak, že dělám svojí práci dobře a nějakým směrem se posouvám. Kdybych neměl možnost kariérní růstu, tak bych na tu pozici vůbec nenastoupil.
2. Je to určitě pozitivní pro mě slyšet pochvalu. Mám z toho pak dobrý pocit, že dělám něco správně a ta chuť do práce je pak i taky lepší.
3. Není to úplně důležitý. Určitě za špatné peníze se špatně pracuje, ale stačí mi nějaký střed, kdy pokryji svoje náklady.
4. Samostatně, protože se můžu rozhodovat sám a nemusím se ohlížet na ostatní v tom rozhodování. Nemám rád, když se pak něco dlouho vleče.
5. Když si nerozumím s kolegy, tak nejsem úplně schopný pracovat.
6. Individuální, protože si myslím, že bych měl být odměněn pouze za svojí práci, a to platí i opačným směrem.
7. Hodně velký musím říct, protože dokážu pracovat tak, jak on se bude ke mně chovat. Když budu mít špatnou náladu kvůli tomu, že si třeba nerozumím úplně s vedoucím, tak to má určitě vliv na moji motivaci. Musíme mít vyjasněný vztah mezi vedoucím a celkově ta atmosféra musí být mezi námi dobrá.
8. Je mi to jedno a není to pro mě důležité.
9. Když mám určitou volnost, můžu pak využívat svojí kreativitu, než pouze dělat něco, co mi někdo říká a více se rozvíjet tím pádem.
10. Vnímám tu jistotu, kvůli tomu jsem si vybrala i tenhle obor.
11. Určitě. Ta možnost vyzkoušet si něco nové a případně se něco i naučit je dobré.
12. Jsem spíše pro tu inovaci. Dává mi to větší prostor být kreativní.
13. Určitě to vnímám. Je důležité se posouvat v rámci seberealizace.
14. Je to pro mě důležitý. Vidím to, jako odměnu za tu moji snahu se někam posunout.
15. Pracuje se mi lépe, když nejsem omezený tím časem. Nemusím pracovat „od do“ a můžu si vybrat, kdy budu pracovat.
16. Velkou roli to pro mě hraje, když budu dělat něco, co nechci, tak logicky nebudu motivovaný a ten výkon nebude stát za to.

Respondent 29 – CZ žena

Profese: Auditor

Vysoká škola a obor: Česká zemědělská univerzita, podnikání a administrativa Ing.

Věk: 27 let

1. Hodně velkou. To je první aspekt, podle kterého se rozhoduji, jestli tu práci vzít nebo ne.
2. Když mě někdo pochválí za dobře odvedou práci, tak je to taková ta motivace, že dělám něco dobře a budu se snažit víc.
3. Zatím to není pro mě důležité.
4. Ve skupině. Je lepší atmosféra při práci, na problémy nejsem sama a můžeme si navzájem poradit.
5. Hodně důležitý to je. Když je v týmu narušitelský prvek, tak to s tím kolektivem udělá strašně moc. Pro mě jsou ty mezilidské vztahy strašně důležité.
6. Individuální. Nejsem zastáncem toho, když se někdo pouze „veze“ a dostává stejnou odměnu, jako já, tak to je prostě nefér a mělo by to vliv na moji chuť pracovat.
7. Hodně velkou, protože v momentě, kdy je vedoucí ochotný pomáhat a vést mě, tak je ta práce daleko rychlejší a efektivnější než vedoucí, který se na tebe vykašle.
8. Pro mě je to absolutně bezvýznamný.
9. Je mi to jedno.
10. Pociťuji to, čím dál tím více a je to hlavně kvůli situaci, jaké je v dnešní době. Obecně to úplně neovlivňuje moji pracovní motivaci a nasazení.
11. Za mě ano. Není dobré zůstat na jedné pracovní pozici. Je to pro mě v delším horizontu demotivační.
12. Mě určitě vyhovuje standartní řešení, protože je zajetý a ta práce se mi dělá dobře a rychleji.
13. Když se budu vzdělávat v oblasti mé práce, tak budu mít možnost rychleji růst. Je to důležité pro mě, od toho se bude odvíjet hodně věcí. Například kariérní růst, lepší peníze a tak.
14. Momentálně to není pro mě důležité.
15. Tak to určitě. Bydlím mimo Prahu a nemusím dojíždět, protože můžu pracovat z domova a stihnu daleko více práce.
16. Zjistila jsem, že to pro mě hraje větší roli, než jsem si myslela. Když mě práce baví a dává mi smysl, tak vidím na sobě, že mi ta práce jde líp a mám větší chuť tu práci vykonávat.

Respondent 30 – VN žena

Profese: Marketing a social manager

Vysoká škola a obor: Univerzity of New York Prague, psychologie a marketing, Bc.

Věk: 25 let

1. Velkou roli, kdyby tam nebyla možnost kariérního růstu, tak by mi ta práce nedávala smysl, protože bych stagnovala.
2. Určitě, každý chce být pochválený za to, co udělá. Nemusí to být pořád, ale jednou za čas určitě.
3. Myslím si, že je pro mě důležitá, ale na druhou stranu to není to nejdůležitější. Každá práce má cenu, a to platí i pro můj čas, který musí být správně oceněn.
4. Ve skupině, protože se můžu poradit a například i inspirovat.
5. Myslím si, že je to hrozně důležité, každý chce pracovat v příjemném kolektivu a když kolem mě není příjemný kolektiv, tak nerada chodím do práce.
6. Individuální, protože jsme ve finále, každý zodpovědný za svoji práci a myslím si, že by tak mělo být i odměněno.
7. Ne až tak velkou. Já se snažím podávat nejlepší výkon za každých okolností. Kdybych měla nepřijemného vedoucího asi by se mi pracovalo hůře, ale můj výkon by to asi neovlivnilo.
8. Ani ne. Momentálně nejsem na pozici a úrovni, kdy by to mělo být pro mě strašně důležité.
9. Pracuje se mi lépe, když dostávám konkrétní pokyny k práci, protože je to pro mě někdy těžké vymýšlet něco. Několikrát už se mi stalo, že jsem si myslela, že to tak má být a pracuji v práci, kde mám více nadřazených a jednomu se to líbilo a druhému ne. Zbytečně pak vznikají konflikty.
10. Velkou roli to má. V životě mám ráda jistotu a jistota zaměstnání, pro mě v životě je jedna z těch největších jistot.
11. Určitě si myslím, že mě to může posunout dál. Můžu dostat novou inspiraci a tak.
12. Preferuji standartní řešení, protože si myslím, že se používá z důvodu, že už je osvědčená.
13. Myslím si, že je to hodně důležité v práci. V práci trávíme většinu dne a pokud se nerozvíjím tam, tak doma už to půjde složitě.
14. Je to důležité. Vidím, že tu práci dělám dobře a je mi za to připsán nějaký kredit.
15. Jsem velkým zastáncem, protože si myslím, že v dnešní době se mění tak často životy a ten život je tak rozmanitý, tak je velká výhoda pracovat, kdy budu chtít. Samozřejmě, že se musí dodržet určitá kvalita práce a plnění stanovených cílů.
16. Velkou roli to hraje, kdybych pracovala někde, kde by mi to nedávalo smysl, tak by moje motivace hodně klesala.