

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Adéla Přibylová

**Generační rozdíly z hlediska motivace - generace Baby
boomers, generace X a generace Y**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Vladka Fischerová-Katzerová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Adéla Příbylová

Generational differences in terms of motivation - Baby boomers generation, Generation X a Generation Y

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:
Mgr. Vladka Fischerová-Katzerová

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Adéla Příbylová

Anotace

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá otázkou, co motivuje generaci Baby Boomers, Generaci X a Generaci Y. Rozebírá jednotlivé složky motivace, popisuje úlohu manažera při vedení a motivování lidí na pracovišti a poukazuje na mezigenerační rozdíly.

Praktická část zodpovídá otázku, zda jsou jednotlivé generace ovlivňovány stejnými motivátory, či zda se jejich priority a chování v souvislosti s věkem liší. Jejím cílem je porovnat faktické skutečnosti z praktické části s realitou, tj. s výsledky výzkumné části.

Klíčové pojmy

Benefity, dotazníková šetření, generace Baby Boomers, Generace X, Generace Y, generační rozdíly, manažeři, motivace, motivátory.

Annotation

The diploma thesis, in its theoretical part deals with the question of motivation of Baby Boomers generation, Generation X and Generation Y. It analyzes the components of motivation, describes the role of a manager in leading and motivating people in the workplace and highlights the generational differences.

The practical part of the thesis answers the question whether these generations are affected by the identical motivators or whether their priorities and behaviour differs depending on age.

The aim of the thesis is to compare theoretical assumptions to the results of the research performed in practical part.

Key words

Benefits, generation Baby Boomers, Generation X, Generation Y, generational differences, manager, motivation, motivators, surveys.

OBSAH

Úvod.....	8
1 Motivace	10
1.1 Motivy jednání	11
1.2 Plat není jediným motivátorem	11
1.3 Různé epochy, různé hodnoty	12
1.4 Motiv výkonu	13
1.5 Motivační struktury spojené s efektivním chováním v organizaci	15
1.6 Teorie motivace.....	15
1.7 Herzbergův dvoufaktorový model	16
1.8 Hierarchická teorie potřeb podle A. H. Maslowa	17
1.8.1 Metapotřeby	18
1.8.2 Potřeba seberealizace	19
1.9 Teorie zaměřené na proces	19
1.10 Intristická motivace	21
1.11 Pracovní motivace	21
1.12 Motivace a stimulace	22
1.13 Jsou opravdu motivováni?	23
2 Manažer	31
2.1 Předpoklady manažera	31
2.2 Zásady manažera	31
2.3 Manažerské dovednosti	32
2.4 Komunikace a kontrola	33
2.5 Styly vedení lidí	34
2.6 Manažeri versus personalistika	34
2.7 Mezigenerační rozdíly	35
2.7.1 Starší pracovníci	36
2.7.2 Mladší pracovníci	37
2.8 Mladí a jejich životní hodnoty	37
3 Generace	39
3.1 Baby Boomers	40
3.2 Generace X	42
3.3 Generace Y	44
3.4 Generační rozdíly	51
3.5 Stárnutí české společnosti	52
3.6 Age Management	52
3.7 Pracovní schopnost	54
3.8 Posuzování pracovní schopnosti	55
3.9 Stárnutí pracovní síly jako celoevropský problém	56
3.10 Pozdější odchod do důchodu	58
3.11 Vzdělávací a poradenské programy	58
3.12 Tři generace na jednom pracovišti	59
4 Praktická část	60
4.1 Popis výzkumu	60
4.1.1 Popis dotazníku	60
4.1.2 Dotazování	61
4.1.3 Vzor dotazníku	62

4.2	Způsob vyhodnocení	63
4.3	Statistický aparát - Analýza rozptylu (ANOVA)	63
4.4	Výsledky	65
4.4.1	ANOVA testy	65
4.5	Vyhodnocení	71
	Závěr	73
	Seznam použitých zdrojů	75

ÚVOD

Již dlouhá léta si mnozí manažeři, psychologové, teoretici i lidé z praxe kladou za cíl odhalit, co motivuje lidské jednání. Jedním z hlavních úkolů manažera je motivovat zaměstnance. Jeho úkolem je přijít na to, jak vznikají a fungují vazby mezi jednotlivci, týmy, nadřízenými a podřízenými.

Každá organizace by ráda zvýšila výkonnost u svých pracovníků. Z toho důvodu mnohé z nich zajímá, jak své zaměstnance motivovat co nejvhodněji.

Každého motivuje něco jiného, někoho pochvala, uznání a jiného třeba finanční odměna. Každý člověk je jiný, liší se věkem, ekonomickým postavením a manažer by měl být schopen rozpoznat jejich potřeby a tím pádem vědět, jak je motivovat.

Někoho mohou motivovat například účasti na konferencích, úprava pracovní doby, možnost postupu, dalšího vzdělání, nadstandardní penzijní připojištění apod. Obecně je známo, že motivovaný člověk má i lepší výsledky v práci. (Manažer, 2012)

K pracovní motivaci můžeme dospět dvěma způsoby. V prvním případě jsou lidé motivováni už tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, jež jim připadá smysluplná. Taková práce buď zcela uspokojuje jejich potřeby, anebo představuje prostředek ke splnění určitého cíle. Ve druhém případě jsou lidé motivováni managementem prostřednictvím odměny, povýšením či pochvalou. (Armstrong, 2007, s. 220-221)

Existuje bezpočet teorií zabývajících se lidskou psychikou a zjišťujících, čím je lidské jednání motivováno. Vzhledem k tomu, že jsme každý jiný, motivuje každého něco trochu jiného.

Tato práce se bude zabývat rozdělením lidí podle jejich stáří a popíše jednotlivé generace. Zaměří se na jejich odlišnosti z hlediska hodnotové orientace, potřeb, motivace v soukromé i profesní oblasti. Bude vycházet z předpokladu, že příslušníci stejné generace vyrůstající v podobných podmínkách jsou si, vlivem společné historie a společné zkušenosti, podobní. Na základě toho je možno usuzovat, že příslušníci stejné generace budou vyznávat stejné hodnoty, které budou hybnou silou jejich motivovaného chování.

V teoretické části bude nejprve popsáno, co je to motivace a jaké existují teorie motivace. Dále budou zmíněni autoři zahrnující motivaci ve svých studiích a bude popsána činnost manažerů, jejichž úkolem je ve firmách motivovat pracovníky k lepším výkonům.

Další kapitoly se budou věnovat generacím. Nejprve bude vysvětlen pojem „generace“ a po té podrobněji popsány generace Baby Boomers, Generace X a Generace Y. Na základě jednotlivých charakteristik bude konstatováno, co jednotlivé generace motivuje.

V dalších částech se diplomová práce bude věnovat problematice spojené se stárnutím české společnosti a s koexistencí tří různých generací na jednom pracovišti.

Praktická část bude vycházet z informací o jednotlivých generacích. Nejprve bude stanoven cíl průzkumu a hypotézy. Dále budou popsány použité průzkumné metody, analyzována data – popsány výstupy a hodnocení. V závěrečné části budou shrnuty formou diskuse výsledky průzkumné části.

Cílem diplomové práce bude zjistit, zda jsou jednotlivé generace motivovány odlišně. V případě, že ano, bude zjišťováno, v jakých konkrétních bodech je možné tyto odlišnosti pozorovat.

1 MOTIVACE

Slovo „motivace“ pochází z latinského slova „*movere*“, tj. hýbat, pohybovat. Motivace je hybnou silou lidského chování a jednání. Veškerou práci, kterou člověk vykonává, vykonává na základě určitých pohnutek. V rámci motivace se promítá osobnost jedince, jeho zkušenosti, dovednosti a žebříček jeho hodnot.

Každý z nás má určitou míru obecné motivace, kterou investuje do uspokojení svých přání, plnění dosažitelných cílů a vytváření různých hodnot. Svou motivaci uplatňujeme zejména v případech, kdy věříme, že se naše konání vyplatí, že dokážeme s „něčím hnout“. V souvislosti s tím existuje dvojitý přístup lidí k životu. Jedni jsou zaměřeni na minulost, tj. nevěří, že by svým jednáním něco změnili, vymlouvají se na okolnosti. Ti druzí jsou zaměřeni na budoucnost, tj. věří, že svým konáním mohou něco ovlivnit. A právě druhá, zmiňovaná skupina je úspěšnější jak v osobním, tak i v profesním životě. (Cimbálníková, 2012, s. 66-67)

„Motivace je vnitřní nebo vnější faktor nebo soubor faktorů vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.“ (Motivace, 2012)

„Motivace je intrapsychický výsledný proces utváření vnitřních pohnutek k chování, který může mít vnitřní i vnější zdroje. Typickým vnitřním zdrojem jsou fyziologické potřeby a ego – vztažné motivy, vnějším zdrojem jsou pobídky, tj. podněty, které mají motivující účinky, protože jako prostředky slouží k dosahování nějakých cílů. Jsou-li takové prostředky nabídnuty, mluvíme o motivování, a každý prostředek motivování je označován jako motivátor.“ (Nakonečný, 2005, s. 122)

1.1 MOTIVY JEDNÁNÍ

K motivovanému jednání může dojít jednak na základě intrapsychických fenoménů, ale také na základě motivátorů, tj. podnětů zvenčí. Motivátory (vnější pobídky) aktivují motivy (vnitřní pohnutky). Vnější podnět se motivátorem stává však pouze v případě, že vzbuzuje vnitřní motivaci jako touhu po něčem nebo jako touhu něčemu se vyhnout. Tak například příslib povýšení nebude motivátorem pro člověka, který po povýšení nijak netouží, neboť je svou současnou pracovní pozicí spokojen.

Motivátory, činitele motivování, můžeme z hlediska pracovní motivace dělit na:

- pobídky materiální (platy, služby pro zaměstnance a různé podnikové výhody, např. stravování, rekreace atd.)
- pobídky nemateriální (ty jsou součástí pracovního procesu, např. pochvala, vyšší stupeň autonomie, účast na rozhodování atd.) (Nakonečný, 2005, s. 192-193)

Existuje ještě další rozdělení motivátorů, tj. druhů pracovní stimulace:

- materiální stimuly (dobrý plat, příznivá pracovní atmosféra)
- komunikaci (poskytující nejen informace, ale i důvěru)
- hodnocení zaměstnance jako zpětnou vazbu jeho výkonu
- aktivní spoluúčast při rozhodování

1.2 PLAT NENÍ JEDINÝM MOTIVÁTOREM

Podle obecně rozšířeného přesvědčení je hlavním motivátorem plat, díky kterému si člověk zajišťuje živobytí. Peníze jednak symbolizují mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů a jednak slouží jako nástroj uznání. Navíc poskytují téměř vše, co si lidé přejí. Díky nim lze dosáhnout řady různých cílů a uspokojit mnoho potřeb. Ne u každého zaměstnance to však platí. Peníze by se staly skutečným motivujícím faktorem až v momentě, kdy by se organizace rozhodla vyplácet vedle platu též příplatky nebo prémie za dobře odvedenou práci.

Plat v dnešní době již přestává být jedinou motivací. Zaměstnanci již nejsou považováni za pouhou nákladovou položku. Nově je na ně pohlíženo jako na potenciál organizace. Pracovníci jsou vzdělanější, bývají informovanější, a tedy i sebevědomější. Chtějí mít možnost se v práci samostatně rozhodovat a být rovnocennými partnery při jednáních. Zejména mladí lidé požadují proto více než ostatní. Chtějí získat praxi, dále na sobě pracovat a stát se nepostradatelnou součástí týmu.

Pro některé lidi není důležitá výše platu, zabývají se spíš myšlenkou, zda jejich kolegové a přátelé náhodou nevydělávají více než oni. Platové ohodnocení je pro ně spíše otázkou prestiže. Motivátorem může být také titul či název funkce, které mohou úzce souviset s postavením na pracovišti. Člověk s vysokým postavením získá autoritu a s ní i mnohé pravomoci. Snížení postavení může být pro člověka velmi demotivující, někdy až demoralizující – a to zejména je-li vnímáno dotčeným člověkem jako nespravedlivé. Demotivovanými se stávají i řadoví zaměstnanci. Dochází k tomu v momentě, kdy existuje hrozba, že o práci přijdou. Převládne pak totiž u nich pocit, že je jedno, co a jak dělají.

1.3 RŮZNÉ EPOCHY, RŮZNÉ HODNOTY

V různých historických epochách dominují rozličné hodnoty, motivační činitele. Významný americký poradce Michael Maccoby v souvislosti s tím hovoří o závislosti motivace na společensko-historických podmínkách existence. Podle Maccobyho se hodnoty v průběhu staletí výrazně měnily. Tradiční pojetí hodnot (skromnost, sebeobětování, zodpovědnost) bylo nahrazeno obecným blahobytem. Společnost se stala konzumní. Díky elektronickým technologiím se podnikům otevřely nové možnosti. Do zaměstnání začaly masově vstupovat ženy, což znamenalo konec epochy, v níž muž živil rodinu sám. Nový sociální charakter představoval dvou-výdělečnou rodinu vyžadující dělenou autoritu a kompromisy mezi prací a rodinou. V podnicích byly zavedeny nové organizační formy a nový styl řízení. Se změnami ve struktuře práce a rodiny došlo ke změnám hodnot, k nové pracovní motivaci. Za univerzální činitele pracovní motivace považuje naději a strach a seberealizaci.

Za základního činitele motivace označuje Maccoby hodnoty-pohnutky. Kladná hodnota je žádoucí a užitečná. (Nakonečný, 2005, s. 193-195)

Na základě způsobu chování společného všem kulturám roztřídil hodnoty-pohnutky takto:

- přežití
- sounáležitost
- rozkoš
- informace
- mistrovství
- hra
- důstojnost
- smysl

Tyto hodnoty úmyslně neroztřídil hierarchicky. Vzhledem k tomu, že každý z nás „žije jinak“, nerozeznává v nich „vyšší“ nebo „nižší“ pohnutky.

Maccobyovy hodnoty-pohnutky mají tvořit základ organizačních systémů motivování pracovní činnosti.

1.4 MOTIV VÝKONU

Motiv výkonu, označován také jako výkonová motivace, je jedním z nejvýraznějších ego-vztažných motivů. Vyjadřuje obecnou touhu po úspěchu. Na intenzitu tohoto motivu má vliv poměr touhy po úspěchu a strachu z neúspěchu.

Lidé se tak dělí na dva typy – na ty, kteří jsou motivováni úspěchem a na ty, kteří jsou motivováni strachem z neúspěchu, což se projevuje nižší úrovní aktivace.

Ti, co jsou motivováni úspěchem, se snaží vyhnout neúspěchu tím, že upřednostňují úkoly střední obtížnosti a snaží se vyhnout lehkým úkolům, které by je nedokázaly nijak uspokojit.

Naproti tomu osoby motivované strachem z neúspěchu upřednostňují lehčí úkoly s tím, že složitějším úkolům se nijak nebrání, neboť případný neúspěch by pro ně nebyl tak deprimující.

S výkonovou motivací přímo souvisí úroveň aspirace, tj. úroveň životních cílů, které si lidé v životě kladou. Na té závisí míra sebedůvěry, která je odrazem dosavadní ne/úspěšnosti. Ta se ovšem může vztahovat jen k určitým oblastem (např. úspěšný vědecký pracovník může být neúspěšný v partnerských vztazích).

Síla motivu výkonu, úroveň aspirace a sebevědomí se formují již v dětství. Velký vliv na ně má vedení dítěte k samostatnosti, kdy je nuceno spoléhat se samo na sebe. Úroveň sebevědomí se projevuje již v dětství, kdy u jedince můžeme vyzorovat sklony k dominanci, či submisivitě.

Motiv výkonu ovlivňuje míru pracovní produktivity i snahu po vzdělání. Extrémní hodnota výkonové motivace však může mít i negativní důsledky. Lidé takto nastavení (typ A-chování) se ve stále kratším čase snaží dosáhnout více a chovají se netrpělivě, vůči svému okolí až agresivně. Tento typ chování souvisí se zvládnutím stresových situací, speciálně se vztahujících k hrozbě ztráty statusu.

S výkonovou motivací též souvisí tzv. naučená bezmocnost, která se projevuje u jedince, jenž ztratil kontrolu nad určitou situací tím, že se u něj dostaví deprese, ztratí motivaci a stává se lhostejným, až pasivním.

Dalším konceptem, souvisejícím s motivem výkonu, je vlastní efektivita. Člověk, vlivem očekávání své vlastní efektivity, vyhledává situace, o nichž si myslí, že je zvládne. Čím více si dotyčný věří, tím spíše se v obtížných situacích nevzdává. Stává se rezistentním vůči možným potížím. (Nakonečný, 2005, s. 124-126)

1.5 MOTIVAČNÍ STRUKTURY SPOJENÉ S EFEKTIVNÍM CHOVÁNÍM V ORGANIZACI

V organizacích se uplatňují tyto typy motivačních struktur:

- **Typ A;** Zaměstnanci plní své pracovní povinnosti na základě požadavků „legitimní autority“, kterou uznávají a respektují. Neplní-li své úkoly, jsou potrestáni legitimními (legálními) prostředky.
- **Typ B;** Motivace pracovního výkonu vychází z vnitřního systému odměn a trestů, jenž musí „oslovovat“ zaměstnance.

Existují čtyři druhy organizačních odměn:

- a) odměny za „věrnost“ organizaci
 - b) individuální odměny za osobní výkony
 - c) odměny na základě přání nadřízeného
 - d) odměny na základě skupinového hodnocení spolupracovníků
- **Typ C;** Internalizovaná motivace pracovní činnosti uspokojuje zaměstnance sama o sobě, neboť umožňuje seberealizaci. Tento typ motivace ovšem neznamená, že by na jiné formy odměňování zaměstnanec rezignoval (plat atd.). (Nakonečný, 2005, s. 131-132)

1.6 TEORIE MOTIVACE

Teorie motivace práce

Podle této teorie závisí pracovní výkon na očekávaném užitku, který přinese. Pracovní výkon je chápán jako prostředek, cílem je uspokojení potřeb. Poměr mezi očekávaným a skutečným výsledkem je pak vyjádřen pracovní ne/spokojeností. (Nakonečný, 2005, s. 128)

Teorie instrumentality

Tato teorie se poprvé objevila ve 2. polovině 19. st. s potřebou zracionalizovat práci a dosáhnout tak ekonomických výsledků. Podle této teorie platí na zaměstnance metoda „cukru a biče“, což znamená pracovníky odměňovat a zároveň i trestat. Jen tak lze lidi motivovat k práci. Tento přístup, založený na systému řízení a kontrol a nezajímající se o neformální vztahy mezi pracovníky, se ukázal být poměrně úspěšným. (Armstrong, 2007, s. 221)

Teorie zaměřená na obsah

Tato teorie, známá také jako teorie potřeb tvrdí, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Neuspokojená potřeba zapříčiňuje napětí a nerovnováhu. Abychom rovnováhy opět nabyli, musíme zvolit postup k dosažení svého cíle, tj. k uspokojení své potřeby.

Mezi potřebami a cíli existuje poměrně komplikovaný vztah. Jednu a tu samou potřebu můžeme uspokojit řadou různých cílů – čím silnější je naše potřeba, o to více se okruh možných cílů rozšiřuje. A naopak, jeden cíl může uspokojit řadu potřeb (např. nové auto nám poskytne nejen možnost přepravy, ale také možnost, jak zapůsobit na své okolí).

Autory této teorie byli Maslow a Herzberg, kteří ve svých teoriích motivace nazvali potřeby jako „satisfactory“. (Armstrong, 2007, s. 223)

1.7 HERZBERGŮV DVOUFAKTOROVÝ MODEL

Skutečnost, že motivace úzce souvisí se spokojeností zaměstnance, vyjádřil americký psycholog Frederick Irving Herzberg.

Ten, na základě zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců vypracoval dvoufaktorový model satisfaktorů (motivační faktory, motivátory) a dissatisfaktorů (udržovací, hygienické faktory). (Armstrong, 2007, s. 227)

Z vyjádření dotazovaných pracovníků vyplynulo, že mají dvě skupiny potřeb. První skupina potřeb se týká jejich rozvoje a je spojena s úspěchem, autonomií a povýšením.

Druhá skupina potřeb k osobnímu růstu sice nevede, ale představuje nutný předpoklad předchozí skupiny. Druhá skupina potřeb je spojena se slušným zacházením, s pracovními podmínkami, s podnikovou politikou, s kontrolou a vedením. „*Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce, ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.*“ (Herzberg In: Suchánek, 2006, str. 15)

1.8 HIERARCHICKÁ TEORIE POTŘEB PODLE

A. H. MASLOWA

V roce 1943 americký psycholog Abraham Harold Maslow vystihl motivaci člověka tím, že sestavil pomyslnou pyramidu pěti základních lidských potřeb. Do spodu pyramidy umístil potřeby nejnižší, tj. základní tělesné, fyziologické potřeby, na vrchol pak potřeby nejvyšší, související se seberealizací. (Nakonečný, 2005, s. 130)

Lidské potřeby mohou být různorodé – mohou být fyziologického, ekonomického, psychologického charakteru. Můžeme je také rozdělit na biogenní (potřeba spánku, pohybu, potravy) a sociogenní (potřeba jistoty, uznání, lásky, úcty).

V této teorii jsou lidské potřeby uspořádány hierarchicky, tedy od základních po vývojově nejvyšší, přičemž se v ní uplatňuje funkční přístup, což znamená, že vyšší potřeby mohou být uspokojeny až po té, co jsou uspokojeny potřeby nižší. Po uspokojení určité potřeby se celý proces posouvá na vyšší úroveň, až po nejvyšší úroveň neuspokojení.

Mezi nejnižší potřeby patří potřeby fyziologické (výživa, dýchání). Ty jsou prioritní a ty má člověk společné se zvířaty. Teprve když jsou uspokojeny tyto potřeby, následují potřeba bezpečí a jistoty, dále společenské potřeby (láska, pocit sounáležitosti), potřeba úcty (dosažení určitého výkonu, prestiž, uznání), potřeba seberealizace (rozvoj osobnosti).

Potřeby se mohou různě překrývat, takže jedinec může být motivován více hladinami potřeb současně.

Maslowovo hierarchické uspořádání potřeb, od nejnižších, „základních“, k vývojově nejvyšším, je následující: (Nakonečný, 1998, s. 130)

A. Základní potřeby

- a) fyziologické potřeby (uspokojení hladu, žízně, sexu)
- b) potřeby bezpečí (vystupují v situacích vyvolávajících ztrátu pocitu jistoty, v situacích nebezpečí)

B. Psychologické potřeby

- a) potřeby sounáležitosti a lásky (být akceptován, být milován někým, patřit k někomu)
- b) potřeby uznání (potřeba výkonu, respektu, důvěry)

C. Potřeby sebeaktualizace

Potřeba seberealizace, „být tím, kým mohu být“, osobního růstu, zahrnující kognitivní a estetické potřeby (potřeba objevovat, tvořit). Maslow tento komplex motivů nazývá potřebami růstu, tzv. metapotřebami. (Nakonečný, 1998, s. 126)

1.8.1 Metapotřeby

Metapotřeby (spontaneita, individualita, hravost, autonomie, smysluplnost atd.) jsou potřebami osobního růstu a dokonalosti. V porovnání se základními potřebami, nejsou tak akutní. Podle Maslowa jejich uspokojování nicméně *„posiluje vývoj k pravé lidskosti, k vyššímu štěstí a radosti.“* Metapotřeby vyjadřují možnost, nikoliv skutečnost. Ačkoliv mají biologické kořeny, vztahují se k duchovnímu životu a potřebě transcendence, tj. překročení každodenní zkušenosti.

V souvislosti s rozlišením základních (fyziologických a sociálních) a vyšších potřeb (metapotřeb) rozlišuje Maslow dva odlišné vzorce uspokojování: redukci a indukci

motivačního stavu. V kategorii nižších potřeb se uplatňuje princip redukce, což znamená, že potřeba je odstraněna v momentě, kdy jsou odstraněny její příčiny (hlad je uspokojen nasycením, potřeba náležitosti získáním životního partnera atd.). Princip redukce se nevztahuje na potřebu seberealizace. (Nakonečný, 1998, s. 130-131)

1.8.2 Potřeba seberealizace

Potřeba seberealizace vzniká u zdravých, existenčně zajištěných, toužících po růstu osobního potenciálu. Seberealizující se jedinec má pocit vlastní ceny a sebeúcty. Z toho důvodu je motivován něčím vyšším, než jsou pouhé fyziologické a sociální potřeby. Potřeba se realizovat nemůže být nikdy uspokojena jednorázově. Uspokojí-li totiž člověk svou potřebu po poznání získáním poznatků, o které usiloval, má spíše tendenci poznávat dále. Dosažený (prozatímní) cíl může jeho zájem (potřebu) ještě více posílit.

1.9 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES

Tyto teorie, známé jako kognitivní (poznávací) teorie se především zaměřují na psychologické procesy. Zjišťují, jak lidé vnímají své pracovní prostředí. (Armstrong, 2007, s. 224)

Vzhledem k tomu, že poskytují realističtější metody, jak motivovat lidi, jsou pro manažery užitečnější než teorie potřeb.

Expektační teorie (expektace = očekávání)

Expektační teorie říká, že *„motivace člověka je úměrná významu, který pro něj má dosažení cíle a pravděpodobnosti dosažení tohoto cíle. Člověk je motivován k určitému cíli tehdy, jestliže má tento cíl pro něj hodnotu a pokud má reálnou šanci tohoto cíle dosáhnout. Motivace bude nulová, pokud nemá cíl pro člověka žádnou hodnotu či pokud je nulová pravděpodobnost, že cíle dosáhne.“* (Kocianová, 2010, s. 32)

V souvislosti s expektační teorií byly vymezeny dva faktory determinující úsilí lidí vkládané do jejich práce, jsou jimi:

- hodnota odměny do té míry, do jaké uspokojuje potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace
- pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci (Armstrong, 2007, s. 225-226)

Čím vyšší je pravděpodobnost, že jedinec bude odměněn, tím větší úsilí vynakládá. Samotné úsilí však nestačí. Jsou potřeba ještě schopnosti a vnímání role, tj. co si jedinec přeje dělat nebo co si myslí, že by měl dělat.

Teorie cíle

Podle této teorie jsou motivace a výkon vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle. Tyto cíle by měly být náročné, ale přijatelné. Měly by být předem projednávány a po té odsouhlaseny vedením. Takové cíle by pak vedly k lepšímu výkonu, než cíle snadné. Důležitá je i zpětná vazba (odezva), díky které se jedince dozví, jak pracoval. Teorie cíle hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti (ekvity) se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi zachází a to pak porovnávají s jinými lidmi, s referenční skupinou lidí nebo se srovnatelnou osobou. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s ostatními. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnání. Podle teorie spravedlnosti budou lidé lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě. (Armstrong, 2007, s. 226-227)

Podle Adamse (1965) existují dvě formy spravedlnosti:

1. **distributivní spravedlnost** – týká se pocitů spojených s odměňováním na základě přínosu jedince a v porovnání s ostatními
2. **procedurální spravedlnost** - týká se toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v oblasti hodnocení pracovníků, povyšování apod.

Tyler a Bies (1990) rozlišují pět faktorů, které přispívají k procedurální spravedlnosti. (Suchánek, 2006, s. 16)

1. přiměřené zvažování pracovníka stanoviska
2. potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi
3. důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků
4. poskytování včasné zpětné vazby týkající se důsledků rozhodnutí
5. poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

1.10 INTRISTICKÁ MOTIVACE

Tento pojem souvisí s úvahami o vztazích mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Jedná se o motivaci, kterou přináší nějaká činnost sama o sobě, tedy činnost, kterou jedinec provádí pro uspokojení z ní samotné. Tato motivace nemusí být zvnějšku nijak podněcována. Opakem je extrinsická motivace, jež je podněcována zvnějšku, například penězi. (Nakonečný, 2005, s. 121-122)

Intristicky motivovaná činnost uspokojuje jedince tím, že přináší uznání jeho pracovní kompetence a poměrně vysokou míru pracovní autonomie. To je typické hlavně u zaměstnanců zabývajících se výzkumnou činností nebo třeba u špičkového managementu.

Práce je tedy nejen prostředkem k dosahování různých odměn, může být odměnou sama o sobě.

1.11 PRACOVNÍ MOTIVACE

Pracovní motivace je tvořivý proces. Popisuje vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci, mezi vedoucím a zaměstnanci, mezi zaměstnanci a organizací jako takovou. Předpokladem je vedoucí, který bude sám dostatečně motivovaný. Nemotivovaný

vedoucí svůj tým nemůže nikdy motivovat. Motivací by měl vedoucí vyvolat u podřízeného zaměstnance touhu uspět, která by se měla shodovat se záměry organizace. Motivace a odměňování je ze strany organizace vlastně nejvýše směnným obchodem mezi ní a zaměstnancem. Ten očekává, že bude zaopatřen a že se bude moci, v rámci firmy, identifikovat se svou rolí. Důležitost této problematiky vedla k tomu, že se v rámci oboru personální řízení ustanovilo řízení prostřednictvím motivace.

Termín pracovní motivace zodpovídá otázku, proč lidé pracují. Důležitým aspektem (pracovní) motivace je očekávání výsledků činnosti, bude-li splněn daný úkol, jaká odměna za to bude a jaké výdaje jsou s tím spojeny (vynaložená námaha, čas). Dalšími motivačními aspekty jsou jistota pracovního místa, radost z práce samotné a konečně identifikace zaměstnance s organizací, která je obzvláště silná v případě, že:

- organizace má vysokou prestiž a je všeobecně uznávaná
- mezi jednotlivými členy organizace dochází k průběžné spolupráci
- velká část potřeb jedince je uspokojována v organizaci
- je omezen konkurenční boj mezi členy organizace (Nakonečný, 2005, s. 121)

1.12 MOTIVACE A STIMULACE

Motivace a stimulace slouží jako nástroje k tomu, aby zaměstnanci vykonávali svou práci dobrovolně a efektivně. Podle slavného amerického manažera Lee Iaccocy je důležité umět v podniku své lidi povzbuzovat a umět je ocenit například slovy: „Ten váš nápad byl ale báječný.“ Když to totiž neuděláme, dotyčný již příště nebude tak iniciativní. (Němec, 1998, s. 132)

Jenom povzbuzování při práci s lidmi nestačí. Další metoda, jak pracovníky motivovat k lepším výkonům je pro vedoucí pracovníky již náročnější. Jedná se o to jít jim vlastním příkladem. V případě, že je vedoucí takového příkladu schopen, může jít o velice efektivní metodu. (Němec, 1998, s. 133-134)

Pro zvýšení výkonnosti je potřeba své zaměstnance za dobrou práci odměnit. Základem motivace je úsloví „něco za něco“, lidé zkrátka dělají to, za co budou odměněni a neprovádí nic, za co by měli být potrestáni (neplatí pro malé děti). V praxi to znamená, že každý pracovní úkol by měl být odměněn, či sankcionován. Není-li tomu tak, pracovní motivace ztrácí své nástroje, a přestává být účinná. (Urban, 2012, s. 69)

1.13 JSOU OPRAVDU MOTIVOVÁNI?

S pracovní motivací bývá někdy špatně zacházeno. K nerespektování základního pravidla motivace nejčastěji dochází v těchto případech:

- 1) Zaměstnanci nevědí, jaké budou sankce či odměny za ne/splnění úkolu.
- 2) Za správné plnění svých úkolů nejsou zaměstnanci nijak odměněni.
- 3) Zaměstnanci jsou odměňováni za to, že neplní své úkoly.
- 4) Zaměstnanci jsou trestáni za to, že svou práci vykonávají dobře.
- 5) Zaměstnanci se trestu obávají, i když k tomu nemají důvod.
- 6) Zaměstnanci nejsou nijak potrestáni za to, že neplní své úkoly.

Ad 1) Zaměstnanci nevědí, jaké budou sankce či odměny za ne/splnění úkolu.

V důsledku nesprávné představy spojené s vykonáním úkolu pak jejich motivace klesá.

Vedle informace týkající se přínosu úkolu pro organizaci by se měl zaměstnanec dozvědět také informace osobní, tj. proč by měl daný úkol vykonávat právě on. Tím, že se stane osobně zainteresovaným, stoupne jeho zájem úkol splnit.

Někdy může být motivace zaměstnance oslabena. Týká se to zejména úkolů, jejichž plnění nemůže vedoucí zcela kontrolovat. Zaměstnavatel by proto měl pracovníkovi s větším důrazem sdělit, proč je třeba úkol vykonat. A důvody mohou být různé. Nesplnění úkolu může negativně naladit nejen spolupracovníky, kteří budou muset práci vykonat za dotyčného, ale také do té doby spokojené zákazníky. (Urban, 2012, s. 72-73)

Jak problému předejít

- každý náročnější úkol by měl být pro zaměstnance spjat s určitou formou odměny, případně s určitou hrozbou sankce
- při zadávání úkolů je potřeba zaměstnanci vysvětlit, proč je jejich splnění pro firmu tak důležité a jaký profit z toho bude mít zaměstnanec samotný
- vysvětlení sankcí, se kterými je nesplnění úkolu spojeno, je důležité pro posílení výkonové motivace (Urban, 2012, s. 73-74)

Ad 2) Za správné plnění svých úkolů nejsou zaměstnanci nijak odměněni.

Zaměstnavatelé se někdy mylně domnívají, že k motivaci pracovníků postačí plat či mzda a že výkon podřízených již není třeba dále oceňovat. Fixní mzdu zaměstnanci za svou odměnu nepovažují, chápou ji jako svůj nárok.

Odměna za správně provedenou práci zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanec svou práci provede správně i v budoucnu. Odměna, která přichází včas, slouží jako důležitý nástroj řízení (udržení) výkonu.

Uznání či slovní pochvala výkonu zaměstnance navíc organizaci nic nestojí.

Manažeři tohoto motivačního nástroje však příliš neuvžívají, a to hned ze dvou důvodů. Jednak si myslí, že pochvala pro zaměstnance nic neznamená a také proto, že si nejsou jisti, kdy a jak své uznání pronést.

Formy pochvaly i okamžiky, kdy je pronesena, přitom mohou být různé. Poděkování za dobře odvedenou práci může například vypadat takto:

- „Chtěl bych vám poděkovat za čas a námahu, které jste věnoval tomuto úkolu.“
- „Všiml jsem si, že jste své poslední odevzdané zprávě věnoval i čas po pracovní době. Vašeho úsilí si skutečně vážím.“
- „Další úkol, který jste zvládl velmi dobře. Vaše práce je velmi důležitá proto, abychom stihli požadované termíny.“

Chválit a oceňovat je potřeba zejména ty zaměstnance, kteří svou odměnu nemohou získat v jiné formě, například pohledem na výsledky své práce nebo kterým se

nedostává ze strany spolupracovníků či zákazníků žádné ocenění. Totéž platí u pracovníků, kteří vykonávají nudnou, monotónní či nepříjemnou práci.

Pochválit je potřeba i ty, jejichž práce byla dobře vykonána jen částečně. Při hodnocení výkonu bychom měli dobře a méně dobře provedenou práci jasně vymezit. Můžeme například říct: „Díky za to, že jste svou zprávu odevzdal včas. Části jedna až čtyři jsou napsány přesně tak, jak jsem si představoval. V páté části však bude třeba provést určité úpravy tak, aby tato část vaší zprávy byla na stejné profesionální úrovni jako části předchozí.“ (Urban, 2012, s. 74-77)

Jak problému předejít

- vykonává-li zaměstnanec svou práci dobře, měl by být odměněn
- čím dříve je pracovník po svém skvělém výkonu odměněn, tím větší je jeho výkonnost
- slovní uznání vedoucího by mělo být konkrétní, je vhodné se vyhnout frázím typu „Dobrá práce.“, „Jen tak dál.“ apod.
- odměnou může být i možnost pro změnu řešit méně namáhavý úkol
- nevládne-li mezi spolupracovníky týmová atmosféra, je lepší zaměstnance pochválit „mezi čtyřma očima“, abychom zabránili případné negativní reakci kolegů (Urban, 2012, s. 77-79)

Ad 3) Zaměstnanci jsou odměňováni za to, že neplní své úkoly.

K selhávání motivace nemusí docházet jen proto, že zaměstnanci za svou práci nejsou odměňováni. Ještě závažnější problém nastává v případě, kdy jsou odměňováni za neplnění úkolů. Na první pohled se může zdát, že se jedná o zcela nesmyslnou motivaci. Ve skutečnosti však k takovýmto situacím skutečně dochází. Jakmile zaměstnanec zjistí, že neplnění úkolů je pro něj výhodné, přestane práci vykonávat řádně. Někteří vedoucí tuto skutečnost zpravidla ani nezaznamenají.

Příkladem odměny za neplnění úkolů mohou být tyto situace:

- zaměstnancům, kteří si opakovaně stěžují, že jsou pracovním vyčerpáni, začnou být přidělovány lehčí úkoly
- těm, kterým úkol trvá déle, je čas na jeho vykonání prodloužen
- zaměstnancům, kteří své úkoly vykonávají méně kvalitně, vedoucí část jejich úkolů odebere a předá jiným
- vedoucí sám chyby zaměstnance opraví a raději je ponechá bez komentáře (Urban, 2012, s. 79-80)

Jak problému předejít

- každý vedoucí by si měl uvědomit, že svým chováním může zaměstnance demotivovat, v důsledku čehož svou výkonnost sníží
- zaměstnanci by za svou nízkou výkonnost neměli žádnou odměnu dostávat
- dopustí-li se zaměstnanci chyb, může jim vedoucí pomoci s jejich nápravou, v žádném případě však za ně nesmí chyby sám opravovat
- jsou-li nedostatky zaměstnanců kázeňské povahy, je potřeba proti nim uplatnit sankce; přijatá disciplinární opatření by se měla zvyšovat podle potřeby
- pokud si někteří zaměstnanci na své úkoly trvale stěžují, a to i přesto, že jejich kolegové mají stejně náročné (třeba i náročnější) úkoly, je potřeba jejich stížnosti ignorovat
- rozhovor se zaměstnanci, jejichž výkon není uspokojivý, je třeba vést „mezi čtyřma očima“ v pracovním prostředí, nikoliv mimo pracoviště v restauraci či kavárně (Urban, 2012, s. 80-82)

Ad 4) Zaměstnanci jsou trestáni za to, že svou práci vykonávají dobře.

Někdy se může stát, že zaměstnanec je neprávem potrestán za to, že svůj úkol vykonal správně. Většinou se tak děje ze strany přímého nadřízeného. Jsou-li lidé za něco trestáni, mají sklon to neopakovat.

Typickým příkladem je situace, kdy dotyčný svého nadřízeného upozorní na nečekaný problém nebo svého nadřízeného požádá o pomoc. Vedoucí nejen, že nepomůže, ale zároveň dá také najevo, jak ho podřízený obtěžuje. Místo pomoci raději spustí věty typu: „Co jste pokazili tentokrát?“, „To se beze mě nemůžete chvilku obejít?“ či „To mám za vás všechno dělat sám?“ apod.

K podobné situaci může dojít i v těchto případech:

- práce zaměstnanců, kteří na problém upozornili, se dostává pod drobnohled nebo je podrobena náročnějšímu hodnocení
- zaměstnanec, přicházející na schůzi s určitým námětem je požádán, aby si řešení daného problému vzal sám na starost
- pracovníkovi snažícímu se o zlepšení určitého procesu je vytčeno, že nepostupuje v souladu s instrukcemi
- zaměstnanec, který úspěšně zvládl nepříjemný úkol, dostane další úkol stejného rázu
- pracovník, který chodívá do práce dříve než ostatní, je označen za příliš snaživého
- zaměstnanec, který se ve své snaze zvládnout nový úkol dopustí chyby, je za ni okamžitě potrestán (Urban, 2012, s. 82-84)

Jak problému předejít

- aby zaměstnanci nebyli sklíčeni obavami, že budou potrestáni, je potřeba tresty, které jim hrozí, odstranit anebo je vykompenzovat odměnami
- ozývají-li se během jednání sarkastické poznámky ze strany spolupracovníků zaměstnance, je potřeba zakročit
- žádá-li vedoucí zaměstnance o to, aby vykonal práci „pod jeho úroveň“, měl by mu zároveň s tím vysvětlit, proč je třeba, aby tuto práci vykonal právě on

- přijde-li pracovně vytížený zaměstnanec za svým nadřízeným s návrhem určitého zlepšení, neměl by ho nadřízený tímto projektem pověřovat, aniž by mu zároveň neodlehčil práci v jiných oblastech (Urban, 2012, s. 84-86)

Ad 5) **Zaměstnanci se trestu obávají, i když k tomu nemají důvod.**

Příčina, proč mohou mít zaměstnanci z určitého, byť správného jednání obavy, může tkvět v jejich nízkém sebevědomí.

Častým důvodem takového jednání zaměstnance je obava z toho, že bude vypadat hloupě, ale i z toho, aby třeba někoho nepoškodili.

Podobnou situaci může být obava:

- zeptat se na správný postup, aby to nevypadalo, že na svou práci nestačí.
- vyslovit nesouhlas, který by mohl bránit všeobecné shodě, a pokazit tak „týmovou“ atmosféru
- vyzkoušet nové postupy, aby za případný neúspěch nebyl potrestán
- jít za vyšším nadřízeným, domnívající se, že jeho hodnocení nebude objektivní, apod. (Urban, 2012, s. 86-87)

Jak problému předejít

- zaměstnancům by mělo být vysvětleno, že nebudou trestáni, budou-li:
 - klást nesprávné („hloupé“) otázky
 - přít se s nadřízeným o věcných záležitostech
 - žádat nadřízeného, aby jim instrukce ohledně zadaného úkolu několikrát zopakoval
 - snažit se o inovace vedoucí ke zlepšení dosavadního způsobu práce
 - informovat vedoucího o chybách, kterých se dopustili (nikdo není dokonalý)

- zaměstnancům by mělo být vysvětleno, že věcná diskuse, kdy jeden s druhým nemusí souhlasit, neznamena konec dobrých vzájemných vztahů (Urban, 2012, s. 87-89)

Ad 6) **Zaměstnanci nejsou nijak potrestáni za to, že neplní své úkoly.**

Pokud zaměstnanci dlouhodobě prochází snížená pracovní výkonnost či neplnění pracovních povinností, začne se podle toho chovat. Příčinou bývá nedostatečná kontrola, kterou vedoucí věnuje výkonu svých podřízených, a o jejich nízkém výkonu tak nemá ani potuchy. Může také dojít k situaci, kdy vedoucí své podřízené sice kontroluje, ale nízký výkon konkrétního zaměstnance nedokáže odhalit. K tomu dochází většinou v případech, kdy nikdo není za nic odpovědný.

Příčinou, proč zaměstnanci nejsou za neplnění svých úkolů výrazně potrestáni, může být i to, že vedoucí nemají na pracovníky žádný vliv. Jejich postavení má jen formální povahu. Z toho důvodu nebere zaměstnanec jejich opakované výtky vážně.

Manažeři, kteří si s nedostatečným výkonem svých podřízených nevědí rady, si někdy myslí, že dát méně výkonnému pracovníkovi špatné hodnocení stejně nepomůže. Naopak to jejich vztah s daným zaměstnancem akorát zhorší. Někdy se dokonce stává, že se snaží výkonový problém řešit tím, že zaměstnanci nechají zvýšit plat, aby jej motivovali. (Urban, 2012, s. 89-92)

Jak problému předejít

- vůči zaměstnancům, jejichž výkonnost je nízká a chování nežádoucí, by organizace měla zasáhnout formou sankcí
- provádí-li zaměstnanci jednoduchou činnost úmyslně špatně, je potřeba jim přidělit práci méně příjemnou nebo rovnou takovou, kterou nemají rádi
- k závažnějším negativním důsledkům úmyslné nedostatečné výkonnosti by mělo patřit převedení na hůře placené místo
- dojde-li po zásahu vedoucího ke zlepšení výkonu zaměstnance, měl by za to být zaměstnanec posléze odměněn

- výkon zaměstnanců může vedoucí také zvýšit svou častější přítomností na jejich pracovišti
- je-li výkon zaměstnance stále neuspokojivý a neuspěla ani snaha o jeho koučování, je na čase se s ním rozloučit (Urban, 2012, s. 92-95)

2 MANAŽER

V této kapitole se budeme věnovat problematice týkající se manažerů, jakožto vedoucích pracovníků majících skrze motivaci vliv na výkon svých podřízených.

Manažer je vedoucí pracovník, který zodpovídá za chod dané organizace. Manažer pracuje prostřednictvím svých podřízených, zodpovídá za jejich práci, motivuje je a snaží se o soulad jejich potřeb s potřebami firmy. Měl by mít určité předpoklady, a to získané i vrozené. Manažer by měl umět vést skupinu, tým a jednotlivce požadovaným směrem. Snažit se tak uspokojit potřeby organizace i zaměstnanců. (Manažer, 2012)

2.1 PŘEDPOKLADY MANAŽERA

Manažerem nemůže být každý. Tuto funkci může vykonávat jen určitý okruh lidí s příslušnými znalostmi a dovednostmi. Ne každý má v sobě přirozenou autoritu a dovednost vést ostatní.

Získané předpoklady nabýváme výchovou a vzděláním. Částečně sem patří i intelektuální vlastnosti, které jsou sice vrozené, ale výchovou se dají ovlivnit. Mezi získané předpoklady řadíme například zkušenosti, znalosti, asertivitu a komunikaci.

Vrozené předpoklady výchovou moc neovlivníme. Patří sem: fantazie, temperament, empatie a v neposlední řadě intelekt.

2.2 ZÁSADY MANAŽERA

Každý manažer by měl dodržovat určité zásady a stanovit jasné cíle. Měl by dbát na prevenci – spíše předcházet nedostatkům, než později řešit problémy. Měl by umět

stanovit priority a naplánovat vhodný postup řešení daných úkolů. Dobrý manažer by se měl vedle chodu firmy také zajímat o spokojenost zákazníka.

2.3 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

Být dobrým manažerem znamená mít mnoho dovedností a znalostí a to zejména z psychologie.

Existují tři okruhy manažerských dovedností:

- **lidské dovednosti** - jsou obecné dovednosti důležité zejména pro provozního manažera, personalistu. Tyto dovednosti jsou důležité pro vedení lidí, motivaci, komunikaci, spolupráci a vzájemné pochopení.
- **technické dovednosti** - schopnosti využívat specifické vlastnosti, postupy, znalosti techniky, využívat specializované pracovníky. Manažer by měl mít stejné dovednosti technického rázu, jako mají lidé, které řídí. A to proto, aby zajistil provedení příslušné práce.
- **koncepční dovednosti** - schopnost vidět věci jako celek např.: strategické vedení – vidět dopředu. Patří sem také schopnost řídit, integrovat a sladovat zájmy a aktivity podniku. (Katz, 2009, str. 6)

Dobrý manažer by měl umět:

- vždy jasně vymezit cíle, aby lidé věděli, na čem mají vlastně pracovat
- zřetelně vyjadřovat pokyny
- jednat s různými typy lidí
- rozumět pracovníkům a tolerovat je
- rozhodovat se ve složitých situacích
- přijímat i poskytovat zpětnou vazbu

- dobře organizovat a kontrolovat práci
- být schopný přizpůsobovat se změnám (Manažer, 2012)

Velký důraz se u manažera klade na jeho formální a neformální autoritu. Je důležité, aby obě autority spolu korespondovaly. Neformální autorita závisí na znalostech, dovednostech, výši odborného vzdělání. Dále je ovlivněna pracovní morálkou, vztahem ke spolupracovníkům a také jeho vlastnostmi – poctivost, důslednost...

2.4 KOMUNIKACE A KONTROLA

Každý manažer by měl umět s lidmi komunikovat. Komunikace je důležitá pro řízení podřízených, kteří pak díky ní mají pocit, že jsou důležití, že se s nimi počítá. Takový zaměstnanec pak svoji práci vykonává s chutí a mnohem lépe.

V případě, že manažer se svými podřízenými nekomunikuje, zaměstnanci se stávají nespokojenými. Svoji práci přestanou vykonávat dobře, což se může projevit nespokojeností u zákazníků. Součástí komunikace je i tzv. zpětná vazba. Je to odezva na určité sdělení.

Komunikace může být vnější a vnitřní. Vnitřní se děje mezi vedením a podřízenými. Vnější nastává mezi zákazníky, ostatními organizacemi, partnery.

Komunikace může být písemná a ústní. Výhodou ústní komunikace je, že je rychlá a následuje okamžitá zpětná vazba. Pro manažera je ústní komunikace velmi důležitá. Díky ní může zaznamenat výraz obličeje a jiné prvky, které by u písemné komunikace postrádal. Písemná komunikace je spíše formální a zpětná vazba bývá kontrolovaná, případně sankciovaná. Touto formou se např. řeší reklamace nebo evidence výrobků.

2.5 STYLY VEDENÍ LIDÍ

Při řízení lidí manažer vybírá vhodné zaměstnance a rozhoduje o tom, kdo z nich bude vykonávat jakou práci. Své podřízené by měl umět motivovat k co nejlepšímu výkonu a vést je k dosažení stanoveného cíle. (Němec, 1998, s. 129)

Při vedení lidí manažer uplatňuje jeden z těchto tří stylů vedení:

- **Autokratický styl** – manažer je podle tohoto stylu chápán jako ten, kdo jediný má moc a je kompetentní řídit ostatní. Je zcela oprávněn vydávat příkazy, bez jakýchkoliv konzultací. Tento styl lze uplatnit pouze v případě, že existuje potřeba rychle odstranit nedostatky, splnit náročný cíl či zcela změnit organizační strukturu firmy. Dlouhodobé užívání tohoto stylu by mohlo vést ke stagnaci pracovníků.
- **Demokratický styl, spoluúčastnický styl** – v rámci tohoto stylu se na rozhodování podílejí všichni členové pracovního týmu, tj. vedoucí i jejich podřízení s tím, že konečné slovo má vedoucí skupiny. Předpokladem tohoto stylu je vysoká kvalifikovanost všech zúčastněných. Možnou nevýhodou tohoto stylu je pomalé rozhodování, proto je potřeba, aby management předem stanovil hlavní (strategické) cíle.
- **Liberální styl (volný, bez omezování)** - spočívá na manažerových nápadech a na tom, jak podnětné budou pro jeho podřízené. Tento styl se nejvíce uplatní u firem zabývajících se výzkumem a vývojem. Riziko užití tohoto stylu vzniká v momentě, kdy se začnou rozcházet cíle jednotlivců s cílem firmy. (Němec, 1998, s. 129-130)

2.6 MANAŽEŘI VERSUS PERSONALISTIKA

Vrcholní manažeři firmy by měli ohlídat, aby mezi pracovníky v důsledku věkových rozdílů nevznikalo napětí, které by mohlo být příčinou snižování kvality práce.

V důsledku nepříjemné atmosféry z takového pracoviště většinou nejprve odcházejí ti nejschopnější. (Generační války, 2012)

Vedle technické stránky zajištění provozu by se vedení společnosti mělo zaměřit také na personální řízení svých podřízených. Personalistika představuje poměrně málo viditelnou práci, která v krátkém čase nepřináší téměř žádné měřitelné výsledky.

Některým manažerům připadá personální práce zdlouhavá a navíc „pod jejich úroveň“, cítí se být odborníky na pokročilé informační technologie. Nezajímá je, že si jednotlivé věkové kategorie pracovníků nerozumějí. Někdy tyto mezigenerační třenice ani neregistrují.

Pokud manažer o sobě ví, že mu schází potřebné sociální dovednosti, měl by záležitosti týkající se personalistiky částečně delegovat na sociálně zdatnějšího kolegu. Společně by se pak měli pokusit vytvořit soulad mezi generacemi. Bez ohledu na věk a povolání každý jistě uvítá fungující interní komunikaci.

2.7 MEZIGENERAČNÍ ROZDÍLY

Ve spoustě firem dochází ke střetu mezi generacemi, což je jen na škodu. Starší a mladší generace by spolu měly umět vycházet, obě totiž mají co nabídnout. Propojení zaměstnanců různých generací by vytvořilo pevné firemní zázemí. Pracovníci by si navzájem předávali své zkušenosti. Mezi pracovníky by docházelo k interakci, díky které by vznikaly nové podněty. (Co potřebuje zaměstnanec, aby vám vydělával peníze?, 2012)

Pracovní týmy, v kterých je obsažena jak dynamika a dravost mládí, tak i zkušenost a rozvaha zkušených pracovníků jsou nejen produktivnější, ale i stabilnější. (Age management, 2013)

Není ničím neobvyklým najít starší pracovníky, kteří si myslí, že je přímo jejich povinností radit mladším kolegům. To může mladší pracovníky odradit, protože si nepřejí být někým poučováni a cítit se na pracovišti méněcenní. V takovém prostředí je příliš vysoký potenciál, že různé hodnoty a styly komunikace na sebe budou narážet.

Pro to, aby takovémuto konfliktu bylo zabráněno, je potřeba aby si pracovníci uvědomili, že každá generace má svůj specifický styl, který je potřeba respektovat. (Haneberg, 2010)

2.7.1 Starší pracovníci

Starší pracovníci bývají v porovnání s mladšími kolegy vnímáni jako ti stabilnější a loajálnější vůči firmě. Nebývají nijak zvlášť ambiciózní, jde jim hlavně o hodnoty. Řídí se heslem „žádná zpráva, dobrá zpráva“. Jsou vyzrálí, dokážou ovládat své nálady, zvládat stresové situace a při práci jsou klidnější. Starší lidé se jako zaměstnanci ve firmách často nachází v řídicích pozicích a vedou týmy mladších pracovníků. Jejich výhodou je přirozená autorita a respekt, který jim mladší kolegové díky jejich odbornosti a zkušenostem projevují.

V porovnání s mladšími kolegy jsou však méně flexibilní. Ze změn obsahu práce a zavádění nových postupů mají spíše obavy, jsou méně ochotní se jim přizpůsobit. Raději zůstávají věrni svým osvědčeným metodám. Co může mladším připadat jako okamžité a správné, to se starším ročníkům může zdát jako ukvapené a nepatřičné.

Podle některých autorů roste s věkem rezervovanost, odcizování a někdy, podrážděnost a potřeba fyzického odpočinku a relaxace. Ukazuje se, že stereotyp zkušeného, ale málo flexibilního staršího pracovníka je v českém pracovním prostředí přítomen velmi silně.

Hodnocení pracovních schopností lidí ve vyšším věku nemá jednoznačně pozitivní nebo negativní konotaci. Jejich vztah k práci může mít rozmanitou podobu, počínaje nadměrným pracovním úsilím a konče totálním vyhořením a ztrátou sebedůvěry. Psychická energie zůstává ve stáří stejná, jako byla v mládí. Mění se pouze obsahy, do kterých je vkládána. Zatímco lidé ve středních letech svou energii investují do práce a rodiny, s přibývajícím věkem je to do rodiny a zdraví. (Cimbálníková, 2012, s. 104)

2.7.2 Mladší pracovníci

Mladší pracovníci jsou obecně považováni za více flexibilní, přičemž spousta z nich je zároveň velmi ambiciózních. V práci by si rádi vybudovali kariéru, ovšem nikoliv na úkor rodinného života. Je možno charakterizovat je slovy: „Chtějí vše, a zároveň vše nabízejí, ale...“ Plně se při tom snaží využít času i všech prostředků. Velmi vítají možnost konzultovat svou práci se staršími, zkušenějšími kolegy. Někdy ale na takovou spolupráci mohou reagovat negativně – to když jim starší kolega připadá zbytečně formální a těžkopádný. (Příchod generace Y, 2012)

V drtivé většině se shodují na tom, že rozdíly mezi jednotlivými generacemi pro ně nepředstavují žádný problém. (Generační války, 2012)

2.8 MLADÍ A JEJICH ŽIVOTNÍ HODNOTY

Agentura *Ipsos Tambor*, zabývající se výzkumem trhu a veřejným míněním, v rámci kvantitativního výzkumu zjišťovala, jaké hodnoty zastávají mladí lidé. Průzkumu se zúčastnilo 1539 respondentů ve věku 15-29 let. (IPSOS TAMBOR, 2008)

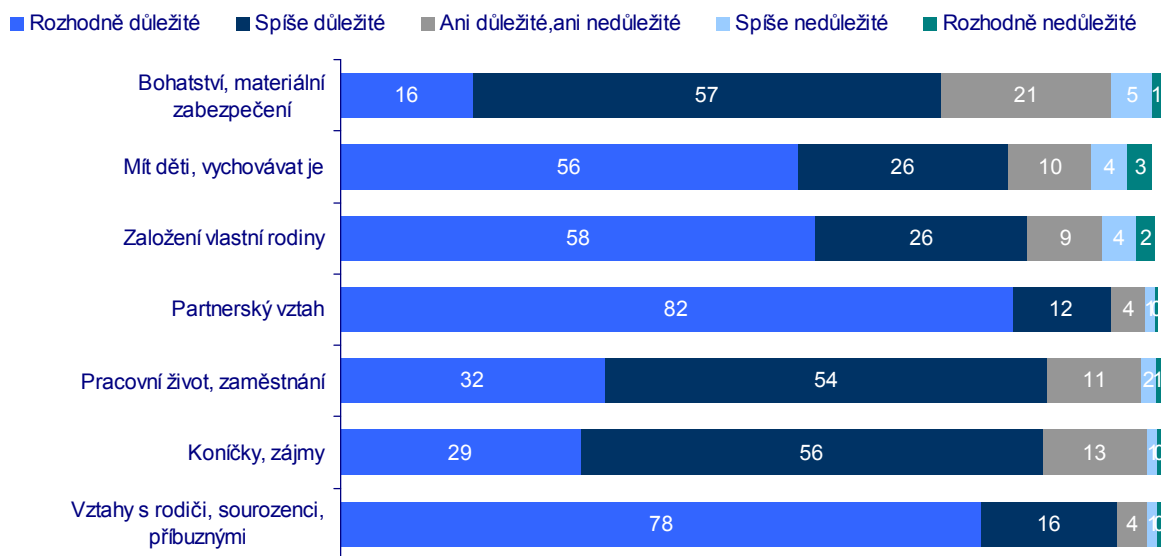
Na základě výzkumu se zjistilo, že mladí lidé za nejdůležitější ve svém životě považují vztah s rodiči, sourozenci a partnerem. Dále také respondenti spontánně jmenovali dobrý zdravotní stav, přátelství a vzdělání, studium.

A jaké je procentuální zastoupení výše uvedených hodnot? Za „rozhodně důležité“ označilo 82% mladých lidí „partnerský vztah“, za ním následují se 78% „vztahy rodinné“ a s 58% se na třetím místě u mladých umístila touha „založit si vlastní rodinu“.

V kategorii „rozhodně důležité“ se hodnoty „pracovní život a zaměstnání“ a „materiální zabezpečení“ umístily na posledních místech.

Za důležité (= součet „rozhodně důležité“ a „spíše důležité“) označili mladí lidé „pracovní život a zaměstnání“ s tím, že na prvním místě pro ně stále zůstávají „partnerské vztahy“ a „založení vlastní rodiny“.

Graf 1 – Mladí a jejich hodnoty



Zdroj: IPSOS TAMBOR. Postoje mladých lidí k problematice rovnosti mužů a žen: kvantitativní výzkum [Powerpoint prezentace]. 2008 [cit. 20.12.2012]. Dostupné z: <http://www.genderstudies.cz/download/vyzkum%20EK.ppt>

Mladí respondenti také hodnotili nabídku pracovního trhu. Z jejich vyjádření vyplývá, že jim nabídka na pracovním trhu spíše vyhovuje, ale ocenili by rozšíření nabídky práce z domova, na zkrácený úvazek a flexibilní pracovní dobou.

Další zjištění se pak vztahovala k rodinnému životu - jak jej pojmají mladí muži a jak mladé ženy.

Mladí muži zastávají tradiční rodinné hodnoty, kde figurují jako živitelé věnující se převážně své profesi a budování kariéry, zatímco žena se bude starat o rodinu a výchovu dětí a práci bude věnovat jen menší část času.

Naopak ženy se přiklánějí spíše k rovnocennému rozdělení rolí, především v oblasti profesního života. Ale zároveň se chtějí i plně věnovat rodině, to znamená i zůstat s dítětem doma po jeho narození poměrně dlouhou dobu, nejčastěji 3 roky.

3 GENERACE

"Velká, soc. diferencovaná skupina osob, které jsou spojené dobově podmíněným stylem myšlení a jednání a prožívají podstatná období své socializace ve shodných hist. a kult. podmínkách." (Velký sociologický slovník, 1996, s. 339)

"Souhrn jedinců, kteří se narodili a vyrůstali spolu v téže době." (Hartl, 2000, s. 176)

Toto jsou obecné definice pojmu generace, které nalezneme v odborné literatuře.

Někdy se také můžeme setkat se synonymy vrstevníci, kohorty, pokolení.

V této kapitole budou popsány tři generace, Generace Baby Boomers, Generace X a Generace Y. Pro lepší pochopení toho, co jednotlivé generace motivuje, bude uvedena jejich stručná charakteristika. Dále budou v krátkosti uvedeny společenské a technické podmínky, za jakých se každá z nich „formovala“. Budou zmíněny významné události, skutečnosti a osobnosti mající vliv na myšlení každé z nich.

Unikátní pohled na generace jako takové nabízí kniha *Generations, The History of America's Future, 1584 to 2069* (1991). Její autoři William Strauss a Neil Howe poukazují na skutečnost, že lidi je možno podle roku narození zařadit do jednotlivých generací, přičemž každá z nich představuje jeden ze čtyř typů, které se cyklicky opakují.

Autoři této knihy chápou generaci jako kohortu, jako jakési nedobrovolné a zároveň trvalé seskupení lidí. Kohorta je specifická tím, že její členové prožili stejné události v téměř stejném věku, a to je vzájemně spojuje.

Termín generace označuje skupinu lidí, která se narodila a dospívala přibližně ve stejné době.

Každá generace má své charakteristické vlastnosti a rysy, které se formovaly vlivem významných historických událostí poznamenávajících život každého jedince.

V minulosti byla průměrná délka lidského života mnohem kratší, než je tomu dnes. Díky lepším životním podmínkám se délka života začala prodlužovat, a tak vedle sebe začaly žít čtyři generace - děti a jejich rodiče, prarodiče a praprarodiče. (Matoušková, 2010)

V USA a obecně v anglosaských zemích jsou lidé rozděleni do tří skupin, a to na tzv. „Baby Boomers“, lidé narození během populační exploze následující po druhé světové válce. U nás je tato generace označena jako generace „předhusákovská“, „předsrpnová“ či prostě „poválečná“.

Následuje generace „Generace X“ spadající do období kolem 70. let, což u nás odpovídá kategorii „Husákových dětí“.

Další v pořadí je „Generace Y“ představující 80. a počátek 90. let. Jedná se o mladé lidi, kteří poměrně nedávno dokončili školu a kteří v českých a slovenských podmínkách už socialismus nezažili, či si z něj pamatují jen útržky prožité během raného dětství. (Generační války, 2012)

Časové vymezení Generace X a Y není jednotné. Mnohdy nejsou sjednoceny ani názvy označující jednu a tu samou generaci. (Vašíňová, 2010)

Jediné, v čem se všichni autoři shodují, jsou charakteristiky jednotlivých generací. Každá generace je trochu jiná, každá má své postoje a požadavky, neboť byla vychovávána a formována za určitých okolností. Rozdíly mezi generacemi X, Y a Baby Boomers jsou způsobeny rozdílnou výchovou a rozdílnou technologií využívanou k práci.

Pokud si tuto skutečnost uvědomíme, pomůže nám to k lepšímu porozumění současnosti a potažmo s tím zjistíme, co každou z nich motivuje.

Mým cílem bylo zjistit, co je pro každou z generací důležité, co je tím motivátorem, který každou z nich žene dopředu.

3.1 BABY BOOMERS

Po skončení 2. světové války, kdy se tisíce Američanů vrátilo z dalekého zámorí zpět domů, se v USA rapidně zvýšila porodnost. Populační exploze se projevila zejména mezi roky 1946–1964. Lidé narození v tomto období jsou nejčastěji označováni jako Baby Boomers, zkráceně Boomers. Tato nejpočetnější generace čítá 80 milionů lidí a reprezentuje tak přes 23 procent americké populace. Populační exploze se projevila

během stejného období nejen v USA, ale ve velké míře také v Kanadě, Austrálii a na Novém Zélandu. (Matoušková, 2010)

Baby Boomers, označení za nejvzdělanější generaci, jsou charakterizováni jako ambiciózní, materialističtí, ale také jako pěkně chamtiví. Tato generace, patřící k největší z celé americké historie, vyrůstala s pocitem vlastní autonomie. Sebe samu označuje za optimistickou, někdy až idealistickou. Boomers si jdou za svým „Americkým snem“. Od svých rodičů vědí, že mohou dosáhnout čehokoliv, co si umanou. Nechtějí jen tupě něco vykonávat, jde jim také o osobní uspokojení a sebenaplnění. Všudypřítomná technologie, jako televize a rádio - to vše přispělo k jejich smyslu pro identitu a k jejich touze něco dokázat. Tato generace se cítí být jedinečná, odlišná od ostatních - zejména v porovnání s tradicionalistickými rodiči. (Haneberg, 2010)

Baby Boomers mají tendenci zcela propadnout tomu, co dělají. Jsou orientováni na proces a zároveň jsou ohleduplní vůči pocitům druhých. Umějí být diplomatičtí. Jsou přesvědčeni, že obchodní výsledky a vztahy jsou vzájemně provázané.

Baby Boomers vyrůstali v období plném zajímavých událostí. Už jako děti mohli v televizi vidět první cestu na Měsíc. Generace Baby Boomers byla zcela okouzlena novými komunikačními technologiemi, jež začaly ovlivňovat společnost a každodenní pracovní život.

K dispozici v té době již měli gramofonové desky, kazety, magnetofon, autorádio, barevnou televizi, počítač, digitální hodiny, kalkulačku, meotar, barevný film do fotoaparátu a psací stroj.

Výraznými osobnostmi té doby byli Martin Luther King, jeden z nejvýznamnějších vůdců Afroamerického hnutí za lidská práva, dále prezident John Fitzgerald Kennedy (JFK) a jeho mladší bratr, senátor Robert Francis "Bobby" Kennedy (RFK). (Gravett, 2007)

V důsledku války ve Vietnamu (1955 – 1975), proti které se stavěli mnozí z řad americké veřejnosti, vzrostla v USA popularita různých mírových hnutí. Nejznámějšími byli Hippies, neboli květinové hnutí, bouřící se proti společnosti, propagující mír, lásku a přátelství.

V tomto období je na předních pozicích hudebního žebříčku začala objevovat nyní již legendární skupina Beatles. Hudbě čtyř mladíků z Liverpoolu propadaly davy dívek po celém světě.

Jak motivovat Baby Boomers

Téměř 40% z nich uvedlo, že na prvním místě je výše platu. Spousta dotazovaných potvrdila, že platí za svůj „Americký sen“. Někteří z nich svým dětem hradí školné nebo platí rodičům ubytování v pečovatelských domech. Ne náhodou je tato generace označována jako „sendvičová generace“. Její děti jsou přirovnávány k bumerangům, protože se po škole (na rozdíl od svých rodičů) neosamostatňují. Místo toho jim „zůstávají na krku“, dokud si nenašetří na samostatné bydlení.

3.2 GENERACE X

Generace X, někdy přezdívána jako „MTV generace“ se narodila mezi roky 1965 – 1976. Je to generace „vmáčknutá“ mezi dvě rozsáhlé generace a představuje nejslabší segment populace. (Gravett, 2007)

Po populační explozi následovalo na dalších deset let snížení porodnosti. Narodilo se téměř o 15 procent méně dětí. Z tohoto důvodu je tato generace označována jako Baby Bust. Uvedené označení se nicméně nikdy příliš neujalo. Častěji je označována jako Generace X podle názvu knihy Charlese Habbletta a Jane Deverson z roku 1964. O rozšíření tohoto termínu se pak postaral kanadský spisovatel Douglas Coupland svou novelou *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*. (Matoušková, 2010)

Generace X byla nucena čelit politické a ekonomické nestabilitě. Na přelomu listopadu a prosince roku 1982 vyvrcholila v USA nezaměstnanost ve výši 10,8 procent. V tomto roce se počet rozvodů téměř zdvojnásobil. Rodiče této generace, patřící do generace Boomers, se zaměřili především na budování své kariéry. Matky přestaly nadále zůstávat v domácnosti, jak tomu bylo dříve. Nově se raději zařadily do pracovního

procesu. Vzhledem k tomu, že děti často zůstávaly samy doma, jsou členové této generace převážně nezávislí a samostatní. (Matoušková, 2010)

X – generi jsou nuceni v důsledku vysoké rozvodovosti rodičů, „dual-income families“ se poměrně brzy stát finančně nezávislími na svých rodičích. Příslušníci této generace jsou orientováni především na sebe a své výsledky. Rodina a práce zaujímají v žebříčku hodnot druhé a třetí místo. (Gravett, 2007)

Kromě nestability je toto období charakteristické nebývalým technickým pokrokem. Díky tomu tato generace jako první začala používat osobní počítač, který se pro ni stává nedílnou součástí denního života. Starší příslušníci této generace jej začali používat v mládí a ti mladší si dokonce ani nemůžou vzpomenout na dobu, kdy ještě nebyly k dispozici. Generace X, nebo také „Generace bez iluzí“ je známá svou skepsí. Běžně internet používá jako zdroj informací. Na webových stránkách si její příslušníci pročítají informace o produktech, které zrovna shánějí. Vybírají si na základě zjištěných informací, nikoliv pod vlivem reklamního přesvědčování.

Mezi další technologické novinky patří záznamníky, cédéčka, bezdrátový telefon, přenosný počítač, laserová tiskárna, on-line kurzy, satelitní TV, VHS, walkman, internet a telefon v autě. Televize již v domácnostech nebyla ničím výjimečným. (Haneberg, 2010)

Vlivem nedostatku ropy, teroristických útoků a v důsledku rostoucí inflace došlo v Americe k recesi. To s sebou přineslo pokles zaměstnanosti, investic a zisků společností. Lidé dostali strach. Společnosti začaly masově propouštět své zaměstnance.

V důsledku aféry Watergate v roce 1972, kdy byl nucen rezignovat republikánský prezident Richard Nixon, lidé začali nedůvěřovat politikům. K celkové nedůvěře přispěl ještě Írán – Contras, politický skandál z roku 1987, kdy vyšlo najevo, že Reaganova administrativa prodávala ilegálně zbraně Íránu, který v té době byl na seznamu zemí podporujících terorismus. O politicích se již přestalo smýšlet pozitivně, neboť nikdy nic nevyřešili. Lidé se raději rychle naučili nikomu a ničemu nevěřit.

Zatímco společenské události a ekonomika měly spíše negativní nádech, technologie se vyvíjela velice rychle pozitivním směrem. Začaly se objevovat první MP3. Na scéně se objevila Atari, průkopnická firma v oblasti počítačových her a domácích počítačů. Ty se

začaly v domácnostech objevovat stále více. Psací stroje nicméně stále ještě převažovaly.

Začal se rozšiřovat internet, záznamníky, hlasové schránky, walkmany, mobily a laptopy. Obecně se dá říct, že začaly vznikat přístroje, díky kterým se kdykoliv dalo dělat cokoliv. Televizní přijímače a mikrovlnky byly již neodmyslitelnou součástí téměř každé domácnosti. (Gravett, 2007)

Jak motivovat generaci X

Generace X touží po štěstí v soukromém i osobním životě. Nejspíš proto, že mnozí z nich vyrůstali v rozvrácených rodinách, dá se jejich touha po harmonii práce s rodinným životem pochopit. Rodinný život však u nich není na prvním místě. Dalším jejich přáním je cítit se bezpečně. Už se nechtějí obávat teroristických útoků, tak jak tomu bylo v dětství.

Zaměstnavatel, který chce přilákat pracovníka generace X, mu musí umožnit dosáhnout osobních cílů a zajistit mu balíček různých výhod, a nemyslí se tím jen peníze. Jedním z lákadel je dostat možnost se v práci rozvíjet a zdokonalovat se.

Generace X oceňuje týmovou práci a zábavu a vyhledává neformální pracovní prostředí. Očekává, že zaměstnanci na všech úrovních a všech věkových kategoriích budou oceňováni stejně. Nechce být pod drobnohledem a velmi preferuje koučování tahem. (Haneberg, 2010)

3.3 GENERACE Y

U této generace je těžké určit její přesné demografické hranice. Někteří demografové je určili od roku 1977-1991, jiní od 1981 – 1999. Z pohledu personalistů jsou rozděleni na dvě skupiny. Na ty, co jsou starší 25 let, a tedy blíže Generaci X, a na ty mladší. (Haneberg, 2010)

Y-geneři se svými 60 milióny jedinců představují „boom“, je jich třikrát více než příslušníků Generace X. Termín Generace Y se poprvé objevil v roce 1993 v časopise Ad Age jako označení tehdejších náctiletých, kteří se lišili od předchozí Generace X.

Tato generace bývá nicméně označována různě. Někde je označována jako Echo Boomers (protože se jedná o potomky Boom Generation). Jinde ji označují jako Net Generation (protože jde o první generaci, která již od dětství užívá technologii jako například internet) a v neposlední řadě také jako Millennials (protože vyrůstají na přelomu tisíciletí).

Ať už tuto generaci označujeme a vymezujeme jakkoliv, její příslušníci budou vždy formováni stejnými událostmi, takže budou mít podobné rysy.

Generace Y vystupuje poměrně sebevědomě, nikoliv arogantně. Působí dojmem, že má na vše nárok. Je to tím, že vždy měla, co chtěla a že nikdy nepoznala válku. Vyrůstala pod vlivem výchovy rodičů a učitelů, jejichž cílem bylo vytvořit „superděti“ s vysokým sebevědomím, které by zároveň respektovaly okolí. Jednalo se o tzv. pozitivní toleranci, vyjádřenou heslem "tvůj styl myšlení a cítění je právoplatný, stejně jako myšlení a cítění ostatních.“

Generace Y byla a je ovlivňována globalizací, technologií a neustálým přílivem informací i tím, že vše se děje okamžitě. Tyto skutečnosti měly dopad i na předešlou Generaci X, ale teprve na Generaci Y se projeví naplno. (Vašíňová, 2010)

Tato generace je již od narození provázena neuvěřitelným vzestupem technologie, bez problému přijímá technologické novinky. (Gravett, 2007)

Y – geneři již od dětství umí zacházet s počítačem, mobilem, digitálním fotoaparátem a webovou kamerou. Znájí iPhone, iPod, netbook, webové aplikace, Web 2.0, video streaming, Wi-Fi a YouTube. Používají IM, sms, hlasové zprávy, volají si na mobil, sledují DVD a poslouchají staženou hudbu. V dětství se zajímali o hry jako je Nintendo, Play Station, Super Mario Brother a Game Boys.

Čas, který tráví u televize, se postupně snižuje. Rádia poslouchají velice zřídka, noviny již téměř nečtou.

Lidé začínají stále více komunikovat přes email. Příslušníci Generace Y si díky globalizaci připadají světoví a díky technologii (email, sms) propojení, neboť se mohou ihned spojit se svými přáteli kdekoli na světě.

Je to generace, která spoustu času stráví hraním počítačových her či komunikací prostřednictvím sociálních sítí, jako je Facebook, LinkedIn, Twitter či MySpace. Spousta Y- generů prochází webové stránky firem, aby se co nejvíce dozvěděli o potenciálních zaměstnavatelích. Získávají informace a kontakty jinou cestou, než jakou to dělali jejich rodiče.

Internet začínají hravě ovládat již desetiletí školáci. Díky němu a mobilu se tato generace stává první plně připojenou generací. Mladí lidé tak poprvé mohou sdílet muziku, videa a tweety. Členové této generace vytvářejí virtuální komunity, které přesahují jejich fyzickou sociální síť. Prostřednictvím emailu a chatování si mohou dopisovat s kýmkoliv na světě. Díky internetové komunikaci mají Y-geneři spoustu kontaktů, které mohou uplatnit v osobním i profesním životě. Na druhou stranu jsou však těmito sítěmi izolováni. Y-geneři vnímají svět jako sjednocení lidí a zemí spojených elektronicky a technologicky 365 dní v roce, 24 hodin denně a 7 dní v týdnu. (Haneberg, 2010)

Rodiče příslušníků Generace Y stále nemohou pochopit, proč jim jejich děti, v případě, že je nezastihli po telefonu, nenechávají v hlasové schránce žádný vzkaz. Y-geneři zkrátka zanechání a následné vyvolání zprávy ze záznamníku považují za ztrátu času.

Jejich zrychlený přístup týkající se komunikace nemusí přinášet jen pozitiva. V důsledku rychlé komunikace si Y-geneři totiž velmi často moc nelámou hlavu s vypisováním celých slov. Komunikují ve zkratkách. Podstatou moderní komunikace se tak stává rychlost, nikoliv přesnost.

Generace Y je ze všech generací tou nejrozmanitější. Zahrnuje příslušníky rozličného etnického i geografického původu, různých schopností, vyznávající rozdílný životní styl atd. Y – geneři to ale nevnímají jako handicap, naopak - jako odlišní a jedineční si připadají "cool". Snaží se být vůči všemu otevření a vytváří si své vlastní hodnoty. (Gravett, 2007)

Generace Y je typická svým liberálním smýšlením, svou přímočarostí a upřímností. Nemá žádné předsudky, je otevřená vůči všem rasám, etnicitě i sexuální orientaci. Raději si svůj postoj k nějakému objektu zformují na základě své zkušenosti, než aby se nechali ovlivnit fixovaným, předem zformovaným postojem.

Mezi významné události, jež do určité míry mohou ovlivnit dětský pohled na svět, patří teroristické útoky z 11. září 2001 a války v Afghánistánu a Iráku.

Generace Y je hodně ovlivněna skutečností, že vyrůstá v konzumní společnosti. Jedním z nejoblíbenějších míst, kde tráví svůj volný čas, jsou nákupní centra.

Y-geneři berou ohled na životní prostředí. Zajímají se o budoucnost přírody a snaží se třídit a podporovat recyklaci odpadků.

Generace Y by mohla být označena také jako generace "more" (více), více utrácení, více zážitků, více poptávky po větším množství všeho. (Vašíňová, 2010)

Není ničím výjimečným, že řada z příslušníků Generace Y již v mládí pracuje na částečný úvazek a někteří z nich jsou schopni vydělat více peněz, než jejich rodiče!

Tato generace myslí dlouhodobě dopředu – ať už se to týká práce, soukromého života, vzdělání, či investic. Generace Y si nejvíce považuje dlouhodobého vzdělávání. (Gravett, 2007)

Sociologové tuto generaci považují za velmi nákladnou, a to zejména v oblasti studia a výchovy. Úroveň jejich vzdělání je velmi vysoká. Na druhou stranu se jedná o generaci mající obrovský přínos pro firmu. Do zaměstnání tito lidé nastupují s kvalitními znalostmi a s velkým očekáváním. Přitom si však ještě chtějí užívat života a pracovat pro své potěšení. Zatímco Generace X chápe peníze jako hodnotu, Generace Y je vnímá jako prostředek. V mnohem větší míře využívá všech možných hypoték a půjček.

V případě potřeby jsou schopni svou práci ihned změnit. Y-generum nedělá problém změnit pracovní místo, představuje-li nové zaměstnání zajímavější pracovní náplň. Doba, kdy lidé nastoupili do firmy a pracovali v ní až do důchodu, je nenávratně pryč. Y-geneři mají rádi volnost a změny jsou zkrátka běžnou součástí jejich života.

Jak motivovat Generaci Y

Generace Y může být charakterizována jako nejnáročnější, nejvíce požadující generace, s čímž je tak trochu spjato její vysoké očekávání týkající se osobního uplatnění. V minulosti byla dokonce označena jako „Generace X na steroidech“. (Gravett, 2007)

Generace Y s sebou přináší jinou pracovní morálku. Jedná se o novátorskou, velmi produktivní generaci. Není tedy žádným překvapením, že Y-geneři pohlížejí na svou kariéru jinak. Nijak nepočítají s tím, že by celý život pracovali pro jednu společnost. Mnohými jsou označováni jako „agenti na volné noze“. I oni sebe tak vnímají. Očekávají, že se svým talentem a se svými znalostmi to dotáhnou daleko a nijak se neostýchají dávat to najevo svým nadřízeným. Jakmile by začali mít pocit, že jim jejich zaměstnavatelé nejsou schopni zajistit pracovní kariéru, zaměstnavatele opustí. Tím si zároveň zneprátní spoustu manažerů z řad Baby Boomers. (Sujansky, 2009)

Starší ročníky většinou tuto generaci považují za neochotnou tvrdě pracovat. Podle nich mladí nejsou ochotni dít dlouho do noci, pracovat přesčas a dojíždět. Navíc mají podle nich někdy nesmyslné a zbytečné požadavky. Příkladem toho je přání mladých kolegů nahradit studené světlo ze zářivek přirozenějším, teplejším osvětlením. V důsledku celodenního sezení za stolem, jež je namáhavé pro celou pohybovou soustavu, bývá také poptávka po ergonomických pracovních stolech s nastavitelnou výškou i úhlem náklonu. Všechny tyto požadavky starší ročníky považují za zbytečné výmysly mladé, zhýčkané generace.

Některým manažerům z řad Baby Boomers může připadat, že Y – geneři žádnou pracovní morálku nemají. Ve skutečnosti tomu tak není. Y- geneři ,vzdělaní a technicky zdatní, jen na pracovní podmínky pohlížejí jinak.

Když si pak takoví manažeři stěžují, že nejsou ochotni strávit nad prací stejnou dobu, jako byli oni ochotni, Y-geneři se po právu ptají, proč jim proboha práce trvala tak dlouho. Nemají problém snažit se pracovat způsobem, který je rychlejší, lepší a jednodušší. A pokud to znamená, že svůj čas budou moci věnovat i ostatním věcem, jsou jedině pro.

Kariérní růst na základě principu seniority pro ně není ničím, čím by je firma mohla přilákat. Takový systém je sice přehledný, ale výhodný je jen pro letité zaměstnance.

Hlavními lákadly jsou pro Generaci Y výše platu, přátelská a neformální prostředí. Dále je pro ni důležité pracovat v prostředí, kde bude moct rozvíjet své znalosti, dovednosti, schopnosti a kde budou pracovat s někým zkušeným, od koho vše pochyť. Hledají zkrátka práci, která pro ně bude smysluplná. (Gravett, 2007)

Mladí uchazeči o zaměstnání by s velkou pravděpodobností dali přednost firmě, u které si dobře vydělají a hlavně, kde jsou vztahy mezi zaměstnanci založené na přátelství. Firma s takovým přístupem by jim určitě tzv. „padla do oka“.

Příslušníci této generace jsou často velice vzděláni v moderních technologiích a mívají svěží, inovátorské nápady.

Tato generace je předzvěstí revoluční transformace na pracovišti. Jako první může být označována za „Technologickou generaci“.

Jejich loajalita vůči zaměstnavateli je poměrně slabá. Dobře ví, že v období krize většinou firmy neberou zaměstnancovu loajalitu v potaz, a propustí je. Žádný pocit věrnosti vůči zaměstnavateli je rozhodně netrápí. Alespoň ne tolik jako jejich předky. Na rozdíl od nich hledají stále nové výzvy. Jestliže se po nějaké době začnou v práci nudit či jsou jinak nespokojeni, odchází. Šance na lepší práci je rozhodně netrápí, jsou přesvědčeni, že vždycky nějakou najdou. Kolegy v práci rozhodně nepovažují za nějaké své přátele, kvůli kterým by měli v zaměstnání setrvávat. Díky internetu mohou bleskově zjistit, jaké pracovní podmínky jsou kde nabízeny. (Sujansky, 2009)

Firmy tak musí řešit nejen to, jak Y-generaci přilákat, ale také jak je udržet. Ti totiž nechtějí setrvávat na jednom místě příliš dlouho. Většinou zůstávají na 2 – 5 let. Někteří navíc upřednostňují soukromé podnikání před tím, aby pracovali pro velké společnosti. Podle průzkumu OPEN Ages Survey, jenž nechal provést American Express, je u Generace Y (59%) téměř dvakrát vyšší pravděpodobnost než u Baby Boomers (33%), že si založí vlastní firmu.

Aby zaměstnavatel získal nové pracovníky Generace Y, měl by se přizpůsobit jejich požadavkům. Z toho vyplývá nutnost přepracovat zavedené postupy v oblasti řízení lidských zdrojů. Často se stává, že domácí IT zařízení je často mnohem kvalitnější, než

to v práci. Navíc jsou na něj víc zvyklí. Není proto z jejich strany nic neobvyklého na tom, že po zaměstnavateli chtějí, aby jim dovolil v zaměstnání používat vlastní zařízení. Jde o trend BYOD (bring your own device). Reakce firem je rozmanitá. Některé jim vyjdou vstříc, neboť si uvědomí možné zvýšení produktivity zaměstnance, který tak bude schopen pracovat i mimo kancelář. Druhé pozitivum spočívá v možnosti ušetřit na nákupu IT a na správě s tím spojené. (Gravett, 2007)

Na rozdíl od Generace X se do popředí jejího zájmu dostává osobní život. Stejně jako všechny předchozí generace chce využít všech možností, které jí svět nabízí. Chtějí profesně růst, rádi by si vybudovali svou kariéru. Některé firmy proto své zaměstnance zapojují do programů ukazujících jim, jak jejich kariérní postup může vypadat - a to nejen nahoru, ale také do stran. Zaměstnanci se tak dozví, jak se chovat a co potřebují k tomu, aby dosáhli určité pozice v rámci dané společnosti. Takový postup umožňuje společností zaujmout špičkové talenty a udržet si je.

Y-geneři nechtějí zůstat nezkušenými, rádi by proto pracovali se špičkovými technologiemi. Stále však platí, že partnerské a rodinné vztahy jsou pro ně prioritou! Zaměstnavatel by proto pracovníky této generace nalákal na flexibilní pracovní dobu a místo zaměstnání. Dalším možným lákadlem je možnost pracovat v příjemném pracovní prostředí. Některé firmy pořádají různé teambuildingové akce, kde mají zaměstnanci možnost se navzájem více poznat. Firmy též mohou Y-genery zapojit do různých firemních projektů a procesů.

Některé firmy se snaží vymyslet něco extra. Například jedna společnost, v případě, že její zaměstnanec tragicky zahyne při práci, je ochotna poskytnout jeho pozůstalým finanční pomoc. Dalším lákadlem je možnost pracovat pouze na částečný úvazek, sdílet pracovní místo, výhodný tarif u mobilních operátorů, pojištění dětí a finanční pomoc týkající se péče o ně. Některé firmy dokonce svým zaměstnancům nabízejí zdarma využití fitness centra a účast na různých wellness programech. (Sujansky, 2009)

Počet příslušníků generace Y bude nadále stoupat. *„Do roku 2025 bude generace Y tvořit převážnou část populace v produktivním věku. Její požadavky na pracovní trh mají řadu specifík, na něž se musí zaměstnavatelé včas připravit.“* (Příchod generace Y, 2012)

Y- generaci upřednostňují manažery, kteří jim zároveň budou dělat trenéry a poskytovat okamžitou zpětnou vazbu. Díky zpětné vazbě totiž vědí, co dělají správně, případně jaká zlepšení či opravy mají udělat. Chtějí být nejlepší a nechtějí ztrácet čas čekáním na to, aby se dozvěděli, jak je na ně pohlíženo. (Sujansky, 2009)

Jestliže zpětná vazba dlouho nepřichází, mohou být netrpěliví a agresivně o ni usilovat. Žádné zprávy pro ně znamenají špatné zprávy.

3.4 GENERAČNÍ ROZDÍLY

Každá generace má svůj specifický způsob komunikace a odlišný způsob odměňování na pracovišti, to alespoň vyplynulo z mezinárodního průzkumu na trhu práce, který provedla společnost Kelly Service. Společnost prováděla výzkum se třemi věkovými skupinami – s tzv. Baby Boomers (48 – 65 let), s Generací X (30 – 47 let) a s Generací Y (18 – 29 let). Z odpovědí téměř 100 000 respondentů z 34 zemí světa, včetně České republiky vyšlo najevo, že všechny věkové skupiny upřednostňují přímou komunikaci před elektronickou. Generace Y navíc stále častěji komunikuje formou tzv. instant messaging (komunikace přes internet, například ICQ, Skype). (Průzkum na trhu práce, 2009)

Co se odměňování týká, ukázalo se, že zatímco Generace Y se spokojí s finanční odměnou, starší generace spíše uvítají odměnu v podobě profesního tréninku či pracovního volna.

Věkové rozdíly na pracovišti mohou vést k neshodám. Pod správným vedením a řízením však tyto rozdíly mohou být prospěšné v oblasti kreativity a produktivity. „Spíše než tuto různorodost potlačovat, měl by ji dobrý zaměstnavatel využít a umožnit tak průchod neotřelým nápadům a novým přístupům k práci a podnikání“. (Průzkum na trhu práce, 2009)

Toto svými výsledky potvrdil i průzkum. Vyplynulo z něj totiž, že mezigenerační rozdíly v pracovním prostředí představují pro 38% českých respondentů přínos a zvyšují podle nich produktivitu. Naproti tomu 16% Čechů uvádí, že rozdíly ve věku jim

narušují produktivitu. Podle 28% dotazovaných nepřináší generační rozdíly na pracovišti žádný zvláštní přínos. (Průzkum na trhu práce, 2009)

3.5 STÁRNUTÍ ČESKÉ SPOLEČNOSTI

Česká společnost stárne. Mezi lety 1989 až 2008 stoupl v ČR počet lidí starších 65 let o 264 tisíc osob.

Ke stárnutí populace dochází ze dvou důvodů. Tím prvním, hlavním důvodem je snížená plodnost (klesá průměrný počet dětí na ženu). Druhým důvodem je zlepšování zdravotního stavu populace, což vede k přežívání stále více osob do vysokého věku.

Pokud bude chtít ČR v budoucnu dosahovat hospodářského růstu a udržet důchodový systém, bude se muset učit co nejvíce využívat i starší pracovníky. Pracovat do vyššího věku budou ale muset být ochotnější i samotní občané. (Cimbálníková, 2012, s. 13)

Se stárnutím společnosti souvisí skutečnost, že se na jednom pracovišti budou potkávat zástupci různých generací. To ale není nic nového. Rozdíl bude jen v poměru velikosti různých věkových skupin.

Pro to, aby skutečně každý pracovník dostal možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku, vznikl Age Management, který bude popsán v následující části práce. (Age Management, 2013)

3.6 AGE MANAGEMENT

Age Management jako „řízení věkové skupiny zaměstnanců“, zohledňující věk zaměstnanců, nemusí být nutně spojován s fenoménem stárnoucí společnosti. Strategie Age Managementu mohou být zaměřeny na všechny věkové skupiny pracovníků: začínající, středního věku i na ty, kteří již pomalu ukončují svou pracovní dráhu.

Age Management se například zaměřuje také na problémy absolventů, kteří se po škole nemohou nikde uplatnit anebo na problém sladování rodinného a pracovního života, týkající se rodičů malých dětí. (Age Management, 2013).

Jeho opatření se týkají především zlepšování zdraví zaměstnanců prostřednictvím lepších pracovních podmínek. Zaměřuje se na přístup k celoživotnímu vzdělávání, na rozvoj mezigeneračního dialogu a celkově pak na podporu pracovní schopnosti každého jednotlivce.

Cílem Age Managementu je udržet a rozvíjet lidské zdroje v souladu s potřebami organizace a individuálními možnostmi pracovníků vzhledem k jejich věku.

Vzhledem ke stárnutí pracovní populace a přání udržet produktivitu práce by se zaměstnavatelé měli o Age Management více zajímat.

Celá řada opatření v rámci Age Managementu ve firmách má preventivní charakter. Jedná se o prevenci úbytku pracovních schopností starších pracovníků.

Age Management ovlivňuje pracovní schopnost pracovníků a jejich vůli pokračovat v práci. Za klíčové lze považovat využití zkušeností starších pracovníků, jejich loajality a oddanosti tak, aby přinášely ekonomické zisky a produktivitu. Ukazuje se, že cílená opatření podporující zdraví a profesní rozvoj pracovníků nad 50 let mohou být pro firmu výhodnější než jejich propouštění nebo předčasné odchody do důchodu. (Cimbálníková, 2012, s. 33-35)

Mezi hlavní zásady Age Managementu patří především dobré znalosti o věkovém složení společnosti a firmy, spravedlivé postoje ke stárnutí a pochopení individuality i rozmanitosti.

Mezi oblasti zájmu Age Managementu patří:

- péče o zdraví;
- restrukturalizace pracovních míst;
- rozvoj pracovního prostředí;
- přizpůsobení organizace práce (např. času směn ve výrobě cyklům spánku a bdělosti);

- ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků);
- řízení směn podle podnětů zaměstnanců;
- rozvoj mezigenerační spolupráce;
- podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců;
- rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě Age Managementu;
- podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody.

Stárnutí populace s sebou přinese změny v rozložení sil na trhu práce. K většímu zapojení osob starších 50 let do pracovního procesu musí být vytvořeny legislativní podmínky a splněny následující předpoklady:

- změna postoje ke stárnutí jak na úrovni společnosti, tak mezi zaměstnavateli a zaměstnanci
- plnohodnotná reforma v oblasti pracovního života, nejen pouhé zvýšení věku odchodu do důchodu
- široká publicita konceptu Age Managementu, učinit jej součástí personálního řízení a společenské odpovědnosti firem

Před rozhodnutím zavést Age Management v organizacích je třeba znát jeho přínosy pro firmu, i možné problémy při jeho realizaci. Kvůli čemu jsou starší pracovníci ceněni a proč je dobré je mít v pracovním týmu?

3.7 PRACOVNÍ SCHOPNOST

Pracovní schopnost není pojmem spojovaným pouze s vyšším věkem pracovníků. Změny v pracovní schopnosti se mohou týkat všech věkových skupin ve všech profesích. Klíčovými determinantami pracovní schopnosti jsou zdraví, funkční kapacita, znalosti a dovednosti, kompetence, motivační a přístupové aspekty.

S přibývajícím věkem dochází ke změnám kognitivních funkcí. Snižuje se rychlost vnímání, myšlení a reakcí. Stabilními zůstávají schopnosti založené na vědomostech a zkušenostech. V souvislosti se stárnutím v profesi se hovoří o změnách v pracovní schopnosti či práceschopnosti (*work ability*). Součástí tohoto konceptu není pouze zdravotní stav pracovníka. Ukazuje se zde, že na pracovní schopnost může být nahlíženo jak z pohledu lékařství, tak i prostřednictvím psychologie či managementu.

Pracovní schopnost je podle soudobého pojetí ovlivňována těmito faktory:

- požadavky práce (pracovní zátěž...),
- individuální předpoklady pro zvládání práce (zdravotní stav, schopnosti...)
- pracovní podmínky organizace (fyzické, hygienické...)

Holistický model pracovní schopnosti vyvinutý pracovníky Finského institutu pracovního zdraví (Finnish Institute of Occupational Health, FIOH) v Helsinkách pak ještě uvádí tyto faktory: rodinné zázemí, působení blízké komunity a společnosti. (Cimbálníková, 2012, s. 28-29)

3.8 POSUZOVÁNÍ PRACOVNÍ SCHOPNOSTI

Pro posuzování pracovní schopnosti byl pracovníky FIOH vytvořen dotazník, obsahující index pracovní schopnosti (Work Ability Index, WAI), ve kterém respondent posuzuje sám sebe. V úvahu je zde brán charakter vykonávané práce, tj. zda-li se jedná o práci fyzickou či duševní. (Cimbálníková, 2012, s. 30)

Pracovník může posoudit svou práceschopnost v těchto oblastech:

- Posouzení vlastní práceschopnosti ve srovnání s nejlepší práceschopností, kterou u sebe pracovník zaznamenal.
- Posouzení vlastní práceschopnosti s ohledem k požadavkům práce (fyzické a psychické požadavky).

- Výčet aktuálních zdravotních potíží, resp. diagnóz v oblastech:
 - úrazy, pohybový systém, kardiovaskulární systém, respirační choroby, psychické problémy, neurologické a smyslové choroby, gastrointestinální systém, močové cesty, kožní onemocnění, tumory a rakovinové onemocnění, nemoci hormonální a látkové
 - výměny, cévní onemocnění, vrozené vady a další.
- Odhad limitů pracovního výkonu.
- Pracovní neschopnost v posledním roce.
- Odhad pracovní schopnosti ve dvou následujících letech.
- Psychické rezervy (radost, aktivita, víra v budoucnost apod.).

Nejvyšší možný počet bodů je 49 (maximální práceschopnost), nejnižší je 7 bodů (minimální práceschopnost).

Index pracovní schopnosti byl výzkumně prověřován v celé řadě zemí a byl jednou z metod využitých v rozsáhlém finském výzkumu (Finnish Health 2000 Survey) zaměřeném na zkoumání pracovní schopnosti u 6 500 respondentů. Ukázalo se, že pocit pracovní schopnosti s věkem klesá. Zároveň byly identifikovány určité skupiny pracovníků, kteří jsou z hlediska pracovní schopnosti rizikovější (např. starší ženy, nezaměstnaní, pracovníci s nižší úrovní vzdělání apod.). Dobrá práceschopnost byla zjištěna zejména u pracovníků vykonávajících fyzicky lehkou práci, s vyšším vzděláním a s dobrým zdravotním stavem apod.

3.9 STÁRNUTÍ PRACOVNÍ SÍLY JAKO CELOEVROPSKÝ PROBLÉM

Stárnutí pracovní síly je celoevropským problémem. Na podporu řešení současné situace v České republice uskutečnili členové expertního týmu projektu „Strategie Age Managementu v České republice“ pracovní cestu do finských Helsinek, kde sídlí „Finnish Institute of Occupational Health“ (Finský institut pracovního zdraví).

Cílem cesty bylo od Finů získat podklady pro komparativní analýzu podmínek cílové skupiny 50+ ve Finsku a v ČR.

Vzhledem k tomu, že se Finové touto problematikou začali zabývat o dvacet let dříve než ostatní země, má Finsko v oblasti péče o zaměstnance 50+ výsadní postavení.

Finské know-how, již převzaly téměř všechny státy Evropy a je rozšířeno např. v Japonsku, Thajsku, Izraeli nebo v Austrálii.

A jaký je výsledek setkání výše zmíněných organizací? Na základě jejich setkání startuje mezinárodní česko-finský projekt obsahující unikátní finské řešení pro práci s věkovou skupinou 50+. Experti FIOH vytvořili specifickou metodiku měření pracovní schopnosti Work Ability Index (WAI – Index pracovní schopnosti), přičemž pracovní schopnost chápou jako rovnováhu mezi individuálními pracovními možnostmi pracovníka a pracovními požadavky, jež jsou na něj kladeny. (Finové přistupují, 2011)

Ve spolupráci s finským partnerem bude proškoleno 45 českých odborníků, kteří se naučí s konceptem Age Managementu pracovat a měřit i tzv. index pracovní schopnosti.

Důležitým výstupem mezinárodního projektu je zpracování metodické příručky pro úřady práce, vzdělávací a výzkumné instituce a další organizace, které pracují s cílovou skupinou 50+. Nedílnou součástí projektu je zajištění široké publicity Age Managementu a jeho vizí v rámci ČR. Typickým rysem vyspělých zemí je stárnutí obyvatelstva, s čímž úzce souvisí zvyšování průměrného věku ekonomicky aktivních osob a zvyšování ekonomicky neaktivních osob pobírajících starobní nebo invalidní důchod. Tato skutečnost se začíná projevovat i v České republice, kde se starší osoby (50-64 let) pomalu stávají nejpočetnější věkovou skupinou. V důsledku toho je potřeba počítat se skutečností, že se trh práce více zaměří na starší pracovníky. (Stárnoucí populace, 2010)

Stejně jako zaměstnávání, má i vzdělávání starších pracovníků svoji specifiku. Zatím však u nás neexistuje žádná speciální didaktika zaměřená na vzdělávání starších lidí. Spíše dochází k tomu, že starší lidé jsou od vzdělávání spíše odrazováni. (Stárnoucí populace, 2010)

3.10 POZDĚJŠÍ ODCHOD DO DŮCHODU

S pozdějším odchodem do důchodu by Češi měli změnit svůj postoj k vlastní profesní dráze a ke vzdělávání. Zároveň s tím by měli odstranit předsudky k věkově starším zaměstnancům, se kterými budou muset ve firmě spolupracovat. Jinak razantně vzroste počet nezaměstnaných. (Pozdější odchod, 2011)

Od roku 2000 se podíl padesátníků na celkové nezaměstnanosti zdvojnásobil. Podle všeho bude tento trend pokračovat. Prodloužení odchodu do důchodu o dva roky znamená nárůst aktivních obyvatel asi o 250 tisíc. (Pozdější odchod, 2011)

3.11 VZDĚLÁVACÍ A PORADENSKÉ PROGRAMY

Pro zvýšení zaměstnatelnosti u osob 50+ je potřeba další vzdělávání a rekvalifikace odpovídající současným technologickým požadavkům trhu práce. Požadavek celoživotního učení se tak stává aktuální i pro starší pracovníky, kteří by se v souladu s dnešní poptávkou měli zaměřit především na oblasti informačních technologií, oblasti odborné či na znalosti cizích jazyků. (Cimbálníková, 2012, s. 70)

I starší lidé mají dostatečný potenciál pro učení. V rámci vzdělávacích programů poradce klienta informuje o možnostech, které se v oblasti dalšího vzdělávání nabízejí. Zároveň s ohledem na jeho schopnosti, znalosti, dovednosti a možnosti posoudí jeho další vzdělávací a kvalifikační rozvoj.

Zatímco s přibývajícím věkem tělesná výkonnost klesá, duševní činnost za normálních podmínek nemizí nikdy. S věkem také klesá lehkost učení, kapacita pro zpracování informací, trvanlivost udržení informací v dlouhodobé paměti. Osoby starší 50 let potřebují o 10–15 % více času na učení než jejich mladší kolegové. Všechna tato fakta by měly instituce zabývající se vzděláváním lidí starších 50 let brát v potaz.

Jedním z úspěšných uchazečů o zaměstnání, účastníčího se projektu „Strategie Age Managementu v České republice“ je pan František, 56 let. Za největší přínos účasti v motivačním programu považuje informace o rekvalifikačních kurzech, které zajišťuje

úřad práce. Pan František také kladně hodnotil skupinovou aktivitu, při níž se mu nabídla možnost porovnat svou životní situaci s ostatními uchazeči o zaměstnání staršími 50 let. V současné době je pan František zaměstnaný. Práci si našel bez pomoci Úřadu práce. V zaměstnání je spokojený, práce mu přináší pozitivní pocit, připadá si důležitý, zase má roli živitele rodiny.

3.12 TŘI GENERACE NA JEDNOM PRACOVIŠTI

S pozdějším odchodem do penze budeme muset podle odborníků změnit i postoj k plánování vlastní pracovní budoucnosti, celoživotnímu vzdělávání a zdraví. I po padesátce bude třeba přemýšlet o další profesní dráze, nebát se riskovat a zvládat obavu z možné nezaměstnanosti.

Častěji než dříve se začnou ve firmách potkávat tři generace lidí, které se musí naučit spolu komunikovat a spolupracovat. S přibývajícím věkem se lidé musí naučit lépe využívat svých výhod, jako jsou zkušenost, nadhled a odstup. Díky nim se zkušenější člověk nevrhá do neřešitelných pracovních úkolů a neplýtvá energií v situacích, které již mnohokrát řešil. (Pozdější odchod, 2011)

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 POPIS VÝZKUMU

Prováděný výzkum se pokusí pomocí dotazníků určit, zda motivace osob závisí na příslušnosti k určité skupině (v našem případě generaci Baby Boomers, X, Y). Na základě odpovědí respondentů budou potvrzeny nebo vyvráceny hypotézy, které byly o jednotlivých generacích a jejich chování stanoveny v teoretické části práce.

4.1.1 Popis dotazníku

Stěžejními otázkami použitého dotazníku jsou otázky č. 2 a 3, ve kterých mají dotazovaní ohodnotit důležitost jednotlivých zdrojů motivace v jejich práci. V obou otázkách dotazovaní hodnotí jednotlivé zdroje motivace resp. benefity pomocí stupnice 1 až 5. Hodnocení 1 udává, že daný zdroj motivace/benefit je pro tázaného nejsilnější/nejdůležitější. Naopak hodnocení 5 říká, že uvedená vlastnost nebo benefit nemá pro tázaného žádnou důležitost.

V doplňkových otázkách je pak zjišťován zájem o používání vlastních elektronických přístrojů v práci (BYOD), preferovaný způsob pracovního hodnocení, preferovaný způsob firemní komunikace a mezigenerační spolupráce.

Dotazníkové šetření bylo realizováno pomocí technologie Google Docs. Soupis všech otázek je uveden ve vzorovém dotazníku. Odpovědi byly získány v období leden – únor 2013.

4.1.2 Dotazování

Dotazník byl předložen osobám – zaměstnancům. Jednalo se o osoby pracující v kanceláři, které ke své práci využívají výpočetní techniku. Nejednalo se osoby samostatně výdělečně činné, důchodce a nezaměstnané. Celkový počet dotazovaných osob byl 64.

Dotazování byli na základě svého věku rozděleni při hodnocení do tří generací. Lidé ve věku od 20 do 30 let vč. patří do Generace Y. Osoby od 31 let věku do 48 let vč. patří do Generace X a osoby ve věku 49 až 67 vč. jsou pak příslušníci generace Baby Boomers.

4.1.3 Vzor dotazníku

1 Věk	<input type="text"/>
2 Co by vás v práci motivovalo? Očíslujte podle důležitosti od 1-5 (1=nejdůležitější, 5=nejméně důležité)	
plat	<input type="text"/>
prémie	<input type="text"/>
možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti	<input type="text"/>
možnost podílet se na rozhodování	<input type="text"/>
osobnost nadřízeného	<input type="text"/>
práce samotná	<input type="text"/>
možnost kariérního postupu	<input type="text"/>
3 Které z těchto benefitů jsou pro vás důležité? Očíslujte podle důležitosti od 1-5 (1=nejdůležitější, 5=nejméně důležité)	
stravenky	<input type="text"/>
úprava pracovní doby dle vlastních požadavků	<input type="text"/>
práce z domova	<input type="text"/>
příspěvek na penzijní připojištění	<input type="text"/>
firemní mobilní telefon	<input type="text"/>
firemní vozidlo	<input type="text"/>
jazykové a odborné kurzy	<input type="text"/>
týden dovolené navíc	<input type="text"/>
rekreace ve firemních zařízeních	<input type="text"/>
4 Chtěli byste používat v práci vlastní počítač/notebook/tablet/smartphone? (Je možno zvolit právě jednu možnost)	
ano, každopádně	<input type="text"/>
ano, pokud mi na něj zaměstnavatel přispěje	<input type="text"/>
ne	<input type="text"/>
je mi to jedno	<input type="text"/>
5 Jakou metodu hodnocení v práci preferujete? (Je možno zvolit právě jednu možnost)	
okamžitá zpětná vazba	<input type="text"/>
pravidelné hodnocení (např. 1x za měsíc, 2x ročně,...)	<input type="text"/>
hodnocení při ukončení projektu	<input type="text"/>
6 Jaký způsob firemní interní komunikace (aktuality, vize společnosti atd.) preferujete? (Je možno zvolit více možností)	
osobní komunikace	<input type="text"/>
firemní meetingy	<input type="text"/>
nástěnky	<input type="text"/>
on-line nástěnky (intranet)	<input type="text"/>
facebook, blog	<input type="text"/>
firemní časopis	<input type="text"/>
7 Spolupracujete s kolegy jiné generace? (Je možno zvolit právě jednu možnost)	
ano	<input type="text"/>
ne	<input type="text"/>
8 Dochází mezi vámi k mezigeneračním konfliktům? (Je možno zvolit právě jednu možnost)	
ano	<input type="text"/>
ne	<input type="text"/>
9 Zabývá se někdo u vás ve firmě vztahy mezi generacemi? (Je možno zvolit právě jednu možnost)	
ano	<input type="text"/>
ne	<input type="text"/>

4.2 ZPŮSOB VYHODNOCENÍ

U zásadních otázek č. 2 a 3 je zkoumáno, zda se jednotlivé generace od sebe významným způsobem liší. Každá z nabízených možností motivace/benefitů je přitom zkoumána odděleně. Vzhledem k charakteru prováděného výzkumu byl za nejvhodnější statistický test zvolen test ANOVA. Pro každý zdroj motivace nebo benefitů je pomocí tohoto testu zjišťováno, zda se střední hodnota hodnocení daného motivátoru/benefitů mezi generacemi navzájem statisticky významně liší. Nulová hypotéza je, že se hodnocení mezi generacemi neliší. Alternativní hypotéza je taková, že se některá skupina (generace) liší ve svém hodnocení daného motivátoru. Hladinu významnosti byla v tomto testování hypotéz stanovena na $\alpha = 0,05$. V případě, že je možno na této hladině významnosti nulovou hypotézu zamítnout, jsou následně prováděny post-hoc testy, aby bylo zjištěno, která ze skupin se odlišuje. Pro tyto post-hoc testy je znovu použit ANOVA test, tj. jsou provedeny tři ANOVA testy pro porovnání všech dvojic generací mezi sebou.

Doplňkové otázky jsou hodnoceny pouze slovně bez stanovování a testování hypotéz.

4.3 STATISTICKÝ APARÁT - ANALÝZA ROZPTYLU (ANOVA)

Analýza rozptylu je metodou matematické statistiky, která umožňuje ověřit, zda na hodnotu náhodné veličiny pro určitého jedince má statisticky významný vliv hodnota některého znaku, který se u jedince dá pozorovat. Tento znak musí nabývat jen konečného počtu možných hodnot (nejméně dvou) a slouží k rozdělení jedinců do vzájemně porovnávaných skupin. (One-way analysis of variance, 2012)

ANOVA testy testují nulovou hypotézu tvrdící, že vzorky ze dvou nebo více skupin jsou vybrány z populace se stejnou střední hodnotou. ANOVA poskytuje F-statistiku, poměr rozptylu mezi středními hodnotami k rozptylům uvnitř jednotlivých vzorků.

Data pro ANOVA test jsou obvykle uspořádána do níže uvedené tabulkové podoby.

Pro každou z pozorovaných skupin je uváděn počet členů skupiny, průměr sledované veličiny a její směrodatná odchylka. Příklad: (Analysis of Variance Example, 2013)

	Počet členů skupiny	Průměr	Směrodatná odchylka
	n	\bar{x}	s
Skupina 1	10	24,20	2,10
Skupina 2	10	27,10	2,35
Skupina 3	10	30,20	1,25

Z nich je potom doplněna tabulka:

	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	df_{num}	SST	MST	F	p
Error	df_{den}	SSE	MSE		
Total	df_{total}	SS_{total}			

$df_{num} = p - 1$, kde p je počet sledovaných skupin

$df_{den} = N - p$, kde N je celkový počet sledovaných jedinců

$$SST = \sum n_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2$$

$$MST = \frac{SST}{p - 1}$$

$$SSE = \sum (n_i - 1) s_i^2$$

$$MSE = \frac{SSE}{N - p}$$

$$F = \frac{MST}{MSE}$$

Nulovou hypotézu H_0 pak zamítáme, pokud výsledná hodnota F je větší než mezní hodnota statistiky F pro zvolenou hladinu významnosti a konkrétní stupně volnosti, tj.

$$F_{\alpha, df_{num}, df_{den}}$$

4.4 VÝSLEDKY

Tabulka 1 : Výsledky - otázka č. 2

Co by vás v práci motivovalo?	Průměr				Směrodatná odchylka		
	Y	X	BB	Celkový	Y	X	BB
Plat	1,50	1,81	1,83	1,72	0,513	0,693	0,937
Prémie	2,15	2,44	2,50	2,36	0,933	0,982	1,508
Možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti	1,80	1,84	2,08	1,88	0,768	0,954	0,900
Možnost podílet se na rozhodování	2,75	2,59	2,92	2,70	0,851	0,946	1,084
Osobnost nadřízeného	2,15	2,50	2,00	2,30	0,875	1,107	1,044
Práce samotná	1,60	1,63	1,25	1,55	0,821	0,751	0,452
Možnost kariérního postupu	2,50	2,63	3,00	2,66	1,318	1,157	1,279

Tabulka 2 : Výsledky - otázka č. 3

Které z těchto benefitů jsou pro vás důležité?	Y	X	BB	Celkový	Y	X	BB
Stravenky	2,45	3,69	3,25	3,22	1,146	1,148	1,215
Úprava pracovní doby dle vlastních požadavků	1,45	1,50	2,50	1,67	0,826	0,842	1,314
Práce z domova	2,60	2,81	3,92	2,95	1,314	1,401	1,084
Příspěvek na penzijní připojištění	3,00	3,38	2,50	3,09	1,076	1,212	1,087
Firemní mobilní telefon	3,10	3,56	3,17	3,34	1,021	1,216	1,642
Firemní vozidlo	3,35	3,56	3,58	3,50	1,268	1,343	1,311
Jazykové a odborné kurzy	2,40	2,72	2,75	2,63	1,188	1,224	1,288
Týden dovolené navíc	1,45	1,97	1,58	1,73	0,605	0,861	0,669
Rekreace ve firemních zařízeních	3,85	4,16	3,58	3,95	1,387	1,081	1,379

4.4.1 ANOVA testy

Tabulka 3 – ANOVA test – otázka č.2 – možnost Plat

Plat	Df	SS	MS	F	P-value
Treatments	2	1,396	0,698	1,441	0,245
Error	61	29,542	0,484		
Total	63	30,938			

Tabulka 4 – ANOVA test – otázka č.2 – možnost Prémie

Prémie	Df	SS	MS	F	P-value
Treatments	2	1,309	0,655	0,559	0,575
Error	61	71,425	1,171		
Total	63	72,734			

Tabulka 5 – ANOVA test – otázka č.2 – možnost Schopnost

Schopnost	Df	SS	MS	F	P-value
Treatments	2	0,665	0,332	0,419	0,659
Error	61	48,335	0,792		
Total	63	49,000			

Tabulka 6 – ANOVA test – otázka č.2 – možnost Rozhodování

Rozhodování	Df	SS	MS	F	P-value
Treatments	2	0,974	0,487	0,546	0,582
Error	61	54,385	0,892		
Total	63	55,359			

Tabulka 7 – ANOVA test – otázka č.2 – možnost Nadřízený

Nadřízený	Df	SS	MS	F	P-value
Treatments	2	2,809	1,405	1,327	0,273
Error	61	64,550	1,058		
Total	63	67,359			

Tabulka 8 – ANOVA test – otázka č.2 – možnost Práce

Práce	Df	SS	MS	F	P-value
Treatments	2	1,309	0,655	1,227	0,300
Error	61	32,550	0,534		
Total	63	33,859			

Tabulka 9 – ANOVA test – otázka č.2 – možnost Kariéra

Kariéra	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	2	1,938	0,969	0,639	0,531
Error	61	92,500	1,516		
Total	63	94,438			

Tabulka 10 – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Stravenky

Stravenky	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	2	18,863	9,431	7,010	0,002
Error	61	82,075	1,345		
Total	63	100,938			

Tabulka 10a – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Stravenky X/Y

Stravenky X/Y	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	1	18,848	18,848	14,317	0,0004
Error	50	65,825	1,317		
Total	51	84,673			

Tabulka 10b – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Stravenky Y/BB

Stravenky Y/BB	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	1	4,800	4,800	3,495	0,0713
Error	30	41,200	1,373		
Total	31	46,000			

Tabulka 10c – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Stravenky X/BB

Stravenky X/BB	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	1	1,670	1,670	1,228	0,2741
Error	42	57,125	1,360		
Total	43	58,795			

Tabulka 11 – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Pracovní doba

Prac. doba	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	2	10,159	5,080	5,743	0,005
Error	61	53,950	0,884		
Total	63	64,109			

Tabulka 11a – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Pracovní doba X/Y

Prac. doba X/Y	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	1	0,031	0,031	0,044	0,8347
Error	50	34,950	0,699		
Total	51	34,981			

Tabulka 11b – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Pracovní doba Y/BB

Prac. doba Y/BB	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	1	8,269	8,269	7,764	0,0092
Error	30	31,950	1,065		
Total	31	40,219			

Tabulka 11c – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Pracovní doba X/BB

Prac. doba X/BB	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	1	8,727	8,727	8,940	0,0046
Error	42	41,000	0,976		
Total	43	49,727			

Tabulka 12 – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Práce z domova

Práce z domova	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	2	14,268	7,134	4,083	0,022
Error	61	106,592	1,747		
Total	63	120,859			

Tabulka 12a – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Práce z domova X/Y

Práce z dom. X/Y	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	1	0,556	0,556	0,297	0,5884
Error	50	93,675	1,874		
Total	51	94,231			

Tabulka 12b – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Práce z domova Y/BB

Práce z dom. Y/BB	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	1	13,002	13,002	8,532	0,0066
Error	30	45,717	1,524		
Total	31	58,719			

Tabulka 12c – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Práce z domova X/BB

Práce z dom. X/BB	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	1	10,640	10,640	6,056	0,0181
Error	42	73,792	1,757		
Total	43	84,432			

Tabulka 13 – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Penzijní připojištění

Penzijní připoj.	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	2	6,938	3,469	2,628	0,080
Error	61	80,500	1,320		
Total	63	87,438			

Tabulka 14 – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Mobilní telefon

Mobilní telefon	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	2	3,096	1,548	0,990	0,377
Error	61	95,342	1,563		
Total	63	98,438			

Tabulka 15 – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Firemní vůz

Firemní vůz	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	2	0,658	0,329	0,191	0,827
Error	61	105,342	1,727		
Total	63	106,000			

Tabulka 16 – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Jazykové/odborné kurzy

Jazyk., odb. kurzy	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	2	1,481	0,741	0,494	0,613
Error	61	91,519	1,500		
Total	63	93,000			

Tabulka 17 – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Dovolená navíc

Dovolená navíc	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	2	3,649	1,824	3,195	0,048
Error	61	34,835	0,571		
Total	63	38,484			

Tabulka 17a – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Dovolená navíc X/Y

Dovolená navíc X/Y	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	1	3,312	3,312	5,535	0,0226
Error	50	29,919	0,598		
Total	51	33,231			

Tabulka 17b – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Dovolená navíc Y/BB

Dovolená navíc Y/BB	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	1	0,133	0,133	0,337	0,5659
Error	30	11,867	0,396		
Total	31	12,000			

Tabulka 17c – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Dovolená navíc X/BB

Práce z dom. X/BB	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	1	1,296	1,296	1,953	0,1696
Error	42	27,885	0,664		
Total	43	29,182			

Tabulka 18 – ANOVA test – otázka č.3 – možnost Rekreace

Rekreace	df	SS	MS	F	P-value
Treatments	2	3,174	1,587	1,033	0,362
Error	61	93,685	1,536		
Total	63	96,859			

Tabulka 19 – Odpovědi na možnost používání vlastních elektronických zařízení

Chtěli byste používat v práci vlastní počítač/notebook/tablet/smartphone?	Y	X	BB
ano, každopádně	2	4	3
ano, pokud mi na něj zaměstnavatel přispěje	5	7	1
je mi to jedno	9	13	3
ne	4	8	5

Tabulka 20 – Odpovědi na preferovaný způsob hodnocení

Jakou metodu hodnocení v práci preferujete?	Y	X	BB
Hodnocení při ukončení projektu	2	3	1
Okamžitá zpětná vazba	10	23	9
Pravidelné hodnocení (např. 1x za měsíc, 2x ročně,...)	8	6	2

Tabulka 21 – Odpovědi na preferovaný způsob vnitrofiremní komunikace

Jaký způsob firemní interní komunikace (aktuality, vize společnosti atd.) preferujete?	Y	X	BB
Firemní meetingy	11	11	1
Online nástěnky (intranet)	9	19	4
Osobní komunikace	17	23	11
Firemní časopis	3	1	1
Facebook, blog	1	0	0
Nástěnky	0	1	0

Tabulka 22 – Odpovědi na mezigenerační konflikty

	ano		ne	
Spolupracujete s kolegy jiné generace?	62		2	
	ano		ne	
Dochází mezi vámi k mezigeneračním konfliktům?	4		58	
	ano	ne	ano	ne
Zabývá se někdo u vás ve firmě vztahy mezi generacemi?	0	4	2	56

4.5 VYHODNOCENÍ

V rámci druhé otázky, která zněla „Co by vás v práci motivovalo?“, nebylo možné ani pro jeden z motivátorů zamítnout nulovou hypotézu, která předpokládá stejné chování pro všechny generace.

V rámci třetí otázky, která zněla „Které z těchto benefitů jsou pro vás důležité?“, byl prokázán statisticky významný rozdíl v odpovědích jednotlivých generací na důležitost těchto benefitů: stravenky, úprava pracovní doby dle vlastních požadavků, práce z domova a týden dovolené navíc. Konkrétně je možné přijmout tyto závěry:

- Ve vnímání stravenek jako benefitu se navzájem podstatně liší Generace X a Y, kdy pro Generaci Y jsou stravenky výrazně důležitějším benefitem než pro Generaci X.
- V hodnocení důležitosti benefitů „úprava pracovní doby podle vlastních požadavků“ a „možnost práce z domova“ se významně odlišuje generace Baby Boomers od zbylých dvou generací. Pro generaci Baby Boomers jde v porovnání s Generacemi Y a X o výrazně méně žádaný benefit.
- U hodnocení důležitosti benefitu „týden dovolené navíc“ je možné potvrdit významný rozdíl mezi Generacemi Y a X, kdy Generace Y považuje tento benefit za významnější.
- Na základě doplňkových otázek je možno dojít k těmto závěrům:
- Odpovědi na otázku týkající se používání vlastních elektronických zařízení ve firemním prostředí nepotvrzují, že by se v tomto směru chovala Generace Y výrazně odlišně od generace předchozí, tj. Generace X.
- Rovněž v preferovaném způsobu hodnocení nelze nalézt významné rozdíly mezi generacemi, a to dokonce mezi všemi třemi zkoumanými generacemi.
- U hodnocení preferovaného způsobu interní firemní komunikace je zajímavé si povšimnout oblíbenosti elektronické nástěnky (intranetu) u Generace X. A zároveň také skutečnosti, že fenomén dnešní doby Facebook nemají za preferovaný způsob pro tuto firemní komunikaci ani příslušníci Generace Y.
- V hodnocení mezigeneračních konfliktů naprostá většina respondentů (93,5%) uvedla, že u nich na pracovišti k nim nedochází, a to přesto, že také naprostá většina uvedla, že mezigenerační otázky u nich ve firmě nikdo neřeší.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zjistit, zda jsou jednotlivé generace motivovány odlišně. V teoretické části byla definována motivace a popsány jednotlivé motivační činitele. V rámci výkonové motivace byly charakterizovány dva typy zaměstnanců – ti, co jsou motivováni úspěchem a ti, co se obávají neúspěchu. V souvislosti s efektivním chováním v rámci organizace byly popsány tři typy motivačních struktur. Prostřednictvím Herzbergovy teorie dvoufaktorového modelu a Maslowovy hierarchické teorie potřeb byly definovány skupiny potřeb motivujících lidské jednání. V rámci teorií zaměřených na proces, poskytujících realističtější metody, jak motivovat lidi, bylo zjišťováno, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí. Motivace ve spojení se stimulací jsou dále popisovány jako nástroje k tomu, aby zaměstnanci vykonávali svou práci dobrovolně a efektivně.

Ve druhé kapitole je popsán manažer, jakožto vedoucí pracovník mající skrze motivaci vliv na výkon svých podřízených. V práci jsou popsány dovednosti dobrého manažera. Jednou z nich je umění komunikovat s lidmi. V další části jsou popsány tři odlišné styly vedení lidí, které manažer může uplatňovat.

V další kapitole je poukazováno na mezigenerační rozdíly, možný zdroj konfliktů na pracovišti. V souvislosti s tím byli obecně charakterizováni starší a mladší pracovníci a popsány jejich životní hodnoty.

V následující kapitole byl definován pojem „generace“. Jsou v ní popsány generace Baby Boomers, Generace X a Generace Y. V rámci jejich charakteristiky byly popsány jejich odlišnosti z hlediska hodnotové orientace, potřeb a motivace v soukromé i profesní oblasti. V souvislosti se stárnutím pracovní populace byl zmíněn Age Management zabývající se řízením věkové skupiny zaměstnanců.

V praktické části se pomocí průzkumu podařilo zjistit, že mezi jednotlivými generacemi skutečně existují rozdíly. Bylo zjištěno, jaké konkrétní benefity upřednostňuje generace Baby Boomers, jaké Generace X a Y. Bylo zjištěno, že obecně starší a mladší generace se liší především v názoru na stravenky, na úpravu pracovní doby a možnost práce z domova. Zatímco mladší pracovníci všechny tyto tři benefity řadí mezi ty významné, pro starší lidi jsou vcelku nezajímavé.

Naproti tomu významné rozdíly mezi generacemi nelze nalézt v odpovědích týkajících se ostatních zkoumaných benefitů a motivátorů, ani v míře zájmu o používání vlastních elektronických zařízení ve firemním prostředí, v preferovaném způsobu hodnocení a přítomnosti mezigeneračních konfliktů na pracovišti.

Výsledky průzkumu byly komentovány v diskuzi praktické části.

Předmětem dalšího průzkumu, navazujícího na výsledky praktické části, by se mohly stát důvody, proč starší generace nejeví velký zájem o takové benefity jako jsou stravenky, možnost úpravy pracovní doby a práce z domova.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50: metodická příručka*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, c2012, 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 774 s. ISBN 80-717-8303-X.

MATOUŠKOVÁ, Iveta. *Informační chování internetové generace a jeho důsledky pro vysokoškolské knihovny*. Brno, 2010. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/262929/ff_b/Informacni_chovani_internetove_genrace_a_jeho_dusledky_pro_vysokoskolske_knihovny.txt. Bakalářská diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce PhDr. Michal Lorenz.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2. Praha: Academia, 1998, 336 s. ISBN 80-200-0628-1.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 315 s. ISBN 80-716-9613-7.

SUCHÁNEK, Petr. *Analýza personální práce ve vybrané organizaci*. Brno, 2006. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ladislav Koubek.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 123 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

VAŠÍNOVÁ, Kateřina. *Evropská Generace Y v destinačním marketingu*. Brno, 2010. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/207275/esf_b/Bakalarska_prace.txt. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. Martin Šauer, PhD.

Velký sociologický slovník. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80718416411.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

GRAVETT, Linda a Robin THROCKMORTON. *Bridging the generation gap: how to get radio babies, boomers, Gen Xers, and Gen Yers to work together and achieve more: Kindle edition*. Franklin Lakes, NJ: Career Press, c2007.

HANEBERG, Lisa. *Coaching up and down the generations: Kindle edition*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers: ASTD Press, c2010.

KATZ, Robert L. *Skills of an effective administrator*. Boston, Mass: Harvard Business Press, 2009. ISBN 14-221-4789-4.

SUJANSKY, Joanne. *Keeping the Millennials Why Companies Are Losing Billions in Turnover to This Generation- and What to Do About It: Kindle edition*. John Wiley, 2009.

Seznam použitých internetových zdrojů

Age Management aneb jak využít svůj potenciál. VIPosobnosti.eu: i-magazín [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.viposobnosti.eu/inpage/age-management/>

Analysis of Variance Example. HOWELL, Ina Parks S. FLORIDA INTERNATIONAL UNIVERSITY. *Florida International University* [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www2.fiu.edu/~howellip/exanova.htm>

Co potřebuje zaměstnanec, aby vám vydělával peníze?. [online]. [cit. 2012-12-19]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/co-potrebuje-zamestnanec-aby-vam-vydelaval-peni>

Finové přistupují ke stárnoucí populaci aktivněji než Češi. *HR Expert* [online]. 2011 [cit. 2012-12-22]. Dostupné z: <http://www.hrexpert.cz/novinky/aktuality/finove-pristupuji-ke-starnouci-populaci-aktivneji-nez-cesi.html>

Generační války na pracovišti. [online]. [cit. 2012-12-19]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/business-rizeni-podniku/generacni-valky-na-pracovisti-5631>

IPSOS TAMBOR. *Postoje mladých lidí k problematice rovnosti mužů a žen: kvantitativní výzkum* [Powerpoint prezentace]. 2008 [cit. 20.12.2012]. Dostupné z: <http://www.genderstudies.cz/download/vyzkum%20EK.ppt>

Manažer. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-12-19]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEer>

Motivace. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-12-19]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>

One-way analysis of variance: The model. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 5.12.2012 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/One-way_analysis_of_variance#The_model

Pozdější odchod do penze bude od lidí vyžadovat víc učení i odvahy. *IDNES.cz* [online]. 2011, 22.3.2011 [cit. 2012-12-22]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/pozdejsi-odchod-do-penze-bude-od-lidi-vyzadovat-vic-uceni-i-odvahy-p91-/podnikani.aspx?c=A110321_144752_zamestnani_sov

Průzkum na trhu práce: Generační rozdíly podněcují produktivitu. *Podnikatel.cz* [online]. 2009, 1.9.2009 [cit. 2012-12-22]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/generacni-rozdily-podnecuji-produktivitu/>

Příchod generace Y na trh práce. *KarieraWeb.cz* [online]. 2.6.2009. 2009 [cit. 2012-12-19]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod>

Stárnoucí populace jako výzva pro ČR: startují mezinárodní aktivity zaměřené na pracovní uplatnění osob 50+ na trhu práce. *Personalista.com* [online]. 2010, 26.10.2010 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/starnouci-populace-jako-vyzva-pro-cr-startuji-mezinarodni-aktivity.html>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Adéla Příbylová

Obor: Andragogika

Forma studia:kombinovaná

Název práce: Generační rozdíly z hlediska motivace - generace Baby boomers, generace X a generace Y

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh:74

Celkový počet stran příloh:0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 13

Vedoucí práce: Mgr. Vlad'ka Fischerová-Katzerová