

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

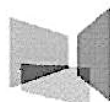
Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Motivace pracovního jednání generace Y v ČR a ve Finsku Diplomová práce

Bc. Veronika URBANOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Veronika Urbanová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Název tématu: **Motivace pracovního jednání generace Y v ČR a ve Finsku**

Cíl: Cílem diplomové práce je na základě provedeného výzkumu zjistit, zdali se liší zdroje motivace a přístupy k práci vysokoškolských studentů generace Y v České republice a ve Finsku a zmapovat motivační strukturu obou národností.

Rámcový obsah:

1. Teoretická východiska týkající se oblasti motivace pracovního jednání a motivační struktury generace Y.
2. Výzkumné šetření s cílem zmapovat motivační strukturu českých a finských vysokoškolských studentů.
3. Analýza výsledků výzkumu, ověření hypotéz a diskuse závěrů.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0. .
3. DERESKY, H. *International Management.: Managing across Borders and Cultures*. London: Pearson Education, 2008. 492 s. ISBN 0-13-606019-6.
4. KELLER, K L. – KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. 824 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
5. NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.


Datum zadání diplomové práce: listopad 2019

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2021

L. S.




Ing. Jana Pechová, Ph.D.
Vedoucí práce



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



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



Bc. Veronika Urbanová
Autorka práce

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 10. 12. 2020

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D za její čas, cenné rady a odbornou pomoc, kterou mi při zpracování závěrečné práce poskytla. Děkuji Mgr. Petru Kasalovi za jeho pomoc při výběru vhodné statistické metody. Děkuji také své rodině a přátelům za jejich velkou podporu po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod	7
1 Motivace pracovního jednání	9
1.1 Stimulace jako nástroj ovlivnění pracovní motivace	10
1.2 Motivační profil	12
2 Motivace generace Y v ČR a ve Finsku	15
2.1 Generace Y	17
2.1.1 Pojetí generace Y v ČR a ve Finsku.....	18
2.1.2 Motivační struktura generace Y.....	20
2.2 Kulturní rozdíly a modely kulturních rozdílů.....	21
2.2.1 Kulturní rozdíly mezi ČR a Finskem podle Hofsteda	25
2.2.2 Motivační profil českých a finských pracovníků	27
3 Příprava a realizace empirického šetření	30
3.1 Metodika výzkumu.....	31
3.2 Sběr dat a metody jejich analýzy	33
4 Výsledky empirického šetření.....	36
4.1 Analýza 1. oddílu otázek – kulturní rozdíly podle Hofsteda	37
4.2 Analýza 2. oddílu otázek – preference stimulačních prostředků.....	42
4.3 Analýza 3. oddílu otázek – motivace a přístupy k práci generace Y.....	44
4.4 Vyhodnocení dílčích výzkumných otázek a hypotéz.....	58
5 Shrnutí hlavních závěrů a limitace výzkumu	68
5.1 Motivační struktura české a finské generace Y	70
5.2 Limitace výzkumu	71
Závěr	73
Seznam literatury.....	76
Seznam obrázků a tabulek	83
Seznam příloh.....	85

Seznam použitých zkratek a symbolů

ČR	Česká republika
SeAMK	Seinäjoki University of Applied Sciences
ŠAVŠ	ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.
USA	Spojené státy americké

Úvod

Předmětem diplomové práce je motivace pracovního jednání generace Y v České republice (dále jen ČR) a ve Finsku. Práce se soustředí na porovnání motivační struktury vysokoškolských studentů generace Y. V současné době již převážná část jedinců náležících do generace Y vstoupila na pracovní trh. Věková struktura ČR zároveň ukazuje, že během několika let bude generace Y představovat jednu z nejsilnějších skupin na trhu práce (Budai, 2019). Každá z generací disponuje specifickými charakteristikami, které mají významný vliv i pracovní motivaci, je proto vhodné tato specifika brát v potaz při tvorbě motivačních programů. Díky rostoucí míře globalizace došlo podle některých autorů ke sjednocení mnohých charakteristických znaků generace Y a tato generace je tak považována za první globální generaci (např. Kopecký, 2013, Bejtkovský, 2016, Stojanová a kol., 2015). Na základě těchto poznatků vyvstává otázka, zda budou i zdroje pracovní motivace a přístupy k práci generace Y podobné napříč různými národnostmi.

Cílem této diplomové práce je zjistit, zdali se liší zdroje motivace a přístupy k práci vysokoškolských studentů generace Y v ČR a ve Finsku a zmapovat motivační strukturu obou národností. Je stanovena hlavní výzkumná otázka, která zní: Existují rozdíly v pracovní motivaci a v přístupech k práci mezi českými a finskými vysokoškolskými studenty generace Y? Tato otázka je zodpovězena na základě dvou dílčích otázek a tří hypotéz. Cílem první dílčí výzkumné otázky je zjistit, zda odpovídají zdroje pracovní motivace českých a finských vysokoškolských studentů generace Y výsledkům analýzy dle Hofstedova modelu kulturních dimenzí. Druhá dílčí výzkumná otázka se zabývá pořadím stimulačních prostředků podle míry vlivu na pracovní motivaci. V rámci hypotéz je ověřováno, zda existují rozdíly mezi oběma národnostmi v oblastech zdrojů motivace, vztahu k organizaci a vztahů na pracovišti.

Pro vypracování vlastního výzkumného šetření je zvolena kvantitativní metoda výzkumu. Je sestaven standardizovaný dotazník, který je distribuován cílové skupině respondentů pomocí online kanálů. Velikost vzorku je stanovena na sto českých a sto finských respondentů. Respondenti dotazníkového šetření jsou vybráni pomocí náhodného empirického výběru, který je kombinací účelového výběru a snow-ball samplingu. Převážná většina otázek v dotazníku má podobu

sémantických diferencíálů nebo Likertových škál. Dílčí výzkumné otázky jsou zodpovězeny na základě kvalitativní analýzy výsledků dotazníkového šetření. Hypotézy jsou vyhodnoceny pomocí dvouvýběrového Studentova t-testu pro porovnání středních hodnot dvou různých výběrů.

Diplomová práce je členěna na pět kapitol. První kapitola se zabývá motivací pracovního jednání obecně. V jejím rámci jsou specifikovány hlavní stimulační prostředky, které mají vliv na pracovní motivaci. Dále je v první kapitole definován motivační profil a vlivy, které ovlivňují individuální a skupinové pracovní jednání.

Druhá kapitola již konkrétně zkoumá generaci Y a její motivační strukturu. V její první části je generace Y obecně charakterizována, je zde uvedeno, jakým způsobem je tato generace specifikována v ČR a ve Finsku a následně je popsána motivační struktura generace Y obecně bez ohledu na národnost. Druhá část této kapitoly se zabývá kulturními rozdíly mezi ČR a Finskem. Pro analýzu kulturních rozdílů mezi těmito národnostmi je využit Hofstedův model kulturních dimenzí. V poslední části této kapitoly je sestaven motivační profil českých a finských pracovníků na základě dostupných zdrojů týkajících se této problematiky.

Třetí kapitola diplomové práce se věnuje popisu přípravné a realizační fáze empirického šetření. V jejím rámci je stanovena hlavní výzkumná otázka, dílčí výzkumné otázky a hypotézy. Dále je zde specifikována metodika výzkumu, je popsán průběh sběru dat a v závěru kapitoly jsou definovány metody analýzy dat.

V rámci čtvrté kapitoly této práce jsou popsány výsledky empirického šetření. Postupně jsou analyzovány jednotlivé oddíly otázek dotazníku. První část se týká kulturních rozdílů podle Hofstedova modelu kulturních dimenzí, následuje porovnání preferencí stimulačních prostředků. Třetí část se zabývá analýzou motivace a přístupů k práci. V závěru této kapitoly jsou na základě kvalitativní analýzy zodpovězeny dílčí výzkumné otázky a pomocí statistických t-testů vyhodnoceny jednotlivé hypotézy.

Poslední kapitola diplomové práce se věnuje shrnutí hlavních závěrů empirického výzkumu. V jejím rámci je popsána motivační struktura české a finské generace Y. Hlavní závěry výzkumu jsou zde rozděleny do čtyř oblastí: zdroje motivace, stimulační prostředky, vztah k organizaci a vztahy na pracovišti. Závěrečná část této kapitoly se věnuje popisu hlavních limitací výzkumu.

1 Motivace pracovního jednání

První kapitola teoretické části se zabývá tématem pracovní motivace. V úvodu kapitoly je definován pojem motivace, vymezen rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací, a charakterizována pracovní motivace. V rámci první podkapitoly jsou specifikovány základní stimulační prostředky jakožto nástroje ovlivňující pracovní motivaci. Druhá podkapitola se týká motivačního profilu a je zde vysvětlena jeho souvislost s kulturním prostředím.

Slovo **motivace** vychází ze slova *motiv*. To je odvozeno z latinského výrazu *movere*, které znamená pohybovat se, hýbat se. Motiv tedy představuje něco, co daného jedince uvede do pohybu, k určitému jednání (Hospodářová, 2008). Bedrnová, Nový a kol. (2007) definují motiv jako psychologickou příčinu nebo důvod určitého způsobu jednání, která zároveň dává prováděné činnosti psychologický smysl. Cílem motivu je dosažení vnitřního uspokojení a pocitu naplnění. Existují ale i takové motivy, u kterých nelze stavu nasycení dosáhnout, příkladem může být dlouhodobý zájem jedince o určitou oblast, například o literaturu. Velmi důležitá je také skutečnost, že na člověka může v určitý moment působit více motivů zároveň a tyto motivy mohou mít jak shodný, tak i opačný směr.

Motivaci lze rozdělit na dva typy: **Vnitřní motivace**. Jedná se o faktory, kterými jedinci motivují sami sebe, tyto faktory si sami vytváří a jejich chování je jimi velmi ovlivňováno. Vnitřní motivace se skládá z odpovědnosti, autonomie, příležitosti rozvoje vlastních schopností a dovedností nebo zajímavé a podnětné práce. **Vnější motivace**. Spočívá v činnostech ostatních, které slouží k motivování jedince. Patří sem odměny a tresty. Odměnu může představovat zvýšení platu nebo povýšení a trestem může být kritika či snížení platu. Vnější motivátory mají často okamžitý a výrazný účinek, nemusí ale působit dlouhodobě. Oproti tomu vnitřní motivátory mívají účinek dlouhodobější a hlubší, protože nejsou vnucené z vnějšího prostředí, ale vychází ze samotného jedince (Armstrong a Taylor, 2015).

Vnější motivace je také často nazývána stimulací. Slovo **stimul** je odvozeno z latinského slova *stimulus*, které znamená pobídnutí. Stimulem může být jakýkoli vnější zásah, který vyvolá nebo zvýší aktivitu jedince, vybídne k činu nebo zvýší zájem (Hospodářová, 2008).

Pracovní motivace je oblastí motivace lidského chování, která je spojena s vykonáváním pracovní činnosti a s ní souvisejících pracovních úkolů. Jinými slovy motivace k práci neboli pracovní motivace vyjadřuje míru ochoty k práci a k plnění jednotlivých pracovních úkolů (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Zkoumáním příčin chování jedinců v pracovním prostředí i toho, jakým způsobem je toto chování ovlivněno jejich individuálními charakteristikami, se zabývají teorie motivace pracovního jednání (Dvořáková a kol., 2007). Pracovní motivaci lze rozdělit do dvou skupin. Motivy, které souvisí se samotnou prací, jsou nazývány motivací intrinsickou (vnitřní motivací) a motivy, které se netýkají práce samy o sobě, představují extrinsickou motivaci (vnější motivaci). Mezi **intrinsické motivy** patří samotná potřeba činnosti, potřeba sociálního kontaktu, výkonu, smyslu života, seberealizování a touha po moci. Mezi **extrinsické motivy** se řadí například potřeba peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti nebo potřeba kontaktu a sounáležitosti (Nakonečný, 2014).

Je důležité zdůraznit, že pracovní výkon není závislý pouze na pracovní motivaci. Ovlivňují ho i další faktory, mezi které například patří dovednosti, schopnosti a vědomosti daného jedince. Vliv na pracovníka a jeho výkonnost mají i vnější podmínky práce, například organizace práce nebo technické vybavení pracoviště, a také faktory nepracovní, například rodina. Nezanedbatelný vliv na pracovní výkon má i stimulace pracovníka přímým nadřízeným. Prostřednictvím správné stimulace může být lépe využit potenciál zaměstnance a zvýšena jeho výkonnost (Bedrnová a kol., 2012).

1.1 Stimulace jako nástroj ovlivnění pracovní motivace

Jak už bylo výše zmíněno, stimulace představuje nástroj, s jehož pomocí lze zvnějšku ovlivňovat pracovní motivaci. Stimulace bude účinná, pokud bude mít vedoucí pracovník dobrou znalost motivační struktury svého podřízeného a dokáže zvolit takový stimulační nástroj, na který bude pracovník reagovat žádoucím způsobem. V případě, že by zvolil nástroj nevhodný, může docházet k demotivaci (Pauknerová, 2012). Bedrnová, Nový a kol. (2007) uvádí sedm stimulačních prostředků, které jsou řazeny podle významnosti jak z podnikového, tak z psychologického hlediska.

Hmotná odměna. Představuje hlavní prostředek stimulace, s jehož pomocí lze uspokojovat základní životní potřeby. Současně její výše ovlivňuje životní úroveň a společenské postavení (Pauknerová, 2012). Může mít podobu jednorázového zvýšení mzdy, prémie nebo bonusu. Hmotná odměna může mít ale i jinou formu než peněžní a může působit zprostředkovaně. Jedná se například o financování nejrůznějších vzdělávacích kurzů, studijních pobytů či stáží pro pracovníka (Dvořáková a kol., 2007). Bedrnová, Nový a kol. (2007) dodává, že pokud se bude hmotná odměna týkat osobnějších potřeb a zájmů pracovníka, může ho stimulovat ještě efektivněji.

Obsah práce. Tento stimulační prostředek není stejně účinný pro všechny zaměstnance, protože každého z nich může oslovovat jiný aspekt obsahu práce. Může se například jednat o možnost využít při práci kreativní či systematické myšlení, větší samostatnost nebo uplatňovat moc (Dvořáková a kol., 2007). Bedrnová, Nový a kol. (2007) v této souvislosti zdůrazňují, že manažer by měl pomáhat svému podřízenému nalézt aspekt obsahu práce, který jej bude účinně motivovat, a pomáhat mu tento aspekt dále rozvíjet.

Povzbuzování pracovníků. Spočívá v neformálně prováděném pracovním hodnocení pracovníka přímým nadřízeným. Velmi účinné může také být průběžné vyhodnocování dosahovaných výsledků a jejich porovnávání s výsledky ostatních pracovníků. Stimulačně může také působit veřejné uznání a ocenění výsledků práce nejlepších zaměstnanců (Pauknerová, 2012).

Atmosféra pracovní skupiny. Manažer může prostřednictvím své formální a neformální autority ve velké míře ovlivňovat atmosféru pracovní skupiny tak, aby se vyvíjela žádoucím směrem. Podmínkou účinného ovlivňování je vytvoření důvěry mezi ním a pracovní skupinou. Manažer by měl být velmi vnímavý vůči sociálním jevům a vztahům na pracovišti, tak aby mohl znásobit pozitivní sociální jevy a utlumit ty negativní (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Pozitivní klima v mezilidských vztazích a ve vztahu nadřízený – podřízený může zlepšit nejen organizační kulturu, ale také celkovou image podniku (Dvořáková a kol., 2007).

Pracovní podmínky a režim práce. Zlepšení pracovních podmínek, ať už se jedná o podmínky tepelné, zvukové, světelné nebo mikroklimatické, vede ve většině případů ke dvěma pozitivním efektům. Primárně dochází ke zlepšení pracovního

výkonu, protože je například snížena únava pracovníků nebo zvýšena pracovní pohoda. Druhotně může také dojít ke zlepšení vztahu mezi organizací a jejími pracovníky. Zlepšení pracovních podmínek může sloužit jako signál pracovníkům o důležitosti jejich práce pro organizaci. V opačné situaci, kdy není usilováno o zlepšení těchto podmínek, může docházet k nespokojenosti a snižování motivace pracovníků (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Identifikace s profesí, prací a podnikem. Tento stimul spočívá v přesvědčení pracovníka o významnosti své profese a práce, a jejich významu pro společnost. Ztotožnění pracovníka s organizací vede k vyššímu loajalitě k organizaci, protože jeho osobní cíle budou v souladu s cíli organizace. Propojení všech tří identifikací povede k dlouhodobě vyššímu výkonu zaměstnance, k větší odpovědnosti, tvořivosti a vstřícnosti vůči svým kolegům (Pauknerová, 2012).

Externí stimulační faktory. Mezi tyto stimuly patří faktory, které přesahují rámec organizace. Jedná se o celkovou image organizace, její pověst a prestiž. Čím je pověst dané organizace lepší, tím více slouží jako pracovní stimul. Mezi další vnější stimulační faktory patří makroekonomická a politická situace. Dobrá ekonomická situace bude stimulovat pracovní výkonnost, recese a stagnace ekonomiky bude mít vliv opačný. V neposlední řadě patří do této skupiny stimulačních faktorů prostředí rodiny a rodinných vztahů (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Dvořáková a kol. (2007) uvádí ve své publikaci některé další pracovní stimuly. Jedná se o spoluúčast na řízení a s tím spojenou účast na výsledku, sociální požitky a jiné zaměstnanecké výhody, systém ocenění věrnosti a jistotu práce. Dalším efektivním nástrojem může být také delegování vyšších pravomocí a odpovědností.

1.2 Motivační profil

Motivační profil představuje specifickou charakteristiku osobnosti a obsahuje pro daného jedince příznačné motivační orientace. Utváří se a vyvíjí od nejútlejšího věku zároveň s vývojem celé osobnosti. Znalost motivačního profilu daného jedince umožní hlubší pochopení jeho chování a zejména je nezbytná pro efektivní ovlivňování motivace určitým směrem. Motivační profil se skládá z širokého spektra dimenzí, kdy se jedinec kloní k jednomu či druhému pólu dané dimenze (Bedrnová a kol., 2012). Příklady dimenzí motivačního profilu jsou uvedeny v Tab. 1.

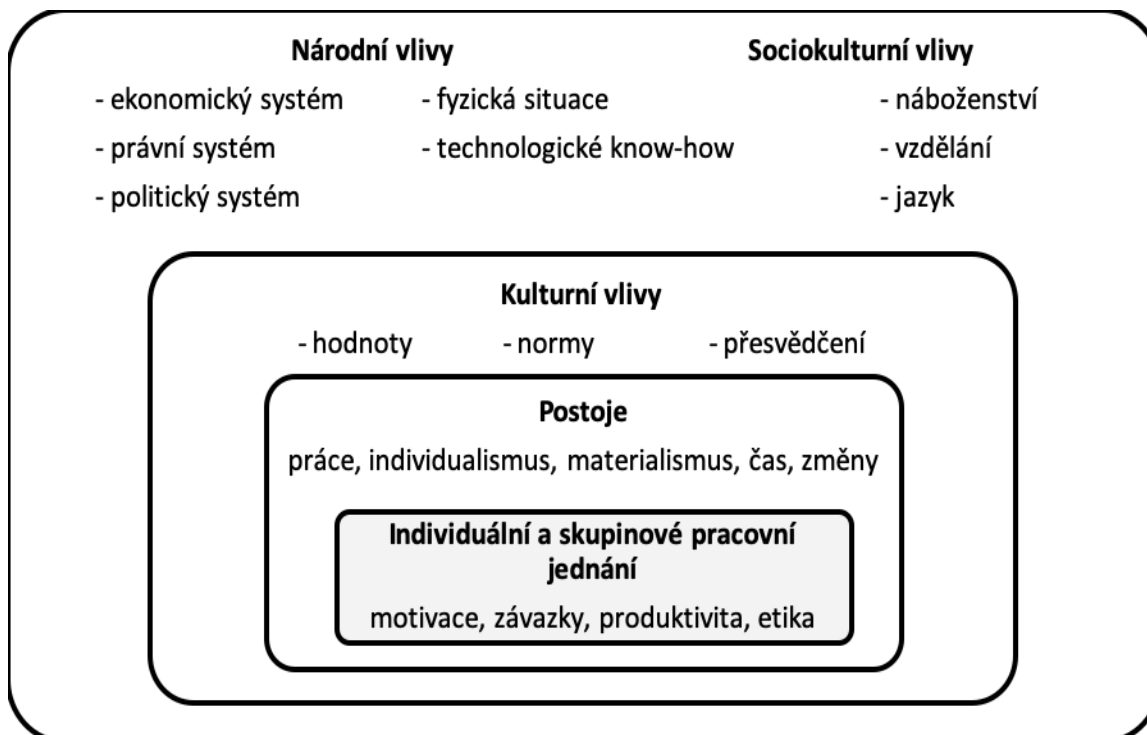
Tab. 1 - Příklady dimenzí motivačního profilu

Orientace na dosažení úspěchu	Orientace na vyhnutí se neúspěchu
Orientace na úspěch	Orientace na vlastní činnosti a její obsah
Individuální orientace	Skupinová orientace
Situační orientace	Perspektivní orientace
Orientace na ekonomický prospěch	Orientace na morální uspokojení
Aktivita	Pasivita
Zaměření směrem k podniku	Zaměření směrem od podniku

Zdroj: (Bedrnová a kol., 2012, str. 241)

Jak již bylo výše zmíněno, motivační profil se utváří v procesu vývoje osobnosti. Tento proces se také nazývá procesem socializace a je ovlivněn kombinací vnějších a vnitřních vlivů sociálního okolí. Mezi ně patří vlivy celokulturní, vlivy širších vztahových skupin a vlivy malých sociálních skupin, například rodiny nebo přátel (Pauknerová, 2012).

Vliv kulturních hodnot, norem a přesvědčení na individuální a skupinové pracovní jednání včetně pracovní motivace zdůrazňuje Deresky (2008). Člověk se narodí do určitého kulturního prostředí, které v průběhu socializace utváří a ovlivňuje jeho komunikaci, standardy, očekávání a kodex chování. Rozdíly chování pracovníků různých národností vznikají především na základě sociokulturních a národních vlivů. Tyto vlivy následně spolu s postoji a kulturními vlivy ovlivňují individuální motivaci, produktivitu, očekávání ohledně práce nebo vztahy s kolegy (Deresky, 2008). Konkrétní faktory, které ovlivňují individuální a skupinové pracovní jednání jsou graficky znázorněny na Obr. 1.



Zdroj: (Deresky, 2008, str. 92)

Obr. 1 - Faktory ovlivňující pracovní jednání

Tato kapitola se zabývá pracovní motivací, stimulací jakožto nástrojem ovlivňování pracovní motivace a motivačním profilem. Mezi hlavní přínosy této kapitoly patří definování pojmu motivace, popsání rozdílů mezi vnitřní a vnější motivací a specifikování možných stimulačních nástrojů, s jejichž pomocí může manažer ovlivňovat pracovní motivaci svých podřízených. Popsané stimulační nástroje jsou využity v analytické části k sestavení dotazníkového šetření, které se zabývá motivační strukturou vysokoškolských studentů generace Y v ČR a Finsku. Aby bylo možné specifikovat jednotlivé motivační faktory ovlivňující generaci Y v obou zemích, je nezbytné si tuto generaci definovat, blíže charakterizovat její motivační strukturu a popsat možné kulturní rozdíly mezi oběma zeměmi. Této problematice se týká následující kapitola.

2 Motivace generace Y v ČR a ve Finsku

Druhá kapitola teoretické části této práce se zabývá tématem pracovní motivace generace Y v ČR a ve Finsku. V úvodu kapitoly je definován pojem generace a jednotlivé generace jsou obecně charakterizovány. První podkapitola se týká již konkrétně generace Y a zaměřuje se na její specifické znaky a charakteristiky. Následuje porovnání pojetí generace Y v ČR a ve Finsku. Dále je popsáno chování generace Y v pracovním prostředí a je charakterizována její motivační struktura. Druhá podkapitola se zabývá kulturními rozdíly a vybranými modely kulturních rozdílů. Následuje porovnání ČR a Finska na základě modelu kulturních dimenzí podle Hofsteda. Závěrečná část druhé podkapitoly se týká motivačního profilu obou národností.

Generace je definována jako identifikovatelná skupina lidí, kteří sdílí stejné roky narození, věk a geografické umístění, a kteří zažili významné životní události v rozhodujících vývojových stádiích jejich osobnosti (Kupperschmidt, 2000). Podle Jandourka (2012) lze ze sociologického hlediska generaci definovat jako sociálně diferencovanou skupinu lidí, kteří sdílí podobný styl jednání a myšlení. Jejich raná socializace byla ovlivněna stejnými historickými a kulturními podmínkami. Kotler a Keller (2013) uvádí jako formulující faktory například politiku, hudbu, životní styl nebo významné události dané doby.

Podle Tahala a kol. (2017) je rozdělení společnosti podle data narození do generačních vln založeno na přesvědčení, že každý člověk je ovlivněn dobou, ve které vyrůstal a specifickými událostmi této doby. V důsledku těchto událostí má každá generace svou vlastní kombinaci zkušeností a očekávání. Také se předpokládá, že v rámci jedné generace existují podobnosti týkající se vnímání, chování, přístupů a pracovních hodnot a preferencí (Smola a Sutton, 2002).

S pojmem generace souvisí i pojem **kohorta**. Ta označuje skupinu lidí, kteří mají stejné kulturní, politické nebo ekonomické zkušenosti. V případě, že tito lidé spolu sdílí i rok narození, mluví se o věkové kohortě, která odpovídá pojmu generace (Kotler, Keller, 2013).

Rozdělení jedinců do generačních vln se využívá zejména pro segmentaci trhu a marketingové účely. Tato marketingová disciplína je označována jako generační marketing a má své kořeny v USA (Vysekalová a kol., 2011). Z hlediska

personálního managementu je kategorizace jedinců podle generací úzce spojena s age managementem (Arnold, Randall a kol., 2016).

První definovanou generací je **generace hrdinů**. Patří do ní jedinci narozeni mezi lety **1901-1924**. Její příslušníci prožili své mládí za světových válek a jsou tak poznamenáni ztrátou blízkých a finančními problémy pojícími se s válečnými konflikty (Kubátová a Kukulková, 2013).

Do **generace budovatelů**, která také označována jako tichá generace, patří jedinci narozeni mezi lety **1925 a 1945**. Tato generace je velmi poznamenána velkou hospodářskou krizí v roce 1929 a druhou světovou válkou. Tito jedinci vyznávají tradiční role a rodinu a velmi si cení loajality (Tahal a kol., 2017).

Následující generace vymezená roky narození **1946-1964** je označována jako **baby boomers**. Tento název je odvozen od prudkého nárůstu porodnosti po druhé světové válce. Postoje této generace utvářely události jako je například válka ve Vietnamu, občanská hnutí za lidská práva nebo atentát na J. F. Kennedyho (Kopecký, 2013).

Další generace je nazývána jako **generace X** nebo také ztracená generace. Časové vymezení této generace se u autorů různí. Například Vysekalová a kol. (2011) uvádí roky narození mezi 1967-1977, Hospodářová (2008) období 1965-1979 a Tahal a kol. (2017) období mezi lety 1965-1985. Pro návaznost s vymezením následující generace je **pro potřeby této práce zvoleno časové období** podle Tahala a kol. (2017), tedy roky narození mezi **1965 a 1985**. Mezi formující faktory této generace patří například technologický rozvoj, politická a ekonomická nestabilita, rostoucí počet rozvodů či ekonomická aktivita obou rodičů. Příslušníci této generace nemají rádi změny a vysoce si cení jistoty (Hospodářová, 2008, Tahal a kol., 2017).

Generace následující po generaci X je označována jako **generace Y**. Její časové vymezení je v odborné literatuře taktéž nejednoznačné a její hranice se částečně překrývají. Spodní hranice se pohybuje mezi lety 1977-1983 a horní hranice mezi lety 1994-2004 (Howe a Strauss, 2000, Schwartz, Hole a Zhong, 2010). Vysekalová a kol. (2011) generaci Y definuje jako jedince narozené v 80. a 90. letech minulého století. Kopecký (2013) tuto generaci vymezuje lety 1985 až 1995, avšak dále uvádí, že v současné době se spíše užívá rozmezí 1976-2000. **Pro potřeby této práce je generace Y časově vymezena lety 1986 a 2000.**

Další generace se nazývá **generace Z**. Takto bývají nejčastěji označováni jedinci narození od druhé poloviny 90. let až do současnosti (Kopecký, 2013, Bejtkovský, 2016). Jiní autoři uvádí jako horní hranici narození rok 2010 (Bencsik, Horváth-Csikós a Juhász, 2016) nebo rok 2012 (Tysiac, 2017). Aby tato generace časově navazovala na předchozí generaci Y, **pro potřeby této práce je spodní hranice vymezena rokem 2001**. Generace Z se narodila až po nástupu digitálních technologií do éry globalizace a sociálních sítí. Žije v rychlém tempu a využívání informačních technologií je pro ni přirozenou součástí života. Charakteristiky této generace se ještě stále utváří (Kopecký, 2013, Tahal a kol., 2017).

Poslední definovanou a zároveň nejmladší generací je **generace alpha**. Její název vyplynul z výsledků australského demografického výzkumu v roce 2005. Do této generace patří **děti narozené po roce 2010** a mezi události, které tuto generaci formulují, spadá především jmenování Donalda Trumpa prezidentem USA, odchod Velké Británie z Evropské Unie a světová pandemie Covid-19 (generationalpha.com, 2020). Jak podotýká Nagy a Kölcsey (2017), o této generaci není zatím známo hodně informací, neboť neexistuje mnoho akademických prací, které by se jí zabývaly. Za hlavní důvod lze považovat skutečnost, že nejstarším členům generace alpha je pouhých deset let, a tak většinu informací představují spíše prognózy do budoucna.

2.1 Generace Y

Jak již bylo výše zmíněno, pro potřeby této práce bude generace Y vymezena roky narození 1986-2000. Generace Y je také označována jako mileniálové (*millennials*), protože její členové vyrůstali a prožívali své dětství a rané mládí na přelomu tisíciletí. Mezi další označení generace Y patří *echo boomers*, protože se povětšinou jedná o jedince, jejichž rodiče náležejí do generace baby boomers a velikosti obou generací jsou si velmi podobné. Generace Y tak představuje jakousi ozvěnu generace baby boomers (Kotler a Keller, 2013). Hromádková (2013) uvádí další přízvisko generace Y, a to generace Proč (*generation Why*, v anglickém jazyce se slovo „Why“ čte stejně jako „Y“) a vysvětluje ho následovně: „*Mileniálové jsou ve většině případů chtěné, ne-li vymodlené děti, kterým rodiče věnovali dostatečnou pozornost a odmalička v nich pěstovali pocit, že mohou dosáhnout, čeho budou chtít. Odtud pramení jejich sebevědomí, nebojí se ptát a projevit svůj názor.*“ Generace Y je také

označována jako digitální, internetová nebo *click* generace kvůli vlivu digitálních médií, kterými je obklopena již od svého narození (Kopecký, 2013).

Generace Y vyrůstala v relativně klidných podmínkách a za ekonomického rozmachu (Kotler a Keller, 2013). Mezi události, které tuto generaci formovaly patří například pád Berlínské zdi, představení hudební televize MTV, teroristický útok 11. září 2001, častější přírodní katastrofy a světová hospodářská krize v roce 2008 (Dries, Pepermans a De Kerpel, 2008). Velkou měrou ji formoval také rozvoj technologií. Podle Kotlera a Kellera (2013) se tato generace setkává s moderními technologiemi prakticky od narození, hraje počítačové hry, surfuje po internetu, stahuje hudbu a komunikuje s přáteli prostřednictvím zpráv a mobilních telefonů. Sinek (2016) v této souvislosti dodává, díky neomezenému přístupu k internetu je tato generace zvyklá na to, že jsou jejich potřeby uspokojovány okamžitě. Jediným kliknutím si mohou objednat cokoli z Amazonu, s kamarády se propojí pomocí Facebooku a potřebu po pozornosti mohou uspokojit na Instagramu. Na základě toho Sinek konstatuje, že generaci Y chybí trpělivost.

Podle Tahala a kol. (2017) se členové generace Y nebojí změn a jsou flexibilní. Peníze pro ně představují prostředek k užívání si života. Mají na vše svůj vlastní názor a nebojí se ho sdělovat ostatním. Kopecký (2013) dodává, jsou velmi individualističtí, sebevědomí, soutěživí a mají rádi výzvy. Provází je optimistické myšlení a věří v lepší budoucnost, ve které chtějí mít významnou roli. Jsou zaměřeni na cíle a výsledky, zapojují se do prospěšných a dobrovolnických aktivit a velmi se zajímají o životní prostředí a udržitelný rozvoj.

Oproti předchozí generaci je generace Y více vizuálně zaměřena, vnímá více podnětů v jeden okamžik a preferuje mít komplexní informace. Velmi důležité jsou pro ni také sociální vazby, které udržuje především prostřednictvím sociálních sítí (Vysekalová a kol., 2011). Zvyšují se také její interakce s různými kulturami a etniky, především díky dostupnosti technologií a snazším možnostem cestování (Kopecký, 2013).

2.1.1 Pojetí generace Y v ČR a ve Finsku

Jak vyplývá z definice generace podle Kupperschmidt (2000), charakteristické rysy jednotlivých generací se mohou lišit i v závislosti na geografickém území, kde žijí. U zemí, které si prošly odlišným historickým a socio-politickým vývojem mohou být

jednotlivé generace rozdílně charakterizovány a jejich příslušníci mohou zastávat jiné hodnoty a přesvědčení. Z tohoto důvodu se tato podkapitola zabývá historickými událostmi v ČR a Finsku, které mohly mít vliv na odlišné formování generace Y v obou zemích.

Co se týče ČR, hlavní události, které ovlivnily vývoj této generace, jsou Sametová revoluce a pád komunistického režimu roku 1989. Život v postkomunistické éře byl velmi odlišný od života v zemích západní Evropy, kde byl již rozvinutý kapitalismus. Mezi další události formující generaci Y spadá rozdělení Československa a vznik ČR v roce 1993 (Kubátová a Kukulková, 2013).

Příslušníci generace Y narození po roce 1989 jsou také označováni jako „**Havlovy děti**“, neboť byli narozeni v letech, kdy byl Václav Havel prezidentem (Zlámalová, 2019). Tito jedinci měli oproti předchozím generacím svobodný přístup ke vzdělání a cestování. Mnohem více jich také studuje vysokou školu a současně oddaluje zakládání rodin až na pozdější věk (Macek, Bejček a Vaníčková, 2007). V roce 2019 byl agenturou Median uskutečněn sociologický průzkum týkající se generace Havlových dětí. Příslušníci této generace zodpovídali otázky týkající se například politiky, ekologie či práce. Z výzkumu vyplynulo, že respondenti nejsou spokojeni se současnou politickou situací a také se obávají možné ekologické katastrofy. Práci vnímají jako jistotu a většina z nich věří, že by si v případě ztráty zaměstnání ihned našli jinou. Tento přístup může vycházet ze skutečnosti, že vyrůstali v jedné z neprosperujících dob v české historii, kdy byla velmi nízká nezaměstnanost a dostatek volných pracovních míst (Zlámalová, 2019).

Ve Finsku generaci Y nejvíce ovlivnila hospodářská krize v devadesátých letech minulého století. Rodiče příslušníků generace Y zažívali finanční problémy, což velkou měrou ovlivnilo názory jejich dětí ohledně pracovního života. Kvůli špatným zkušenostem svých rodičů nejsou ochotni stavět práci na první místo, jsou skeptičtí vůči organizacím a autoritám a v práci chtějí být nezávislí a flexibilní (Zemke, Raines a Filipczak, 1999). Podle Kultalahti (2017) je finská generace Y velmi vzdělaná a zběhlá ve využívání informačních technologií. Nicméně podotýká, že finští příslušníci generace Y cítí určité obavy ohledně vstupu do pracovního života i toho, jak ho budou zvládat. Helve (2015) dodává, že mezi mladými lidmi stoupá počet krátkodobých pracovních smluv a to více, než je tomu v průměru u celé populace.

V rozporu s tvrzením autorů Zemke, Raines a Filipczak (1999) je tvrzení Pyöriä a kol. (2017). Ty tvrdí, že na finskou generaci Y hospodářská krize neměla velký vliv a také nelze nalézt žádnou jinou událost, která by příslušníky dané generace spojovala a formovala tak její společné znaky. Na základě provedené výzkumné studie týkající se pracovních hodnot generace X a Y bylo zjištěno, že věk nemá významný vliv na žádný ze zkoumaných faktorů, a proto je nutné se ptát, zda generace pracujících mileniálů vůbec existuje. Rostoucí zájem o volný čas a rodinu podle Pyöriä a kol. nelze pokládat za specifikum generace, ani za konflikt mezi prací, volným časem a rodinou. Mladí lidé, kteří začínají svou pracovní kariéru mají pouze více zdrojů k seberealizaci, než měly generace předchozí. Nemusí proto práci považovat za hlavní hodnotu.

2.1.2 Motivační struktura generace Y

V souvislosti s příchodem mladších příslušníků generace Y na pracovní trh je podle Kopeckého (2013) potřeba změnit přístup k získávání, motivování a udržení zaměstnanců. Aby si firmy udržely ty nejlepší pracovní síly, je potřeba s nimi jednat jako se svými zákazníky. Tento přístup je označován jako interní zákaznický servis a spočívá ve vytváření pracovního prostředí a pracovních příležitostí, které budou pro potenciální zaměstnance zajímavé a lákavé. Klíčová slova pro utváření atraktivního pracovního prostředí budou například tým, zábava, přátelství, respekt, optimismus, inovace, růst a v neposlední řadě i finanční ocenění.

Hospodářová (2008) ve své publikaci uvádí, že příslušníci generace Y nejsou příliš loajální k podniku a na pracovišti preferují neformální a přátelské vztahy. Co se týče vztahu s přímým nadřízeným, upřednostňují koučování před řízením. Velmi důležité jsou pro ně pochvaly a ocenění. V případě, že se jim jich nedostává, nedělá jim problém změnit zaměstnavatele. Dále vyžadují náležité odměňování, autonomii a odpovědnost. Jejich osobní život je pro ně velmi důležitý a nejsou ochotni obětovat svůj volný čas ve prospěch práce.

Podle Hill (2002) představuje osobní uspokojení s vykonanou prací pro příslušníky generace Y větší motivátor než externí faktory. S tímto tvrzením se rozchází názor Hurst a Good (2009), kteří naopak tvrdí, že nejlepší zpětnou vazbou pro příslušníky generace Y jsou okamžité bonusy a rozmanité výhody. Totéž tvrdí i Lourdes a kol. (2013), kteří navíc uvádí další extrinsické motivátory: jistotu práce a flexibilní

pracovní dobu. Smith (2010) i Zemke, Raines a Filipczak (1999) uvádí, že pro generaci Y je velmi důležitá rovnováha mezi prací a soukromým životem (*work-life balance*). V této souvislosti Broadbridge, Maxwell a Ogden (2007) podotýkají, že příslušníci generace Y mohou být v krátkém období schopni tuto rovnováhu obětovat, pokud jim to dopomůže k vybudování úspěšné kariéry.

Jednou z výzkumných studií, zabývajících se pracovní motivací generace Y je výzkum, který provedla Susanna Kultalahti v roce 2017. Z výsledků vyplynulo, že velkým zdrojem motivace a nadšení pro práci je pracovní prostředí a atmosféra na pracovišti. Jako silný motivátor může také sloužit podpora kolegů, rovnost na pracovišti a flexibilní pracovní doba. Dále byla jako zdroj motivace uvedena možnost rozhodovat o svém denním programu a zorganizovat si svou práci podle potřeby. Příslušníci generace Y chtějí mít dostatek času a zdrojů k dokončení svých úkolů. Jsou ochotni obětovat část svého volného času, pokud se jim za to dostane uznání a benefitů, například finančního ohodnocení. Respondenti dále odpovídali, že jsou motivováni více pracovními projekty než vztahem s organizací. Jednotlivé projekty by měly být výzvou a umožnit tak osobní rozvoj. Zároveň by ale neměly být moc časově náročné, protože si respondenti chtějí udržet rovnováhu mezi prací a osobním životem. Příslušníci generace Y se mohou cítit demotivováni nedostatkem výzev a rutinní prací. Pokud není možné povýšení, generace Y bude motivována také multi-taskingem a rozšířením obsahu práce (*job-enlargement*).

Další studie zabývající se pracovní motivací generace Y byla provedena Jindal a Nalluri roku 2019. Studie byla vypracována na základě Herzbergovy dvoufaktorové teorie a jejím cílem bylo zjistit, jak se v posledních letech změnila motivační struktura generace Y. Jako faktory přinášející spokojenost byly shledány: jistota práce, možnost kariérního růstu, odpovědnost, uznání na pracovišti a plat. K velmi zajímavé změně došlo u tří faktorů: plat, jistota práce a práce sama o sobě. Herzberg faktory platu a jistoty práce uvádí jako hygienické, generace Y je naopak považuje za motivátory. Práce sama o sobě je Herzbergem uváděna jako motivátor, nicméně příslušníci generace Y ji považují pouze za faktor hygienický.

2.2 Kulturní rozdíly a modely kulturních rozdílů

V podkapitole 1.2 zabývajících se motivačním profilem bylo zdůrazněno, že motivace jedince je zásadně ovlivněna jeho pracovním a osobním životem, který je zároveň

ovlivňován kulturními vlivy. Z tohoto důvodu je důležité se zaměřit na možné kulturní rozdíly mezi ČR a Finskem, které mohou mít vliv na odlišnou motivační strukturu generace Y v obou zemích. Jako úvod do tématu kulturních rozdílů je nejprve definován pojem kultura.

Kultura představuje jakýsi orientační systém, který je typický pro danou společnost. Tento systém tvoří specifické symboly, mezi které například patří řeč, gesta, mimika nebo oblékání, a je předáván z generace na generaci. Smyslem orientačního systému je tvořit význam, propůjčovat smysl a umožňovat všem členům společnosti vypořádat se s okolím (Nový a Schroll-Machl, 2005).

Gelfand a kol. (2007) uvádí, že kultura je součástí prostředí, přenáší se z generace na generaci a lidé ze stejné kultury vidí věci v podobném světle a sdílí podobné vzorce myšlení a chování. Jinými slovy: kultura ve které jedinec vyrůstá nebo v ní stráví nějaký čas mu dá „brýle“, přes které vidí a interpretuje svět kolem sebe. Rozsáhlé výzkumy zjistily, že lidé z různých národních kultur hledají v prostředí jiné věci. Rozdílně interpretují určité situace a události a kultura také determinuje jejich normy a standardy. Co je v jedné kultuře považováno za správné, může být v jiné považováno za špatné (Arnold, Randall a kol., 2016).

Zkoumáním kulturních rozdílů se zabývá velké množství odborníků. Mnoho z nich zastává názor, že je možné určité kulturní standardy popsat několika základními dimenzemi lidského chování a všechny kultury podle těchto dimenzí lokalizovat. Již od 60. let minulého století začali výzkumní pracovníci v oblasti kultury a managementu vytvářet nejrůznější **modely kulturních rozdílů**. Mezi nejznámější modely patří kulturní dimenze vytvořené Hofstedem, koncept kulturních dimenzí podle Trompenaarse, třídimenzionální model amerického antropologa Halla a model devíti kulturních dimenzí vytvořený projektem GLOBE (Nový a Schroll-Machl, 2005; Deresky, 2008). V následujícím textu je blíže popsán Hofstedův model kulturních dimenzí a dimenze definované projektem GLOBE, neboť se jedná o jedny z nejrozsáhlejších výzkumů, které byly v oblasti kulturních rozdílů provedeny.

Holandský psycholog **Hofstede** provedl na přelomu šedesátých a sedmdesátých let 20. století rozsáhlou studii v nadnárodní společnosti IBM. Dotazováno bylo přes 116 tisíc osob v 50 zemích. Na základě výsledků navrhl model kulturních dimenzí, který

se skládal ze čtyř dimenzí. Jednotlivé dimenze jsou hodnoceny na škále s rozpětím nula až sto bodů. Dimenze jsou následující:

Vzdálenost od moci (*Power Distance*). Ukazuje, do jaké míry členové dané kultury očekávají a akceptují nerovnoměrné rozdělení moci ve společnosti. Souvisí s vnímáním autority a závislostí podřízených na svých nadřízených. Vysoká hodnota značí, že v dané kultuře jsou běžné mnohvrstvé a strmé hierarchické struktury. Naopak při nízkých hodnotách jsou hierarchie ploché (Nový a Schroll-Machl, 2005).

Vyhýbání se nejistotě (*Uncertainty Avoidance*). Odkazuje na míru, v jaké se lidé ve společnosti cítí ohroženi nečekanými událostmi. Země s vysokými hodnotami tíhnou ke striktním zákonům a procesům, které jsou občany důsledně dodržovány. V organizacích jsou nastavena formální pravidla a postupy. Naopak při nízkých hodnotách jsou aktivity v organizacích méně strukturované a formální, manažeři jsou více ochotni riskovat a časté změny zaměstnání jsou běžné (Deresky, 2008).

Individualismus – kolektivismus (*Individualism – Collectivism*). Týká se vztahů mezi jednotlivci a skupinou. Členové individuálních kultur se považují za autonomní jedince a vytváří si osobní cíle bez ohledu na zájmy sociální skupiny. Oproti tomu členové kolektivistických kultur vnímají sami sebe jako člena sociální skupiny, a proto usilují o to, aby jejich osobní cíle byly v souladu s cíli dané skupiny (Nový a Schroll-Machl, 2005).

Maskulinita – femininita (*Masculinity – Femininity*). Spočívá v rozdílném přístupu k rozdělení mužských a ženských rolí a s tím souvisejících hodnot. Maskulinní kultury jsou charakterizovány asertivitou, soupeřením s ostatními, úspěchem a mocí. Ve femininních společnostech jsou vysoce ceněny femininní hodnoty: péče o ostatní a dobré vztahy, méně sebestředné chování a kvalita života jakožto hlavní cíl (Browaeys a Price, 2011).

V osmdesátých letech provedl M. Bond výzkum týkající se asijských kultur. Na jeho základě rozšířil Hofstede svůj model o pátou dimenzi: **Dlouhodobá orientace – krátkodobá orientace** (*Long-term – Short-term Orientation*). Ta popisuje, jak si každá společnost udržuje vazby s minulostí, zatímco se potýká s výzvami současnosti a budoucnosti. Dlouhodobě orientované kultury mají spíše pragmatický přístup a jsou více dynamické. Oproti tomu krátkodobě orientované kultury dávají

přednost zachování tradic a norem, na změny ve společnosti nahlíží s nedůvěrou (Browaeys a Price, 2011). Deresky (2008) ve své publikaci dodává, že dlouhodobě orientované společnosti jsou zaměřené na dosahování dlouhodobých cílů, pro které jsou ochotny obětovat krátkodobé zisky. Krátkodobě orientované společnosti naopak preferují zisky, které jsou rychle dosažitelné.

V roce 2010 byla Hofstedem ml. a M. Minkovem představena poslední šestá dimenze: **Požitkářství – zdrženlivost** (*Indulgence – Restrain*). Ta ukazuje, v jaké míře se lidé snaží kontrolovat své touhy a impulsy. Relativně nízká kontrola je nazývána požitkářstvím a vysoká kontrola zdrženlivostí (geerthofstede.com, 2020).

Hofstedův model během let čelil velké kritice jak ze strany akademiků, tak ze strany pracovníků v oblasti interkulturního managementu. Nejčastěji je kritizována skutečnost, že dimenze byly sestaveny na základě studie pouze jedné společnosti. Daná data mohou být zkreslená a nepřesná, a proto není vhodné výsledky zobecňovat. I přes výše zmíněnou kritiku je Hofstedův model stále považován za jeden ze základních modelů k posuzování kulturních rozdílů (Browaeys a Price, 2011).

Novější výzkum týkající se kulturních rozdílů byl proveden v rámci projektu **GLOBE** (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*). Výsledky první fáze projektu, které se zúčastnilo přes 17 tisíc manažerů středního managementu z 62 zemí světa byly publikovány v roce 2004. Hlavním výstupem této fáze bylo definování devíti kulturních dimenzí: asertivita, orientace na budoucnost, orientace na výkon, humánní orientace, rovnost pohlaví, vyhýbání se nejistotě, odstup od moci, institucionální kolektivismus vs. individualismus a kolektivismus v rámci zájmových skupin. V každé dimenzi byly u jednotlivých zemí vypočteny dvě hodnoty. První hodnota představuje současné praktiky (*societal practices*), které ukazují způsob, jakým jsou věci v dané kultuře prováděny. Druhou vypočtenou hodnotou je „ideální“ stav věcí (*societal values*), který udává, jakým způsobem by podle respondentů měly být dané věci prováděny (globeproject.com, 2020). Vzhledem ke skutečnosti, že šest dimenzí navržených projektem GLOBE odpovídá Hofstedově modelu kulturních dimenzí, jsou níže popsány pouze tři odlišné dimenze, které se týkají asertivity, orientace na výkon a humánní orientace.

Asertivita (*Assertiveness*). Odkazuje na míru, v jaké se od lidí ve společnosti očekává, že budou neústupní, konfrontační a soutěživí nebo naopak přizpůsobiví a skromní. Vysoce asertivní společnosti si cení soupeření. Naopak nízké asertivní společnosti preferují spolupráci a harmonii. Tyto společnosti také vyzdvihují loajalitu a solidaritu (Deresky, 2008).

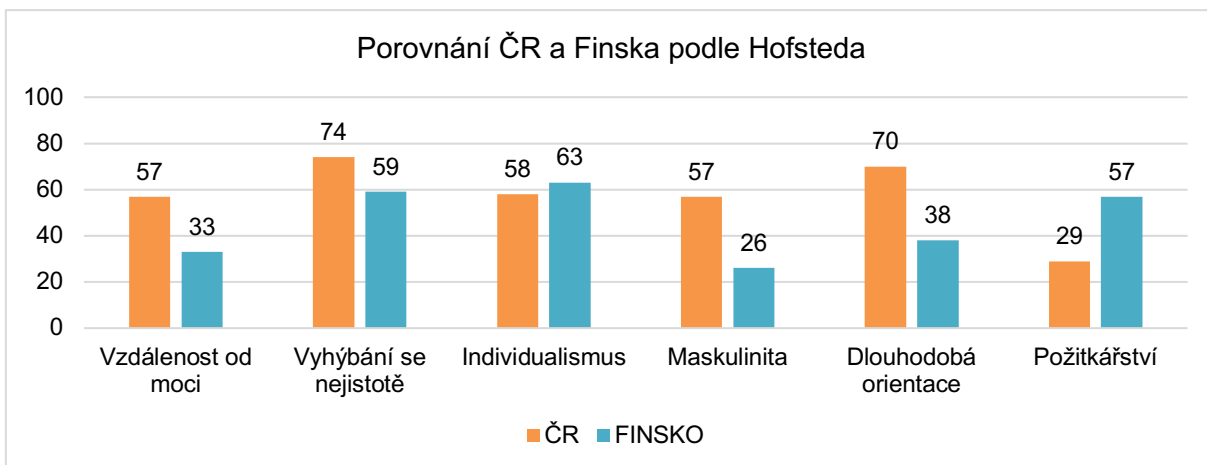
Orientace na výkon (*Performance Orientation*). Měří, jak velký důraz klade společnost na zlepšení výkonu a na dosahování vynikajících výsledků. V zemích, které dosahují v této dimenzi vysokých hodnot jsou lidé velmi podnikaví, mají dostatek sebejistoty a snaží se neustále zlepšovat. Oproti tomu země s nízkými hodnotami v této dimenzi si namísto výkonu více cení například tradic, loajality a rodiny (Broweyes a Price, 2011).

Humánní orientace (*Humane Orientation*). Ukazuje, v jaké míře společnost podporuje a odměňuje jedince za jejich férové chování, nesobeckost, velkorysost, laskavost a vlídnost. Vysoká humánní orientace značí velký důraz na sympatie a podporu slabých členů společnosti. Lidé jsou přátelští, tolerantní a cení si harmonie. Země s nízkou humánní orientací naopak přikládají větší význam materiálnímu vlastnictví, moci a sebeprosazení (Deresky, 2008).

Broweyes a Price (2011) uvádí, že model kulturních dimenzí projektu GLOBE má stejně jako Hofstedův model své nedostatky. Model během let čelil kritice mimo jiné i od samotného Hofsteda, který kritizoval velký počet dimenzí modelu. Na základě provedené analýzy dat zjistil, že mezi některými dimenzemi dochází k silné korelaci a počet dimenzí by tak bylo možné snížit na pouhých pět (Browaeys a Price, 2011). Vzhledem ke skutečnosti, že se šest dimenzí kulturních rozdílů stanovených projektem GLOBE z velké části shoduje s modelem kulturních dimenzí podle Hofsteda, je v následující podkapitole využito k analýze kulturních rozdílů mezi ČR a Finskem jednodušší model Hofstedových kulturních dimenzí.

2.2.1 Kulturní rozdíly mezi ČR a Finskem podle Hofsteda

Pro vypracování empirického šetření v analytické části této práce je nezbytné analyzovat kulturní rozdíly mezi ČR a Finskem. Pro tuto analýzu bylo využito online srovnání zemí podle Hofstedova modelu kulturních dimenzí na webových stránkách hofstede-insight.com. Výsledky analýzy lze vidět na Obr. 2.



Zdroj: (hofstede-insights.com, 2020)

Obr. 2 - Porovnání ČR a Finska podle Hofsteda

Vzdálenost od moci. V této dimenzi je mezi ČR a Finskem značný rozdíl. ČR dosahuje relativně vysoké hodnoty (57), jedná se tedy o hierarchickou společnost. Lidé přijímají hierarchický pořádek, ve kterém má každý své místo. Hierarchie v organizaci je odrazem zabudovaných nerovností a podřízení povětšinou očekávají, že jim bude řečeno, co mají dělat. Finsko oproti tomu dosahuje v této dimenzi nízké hodnoty (33). Moc v organizaci je decentralizovaná, manažeři spoléhají na zkušenosti svého týmu. Podřízení očekávají, že budou konzultováni a nemají rádi dozor nadřízeného. Přístup vůči manažerům je neformální, komunikace přímá a participační.

Vyhýbání se nejistotě. Jak ČR, tak Finsko spadá v rámci této dimenze mezi kultury, které preferují vyhýbání se nejistotě. ČR dosahuje velmi vysoké hodnoty (74), Finsko o něco nižší (59). Lidé preferující vyhýbání se nejistotě cítí potřebu mít velké množství pravidel. Čas jsou peníze, lidé proto musí být neustále zaneprázdnění a tvrdě pracovat. Precizní výsledky a dochvilnost jsou normou, inovace mohou být odkládány a jistota představuje důležitý element individuální motivace.

Individualismus – kolektivismus. Z grafu je patrné, že jak ČR (58) tak Finsko (63) jsou spíše individualistické kultury. Znamená to, že obě země upřednostňují volný sociální systém, ve kterém se starají pouze o sebe a o nejbližší rodinu. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je založen na vzájemných výhodách a rozhodnutí o povýšení jedince závisí na jeho zásluhách.

Maskulinita – femininita. V této dimenzi je mezi ČR a Finskem velký rozdíl. ČR je s hodnotou 57 spíše maskulinní společnost. Od manažerů se očekává asertivita a rozhodnost. Velký důraz je kladen na soupeření a výkon. Oproti tomu Finská společnost je s hodnotou 26 femininní, lidé si cení rovnosti, solidarity, flexibility a volného času. Důraz je kladen na zdraví a pohodu, status není důležitý. Úspěšný manažer podporuje své podřízené a rozhodování má kolektivní charakter.

Dlouhodobá orientace – krátkodobá orientace. V této dimenzi je mezi ČR a Finskem také velký rozdíl. ČR s hodnotou 70 je pragmaticky orientovaná, lidé věří, že pravda závisí do značné míry na situaci, kontextu a čase. Lidé jsou schopni upravit své tradice vzhledem k měnícím se podmínkám, mají silný sklon k úsporám a investicím a jsou vytrvalí při dosahování výsledků. Oproti tomu Finsko s hodnotou 38 je hodnoceno jako krátkodobě orientovaná společnost. Lidé mají velký respekt vůči tradicím, vykazují relativně malý sklon k úsporám a zaměřují se na dosažení rychlých výsledků.

Požitkářství – zdrženlivost. Také v této dimenzi jsou mezi ČR a Finskem značné rozdíly. Česká společnost s hodnotou 29 je spíše zdrženlivá, má tendence k cynismu a pesimismu. Není kladen velký důraz na volný čas, jak je tomu u požitkářských společností. Individuální chování je velmi ovlivňováno a usměrňováno sociálními normami. V případě, že by se lidé více oddali požitkům, budou cítit, že dělají něco špatného. Oproti tomu Finsko s hodnotou 57 je spíše společnost požitkářská. Finové jsou ochotni oddat se svým touhám a impulsům, bývají pozitivně naladěni a velmi si cení svého volného času. Užívání si života je pro ně důležitější než peníze a materiální hodnoty. Jejich chování není tolik svázáno sociálními normami (hofstede-insight. com, 2020).

2.2.2 Motivační profil českých a finských pracovníků

Na základě provedené analýzy ČR a Finska v předcházející podkapitole byly zjištěny velké rozdíly ve čtyřech Hofstedových dimenzích: vzdálenost od moci, maskulinita – femininita, dlouhodobá – krátkodobá orientace a požitkářství – zdrženlivost. Ve zbývajících dvou dimenzích (individualismus – kolektivismus, vyhýbání se nejistotě) dosáhly ČR a Finsko podobných hodnot a obě kultury tak byly definovány jako individualistické a preferující vyhýbání se nejistotě. Deresky (2008) uvádí, že na základě zjištění rozdílů mezi národnostmi lze provést určité

generalizující odhady o pracovní motivaci odlišných kultur. Níže jsou aplikovány teoretické poznatky z publikace od Deresky (2008) na motivační profily ČR a Finska na základě výsledků v Hofstedově modelu v předcházející podkapitole. Tyto charakteristiky se týkají pouze původních čtyř dimenzí: vzdálenost od moci, maskulinita – femininita, individualismus – kolektivismus a vyhýbání se nejistotě. Je to z toho důvodu, že Deresky (2008) ve své publikaci dvě nejnovější dimenze v souvislosti s pracovní motivací nezmiňuje.

Vyšší hodnota v dimenzi **vzdálenost od moci** u ČR může značit, že čeští pracovníci budou motivováni dobrými vztahy se svým přímým nadřízeným, oproti tomu Finové, kteří v této dimenzi dosahují nízkého odstupu od moci, budou spíše motivováni týmovou prací a dobrými vztahy se svými kolegy. V dimenzi **maskulinita – femininita** dosahuje ČR opět vyšší hodnoty než Finsko. Lze tedy říci, že čeští pracovníci se budou cítit komfortně s tradičním rozdělením práce a rolí. Na druhou stranu finští pracovníci budou preferovat méně striktně dané hranice a budou motivováni více flexibilními rolemi a pracovním uspořádáním. ČR i Finsko jsou podle hodnot v dimenzi **individualismus – kolektivismus** spíše individualistické kultury, a tudíž jak čeští, tak finští pracovníci budou motivováni vyšší autonomií v práci a možnostmi individuálního rozvoje. V dimenzi **vyhýbání se nejistotě** obě země dosahují vyšších hodnot, a proto budou, jak čeští, tak finští pracovníci preferovat jistotu práce před více riskantními alternativami.

Hospodářová (2008) ve své publikaci uvádí, že česká kultura je výrazně orientována na mezilidské vztahy. Potřeba harmonických a přátelských vztahů se svými kolegy je hodnocena jako jeden z hlavních faktorů pracovní motivace a často může být i důležitá při rozhodování, zda v zaměstnání setrvat. Vzájemná komunikace a vztahy na pracovišti představují pro řadu lidí hlavní zdroj uspokojování potřeb sociálního kontaktu. Skutečnost, že čeští pracovníci jsou velmi orientováni na vztahy potvrzují i Nový a Schroll-Machl (2005). Dodávají, že Češi se snaží co nejvíce vyhýbat konfliktními situacím tak, aby vzájemné vztahy a příjemná atmosféra na pracovišti nebyly narušeny.

Podle Bedrnové a kol. (2012) se česká kultura velmi silně přiklání k pozičnímu pojetí moci. Moc je v tomto případě spojována s vysokým postavením pracovníka v řídicí hierarchii, a proto daná pozice a s ní dosažená moc jsou pro pracovníka samy o sobě cílem. Snaha využít získanou moc ke zlepšení fungování organizace a ku

prospěchu druhých je poté velmi často odsunuta do pozadí. Silné motivátory ke zvýšení pracovního výkonu může pro české pracovníky představovat také finanční ohodnocení. Dosažení bohatství se tak může stát hlavním cílem (international.gc.ca, 2018). Na základě výše zmíněných charakteristik lze říci, že moc, kariérní postup a finanční ohodnocení představují pro české pracovníky velmi významné faktory pracovní motivace.

Co se týče finských pracovníků, spokojenost s prací a věrnost organizaci je vysoce ceněna. Finové se bojí neúspěchu, a tak jedním z hlavních zdrojů pracovní motivace je jistota práce. Ambice dosáhnout vysokého postavení v organizaci a s tím pojícího se finančního ohodnocení nejsou běžné, stejně jako velká soutěživost s ostatními pracovníky (international.gc.ca, 2018). Co se týče organizace práce, finští pracovníci preferují, když nejsou nepřetržitě pod dohledem svého nadřízeného a mohou se sami rozhodovat o tom, jakým způsobem daný úkol vyřešit (infofinland.fi, 2019). Možnost přicházet s řešením problémů samostatně, spolu s vyšší mírou odpovědnosti, tak bude představovat pro finské pracovníky další silný motivátor. Všechny výše zmíněné charakteristiky týkající se finských pracovníků odpovídají i výsledkům Hofstedova modelu kulturních dimenzí a pracovní motivaci podle Deresky (2008).

Druhá kapitola teoretické části se zabývala motivací generace Y v ČR a ve Finsku a kulturními rozdíly mezi oběma zeměmi. V úvodu kapitoly byl definován pojem generace a byly popsány jednotlivé generační vlny. V rámci první podkapitoly byla blíže charakterizována generace Y, byly popsány přístupy k jejímu definování v ČR a ve Finsku a na závěr byla specifikována její motivační struktura. Druhá podkapitola se týkala kulturních rozdílů mezi ČR a Finskem. Obě země byly porovnány pomocí Hofstedova modelu kulturních dimenzí. Poslední část této kapitoly se zabývala motivačním profilem českých a finských pracovníků. Hlavních přínos této kapitoly představuje podkapitola zabývající se motivační strukturou generace Y, provedená analýza kulturních rozdílů mezi ČR a Finskem podle Hofstedova modelu a podkapitola týkající se českého a finského motivačního profilu. Tyto informace slouží jako hlavní teoretické východisko k sestavení empirického šetření v aplikační části této práce.

3 Příprava a realizace empirického šetření

V rámci této kapitoly je popsána přípravná a realizační fáze výzkumného šetření. Na základě cíle diplomové práce je v úvodu kapitoly stanovena hlavní výzkumná otázka, dílčí výzkumné otázky a hypotézy. V první podkapitole je popsána metodika provedení výzkumu, zejména je detailně specifikován výzkumný vzorek a struktura dotazníku. Druhá podkapitola se věnuje popisu realizace sběru dat a způsobu jejich vyhodnocení. V neposlední řadě je v této části definována zvolená statistická metoda pro ověření stanovených hypotéz.

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, zdali se liší zdroje motivace a přístupy k práci vysokoškolských studentů generace Y v ČR a ve Finsku a zmapovat motivační strukturu obou národností. Na základě tohoto cíle byla stanovena hlavní výzkumná otázka: **Existují rozdíly v pracovní motivaci a v přístupech k práci mezi českými a finskými vysokoškolskými studenty generace Y?** Tato otázka je zodpovězena na základě kvalitativního vyhodnocení dvou dílčích výzkumných otázek a statistického ověření tří hypotéz. Dílčí výzkumné otázky a hypotézy byly stanoveny následovně:

Dílčí výzkumná otázka č. 1: Odpovídají zdroje pracovní motivace českých a finských vysokoškolských studentů generace Y výsledkům analýzy dle Hofstedova modelu kulturních dimenzí?

Dílčí výzkumná otázka č. 2: Je pořadí stimulačních prostředků podle míry vlivu na pracovní motivaci u českých a finských vysokoškolských studentů generace Y stejné?

Hypotéza č. 1: H_{01} : Zdroje motivace se u českých a finských vysokoškolských studentů generace Y neliší.

Hypotéza č. 2: H_{02} : Vztah k organizaci se u českých a finských vysokoškolských studentů generace Y neliší.

Hypotéza č. 3: H_{03} : Preference v rámci vztahů na pracovišti se u českých a finských vysokoškolských studentů generace Y neliší.

3.1 Metodika výzkumu

Na základě rešerše odborné literatury týkající se jednotlivých výzkumných metod a již provedených výzkumů zabývajících se porovnáváním pracovní motivace mezi odlišnými národnostmi nebo generacemi (například Tesařová, 2015; Čápková, 2018), byla pro zpracování empirické části diplomové práce zvolena kvantitativní metoda výzkumu. Jako technika sběru dat bylo vybráno dotazování prostřednictvím anonymního online dotazníku, který byl vytvořen pomocí nástroje Google Forms. Hlavním důvodem zvolení internetového sběru dat je snadná distribuce dotazníku i finským respondentům. Dále, jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, generace Y je digitálními technologiemi obklopena již od svého narození a každodenně je využívá. Z tohoto důvodu je online dotazník vhodným nástrojem k oslovení této generace.

Velikost vzorku byla stanovena na 100 českých a 100 finských respondentů, celková velikost vzorku tudíž v součtu představovala 200 osob. Tato velikost splňuje podmínku minimální velikosti výběrového souboru pro statistické vyhodnocování podle Bedrnové a kol. (2012), kteří ji stanovují na 100 osob. Jako respondenti tohoto šetření byli osloveni studenti prezenčního studia dvou vysokých škol: čeští studenti ze ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) a finští studenti ze Seinäjoki University of Applied Sciences (dále jen SeAMK). Z výzkumného šetření byli záměrně vyřazeni studenti dálkové formy studia. Hlavním důvodem je skutečnost, že většina těchto jedinců je již aktivní na trhu práce a je zaměstnána na hlavní pracovní poměr. Jejich zdroje pracovní motivace a přístupy k práci se tak mohou výrazně lišit od jedinců, kteří ještě nemají stálé zaměstnání a většinu svého času věnují studiu.

Výběr respondentů byl nenáhodným empirickým výběrem. Jednalo se o kombinaci účelového výběru, který spočíval v záměrném výběru jedinců z cílové skupiny respondentů a metody snow-ball sampling. Tahal a kol. (2018) uvádí, že podstatou této metody je požádání oslovených respondentů výzkumu, aby poskytli kontakt na další osoby se stejnými požadovanými charakteristikami, případně aby těmto osobám sami zaslali internetový odkaz na výzkum.

Online dotazník byl vytvořen ve dvou jazykových verzích: v českém a anglickém jazyce (viz Příloha 1 a 2). Dotazník měl standardizovanou formu a obsahoval celkově dvacet sedm otázek. Na úvod byla položena filtrační otázka, jejímž

smyslem bylo určit, zdali daný jedinec patří do cílové skupiny respondentů. Pokud respondent zvolil možnost, že není prezenčním studentem vysoké školy, byl dotazník v následujícím kroku ukončen.

Tzv. meritorní otázky neboli otázky týkající se hlavního tématu výzkumu byly rozděleny do tří oddílů. První oddíl se skládal z šesti otázek týkajících se pracovní motivace. Jednotlivé otázky měly podobu sémantického diferenciálu s hodnotami 1–6 a slovním komentářem krajních hodnot. Respondenti byli požádáni, aby na jednotlivých škálách zvolili, ke které z krajních možností se více přiklání. Tyto otázky byly vytvořeny na základě analýzy kulturních rozdílů mezi ČR a Finskem podle Hofstedova modelu kulturních dimenzí provedené v podkapitole 2.2.1 a dodatečných informací týkajících se motivačního profilu obou národností uvedených v podkapitole 2.2.2. Jednotlivé otázky v tomto oddílu se týkaly pouze čtyř Hofstedových dimenzí, ve kterých byly rozdíly mezi ČR a Finskem shledány. Dvě zbývající dimenze, v jejichž rámci se ČR a Finsko přiklání ke stejné straně škály, nebyly předmětem zkoumání. Získaná data z tohoto oddílu měla spíše kvalitativní charakter, nebyla proto předmětem hypotézy, ale sloužila k zodpovězení dílčí výzkumné otázky č. 1.

Druhý oddíl obsahoval pouze jednu otázku ve formě řazení položek podle důležitosti. Respondenti zde měli seřadit sedm stimulačních prostředků podle toho, v jaké míře ovlivňují jejich pracovní motivaci (1 = nejméně, 7 = nejvíce). Těchto sedm položek odpovídalo členění stimulačních prostředků podle Bedrnové, Nového a kol. (2007), které jsou blíže popsány v podkapitole 1.1. Zde bylo provedeno kvalitativní porovnání výsledků obou národností, na jehož základě byla posléze zodpovězena dílčí výzkumná otázka č. 2.

Otázky ve třetím oddílu měly podobu Likertových škál v rozsahu 1–6. Respondenti měli u čtrnácti tvrzení rozhodnout, v jaké míře s nimi souhlasí. Slovní vyjádření jednotlivých hodnot na škále lze vidět v Tab. 2. Tyto otázky vycházely z literární rešerše týkající se pracovní motivace generace Y, která je uvedena v podkapitolách 2.1.1 a 2.1.2 teoretické části této práce. Otázky v tomto oddílu sloužily k vyhodnocení hypotézy č. 1, 2 a 3.

Tab. 2 – Slovní vyjádření hodnot na Likertově škále

1	2	3	4	5	6
Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Částečně nesouhlasím	Částečně souhlasím	Souhlasím	Silně Souhlasím

Závěrečná část dotazníku byla věnována pěti identifikačním otázkám. Otázky týkající se národnosti respondentů a jejich ročníku narození měly zároveň filtrační charakter. Dále bylo v této části dotazníku zjišťováno pohlaví respondenta, stupeň jeho vysokoškolského studia a skutečnost, zdali při studiu vysoké školy pracoval nebo v současné době pracuje.

Sémantické diferenciály a Likertovy škály v dotazníku mají záměrně sudý počet stupňů. Jak uvádí ve své publikaci Tahal a kol. (2018), při použití neutrální střední hodnoty hrozí, že ji budou respondenti velmi často volit jako nejjednodušší a tzv. únikovou variantu. Častý výběr neutrální odpovědi respondenty by mohl vést k problematickému vyhodnocení hypotéz a zodpovězení první výzkumné otázky. Z tohoto důvodu žádná ze škál v dotazníku střední hodnotu neobsahuje.

3.2 Sběr dat a metody jejich analýzy

Přípravná fáze sběru dat spočívala v ověření srozumitelnosti dotazníku. V termínu od 21. 9. 2020 do 27. 9. 2020 byla česká i anglická verze dotazníku rozeslána deseti osobám patřícím do cílové skupiny respondentů. Na základě jejich zpětné vazby byla zjištěna délka vyplňování dotazníku: v průměru trvalo vyplnění dotazníku 10 minut. Některé z otázek byly dále přeformulovány pro jejich lepší srozumitelnost. Tímto krokem byla ověřena srozumitelnost dotazníku jak v českém, tak v anglickém jazyce.

Sběr dat byl zahájen 1. 10. 2020. Anglická verze dotazníku byla mezi finské studenty distribuována prostřednictvím studijního oddělení SeAMK. Dotazník v českém jazyce byl umístěn do studentských skupin ŠAVŠ na sociální síť Facebook a na online vývěsku školního webu ŠAVŠ. Dodatečně byl český dotazník prostřednictvím emailu a sociální sítě Facebook zaslán spolužákům autorky práce s žádostí o vyplnění a zaslání dotazníku dalším osobám patřícím do cílové skupiny respondentů.

Sběr dat byl oficiálně ukončen 25. 10. 2020 poté, co bylo získáno 100 odpovědí od českých a 100 odpovědí od finských respondentů, kteří náleželi do cílové skupiny. Následně byla data zpracována v programu Microsoft Office Excel a k otázkám v prvním a třetím oddílu byly vytvořeny grafy. Otázky ve třetím oddílu byly dodatečně analyzovány pomocí středních hodnot odpovědí, které byly vypočteny v rámci statistického t-testu k ověření hypotéz. Co se týče druhého oddílu, výsledné pořadí stimulačních prostředků bylo sestaveno na základě dvou kontingenčních tabulek, do kterých byla zanesena absolutní četnost jednotlivých odpovědí (viz Příloha 3).

V rámci třetího oddílu byly otázky z důvodu ověření hypotéz rozděleny do tří oblastí na: otázky týkající se zdrojů motivace (č. 8, 15, 17, 18, 19 a 20), otázky týkající se vztahu respondentů k organizaci (č. 10, 11, 12, 13 a 14) a otázky týkající se vztahů na pracovišti (č. 7, 9 a 16). Každá z otázek byla samostatně vyhodnocena na základě dílčího t-testu. Bylo stanoveno kritérium, že pokud se u nadpoloviční většiny otázek v dané oblasti prokáží statisticky významné rozdíly a bude u nich přijata alternativní hypotéza H1, bude taktéž přijata alternativní hypotéza H1 pro celou oblast. To říká, že v dané oblasti existují mezi českými a finskými vysokoškolskými studenty generace Y statisticky významné rozdíly.

K statistickému ověření hypotéz byl použit dvouvýběrový Studentův t-test pro porovnání středních hodnot dvou různých výběrů. Nejprve byl u jednotlivých otázek testován rozptyl odpovědí mezi českými a finskými respondenty pomocí F-testu pro porovnání rozptylů. Nulová hypotéza H0 říká, že rozptyly obou souborů se při zvolené hladině významnosti $\alpha = 0,05$ neliší. V případě, že byla výsledná p-hodnota nižší než tato hladina významnosti, byla přijata alternativní hypotéza H1, která říká, že rozptyly obou skupin respondentů se statisticky významně liší. U těchto otázek byl následně proveden t-test s nerovností rozptylů pro porovnání středních hodnot obou výběrů. U otázek, kdy byla p-hodnota vyšší, než stanovená hladina významnosti byl naopak proveden t-test s rovností rozptylů. U obou variant t-testů nulová hypotéza H0 říká, že se střední hodnoty obou souborů na zvolené hladině významnosti $\alpha = 0,05$ neliší. Pokud byla p-hodnota nižší než tato hladina významnosti, prokázalo se, že mezi středními hodnotami obou skupin je statisticky významný rozdíl a byla přijata alternativní hypotéza H1. V opačném případě, pokud byla p-hodnota vyšší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$, nulová hypotéza H0 nemohla

být zamítnuta, a tudíž se neprokázalo, že by mezi danými výběry byl statisticky významný rozdíl. Podrobná analýza výsledků jednotlivých oddílů v dotazníku, zodpovězení dílčích otázek a statistické ověření hypotéz je provedeno v následující kapitole.

4 Výsledky empirického šetření

Čtvrtá kapitola této práce se zabývá popisem a analýzou výsledků dotazníkového šetření a vyhodnocením dílčích výzkumných otázek a hypotéz. V úvodu kapitoly je popsána struktura respondentů z hlediska pohlaví, stupně studia a práce při studiu. Následuje podkapitola věnující se analýze otázek v rámci prvního oddílu dotazníku, které se týkaly zdrojů motivace a přístupů k práci podle Hofstedova modelu kulturních dimenzí. V rámci druhé podkapitoly je provedena analýza otázky z druhého oddílu dotazníku týkající se preferencí stimulačních prostředků. Třetí podkapitola se zabývá analýzou třetího oddílu otázek v dotazníku, které se věnovaly zdrojům motivace a přístupům k práci generace Y. V rámci čtvrté podkapitoly jsou zodpovězeny dílčí výzkumné otázky a na základě provedených t-testů vyhodnoceny jednotlivé hypotézy.

Dotazník celkově vyplnilo 100 českých a 100 finských vysokoškolských studentů. Z hlediska poměru žen a mužů, kteří vyplnili dotazník, lze říci, že zastoupení obou pohlaví bylo poměrně vyrovnané (42 % mužů a 58 % žen). U českých respondentů byl poměr žen a mužů téměř rovnoměrně rozdělený, dotazník vyplnilo 49 mužů a 51 žen (viz Tab. 3). Anglickou verzi dotazníku určenou pro finské respondenty vyplnilo více žen než mužů, celkově 65 žen a 35 mužů.

Tab. 3 - Struktura respondentů: pohlaví

Zastoupení pohlaví respondentů				
	ČR	FINSKO	Celkem:	
	Absolutní četnost	Absolutní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	49	35	84	42 %
Žena	51	65	116	58 %
Celkem:	100	100	200	100 %

Co se týče struktury respondentů podle stupně studia, s 84 % převažovali respondenti z bakalářského programu (viz Tab. 4). Magisterský program studuje pouhých 16 % z oslovených respondentů. Toto nízké procento je dáno tím, že všichni finští studenti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, byli studenty bakalářských programů. Co se týče struktury českých respondentů, dotazníkového šetření se zúčastnilo 68 studentů bakalářského programu a 32 studentů magisterské programu.

Tab. 4 - Struktura respondentů: stupeň studia

Stupeň studia respondentů				
	ČR	FINSKO	Celkem:	
	Absolutní četnost	Absolutní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Bakalářský program	68	100	168	84 %
Magisterský program	32	0	32	16 %
Celkem:	100	100	200	100 %

Třetí identifikační otázkou bylo, zda respondent pracoval nebo v současné době při studiu pracuje. Jak lze vidět v Tab. 5, převážná většina respondentů (71 %) při studiu pracovala nebo v současné době pracuje. Z hlediska struktury českých respondentů převažovali ti, kteří pracují nebo pracovali (95 studentů). Tato skutečnost může být podmíněna tím, že studenti ŠAVŠ mají v rámci svého studia povinnou půlroční praxi v libovolné firmě. Poměr finských pracujících a nepracujících respondentů byl naopak poměrně vyrovnaný, s 46 pracujícími a 54 nepracujícími studenty.

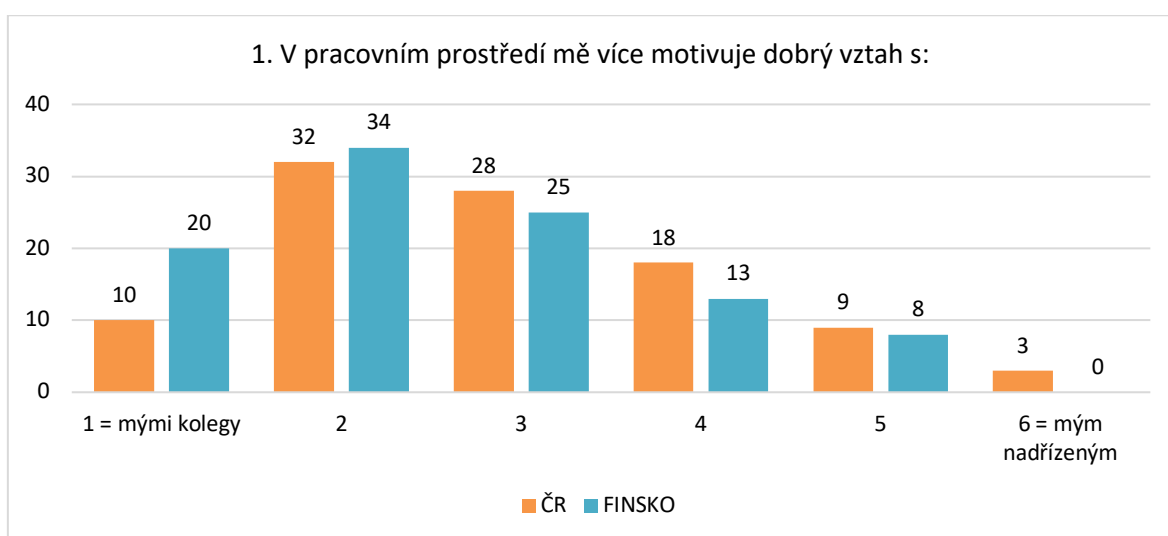
Tab. 5 - Struktura respondentů: práce při studiu

Práce při studiu				
	ČR	FINSKO	Celkem:	
	Absolutní četnost	Absolutní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	95	46	141	71 %
Ne	5	54	59	30 %
Celkem:	100	100	200	100 %

4.1 Analýza 1. oddílu otázek – kulturní rozdíly podle Hofsteda

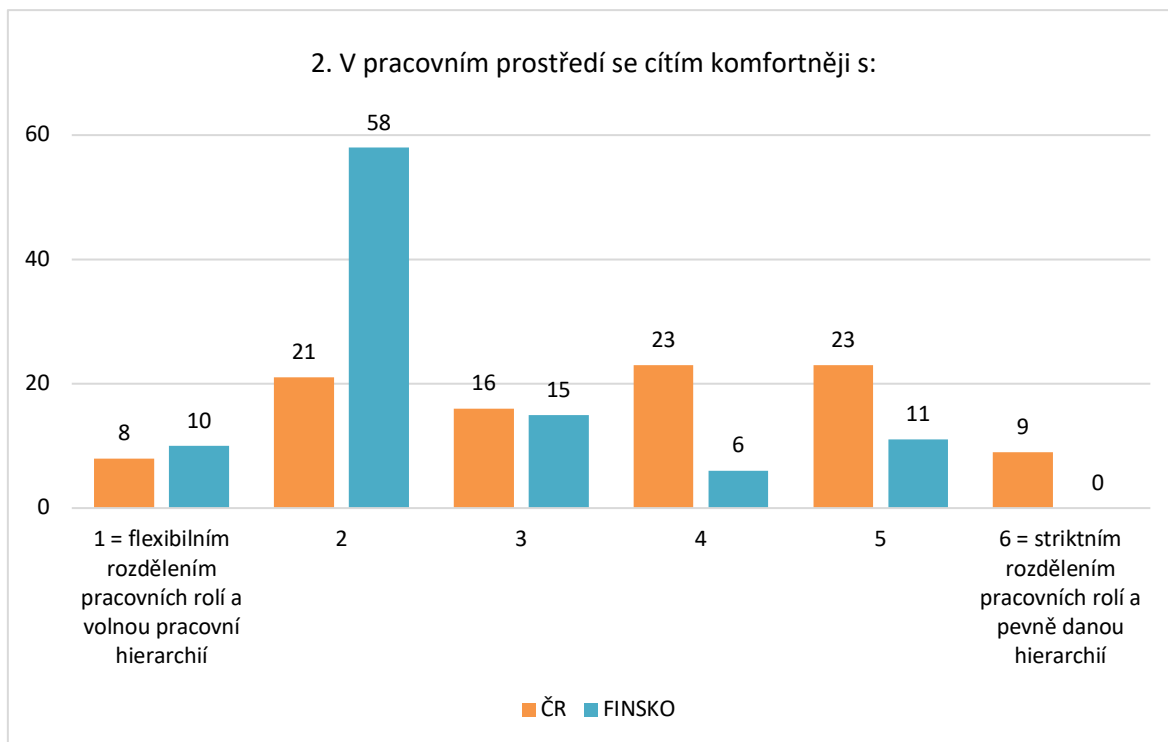
První oddíl otázek v dotazníku vycházel z teoretických poznatků Hofsteda ohledně kulturních rozdílů mezi ČR a Finskem a z praktických aplikací těchto východisek na pracovní motivaci podle Deresky. Podle těchto teoretických poznatků by měly hodnoty 4–6 na jednotlivých škálách odpovídat českým preferencím a hodnoty 1–3 by měly naopak odpovídat preferencím finským.

První otázka se týkala první dimenze kulturních rozdílů podle Hofsteda, dimenze vzdálenosti od moci. U finských respondentů převažovaly hodnoty 1–3, což značí, že se finští studenti cítí více motivováni dobrými vztahy se svými kolegy než dobrými vztahy se svým nadřízeným. Dobré vztahy se svými kolegy před dobrými vztahy se svým nadřízeným upřednostnilo celkově 79 % finských respondentů (viz Obr. 3). Tato skutečnost odpovídá teoretickým poznatkům podle Hofsteda. Odpovědi českých respondentů byly velmi podobné těm finským, hodnoty 1–3 zvolilo celkem 70 % českých studentů. Neprokázalo se tedy, že by se čeští studenti cítili více motivováni dobrými vztahy se svým nadřízeným než dobrými vztahy se svými kolegy. České odpovědi tudíž neodpovídají teoretickým poznatkům Hofsteda.



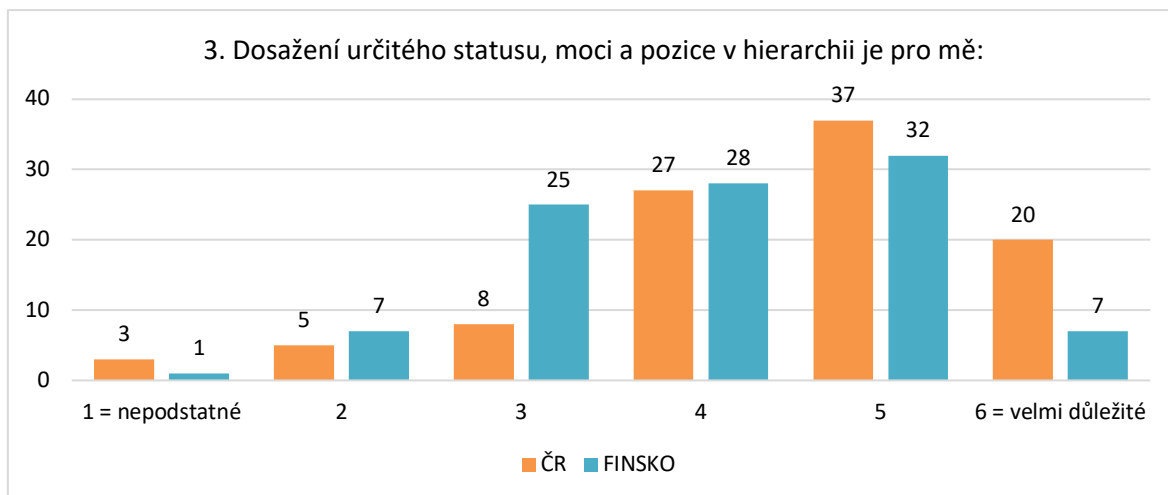
Obr. 3 – Vyhodnocení 1. otázky dotazníku

Druhá otázka se také týkala dimenze vzdálenost od moci. Finští respondenti v tomto případě velmi silně vyjádřili, že se necítí komfortněji se striktním rozdělením pracovních rolí a pevně danou hierarchií, a naopak preferují flexibilní rozdělení pracovních rolí a volnou pracovní hierarchii. Hodnoty 1–3 zvolilo celkem 83 % finských respondentů (viz Obr. 4). Tyto výsledky odpovídají teoretickým poznatkům Hofsteda ohledně finského přístupu k hierarchickému uspořádání a striktním pravidlům. Odpovědi českých respondentů byly v rámci škály poměrně vyrovnané, 45 % respondentů se přiklonilo k flexibilnímu rozdělení rolí a 55 % respondentů naopak k rozdělení striktnímu. Nelze proto jednoznačně říci, v jakém prostředí se čeští vysokoškolští studenti generace Y cítí komfortněji.



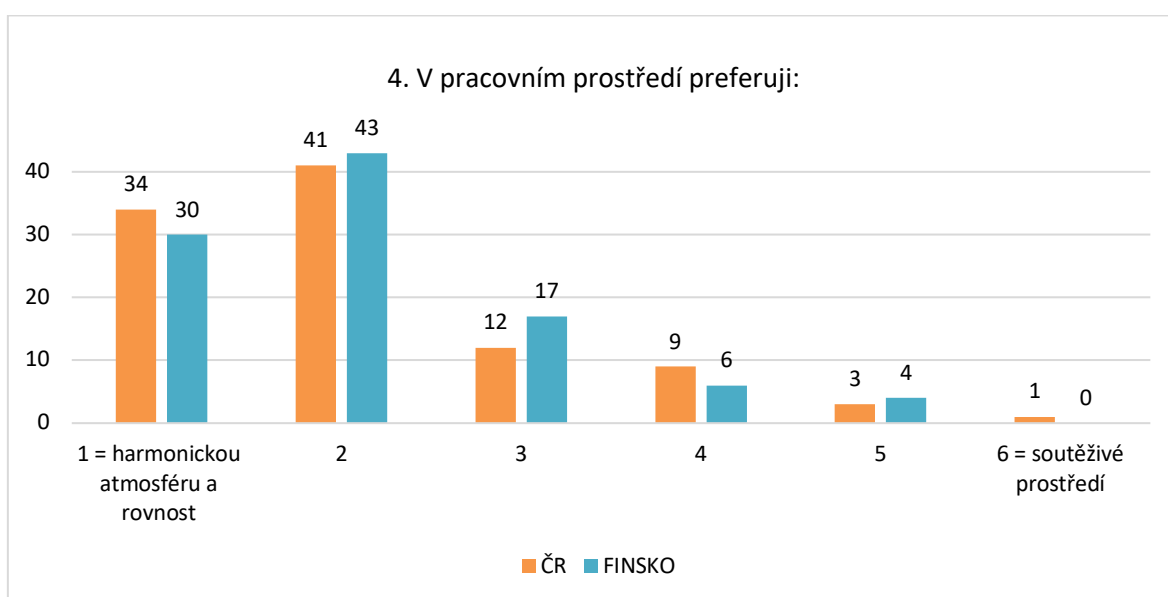
Obr. 4 - Vyhodnocení 2. otázky dotazníku

Následující otázka vycházela z teoretických poznatků ohledně druhé dimenze kulturních rozdílů podle Hofsteda, dimenze maskulinity – femininity. Podle Hofsteda by se česká kultura měla přiklánět k maskulinitě, a tak si i velmi cenit statusu a moci. Tato teorie se prokázala jako pravdivá, 84 % českých respondentů uvedlo, že dosažení statusu, moci a pozice v hierarchii pro ně představuje důležitý faktor pracovní spokojenosti (viz Obr. 5). Překvapivé výsledky však přinesly odpovědi finských respondentů. Podle Hofsteda by měla být finská kultura velmi femininní, a tak by pro Finy dosažení statusu a moci nemělo být významné. Z odpovědí finských respondentů na tuto otázku ale vyplývá, že dosažení statusu, moci a pozice v hierarchii je poměrně důležité i pro finské studenty. Odpověď 4–6 na škále zvolilo celkově 67 % finských respondentů. Finské odpovědi tudíž neodpovídají výsledkům Hofstedova modelu kulturních dimenzí.



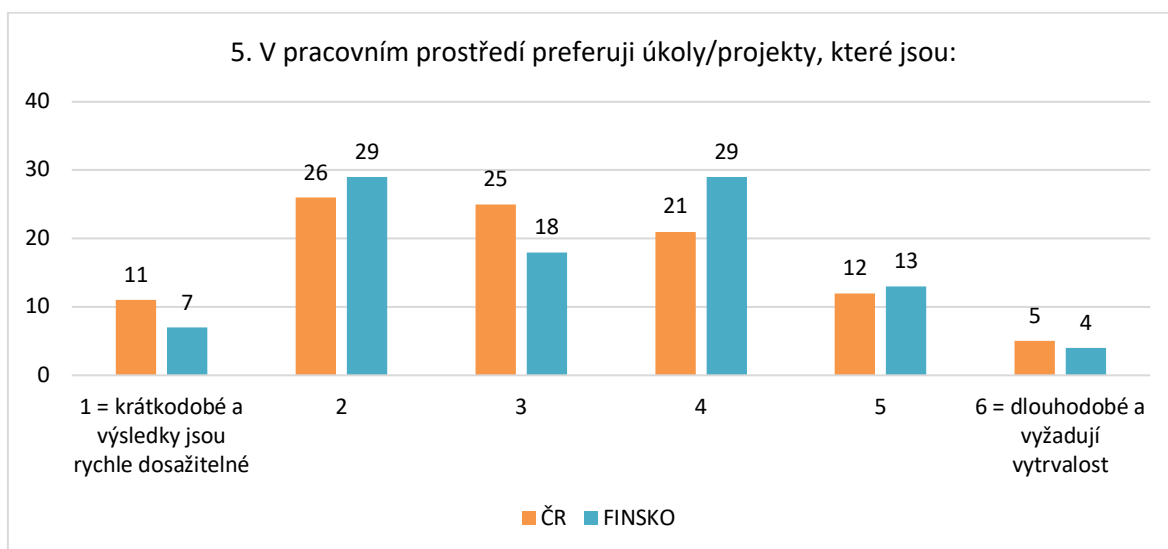
Obr. 5 - Vyhodnocení 3. otázky dotazníku

Čtvrtá otázka také vycházela z dimenze maskulinita – femininita. V rámci této otázky se prokázalo, že Finové preferují harmonickou atmosféru, což odpovídá Hofstedovu modelu kulturních dimenzí, podle kterého patří Finsko mezi femininní společnosti. Harmonickou atmosféru před soutěživým prostředím upřednostnilo celkem 90 % finských respondentů (viz Obr. 6). Co se týče odpovědí českých respondentů, ty byly velmi podobné odpovědím finských respondentů. Hodnoty 1–3 zvolilo celkem 87 % českých respondentů. Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že čeští studenti, tak jako finští, preferují harmonickou atmosféru a rovnost na pracovišti před soutěživým prostředím. Z tohoto plyne, že české odpovědi neodpovídají teoretickým poznatkům Hofsteda.



Obr. 6 - Vyhodnocení 4. otázky dotazníku

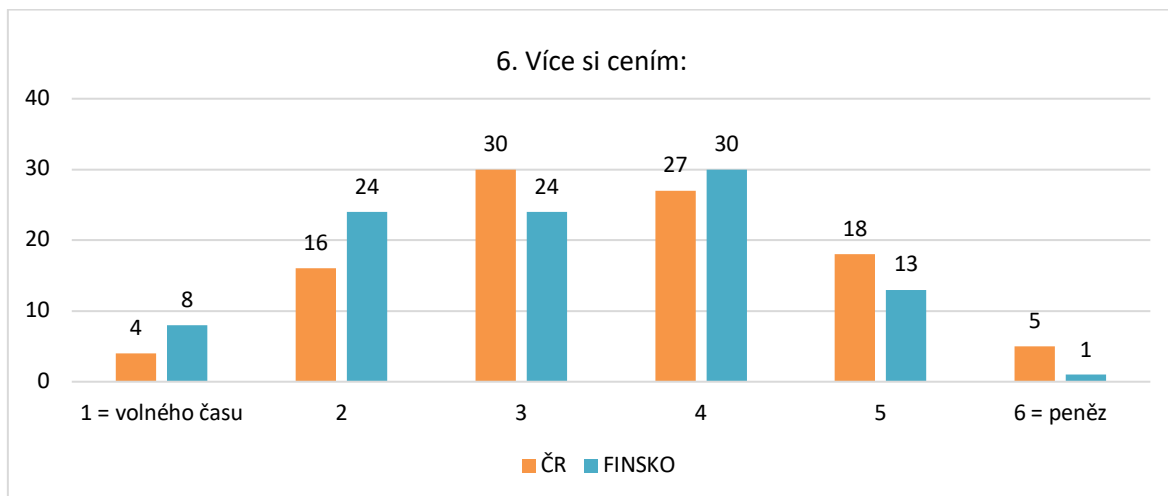
Pátá otázka se týkala další dimenze kulturních rozdílů podle Hofsteda, a to dimenze dlouhodobá – krátkodobá orientace. Finské odpovědi byly velmi vyrovnané, 54 % respondentů upřednostnilo krátkodobé úkoly, zbývajících 46 % finských studentů naopak úkoly dlouhodobé (viz Obr. 7). Hodnoty 1 a 2 zvolilo celkem 36 finských respondentů, oproti tomu hodnoty 5 a 6 pouze 17 respondentů. Na základě těchto zjištění lze říci, že finští studenti v určité míře upřednostňují krátkodobé úkoly před dlouhodobými, což zároveň odpovídá výsledkům Hofstedova modelu kulturních dimenzí. Co se týče českých respondentů, podle modelu Hofsteda by se Češi měli přiklánět k dlouhodobým úkolům a projektům, které vyžadují vytrvalost. České odpovědi se ale s 62 % převahou naopak přiklonily k preferenci krátkodobých úkolů a projektů, a tudíž teoretickým poznatkům Hofsteda neodpovídají.



Obr. 7 - Vyhodnocení 5. otázky dotazníku

Poslední otázka prvního oddílu se týkala šesté dimenze kulturních rozdílů podle Hofsteda, dimenze požitkářství – zdrženlivost. Finové by podle Hofstedova modelu kulturních dimenzí měli patřit mezi požitkářské společnosti. Užívání si volného času by tak pro ně mělo být důležitější než peníze. Finští respondenti se s 56 % přiklonili k volnému času, což podporuje pravdivost teoretických poznatků Hofsteda ohledně Finska jakožto požitkářské kultury (viz Obr. 8). Hodnotu 1 a 2 zvolilo celkem 32 finských studentů, zatímco hodnotu 5 a 6 pouze 14 studentů. Co se týče českých odpovědí, podle Hofsteda by měla česká kultura patřit mezi zdrženlivé společnosti, u kterých není kladen velký důraz na volný čas. Z grafu nicméně vyplývá, že

u českých respondentů nelze jednoznačně určit, zdali si více cení peněz nebo volného času, neboť 50 % respondentů zvolilo volný čas a 50 % naopak peníze.



Obr. 8 - Vyhodnocení 6. otázky dotazníku

4.2 Analýza 2. oddílu otázek – preference stimulačních prostředků

V rámci druhého oddílu dotazníku měli respondenti seřadit jednotlivé stimulační prostředky podle toho, v jaké míře ovlivňují jejich pracovní motivaci. Jak lze vidět v Tab. 6, čeští respondenti zvolili jako faktor, který má největší vliv na jejich pracovní motivaci, hmotnou odměnu. Tato volba odpovídá teoretickým poznatkům ohledně důležitosti finančního odhodnocení pro české pracovníky podle international.gc.ca (2018). Na druhé místo zařadili čeští respondenti obsah práce. Jedním z možných důvodů této volby je touha českých pracovníků po moci, kterou ve spojitosti s českou kulturou uvádí ve své publikaci Bedrnová a kol. (2012). Atmosféru pracovní skupiny zařadili čeští respondenti na 3. místo. Na 5. místo zařadili čeští respondenti faktor povzbuzování pracovníků nadřizovaným, což značí, že tento stimulační prostředek není pro české studenty velmi důležitý.

Co se týče finského pořadí stimulačních prostředků, finští respondenti označili za nejdůležitější atmosféru pracovní skupiny. Tato volba koresponduje s Hofstedovou klasifikací Finska jakožto femininní společnosti, která řadí vzájemné vztahy mezi své hlavní hodnoty. Za druhý nejvlivnější faktor na pracovní motivaci považují finští studenti povzbuzování pracovníků nadřizovaným. Tato volba může stejně tak jako u atmosféry pracovní skupiny souviset se zaměřením finské kultury na vzájemné vztahy. Faktor hmotné odměny zařadili finští respondenti až na 3. místo, což odpovídá teoretickým poznatkům international.gc.ca (2018) ohledně nižší

důležitosti dosažení určitého postavení v organizaci pro finské pracovníky, s čímž se pojí i získání vyššího finančního ohodnocení. Na 5. místo poté finští respondenti zařadili faktor obsahu práce, což naznačuje tomu, že samostatnost, uplatnění moci, kreativita či systematické myšlení nepředstavují pro finské studenty významné stimulační prostředky.

Zbývající stimulační prostředky seřadily obě národnosti stejně. Na 4. místo obě skupiny respondentů zvolily pracovní podmínky a režim práce, což značí střední důležitost tohoto prostředku na pracovní motivaci. Jedním z důvodů umístění tohoto prostředku na čtvrté místo může být touha po flexibilitě a nezávislosti, kterou členové generace Y podle Zemke, Raines a Filipczak (1999) požadují. Flexibilní pracovní dobu hodnotí jako velmi významný stimulační prostředek také Lourdes a kol. (2013). Na 6. místo umístili, jak čeští, tak finští respondenti identifikaci s profesí, prací a podnikem, což odpovídá tvrzení Kultalahti (2017) o tom, že pro příslušníky generace Y není velmi důležitý vztah s organizací. Na poslední 7. místo zařadili obě skupiny respondentů externí stimulační faktory, což značí, že image a pověst podniku nepředstavuje pro české ani finské vysokoškolské studenty generace Y významný stimulační prostředek.

Tab. 6 - Seřazení stimulační prostředků

Stimulační prostředky podle míry vlivu na pracovní motivaci			
Pořadí:	ČR	Pořadí:	FINSKO
1.	Hmotná odměna (bonus, zvýšení platu, ...)	1.	Atmosféra pracovní skupiny
2.	Obsah práce (samostatnost, uplatnění moci, kreativita, systematické myšlení, ...)	2.	Povzbuzování pracovníků nadřízeným (pracovní hodnocení, veřejné uznání a ocenění, ...)
3.	Atmosféra pracovní skupiny	3.	Hmotná odměna (bonus, zvýšení platu, ...)
4.	Pracovní podmínky a režim práce (vybavení a velikost kanceláře, možnost home office, flexibilní pracovní doba, ...)	4.	Pracovní podmínky a režim práce (vybavení a velikost kanceláře, možnost home office, flexibilní pracovní doba, ...)
5.	Povzbuzování pracovníků nadřízeným (pracovní hodnocení, veřejné uznání a ocenění, ...)	5.	Obsah práce (samostatnost, uplatnění moci, kreativita, systematické myšlení, ...)

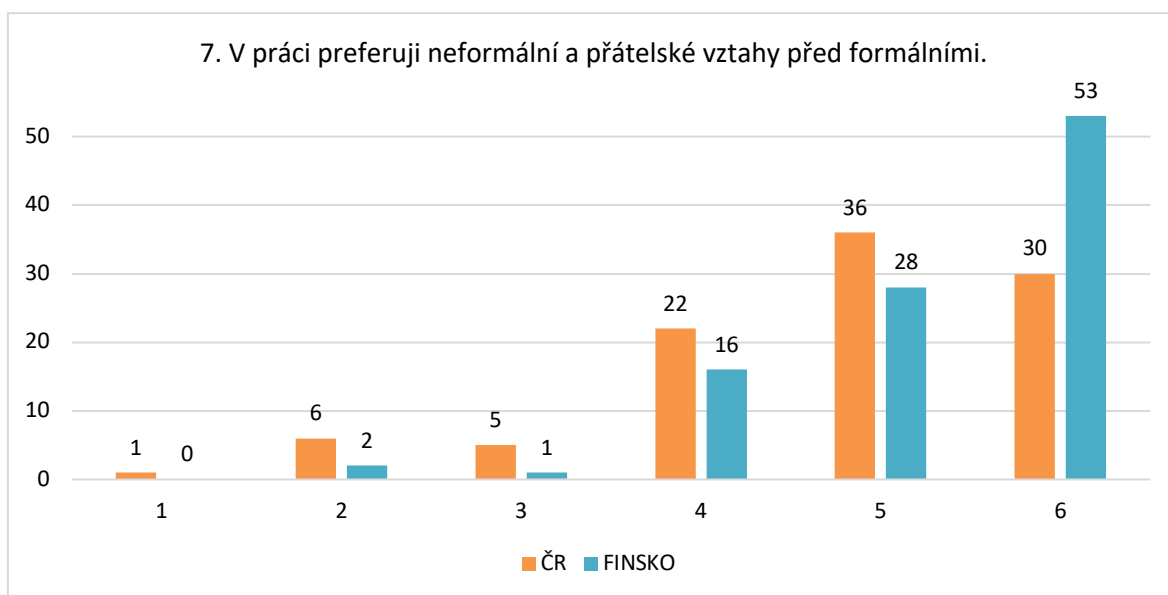
6.	Identifikace s profesí, prací a podnikem	6.	Identifikace s profesí, prací a podnikem
7.	Externí stimulační faktory (image a pověst firmy, ekonomická a politická situace, ...)	7.	Externí stimulační faktory (image a pověst firmy, ekonomická a politická situace, ...)

4.3 Analýza 3. oddílu otázek – motivace a přístupy k práci generace Y

Výroky v rámci třetího oddílu dotazníku byly sestaveny na základě literární rešerše týkající se přístupů k práci a zdrojů pracovní motivace generace Y. Jednotlivé Likertovy škály mají rozsah 1–6, přičemž hodnota 1 představuje odpověď ‚silně nesouhlasím‘ a hodnota 6 představuje naopak odpověď ‚silně souhlasím‘. Podle teoretických východisek uvedených v teoretické části této práce by se měli, jak čeští, tak finští respondenti přiklánět k pravé straně Likertových škál (hodnoty 4–6), neboť výroky v tomto oddílu mají odpovídat charakteristikám a postojům členů generace Y. Výjimkou jsou otázky č. 13 a 17, u kterých byly výroky záměrně znegovány, aby nedocházelo k sugesci správných odpovědí. U těchto otázek by se tak respondenti měli naopak klonit k levé straně škály (hodnoty 1–3).

Sedmá otázka v dotazníku (první v rámci třetího oddílu) se týkala preferencí vztahů na pracovišti. Jak lze vidět na Obr. 9, téměř všichni finští respondenti (97 %) uvedli, že v práci preferují neformální a přátelské vztahy před formálními. Tato odpověď se shoduje s výsledky Hofsteda o tom, že ve finské kultuře jsou běžné neformální a přátelské vztahy, a to včetně vztahů vůči manažerům. Co se týče českých odpovědí, převážná většina českých studentů také upřednostnila neformální a přátelské vztahy (88 %). Zbývajících 12 % respondentů se naopak přiklonilo k preferenci formálních vztahů.

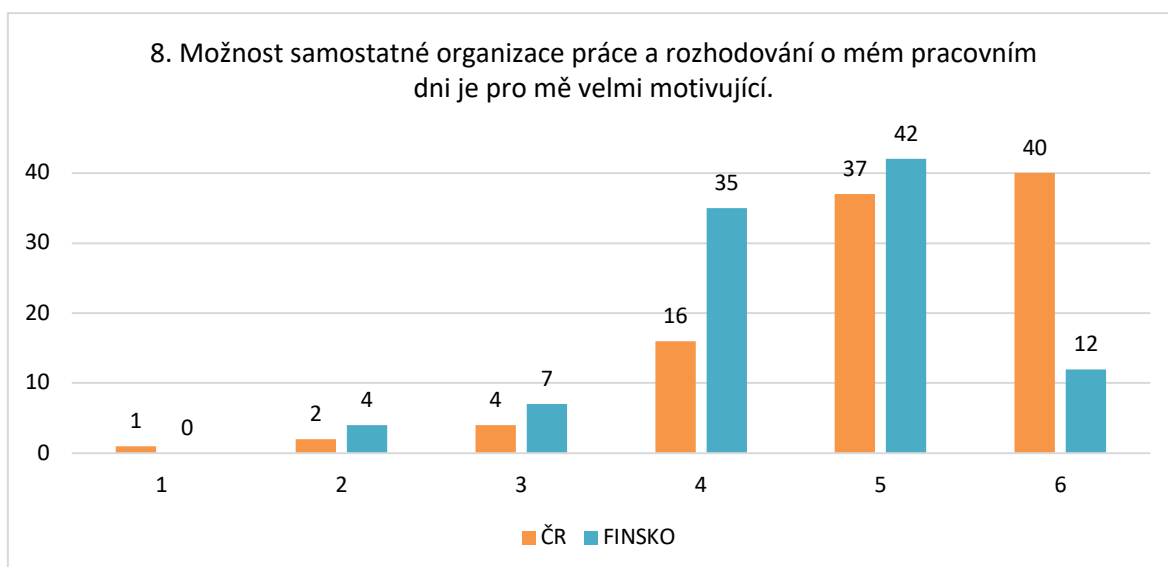
Z porovnání středních hodnot českých a finských odpovědí vyplývá, že finští respondenti u této otázky volili vyšší hodnoty na škále (střední hodnota 5,29) než čeští respondenti (střední hodnota 4,76). Lze proto konstatovat, že neformální a přátelské vztahy preferují ve větší míře finští vysokoškolští studenti generace Y před studenty českými. Obecně lze ale říci, že výsledky této otázky odpovídají teoretickým poznatkům Hospodářové (2008) ohledně pracovních preferencí generace Y, na jejichž základě byl tento výrok zformulován.



Obr. 9 - Vyhodnocení 7. otázky dotazníku

Následující osmá otázka zkoumala, v jaké míře je pro generaci Y motivující možnost samostatné organizace práce a rozhodování o svém pracovním dni. Celkem 89 % finských respondentů zvolilo, že samostatnost a možnost vlastní organizace práce je pro ně velmi motivující (viz Obr. 10). Pouhých 11 % respondentů s tímto tvrzením v určité míře nesouhlasilo. Pro české studenty byl faktor samostatné organizace práce a rozhodování o pracovním dni ještě důležitější než pro finské studenty. Hodnoty 4–6 na škále zvolilo celkem 93 % českých respondentů, přičemž 40 z nich zvolilo hodnotu 6, čili odpověď ‚silně souhlasím‘.

Větší důležitost samostatné práce a rozhodování pro české studenty lze podložit i středními hodnotami odpovědí obou skupin. Čeští respondenti volili vyšší hodnoty na škále (střední hodnota 5,06) než respondenti finští (střední hodnota 4,51). Obecně lze konstatovat, že tvrzení Kultalahti (2017) o tom, že možnost rozhodovat o svém denním programu a organizaci práce patří mezi zdroje pracovní motivace generace Y, se prokázalo jako pravdivé.



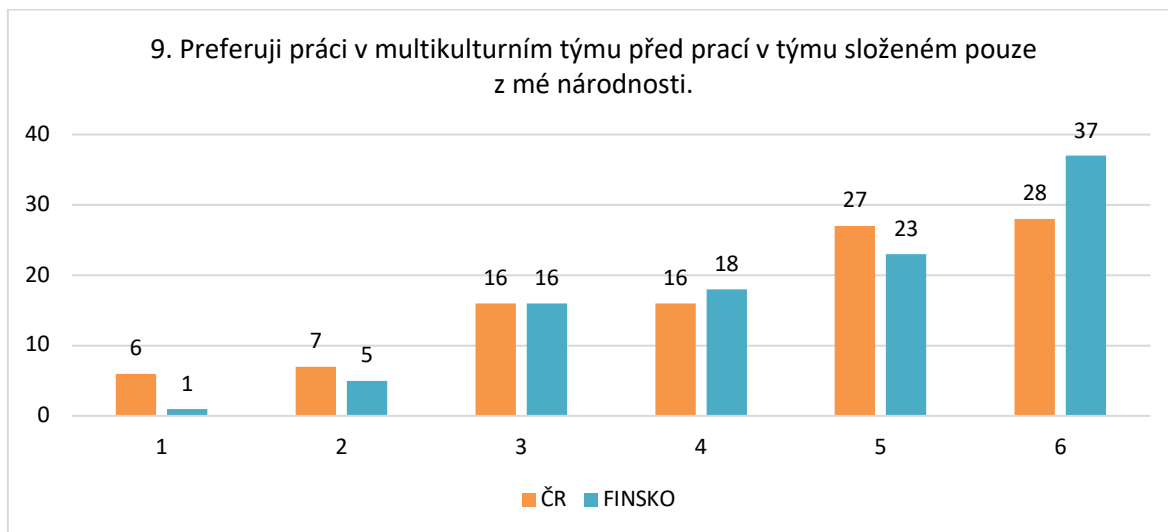
Obr. 10 - Vyhodnocení 8. otázky dotazníku

Devátá otázka spočívala v dotázání respondentů, zdali preferují práci v multikulturním týmu před prací v týmu složeném pouze z jejich národnosti. Tato otázka byla zformulována na základě Kopeckého (2018), který tvrdí, že díky novým technologiím a snadnému cestování se zvyšuje interakce členů generace Y s odlišnými kulturami a etniky. Cílem této otázky bylo proto zjistit, zdali má zvyšující se míra vzájemného kulturního působení vliv i na preference jedinců ohledně složení pracovního týmu.

Jak lze vidět na Obr. 11, celkově 78 % finských respondentů se přiklonilo k práci v multikulturním týmu, zbývajících 22 % respondentů by naopak preferovalo pracovat v ryze finském kolektivu. Co se týče českých studentů, práci v multikulturním týmu by upřednostnilo 71 % českých respondentů. Český kolektiv by naopak preferovalo 29 % respondentů, přičemž hodnotu 1, odpovídající výroku „silně nesouhlasím“, zvolilo celkem 6 z nich. Mezi důvody zvolení této odpovědi českými respondenty může například patřit určitá míra xenofobie, kulturních stereotypů či předsudků, případně nejistota ohledně svých komunikačních schopností v cizím jazyce.

Obecně lze ale říci, že jak finští, tak čeští respondenti preferují práci v multikulturních týmech. Na základě porovnání středních hodnot odpovědí obou národností bylo shledáno, že finští studenti odpovídali o něco vyššími hodnotami (střední hodnota 4,68) než studenti čeští (střední hodnota 4,35). Na základě těchto

výsledků lze konstatovat, že finští vysokoškolští studenti generace Y preferují práci v multikulturním týmu ve větší míře než studenti čeští.

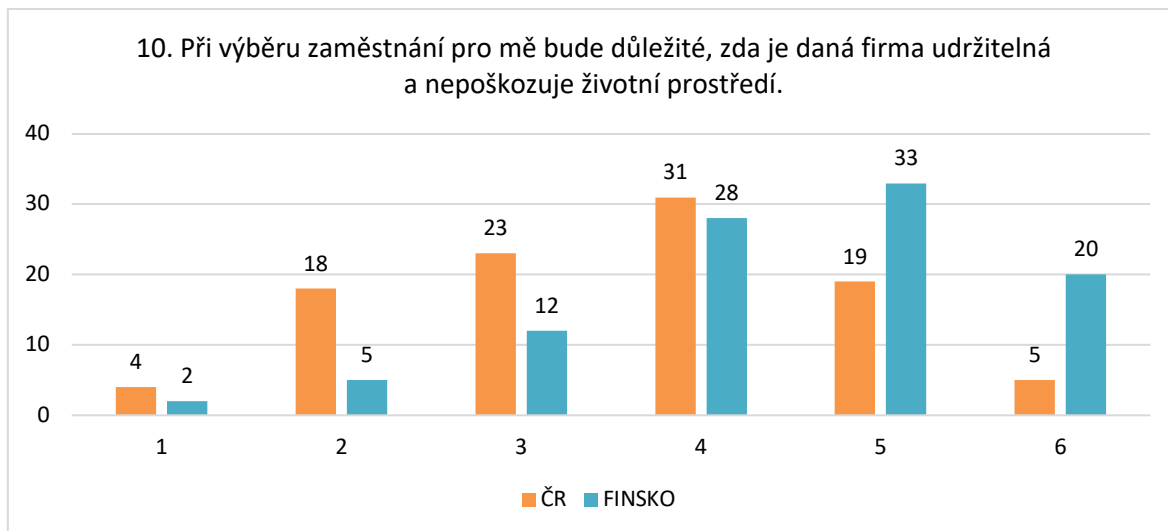


Obr. 11 - Vyhodnocení 9. otázky dotazníku

Otázka číslo deset zkoumala, v jaké míře bude pro členy generace Y při výběru zaměstnání důležité, zda jsou činnosti dané firmy udržitelné a nepoškozují životní prostředí. Finští respondenti v této oblasti velmi silně vyjádřili, že tento faktor je pro ně při výběru zaměstnání velmi důležitý (viz Obr. 12). Celkově hodnotu 4–6 na škále zvolilo 81 % finských respondentů, z čehož 20 respondentů vyjádřilo míru důležitosti nejvyšší hodnotou 6, odpovídající výroku ‚silně souhlasím‘. Co se týče českých respondentů, tento faktor zvolilo jako důležitý 55 % z nich, přičemž nejvyšší míru důležitost (hodnotu 6) vybralo pouhých 5 českých studentů. Převážná většina (31 respondentů) se přiklonila k hodnotě 4, která odpovídá výroku ‚částečně souhlasím‘. Zbývajících 45 % českých respondentů vyjádřilo s výrokem nesouhlas, 23 z nich zvolilo hodnotu 3, odpovídající výroku ‚částečně nesouhlasím‘.

Podle Zlámalové (2019) se čeští mladí lidé patřící do generace Havlových dětí obávají ekologických následků současného způsobu života. Z tohoto důvodu bylo předpokládáno, že faktor udržitelnosti bude hrát při výběru zaměstnavatele pro české vysokoškolské studenty generace Y velkou roli. Tento předpoklad se nicméně neprokázal být pravdivým. Tvrzení Kopeckého (2013), že generace Y je velmi zainteresována v oblasti životního prostředí a udržitelnosti, lze shledat adekvátním ve vztahu k odpovědím finských respondentů. Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že pro české studenty není udržitelný rozvoj a ochrana životního

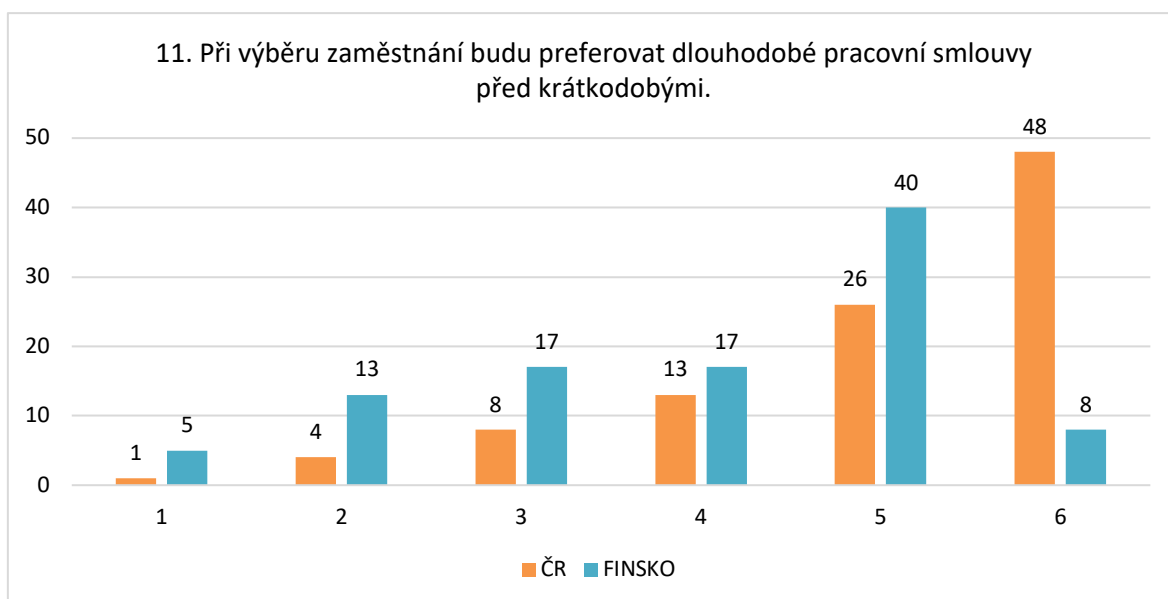
prostředí ve spojitosti s firmou, ve které budou pracovat, tolik důležitý, jak je tomu u studentů finských. Toto tvrzení lze podpořit i výsledky středních hodnot odpovědí obou skupin respondentů. Střední hodnota finských odpovědí dosáhla hodnoty 4,45 zatímco u odpovědí českých byla střední hodnota pouze 3,58.



Obr. 12 - Vyhodnocení 10. otázky dotazníku

Následující otázka zkoumala, zdali respondenti při výběru zaměstnání preferují dlouhodobé či krátkodobé pracovní smlouvy. Jak lze vidět na Obr. 13, celkově 65 % finských respondentů se přiklonilo k dlouhodobým pracovním smlouvám. Zbývajících 35 % finských studentů by oproti tomu při výběru zaměstnání preferovalo krátkodobé pracovní smlouvy. Co se týče českých respondentů, převážná většina (87 %) upřednostnila dlouhodobé pracovní smlouvy před krátkodobými, přičemž hodnotu 6 jakožto nejsilnější míru souhlasu zvolilo celkem 48 z nich. Pouhých 13 % z českých studentů dalo přednost krátkodobým pracovním smlouvám.

Obecně lze konstatovat, že většina vysokoškolských studentů generace Y preferuje při výběru zaměstnání dlouhodobé pracovní smlouvy před krátkodobými, přičemž dlouhodobé pracovní smlouvy upřednostňují ve větší míře čeští respondenti. Tvrzení Helve (2015) o tom, že finští zástupci generace Y začínají ve větší míře preferovat krátkodobé pracovní smlouvy, se prokázalo být částečně pravdivé. Tuto skutečnost podporují i výsledné střední hodnoty obou národností. Střední hodnota českých odpovědí byla 5,02, zatímco u odpovědí finských dosáhla pouhých 3,98.



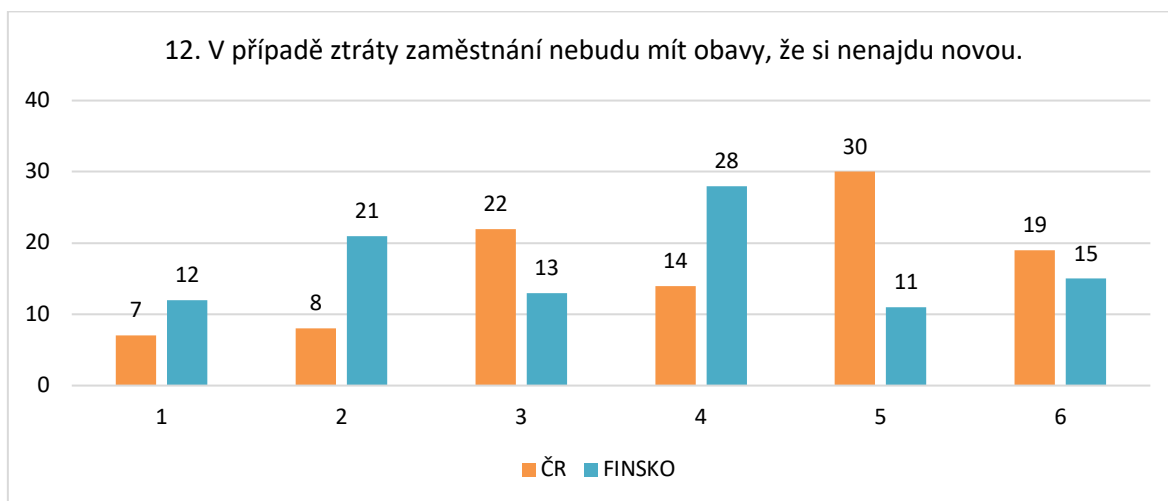
Obr. 13 - Vyhodnocení 11. otázky dotazníku

Cílem dvanácté otázky bylo zjistit, zdali budou mít respondenti v případě ztráty zaměstnání obavy, že si nenajdou novou. Odpovědi finských studentů byly v tomto případě velmi vyrovnané, 54 % finských respondentů se přiklonilo k názoru, že by v případě ztráty zaměstnání neměli obavy, že si nenajdou novou, přičemž nejčastější odpovědí (28 respondentů) byla hodnota 4, odpovídající výroku ‚částečně souhlasím‘ (viz Obr. 14). Zbývajících 46 % respondentů naopak zvolilo, že by v případě ztráty zaměstnání cítili jisté obavy ohledně svého pracovního uplatnění. U českých respondentů z 63 % převládaly odpovědi 4–6, tyto respondenti se tudíž neobávají, že by si v případě ztráty práce nenašli novou. Odpověď ‚souhlasím‘, odpovídající hodnotě 5, zvolilo celkem 30 z nich. Opačný názor na tuto problematiku mělo 37 % českých respondentů, přičemž 22 z nich zvolilo hodnotu 3, odpovídající výroku ‚částečně nesouhlasím‘.

Poměrně vysoký počet finských respondentů majících obavy ohledně svého budoucího pracovního uplatnění se shoduje s teoretickými poznatky Zemke, Raines a Filipczak (1999). Oproti tomu čeští členové generace Y by podle Zlámalové (2019) měli práci považovat jako jistotu a ohledně svého pracovního uplatnění by neměli mít velké obavy. Tento teoretický poznatek lze na základě českých odpovědí považovat za pravdivý.

Rozdílné postoje českých a finských respondentů vůči této problematice lze shledat i na základě analýzy středních hodnot odpovědí obou národností. Zatímco střední

hodnota odpovědí českých respondentů dosáhla hodnoty 4,09, u finských odpovědí se jednalo pouze o hodnotu 3,5. Jeden z důvodů poměrně velkého počtu jak finských, tak českých respondentů přiklánějících se k levé straně škály by mohla představovat současná celosvětová pandemie Covid-19, kvůli které mohou respondenti cítit vyšší míru nejistoty ohledně budoucího vývoje pracovního trhu a tím i svého pracovního uplatnění.

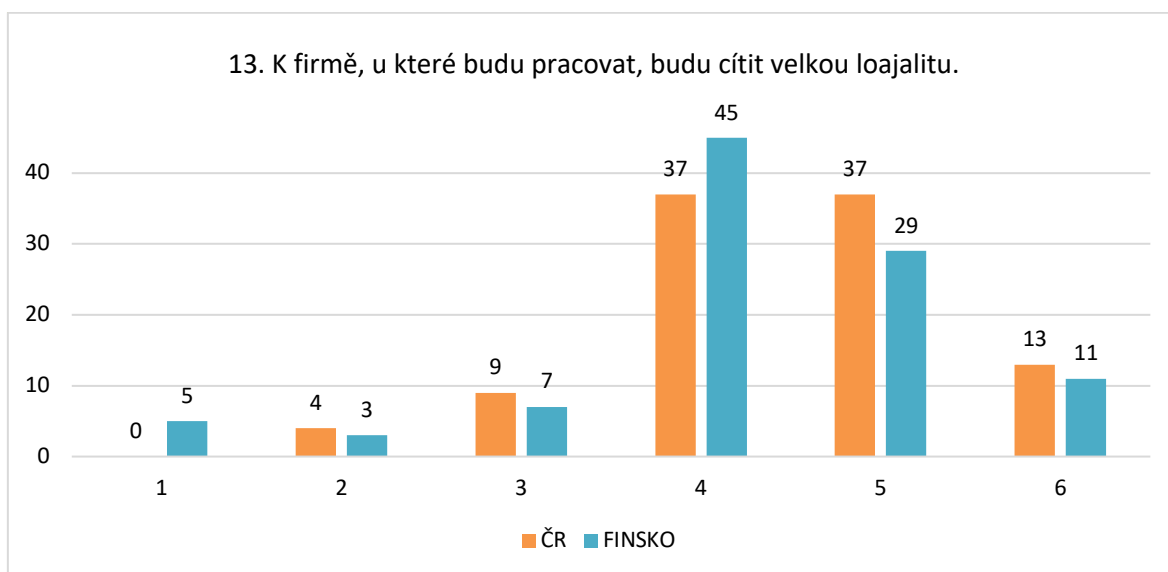


Obr. 14 - Vyhodnocení 12. otázky dotazníku

Následující otázka se týkala loajality k firmě, ve které budou respondenti v budoucnosti pracovat. Jak lze vidět na Obr. 15, celkově 85 % finských respondentů souhlasilo s tvrzením, že k firmě, u které budou pracovat, budou cítit velkou loajalitu. Nejčastěji zvolenou odpovědí byla hodnota 4, která odpovídá výroku „částečně souhlasím“. Pouze 15 % finských respondentů zvolilo hodnotu 1–3, čímž vyjádřili svůj nesouhlas s tvrzením. Co se týče českých respondentů, jejich odpovědi byly velmi podobné těm finským. S tvrzením o loajalitě k firmě, ve které budou pracovat, souhlasilo 87 % českých studentů, přičemž jak hodnotu 5, tak hodnotu 6 zvolil větší počet českých studentů než finských. Na základě tohoto zjištění a současně porovnáním středních hodnot odpovědí obou skupin respondentů lze dospět k závěru, že míra firemní loajality se prokázala být o něco vyšší u českých studentů (střední hodnota 4,46) než u studentů finských (střední hodnota 4,23).

Tyto výsledky jsou v rozporu s tvrzením Zemke, Raines a Filipczak (1999), kteří finskou generaci Y popisují jako velmi nedůvěřivou vůči autoritám a organizacím. Stejně tak Hospodářová (2008) tvrdí, že členové generace Y nejsou příliš loajální

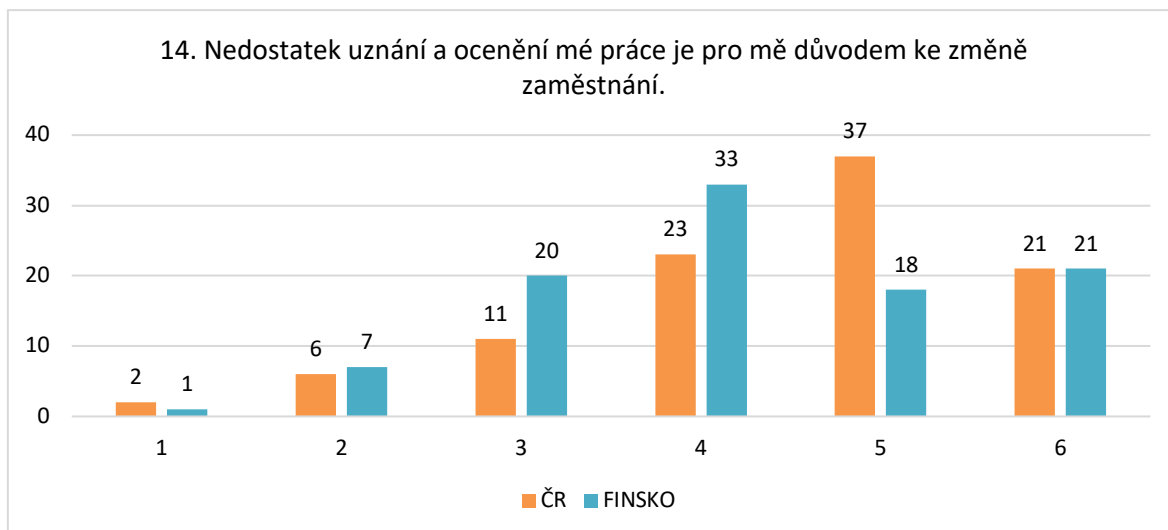
k podniku, ve kterém pracují. Odpovědi respondentů jsou tudíž v rozporu i s tímto teoretickým východiskem, neboť jak čeští, tak finští vysokoškolští studenti generace Y vůči svému budoucímu zaměstnavateli cítit loajalitu budou.



Obr. 15 - Vyhodnocení 13. otázky dotazníku

Otázka číslo čtrnáct zkoumala, zdali je pro respondenty nedostatek uznání a ocenění práce důvodem ke změně zaměstnání. Celkově 72 % finských respondentů uvedlo, že by tyto faktory důvod ke změně zaměstnání představovaly. Jak lze vidět na Obr. 16, nejvíce finských respondentů zvolilo hodnotu 3, která odpovídá výroku „částečně souhlasím“. Zbývajících 28 % respondentů uvedlo, že by pro ně nedostatek uznání a ocenění nepředstavoval důvod, proč změnit zaměstnavatele. Čeští respondenti v této věci vyjádřili svůj názor silněji, s výrokem souhlasilo 81 % z nich, přičemž odpověď „souhlasím“ zvolilo 37 respondentů. S výrokem nesouhlasilo pouze 19 % českých respondentů.

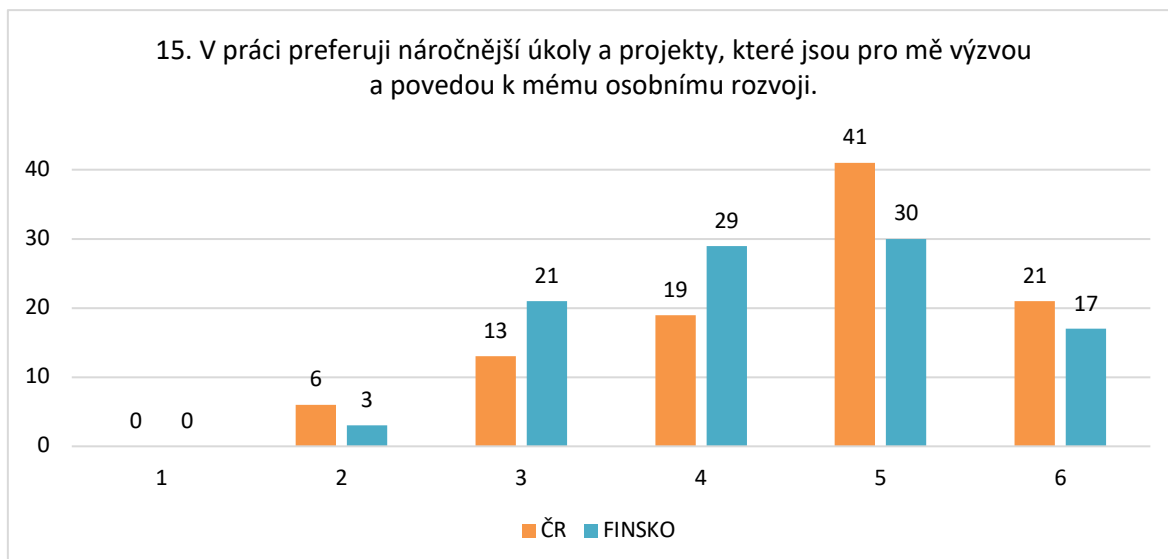
Na základě těchto výsledků lze říci, že pro české studenty představuje uznání a ocenění práce důležitější faktor spokojenosti v zaměstnání, než jak je tomu u studentů finských. Ke stejnému závěru lze dojít i na základě porovnání středních hodnot odpovědí obou skupin respondentů. Čeští respondenti odpovídali vyššími hodnotami než respondenti finští, střední hodnota jejich odpovědí dosáhla hodnoty 4,5, zatímco u finských odpovědí se jednalo o hodnotu 4,23. Obecně lze ale říci, že pro většinu jak českých, tak finských vysokoškolských studentů generace Y bude nedostatek uznání a ocenění důvodem ke změně zaměstnání, což se shoduje s teoretickými poznatky Hospodářové (2008).



Obr. 16 - Vyhodnocení 14. otázky dotazníku

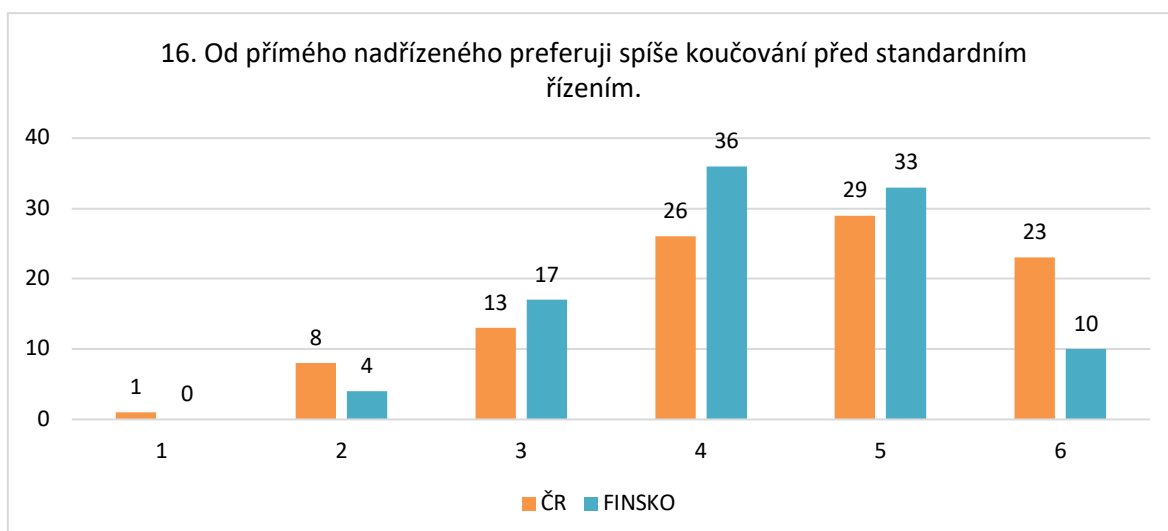
Cílem následující otázky bylo zjistit postoj respondentů vůči náročnějším úkolům a projektům, které pro ně budou představovat výzvu a povedou k jejich osobnímu rozvoji. Z finských respondentů preferovalo tento typ úkolů a projektů 76 % studentů (viz Obr. 17). Zbývajících 24 % respondentů se přiklonilo k nesouhlasu s tímto výrokem, z čehož lze usuzovat, že tito finští studenti budou preferovat snadnější úkoly a projekty. Co se týče českých respondentů, s výrokem souhlasilo 81 % studentů, přičemž 41 z nich zvolilo hodnotu 5, která odpovídá výroku ‚souhlasím‘. Českých respondentů, kteří s výrokem naopak nesouhlasili, bylo pouze 19 %. Hodnotu 1 odpovídající výroku ‚silně nesouhlasím‘ nezvolil žádný z českých ani z finských respondentů.

Obecně lze říci, že většina českých i finských vysokoškolských studentů generace Y preferuje náročnější úkoly a projekty, které jsou pro ně výzvou a povedou k jejich osobnímu rozvoji. Tento závěr odpovídá teoretickým poznatkům Kultalahti (2017) o tom, že generace Y preferuje náročnější pracovní úkoly. Zároveň lze na základě analýzy středních hodnot odpovědí obou národností konstatovat, že náročnější úkoly a projekty preferují ve větší míře čeští respondenti. Střední hodnota českých odpovědí dosáhla hodnoty 4,58, zatímco u respondentů finských se jednalo o hodnotu 4,37.



Obr. 17 - Vyhodnocení 15. otázky dotazníku

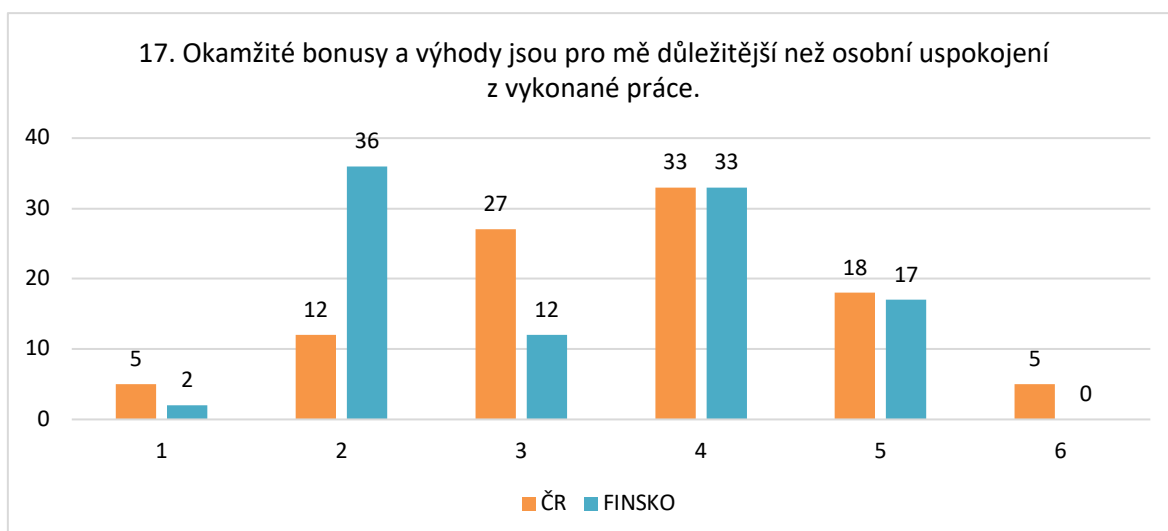
V rámci otázky číslo šestnáct byli respondenti dotázáni, zdali od svého přímého nadřízeného preferují koučování před standardním řízením. Celkem 79 % finských respondentů upřednostnilo koučování, přičemž nejčastější odpovědí byla hodnota 4 („částečně souhlasím“) a 5 („souhlasím“). S výrokem nesouhlasilo pouze 21 % finských studentů a hodnota 1, odpovídající výroku „silně nesouhlasím“, nebyla finskými respondenty zvolena ani jednou (viz Obr. 18). České odpovědi byly velmi podobné těm finským. V souhrnu 78 % českých studentů zvolilo preferenci koučování před standardním řízením. Pouze 22 % respondentů vyjádřilo s tvrzením nesouhlas, tudíž lze předpokládat, že tito studenti budou upřednostňovat ve vztahu k přímému nadřízenému standardní řízení. Možnost největšího souhlasu s tvrzením (hodnota 6) zvolilo celkem 23 českých respondentů, což je o 7 více než u respondentů finských. Na základě těchto zjištění a analýzy středních hodnot lze konstatovat, že čeští respondenti preferují koučování ve vyšší míře (střední hodnota 4,43) než respondenti finští (střední hodnota 4,28). Zároveň lze říci, že se prokázalo tvrzení Hospodářové (2008) o tom, že generace Y upřednostňuje koučování před standardním řízením.



Obr. 18 - Vyhodnocení 16. otázky dotazníku

Následující otázka zkoumala, zdali jsou pro respondenty okamžité bonusy a výhody důležitější než osobní uspokojení z vykonané práce. Odpovědi finských respondentů byly v tomto případě velmi vyrovnané, 50 % respondentů se přiklonilo k větší důležitosti okamžitých bonusů a výhod, z čehož 33 respondentů zvolilo hodnotu 4 odpovídající výroku ‚částečně souhlasím‘ (viz Obr. 19). Zbývajících 50 % finských respondentů s tvrzením nesouhlasilo, z čehož lze usuzovat, že tito finští studenti považují za důležitější osobní uspokojení z vykonané práce. Celkem 36 finských respondentů zvolilo hodnotu 2 (‚nesouhlasím‘). Co se týče českých odpovědí, 56 % českých respondentů s tvrzením v jisté míře souhlasilo, zatímco zbývajících 44 % respondentů bylo proti. Nejčastější české odpovědi představovaly hodnoty 3 (‚částečně nesouhlasím‘) a 4 (‚částečně souhlasím‘). Co se týče středních hodnot odpovědí obou národností, čeští respondenti volili častěji vyšší hodnoty (střední hodnota 3,62) než respondenti finští (střední hodnota 3,27).

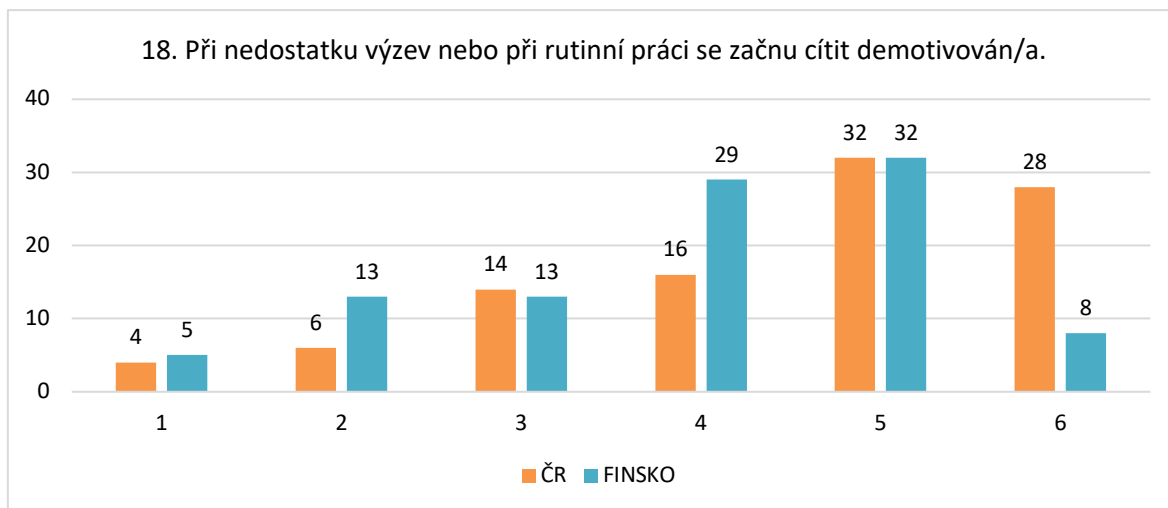
Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že okamžité bonusy a výhody jsou o něco důležitější pro české vysokoškolské studenty generace Y než pro studenty finské. Obecně lze ale říci, že odpovědi obou národností jsou velmi vyrovnané a žádná z nich se výrazně nepřiklání ani k jedné z variant. Tento poznatek odpovídá i rozdílným výsledkům již provedených výzkumů zabývajících se generací Y a protikladným názorům některých autorů (např. Hill, 2002, Hurst a Good, 2009).



Obr. 19 - Vyhodnocení 17. otázky dotazníku

Cílem otázky číslo osmnáct bylo zjistit, zdali se čeští a finští vysokoškolští studenti generace Y při nedostatku výzev nebo při rutinní práci začnou cítit demotivováni. Celkově 69 % finských respondentů s tímto tvrzením souhlasilo, 29 z nich uvedlo, že s tvrzením ‚částečně souhlasí‘ a 32 z nich zvolilo hodnotu 5, odpovídající výroku ‚souhlasím‘ (viz Obr. 20). Hodnotu 6, odpovídající výroku ‚silně souhlasím‘, zvolilo pouze 8 finských respondentů. Zbývajících 31 % finských studentů naopak uvedlo, že se při nedostatku výzev nebo při rutinní práci nebudou cítit demotivováni. Co se týče českých odpovědí, hodnoty 4–6 zvolilo 76 % respondentů, přičemž 28 z nich zvolilo možnost největšího souhlasu s tvrzením, hodnotu 6 (‚silně souhlasím‘). S tvrzením nesouhlasilo pouhých 24 % českých respondentů.

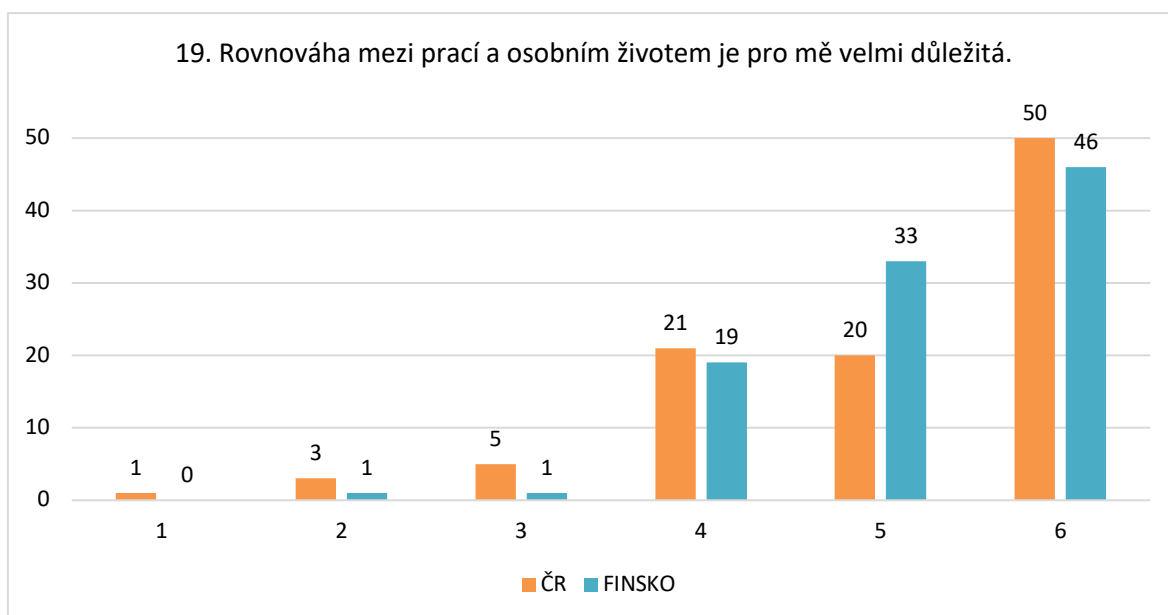
Na základě těchto výsledků lze říci, že pracovní výzvy a různorodost práce představují pro české vysokoškolské studenty generace Y důležitější faktory pracovní motivace než pro studenty finské. Ke stejnému závěru lze dojít i na základě porovnání středních hodnot odpovědí obou skupin respondentů. Střední hodnota odpovědí českých respondentů dosáhla hodnoty 4,5, zatímco u respondentů finských se jednalo pouze o hodnotu 3,94. Na základě těchto výsledků lze říci, že tvrzení Kultalahti (2017), že nedostatek výzev a rutinní práce může vést u příslušníku generace Y k pocitům demotivace, se prokázalo jako pravdivé.



Obr. 20 - Vyhodnocení 18. otázky dotazníku

Následující otázka se zabývala rovnováhou práce a osobního života a její důležitostí pro členy generace Y. Téměř všichni finští respondenti (98 %) uvedli, že tato rovnováha je pro ně velmi důležitá (viz Obr. 21). Nejčastější finskou odpovědí byla hodnota 5 („souhlasím“) a hodnota 6 („silně souhlasím“). Pouze 2 % respondentů uvedla, že rovnováha mezi prací a osobním životem pro ně nepředstavuje velmi důležitý faktor. České odpovědi byli v tomto případě velmi podobné těm finským. Hodnoty 4–6 zvolilo celkem 91 % českých respondentů, z čehož možnost „silně souhlasím“ zvolilo 50 z nich. S tvrzením nesouhlasilo pouze 9 % českých studentů.

Na základě těchto výsledků lze říci, že rovnováha mezi prací a osobním životem je velmi důležitá jak pro české, tak pro finské vysokoškolské studenty generace Y. Tento závěr odpovídá tvrzení Hospodářové (2008) o tom, že příslušníci této generace nejsou ochotni obětovat svůj volný čas ve prospěch práce. Důležitost rovnováhy mezi prací a soukromým životem uvádí dále Smith (2010) a Zemke, Raines a Filipczak (1999). Na základě porovnání středních hodnot odpovědí obou národností lze říci, že rovnováha mezi prací a osobním životem je o něco důležitější pro finské studenty (střední hodnota 5,22) než pro studenty české (střední hodnota 5,06).

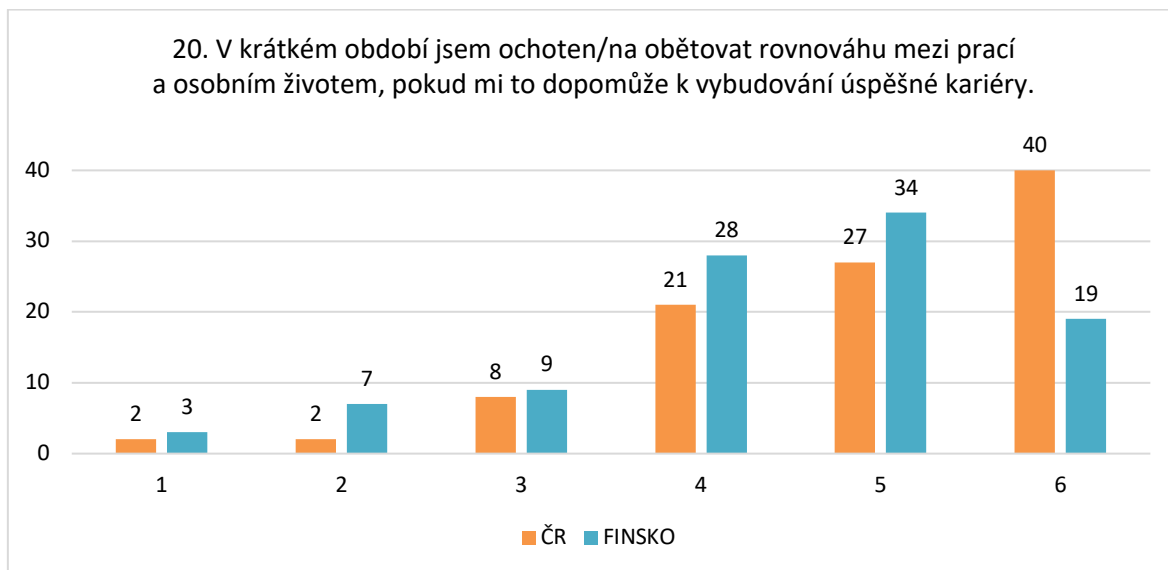


Obr. 21 - Vyhodnocení 19. otázky dotazníku

Poslední otázka tohoto oddílu měla za cíl zjistit, zdali jsou respondenti v krátkém období ochotni obětovat rovnováhu mezi prací a osobním životem, pokud jim tento krok dopomůže k vybudování úspěšné kariéry. Celkem 81 % finských respondentů se přiklonilo k souhlasu s tímto tvrzením (viz Obr. 22). Nejvíce finských studentů zvolilo hodnotu 5 (,souhlasím') a hodnotu 4 (,částečně souhlasím'). Rovnováhu mezi prací a osobním životem by ani v krátkém období nebylo ochotno obětovat 19 % finských respondentů. Co se týče českých odpovědí, s tvrzením souhlasilo celkem 88 % českých studentů, z čehož 40 z nich zvolilo hodnotu 6, která odpovídá nejvyšší míře souhlasu s tvrzením (,silně souhlasím'). S tvrzením naopak nesouhlasilo pouhých 12 % českých respondentů.

Na základě těchto zjištění lze říci, že v krátkém období jsou ochotni obětovat rovnováhu mezi prací a osobním životem ve větší míře čeští vysokoškolští studenti generace Y než studenti finští. Toto tvrzení podporují i zjištěné rozdíly mezi středními hodnotami odpovědí obou skupin národností, neboť čeští respondenti na tuto otázku odpovídali vyššími hodnotami než studenti finští. Střední hodnota českých odpovědí byla 4,89, zatímco střední hodnota odpovědí finských pouhých 4,4. Toto zjištění zároveň odpovídá Hofstedovým poznatkům o důležitosti volného času a osobního života pro finské jedince. Obecně lze konstatovat, že tvrzení Broadbridge, Maxwell a Ogden (2007) o tom, že členové generace Y jsou v krátkém

období schopni rovnováhu mezi prací a osobním životem obětovat ve prospěch budování své kariéry, se prokázalo být pravdivé.



Obr. 22 - Vyhodnocení 20. otázky dotazníku

4.4 Vyhodnocení dílčích výzkumných otázek a hypotéz

První dílčí výzkumná otázka se týkala prvního oddílu otázek v dotazníku a zněla následovně: *Odpovídají zdroje pracovní motivace českých a finských vysokoškolských studentů generace Y výsledkům analýzy dle Hofstedova modelu kulturních dimenzí?*

Na základě výsledků dotazníkového šetření a provedené analýzy v podkapitole 4.1 byla sestavena Tab. 7. Do této tabulky byly zaneseny informace, zda odpovědi obou národností odpovídají teoretickým poznatkům Hofsteda popsáných v teoretické části této práce. Jak lze vidět v tabulce, u českých odpovědí souhlasí s teoretickými poznatky Hofsteda odpovědi pouze u jedné otázky z šesti. Co se týče finských odpovědí, zde naopak převládají otázky, jejichž odpovědi se s Hofstedovým modelem kulturních dimenzí shodují. Při posuzování celého oddílu komplexně bez ohledu na národnost bylo zjištěno, že šest z dvanácti odpovědí (50 %) se shoduje s Hofstedovu teorií, čtyři odpovědi (33 %) této teorii neodpovídají a u dvou odpovědí (17 %) nelze jednoznačně určit, zdali odpovědi Hofstedově teorii odpovídají či nikoliv.

Tab. 7 - Vyhodnocení 1. výzkumné otázky

Otázka	ČR	FINSKO
1.	Neodpovídá teorii	Odpovídá teorii
2.	Nelze určit	Odpovídá teorii
3.	Odpovídá teorii	Neodpovídá teorii
4.	Neodpovídá teorii	Odpovídá teorii
5.	Neodpovídá teorii	Odpovídá teorii
6.	Nelze určit	Odpovídá teorii

Na základě těchto výsledků lze odpovědět na první výzkumnou otázku následovně: **Zdroje pracovní motivace finských vysokoškolských studentů generace Y odpovídají výsledkům analýzy dle Hofstedova modelu kulturních dimenzí. Zdroje pracovní motivace českých vysokoškolských studentů generace Y výsledkům analýzy dle Hofstedova modelu kulturních dimenzí neodpovídají.**

Jedním z možných důvodů, proč odpovědi českých respondentů u většiny otázek neodpovídají teorii Hofsteda je skutečnost, že Hofstede studii provedl přibližně před padesáti lety, kdy ČR patřila mezi socialistické státy. Od této doby mohlo dojít k výrazným změnám českých postojů v rámci jednotlivých dimenzí. Dalším možných vysvětlení je tvrzení Kopeckého (2013), Bejtkovského (2016) a Stojanové a kol. (2015), kteří říkají, že díky globalizaci dochází ke sjednocení mnohých charakteristik generace Y.

Druhá dílčí výzkumná otázka se týkala druhého oddílu otázek v dotazníku a zněla následovně: *Jsou preference stimulačních prostředků u českých a finských vysokoškolských studentů generace Y stejné?*

Na základě provedené analýzy v podkapitole 4.2 bylo zjištěno, že pořadí stimulačních prostředků se z 57 % lišilo. Čeští a finští respondenti odlišně seřadili první tři místa a místo páté. Na stejné místo jak u českých, tak u finských respondentů byly zařazeny stimulační prostředky na čtvrtém, šestém a sedmém místě (43 % položek). Vzhledem ke skutečnosti, že první tři místa v žebříčku byla u obou národností výrazně odlišná, je druhá výzkumná otázka zodpovězena následovně: **Prokázalo se, že preference stimulačních prostředků českých a finských vysokoškolských studentů generace Y jsou odlišné.**

Otázky v rámci třetího oddílu otázek v dotazníku byly vyhodnoceny pomocí tří dílčích hypotéz. Předmětem první hypotézy byly otázky č. 8, 15, 17, 18, 19 a 20. Hypotéza č. 1 zněla následovně: H_{01} : *Zdroje motivace se u českých a finských vysokoškolských studentů generace Y neliší.*

Tab. 8 – T-test s rovností rozptylů (8. otázka)

	ČR	FINSKO
Střední hodnota	5,06	4,51
Rozptyl	1,07	0,88
Počet pozorování	100	100
Společný rozptyl	0,97	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Stupně volnosti	198	
Testová statistika	3,94292	
P(T<=t) (2)	0,00011	
t krit (2)	1,97202	

P-hodnota = 0,00011 < 0,05 => Zamítáme H_0

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ bylo prokázáno, že mezi středními hodnotami obou výběrů existují rozdíly. Lze proto zamítnout nultou hypotézu H_0 a přijmout alternativní hypotézu H_1 , která říká, že se v rámci faktoru motivace „*možnost samostatné organizace práce a rozhodování o pracovním dni*“ prokázaly mezi odpověďmi českých a finských respondentů statisticky významné rozdíly.

Tab. 9 - T-test s rovností rozptylů (15. otázka)

	ČR	FINSKO
Střední hodnota	4,58	4,37
Rozptyl	1,30	1,18
Počet pozorování	100	100
Společný rozptyl	1,24	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Stupně volnosti	198	
Testová statistika	1,33309	
P(T<=t) (2)	0,18403	
t krit (2)	1,97202	

P-hodnota = 0,18403 > 0,05 => Nelze zamítnout H_0

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ nebylo prokázáno, že mezi středními hodnotami obou výběrů existují rozdíly. Nelze proto zamítnout nultou hypotézu H_0 , která říká, že v rámci faktoru motivace „*preference náročnějších úkolů a projektů, které*

představují výzvu a povedou k osobnímu rozvoji nebyl mezi odpověďmi českých a finských respondentů prokázán statisticky významný rozdíl.

Tab. 10 - T-test s rovností rozptylů (17. otázka)

	ČR	FINSKO
Střední hodnota	3,62	3,27
Rozptyl	1,45	1,39
Počet pozorování	100	100
Společný rozptyl	1,42	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Stupně volnosti	198	
Testová statistika	2,07646	
P(T<=t) (2)	0,03914	
t krit (2)	1,97202	

P-hodnota = 0,03914 < 0,05 => Zamítáme H0

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ bylo prokázáno, že mezi středními hodnotami obou výběrů existují rozdíly. Lze proto zamítnout nultou hypotézu H0 a přijmout alternativní hypotézu H1, která říká, že se v rámci faktoru motivace *„okamžité bonusy a výhody vs. osobní uspokojení z vykonané práce“* prokázaly mezi odpověďmi českých a finských respondentů statisticky významné rozdíly.

Tab. 11 - T-test s rovností rozptylů (18. otázka)

	ČR	FINSKO
Střední hodnota	4,5	3,94
Rozptyl	1,95	1,75
Počet pozorování	100	100
Společný rozptyl	1,85	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Stupně volnosti	198	
Testová statistika	2,90995	
P(T<=t) (2)	0,00403	
t krit (2)	1,97202	

P-hodnota = 0,00403 < 0,05 => Zamítáme H0

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ bylo prokázáno, že mezi středními hodnotami obou výběrů existují rozdíly. Lze proto zamítnout nultou hypotézu H0 a přijmout alternativní hypotézu H1, která říká, že se v rámci faktoru motivace *„nedostatek výzev nebo rutinní práce vede k demotivaci“* prokázaly mezi odpověďmi českých a finských respondentů statisticky významné rozdíly.

Tab. 12 - T-test s nerovností rozptylů (19. otázka)

	ČR	FINSKO
Střední hodnota	5,06	5,22
Rozptyl	1,35	0,74
Počet pozorování	100	100
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Stupně volnosti	182	
Testová statistika	-1,10704	
P(T<=t) (2)	0,26974	
t krit (2)	1,97308	

P-hodnota = 0,26974 > 0,05 => Nelze zamítnout H0

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ nebylo prokázáno, že mezi středními hodnotami obou výběrů existují rozdíly. Nelze proto zamítnout nultou hypotézu H0, která říká, že v rámci faktoru motivace ‚*rovnováha mezi prací a osobním životem*‘ nebyl mezi odpověďmi českých a finských respondentů prokázán statisticky významný rozdíl.

Tab. 13 - T-test s rovností rozptylů (20. otázka)

	ČR	FINSKO
Střední hodnota	4,89	4,4
Rozptyl	1,43	1,60
Počet pozorování	100	100
Společný rozptyl	1,51	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Stupně volnosti	198	
Testová statistika	2,81582	
P(T<=t) (2)	0,00536	
t krit (2)	1,97202	

P-hodnota = 0,00536 < 0,05 => Zamítáme H0

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ bylo prokázáno, že mezi středními hodnotami obou výběrů existují rozdíly. Lze proto zamítnout nultou hypotézu H0 a přijmout alternativní hypotézu H1, která říká, že se v rámci faktoru motivace ‚*ochota obětovat rovnováhu mezi prací a osobním životem v krátkém období za účelem vybudování kariéry*‘ prokázaly mezi odpověďmi českých a finských respondentů statisticky významné rozdíly.

Ve prospěch alternativní hypotézy H1 vyšly čtyři z šesti t-testů, tudíž nadpoloviční většina. Na základě těchto výsledků lze zamítnout hlavní nultou hypotézu H0₁

a přijmout alternativní hypotézu $H1_1$: **Prokázalo se, že se zdroje motivace u českých a finských vysokoškolských studentů generace Y liší.**

Druhá hypotéza se týkala vztahu s organizací a jejím předmětem byly otázky č. 10, 11, 12, 13 a 14. Hypotéza zněla takto: $H0_2$: *Vztah k organizaci se u českých a finských vysokoškolských studentů generace Y neliší.*

Tab. 14 - T-test s rovností rozptylů (10. otázka)

	ČR	FINSKO
Střední hodnota	3,58	4,45
Rozptyl	1,54	1,44
Počet pozorování	100	100
Společný rozptyl	1,49	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Stupně volnosti	198	
Testová statistika	-5,03901	
P(T<=t) (2)	0,00000	
t krit (2)	1,97202	

P-hodnota = 0,00000 < 0,05 => Zamítáme $H0$

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ bylo prokázáno, že mezi středními hodnotami obou výběrů existují rozdíly. Lze proto zamítnout nultou hypotézu $H0$ a přijmout alternativní hypotézu $H1$, která říká, že se v rámci faktoru vztahu k organizaci *„udržitelnost firmy a nepoškození životního prostředí“* prokázaly mezi odpověďmi českých a finských respondentů statisticky významné rozdíly.

Tab. 15 - T-test s rovností rozptylů (11. otázka)

	ČR	FINSKO
Střední hodnota	5,02	3,98
Rozptyl	1,45	1,88
Počet pozorování	100	100
Společný rozptyl	1,67	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Stupně volnosti	198	
Testová statistika	5,69701	
P(T<=t) (2)	0,00000	
t krit (2)	1,97202	

P-hodnota = 0,00000 < 0,05 => Zamítáme $H0$

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ bylo prokázáno, že mezi středními hodnotami obou výběrů existují rozdíly. Lze proto zamítnout nultou hypotézu $H0$ a přijmout

alternativní hypotézu H1, která říká, že se v rámci faktoru vztahu k organizaci ‚*preference dlouhodobých pracovních smluv*‘ prokázaly mezi odpověďmi českých a finských respondentů statisticky významné rozdíly.

Tab. 16 - T-test s rovností rozptylu (12. otázka)

	ČR	FINSKO
Střední hodnota	4,09	3,5
Rozptyl	2,24	2,54
Počet pozorování	100	100
Společný rozptyl	2,39	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Stupně volnosti	198	
Testová statistika	2,69868	
P(T<=t) (2)	0,00756	
t krit (2)	1,97202	

P-hodnota = 0,00756 < 0,05 => Zamítáme H0

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ bylo prokázáno, že mezi středními hodnotami obou výběrů existují rozdíly. Lze proto zamítnout nultou hypotézu H0 a přijmout alternativní hypotézu H1, která říká, že se v rámci faktoru vztahu k organizaci ‚*obavy z neúspěchu na trhu práce v případě ztráty zaměstnání*‘ prokázaly mezi odpověďmi českých a finských respondentů statisticky významné rozdíly.

Tab. 17 - T-test s nerovností rozptylů (13. otázka)

	ČR	FINSKO
Střední hodnota	4,46	4,23
Rozptyl	0,94	1,33
Počet pozorování	100	100
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Stupně volnosti	192	
Testová statistika	1,52718	
P(T<=t) (2)	0,12836	
t krit (2)	1,97240	

P-hodnota = 0,12836 > 0,05 => Nelze zamítnout H0

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ nebylo prokázáno, že mezi středními hodnotami obou výběrů existují rozdíly. Nelze proto zamítnout nultou hypotézu H0, která říká, že v rámci faktoru vztahu k organizaci ‚*firemní loajalita*‘ nebyl mezi odpověďmi českých a finských respondentů prokázán statisticky významný rozdíl.

Tab. 18 - T-test s rovností rozptylů (14. otázka)

	ČR	FINSKO
Střední hodnota	4,5	4,23
Rozptyl	1,51	1,55
Počet pozorování	100	100
Společný rozptyl	1,53	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Stupně volnosti	198	
Testová statistika	1,54407	
P(T<=t) (2)	0,12417	
t krit (2)	1,97202	

P-hodnota = 0,12417 > 0,05 => Nelze zamítnout H₀

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ nebylo prokázáno, že mezi středními hodnotami obou výběrů existují rozdíly. Nelze proto zamítnout nulovou hypotézu H₀, která říká, že v rámci faktoru vztahu k organizaci ‚nedostatek uznání a ocenění jakožto důvod ke změně zaměstnání‘ nebyl mezi odpověďmi českých a finských respondentů prokázán statisticky významný rozdíl.

Ve prospěch alternativní hypotézy H₁ vyšly tři z pěti t-testů, tudíž nadpoloviční většina. Na základě těchto výsledků lze zamítnout hlavní nulovou hypotézu H₀₂ a přijmout alternativní hypotézu H₁₂: **Prokázalo se, že se vztah k organizaci u českých a finských vysokoškolských studentů generace Y liší.**

Poslední hypotéza se týkala vztahů s kolegy a nadřízenými. K jejímu vyhodnocení sloužily otázky č. 7, 9 a 16. Hypotéza zněla následovně: H₀₃: *Preference v rámci vztahů na pracovišti se u českých a finských vysokoškolských studentů generace Y neliší.*

Tab. 19 - T-test s nerovností rozptylů (7. otázka)

	ČR	FINSKO
Střední hodnota	4,76	5,29
Rozptyl	1,38	0,83
Počet pozorování	100	100
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Stupně volnosti	187	
Testová statistika	-3,56484	
P(T<=t) (2)	0,00046	
t krit (2)	1,97273	

P-hodnota = 0,00046 < 0,05 => Zamítáme H₀

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ bylo prokázáno, že mezi středními hodnotami obou výběrů existují rozdíly. Lze proto zamítnout nultou hypotézu H_0 a přijmout alternativní hypotézu H_1 , která říká, že se u faktoru preference v rámci vztahů na pracovišti *„neformální a přátelské vztahy vs. formální vztahy“* prokázaly mezi odpověďmi českých a finských respondentů statisticky významné rozdíly.

Tab. 20 - T-test s rovností rozptylů (9. otázka)

	ČR	FINSKO
Střední hodnota	4,35	4,68
Rozptyl	2,27	1,71
Počet pozorování	100	100
Společný rozptyl	1,99	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Stupně volnosti	198	
Testová statistika	-1,65311	
P(T<=t) (2)	0,09989	
t krit (2)	1,97202	

P-hodnota = 0,09989 > 0,05 => Nelze zamítnout H_0

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ nebylo prokázáno, že mezi středními hodnotami obou výběrů existují rozdíly. Nelze proto zamítnout nultou hypotézu H_0 , která říká, že u faktoru preference v rámci vztahů na pracovišti *„multikulturní vs. národní tým“* nebyl mezi odpověďmi českých a finských respondentů prokázán statisticky významný rozdíl.

Tab. 21 - T-test s nerovností rozptylů (16. otázka)

	ČR	FINSKO
Střední hodnota	4,43	4,28
Rozptyl	1,58	0,99
Počet pozorování	100	100
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Stupně volnosti	188	
Testová statistika	0,93523	
P(T<=t) (2)	0,35087	
t krit (2)	1,97266	

P-hodnota = 0,35087 > 0,05 => Nelze zamítnout H_0

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ nebylo prokázáno, že mezi středními hodnotami obou výběrů existují rozdíly. Nelze proto zamítnout nultou hypotézu H_0 , která říká, že u faktoru preference v rámci vztahů na pracovišti *„koučování vs. standardní“*

řízení nebyl mezi odpověďmi českých a finských respondentů prokázán statisticky významný rozdíl.

Ve prospěch alternativní hypotézy H1 vyšel pouze jeden ze tří t-testů, tudíž nebyla splněna podmínka nadpoloviční většiny. Na základě těchto výsledků není možné zamítnout hlavní nultou hypotézu H₀₃ a přijmout alternativní hypotézu H₁₃.

Neprokázalo se tedy, že by se preference v rámci vztahů na pracovišti u českých a finských vysokoškolských studentů generace Y lišily.

5 Shrnutí hlavních závěrů a limitace výzkumu

Pátá kapitola této práce se zabývá shrnutím hlavních závěrů výzkumu a jeho limitacemi. V úvodu kapitoly je zodpovězena hlavní výzkumná otázka a jsou vyzdvíženy nejdůležitější poznatky z provedeného výzkumu. Následuje podkapitola v jejímž rámci je na základě výsledků dotazníkového šetření definována motivační struktura české a finské generace Y. V závěrečné podkapitole jsou popsány hlavní limitace výzkumu.

Hlavní výzkumná otázka byla formulována následovně: *Existují rozdíly v pracovní motivaci a v přístupech k práci mezi českými a finskými vysokoškolskými studenty generace Y?* Je zodpovězena na základě vyhodnocení dílčích výzkumných otázek a hypotéz. V rámci první dílčí výzkumné otázky bylo zjištěno, že zdroje pracovní motivace českých a finských vysokoškolských studentů generace Y odpovídají výsledkům analýzy dle Hofstedova modelu kulturních dimenzí jen v případě finských odpovědí. Co se týče druhé dílčí výzkumné otázky, rozdíly v preferencích stimulačních prostředků podle míry vlivu na pracovní motivaci byly u českých a finských respondentů shledány. Stejně tak u hypotézy č. 1 se prokázalo, že se zdroje motivace u českých a finských vysokoškolských studentů generace Y významně liší. Co se týče hypotézy č. 2, i zde se v rámci vztahů k organizaci u českých a finských respondentů prokázaly statisticky významné rozdíly. Naopak u hypotézy č. 3 se neprokázalo, že by se preference v rámci vztahů na pracovišti u českých a finských respondentů lišily. Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že se rozdíly v odpovědích českých a finských respondentů u nadpoloviční většiny dílčích výzkumných otázek/hypotéz prokázaly, a tak lze odpovědět na hlavní výzkumnou otázku následovně: **Rozdíly v pracovní motivaci a v přístupech k práci mezi českými a finskými vysokoškolskými studenty generace Y existují.**

Největší rozdíly mezi odpověďmi obou národností byly shledány v preferencích stimulačních prostředků, kdy čeští respondenti upřednostňují hmotnou odměnu, zatímco u respondentů finských má větší vliv na pracovní motivaci atmosféra pracovní skupiny. V rámci třetího oddílu otázek v dotazníku byly největší rozdíly zjištěny u otázky číslo deset a jedenáct. U otázky deset bylo shledáno, že pro finské respondenty bude při výběru zaměstnání daleko důležitější, zda je daná firma

udržitelná a nepoškozují životní prostředí než pro respondenty české. Z odpovědí na otázku jedenáct vyplynulo, že čeští respondenti v daleko vyšší míře preferují dlouhodobé pracovní smlouvy než respondenti finští, u kterých byla zaznamenána významná orientace ke krátkodobým pracovním smlouvám. Nejmenší rozdíly mezi odpověďmi českých a finských respondentů byly naopak zjištěny u otázek číslo šestnáct a devatenáct. U otázky šestnáct upřednostnili koučování před standardním řízením od přímého nadřízeného jak finští, tak i čeští respondenti. Stejně tak v rámci otázky devatenáct obě národnosti uvedly, že rovnováha mezi prací a osobním životem je pro ně velmi důležitá.

Jedním z nejvíce překvapivých výsledků dotazníkového šetření je zjištění, že dosažení statusu, moci a pozice v hierarchii je pro finské respondenty podobně důležité, jako pro respondenty české. Tento závěr je tak v rozporu s teoretickými východisky uvedenými v teoretické části práce. Další nečekaný závěr se týká firemní loajality. Několik autorů uvádí, že generace Y není velmi loajální k firmě, ve které pracují, nicméně výsledky třinácté otázky ukazují, že jak finští, tak čeští vysokoškolští studenti generace Y budou ke svému budoucímu zaměstnavateli loajalitu pociťovat.

K zajímavému závěru lze také dojít, bude-li porovnáno, kolik českých a finských respondentů zvolilo ve třetím oddíle krajní hodnoty škál, které odpovídají nejsilnějšímu nesouhlasu (hodnota 1) a nejsilnějšímu souhlasu (hodnota 6) s tvrzením. Co se týče hodnoty 1, jako odpověď byla ve třetím oddílu dotazníku zvolena českými respondenty 35krát a finskými respondenty 36krát. V tomto případě lze říci, že v četnosti zvolení nejsilnějšího nesouhlasu nebyl mezi českými a finskými respondenty shledán rozdíl. Opačná situace ovšem nastane při porovnání hodnoty 6, která odpovídá nejsilnějšímu souhlasu s výrokem. Hodnota 6 byla českými respondenty ve třetím oddílu dotazníku zvolena celkem 371krát, zatímco finskými respondenty pouze 277krát. Čeští respondenti tudíž volili ve větší míře odpověď ‚silně souhlasím‘ než respondenti finští. Na základě těchto zjištění lze usuzovat, že mají čeští respondenti více vyhraněné názory než respondenti finští a nebojí se je silně vyjádřit.

5.1 Motivační struktura české a finské generace Y

V rámci této podkapitoly je na základě provedeného empirického výzkumu popsána motivační struktura českých a finských vysokoškolských studentů generace Y. Hlavní závěry výzkumu jsou rozděleny do čtyř oblastí. Jedná se o zdroje motivace, stimulační prostředky, vztah k organizaci a vztahy na pracovišti.

Zdroje motivace

Co se týče zdrojů pracovní motivace, jak české, tak finské studenty motivuje dosažení statusu, moci a pozice v hierarchii. Obě skupiny respondentů dále uvedly, že v práci budou preferovat náročnější úkoly a projekty, které pro ně budou výzvou a povedou k jejich osobnímu rozvoji. Tento výsledek lze považovat za kontradikční ve vztahu k odpovědi na pátou otázkou v dotazníku. V jejím rámci čeští i finští respondenti upřednostnili krátkodobé úkoly s rychle dosažitelnými výsledky před úkoly dlouhodobými, které vyžadují vytrvalost. Z tohoto důvodu se lze domnívat, že jak finští, tak čeští vysokoškolští studenti budou upřednostňovat náročnější úkoly a projekty v případě, že budou mít pozitivní vliv na jejich osobní rozvoj.

Jako další efektivní zdroj pracovní motivace lze označit možnost samostatné organizace práce, pracovní výzvy a různorodost práce. Tyto tři faktory budou efektivnější pro české studenty než pro studenty finské. Stejně tak okamžité bonusy a výhody budou důležitější pro české studenty než pro studenty finské, neboť velká část finských respondentů se naopak přiklonila k preferenci osobního uspokojení z vykonané práce.

Jak pro české, tak pro finské vysokoškolské studenty je velmi důležitá rovnováha mezi prací a osobním životem. Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, v rámci této otázky byly zjištěny jedny z nejmenších rozdílů mezi odpověďmi obou národností. Poměrně významný rozdíl lze ale shledat v případě, kdy by se měli respondenti v krátkém období této rovnováhy vzdát z důvodu vybudování úspěšné kariéry. Pro tento krok by se rozhodlo více českých respondentů než respondentů finských. Tento závěr odpovídá i výsledkům další otázky, která se přímo týkala preferencí mezi volným časem a penězi. Finští respondenti se v tomto případě přiklonili k volnému času, zatímco u respondentů českých byly odpovědi na škále vyrovnané. Tyto výsledky naznačují větší důležitost peněz a úspěšné kariéry pro české vysokoškolské studenty než pro studenty finské.

Stimulační prostředky

Co se týče stimulačních prostředků, největší rozdíly mezi českými a finskými respondenty byly shledány v rámci prvních třech míst v žebříčku. Čeští vysokoškolští studenti zvolili hmotnou odměnu jako nejvlivnější faktor pracovní motivace, na druhé místo obsah práce a na místo třetí atmosféru pracovní skupiny. Oproti tomu finští studenti považují atmosféru pracovní skupiny za nejdůležitější faktor pracovní motivace. Jako další v pořadí zvolili povzbuzování pracovníků nadřízeným a hmotnou odměnu umístili až na třetí místo.

Vztah k organizaci

Co se týče vztahu k organizaci, obě skupiny respondentů uvedly, že budou ke svému budoucímu zaměstnavateli pociťovat velkou loajalitu. Nicméně v případě nedostatku uznání a ocenění práce budou jak finští, tak čeští respondenti připraveni zaměstnavatele změnit. V případě ztráty zaměstnání budou obavy z budoucího pracovního uplatnění pociťovat více finští studenti než studenti čeští. Udržitelnost firmy a nepoškozování životního prostředí bude při výběru zaměstnání hrát důležitější roli pro finské studenty než pro studenty české. Co se týče typu pracovních smluv, v tomto případě budou dlouhodobé smlouvy před krátkodobými preferovat ve větší míře studenti čeští.

Vztahy na pracovišti

V oblasti vztahů na pracovišti nebyly mezi preferencemi českých a finských vysokoškolských studentů shledány významné rozdíly. Jak čeští, tak finští studenti jsou více motivováni dobrými vztahy s kolegy než dobrým vztahem s nadřízeným. Obě národnosti preferují na pracovišti harmonickou atmosféru a rovnost, práci v multikulturním týmu a koučování. Flexibilní rozdělení pracovních rolí a volnou pracovní hierarchii před striktním rozdělením rolí a pevně danou hierarchií upřednostnili ve velké míře finští studenti, zatímco u studentů českých byly odpovědi vyrovnané. Neformální a přátelské vztahy na pracovišti volili v o něco větší míře finští studenti, než ti čeští.

5.2 Limitace výzkumu

Hlavní limitací provedeného výzkumu je velikost výběrového souboru a jeho reprezentativnost. Vzhledem ke skutečnosti, že výběr respondentů byl proveden

pomocí účelového výběru, v jehož rámci byli osloveni studenti dvou vysokých škol, získané výsledky nelze zobecňovat na celou populaci, v tomto případě na celou generaci Y. Zkoumání názorů respondentů pouze na jedné univerzitě v dané zemi mohlo mít za následek zkreslení výsledků například kvůli podobnostem respondentů a prostředí, ve kterém se pohybují. Zároveň oba vzorky respondentů nebyly předem napárovány podle vybraných demografických charakteristik. Tento krok by mohl zajistit vyšší vypovídací schopnost provedeného výzkumu.

Vzhledem ke skutečnosti, že bylo dotazníkové šetření provedeno prostřednictvím online dotazníku, průběh sběru dat nemohl být nijak kontrolován autorkou práce. Z tohoto důvodu nemohlo být ověřeno, zda respondenti správně pochopili znění jednotlivých otázek a škálovací systém. Stejně tak mohlo docházet k rozptýlení respondentů při vyplňování dotazníku, což se mohlo následně promítnout na kvalitě vyplnění. Nicméně je nutné podotknout, že v tomto případě, kdy byli předmětem výzkumu respondenti z cizí země, by bylo velmi obtížné provádět dotazníkové šetření jiným způsobem.

V neposlední řadě je důležité zmínit délku dotazníku. Dotazník obsahoval pouze dvacet jedna meritorních otázek, nebylo tudíž možné pokrýt veškeré oblasti zdrojů pracovní motivace a přístupů k práci. Některé z otázek by bylo vhodné rozpracovat do více podotázek, díky čemuž by se daly jednotlivé oblasti analyzovat detailněji a bylo by tak možné lépe porozumět vzájemným souvislostem mezi otázkami.

Závěr

Diplomová práce se zabývala motivací pracovního jednání a podrobně se zaměřovala na motivační strukturu generace Y v ČR a ve Finsku. Cílem diplomové práce bylo zjistit, zdali se liší zdroje motivace a přístupy k práci vysokoškolských studentů generace Y v ČR a ve Finsku a zmapovat motivační strukturu obou národností. Na základě provedené literární rešerše v teoretické části této práce byly rozpoznány oblasti s rozdílnými přístupy k pracovní motivaci u obou národností. Dále byly identifikovány hlavní charakteristické znaky generace Y obecně a poté konkrétně pro českou a finskou generaci Y. Tato teoretická východiska byla následně použita k sestavení vlastního empirického šetření v podobě online strukturovaného dotazníku. Většina otázek v dotazníku měla podobu škál ve formě sémantických diferencíálů nebo Likertových škál. Celkově bylo osloveno dvě stě respondentů, sto respondentů českých a sto finských. Čeští respondenti byli denními studenty ŠAVŠ a respondenti finští denními studenty SeAMK. Získaná data byla analyzována pomocí grafů a tabulek. Byly stanoveny dvě dílčí výzkumné otázky a tři hypotézy. Výzkumné otázky byly zodpovězeny na základě kvalitativní analýzy, k vyhodnocení hypotéz byl použit Studentův t-test pro porovnání středních hodnot dvou různých výběrů. Na základě výsledků dílčích výzkumných otázek a hypotéz byla poté zodpovězena hlavní výzkumná otázka, a to, zda existují rozdíly v pracovním motivaci a v přístupech k práci mezi českými a finskými vysokoškolskými studenty generace Y.

V rámci první výzkumné otázky bylo zjištěno, že zdroje pracovní motivace odpovídají výsledkům analýzy dle Hofstedova modelu kulturních dimenzí jen částečně, a to v případě finských odpovědí. Většina odpovědí českých respondentů Hofstedově teorii neodpovídá nebo nelze jednoznačně určit ke které straně škály se odpovědi více přiklání. V rámci druhé výzkumné otázky bylo shledáno, že v preferencích stimulačních prostředků podle míry vlivu na pracovní motivaci existují mezi českými a finskými respondenty významné rozdíly, a to zejména u stimulačních prostředků na prvních třech místech pořadí.

Na základě statistického ověření první hypotézy bylo zjištěno, že se zdroje motivace u českých a finských vysokoškolských studentů generace Y významně liší. Čeští studenti například přikládají větší důležitost samostatné organizaci práce,

okamžitým bonusům a výhodám či různorodosti práce. Finští studenti si naopak více cení rovnováhy mezi prací a osobním životem a ani v krátkém období ji nejsou ochotni obětovat za účelem vybudování kariéry. Co se týče druhé hypotézy, bylo zjištěno, že se vztah k organizaci českých a finských vysokoškolských studentů generace Y také významně liší. Jedná se zejména o udržitelnost firmy, typ pracovních smluv a postoje k uplatnění na pracovním trhu. Na základě statistického ověření hypotézy číslo tři se u faktoru preference v rámci vztahů na pracovišti významné rozdíly u českých a finských vysokoškolských studentů generace Y neprokázaly. Obě národnosti upřednostňují práci v multikulturním týmu a koučování před standardním řízením.

Na základě zodpovězení dílčích výzkumných otázek a statistického vyhodnocení hypotéz bylo prokázáno, že mezi odpověďmi českých a finských respondentů existují rozdíly. Hlavní výzkumná otázka byla proto zodpovězena následovně: Zdroje motivace a přístupy k práci se u vysokoškolských studentů generace Y v ČR a ve Finsku liší. Na základě podrobné analýzy výsledků dotazníkového šetření byla taktéž zmapována motivační struktura obou národností a lze proto říci, že cíl diplomové práce byl splněn. Zároveň lze konstatovat, že se na základě výsledků provedeného šetření nepotvrdilo, že by došlo k absolutnímu sjednocení charakteristických znaků generace Y, jak tvrdí někteří autoři.

Hlavní přínos této diplomové práce lze vidět zejména v rozšíření teoretických poznatků ohledně motivační struktury generace Y v ČR a ve Finsku, neboť v současné době neexistuje mnoho akademických prací a výzkumu, které by tyto dvě národnosti z hlediska motivace pracovního jednání porovnávaly. Co se týče praktické aplikace závěrů dosažených v této práci, lze uvažovat o jejich využití v rámci motivačních programů malých a středních podniků, které by zaměstnávaly jak české, tak finské pracovníky náležící do generace Y. Nicméně v tomto případě je nutné nezapomínat na limitace výzkumu, zejména na velikost zkoumaného vzorku, a tak i omezenou možnost zobecňovat zjištěné poznatky na celou generaci.

Co se týče možností dalšího rozvoje tohoto tématu, jednou z nich je rozšíření empirického výzkumu na základě zmíněných limitací výzkumu v předchozí kapitole. Aby se zvýšila reprezentativnost výsledků výzkumu, bylo by vhodné oslovit další vysoké školy jak v ČR, tak ve Finsku a respondenty do výzkumu zařadit na základě kvótního výběru (například podle místa bydliště, jeho velikosti, ekonomického

či sociálního zázemí nebo oboru studia). Další možnost rozvoje této diplomové práce by mohl představovat doplňující výzkum, který by zkoumal příčiny rozdílů ve zdrojích motivace a v přístupech k práci mezi oběma národnostmi.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, John, Ray RANDALL a kol. *Work psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Sixth Edition. Edinburgh: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-1-292-06340-9.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEJTKOVSKÝ, Jiří. The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal Of Competitiveness* [online]. 2016, 8(4), 105-123 [cit. 2020-08-28]. Dostupné z: <https://www.cjournal.cz/files/236.pdf>

BENCSIK, Andrea, Gabriella HORVÁTH-CSIKÓS a Tímea JUHÁSZ. Y and Z Generations at Workplaces. *Journal Of Competitiveness* [online]. 2016, 8(3), 90-106 [cit. 2020-08-28]. Dostupné z: <https://www.cjournal.cz/files/227.pdf>

BROADBRIDGE, Adelina, Gill MAXWELL a Susan OGDEN. Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International* [online]. 2007, 12(6), 523–544 [cit. 2020-08-28]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/37244909_13_2_30_Experiences_perceptions_and_expectations_of_retail_employment_for_Generation_Y

BROWAEYS, Marie-Joelle a Roger PRICE. *Understanding Cross-Cultural Management*. Second Edition. New York: Financial Times Prentice Hall, 2011. ISBN 9780273732952.

BUDAI, David. Mileniálové a generace Z přebírají otěže: Jak se firmy „poperou“ s davy fluktuantů a vybíravců? *StartupJobs* [online]. 21.11.2019 [cit. 2020-12-08].

Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/newsroom/generace-y-z-fluktuace-firmy-startupy-zmeny-prace>

Company Comparison Czech Republic and Finland. Hofstede Insights [online]. 2020 [cit. 2020-08-15]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,finland/>

Cultural information – Czech Republic: Centre for Intercultural Learning. *Global Affairs Canada* [online]. 19.9.2018 [cit. 2020-08-28]. Dostupné z: https://www.international.gc.ca/cil-cai/country_insights-apercus_pays/ci-ic_cz.aspx?lang=eng

Cultural information – Finland: Centre for Intercultural Learning. *Global Affairs Canada* [online]. 19.9.2018 [cit. 2020-08-28]. Dostupné z: https://www.international.gc.ca/cil-cai/country_insights-apercus_pays/ci-ic_fi.aspx?lang=eng

ČÁPOVÁ, Tereza. *Specifika motivace k práci a pracovních preferencí u takzvaných generací X a Y* [online]. Praha, 2018 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/100029/120294045.pdf?sequence=1>. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra psychologie. Vedoucí práce Hedvika Boukalová.

DERESKY, Helen. *International management: Managing Across Borders and Cultures*. Sixth edition. New Jersey: Pearson Education, 2008. ISBN 0-13-606019-6

DRIES, Nicky, Roland G. PEPEMANS a Evelien DE KERPEL. Exploring four generations' beliefs about career: Is 'satisfied' the new 'successful'? *Journal of Management Psychology* [online]. 2008, **23**(8), 907–928 [cit. 2020-08-28]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/235320822_Exploring_four_generations%27_beliefs_about_career_Is_satisfied_the_new_successful

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

Finnish working culture. *InfoFinland.fi: Finland in your language* [online]. 10.1.2019 [cit. 2020-08-28]. Dostupné z: <https://www.infofinland.fi/en/living-in-finland/work-and-enterprise/finnish-working-culture>

Geert Hofstede Biography. *Geert Hofstede* [online]. 2020 [cit. 2020-08-15]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/geert-hofstede-biography/>

GELFAND, Michele, Miriam EREZ a Zeynep AYCAN. Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology* [online]. 2007, **58**, 479-514 [cit. 2020-08-15]. Dostupné z:

<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>

Generation Alpha [online]. 2020 [cit. 2020-08-30]. Dostupné z: <https://generationalalpha.com>

GLOBE Project: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness [online]. 2020 [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <https://globeproject.com>

HELVE, Helena. Re-thinking youth and citizenship. Value groups and citizen types of young Finns. *Italian Journal of Sociology of Education* [online]. 2015, **7**(1), 32-66 [cit.2020-08-15]. Dostupné z: <https://www.semanticscholar.org/paper/Re-thinking-youth-and-citizenship.-Value-groups-and-Helve/e89be579b5c04e3fe926ac3f530317491dc01103>

HILL, Ronald Paul. Managing across Generations in the 21st Century: Important Lessons from the Ivory Trenches. *Journal of Management Inquiry* [online]. 2002, **11**(1), 60–66 [cit.2020-08-15]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/238333415_Managing_Across_Generations_in_the_21st_CenturyImportant_Lessons_from_the_Ivory_Trenches

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

HOWE, Neil a William STRAUSS. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books, 2000. ISBN 978-0375707193.

HROMÁDKOVÁ, Tereza. Děti milénia nastupují. *Hospodářské noviny* [online]. 26.4.2013 [cit. 2020-08-30]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-59767820-deti-milenia-nastupuji>

HURST, Jessica. L. a Linda K. GOOD. Generation Y and Career Choice. The Impact of Retail Career Perceptions, Expectations and Entitlement Perceptions. *Career Development International* [online]. 2009, **14**(6), 570–593 [cit. 2020-08-30]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/243460152_Generation_Y_and_career_choice_The_impact_of_retail_career_perceptions_expectations_and_entitlement_perceptions

JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024776125

JINDAL, Poonam a Padmaja NALLURI. The Motivational Preferences of Gen Y: An empirical Study on Recent Changes in Motivation of Gen Y. *Gavesana Journal of Management* [online]. 2019, **11**(1), 52-61 [cit. 2020-08-30]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/340933624_The_Motivational_Preferences_of_Gen_Y_An_empirical_Study_on_Recent_Changes_in_Motivation_of_Gen_Y

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*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.

KULTALAHTI, Susanna. Stories of engagement among Finnish Generation Y. *Journal of Finnish Studies* [online]. 2017, **20**(2), 172–195 [cit. 2020-08-30]. Dostupné z:

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10133/artikkeli_Kultalahti_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y

KUPPERSCHMIDT, Betty R. Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager* [online]. 2000, **19**(1), 65-76 [cit. 2020-08-30]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/12146706_Multigeneration_Employees_Strategies_for_Effective_Management

LOURDES Susaeta, Jose Ramon PIN, Sandra IDROVO a Alvaro ESPEJO. Generation or Culture? Work Attitude Drivers: An Analysis in Latin America and

Iberian Countries. *Cross Cultural Management An International Journal* [online]. 2013, **20**(3), 321-360 [cit. 2020-08-30]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/260675506_Generation_or_culture_Work_attitude_drivers_An_analysis_in_Latin_America_and_Iberian_countries

MACEK, Petr, Josef BEJČEK a Jitka VANÍČKOVÁ. Contemporary Czech Emerging Adults: Generation Growing Up in the Period of Social Changes. *Journal of Adolescent Research* [online]. 2007, **22**(5), 444-475 [cit. 2020-08-30]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/254109555_Contemporary_Czech_Emerging_AdultsGeneration_Growing_Up_in_the_Period_of_Social_Changes

NAGY, Ádam a Attila KÖLCSEY. Generation Alpha: Marketing or Science. *Acta Educationis Generalis* [online]. 2017, **7**(1), 107-115 [cit. 2020-08-30]. Dostupné z: <https://content.sciendo.com/view/journals/atd/7/1/article-p107.xml?language=en>

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

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PYÖRIÄ, Pasi, Tiina SAARI, Satu OJALA a Katri-Maria JÄRVINEN. The Millennial Generation: A new Breed of Labour? *SAGE Open* [online]. 2017, **7**(1), 1-14 [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244017697158>

SCHWARTZ, Jeff, HOLE David a Le ZHONG. Talking about whose Generation? Why Western generational models can't account for a global workforce. *Deloitte Review* [online]. 2010, **6**, 85-97 [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/talking-about-whose-generation-ages-and-attitudes-among-the-global-workforce/US_deloitte_review_Talking_About_Whose_Generation_Jan10.pdf

SINEK, Simon. Simon Sinek on Millennials in the Workplace. *YouTube* [online]. 29.10.2016 [cit. 2020-08-30]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>

SMITH, Katherine Taken. Work–life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y. *Services Marketing Quarterly* [online]. 2010, **31**(4), 434–447 [cit. 2020-08-30]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/232831578_Work-Life_Balance_Perspectives_of_Marketing_Professionals_in_Generation_Y

SMOLA, Karen W. a Charlotte D. SUTTON. Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for The New Millennium. *Journal of Organizational Behaviour* [online]. 2002, **23**(4), 363-82 [cit. 2020-08-30]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/227533994_Generational_Differences_Revisiting_Generational_Work_Values_for_the_New_Millennium

STOJANOVÁ, Hana, Pavel TOMŠÍK, Veronika BLAŠKOVÁ a Eva TESAŘOVÁ. Specification and characteristic of generation Y in the sphere of work attitude. *2nd Dubrovnik International Economic Meeting: Innovation, Leadership & Entrepreneurship Challenges of Modern Economy* [online]. October 2015, 565-581 [cit. 2020-12-08]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/309585583_Specification_and_characteristic_of_Generation_Y_in_the_sphere_of_work_attitude

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

TESAŘOVÁ, Eva. *Charakteristika a srovnání přístupu francouzské a české generace Y k pracovnímu uplatnění* [online]. Brno, 2015 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: https://theses.cz/id/9dalhw/zaverecna_prace.pdf. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta. Vedoucí práce Hana Stojanová.

TYSIAC, Ken. Get ready for Gen Z. *Journal Of Accountancy* [online]. 2017, **224**(2), 1-2 [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://www.questia.com/library/journal/1G1-500607907/get-ready-for-gen-z>

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

ZEMKE, Ron., Claire RAINES a Bob FILIPCZAK. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: AMACOM, 1999. ISBN 978-0814404805.

ZLÁMALOVÁ, Lenka. Havlovy děti. Mladí do 30 let nevěří státu, bojí se o klima a vlastní bydlení. *Echo24.cz* [online]. 26.9.2019 [cit. 2020-08-30]. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/S36wB/havlovy-deti-mladi-do-30-let-neveri-statu-boji-se-o-klima-a-vlastni-bydleni>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 - Faktory ovlivňující pracovní jednání.....	14
Obr. 2 - Porovnání ČR a Finska podle Hofsteda.....	26
Obr. 3 – Vyhodnocení 1. otázky dotazníku	38
Obr. 4 - Vyhodnocení 2. otázky dotazníku	39
Obr. 5 - Vyhodnocení 3. otázky dotazníku.....	40
Obr. 6 - Vyhodnocení 4. otázky dotazníku	40
Obr. 7 - Vyhodnocení 5. otázky dotazníku.....	41
Obr. 8 - Vyhodnocení 6. otázky dotazníku	42
Obr. 9 - Vyhodnocení 7. otázky dotazníku	45
Obr. 10 - Vyhodnocení 8. otázky dotazníku	46
Obr. 11 - Vyhodnocení 9. otázky dotazníku	47
Obr. 12 - Vyhodnocení 10. otázky dotazníku	48
Obr. 13 - Vyhodnocení 11. otázky dotazníku	49
Obr. 14 - Vyhodnocení 12. otázky dotazníku	50
Obr. 15 - Vyhodnocení 13. otázky dotazníku	51
Obr. 16 - Vyhodnocení 14. otázky dotazníku	52
Obr. 17 - Vyhodnocení 15. otázky dotazníku	53
Obr. 18 - Vyhodnocení 16. otázky dotazníku	54
Obr. 19 - Vyhodnocení 17. otázky dotazníku	55
Obr. 20 - Vyhodnocení 18. otázky dotazníku	56
Obr. 21 - Vyhodnocení 19. otázky dotazníku	57
Obr. 22 - Vyhodnocení 20. otázky dotazníku	58

Seznam tabulek

Tab. 1 - Příklady dimenzí motivačního profilu	13
Tab. 2 – Slovní vyjádření hodnot na Likertově škále	33
Tab. 3 - Struktura respondentů: pohlaví	36
Tab. 4 - Struktura respondentů: stupeň studia.....	37
Tab. 5 - Struktura respondentů: práce při studiu.....	37
Tab. 6 - Seřazení stimulačních prostředků	43
Tab. 7 - Vyhodnocení 1. výzkumné otázky	59
Tab. 8 – T-test s rovností rozptylů (8. otázka).....	60
Tab. 9 - T-test s rovností rozptylů (15. otázka)	60
Tab. 10 - T-test s rovností rozptylů (17. otázka)	61
Tab. 11 - T-test s rovností rozptylů (18. otázka)	61
Tab. 12 - T-test s nerovností rozptylů (19. otázka)	62
Tab. 13 - T-test s rovností rozptylů (20. otázka)	62
Tab. 14 - T-test s rovností rozptylů (10. otázka)	63
Tab. 15 - T-test s rovností rozptylů (11. otázka)	63
Tab. 16 - T-test s rovností rozptylu (12. otázka)	64
Tab. 17 - T-test s nerovností rozptylů (13. otázka)	64
Tab. 18 - T-test s rovností rozptylů (14. otázka)	65
Tab. 19 - T-test s nerovností rozptylů (7. otázka)	65
Tab. 20 - T-test s rovností rozptylů (9. otázka)	66
Tab. 21 - T-test s nerovností rozptylů (16. otázka)	66

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník v českém jazyce	86
Příloha 2 Dotazník v anglickém jazyce	89
Příloha 3 Sestavení výsledného pořadí stimulačních prostředků.....	92

Příloha 1 Dotazník v českém jazyce

Dobrý den, ráda bych Vás tímto požádala o 10 minut Vašeho času k vyplnění tohoto anonymního dotazníku. Dotazník slouží jako podklad k mé diplomové práci, jejímž cílem je zjistit, zda existují rozdíly ve zdrojích motivace mezi českými a finskými vysokoškolskými studenty, kteří patří do generace Y. V případě zájmu o výsledky výzkumu mě prosím kontaktujte na email urbanova.veronika95@gmail.com.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

- V současné době studuji prezenčně vysokou školu. Ano/Ne

Pracovní motivace

Na škále zvolte, které tvrzení Vás více charakterizuje. Prosím odpovídejte co nejupřímněji, správné nebo špatné odpovědi neexistují.

1. V pracovním prostředí mě více motivuje dobrý vztah s:

1 mými kolegy	2	3	4	5	6 mým nadřízeným
------------------	---	---	---	---	---------------------

2. V pracovním prostředí se cítím komfortněji s:

1 flexibilním rozdělením pracovních rolí a volnou pracovní hierarchií	2	3	4	5	6 striktním rozdělením pracovních rolí a pevně danou hierarchií
--	---	---	---	---	--

3. Dosažení určitého statusu, moci a pozice v hierarchii je pro mě:

1 nepodstatné	2	3	4	5	6 velmi důležité
------------------	---	---	---	---	---------------------

4. V pracovním prostředí preferuji:

1 harmonickou atmosféru a rovnost	2	3	4	5	6 soutěživé prostředí
---	---	---	---	---	--------------------------

5. V pracovním prostředí preferuji úkoly/projekty, které jsou:

1 krátkodobé a výsledky jsou rychle dosažitelné	2	3	4	5	6 dlouhodobé a vyžadují vytrvalost
--	---	---	---	---	--

6. Více si cením:

1 volného času	2	3	4	5	6 peněz
-------------------	---	---	---	---	------------

Zdroje pracovní motivace

Seřadte jednotlivé položky podle toho, v jaké míře ovlivňují Vaši pracovní motivaci (1 = nejméně, 7 = nejvíce). Každé číslo může být použito pouze jednou.

Externí stimulační faktory (image a pověst firmy, ekonomická a politická situace, ...)	1	2	3	4	5	6	7
Hmotná odměna (bonus, zvýšení platu, ...)	1	2	3	4	5	6	7
Atmosféra pracovní skupiny	1	2	3	4	5	6	7
Obsah práce (samostatnost, uplatnění moci, kreativita, systematické myšlení, ...)	1	2	3	4	5	6	7
Povzbuzování pracovníků nadřízeným (pracovní hodnocení, veřejné uznání a ocenění, ...)	1	2	3	4	5	6	7
Identifikace s profesí, prací a podnikem	1	2	3	4	5	6	7
Pracovní podmínky a režim práce (vybavení a velikost kanceláře, možnost home office, flexibilní pracovní doba, ...)	1	2	3	4	5	6	7

Přístupy k práci a zdroje motivace

Na škále zvolte, v jaké míře s daným tvrzením souhlasíte. Škály mají rozsah:

1 Silně nesouhlasím	2 Nesouhlasím	3 Částečně nesouhlasím	4 Částečně souhlasím	5 Souhlasím	6 Silně Souhlasím
---------------------------	------------------	------------------------------	----------------------------	----------------	-------------------------

7. V práci preferuji neformální a přátelské vztahy před formálními.
8. Možnost samostatné organizace práce a rozhodování o mém pracovním dni je pro mě velmi motivující.
9. Preferuji práci v multikulturním týmu, před prací v týmu složeném pouze z mé národnosti.
10. Při výběru zaměstnání pro mě bude důležité, zda je daná firma udržitelná a nepoškozuje životní prostředí.
11. Při výběru zaměstnání budu preferovat dlouhodobé pracovní smlouvy před krátkodobými.
12. V případě ztráty zaměstnání nebudu mít obavy, že si nenajdu novou.
13. K firmě, ve které budu pracovat, budu cítit velkou loajalitu.
14. Nedostatek uznání a ocenění mé práce je pro mě důvodem ke změně zaměstnání.
15. V práci preferuji náročnější úkoly a projekty, které jsou pro mě výzvou a povedou k mému osobnímu rozvoji.
16. Od přímého nadřízeného preferuji spíše koučování před standardním řízením.
17. Okamžité bonusy a výhody jsou pro mě důležitější než osobní uspokojení z vykonané práce.
18. Při nedostatku výzev nebo při rutinní práci se začnu cítit demotivován/a.
19. Rovnováha mezi prací a osobním životem je pro mě velmi důležitá.
20. V krátkém období jsem ochoten/na obětovat rovnováhu mezi prací a osobním životem, pokud mi to dopomůže k vybudování úspěšné kariéry.

Identifikační otázky

- Národnost: Česká / Jiné
- Ročník narození: 1986–2000 / Jiné
- Pohlaví: Muž / Žena / Nechci uvádět
- Studuji: Bakalářský program / Magisterský program / MBA / Jiné
- Pracoval/a jsem nebo pracuji při studiu: Ano / Ne

Příloha 2 Dotazník v anglickém jazyce

Hello, I would like to ask you for 10 minutes of your time to fill this anonymous questionnaire. The questionnaire serves as a base for my master thesis. Its goal is to find out whether there are differences in sources of motivation between Czech and Finnish university students belonging to generation Y. In case you are interested in results of this research, please contact me on my email urbanova.veronika95@gmail.com.

Thank you for your time.

- Currently I am studying full-time at university. Yes/No

Work motivation

On the following scales select which statement characterizes you more. Please answer as honest as you can, there are no right or wrong answers.

1. In the work environment I am motivated more by good relationship with:

1 my colleagues	2	3	4	5	6 my superior
--------------------	---	---	---	---	------------------

2. In the work environment I feel more comfortable with:

1 flexible division of job roles and variable work hierarchy	2	3	4	5	6 strict division of job roles and rigid work hierarchy
--	---	---	---	---	---

3. For me, reaching a certain status, power and position in the work hierarchy is:

1 unimportant	2	3	4	5	6 very important
------------------	---	---	---	---	---------------------

4. In the work environment I prefer:

1 harmonic atmosphere and equality	2	3	4	5	6 competitive environment
---	---	---	---	---	------------------------------

5. In the work environment I prefer tasks and projects that are:

1 short-term and results are quickly achievable	2	3	4	5	6 long-term and the tasks need persistence
--	---	---	---	---	--

6. I value more:

1 free time	2	3	4	5	6 money
----------------	---	---	---	---	------------

Sources of work motivation

Put in order following factors based on how much they affect your work motivation (1 = least, 7 = the most). Each number can be used only once.

External stimulation factors (image and reputation of the company, economic and political situation, ...)	1	2	3	4	5	6	7
External rewards (bonuses, salary raise, ...)	1	2	3	4	5	6	7
Atmosphere of the work group	1	2	3	4	5	6	7
Work content (autonomy, exercise of power, creativity, systematic thinking, ...)	1	2	3	4	5	6	7
Encouraging by the superior (job evaluation, public recognition and appreciation, ...)	1	2	3	4	5	6	7
Identification with the profession, work and company	1	2	3	4	5	6	7
Work conditions and work modes (amenity and size of the office, possibility of home office, flexible working hours, ...)	1	2	3	4	5	6	7

Approaches to work and sources of motivation

On following scales choose to which extent you agree with the statements.

1 Strongly disagree	2 Disagree	3 Partially disagree	4 Partially agree	5 Agree	6 Strongly agree
---------------------------	---------------	----------------------------	----------------------	------------	------------------------

7. At work I prefer informal and friendly relationships over formal ones.
8. Possibility of independent work organization and decision-making about my work day is very motivating for me.
9. I prefer working in a multicultural team over working in a team consisted of just my nationality.
10. While choosing my employment it will be important for me whether the company is sustainable and does not harm the environment.
11. While choosing my employment I will prefer long-term working contracts over short-term ones.
12. If I lose my job I will not be afraid of not finding a new one.
13. I will feel great loyalty towards the company I will work in.
14. Lack of recognition and appreciation of my work is a reason for changing my employment.
15. At work I prefer more challenging tasks and projects that will lead to my personal development.
16. From my immediate superior I prefer coaching over standard leading.
17. For me, immediate bonuses and incentives are more important than my personal fulfilment from performed work.
18. For me, the absence of challenges or routine work will lead to feelings of demotivation.
19. Balance between work and my personal life is very important to me.
20. In a short-term I am willing to sacrifice the work-life balance if it helps me to establish a successful career.

Identification questions

- Nationality: Finnish / Other
- Year of birth: 1986–2000 / Other
- Gender: Male / Female / I don't want to state
- I am studying: Bachelor programme / Master programme / MBA / Other
- While studying at university I was / I am also working: Yes / No

Příloha 3 Sestavení výsledného pořadí stimulačních prostředků

Seřazení stimulačních prostředků podle vlivu na pracovní motivaci – ČR								
Prostředky:	1 = nejméně	2	3	4	5	6	7 = nejvíce	Celkem
	Absolutní četnost							
Externí stimulační faktory	43	17	5	8	8	11	8	100
Hmotná odměna	6	7	5	15	15	17	35	100
Atmosféra pracovní skupiny	4	6	15	14	22	24	15	100
Obsah práce	7	5	13	16	14	26	19	100
Povzbuzování pracovníků	11	15	26	17	19	7	5	100
Identifikace s profesí, prací a podnikem	19	28	25	13	6	4	5	100
Pracovní podmínky a režim práce	10	22	11	17	16	11	13	100
Celkem	100	100	100	100	100	100	100	

Seřazení stimulačních prostředků podle vlivu na pracovní motivaci – FINSKO								
Prostředky:	1 = nejméně	2	3	4	5	6	7 = nejvíce	Celkem
	Absolutní četnost							
Externí stimulační faktory	38	25	16	5	3	8	5	100
Hmotná odměna	11	19	9	6	29	20	6	100
Atmosféra pracovní skupiny	2	6	5	7	15	18	47	100
Obsah práce	5	7	37	29	9	9	4	100
Povzbuzování pracovníků	4	12	11	14	17	23	19	100
Identifikace s profesí, prací a podnikem	25	27	10	8	18	7	5	100
Pracovní podmínky a režim práce	15	4	12	31	9	15	14	100
Celkem	100	100	100	100	100	100	100	

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Veronika Urbanová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Motivace pracovního jednání generace Y v ČR a ve Finsku		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM – Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	92		
POČET OBRÁZKŮ	22		
POČET TABULEK	21		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zabývá tématem motivace pracovního jednání generace Y v České republice a ve Finsku. Cílem práce je zjistit, zdali se liší zdroje motivace a přístupy k práci u českých a finských vysokoškolských studentů generace Y a zmapovat motivační strukturu obou národností. Empirická část práce je vypracována na základě provedeného dotazníkového šetření. Jsou stanoveny dílčí výzkumné otázky a hypotézy. Dílčí výzkumné otázky jsou zodpovězeny na základě kvalitativní analýzy a k vyhodnocení hypotéz je využit dvouvýběrový Studentův t-test pro porovnání středních hodnot dvou různých výběrů. Výsledky provedeného výzkumu ukazují, že se zdroje motivace a přístupy k práci u českých a finských vysokoškolských studentů generace Y liší. Největší rozdíly mezi oběma národnostmi lze nalézt u zdrojů motivace, preferencí stimulačních prostředků a v rámci vztahu k organizaci.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	pracovní motivace, zdroje motivace, stimulace, generace Y, kulturní rozdíly, Hofstedovy kulturní dimenze		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Veronika Urbanová		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Work motivation of generation Y in the Czech Republic and Finland		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM – Department of Marketing and Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES			
	92		
NUMBER OF PICTURES			
	22		
NUMBER OF TABLES			
	21		
NUMBER OF APPENDICES			
	3		
SUMMARY			
	<p>The diploma thesis deals with the topic of work motivation of generation Y in the Czech Republic and Finland. The aim of the thesis is to find out whether the sources of motivation and attitudes towards work are the same for Czech and Finnish university students belonging to generation Y and to map the motivation structure of both nationalities. The empirical part is based on a questionnaire survey. In this section the partial research questions and hypotheses are stated. The partial research questions are answered based on a qualitative analysis and the hypotheses are evaluated based on the Student's t-test comparing the means of two independent samples. The results of the research show that the sources of motivation and the attitudes towards work are different for Czech and Finnish university students belonging to generation Y. The greatest differences can be found within the sources of motivation, incentive preferences and relationship towards the organization.</p>		
KEY WORDS			
	work motivation, sources of motivation, stimulation, generation Y, cultural differences, Hofstede's cultural dimensions		