

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

**Inovativní přístupy k motivaci mladých talentovaných znalostních pracovníků,
kulturní odlišnosti**

Diplomová práce

Autorka: Bc. Adéla Kukulková

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2015

Čestné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci s názvem „Inovativní přístupy k motivaci mladých talentovaných znalostních pracovníků - kulturní odlišnosti“ zpracovala samostatně, pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce, paní doc. Ing. Jaroslavě Kubátové Ph.D., za odborné vedení a podporu při realizaci výzkumné části. Děkuji také všem partnerským institucím a respondentům, bez jejichž dobrovolného přispění by realizace výzkumu nebyla možná.

Anotace

Cílem práce je stanovení nejvýznamnějších motivačních faktorů pro talentované pracovníky generace Y, podle příslušnosti k národní kultuře a na základě zjištěných informací navržení aktualizace stávajících motivačních přístupů pro práci s touto kohortou. V teoretické části se věnujeme vlivu národní kultury na motivaci k práci znalostních pracovníků z generace Y. Zpracováváme generační odlišnosti této kohorty a uvádíme specifika znalostních pracovníků. Výzkumná část je tvořena sedmi případovými studii realizovanými v belgické, české, polské, portugalské, rakouské, rumunské a slovenské národní kultuře. Kvalitativními i kvantitativními výzkumnými metodami nacházíme nejvíce motivující motivační faktory pro skupiny respondentů, se kterými jsme pracovali. Syntézou získaných poznatků docházíme k názoru, že je nezbytné aktualizovat uplatňované přístupy k pracovní motivaci znalostních pracovníků. Navrhujeme tedy aktualizace používaných motivačních přístupů.

Klíčová slova: Generace Y, národní kultura, motivace k práci, znalostní pracovník

Annotation

The aim of this paper is to determine the most motivating factors for Generation Y knowledge workers and according to their national culture and based on proposed information the goal is to propose an update of existing motivation approaches for the work with this cohort. The theoretical part is dedicated to the subject of influence of national culture on knowledge worker's motivation to work. We present generational differences of this cohort and we describe knowledge workers specifics. The research part is composed of seven case studies realized in Belgian, Czech, Polish, Portuguese, Austrian, and Romanian and Slovak national culture. Using quantitative and qualitative research methods we identify the most motivational factors applicable for groups of respondents with whom we have worked. Synthetizing gained knowledge we find out that it's necessary to update approaches used to the work motivation of knowledge workers. We therefore propose updates of those motivational approaches.

Key words: Generation Y, national culture, work motivation, knowledge worker

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 1 |
| 1. Vliv národní kultury na pracovní motivaci | 3 |
| 1.1. Motivační přístupy zohledňující vliv národní kultury | 7 |
| 2. Kulturní a generační odlišnosti kohorty Y | 11 |
| 2.1. Generace Y na trhu práce..... | 12 |
| 2.1.1. Podoba práce | 12 |
| 2.1.2. Sociální chování | 13 |
| 2.1.3. Technika a inovace..... | 14 |
| 2.1.4. Organizační kultura | 15 |
| 2.2. Atraktivita generace Y pro zaměstnavatele..... | 15 |
| 3. Specifika znalostních pracovníků..... | 17 |
| 3.1. Vymezení pojmů | 17 |
| 3.2. Role znalostních pracovníků | 18 |
| 3.3. Specifika mladých znalostních pracovníků..... | 19 |
| 4. Potřeba aktualizace motivačních přístupů | 23 |
| Výzkumná část..... | 24 |
| 5. Cíl a metody výzkumu..... | 25 |
| 6. Výzkumné nástroje | 26 |
| 6.1. Dotazník | 26 |
| 6.2. Řízený rozhovor | 27 |
| 7. Případové studie | 30 |
| 7.1. Případová studie z belgické národní kultury..... | 31 |
| 7.1.1. Socioekonomická charakteristika Belgie | 31 |
| 7.1.2. Partnerská instituce a průběh sběru dat v Belgii | 32 |
| 7.1.3. Nejvýznamnější motivační faktory pro respondenty z belgické národní kultury..... | 33 |

| | | |
|--------|--|----|
| 7.1.4. | Souhlas belgických respondentů s tvrzeními v dotazníku..... | 33 |
| 7.1.5. | Analýza řízeného rozhovoru v belgické národní kultuře | 33 |
| 7.1.6. | Závěr belgické případové studie a formulace doporučení pro inovaci motivačních přístupů..... | 34 |
| 7.2. | Případová studie z české národní kultury..... | 37 |
| 7.2.1. | Socioekonomická charakteristika České republiky..... | 37 |
| 7.2.2. | Partnerská instituce a průběh sběru dat | 38 |
| 7.2.3. | Nejvýznamnější motivační faktory pro respondenty z české národní kultury | 38 |
| 7.2.4. | Souhlas s tvrzeními v dotazníku..... | 40 |
| 7.2.5. | Analýza řízeného rozhovoru v české národní kultuře | 41 |
| 7.2.6. | Závěr české případové studie a formulace doporučení pro inovaci motivačních přístupů..... | 43 |
| 7.3. | Případová studie z polské národní kultury | 46 |
| 7.3.1. | Socioekonomická charakteristika Polska | 46 |
| 7.3.2. | Partnerská instituce a průběh sběru dat v Polsku | 47 |
| 7.3.3. | Nejvýznamnější motivační faktory pro respondenty z polské národní kultury..... | 47 |
| 7.3.4. | Souhlas polských respondentů s tvrzeními v dotazníku..... | 49 |
| 7.3.5. | Analýza řízeného rozhovoru v polské národní kultuře | 50 |
| 7.3.6. | Závěr polské případové studie a formulace doporučení pro inovaci motivačních přístupů..... | 51 |
| 7.4. | Případová studie z portugalské národní kultury..... | 54 |
| 7.4.1. | Socioekonomická charakteristika Portugalska..... | 54 |
| 7.4.2. | Partnerská instituce a průběh sběru dat v Portugalsku..... | 55 |
| 7.4.3. | Nejvýznamnější motivační faktory pro respondenty z portugalské národní kultury..... | 55 |
| 7.4.4. | Souhlas portugalských respondentů s tvrzeními v dotazníku | 56 |

| | | |
|--------|---|----|
| 7.4.5. | Analýza řízeného rozhovoru v portugalské národní kultuře | 58 |
| 7.4.6. | Závěr portugalské případové studie a formulace doporučení pro inovaci motivačních přístupů..... | 59 |
| 7.5. | Případová studie z rakouské národní kultury | 62 |
| 7.5.1. | Socioekonomická charakteristika Rakouska | 62 |
| 7.5.2. | Partnerská instituce a průběh sběru dat v Rakousku | 63 |
| 7.5.3. | Nejvýznamnější motivační faktory pro respondenty z rakouské národní kultury..... | 63 |
| 7.5.4. | Souhlas rakouských respondentů s tvrzeními v dotazníku..... | 64 |
| 7.5.5. | Analýza řízeného rozhovoru v rakouské národní kultuře | 66 |
| 7.5.6. | Závěr rakouské případové studie a formulace doporučení pro inovaci motivačních přístupů..... | 67 |
| 7.6. | Případová studie z rumunské národní kultury..... | 70 |
| 7.6.1. | Socioekonomická charakteristika Rumunska..... | 70 |
| 7.6.2. | Partnerská instituce a průběh sběru dat v Rumunsku..... | 71 |
| 7.6.3. | Nejvýznamnější motivační faktory pro respondenty z rumunské národní kultury..... | 72 |
| 7.6.4. | Souhlas rumunských respondentů s tvrzeními v dotazníku | 72 |
| 7.6.5. | Analýza řízeného rozhovoru v rumunské národní kultuře | 72 |
| 7.6.6. | Závěr rumunské případové studie a formulace doporučení pro inovaci motivačních přístupů..... | 73 |
| 7.7. | Případová studie ze slovenské národní kultury | 76 |
| 7.7.1. | Socioekonomická charakteristika Slovenska | 76 |
| 7.7.2. | Partnerská instituce a průběh sběru dat na Slovensku..... | 77 |
| 7.7.3. | Nejvýznamnější motivační faktory pro respondenty ze slovenské národní kultury..... | 77 |
| 7.7.4. | Souhlas slovenských respondentů s tvrzeními v dotazníku | 79 |
| 7.7.5. | Analýza řízeného rozhovoru ve slovenské národní kultuře | 80 |

| | |
|--|-----|
| 7.7.6. Závěr slovenské případové studie a formulace doporučení pro inovaci motivačních přístupů..... | 81 |
| 8. Komparace výstupů případových studií a návrh motivačních přístupů pro skupiny respondentů ze sedmi národních kultur | 84 |
| 9. Závěr..... | 98 |
| 10. Resume | 101 |
| Seznam literatury a zdrojů | 103 |
| Seznam tabulek a grafických vyobrazení | 110 |
| Seznam zkratk | 112 |
| Přílohy..... | I |

Úvod

Cílem práce je stanovení nejvýznamnějších motivačních faktorů pro talentované pracovníky generace Y, podle příslušnosti k národní kultuře a na základě zjištěných informací navržení aktualizace stávajících motivačních přístupů pro práci s touto kohortou.

Motivem zpracování tématu pojednávajícího o motivaci mladých znalostních pracovníků z různých národních kultur je identifikovaná potřeba změny motivačního systému určeného pro talentované pracovníky [55]. Autoři současných motivačních teorií se věnují mimo jiné možnosti zefektivnění motivačního úsilí díky využití generačních charakteristik [26]; [1]; [76], nebo díky reflexi národně-kulturních specifík pracovníků [37]; [77]; [18], [17] v této práci postupujeme za využití obou pohledů – národně-kulturního i generačního.

Práce je rozdělena na teoretickou a výzkumnou část. Teoretická část přináší rozbor tématu za pomoci odborné literatury v tištěné i elektronické podobě. Použita je deskriptivní a analytická metoda.

Následuje výzkumná část práce, ve které identifikujeme preference v oblasti volby motivačních faktorů u mladých znalostních pracovníků generace Y ze sedmi národních kultur: belgické, české, polské, portugalské, rakouské, rumunské a slovenské. Při sběru dat jsme spolupracovali se sedmi univerzitami, jimiž jsou: Univerzita Palackého v Olomouci (Olomouc, Česká republika), Universitatea Nicolae Titulescu (Bukurešť, Rumunsko), Instituto Polytécnico (Santarém, Portugalsko), Université Libre de Bruxelles (Brusel, Belgie), Křesťanská Univerzita (Poprad, Slovensko), Wirtschaftsuniversität Wien (Vídeň, Rakousko) a Uniwersitet Opolski (Opole, Polsko). Partnerskou institucí se díky mezinárodní skupině respondentů z řad mladých vědců, stala také Akademie Věd České republiky. Spolupráce se všemi partnery byla založena na zcela dobrovolné bázi.

Respondenti výzkumu se účastnili kvantitativního dotazníkového šetření, kterému předcházel pre-test v české národní kultuře. Data kvantitativní povahy jsou doplněna výsledky řízených skupinových rozhovorů realizovaných v jednotlivých národních kulturách. Celkově jsme analyzovali 215 dotazníků a 504 minut audio

záznamů z řízených rozhovorů. Primárními zdroji této části jsou dotazníkové šetření a řízené rozhovory se skupinami studentů. Výsledky výzkumné části jsou prezentovány formou případových studií. Součástí je také formulace konkrétních doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů určených pro mladé znalostní pracovníky generace Y ze sedmi evropských národních kultur. Za účelem naplnění cíle práce jsme zvolili analytickou a komparativní metodu.

Závěrem se věnujeme komparaci a syntéze poznatků z teoretické a výzkumné části.

Práce vznikla za účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum udělené roku 2013 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Grant nese název: Inovativní přístupy k motivaci mladých talentovaných znalostních pracovníků – kulturní odlišnosti, FF_2013_007.

Přínosem této práce je kombinace národně-kulturního a generačního pohledu na téma motivace znalostních pracovníků. Předpoklad o odlišnosti volby motivačních faktorů mezi jednotlivými skupinami respondentů ověřujeme v podobě sedmi případových studií, jejichž výsledky nám pomáhají formulovat konkrétní doporučení pro inovaci motivačních přístupů. Vzhledem k rozsahu výzkumu, předkládáme výsledky platné pouze pro dané skupiny respondentů.

Magisterská diplomová práce volně navazuje na bakalářskou práci autorky.

1. Vliv národní kultury na pracovní motivaci

Národní kultura se promítá do všech aspektů našeho života. V této kapitole sledujeme, zda a jaký má vliv na pracovní motivaci jedinců. V úvodní části této kapitoly definujeme klíčové pojmy, níže se věnujeme konkrétnímu pohledu na národní kulturu. Vycházíme z výzkumu Geerta Hofstede a jeho spolupracovníků. Právě jeho výzkumy se velmi často stávají zdroji při hledání vlivu národní kultury na různá témata nejen v pracovním ale také osobním životě pracovníků.

Prvním pojmem, který je potřeba vymežit, je pracovní motivace. Motivaci v obecném pojetí můžeme považovat za „hnací motor“ veškerého chování. K určitému chování jsme vždy motivováni určitými motivačními faktory. Specifickým druhem motivace je pracovní motivace. Podle Vtípila je pracovní motivace *„jev, který se vyskytuje ve složitých souvislostech vnitřního a vnějšího prostředí, v komplexu vzájemně závislých, podmiňujících se a proměnlivých činitelů. Je to jev systémové povahy, jehož plné porozumění vyžaduje porozumět jednotlivým elementům a jejich vzájemné interakci.“* [88]

Národní kultura je v obecném pojetí označením veškerých lidských projevů v rámci jednoho národa. Lze jí popsat veškeré chování lidí [79]. Dle Nového ředstavuje soubor chování, jednání, názorů a postojů společný pro skupinu jedinců patřící k jednomu národu [64].

Kolman uvádí, že se obecně předpokládá, že rozdíl mezi kulturami spočívá v rozdílech *ve sdílených hodnotách jednotlivých kulturních společenství*. Toto se týká také potřeb, jejichž uspokojování je přeloženo do motivace jedince. Potřeby jsou zasazeny do rozvinutého kulturního kontextu a jejich uspokojování je tedy s národní kulturou úzce spojeno [43].

Hofstede, z jehož přístupu vycházíme, vymezuje národní kulturu jako *„kolektivní naprogramování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny od druhé“* [32, s. 14]. Odlišnosti národní kultury zasahují také do vzorců chování jedinců a zároveň tedy do jejich motivačních preferencí.

Kultury mohou být charakterizovány podle dimenzí. Mezi nejvýznamnější teoretiky patří Trompenaars s Hampden Turnerem, kteří stanovili sedm dimenzí kultury [83], nebo House, Javidan et al., kteří stanovili dimenzí devět [36]. Nejdostupnější

a nejčastěji aktualizovaný je však přístup Geerta Hofstede. Nástroje pro srovnávání národních kultur jsou užitečné nejen pro teoretiky, ale také v manažerské praxi. Také proto, v této práci vycházíme z Hofstedeho pojetí národní kultury a k charakteristice jednotlivých kultur přistupujeme prostřednictvím dimenzí, které byly stanoveny na základě rozsáhlého výzkumu ze sedmdesátých let a jeho pozdějších replikací. V následujících odstavcích uvádíme charakteristiky všech šesti dimenzí národní kultury Geerta Hofstede.

1) *Power Distance Index (PDI)*

Hofstede definuje index PDI jako „...rozsaň, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovnoměrně.“ [32, s. 45] Vzdálenost moci na pracovišti se projevuje organizačním uspořádáním, manažerskými styly, výší mzdy, ochotou se dále vzdělávat, v podmínkách ke kariéernímu růstu, statutem jednotlivých profesí a kompetencemi pracovníků. [32].

2) *Individualism vs. Collectivism (IDV)*

Dimenze Individualismus versus Kolektivismus je v Hofstedeho výzkumu definována následovně: „*Individualismus přísluší společnosti, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak, přináleží ke společnosti, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost.*“ [32, s. 66] pro kolektivistické kultury jsou velmi důležité vztahy na pracovišti. Manažer neřídí své jednotlivé podřízené, řídí je jako celek, protože pracovníci jsou natolik semknutí společnými zájmy, že je obtížné je od sebe oddělit. V individualistické kultuře jsou pracovníci převážně samostatnými jednotkami, které výrazněji spojuje jen náplň jejich práce [33].

3) *Masculinity vs. Femininity (MAS)*

Tato dimenze rozlišuje feminní a maskulinní hodnotové zaměření společnosti. „*Maskulinita se vztahuje na společnost, ve kterých jsou sociální role jasně odlišeny (tj., od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíše mírné, jemné a orientované na kvalitu života); feminita se vztahuje na společnost, ve kterých se sociální role*

překrývají (tj., jak o mužích, tak i o ženách, se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života).“ [32, s. 97] Maskulinní společnost dává například přednost výdělku, uznání, kariérnímu postupu a výzvám. Kdežto feminní společnost klade důraz, mimo jiné, na dobrý vztah s nadřízeným, přínosnou spolupráci s kolegy a jistotu zaměstnání [32].

4) *Uncertainty Avoidance (UAI)*

Další z Hofstedeho dimenzí popisuje „*stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou, nebo neznámými situacemi.*“ [32, s. 131]. Hofstede k této dimenzi uvádí, že kultury, které se nebojí budoucnosti a jsou ochotny riskovat, je vhodné motivovat výkonovými prostředky motivace. Kultury obtížně snášející komplexnost a nejistotu současného světa je naopak efektivnější motivovat motivačními faktory spjatými s jistotou [32].

5) *Long-Term Orientation vs. Short-Term Normative Orientation (LTO)*

Dimenze sleduje způsob, jak se jednotlivé národní kultury vypořádávají s minulostí a současností. Uvádíme definici této dimenze: „*Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny; zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachování ‚tváře‘ a plnění společenských závazků.*“ [32, s. 162] Společnosti s nízkým LTO udržují tradice, změny ve společnosti přijímají s nedůvěrou. Naopak kultury s vysokým LTO jsou více pragmatické, pružně reagují na změny a aktivně se chystají na budoucnost [33].

6) *Indulgence vs. Restraint (IVR)*

Dimenze Indulgence versus Restraint byla nalezena na základě Minkovy analýzy dat z World Values Survey (WVS). V Cultures and Organisations je definována následovně: „*Indulgence (volnost) je tendencí k relativně volnému povolení uspokojování základních a přirozených lidských tužeb týkajících se užívání si života a zábavy. Na opačném pólu, Restraint (omezování) vyjadřuje přesvědčení, že takovéto uspokojení musí být omezováno a regulováno přísnými společenskými normami.*“ [34, s. 281]

Je patrné, že národní kultura ovlivňuje volbu motivačních faktorů [46]. Pracovníci z různých národních kultur budou mít různé motivační profily – budou motivováni odlišnou skladbou motivačních faktorů. Což potvrzuje Nakonečný, který uvádí, že pracovní motivace je výsledkem působení vnitřních a vnějších „*hnacích podmínek*“ [62, s. 122]. Nakonečný označuje výsledek tohoto působení jako motivační profil. Motivační profil je individuální, pro každého jedince specifický a v čase relativně stálý rys osobnosti [62]. Projevují se v něm také vyznávané hodnoty a inklinace k nim pak činí rozdíl mezi národními kulturami [32]. Z tohoto tvrzení vyvozujeme, že národní kultura má vliv na pracovní motivaci.

Steers a Sanchez-Runde, uvádí, že národní kultura ovlivňuje preferenci motivačních faktorů v oblasti sebepojetí jedince (potřeby, hodnoty), norem (striktní dodržování pravidel, volná organizace práce) které se vztahují také k etice, rozdělení moci ve společnosti a vyrovnávání se s nejistotou. Národní kultura dále podle těchto autorů souvisí s podobou pracovního prostředí, organizací práce a orientaci ve vnějších podmínkách (např. dle PEST analýzy) [77].

Podle Lévy-Leboyera má na pracovní motivaci vliv také manažer, či leader [39]. Jeho chování a jednání je také ovlivněno národní kulturou. Což dokládá například Bakardzhieva, která dochází k závěru, že národní kultura ovlivňuje chování pracovníků – manažerů a jejich podřízených, na všech úrovních, zejména pak při organizaci práce a na úrovni vytváření organizační kultury [4].

Hodnoty sdílené národní kulturou ovlivňují v nejrůznějších situacích pohled a preference jednotlivce. Tím pádem ovlivňují také jeho chování a motivační preference [19]. Hofstede dodává, že neovlivňuje jen chování, ale také pohnutky které k němu vedou [34, s. 315].

Vzhledem k těmto poznatkům je vhodné v procesu pracovní motivace zohlednit národní kulturu pracovníků. Citlivý přístup k národně-kulturním odlišnostem je podle Livermorea předpokladem úspěchu v dnešním světě [51].

V následující podkapitole se věnujeme motivačním přístupům, které zohledňují vliv národní kultury na motivaci.

1.1. Motivační přístupy zohledňující vliv národní kultury

Velikost pracovní motivace ať už u jednotlivců, nebo celých týmů výrazně ovlivňuje celkový výkon organizace. K jejímu udržení a navýšení existuje mnoho přístupů. V této podkapitole se věnujeme motivačním přístupům, které reflektují generační a kulturní specifika pracovníků.

Velmi známou a stále aktuální teorií pracovní motivace, Herzbergova dvoufaktorová teorie [31]. Herzberg rozdělil motivační faktory na vnější a vnitřní. Vnější faktory motivace jsou zajišťovány okolím motivovaného a slouží pro zaměstnavatele jako návod, jak vytvořit svým pracovníkům příznivé pracovní podmínky. Na druhou stranu vnitřní motivační faktory přispívají ke spokojenosti pracovníků (job satisfaction). Jedná se o motivační faktory týkající se samotné náplně práce [75]. Četné studie prokázaly, vliv na motivaci pracovníků mají oba dva typy motivačních faktorů – vnitřní i vnější.

Lahoud dále zjistil, že motivační faktory pozitivně korelují se vzděláním a životními zkušenostmi jedince [48]. Studie Japanese Electrical(...) ¹ se soustředí na generační rozdíly v preferenci motivačních faktorů a ukazuje, že starší pracovníci s více zkušenostmi jsou k práci více motivovaní, než pracovníci mladí [40]. Zajímavý je také výzkum Garma a Ringera, který se věnuje rozdílům v preferenci vnitřních a vnějších rozdílů u generace X a Y. Generace Y podle této studie inklinuje spíše k vnějším faktorům motivace [26]. Hlavním výsledkem výzkumu Alleyho, který se věnoval podobnému tématu, je zjištění, že jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů pro generaci Y jsou projevy úspěchu a uznání [1]. Také výzkum Work Preference Inventory navrhuje, aby se zaměstnavatelé při motivování pracovníků generace Y soustředili zejména na vnější faktory motivace, neboť jsou méně motivováni faktory vnitřními [76]. Herzbergova teorie motivace je tedy aplikována na téma generačních rozdílů mezi pracovníky.

Dalším faktorem při motivování pracovníků, který by organizace měly brát v úvahu, jsou motivační preference pracovníků založené na jejich národní kultuře. Koncept generačních rozdílů je sice univerzální, ale je nutné jej upravit pro každou národní kulturu zvlášť. Jak uvádí Ingo a Fiona, model platný pro Ameriku má jen malý význam pro řízení pracovníků v Číně [37]. Práce s lokálními specifiky je kritická nejen při volbě stylu řízení, ale také při tvorbě schémat odměňování a stanovování vlastní

¹ Plný název: Japanese Electrical and Electronic Manufacturing Companies Mohani

podoby odměn. Manažeři musí nutně reflektovat kulturu, pro kterou motivační schémata tvoří. Mnozí odborníci se domnívají, že reflexe kulturních specifík může být rozdílem mezi úspěšným motivačním přístupem a selháním (např. Livermore [51]). A právě proto, vstupuje na sklonku dvacátého století do teorií motivace multikulturalismus [47].

Významnými zastánci multikulturního přístupu k pracovní motivaci jsou Steers a Sanchez-Runde, kteří uvádí, že pracovní motivace je závislá na společností vštípených normách a hodnotách [77]. Pozici hodnot v motivačním procesu znázorňuje například Lockeho schéma [52]:



Obrázek č. 1: Locke - Schéma motivačního procesu

Základní potřeby jedince jsou jeho hodnotami pozměněny až do podoby cíle, či záměru, od kterého se odvíjí výkon činností, které jedinec podniká s cílem uspokojení svých potřeb. Je-li výkon správný/ dostatečný, přichází odměna a potřeby jsou saturovány. Výsledkem tohoto procesu je poté spokojený, motivovaný jedinec.

Steers a Sanchez-Runde ve svých studiích dále předpokládají, že podobu pracovní motivace utváří také socioekonomické podmínky [77]. Tuto myšlenku dále rozvinuli Peterson a Quintanilla, kteří propojili faktory vnitřní motivace s podobou vládního zřízení, ve kterém jedinci žijí (např. flexibilní vs. byrokratické řízení) [67]. Erez poté přímo popisuje jaký vliv má národní kultura na hodnoty a cíle jedinců [18].

Erez uvádí, že lidé jednájí a odvozují svou motivaci k práci ze dvou pohledů – vnitřního a vnějšího [18]. Zde nacházíme styčné body s výše uvedenou Herzbergovou dvou-faktorovou teorií motivace. Vnitřní pohled je zastoupen osobními normami, názory a zkušenostmi. Vnější pohled je ovlivněn standardy, hodnotami, normami a pravidly společnosti. Vnější faktory jsou sdíleny všemi členy dané společnosti a jsou tvořeny kulturními hodnotami [18]. Pokud tedy motivační přístup funguje v jedné národní kultuře, nemusí nutně fungovat v kultuře jiné.

Erez vyvinul kognitivní model pracovní motivace, který reflektuje faktor vlivu národní kultury. Tento model zkoumá účinnost různých motivačních technik kulturním náhledem. Hovoří o multi-úrovňovém přístupu k pracovní motivaci, kognitivním modelů pracovní motivace, modelu pracovní motivace založeném na reflexi kulturních

odlišností a o efektivitě uplatnění motivačních technik napříč kulturami [18]. Vzhledem k zaměření této práce zde uvádíme pouze poznatky přímo se vztahující ke kulturnímu přístupu k pracovní motivaci.

Kultura utváří vnitřní hodnoty a normy chování svých příslušníků (viz kapitola 1). Bandura uvádí, že tyto hodnoty a normy jsou dále reprodukovány – předávány z jedné generace na druhou díky procesům sociálního učení. Význam hodnot se mezi kulturami různí a různí se tedy i chování jedinců [3]. Odlišné hodnoty a chování se poté promítají také do pracovního prostředí. Od těchto hodnot je odvozena také pracovní motivace. Erez uvádí, že pro hodnocení vhodnosti motivačních technik jsou významné zejména dimenze národní kultury vypovídající o sociálních vazbách a vztazích v dané kultuře a o struktuře rozdělení moci – dle Geerta Hofstede jsou tedy nejvíce vypovídající dimenze IDV a PDI² [18].

Kulturní přístup k pracovní motivaci Ereze, se zakládá na čtyřech prvcích, jimiž jsou: self, kultura, motivační přístupy (účinnost a konzistence motivačních praktik) a chování pracovníků.

Self: podle tohoto modelu jsou self-regulační procesy funkční pro rozvoj a udržení pozitivní sebe prezentace jedince. Během tohoto procesu jsou vnější i vnitřní vlivy vyhodnocovány na základě jejich působení na pocit vlastní hodnoty a blahobytu. Pozitivní obraz vlastního já je pak udržován pocitem užitečnosti, duševního povznesení a soudržnosti [18].

Kultura: Kultura zasahuje do motivačního profilu jedince hodnotami, které jsou ovlivněny jak jeho vnitřními normami a tak kulturními hodnotami společnosti. Kulturní hodnoty určují, jak se má jedinec chovat a kým má být. Což znamená, že kultura ovlivňuje sebepojetí jedince [18].

² *Kulturní dimenze mohou být použity také při předpovědích individuálního výkonu a spokojenosti v práci [35], k posílení loajality pracovníků [50]; [71], přípravě organizace na změny [30]; [50], komunikaci [75], vyjednávání [29] a nepřímo také ke zvýšení výkonu organizace [5].*

Vztah mezi národní kulturou a pracovní motivací byl zkoumán v mnoha studiích. Příkladem je výzkum Kelly, Whatley a Worthley ve kterém byl zjišťován vztah mezi úspěchem organizace a pracovní motivací jejich zaměstnanců ve třech východních a třech západních kulturách [41].

Motivační přístupy: Motivační přístupy si kladou za cíl zvýšit zapojení zaměstnanců do plnění společného organizačního cíle. Podporují jejich ochotu věnovat tomuto cíli svou fyzickou a psychickou kapacitu. Čtyřmi základními a v současnosti používanými motivačními přístupy jsou: teorie odměňování, teorie nastavování cílů, obohacování práce a management kvality. Úspěch použití motivačních přístupů závisí na tom, nakolik jsou v souladu s hodnotami jedince (self) a kultury. Pozitivně vnímané motivační přístupy mají za důsledek pozitivní vliv na chování pracovníků, jejich výkon a angažovanost [18].

Pracovní chování: Je odrazem jak objektivních tak subjektivních kritérií. Objektivními kritérii mohou být například následující: velikost výkonu, jeho kvalita, četnost absenteismu, fluktuace a také chování mezi kolegy. Subjektivní kritéria zahrnují: postoje, ocenění, motivaci a angažovanost [18].

Spojení mezi kulturou, self, motivačními přístupy a výkonem je možné vyjádřit následovně: Hodnoty kultury ovlivňují podobu self, ty, které jsou zvnitřněné, se odráží v percepci motivačních přístupů. Pozitivně hodnocené motivační přístupy pak ovlivňují pracovní chování žádoucím směrem, podporují angažovanost a výkon pracovníků. Naopak negativně vnímané motivační přístupy, které neodráží hodnoty jedince a kultury mají jen malý efekt na jeho výkon [18]. Manažerské přístupy, které jsou pro jednu kulturu vysoce motivační, pak nemusí pozitivně působit na kulturu odlišnou.

Velmi ceněné jsou motivační přístupy, které podporují zapojení a angažovanost pracovníků. Angažovanost může být v závislosti na hodnotách kultury posilována [18]:

- Konstantními spravedlivými odměnami za výkon, nebo mimořádnými odměnami za výkon.
- Posilováním týmové práce, nebo oceňováním individuálního výkonu.
- Důrazem na posilování vnitřních motivačních faktorů, nebo posilováním vnějších faktorů motivace.

Pozitivní vliv použitých motivačních přístupů je ovlivněn self a kulturními hodnotami [18]. Pracovní motivace je tedy ovlivněna jak kulturními, generačními, tak ekonomickými vnějšími vlivy a okolnostmi. Na základě měření ekonomických a národně kulturních indexů můžeme předpokládat, jaká motivační strategie má být pro danou národní kulturu zvolena. Zajímavý je také pohled na specifika generací – po úvodu k termínu „generace“ se věnujeme aktuálnímu tématu odlišnosti generace Y.

2. Kulturní a generační odlišnosti kohorty Y

Pojmem generace rozumíme skupinu osob, která se socializovala přibližně ve stejném věku a jejich vývojové etapy jsou tedy poznamenány přibližně stejnými sociálními událostmi a vlivy. [39] Vycházíme-li z této definice, pak můžeme tvrdit, že lze pozorovat rozdíly mezi generací Y jedné národní kultury a stejnou generací odlišné národní kultury. Ale zároveň vyvozujeme, že daná generace vykazuje společné rysy – např. způsob myšlení, chování a jednání.

V této práci vycházíme ze sociologického přístupu, kdy je generace definována souborem sociálních událostí které mají vliv na vývoj a podobu jejich socializace [39]. Jako synonymum lze vnímat také demografický pojem kohorta. V současnosti nalezneme ve společnosti sedm žijících generací. Jsou jimi:

| Generace | Narození | Vybrané znaky generace |
|-----------------------|-------------|---|
| Generace Hrdinů | 1901 - 1924 | Týmová práce, sdílené hodnoty, inovace |
| Generace Budovatelů | 1925 - 1942 | Obnova společnosti |
| Generace Baby Boomers | 1943 – 1960 | Uvolnění, kariéra |
| Generace X | 1961 - 1981 | Různorodost, mezinárodní spolupráce |
| Generace Y | 1982 – 1994 | Technologie, aktivita |
| Generace Z | 1995 – 2010 | Jistota, vzdělání, sdílení |
| Generace Alfa | 2011 - ? | Nejvzdělanější generace, vysoké požadavky |

Tabulka č. 1: Sedm žijících generací [46], upraveno

Po nezbytném vymezení pojmu „generace“ se dále věnujeme charakteristice generace Y optikou pracovního trhu. Pro definování generace Y na pracovním trhu jsou zajímavé (mimo jiné) např. studie PWC [69], Ericson [20], či Manpower [56]. Velké množství studií a publikací o pracovním chování příslušníků generace Y dokazuje její odlišnost od předchozích i následujících kohort [57], [44], [24].

Z hlediska naší práce je velmi důležité uvědomit si, že následující charakteristiky generace Y (či Millennials) vychází zejména z cizojazyčných zdrojů – autoři jsou především Angličané, Australané a Američané. Studie pracovního chování generace Y jsou tedy vztažné především ke kohortám z těchto zemí a nemusí být zcela platné pro ostatní národní kultury.

2.1. Generace Y na trhu práce

Generace Y bude v roce 2025 tvořit nejvyšší procento produktivní síly ve společnosti. Pracovní trh by měla naplňovat přibližně do roku 2020, velká část generace Y (připomeňme, že za generaci Y označujeme osoby narozené mezi lety 1982 a 1994) již na pracovní trh vstoupila [70]. Do roku 2050 počet práce schopných obyvatel celosvětově klesne o 48 milionů a generace Y tedy bude hrát v ekonomice zcela zásadní roli [45]. Tuto změnu pocítí zvláště silně zejména organizace ve veřejném sektoru, proto by zaměstnavatelé měli zvažovat, jak získat ty nejlepší pracovníky z nastupující generace [45].

Tato generace se nebojí měnit zaměstnavatele. Během svého života jich má v plánu vyměnit více než šest [68], [72]. Proto, aby byli zaměstnavatelé schopni si tuto pracovní sílu udržet, je nezbytné, aby jí porozuměli. Potřebu porozumět generaci Y ukázal průzkum společnosti Reed. Výsledky jsou pro zaměstnavatele znepokojivé. Celkem 52% zaměstnanců uvedlo, že nejsou spokojeni se stávajícími zaměstnaneckými benefity, přičemž více než 14% zaměstnanců v tomto výzkumu uvádí, že benefity jsou pro ně velmi důležité při rozhodování se o přijetí nové pracovní nabídky. Zajímavé je, že 83% dotázaných zaměstnavatelů si myslelo, že benefity, které pracovníkům poskytují, jsou atraktivní a generace Y je s nimi spokojena [72]. V následujících odstavcích uvádíme některé z pohledů na organizační chování generace Y. Postupně se věnujeme tématům: podoba práce, sociální chování, technika a inovace, organizační kultura.

2.1.1. Podoba práce

Generace Y klade odlišné nároky na samotnou podobu práce. Preferuje kreativní práci, při které bude schopna uplatnit svou osobnost. V práci se chtějí seberealizovat, což s osobností úzce souvisí. Pracovníci této generace, kteří buď již vstoupili, nebo se chystají vstoupit, hledají smysluplnou práci, která bude přínosem pro ně, pro organizaci i společnost [65]. Kariéra není primárním „hnacím motorem“ (jako tomu bylo u předchozích generací), kariérní rozvoj je nicméně důležitý. Ideální je, pokud jde profesní a osobní rozvoj ruku v ruce [85]. Tato generace je schopna se své práci plně oddat. Nestává se však součástí její identity (např. již není striktně požadováno

oslovovat lékaře „pane doktore“ i mimo ordinaci). Práce by měla být v souladu s jejich osobním životem – přestává existovat jasná hranice [65].

Generace Y reaguje na pracovní e-maily ve svém volném čase a naopak v práci řeší také své osobní záležitosti. Možná částečně proto preferují svobodu v práci a často se stávají živnostníky. V hlavním pracovním poměru je jim sympatický uvolněný přístup nadřízeného [70].

2.1.2. Sociální chování

Sociální chování generace Y je na pracovišti jiné od chování předchozích generací. Hledá organizaci, ve které nalezne přátelské pracovní prostředí a sama jej zároveň pomáhá vytvářet. A to především díky své otevřenosti, ochotě sdílet zážitky a informace. Nebojí se vyjádřit svůj názor, ale zároveň odlišným názorům svých kolegů naslouchá [85]. V důsledku pracovní mobility se na pracovišti setkává mnoho národních kultur a jejich spolupráce (v ideálním případě) vytváří synergický efekt [46]. Přátelské, či vstřícné, pracovní prostředí ale není jen o atmosféře na pracovišti a vztahu s kolegy. Důležité jsou také fyzické podmínky práce a vizuální podoba pracoviště [85]. Již jsme zmínili, že generace Y preferuje flexibilní práci. Tato preference se týká také pracovního prostředí. Uzavřené kanceláře již nejsou symbolem dobrého pracovního místa. Mnoho mladých pracovníků má své místo v otevřených, open-space kancelářích [85].

Kritériem sociálního statusu se stává vzdělanost – mladá generace upouští od kritéria finančního zázemí. Tato změna se promítá také so motivačních preferencí mladých znalostních pracovníků – pozitivně je vnímáno např. vzdělávání [74].

Vzhledem k tomu, že generace Y tráví v práci 8-12 hodin denně (minimálně), je velmi důležité jak vnímá své nadřízené a kolegy. Kolegové jsou vnímáni jako známí, či přátelé, se kterými je vhodné udržovat také mimopracovní vztahy. Ve velkých firmách (např. V českém prostředí např. CSC, Accenture...) vznikají zaměstnanecké sportovní týmy [11]. Generace Y nevnímá své nadřízené jako jedince s vysokou autoritou (jim nadřazené), vnímají je jako zkušenější partnery, mentory a leadery. Díky tomu, je vnímají jako součást pracovního týmu, ne jako entitu, která je řídí zvenčí [70].

Týmová práce je generaci Y vlastní. Již při vzdělávání se mnoho z nich setkala s týmovým způsobem práce a tak aplikace již naučeného není v pracovním prostředí

problém. Pracovníci generace Y se cítí dobře také v interkulturních týmech, ve kterých mohou sdílet různé zkušenosti, znalosti a úhly pohledu [63]. Bonusem je zpravidla komunikace v cizím jazyce. Spolupracují také ve virtuálních týmech, kde díky technologiím mizí geografické i časové hranice spolupráce. Typicky se v těchto týmech pracuje na časově omezených projektech, které vyžadují expertní řešení [61]. Díky již uvedené možnosti práce odkudkoliv není tak nákladné takovéto týmy vytvořit.

2.1.3. *Technika a inovace*

Velkým trendem jsou sociální sítě na internetu. Pro generaci Y jsou nástrojem denní komunikace s kolegy i s přáteli. Díky sociálním sítím je snazší sdílet zážitky, myšlenky i problémy. Například na Linked-inu mají členové možnost řešit problémy v rámci zájmových a profesních skupin. Sociální sítě se pak stávají nástrojem řešení pracovních problémů – tedy pracovním nástrojem. Na druhou stranu ale není možné zajistit, aby se pracovníci na sociálních sítích věnovali pouze své práci. Často se v pracovní době věnují osobním záležitostem [21]. Není však efektivní generaci Y tuto činnost zakazovat – většina z nich si na pracoviště nosí vlastní technická zařízení (chytré telefony, tablety...) a vzhledem k tomu že zpravidla ostře neoddelují osobní a pracovní život, se osobním činnostem v pracovní době budou ve velké části případů věnovat v každém případě [21]. Sociální sítě hrají svou roli také při náboru zaměstnanců. U generace Y více než u kterékoliv jiné napoví o osobnosti, přístupu a odpovědnosti jedno kliknutí na facebook. Generace Y je velmi sdílná a díky IT technologiím sdílí svůj život téměř v přímém přenosu s přáteli a širokou veřejností. Z pohledu náboru pracovníků je zajímavou sítí linked-in, kde mohou profily členů zcela nahradit klasické životopisy. Jsou k nim přehlednou, unifikovanou alternativou a v případě head-huntingu často jediným kanálem oslovení konkrétního člověka [11].

Technologie však nejsou pouze nástrojem komunikace, mohou být také prostředkem motivace mladých pracovníků k práci. Generace Y ráda přichází na nové funkce, které mají za cíl jí zjednodušit, nebo zpestřit život. Jejich neustálé aktualizace zajišťují generaci Y příležitost kontinuálního učení a osobního rozvoje [21]. Práce s nejnovějšími technologiemi v oboru může být také zajímavým motivačním faktorem [46].

2.1.4. Organizační kultura

Generace Y chce pracovat v organizaci se silnou organizační kulturou [68]. Organizace by měla být otevřená novým myšlenkám, inovacím, kulturnímu dialogu a měla by ctít jedince jako osobnost. Ideálem je, když se pracovník cítí jako člen organizace, partner svého vedoucího a vedoucí svého času [85]. Jedním z předních atributů atraktivního zaměstnavatele je pro generaci Y program společenské odpovědnosti ve firmě (CSR – Corporate Social Responsibility). Organizace by měla dbát na své okolí, aktivně se účastnit na jeho změně k lepšímu [65].

V předchozích odstavcích jsme charakterizovali generaci Y z pohledu jejího chování a preferencí v pracovním prostředí. Pouze krátce jsme ale uvedli, proč je generace Y pro svého zaměstnavatele tak atraktivní. Co může nabídnout?

2.2. Atraktivita generace Y pro zaměstnavatele

Generace Y je technicky velmi zdatná. V krátké době si dokáže osvojit nejpokročilejší technologie a využívat je k zefektivnění své práce. Ráda tuto svou schopnost sdílí s okolím a stává se tedy učitelem pro své spolupracovníky [21].

Velmi dobře pracuje ve skupině, či v týmu a to nejen v rámci své generace, nebo v rámci jedné národní kultury. Pokud jsou řízení s ohledem na výše uvedená specifika, velmi dobře spolupracují také s ostatními generacemi [85].

Jsou spíše nakloněni spolupráci než soutěži. Generace Y prosazuje win-win strategii, která je výhodná pro všechny strany pracovního procesu. Dokáže ale vyjádřit svůj názor, nebojí se projevit a přednést své nápady. Udržuje své okolí informované o novinkách, trendech, inovativních přístupech. Aktivně se zajímá o své okolí a získané informace dokáže propojovat se svými zkušenosti a aplikovat je, čímž získává nové znalosti obohacující nejen je samotné, ale také celou organizaci [38].

Zároveň je generací, která neklade příliš velký důraz na výši finanční složky ve své mzdě. Zajímavější než mzda je pro ni například flexibilita a kontinuální vzdělávání. Pokud jim zaměstnavatel rozumí a nabídne jim preferované benefity, může být zaměstnání pracovníků z generace Y velmi efektivní volbou [38].

Již jsme uvedli, že výše prezentované charakteristiky generace Y pochází především ze zahraničních zdrojů a je tedy nasnadě, že platí zejména pro americkou,

anglickou a australskou generaci mladých pracovníků. Celkově generace vykazuje stejné znaky, ale v jednotlivých národních kulturách se budou charakteristiky pracovníků mladé generace lišit. Generace Y v jednotlivých národních kulturách byla poznamenána různými sociálními událostmi a vlivy, proto bychom na ni neměli pohlížet jako na homogenní masu.

3. Specifika znalostních pracovníků

Věnovat se významu a specifickým znalostních pracovníků na pracovišti nám umožňuje především Druckerův analytický³, manažerský pohled na znalostní společnost a znalostní pracovníky. Práce pojednává o motivaci k práci Generace Y, proto se v této kapitole zaměřujeme výhradně na tuto kohortu, jejíž charakteristika je uvedena výše.

3.1. Vymezení pojmů

Pojem znalostní pracovník (*knowledge worker*) se poprvé objevuje na konci šedesátých let (1969), kdy Peter Francis Drucker popisuje koncept znalostní společnosti [13].

Drucker uvádí, že znalostní pracovník je ten, kdo má znalost která je pro organizaci důležitá a tuto znalost dokáže prakticky využít. Může být částečně podvědomá, znalostní pracovník o ní ani nemusí vědět, nebo jí nepřisuzuje velký význam [16]. Obslužní (dle Dopity [10]), či manuální (dle Mládkové [60]) pracovníci mají k této znalosti omezený přístup. Je buď velmi obtížné znalost získat, nebo je její použití vázáno na získání certifikace (např. Vyhláška 50/1978 sb. O odborné způsobilosti v elektrotechnice).

Druhou skupinou na pracovišti jsou podle Druckera již zmínění obslužní pracovníci⁴ (*service workers*) kteří ke své práci využívají méně specializované znalosti⁵ [10]. Mládková dává do opozice ke znalostním pracovníkům pracovníky manuální⁶ [60].

Za jednu ze základních myšlenek Druckerova přístupu je možné považovat, že základem společnosti znalostí již není ani jeden ze základních výrobních faktorů. Klíčovými se stávají „*znalosti, vědomosti a informace*“ [14, s. 13].

Znalosti definujeme podle Trunečkova širšího pojetí jako soubor vytvořených zkušeností, hodnot a víry, souvisejících informací a odborných pohledů, které poskytují rámec pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací. Objevují se

³ Drucker se v tomto pohledu shoduje také například s Helmutem Willkem a Nicem Stehrem.

⁴ Překlad doc. Dopita, KSA FF UP

⁵ Drucker poté společnost dělí dále na intelektuály, kteří se zabývají slovy a idejemi a manažery, kteří se věnují především práci s lidmi.

⁶ výklad pojmů je však identický

aplikovaně v lidské mysli (nelze je samostatně přenést) [84]. Znalosti mají speciální postavení mezi výrobními zdroji. Dle Stehra je lze chápat také jako kapacitu k sociálnímu jednání [69] a podle Tofflera umožňují změnu [82]. Právě tyto vlastnosti poukazují na důležitost znalostí v rychle se měnící společnosti. Dle Stehra nejsou znalosti zařazené mezi zboží a nelze je považovat ani za služby. Nemají nulovou kvalitu a nelze je předat (prodat, směnit) dále bez toho, aby nezůstaly ve vlastnictví původního majitele. Jsou zároveň veřejným i soukromým zbožím, které existuje v objektivizované a ztělesněné formě [80]. Pracovníci, kteří pracují se znalostmi⁷, jsou Druckerem označováni jako znalostní pracovníci [16].

3.2. Role znalostních pracovníků

Znalostní pracovníci existují ve společnosti již od jejího vzniku, jejich role ale nabyla v posledních dekadách na významu. Se zvyšující se specializací práce nabývají na významu znalosti, jejichž nositelé jsou označováni právě jako znalostní pracovníci. Pro organizace to znamená, že jsou nositeli inovací, a zajišťují tvorbu zisku [73].

Význam znalostních pracovníků pro organizace spočívá v tom, že jsou tvůrci, vlastníky a nositeli těchto specializovaných znalostí. Dokáží je využívat ve své práci a hrají proto ve znalostní společnosti klíčovou roli. Drucker je označuje také jako novodobé kapitalisty [16].

Počet znalostních pracovníků vzrůstá – podle údajů OECD se například mezi lety 1995 a 2004 v české republice zvýšil podíl znalostních pracovníků o 4% (1995 – 34%, 2004 – 38%)⁸ [66]. Helmut Willke však zastává názor, že znalostních pracovníků je ve společnosti znalostí méně, jen 20%⁹ [83], [89]. Nehledě na jejich počet je nesporné, že ve společnosti nabývají na významu, protože společnost znalostí vyzdvihuje význam vzdělaného jedince (učence, či znalostního pracovníka). Ten je vystaven novým podmínkám a má také nové požadavky, zejména v pracovním životě [55].

⁷ Znalosti jsou zde chápány ve smyslu potenciálu k jednání.

⁸ Nejvíce se v zemích OECD za období 1995 – 2004 podíl znalostních pracovníků zvýšil v Irsku – z 30% na 41%

⁹ Wilkeho názor však pochází z roku 1996.

Příčinou nárůstu poptávky znalostních pracovníků a akcentaci jejich významu pro společnost znalostí je změna požadavků na kompetence¹⁰ pracovníků v souvislosti s vývojem informačních technologií a technologií obecně [55]. Vznikají nová pracovní místa, která vyžadují specifické znalosti [15, s. 259]. Organizace tedy hledají kvalifikovanou pracovní sílu, která bude schopna neustálého přizpůsobování se měnícím se podmínkám znalostní společnosti. Znalostní pracovníci pro ně představují cestu maximalizace užítku z nových technologií¹¹ a tedy navýšení produktivity a v ideálním případě také efektivity práce¹² [15]. Zároveň je nezbytné, aby znalostní pracovníci neustále aktualizovali své znalosti, aktivně je používali a sdíleli je se svým okolím (viz definice znalostního pracovníka). Znalostní pracovníci si jsou ve většině případů vědomi své ceny pro organizace a chování zejména mladé generace je tomu přizpůsobeno.

3.3. Specifika mladých znalostních pracovníků

V předchozí kapitole jsme uvedli charakteristické rysy generace Y. Uvedenou charakteristiku lze aplikovat také na skupinu znalostních pracovníků. Vzhledem k tomu, že většina výzkumů skupinových rysů generace Y probíhala mezi vysokoškolskými studenty, případně právě nastoupivšími pracovníky s terciárním vzděláním, které je možné označit za potenciální znalostní pracovníky, můžeme tvrdit, že se předchozí tvrzení vztahují také k této podkapitole.

Specifika mladých znalostních pracovníků, v kontextu této práce spočívají v odlišných požadavcích na pracovní prostředí, styl leadershipu i samotnou podobu práce. V minulosti jsme se setkávali s přístupem, jednoho řešení pro všechny (one-size-fits-all) [81]. Organizace nepečovaly o jednotlivé skupiny pracovníků, ale zvolený přístup k vedení pracovníků aplikovaly plošně. Nancy R. Lockwood, tento přístup kritizuje a zdůrazňuje, že je důležité být při vedení pracovníků flexibilní a reagovat na potřeby a očekávání všech generací, jež se na pracovišti setkávají [53]. Dle Zemke, Rainese a Filipczaka si organizace musí všimnout toho, co je důležité pro jednotlivce i skupiny pracovníků. Měly by být pozorné k potřebám společným generacím

¹⁰ Soubor znalostí a dovedností

¹¹ Technologie v tomto textu vnímáme jako soubor nástrojů – smysl neomezujeme pouze na ICT technologie.

¹² Drucker rozlišuje pojmy efektivita a produktivita. Dle jeho názoru je produktivita doménou servisních pracovníků a efektivita záleží na pracovních znalostních. Toto rozdělení vychází z povahy jejich práce.

pracovníků i k potřebám jejich jednotlivých členů [91]. Výzkum provedený Mercer Human Resource Consulting prokazuje, že různé generace zaměstnanců požadují různé strategie pro nábor, řízení, udržení a motivaci zaměstnanců [58]. V následujících řádcích uvádíme specifické potřeby generace Y [42]:

Potřeby v oblasti vztahů na pracovišti mohou být zastoupeny např. následujícími [42]:

- Aktivní zapojení do komunity.
- Preference diverzity na pracovišti.
- Důvěra kolegů i nadřízených.
- Navazování široké sítě volných sociálních vazeb a malého počtu vazeb úzkých.¹³
- Možnost samostatné práce i práce v týmu.

Potřeba na podobu vedení ze strany nadřízených nabývá u znalostních pracovníků generace Y např. následující podoby [42]:

- Preference participativního leadershipu.
- Potřeba supervize.
- Možnost samostatného rozhodování (nezávislost).
- Veřejné uznání výsledků práce i vlastní osoby.
- Akceptace individuálních rozdílů.
- Respekt ke genderovým otázkám.
- Neformální autorita (není podmíněna pozicí v organizaci, ani akademickým titulem).
- Ocenění rychlého myšlení, multitaskingu a schopnosti velmi rychle nalézt informace.
- Individuální přístup nadřízeného / leadera
- Rovné jednání.
- Pravidla a kodexy musí dávat smysl.

¹³ Ilustrovat lze na počtu přátel na sociálních sítích a počtu reálných přátel, se kterými se generace Y stýká.

Specifické potřeby generace Y se projevují také při samotné práci. Pro spokojenost v práci potřebují např. [42]:

- Diverzitu pracovních činností.
- Prostor pro týmovou i individuální práci (dle potřeby a rozhodnutí).
- Časově i místně flexibilní práci (svoboda v práci).
- Kombinace práce, hry a učení.
- Práce s digitálními médii.
- Rovnost v přístupu a příležitostech.
- Samostatnost (mnoho zástupců generace Y bude po nabytí zkušeností preferovat práci na IČO [12]).
- Práce, která má smysl – je prospěšná.
- Rychlý úspěch (učit se uspět a vydělat peníze).

Potřeby v oblasti rozvoje mohou být [42]:

- Čas pro vyzkoušení alternativních kariérních cest.¹⁴
- Pracovní a osobní rozvoj.
- Prostředí podporující optimistický přístup.
- Rovnováha mezi osobním a pracovním životem.
- Kladení ambiciózních cílů.
- Naplnit vlastní vysoká očekávání.
- Potřeba kontinuálního učení – ve formální i neformální podobě, na pracovišti zejména učení se od kolegů (např. mentoring).

Uvedené potřeby vychází z výzkumu preferencí znalostních pracovníků generace Y [42]. Nejsou dogmatickým ani úplným výčtem, jedná se spíše o příklady projevů specifík generace mladých znalostních pracovníků. V závěru této podkapitoly je vhodné doplnit, že zástupci generace Y hledají smysl své práce a proto je užitečné představit jim nejen smysl jejich role v organizaci, ale také misi, vizi a strategii celé organizace. Být součástí něčeho smysluplného, je pro generaci Y motivující [23].

¹⁴ na počátku své profesní dráhy zaměstnanci častěji mění zaměstnání – při dotazování na důvod odchodu z jednotlivých pozic uvádí nejčastěji potřebu změny, zjištění, že zvolené zaměření není tím, co je naplňuje, případně potřeba „rozšířit si obzory“ [8].

Generace Y se jak je patrné z výše uvedeného textu v mnohém odlišuje od generací starších (Boomers, X...). V následující kapitole argumentujeme, proč je nezbytné hledat nové, inovativní, přístupy k motivaci mladých znalostních pracovníků.

4. Potřeba aktualizace motivačních přístupů

Každá organizace je postavena před otázkou, jak účinně motivovat své pracovníky. Bez ohledu na průmyslové odvětví, nebo velikost organizace. Organizační kultura, stejně jako národní kultura pracovníků, hraje při výběru motivačních přístupů významnou roli [54]. Do organizační kultury můžeme začlenit velké množství motivačních faktorů. Je však důležité vybrat správný „balíček“. Motivační síla jednotlivých faktorů se mění u každého jedince. Armstrong v souvislosti s tímto tvrzením uvádí, že je nezbytné věnovat pozornost nejen stimulům, tedy vnější motivaci pracovníka, ale také jeho hodnotám a hodnotám organizace, stylu vedení lidí, náplni práce a její prezentaci, pracovnímu prostředí a organizačnímu kontextu [2].

V předchozích kapitolách jsme se věnovali vlivu národní kultury na pracovní motivaci, aktuálním motivačním přístupům a specifikům a významu mladých znalostních pracovníků z generace Y. Vybrané moderní motivační přístupy pohlíží na motivaci pracovníků generační, znalostní, nebo národně- kulturní optikou. Chybí ovšem jejich propojení a právě ve spojení motivačních přístupů vhodných pro generaci Y, znalostní pracovníky a zároveň reflektující odlišnosti národních kultur, vidíme prostor pro aktualizaci.

V následující praktické části proto zkoumáme preferenci motivačních faktorů u respondentů, znalostních pracovníků generace Y z různých národních kultur. Výsledkem výzkumu je (v souladu s cílem práce) identifikace nejvýznamnějších motivačních faktorů pro práci s těmito skupinami a návrh aktualizace stávajících motivačních přístupů.

Výzkumná část

Po předchozím teoretickém vymezení tématu, se nyní věnujeme výzkumné části práce. Hledáme nejvýznamnější motivační faktory, platné pro skupiny respondentů ze sedmi národních kultur – české, belgické, polské, portugalské, rakouské, rumunské a slovenské.

V první části výzkumného oddílu diplomové práce uvádíme cíl a metody zkoumání, představujeme skupinu respondentů a výzkumné nástroje. Následně předkládáme sedm případových studií z jednotlivých národních kultur. Z každé případové studie vyvozujeme konkrétní, praktická doporučení aktualizace motivačních přístupů pro práci s danými skupinami respondentů. Získané poznatky následně srovnáváme a určujeme, v čem se skupiny respondentů shodují a co je naopak rozděluje.

5. Cíl a metody výzkumu

Cílem celé práce a tudíž také výzkumu, je stanovení nejvýznamnějších motivačních faktorů pro talentované pracovníky generace Y, podle příslušnosti k národní kultuře a na základě zjištěných informací navržení aktualizace stávajících motivačních přístupů pro práci s touto kohortou.

Nejvýznamnější motivační faktory identifikujeme u skupin respondentů ze sedmi národních kultur – belgické, české, polské, portugalské, rakouské, rumunské a slovenské. Za pomoci kvantitativních (dotazník) i kvalitativních (řízený skupinový rozhovor) metod jsme zkoumali motivační faktory a preference v motivačních přístupech u skupin studentů vysokých škol, narozených mezi lety 1982 a 1994 (Generace Y), kteří jsou potenciálními znalostními pracovníky. Výsledky jsou zpracovány formou případových studií, jejichž hlavní výstupy jsou v závěru této části práce vzájemně porovnány a doplněny o názor prokazatelných znalostních pracovníků – mezinárodní skupiny mladých vědců působících při Akademii Věd České republiky.

Výzkumné nástroje jsou charakterizovány v následující kapitole.

6. Výzkumné nástroje

V této kapitole blíže charakterizujeme výzkumné nástroje. Pro kvantitativní část výzkumu jsme zvolili dotazník, pro část kvalitativní řízený, strukturovaný rozhovor.

6.1. Dotazník

Cílem konstrukce dotazníku bylo zjistit, jaké motivační faktory jednotlivé skupiny respondentů preferují. A také zda se preference motivačních faktorů mezi skupinami respondentů liší. Cílovou skupinou dotazování byli studenti vysokých škol narození mezi lety 1982 a 1994, tedy příslušníci Generace Y. Účast respondentů zprostředkovaly partnerské instituce, vysoké školy a zájmová sdružení při univerzitách (bližší specifikace spolupráce je uvedena v jednotlivých případových studiích) v sedmi národních kulturách. Spolupráce byla plně založena na dobrovolnosti a respondenti za ni nedostali finanční odměnu (díky této podmínce výzkumu selhala spolupráce např. s Nizozemskem – studenti za svou účast požadovali finanční odměnu tak, jak je v jejich kultuře zvykem). Nevýhodou práce s dotazníkem je nízká návratnost. Také v našem případě byla i přes spolupráci s univerzitami velmi nízká. Celkově bylo vyplněno 241 dotazníků, z tohoto počtu jsme ale museli vyřadit odpovědi 26 respondentů z následujících důvodů: respondent udává příslušnost k jiné národní kultuře, respondent žije v jiné zemi, než udává národnost (a je ovlivněn jinou národní kulturou). Zpracováno bylo tedy celkem 215 dotazníků. Přehled obdržených, vyloučených a vyhodnocovaných dotazníků uvádíme, dle příslušnosti respondentů k národním kulturám, v následující tabulce.

| Počet respondentů dotazníkového šetření dle národních kultur | | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Národní kultura | počet navrácených dotazníků | počet vyloučených dotazníků | počet dotazníků ke zpracování |
| Belgická | 2 | 1 | 1 |
| Česká | 96 | 1 | 95 |
| Polská | 20 | 2 | 18 |
| Portugalská | 79 | 9 | 70 |
| Rakouská | 13 | 4 | 9 |
| Rumunská | 2 | 0 | 2 |
| Slovenská | 29 | 9 | 20 |
| Celkem | 241 | 26 | 215 |

Tabulka č. 2: Počet respondentů dotazníkového šetření

Vlastní výzkumný nástroj - dotazník, který je uveden jako příloha č. 1 této práce, se skládá ze tří částí – osobní údaje, motivační faktory a tvrzení. Respondentům jsou

kladeny otevřené i uzavřené otázky. Uzavřené otázky jsou polytomické s výběrem odpovědi na číselně vyjádřené Likertově škále. U motivačních faktorů měli respondenti možnost výběru na škále 0 – 10, kde 0 znamená „motivační faktor nemá žádný vliv na mou motivaci k práci“ a 10 „motivační faktor má stoprocentní pozitivní vliv na mou motivaci k práci“. V případě tvrzení jsme zvolili škálu 1 – 6, kde 1 znamená „zcela nesouhlasím“ a 6 „naprosto souhlasím“.

Motivační faktory uvedené v dotazníku jsme zvolili na základě našeho předchozího výzkumu [36] a výzkumů skupin Gartner [27] a PriceWaterhouse Coopers [68], [69], [70]. Respondenti volili důležitost u 24 motivačních faktorů. Preference motivačních faktorů pro danou skupinu respondentů byla stanovena průměrem obdržených hodnot na číselné škále.

Dotazník uzavírá část, ve které respondenti označovali velikost svého souhlasu s předloženými tvrzeními. Ty umožňují lépe charakterizovat preference skupin respondentů. Z velikosti souhlasu respondentů můžeme vyvozovat předpoklady např. Pro jejich chování na pracovišti. Respondentům bylo původně předloženo 21 tvrzení, vyhodnocováno jich bylo 19¹⁵. V jednotlivých případových studiích jsou sestupně uvedeny souhlasy se všemi tvrzeními v dotazníku. Velikost souhlasu byla vypočítána průměrem odpovědí respondentů v jedné národní kultuře.

6.2. Řízený rozhovor

Sběr dat pro výzkumnou část probíhal kromě kvantitativní, dotazníkové, také metodou řízeného rozhovoru, tedy kvalitativní. Celkem jsme hovořili se 13 skupinami respondentů, 12 z nich bylo tvořeno studenty z univerzit z vybraných národních kultur (belgická, česká, rakouská, rumunská, polská, portugalská, slovenská) a dále jeden rozhovor kontrolní, s multikulturní skupinou vědců působících na Akademii věd České republiky. Účast na rozhovoru byla pro respondenty zcela dobrovolná a této části výzkumu se zúčastnilo celkem 239 respondentů. Z rozhovorů vzniklo 504 minut záznamů k analýze. V následující tabulce uvádíme přehled realizovaných rozhovorů

¹⁵ V průběhu práce jsme zjistili, že jedno z tvrzení přímo nesouvisí s tématem výzkumu a nebylo proto do jeho výsledků zpracováno. Jedná se o tvrzení „myslím si, že je vhodné brát s sebou dítě do práce“. Vzhledem k chybě při překladu dotazníků do národních jazyků respondentů jsme z výzkumu vyloučili také tvrzení „změna pro mne znamená příležitost“. Otázka nebyla položena respondentům z polské národní kultury.

v jednotlivých národních kulturách.

| Soubor účastníků řízených rozhovorů | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------|--------|-----------|-------|--------------|-------------------------------|
| Národní kultura | Účastníků | Skupin | Instituce | Jazyk | Datum | Specifika |
| Belgická | 2 | 2 | ULIB | Čj | 27. 11. 2013 | kulturní diverzita |
| | 12 | | | Fj | 28. 11. 2013 | |
| česká | 14 | 2 | AIESEC OL | Čj | 6. 5. 2013 | AIESEC |
| | 19 | | UPOL | Čj | 22. 4. 2013 | - |
| Polská | 26 | 1 | UO | Aj | 15. 10. 2013 | - |
| portugalská | 89 | 3 | IPS | Aj | 7. 11. 2013 | jazyková bariéra |
| Rakouská | 16 | 1 | AIESEC WU | Aj | 23. 6. 2013 | AIESEC |
| Rumunská | 18 | 1 | UNT | Aj | 18. 11. 2013 | neochota, jazyková bariéra |
| Slovenská | 38 | 2 | KU | Čj | 3. 12. 2013 | - |
| Kontrolní skupina řízených rozhovorů | | | | | | |
| skupina AV ČR - multikulturní | 5 | 1 | AV ČR | Aj | 18. 9. 2013 | mix NK, vědci |

Tabulka č. 4: Soubor účastníků řízených rozhovorů

Rozhovory byly díky grantu „Inovativní přístupy k motivaci mladých talentovaných znalostních pracovníků – kulturní odlišnosti, FF_2013_007.“ (plná specifikace viz úvod) vedeny v prostředí jednotlivých národních kultur a probíhaly od června do prosince 2013. Jazykem rozhovorů byla angličtina (v polské, portugalské, rakouské, a rumunské n. k.), francouzština (v belgické n. k.) a čeština (v belgické, české a slovenské n. k.). Výrazné jazykové bariéry zapříčiňující obtížný sběr dat zaznamenali pouze v rumunské národní kultuře (viz níže v případové studii z této n. k.). Otázky strukturovaného rozhovoru připojujeme jako přílohu č. 2.

Pro odpovědi respondentů byly v rámci analýzy zvoleny následující kategorie:

- představa ideálního zaměstnavatele a zaměstnání,
- práce v kolektivu,
- rozhodovací pravomoci a autonomie,
- profesní a osobní rozvoj,
- nejvýznamnější motivační faktory,
- pracovní prostředí,
- organizační kultura, mobilita,
- odměňování,
- vnímání výzev,
- chtít, umět, moci,
- neverbální kontext rozhovoru.

V následující kapitole předkládáme výsledky obou částí výzkumu, kvantitativní i kvalitativní, v podobě sedmi abecedně řazených případových studií. Následným krokem je komparace zjištění.

7. Případové studie

V této kapitole uvádíme výsledky kvantitativního i kvalitativního výzkumu v podobě sedmi případových studií, řazených abecedně, dle příslušnosti respondentů k národní kultuře. Za účelem komparace jsou jednotlivé případové studie strukturovány jednotně.

- Stručná socioekonomická charakteristika kultury,
- Podoba spolupráce s partnerskou institucí,
- Stanovení nejvýznamnějších motivačních faktorů,
- Souhlas s tvrzeními v dotazníku,
- Analýza řízených rozhovorů,
- Závěr případové studie a formulace doporučení pro inovaci motivačních přístupů.

V kapitole osm, se poté věnujeme komparaci výsledků těchto sedmi případových studií.

7.1. Případová studie z belgické národní kultury

Belgická národní kultura má v rámci Evropy specifické postavení. Nelze tvrdit, že se jedná o románskou nebo germánskou národní kulturu. Země je vnitřně rozdělena na románskou a germánskou část (Valonii a Vlány) které se liší také národní kulturou obyvatel. V regionu Brusel se národní kultury mísí. Multikulturalita Belgie je důvodem, proč byla zařazena mezi národní kultury, ve kterých jsme zkoumali motivační preference respondentů s cílem zjistit, které motivační faktory mají největší pozitivní vliv na jejich motivaci k práci a jak aktualizovat současné motivační teorie.

7.1.1. Socioekonomická charakteristika Belgie

Belgie je konstituční monarchií, která se člení na tři regiony - Valonsko, Vlámsko a Brusel. Stejnými hranicemi je země dělena na frankofonní, valonské, a germafonní, vlámské, společenství. Díky vysoké míře autonomie regionů a kulturních odlišností vlámské a valonské části země, dochází v posledních letech k zintenzivnění snah o osamostatnění (angažuje se zejména Vlámsko). Belgie je liberální, otevřenou ekonomikou. Zejména Brusel nabízí rovnou příležitost zaměstnání pro příchozí imigranty. Svou měrou k tomu přispívají také Evropské instituce, které sídlí v hlavním městě [59].

Výzkum Geerta Hofstede se zabýval Belgií jako celkem, ale v některých zdrojích, např. [32] lze nalézt výsledky jeho zkoumání valonské národní kultury a vlámské národní kultury odděleně. V této práci jsme zvolili celkový pohled na národní kulturu Belgičanů (nečleníme obyvatele na Vlány a Valony).

V následující tabulce jsou přehledně uvedeny indexy jednotlivých dimenzí pro belgickou národní kulturu:

| Indexy belgické národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| PDI | IDV | MAS | UAI | LTO | IVR |
| 65 | 75 | 54 | 94 | 82 | 57 |

Tabulka č. 5: Indexy belgické národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede

V dimenzi Power Distance dosahuje Belgie indexu 65 (PDI 65). Jedná se tedy o společnost, která akceptuje vnitřní nerovnosti. To se týká také distribuce informací. V pracovním prostředí jsou Belgičané formální, ale oslovují se křestními jmény. Nadřízení mají různá privilegia a pro své podřízené bývají v některých případech nedostupní. Kontrola na pracovišti je vnímána jako formální a nutná, ale není klíček

k efektivitě práce. Podle dimenze Individuality vs. Collectivity, ve které má Belgie index 75 (IDV 75), jde o individualistickou společnost, ve které se jedinci starají spíše o sebe a svou rodinu, než o skupinu, ve které žijí (sousedství). V práci je vztah podložen smluvně a předpokládá se, že zaměstnanec bude pracovat samostatně a svědomitě. Žádoucí je ocenění vyvinutého úsilí z úst nadřízeného. Hofstede uvádí, že kombinace vysokého indexu PDI a IDV vytváří v belgické národní kultuře určitou tenzi, která zapříčiňuje vznik velmi delikátních ale také intenzivních vztahů na pracovišti. Manažer by podle něj měl nastavit vnitrofiremní způsob komunikace, který napomůže vytvoření vztahu mezi všemi členy v organizaci a dá pracovníkům pocit, že je i při zachování hierarchie každý z nich důležitý. V dimenzi Masculinity vs. Femininity, dosahuje Belgie indexu 54 (MAS 54) a je tedy v polovině této dimenze. Při jednání uplatňují Belgičané strategii win-win, která dovoluje vytvoření dlouhodobého oboustranně výhodného vztahu. Belgie se řadí mezi země s velmi vysokým indexem v dimenzi Uncertainty Avoidance – dosahuje výše 94. To mimo jiné znamená, že Belgičané v práci vyžadují řád a strukturu, která jim nabízí bezpečí. Velmi vysoký index vykazuje belgická národní kultura také v dimenzi Long-term vs. Short-term Orientation (LTO 82). Podle tohoto výsledku mají její příslušníci například silný sklon k šetření a dlouhodobým investicím. Jsou vytrvalí při dosahování dlouhodobých výsledků. V dimenzi Indulgence vs. Restraint dosahuje belgická národní kultura indexu 57 (IVR 57), což ji řadí mezi indulgentní společnosti s tendencí realizovat své nápady a touhy, užívat si života a bavit se. Belgičané mají sklon k optimismu a velmi si cenní svého volného času [33].

V dalších částech případové studie se již věnujeme našemu výzkumu. Představujeme partnerskou instituci i samotnou práci s respondenty.

7.1.2. Partnerská instituce a průběh sběru dat v Belgii

Partnerskou institucí našeho výzkumu v belgické národní kultuře je Université Libre de Bruxelles, katedra slavistiky, sekce češtiny. Za přispění místní vyučující Mgr. Adély Jelínkové jsme vedli 2 řízené rozhovory s celkově 14 respondenty. Rozhovor se studenty vyšších ročníků byly vedeny v českém jazyce, se studenty nižších ročníků v jazyce francouzském. Respondenti se velmi ochotně účastnili diskuze a samostatně rozvíjeli navozená témata. Dotazníky však měly i přes opětovnou spolupráci s katedrou slavistiky velmi nízkou návratnost. Celkově dotazník vyplnili

pouze dva respondenti, z nichž se jeden hlásí k jiné národní kultuře a nemůže být tedy do této případové studie zařazen.

7.1.3. Nejvýznamnější motivační faktory pro respondenty z belgické národní kultury

Vzhledem k již uvedené nízké návratnosti dotazníků, není možné identifikovat nejvýznamnější motivační faktory platné pro danou skupinu respondentů. Odpovědi získané pouze od jednoho respondenta nelze uvést jako odpovědi skupiny.

7.1.4. Souhlas belgických respondentů s tvrzeními v dotazníku

Podobně jako v případě identifikace nejvýznamnějších motivačních faktorů, ani zde nelze uvést názor pouze jednoho respondenta.

7.1.5. Analýza řízeného rozhovoru v belgické národní kultuře

V belgické národní kultuře jsme vedli dva rozhovory se studenty českého jazyka. Specifikem obou skupin je jejich národně kulturní diverzita. Na výpovědi skupin belgických studentů proto mohou mít vliv také národní kultury, se kterými jsou denně ve styku (influenčními národními kulturami jsou v tomto případě zejména italská a polská). Skupiny jsou také díky tomu otevřené, sdílné a nebojí se projevit svůj názor. Velmi dobře překonávají jazykové bariéry. V následujícím odstavci shrnujeme poznatky analýzy řízených rozhovorů v belgické národní kultuře. Tabulka, ve které jsou odpovědi respondentů rozčleněny do jednotlivých kategorií analýzy, je uvedena jako příloha č. 3.

Respondenti se velmi aktivně účastnili diskuze, ale své myšlenky ve většině případů nevyjadřovali přímo. Shodli se na tom, že nejdůležitější je být v práci profesionální. Uvádí, že znalosti a dovednosti jsou velmi důležité, ale pokud pracovníci nejsou motivováni k jejich využití v praxi, nejsou jim k užitku. V předpokladech pro dobrý výkon práce – chtít, umět, moci, vyzdvihují tedy složku pracovní motivace (chtít). Jako nejvíce motivující uvádí především faktory: důvěra, pověst zaměstnavatele, atraktivní práce, diverzita práce, a možnost celoživotního učení. Organizační kultura by měla být orientována na pracovníky a organizace by měla dbát i na své okolí. Zajímavé je, že na rozdíl od ostatních rozhovorů se v tomto neobjevuje informace pro kategorii

„rozhodovací pravomoci a autonomie“ (kategorie řízeného rozhovoru jsou uvedeny výše, v kapitole „Řízený rozhovor“). Z rozhovoru nabýváme dojem, že respondenti autonomii při práci považují za jednu z podmínek dobrého zaměstnání. Ideální zaměstnavatel samostatnost a odpovědnost svých pracovníků podporuje nabídkou flexibilních pracovních režimů. V organizaci by poté pracovníci měli mít možnost, v závislosti na vykonávané práci, volby mezi sdíleným pracovním prostorem a soukromou kanceláří.

7.1.6. Závěr belgické případové studie a formulace doporučení pro inovaci motivačních přístupů

Výsledek případové studie je cenný také proto, že se ve výsledcích řízených rozhovorů odráží Hofstedeho poznatky o národní kultuře. V následujících odstavcích syntetizujeme Hofstedeho stanoviska o národní kultuře, s výsledky kvalitativního výzkumu a poznatky o generaci Y uvedenými v kapitole 2, této práce.

Respondenti z belgické národní kultury preferují flexibilní pracovní režimy a nechtějí, aby byl kontrolován postup jejich práce. Formální kontrola je tedy akceptována pouze v nezbytném případě a není klíčem k plnohodnotné práci. Respondenti chtějí vykonávat práci samostatně a odpovědně, orientují se na její kvalitu.

Důležité však je, aby byl vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem ošetřen smluvně – pracovníkům z kultury s vysokým indexem UAI dává smluvní ošetření pracovního vztahu pocit bezpečí. Podstatná je ale také lidská rovina – zaměstnanec a zaměstnavatel by se měli vzájemně respektovat. Ideálem je, když se pracovník cítí jako člen organizace, partner svého vedoucího a vedoucí svého času.

Organizace je respondenty chápána jako celek složený z jednotlivých pracovníků. Zaměstnavatel by měl každému pracovníkovi projevit, že je pro organizaci důležitý. Poslání společnosti by nemělo zůstat jen „na papíře“, je žádoucí, aby bylo realizováno. Organizace by měla dbát na své okolí, aktivně se účastnit na jeho změně k lepšímu. Respondenti se chtějí s organizační kulturou identifikovat.

Generačním specifickým odpovídá potřeba respondentů v zaměstnání se realizovat, kariéra však není hlavním cílem [3], [2]. Cílem je nalézt rovnováhu mezi osobním a pracovním životem a být tak v obou spokojen. Norcott a Emerson uvádí, že se u generace Y maže hranice mezi osobním a pracovním životem [65]. Respondenti

kvalitativního šetření však oponují – podle nich je nezbytné osobní a pracovní život oddělit. Připouští nicméně, že osobní a profesní rozvoj spolu úzce souvisí. Úspěch v osobní rovině se promítá do roviny profesní a naopak. Deklarují tedy obé – jak oddělení pracovního a osobního života, tak jejich propojení.

Mzdová odměna za vykonanou práci není podle respondentů tak důležitá jako samotná náplň práce. Důležitá je ale nenároková složka mzdy – pracovníci tak cítí, že je jejich práce ceněna. Pro pracovní motivaci jsou poté důležité zejména nehmotné motivační faktory, jako je atraktivita práce, diverzita pracovní náplně, důvěra mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a možnost celoživotního učení. Profesní a osobní rozvoj by přitom měly být v rovnováze, zaměstnavatel by měl své pracovníky v rozvoji podporovat.

Hofstede zařazuje belgickou n. k. mezi kultury, které preferují win-win přístup při pracovních jednáních i v běžném životě. Win-win přístup k práci se odráží také v požadavku na flexibilní pracovní režim. K flexibilním pracovním režimům však podle respondentů z této národní kultury nenáleží práce z domu. Respondenti se chtějí při práci také socializovat, otevřený, přátelský kolektiv, diverzita na pracovišti a možnost stát se součástí celku patří k jejich představám o ideálním zaměstnavateli.

V pracovním prostoru by mělo být umožněno bezproblémové sdílení informací, zároveň by měl být poskytnut prostor pro samostatnou práci v kanceláři i spolupráci v open-space prostoru.

Přestože Hofstede uvádí, že belgická národní kultura je v polovině indexu MAS, nacházíme ve výpovědích respondentů spíše znaky typické pro kultury feminní. Respondenti touží po ocenění své práce – a to nemusí být pouze finanční, chtějí spolupracovat s kolegy, preferují diverzitu na pracovišti a jsou pro ně důležité nehmotné motivační faktory.

Mobilita je vnímána jako nezbytná část života. Generace Y je otevřená stěhování za prací a stejně tak je tomuto otevřená skupina respondentů z Belgie. Pro získání práce je mobilita prakticky nezbytná (např. v podobě studijních pobytů, stáží a praxí v zahraničí). Později by měl zaměstnavatel umožnit pracovníkům alespoň služební cesty do zahraničí. Zahraniční mobilita může být vnímána jako velmi pozitivní výzva.

Pro zefektivnění motivačního úsilí při práci s touto skupinou respondentů z belgické národní kultury na základě výše uvedené syntézy poznatků, uvádíme tato doporučení:

Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z belgické národní kultury:

- Poskytnout flexibilní pracovní režimy.
- Umožnit pracovníkům při výkonu práce samostatnost.
- Dbát na vzájemný respekt a úctu.
- Sestavit různorodý pracovní tým.
- Vybudovat prostředí důvěry.
- Vytvořit variabilní pracovní prostředí.
- Diversifikovat náplň práce.
- Pracovat ve shodě s CSR.
- Podporovat osobní i profesní rozvoj pracovníků.
- Umožnit celoživotní učení.
- Nabídnout možnost mobility.
- Budovat dobrou zaměstnavatelskou značku.
- Předkládat výzvy.

Obrázek č. 2: Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z belgické národní kultury

7.2. Případová studie z české národní kultury

Významnou součástí tohoto výzkumu je také případová studie z české národní kultury. V následujících podkapitolách jsou po krátké socioekonomické charakteristice země představeny výsledky kvantitativního i kvalitativního šetření.

7.2.1. Socioekonomická charakteristika České republiky

Česká republika je specifická svou stále znatelnou vazbou ke komunistickému režimu, který byl na jednu stranu omezující, ale na druhou stranu poskytoval sociální jistoty. Přechod české národní kultury k tržnímu hospodářství znamenal pro obyvatele výraznou změnu v demografickém chování. Důraz je kladen na mobilitu, zejména zahraniční. Příslušníci národní kultury usilují o získání vyššího sociálního statutu. Garep uvádí, že vyšší příjem a současně riziko ztráty zaměstnání má vliv na rozhodování o založení rodiny. Světová krize zapříčinila snížení počtu pracovních míst a tedy zvýšení nezaměstnanosti. Česká republika je poměrně uzavřená, imigranti nejsou vnímáni jako běžní členové společnosti. V současnosti má Česká republika dle ČSÚ více než 10,5 milionů obyvatel [9]. Mezi nejpočetnější národnostní menšiny v ČR patří: Ukrajinci, Slováci, Vietnamci, Rusi a Poláci. Kulturní odlišností české národní kultury je vysoký počet osob bez náboženského vyznání – 40% [25].

V původním výzkumu Geerta Hofstede nebyla česká národní kultura zařazena kvůli polické situaci v zemi. Data byla nasbírána až při replikaci tohoto výzkumu. V následující tabulce uvádíme přehled indexů, kterých česká národní kultura dosáhla v jednotlivých dimenzích národních kultur.

| Indexy české národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| PDI | IDV | MAS | UAI | LTO | IVR |
| 57 | 58 | 57 | 74 | 70 | 29 |

Tabulka č. 6: Indexy české národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede

Hofstede popisuje českou národní kulturu jako společnost s vysokým indexem Uncertainty Avoidance (UAI 74) a vysokým indexem Long-term vs. Short-term Orientation (LTO 70). Podle těchto indexů je společností, která klade při rozhodování důraz na expertní řešení a při výběru správné varianty zohledňuje také čas, situaci a kontext. Toto se projevuje také ve výběru motivačních faktorů u respondentů rozhovorů (viz níže). V indexech Individuality vs. Collectivity (IDV 58), Masculinity vs. Femininity (MAS 57) a Power Distance (PDI 57) dosahuje česká n. k. průměrných hodnot. Je spíše individualistickou národní kulturou, která se dobře orientuje v organizační struktuře, ale hierarchii považuje spíše za nutnou než za vhodnou a při

práci si cení kvality, rovnosti a solidárnosti (viz analýza řízených rozhovorů). Nejnižšího indexu dosahuje česká n. k. V indexu Indulgence vs. Restraint (IVR 29) a řadíme ji tedy podle tohoto výzkumu mezi restriktivní společnosti, s vysokou morální disciplínou [24].

7.2.2. Partnerská instituce a průběh sběru dat

Je nasnadě, že se partnerskou institucí pro českou národní kulturu stala Univerzita Palackého v Olomouci, Katedra aplikované ekonomie. Díky vedoucí této práce paní doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. a studentce Bc. Lucii Ševčíkové (AISEC) jsme data pro kvalitativní část výzkumu získali ve dvou skupinách. První rozhovor byl veden se skupinou studentů předmětu lidské zdroje v interkulturním prostředí z různých oborů (LKI), druhý se členy studentské organizace AIESEC Olomouc (AO), také z různých studijních oborů. Skupiny se od sebe výrazně odlišují. Zatímco skupina AO byla spolupráci velmi nakloněna a její členové diskutovali při rozhovoru také mezi sebou, skupina LKI odpovídala na otázky jen po jmenovitém vyzvání. Faktorem zde může být také přítomnost vyučující předmětu, či možný pocit nátlaku k účasti (rozhovor byl veden v rámci výukové jednotky). Nicméně i v rámci rozhovoru LKI bylo zdůrazněno, že účast na výzkumu je zcela dobrovolná. Respondenti z AO byli ve svém projevu strukturovaní, dokázali specifikovat své preference a byli velmi energičtí. Respondenti byli po řízeném rozhovoru požádáni o účast také v kvantitativním šetření. Pro kvantitativní část bylo zpracováno celkem 95 dotazníků.

7.2.3. Nejvýznamnější motivační faktory pro respondenty z české národní kultury

V následující tabulce identifikujeme nejvýznamnější motivační faktory pro respondenty z české národní kultury. Důležitost jednotlivých faktorů byla získána průměrem hodnot všech odpovědí respondentů z české národní kultury. Respondenti hodnotili důležitost jednotlivých motivačních faktorů pro svou motivaci k práci na škále 0-10, kde 10 znamená „má stoprocentní pozitivní vliv na mou motivaci k práci“ a 0 „nemá žádný vliv na mou motivaci k práci“. Motivační faktory jsou pro přehlednost seřazeny chronologicky. Ve sloupci SMODCH uvádíme směrodatnou odchylku, která ukazuje, nakolik byly skupiny ve svých odpovědích konzistentní. Uvádíme deset nevíce motivujících faktorů pro skupinu respondentů z české národní kultury. Zajímavým

zjištěním je, že se respondenti velmi dobře shodli při určení nejvýznamnějšího motivačního faktoru.

| Deset nejdůležitějších faktorů pro motivaci k práci | | |
|---|---------------|--------|
| šetření v české národní kultuře | | |
| počet respondentů | 95 | |
| motivační faktory | průměr hodnot | SMODCH |
| MF1 Zajímavá náplň práce | 9,30 | 1,03 |
| MF8 Atmosféra na pracovišti | 8,91 | 1,37 |
| MF4 Možnost profesního rozvoje | 8,83 | 1,37 |
| MF5 Možnost kariérního postupu | 8,60 | 1,53 |
| MF6 Pracovní prostředí | 8,51 | 1,58 |
| MF9 Leader ve vedení | 8,19 | 2,16 |
| MF17 Mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci | 8,12 | 2,06 |
| MF21 Práce s odborníky v oboru | 8,01 | 1,93 |
| MF2 Možnost být kreativní | 7,90 | 1,97 |
| MF23 Možnost výjezdu na mezinárodní stáž | 7,88 | 2,48 |

Tabulka č. 7: Nejdůležitější motivační faktory pro skupinu respondentů z české národní kultury

Pro respondenty z české národní kultury je nejvíce motivujícím faktorem zajímavá náplň práce (MF1 - 9,30). Je to také motivační faktor, na jehož hodnotě pro motivaci se respondenti dotazníku nejvíce shodli (SMODCH - 1,03). Velmi důležitým motivačním faktorem je také atmosféra na pracovišti (MF8 – 8,91). S prací jsou spojeny také motivační faktory „možnost profesního růstu“ (MF4 – 8,83) a „možnost kariérního rozvoje“ (MF5 – 8,60). Velmi podstatné je pro motivaci respondentů k práci také pracovní prostředí (MF6 – 8,51). Jeho ideální podobu uvádíme při analýze řízených rozhovorů. Důležitost motivačního faktoru „Leader ve vedení“ (MF9 - 8,19) si vysvětlujeme tím, že leader napomáhá k příjemné pracovní atmosféře a má snahu posouvat své spolupracovníky dál (profesní rozvoj, kariérní postup). V ideálním případě se snaží obohacovat práci svých spolupracovníků, čímž ji činí zajímavější. Sedmým nejdůležitějším motivačním faktorem je pro respondenty z české národní kultury mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci (MF17 – 8,12). V souladu s celosvětovými trendy (jak uvádí např. Výzkum Price Waterhouse Coopers z roku 2011 [68]), se zájem o vyšší mzdy neumisťuje na přední příčce při volbě motivačních faktorů. Pro skupinu respondentů je důležitější samotná náplň práce, než finanční odměna, kterou za ni dostanou (viz výše). Vysoce motivující jsou pro skupinu respondentů z české národní kultury také práce s odborníky v oboru (MF21 – 8,01) a možnost být kreativní (MF2 – 7,90). Desátým nejvíce motivujícím faktorem je v této případové studii možnost výjezdu na mezinárodní stáž. V určení hodnoty tohoto motivačního faktoru pro motivaci k práci se však respondenti shodovali nejméně. Směrodatná odchylka poukazuje na různorodost názorů (SMODCH - 2,48).

V následující podkapitole představujeme výsledek druhé části kvantitativního šetření v české národní kultuře. Respondenti udávali velikost svého souhlasu s tvrzeními v dotazníku. Tyto položky byly zařazeny pro dokreslení výše uvedených motivačních preferencí.

7.2.4. Souhlas s tvrzeními v dotazníku

Velmi podobným způsobem jako v případě motivačních faktorů, byla získána data pro určení souhlasu respondentů s tvrzeními v dotazníku. Ty uvádíme především pro dokreslení motivačních preferencí skupin. Respondenti uváděli na škále 1-6 svůj souhlas, či nesouhlas s uvedenými tvrzeními. 1 znamená „zcela nesouhlasím“, 6 „naprosto souhlasím“. Velikost souhlasu jsme opět získali průměrem těchto hodnot. V přehledové tabulce jsou chronologicky dle velikosti souhlasu respondentů uvedena všechna tvrzení z dotazníku. Uvedena je také velikost shody v názorech respondentů (vyjádřena směrodatnou odchylkou). Při interpretaci tvrzení nepropojujeme poznatky s motivačními faktory, ani s výsledky řízeného rozhovoru. Tyto tři části jsou propojeny v podkapitole „Shrnutí výsledků případové studie“.

| Velikost souhlasu respondentů s tvrzeními v dotazníku | | |
|---|--------|--------|
| česká národní kultura | | |
| počet respondentů | 95 | |
| Tvrzení | průměr | SMODCH |
| T19 Pokud mě práce baví, nedívám se na čas | 5,10 | 1,09 |
| T5 Chci jezdit na zahraniční pracovní cesty | 5,04 | 1,32 |
| T15 Mám touhu po rozvoji a vzdělávání | 5,02 | 1,10 |
| T8 Chci se celý život vzdělávat | 4,98 | 1,22 |
| T6 Zvládám několik úkolů najednou | 4,83 | 0,96 |
| T11 Práce je/bude významnou součástí mého života | 4,82 | 1,12 |
| T10 Je pro mne důležitá organizační kultura | 4,67 | 1,22 |
| T17 Prostřednictvím práce realizuji také své osobní cíle | 4,66 | 1,20 |
| T16 Je pro mne důležitá společenská odpovědnost firem | 4,64 | 1,23 |
| T4 Dokážu pracovat pod tlakem | 4,63 | 1,11 |
| T1 Chci se účastnit mezinárodních projektů | 4,61 | 1,22 |
| T9 Stanovuji si ambiciózní cíle | 4,61 | 1,15 |
| T7 Rád/a komunikuji v cizím jazyce | 4,55 | 1,46 |
| T18 Jsem ochoten pracovat na úkor svého volného času, abych dokončil svou práci | 4,44 | 1,33 |
| T3 Kariéra je pro mne důležitá | 4,37 | 1,19 |
| T14 Je pro mě důležitá diverzita na pracovišti | 4,22 | 1,32 |
| T12 Nehledám práci, hledám poslání | 4,12 | 1,34 |
| T2 Nedělá mi problém přestěhovat se za prací do jiné země | 3,91 | 1,60 |
| T13 Buduji si svou osobní značku | 3,71 | 1,51 |

Tabulka č. 8: Souhlas respondentů české národní kultury s tvrzeními v dotazníku

Respondenti z české národní kultury se v případě, že je práce baví, nedívají na čas (T19 – 5,10). Shodují se na tom, že chtějí jezdit na pracovní cesty (T5 – 5,04) a mají touhu po rozvoji a vzdělávání (T15 – 5,02). Touhu po rozvoji a vzdělávání

potvrzují souhlasem s konkrétnějším tvrzením a deklarují, že se chtějí celý život vzdělávat (T8 – 4,98). Při práci zvládají několik úkolů najednou (T6 - 4,83) a samotná práce je/bude významnou součástí jejich života (T11 – 4,82). Možná také proto, je pro respondenty důležitá organizační kultura (T10 – 4,67). V práci realizují své osobní cíle (T17 – 4,66), které v rámci Generace Y často souvisí také se společenskou odpovědností (viz kapitola 3, kulturní a generační odlišnosti Generace Y), možná proto souhlasí s tím, že je pro ně CSR firem důležitá (T16 - 4,64). Respondenti z české národní kultury udávají, že dokáží pracovat pod tlakem (4,63) a vzhledem k oblibě komunikace v cizím jazyce (T7 – 4,55) se chtějí účastnit mezinárodních projektů (T1 – 4,61). Stanovují si ambiciózní cíle (T9 – 4,61), ale již méně jsou ochotni pracovat na úkor svého volného času (T18 – 4,44). Méně již souhlasí s tím, že je pro ně důležitá kariéra (T3 – 4,37) a diverzita na pracovišti (T14 - 4,22). Větší nesouhlas udávají respondenti také s tvrzením, že nehledají, práci ale poslání (T12 - 4,12). Přestože se chtějí účastnit mezinárodních projektů, není pravdou, že jim nedělá problém přestěhovat se za prací do jiné země (T2 – 3,91). Nejnižší souhlas udali respondenti z české národní kultury u tvrzení „Budují si svou osobní značku“ velikost souhlasu je 3,71 z 6,0 při směrodatné odchylce 1,51.

7.2.5. Analýza řízeného rozhovoru v české národní kultuře

V české národní kultuře jsme realizovali dva řízené rozhovory s celkem 33 respondenty. První skupinou byli studenti katedry aplikované ekonomie, kteří navštěvovali seminář zaměřený na lidský kapitál v interkulturním prostředí (LKI). Druhou skupinou byli členové Olomoucké větve studentské organizace AIESEC (AO). V následujících odstavcích uvádíme výsledky analýzy odpovědí v této kultuře. Přehledová tabulka odpovědí v jednotlivých kategoriích analýzy je uvedena jako příloha č. 4 této práce.

Respondenti z české národní kultury si představují svého ideálního zaměstnavatele jako organizaci, se kterou by se mohli identifikovat. Důležitými hodnotami jsou spravedlnost a tolerance. Znakem ideálního zaměstnavatele jsou efektivně nastavené komunikační procesy a fokus na výsledek práce (ne na proces). Ve vedení takovéto organizace by měla být silná osobnost. Atributem ideálního zaměstnání jsou také flexibilní pracovní režimy a adekvátní výše finanční odměny. Velmi důležitá je pro respondenty z české národní kultury také práce v týmu, vzhledem k tomu, že

v práci tráví 8-12 hodin denně je pro ně důležité zapadnout do kolektivu. V rozhovoru jsme se věnovali také tomu, jak má vypadat ideální pracovní prostředí. Respondenti z české národní kultury uvádí, že ideální je mít na výběr více možností – chtějí střídat open space a uzavřené kanceláře proto, aby si mohli najít jak místo pro práci v klidu, tak místo pro spolupráci. Zajímavou alternativou je pro ně také možnost práce z domova. Při výběru zaměstnavatele je velmi důležitá organizační kultura. Negativně je vnímána kultura vytvářená shora (nařízená). Naopak důležité je, aby tyto respondenty organizační kultura vtáhla, aby odpovídala jejich hodnotám a oni se s ní mohli ztotožnit. Už v samotné organizační kultuře by měla být zakomponovány možnosti profesního a karierního růstu. Samotná práce by pak měla mít smysl. Ideální odměňování je v takovéto organizaci složeno z fixní a variabilní složky, přičemž minimální výše mzdy by měla odpovídat nákladům pracovníka. Respondenti si jsou ale vědomi, že výkonovou složku mzdy není možné použít u všech profesí. Uvádí, že jsou profese, ve kterých nelze měřit výkon pracovníka a jediný možný je proto model odměňování na základě seniority pracovníka. Mzdu je podle respondentů vhodné doplnit vhodnými motivačními faktory. Atraktivní jsou hmotné benefity (jako příklad bylo při rozhovoru použít firemní automobil pro osobní účely, mobilní telefon, produkty společnosti), větší vliv na motivaci mají však nehmotné motivační faktory. Respondenti jako příklad uvedli atraktivní náplň práce, pracovní kolektiv, možnost karierního růstu, atmosféru na pracovišti a úsměv. Do svých tvrzení ale vnesli také praktické hledisko – pokud by organizace nabídla nižší mzdu, pak by preferovali více hmotných benefitů. Zmínili také, že při rozdělení poměru hmotných a nehmotných benefitů záleží na velikosti organizace – ve velkých organizacích jsou pro ně atraktivní spíše nehmotné motivační faktory, v malých podnicích pak motivační faktory hmotné. Pro respondenty z české národní kultury je důležitá také možnost profesního a osobního rozvoje. Podle jejich názoru je od sebe nelze oddělit, ale na začátku své kariéry kladou přece jen větší důraz na rozvoj profesní. S touhou se dále rozvíjet souvisí také postoj respondentů k zahraniční mobilitě. Vnímají ji jako velmi důležitou a atraktivní. V zahraničí mají možnost naučit se novým postupům, mohou poznat jiné kultury a také dosáhnout na vyšší výdělek. Dle jejich názoru je v České Republice pro absolventy nepříznivé podnebí, v zahraničí je pro ně více pracovních příležitostí. Vycestování do zahraničí může znamenat výzvu. Výzvy jsou v této skupině respondentů velmi dobře přijímány. Respondenti se vyjádřili, že jsou zdrojem nového poznání a osobního rozvoje. Ať už uspějí nebo selžou, po jejím skončení se posunou dál. Vzhledem k tomu, že jsme se respondentů tázali, co by jim

měly organizace nabídnout, co je pro ně atraktivní a jak vidí svého ideálního zaměstnavatele, zeptali jsme se také na to, co mohou zaměstnavateli nabídnout. Respondenti z české národní kultury nejčastěji odpovídali, že mohou nabídnout svou povahu, vlastnosti, charakter, chuť do práce a motivaci. Dle jejich názoru je hloupý motivovaný pracovník vždy lepší, než chytrý nemotivovaný pracovník.

7.2.6. Závěr české případové studie a formulace doporučení pro inovaci motivačních přístupů

Česká národní kultura je orientovaná na expertní řešení. Při rozhodování její příslušníci vždy zvažují několik faktorů a snaží se předvídat důsledky. Tomu odpovídají také preference podoby práce, motivačních přístupů i konkrétních motivačních faktorů. V této podkapitole syntetizujeme výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu realizovaného v české národní kultuře s poznatky o národní kultuře a specifických Generace Y.

Respondenti z české národní kultury jsou flexibilní a flexibilitu požadují také po svém zaměstnavateli, který by jim měl nabídnout možnost práce v pružném pracovním režimu. Uvádí, že by rádi měli možnost zvolit si místo, ze kterého budou pracovat (open-space, uzavřená kancelář, kavárna). Představit si dokáží také možnost práce z domova. Pro respondenty z české národní kultury je velmi důležitá důvěra zaměstnavatele. Při rozhovoru udávají, že autonomie při výkonu práce je pro ně jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů. To se odráží také v preferenci motivačního faktoru „zajímavá náplň práce“, který má pro tuto skupinu největší pozitivní vliv na pracovní motivaci. Prostřednictvím zajímavé práce respondenti realizují své ambiciózní profesní (kariéra) i osobní cíle. Důležité je, umožnit respondentům, aby v práci mohli být kreativní. Motivující je také možnost práce s odborníky v oboru.

Podstatné jsou také vztahy na pracovišti. Respondenti této případové studie chtějí být součástí kolektivu. A dobrá atmosféra mezi kolegy je jedním z významných motivačních faktorů. Ve vedení by měla být silná osobnost – leader může působit také jako motivační faktor. Komunikace by měla být efektivní a produktivní.

Organizační kultura, ve které se budou pracovníci z této skupiny respondentů cítit dobře, není tvořena shora, ale vychází z hodnot pracovníků. Jedině taková kultura bude respektovat názory pracovníků a bude pro ně vtahující. Důležité je, aby byl kladen

důraz na zachování smyslu práce. Tato preference odpovídá charakteristice generace Y – ve druhé kapitole uvádíme, že zástupci generace Y chtějí vykonávat práci, která má smysl.

S organizační kulturou souvisí podpora vzdělávání a rozvoje pracovníků. Respondenti mají touhu a chuť se vzdělávat. Profesionální rozvoj je pro tuto skupinu velmi podstatným motivačním faktorem. S tím souvisí také možnost karierního postupu. Profesionální a osobní rozvoj nelze oddělit a názory na to, na kterou složku by měl být kladen důraz, se v rámci skupiny respondentů řízených rozhovorů vzájemně liší. Důležité je, aby se organizace aktivně věnovala budování a udržování programu společenské odpovědnosti (CSR).

Práce by však neměla být odměněna pouze nehmotnými motivačními faktory, důležitou složkou je mzda. Respondenti nemají představu velmi vysoké konkurenční mzdy, podstatné pro ně je vydělat dostatek prostředků k pokrytí nákladů. Mzda by poté měla obsahovat fixní a variabilní složku, aby bylo možné spravedlivě odměnit výkon jednotlivých pracovníků. Významným motivačním faktorem je mimořádná finanční odměna za vykonanou práci. Respondenti si jsou zároveň vědomi, že existují profese, ve kterých je možné nastavit odměňování dle seniority. Ke složení odměny přistupují respondenti velmi pragmaticky. Pokud je výše finanční odměny nižší, pak budou preferovat hmotné motivační faktory. Záleží také na velikosti organizace. Malá organizace by měla poskytovat více hmotných motivačních faktorů, velká organizace by se měla zaměřit spíše na faktory nehmotné. V řízených rozhovorech respondenti mezi nejvíce motivujícími nehmotnými faktory zařadili: náplň práce, atmosféru na pracovišti, možnost karierního růstu, úsměv, a finanční odměnu.

Respondenti na potřebu podpory motivace kladou velký důraz a uvádí, že motivace pracovníka je důležitější než jeho znalosti. Dle jejich názoru je „*motivovaný hloupý lepším pracovníkem, než nemotivovaný chytrý*“. Jeho motivování by však mělo probíhat tak, aby o něm dotyčný nevěděl.

Pracovní prostředí by mělo být podobně jako pracovní režim flexibilní. Respondenti chtějí mít možnost výběru mezi prací v uzavřené kanceláři a v open-space. Rádi by měli možnost vzdálit se z pracoviště a fungovat z jakéhokoliv klidného místa.

Výpovědi respondentů z české národní kultury byly spíše feminní – respondenti kladli důraz na spolupráci, měkké dovednosti a nehmotné motivační faktory. Na druhou

stranu se však projevila maskulinní vliv a respondenti byli velmi dynamičtí, „draví“ a projevovali touhu po karierním rozvoji.

Proto, aby se jejich kariéra rychle rozvíjela, jsou ochotni cestovat do zahraničí. Preferovány jsou ale především krátkodobé pracovní pobyty. Preferovaným motivačním faktorem je také možnost výjezdu na mezinárodní stáž. Respondenti rádi komunikují v cizích jazycích, proto je pro ně velmi zajímavá možnost spolupráce na mezinárodních projektech. Část respondentů řízených rozhovorů ale uvažuje také o odjezdu do zahraničí na delší dobu – za prací. V České republice není dle jejich názoru pro absolventy příznivé prostředí. V zahraničí se mohou naučit nové postupy, poznají nové kultury a navíc zahraniční zaměstnavatelé zpravidla nabízí vyšší mzdu.

Pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči této skupině respondentů z české národní kultury doporučujeme:

Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z české národní kultury:

- Pečovat o přátelskou, otevřenou, atmosféru na pracovišti.
- Projevovat důvěru ve schopnosti pracovníků.
- Umožnit pracovníkům aby byli kreativní.
- Dbát na různorodost pracovního prostředí.
- Zajistit zajímavou a různorodou náplň práce.
- Umožnit karierní postup.
- Pracovat ve shodě s CSR.
- odměna by měla obsahovat fixní a variabilní složku.
- Poskytnout mimořádnou finanční odměnu za mimořádný pracovní výkon.
- Podporovat profesní rozvoj a umožnit pracovníkům také rozvoj osobní.
- Umožnit mobilitu pracovníků – ve formě pracovních cest a stáží.
- Podpořit vedení pracovníků technikami leadershipu.
- Předkládat výzvy.

Obrázek č. 3: Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z české národní kultury

7.3. Případová studie z polské národní kultury

Díky spolupráci s Opolskou univerzitou jsme měli možnost účastnit se sběru dat ve skupině budoucích psychologů z polské národní kultury. Také zde bylo naším cílem zjistit, jaké motivační faktory jsou pro znalostní pracovníky Generace Y v této kultuře nejdůležitější. Výsledky výzkumu uvádíme v následujících podkapitolách.

7.3.1. Socioekonomická charakteristika Polska

Polsko má v současnosti 38 milionů obyvatel a řadí se tak mezi nejlidnatější státy Evropy [90]. Obyvatelstvo není rozvrstveno rovnoměrně, jeho největší koncentrace je (i díky rozvinutému průmyslu v Horním Slezsku). Národnostně převažují Poláci (oproti stavu před rokem 1945, kdy bylo Polsko mnohonárodnostním státem). Na rozdíl od České Republiky, kde je vysoký počet ateistů (viz výše) je Polsko silně nábožensky založené. Převažuje zde římskokatolická církev. Vliv církve se projevuje v běžném pracovním týdnu, při oslavách svátků ale také ve školství. Mezilidské vztahy jsou založeny na zdvořilosti. Muži jsou vůči ženám velmi galantní¹⁶. Úcta je projevoována také v oslovení – partneři jsou osloveni svou funkcí (pane doktore, paní profesorko) [5].

Geert Hofstede do svého výzkumu národních kultur zahrnul také polskou národní kulturu, která je v jednotlivých dimenzích charakterizována následujícími indexy:

| Indexy polské národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| PDI | IDV | MAS | UAI | LTO | IVR | |
| 68 | 60 | 64 | 93 | 38 | 29 | |

Tabulka č. 9: Indexy polské národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede

Nejvyššího indexu dosahuje polská národní kultura v dimenzi Uncertainty Avoidance (UAI 93). To ji řadí mezi kultury se silným vyhýbáním se nejistotě, jejíž příslušníci mají potřebu neustálého zaměstnání, preciznosti a formálnosti (což potvrzujeme také v řízeném rozhovoru, viz níže). Polská kultura je maskulinní (MAS 64) a individualisticky orientovaná (IDV 60). Muži jsou k ženám galantní a aktivně budují svou kariéru (u žen je kariéra jednou z možností). Poměrně vysoký je index v dimenzi Power Distance (PDI 68). Moc ve společnosti není rozprostřena rovnoměrně. Poláci jsou dle indexu v dimenzi Long-term vs. Short-term Orientation (LTO 38)

¹⁶ Příkladem může být líbání rukou, které je v Polsku dodnes běžné.

orientováni na rychlé výsledky rozhodování, ve svém myšlení jsou normativní a hledají obecně platné zákonitosti (pravdy). Polská národní kultura se řadí mezi restriktivní (IVR 29), ve kterých je nižší procento velmi šťastných lidí [24].

Uvedené socioekonomické charakteristiky země a výsledky Hofstedeho výzkumu nám pomáhají blíže poznat respondenty výzkumu. V následující podkapitole prezentujeme partnerskou instituci a průběh sběru dat.

7.3.2. Partnerská instituce a průběh sběru dat v Polsku

V polské národní kultuře jsme navázali spolupráci s Opolskou univerzitou (Uniwersytet Opolski), katedrou psychologie (Wydział psychologii). Díky panu Radku Walczakovi jsme v rámci výukové jednotky vedli rozhovor ve skupině studentů psychologie. Rozhovoru se zúčastnilo celkem 26 respondentů, z návazného dotazníkového šetření jsme zpracovali celkem 18 dotazníků.

Skupina byla po ostýchavém začátku aktivní, nezaznamenali jsme větší jazykovou bariéru a ochota pomoci se projevila také dotazem jedné z účastnic na jinou než polskou variantu dotazníku, který jsme prostřednictvím e-mailových adres distribuovali po řízeném rozhovoru¹⁷.

7.3.3. Nejvýznamnější motivační faktory pro respondenty z polské národní kultury

V následující tabulce uvádíme deset nejvýznamnějších motivačních faktorů pro skupinu respondentů z polské národní kultury. Respondenti na škále 0-10 značili vliv konkrétního motivačního faktoru na jejich motivaci k práci. Nula znamená „má nulový vliv na mou motivaci k práci“, deset nese význam „má stoprocentní pozitivní vliv na mou motivaci k práci“. Hodnoty uvedené v tabulce jsme získali průměrem odpovědí celé skupiny respondentů (18 vyplněných dotazníků). Motivační faktory jsou seřazeny chronologicky, podle získaných hodnot. Uvedeno je deset motivačních faktorů, kterým byla respondenty přiřazena vysoká důležitost pro pracovní motivaci. Ve sloupci SMODCH je uvedena směrodatná odchylka, která vypovídá o tom, nakolik byla

¹⁷ Respondentka byla ale z korejské národní kultury, a tak byla její odpověď z vyhodnocování dotazníků vyloučena. Přesto její dotaz na jazykovou mutaci dotazníku dokresluje obraz o aktivitě skupiny a atmosféře při sběru dat.

skupina respondentů ve svých odpovědích konzistentní. Čím nižší je směrodatná odchylka, tím více se respondenti ve svých preferencích shodují.

| Deset nejdůležitějších faktorů pro motivaci k práci | | |
|---|--------|--------|
| šetření v polské národní kultuře | | |
| počet respondentů | | 18 |
| Motivační faktory | průměr | SMODCH |
| MF8 Atmosféra na pracovišti | 9,06 | 0,91 |
| MF5 Možnost kariérního postupu | 8,72 | 1,24 |
| MF4 Možnost profesního rozvoje | 8,56 | 1,21 |
| MF1 Zajímavá náplň práce | 8,39 | 1,50 |
| MF17 Mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci | 8,28 | 2,70 |
| MF2 Možnost být kreativní | 8,22 | 1,47 |
| MF9 Leader ve vedení | 8,11 | 1,70 |
| MF6 Pracovní prostředí | 8,06 | 1,54 |
| MF10 Autonomie při výkonu práce | 8,00 | 1,05 |
| M24 Práce v oboru, který studuji | 7,78 | 2,68 |

Tabulka č. 10: Nejvýznamnější motivační faktory pro skupinu respondentů z polské národní kultury

Respondenti z polské národní kultury považují za nejvíce motivující atmosféru na pracovišti (MF8 – 9,06). Na tomto motivačním faktoru se také nejvíce shodli (nejnižší smodch). Velmi důležité jsou pro polskou skupinu také možnost kariérního postupu MF5 – 8,72) a profesního rozvoje (MF4 – 8,56). Jako čtvrtý nejdůležitější faktor respondenti označili zajímavou náplň práce (MF1 – 8,39). Následně je pro ně motivující mimořádná peněžní odměna (MF17 – 8,28). Pro respondenty z polské národní kultury je důležitá možnost být v práci kreativní (MF2 – 8,22) a důležitou osobou při jejich motivaci k práci je leader ve vedení (MF9 – 8,11). Nesporná je také důležitost vlivu pracovního prostředí (MF6 – 8,06) a autonomie při výkonu práce (MF10 – 8,00). Desátým důležitým faktorem motivace k práci v polské skupině respondentů je práce v oboru, který respondenti studují (MF24 – 7,78).

Identifikovaly jsme nejdůležitější motivační faktory pro skupinu respondentů z polské národní kultury řadící se ke generaci Y. V následujících odstavcích prezentujeme jejich souhlas s tvrzeními v dotazníku, která nám pomáhají doplnit poznatky motivačních preferencí respondentů.

7.3.4. Souhlas polských respondentů s tvrzeními v dotazníku

Další částí dotazníku byl oddíl s tvrzeními. Respondenti měli za kol vyznačit na škále 1-6, kde 1 znamená „naprosto nesouhlasím“ a 6 „zcela souhlasím“ velikost svého souhlasu s tvrzeními uvedenými v dotazníku. Tento oddíl byl zařazen za čelem dokreslení motivačních preferencí respondentů. Také zde jsme určili směrodatnou odchylku (SMODCH) souhlasu s jednotlivými tvrzeními. V následující tabulce jsou souhlasy respondentů chronologicky seřazeny.

| Velikost souhlasu respondentů s tvrzeními v dotazníku | | | |
|---|--------|--------|----|
| polská národní kultura | | | |
| Počet respondentů | | | 18 |
| Tvrzení | průměr | SMODCH | |
| T15 Mám touhu po rozvoji a vzdělávání | 5,22 | 0,71 | |
| T8 Chci se celý život vzdělávat | 5,17 | 0,76 | |
| T16 Je pro mne důležitá společenská odpovědnost firem | 4,94 | 0,78 | |
| T10 Je pro mne důležitá organizační kultura | 4,89 | 0,87 | |
| T6 Zvládám několik úkolů najednou | 4,78 | 0,97 | |
| T19 Pokud mě práce baví, nedívám se na čas | 4,67 | 0,94 | |
| T9 Stanovuji si ambiciózní cíle | 4,61 | 0,89 | |
| T11 Práce je/bude významnou součástí mého života | 4,61 | 1,06 | |
| T3 Kariéra je pro mne důležitá | 4,50 | 1,21 | |
| T4 Dokážu pracovat pod tlakem | 4,39 | 1,16 | |
| T7 Rád/a komunikuji v cizím jazyce | 4,28 | 1,41 | |
| T17 Prostřednictvím práce realizuji také své osobní cíle | 4,17 | 1,17 | |
| T2 Nedělá mi problém přestěhovat se za práci do jiné země | 4,06 | 1,68 | |
| T14 Je pro mě důležitá diverzita na pracovišti | 4,06 | 1,03 | |
| T18 Jsem ochoten pracovat na úkor svého volného času, abych dokončil svou práci | 4,00 | 1,05 | |
| T12 Nehledám práci, hledám poslání | 3,67 | 1,20 | |
| T1 Chci se účastnit mezinárodních projektů | 3,44 | 1,57 | |
| T5 Chci jezdit na zahraniční pracovní cesty | 3,39 | 1,64 | |
| T13 Buduji si svou osobní značku | 3,28 | 1,33 | |

Tabulka č. 11: Souhlas respondentů polské národní kultury s tvrzeními v dotazníku

Polští respondenti nejvíce souhlasí s tvrzeními, které se týkají jejich vzdělávání. Největší souhlas přiřadili k výroku „mám touhu po rozvoji a vzdělávání“ (T15 – 5,22) a „chci se celý život vzdělávat (T8 - 5,17). U obou těchto tvrzení je také velmi nízká směrodatná odchylka (T15 – 0,71, T8 – 0,76). Což poukazuje na to, že se skupina shoduje a vzdělání je pro ni velmi důležité. Dalšími velmi důležitými tvrzeními, se kterými respondenti souhlasí, se týkají společenské odpovědnosti firem (T16 – 4,94) a organizační kultury (T10 – 4,89). U obou jsme se respondentů dotazovali na důležitost těchto prvků identity organizace. Respondenti podle souhlasů s tvrzeními v dotazníku zvládají více úkolů najednou (T6 – 4,78) a pokud je práce baví, nedívají se na čas, který při ní stráví (T19 – 4,67). Stanovují si ambiciózní cíle (T9 – 4,61) a tvrdí, že práce je, či bude významnou součástí jejich života (T11 – 4,61). Je pro ně důležitá kariéra (T3 – 4,50) a dokáží pracovat pod tlakem (T4 – 4,39). Respondenti rádi komunikují v cizím jazyce (T7 – 4,28) a při práci realizují také své osobní cíle (T17 – 4,17). Možná také

díky tomu, jim nedělá problém přestěhovat se za prací do jiné země (T2 – 4,06) a je pro ně důležitá diverzita na pracovišti (T14 – 4,06). Jsou ochotni pracovat na úkor svého volného času, aby dokončili svou práci (T18 – 4,00). Nesouhlasí však s tím, že by místo práce hledali raději své poslání (T12 - 3,67). Přestože skupině nedělá problém vycestovat za prací do zahraničí, ochota účastnit se mezinárodních projektů (T1 – 3,44) a jezdit na pracovní cesty (T5 – 3,39) je nižší. Velikost souhlasu s tvrzením „buduji si svou osobní značku“ (T13 – 3,28) je velmi nízká.

Respondenti s tvrzeními v dotazníku většinou souhlasí. Tvrzení s nejnižším souhlasem (T13) má průměr odpovědí 3,28 (viz výše) při směrodatné odchylce 1,33.

V následující podkapitole přecházíme k výsledkům kvalitativního šetření – tedy k analýze řízeného rozhovoru v polské národní kultuře.

7.3.5. Analýza řízeného rozhovoru v polské národní kultuře

Řízený rozhovor, tedy kvalitativní část výzkumu, jsme realizovali ve skupině studentů psychologie na Opolské Univerzitě (Uniwersytet Opolski). V následujícím textu uvádíme výsledky konverzační analýzy. Tabulka, ve které jsou uvedeny odpovědi v jednotlivých kategoriích, je zařazena jako příloha č. 5.

Respondenti z polské národní kultury při sdílení svých představ o ideálním zaměstnavateli uvádí, že je velmi důležité, aby byl vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem založen na vzájemném respektu. Práce by se měla stát integrální součástí života, a proto by respondentům vyhovovala flexibilní pracovní doba. Uvádí také, že peníze pro ně nejsou zárukou spokojenosti v práci – nejsou určující. Ideální práce by měla být náročná. Měla by obsahovat výzvy, protože ty jsou příležitostí k rozvoji. Pokud jsou ale výzvy příliš náročné, stávají se stresujícími. Pro každého jedince znamená výzva něco jiného. Výzvou pro zaměstnavatele může být vytvoření organizační kultury tak, aby v ní byli respondenti z polské národní kultury spokojeni. Organizace by měla být sociálně odpovědná a měla by respektovat své zaměstnance. Vedoucí by měl dávat pracovníkům pravidelnou zpětnou vazbu, ale zároveň my musíme být tolerantní k chybám. Cílem dobře nastavené organizační kultury by mělo být, aby v ní byli pracovníci spokojeni. Opačný případ respondenti označili za ztrátu času. Důležitá je také podoba pracovního prostředí. Mělo by být místem pro život, které podporuje kreativitu jedince. Kolegové na pracovišti nejsou skupinou polských

respondentů vnímání jako kamarádi. Chtějí, aby jejich vztah byl založen na profesionalitě a vzájemném respektu. Respekt pro respondenty znamená také to, si budou moci samostatně stanovovat své pracovní cíle a sami je budou také plnit. Možnost vlastního plánování práce je pro ně velmi důležitá. V práci se chtějí také rozvíjet. Uvádí, že přestože profesní a osobní rozvoj spolu úzce souvisí, na začátku kariéry je pro ně důležitější ten profesní. Zároveň se ale stává součástí jejich osobnosti a tak jej nelze zcela oddělit. Respondentů jsme se dotazovali také na to, jaké motivační faktory jsou pro ně nejdůležitější. K otázce přistoupili velmi racionálně a odpověděli, že nehmotné motivační faktory preferují pouze při předpokladu dostatečné výše mzdy. Motivující je pro ně úspěch, pocit vnitřního naplnění a vědomí toho, že jejich práce má smysl a význam. V odměňování považují za ideální kombinaci pevné a pohyblivé složky mzdy. Je pro ně důležité mít alespoň nějakou mzdovou jistotu. Ideální je pro ně poté taková výše mzdy, která zaručí, že se nebudou muset zabývat její velikostí. Respondenti z polské národní kultury uvádí, že je velmi obtížné vybudovat si v Polsku zázemí a pozici, přesto preferují práci v prostředí domácí národní kultury. Zajímavý je názor jedné z respondentek, která uvedla, že pokud člověk hledá jen práci, nebude nikde šťastný. Proto, aby byl šťastný, musí se stát součástí komunity. Také respondentům z polské národní kultury jsme položili otázku, co mohou nabídnout zaměstnavatelům. Kromě znalostí z univerzity mohou nabídnout své mládí, energii, schopnosti rychlého učení, schopnost multitaskingu, adaptabilitu, zájem o práci a angažovanost. Jsou motivováni uplatnit své schopnosti a dovednosti na pracovním trhu a zároveň uvádí, že motivace je důležitější, než znalosti.

7.3.6. Závěr polské případové studie a formulace doporučení pro inovaci motivačních přístupů

Pro respondenty z polské národní kultury je velmi důležité, aby se zaměstnanec a zaměstnavatel vzájemně respektovali. Ani kolegové se automaticky nestávají přáteli. Pracovní vztahy jsou založeny na profesionalitě a vzájemném respektu. Tato preference odpovídá charakteristice polské národní kultury. Hofstede uvádí, že polská n. k. preferuje formální jednání. Atmosféra na pracovišti by nicméně měla být přátelská a příjemná. Pro tuto skupinu respondentů je jedním z nejvýznamnějších motivačních faktorů. Práce by měla být náročná, ale flexibilní. Respondenti si chtějí sami vytyčovat pracovní cíle a data jejich plnění.

Organizační kultura by se měla zaměřit na podporu formálních vztahů a uplatňovat společensky odpovědný přístup k podnikání (CSR). Zaměstnavatel by měl poskytovat zpětnou vazbu – ideálně by měl být dobrým leaderem. Respondenti očekávají, že bude tolerantní k chybám.

Na začátku kariéry je pro tuto skupinu respondentů nejdůležitější profesní rozvoj. Je třetím nejdůležitějším motivačním faktorem. Dodávají však, že se profese stává součástí jejich osobnosti a proto má profesní rozvoj přesah do rozvoje osobního. Respondenti deklarují silnou touhu po kontinuálním rozvíjení svých schopností a dovedností. Díky nabytí nových znalostí a zkušeností pak mohou dále rozvíjet svou kariéru, což je pro ně velmi silným motivačním faktorem. Stanovují si ambiciózní profesní cíle a v rámci práce si plní i ty osobní.

Respondenti z polské n. k. uvádí, že není důležité, jak vysokou mzdu za své úsilí dostanou, pokud mají jistotu alespoň základního příjmu. Preferovaným mzdovým schématem je pevný základ mzdy s možností přičtení pohyblivé, výkonové, složky. Základ mzdy není motivačním faktorem, ale finanční bonus za vykonanou práci je již skupinou označen jako vysoce motivační. Ideální mzdová úroveň je poté taková, při které se respondenti nemusí zabývat penězi. V tomto případě respondenti preferují nehmotné motivační faktory. Chtějí být především oceněni za svou práci, jsou motivováni pocitem úspěchu a naplnění ze smysluplné práce. Respondenti uvádí příklad: *„pokud jsem úspěšný, odvádím dobrou práci. Pokud odvádím dobrou práci, jsem úspěšný.“* Kultura je orientována na rychlé výsledky a pro upevnění motivace je dostatečná i ústní pochvala za odvedenou práci.

K motivaci přistupují jako k nejdůležitější složce trojúhelníku výkonu (chtít-umět-moci). Jejich motivace k práci by proto měla být dostupnými prostředky posilována. Nemusí se přitom vždy jednat o nákladné motivační prostředky. Významným motivačním faktorem je například samotná náplň práce, ve které má pracovník možnost samostatné práce a užití kreativity. Ideální je, pokud je to práce v oboru, který respondenti studují (v tomto případě v oboru psychologie).

Dalším významným motivačním faktorem je pro tuto skupinu pracovní prostředí. Mělo by podporovat kreativitu pracovníků a být spíše místem k životu, než pouhým pracovištěm. Práce představuje integrální součást života a díky vysokému

indexu UAI mají tendenci být neustále zaměstnaní. Pracovní prostředí pro ně proto představuje druhý domov.

Polská kultura je maskulinní a tomu odpovídají také preference respondentů. Z jejich odpovědí vyčteme ambice, pracovitost a zaměření se na cíl (tah na branku).

Respondenti uvádí, že není snadné vybudovat si v Polsku stabilní pozici. Přesto preferují práci v prostředí domácí národní kultury – přesto že dle Geerta Hofstede patří k individualistické společnosti, chtějí být součástí komunity.

Pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči této skupině respondentů z polské národní kultury na základě zjištěných informací doporučujeme:

Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z polské národní kultury:

- Zaměřit se na vytvoření profesionální, ale otevřené atmosféry na pracovišti.
- Poskytnout pracovníkům prostor pro samostatnou práci.
- Vytvořit pracovní prostředí umožňující flexibilní práci.
- Vytvořit pracovní prostředí podporující kreativitu.
- Obohatit náplň práce tak, aby v ní respondenti mohli uplatnit svou kreativitu a ambice.
- Nastavit pohyblivou složku mzdy.
- Poskytnout mimořádný finanční bonus za mimořádný pracovní výkon.
- Ústně oceňovat dobře odvedenou práci.
- Podporovat karierní růst.
- Podporovat profesní rozvoj.
- pracovat ve shodě s CSR.
- Uplatňovat techniky leadershipu.
- Vytvořit komunitu.

Obrázek č. 4: Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z polské národní kultury

7.4. Případová studie z portugalské národní kultury

Portugalsko v našem výzkumu reprezentuje hispánskou větev národní kultury. Díky jeho zařazení jsme zjistili, jaké jsou motivační preference skupiny respondentů ze Santarém. Výsledky šetření předkládáme v podobě případové studie. Jako první je uvedena krátká socioekonomická charakteristika Portugalska, poté se věnujeme průběhu sběru dat a následně předkládáme nejprve výsledky kvantitativního a poté kvalitativního šetření. V závěru případové studie získané informace syntetizujeme.

7.4.1. Socioekonomická charakteristika Portugalska

Portugalsko je hispánskou zemí s téměř jedenácti miliony obyvateli (údaj z roku 2014). Většinu z nich tvoří Portugalci a jen asi půl milionu obyvatel je jiné národnosti (Brazilci, Ukrajinci, Moldávci...). Většinové náboženství je křesťanství, hlásí se k němu 88% obyvatel [59], [90]. Ekonomika Portugalska čelí po krizi stále značným problémům, rok 2013 byl ale prvním, během kterého se začalo projevovat ekonomické oživení. Informační portál business-info pod vedení českého ministerstva průmyslu a obchodu uvádí, že „*balance výměny zboží a služeb skončila poprvé po mnoha desetiletích v přebytku*“. Portugalskou ekonomiku je možno charakterizovat jako otevřenou a vzájemně propojenou s trhy EU. Portugalská ekonomika se opírá zejména o automobilový (Volkswagen, Mitsubishi, Opel, Toyota a Citroen), textilní a obuvnický průmysl [6]. Dle Geerta Hofstede je možné portugalskou národní kulturu charakterizovat následovně.

| Indexy portugalské národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| PDI | IDV | MAS | UAI | LTO | IVR |
| 63 | 27 | 31 | 99 | 28 | 33 |

Tabulka č. 12: Indexy portugalské národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede

Hofstede označuje portugalskou národní kulturu jako jednu z kultur s nejvyšším indexem Uncertainty Avoidance (UAI 104), což znamená, že je podle typologie uzavřenou kulturou, která za pomoci expertů prognózuje svou budoucnost. Velmi žádané je plánování veškerých aktivit. Vysoký je také index v dimenzi Power Distance (PDI 63). Projevem tohoto skóru je podle Hofstedeho například to, že se manažeři při rozhodování opírají o formální pravidla v organizaci a o autoritu svých nadřízených. Naopak nízkých indexů dosahuje Portugalsko v dimenzích Indulgence vs. Restraint (IVR 33), Long-term vs. Short-term orientation (LTO 28) a Individuality vs. Collectivity (IDV 27). Na základě těchto skóru určujeme, že se jedná o kulturu

orientovanou na vztahy mezi svými členy, kde volný čas je cennější než finanční odměna za práci a společnost se orientuje na štěstí jedince a rychlé výsledky práce [24].

7.4.2. Partnerská instituce a průběh sběru dat v Portugalsku

V Portugalsku jsme navázali spolupráci s polytechnickým institutem v Santarém (Instituto Politécnico de Santarém). Kontaktní osobou nám byla paní Carla Vivas. Institut nám umožnil jednodenní rozsáhlý sběr dat, proběhly 3 rozhovory s celkově 89 studenty prvního až třetího ročníku. Samotný sběr dat byl ve všech skupinách velmi příjemný. Studenti při řízeném rozhovoru živě reagovali na položené otázky a po čase samostatně rozvíjeli diskuzi. Jediným negativním rysem rozhovorů byla nižší znalost anglického jazyka ze strany respondentů. Tuto překážku jsme ale překonali za pomoci jedné z vyučujících, která v případě nedorozumění překládala z portugalského do angličtiny a naopak. Druhou částí výzkumu bylo vyplnění dotazníku v portugalském, který byl studentům zaslán na jejich školní adresy. Zpracovali jsme celkem 90 dotazníků.

7.4.3. Nejvýznamnější motivační faktory pro respondenty z portugalské národní kultury

V následující tabulce uvádíme nejvýznamnější motivační faktory pro respondenty Generace Y z portugalské národní kultury. Na škále 0 – 10 značili respondenti vliv jednotlivých motivačních faktorů na svou motivaci k práci. Použili jsme Likertovu škálu, kde 0 znamená „má nulový vliv na mou motivaci k práci“ a 10 je poté hodnotou, která znamená „má stoprocentní pozitivní vliv na mou motivaci k práci“. Hodnoty, které jsou uvedené v tabulce, odpovídají průměru hodnot zadaných všemi respondenty z portugalské národní kultury (70 respondentů). Pro představu o jejich shodě v odpovědích uvádíme v pravém sloupci tabulky směrodatnou odchylku (SMODCH). V tabulce prezentujeme deset motivačních faktorů, které respondenti označili jako nejdůležitější pro svou motivaci k práci.

| Deset nejdůležitějších faktorů pro motivaci k práci | | |
|---|--------------------|--------|
| šetření v portugalské národní kultuře | | |
| počet respondentů | | 70 |
| Motivační faktory | průměr | SMODCH |
| MF8 Atmosféra na pracovišti | 9,00 | 1,36 |
| MF6 Pracovní prostředí | 8,90 | 1,69 |
| MF5 Možnost kariérního postupu | 8,83 | 1,49 |
| MF4 Možnost profesního rozvoje | 8,71 | 1,32 |
| MF1 Zajímavá náplň práce | 8,34 | 1,36 |
| MF17 Mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci | 8,31 | 1,98 |
| MF10 Autonomie při výkonu práce | 8,23 ¹⁸ | 1,85 |
| MF16 Možnost při práci využívat moderní technologie | 8,23 | 1,64 |
| MF7 Flexibilní pracovní režimy | 8,20 | 1,89 |
| MF3 Odpovědnost za svá rozhodnutí | 8,21 | 1,43 |

Tabulka č. 13: Nejvýznamnější motivační faktory pro skupinu respondentů z portugalské národní kultury

Pro respondenty z portugalské národní kultury je nejdůležitějším motivačním faktorem (z uvedených) atmosféra na pracovišti (MF8 – 9,00). Ta se pojí také s podobou pracovního prostředí, jemuž respondenti přiřazují pomyslné druhé místo ve svých motivačních preferencích (MF6 – 8,90). Velmi důležitá je také možnost kariérního postupu (MF5 – 8,83) a profesního rozvoje (MF4 – 8,71). Zajímavá náplň práce (MF1 - 8,34) ve smyslu motivačního faktoru předchází mimořádné peněžní odměně za vykonanou práci (MF17 – 8,31). Pro respondenty z portugalské národní kultury je důležitá také autonomie při práci (MF10 – 8,23) a možnost využívat moderní technologie (MF16 – 8,23). Motivující jsou pro ně také flexibilní pracovní režimy (MF7 – 8,20). Odpovědnost za svá rozhodnutí (MF3 – 8,21) je desátým nejdůležitějším motivačním faktorem.

V následující podkapitole jsou poznatky o nejdůležitějších motivačních faktorech doplněny souhlasy respondentů z Portugalska s tvrzeními v dotazníku. Tvrzení napomáhají přesnější interpretaci motivačních preferencí této skupiny respondentů.

7.4.4. Souhlas portugalských respondentů s tvrzeními v dotazníku

V této podkapitole prezentujeme poznatky z druhé části kvantitativního šetření. Respondenti měli na škále 1-6 vyznačit velikost svého souhlasu s uvedenými tvrzeními. Na Likertově škále byla 1 symbolem pro „naprosto nesouhlasím“ a 6 „zcela souhlasím“. Díky zjištění souhlasu s následujícími tvrzeními můžeme upřesnit preferovanou podobu motivačních faktorů pro skupinu respondentů z portugalské národní kultury. V následující tabulce jsou tvrzení seřazeny chronologicky dle velikosti souhlasu

¹⁸ v případě shodných hodnot jsou motivační faktory seřazeny dle jejich číselného označení.

respondentů. Velikost souhlasu jsme zjistili výpočtem průměru všech odpovědí. V pravém sloupci je poté uvedena směrodatná odchylka, která poukazuje na to, nakolik se respondenti ve svých odpovědích shodují. V případě stejných hodnot, jsou odpovědi respondentů seřazeny chronologicky, dle čísla tvrzení.

| Velikost souhlasu respondentů s tvrzeními v dotazníku | | |
|---|--------|--------|
| portugalská národní kultura | | |
| počet respondentů: 70 | | |
| Tvrzení | průměr | SMODCH |
| T3 Kariéra je pro mne důležitá | 5,23 | 0,85 |
| T16 Je pro mne důležitá společenská odpovědnost firem | 5,23 | 0,81 |
| T11 Práce je/bude významnou součástí mého života | 5,04 | 0,82 |
| T8 Chci se celý život vzdělávat | 5,01 | 1,09 |
| T17 Prostřednictvím práce realizuji také své osobní cíle | 4,90 | 0,80 |
| T14 Je pro mě důležitá diverzita na pracovišti | 4,84 | 0,87 |
| T19 Pokud mě práce baví, nedívám se na čas | 4,84 | 1,10 |
| T18 Jsem ochoten pracovat na úkor svého volného času, abych dokončil svou práci | 4,81 | 0,82 |
| T10 Je pro mne důležitá organizační kultura | 4,77 | 0,99 |
| T5 Chci jezdit na zahraniční pracovní cesty | 4,71 | 1,27 |
| T9 Stanovuji si ambiciózní cíle | 4,57 | 1,04 |
| T6 Zvládám několik úkolů najednou | 4,53 | 0,84 |
| T15 Mám touhu po rozvoji a vzdělávání | 4,50 | 0,92 |
| T1 Chci se účastnit mezinárodních projektů | 4,31 | 1,24 |
| T4 Dokážu pracovat pod tlakem | 4,17 | 1,15 |
| T13 Buduji si svou osobní značku | 4,13 | 1,23 |
| T12 Nehledám práci, hledám poslání | 3,91 | 1,39 |
| T2 Nedělá mi problém přestěhovat se za prací do jiné země | 3,74 | 1,37 |
| T7 Rád/a komunikuji v cizím jazyce | 3,66 | 1,46 |

Tabulka č. 14: Souhlas respondentů portugalské národní kultury s tvrzeními v dotazníku

Respondenti souhlasí nejvíce s tvrzeními „kariéra je pro mne důležitá“ (T3 - 5,23) a také „je pro mne důležitá společenská odpovědnost firem“ (T16 – 5,23) tato tvrzení zajímavě doplňují zjištěné preference motivačních faktorů (viz níže, v kapitole 8.4.6.). Souhlasí také s tím, že práce je, či bude významnou součástí jejich života (T11 – 5,04). Chtějí se celý život vzdělávat (T8 – 5,01). Při práci realizují také své osobní cíle (T17 - 4,90). Respondenti z Portugalska uvádí jako velmi důležitou diverzitu na pracovišti (T14 – 4,84) - u toho tvrzení dochází k jedné z nejvyšších shod respondentů (SMODCH 0,87). Pokud respondenty práce baví, nedívají se na čas (T19 – 4,84) a jsou ochotni pracovat na úkor svého volného času proto, aby dokončili svou práci (T18 - 4,81). Shoda panuje také v tom, že organizační kultura je pro pracovníky důležitá (T10 – 4,77). Portugalská skupina respondentů chce také jezdit na zahraniční pracovní cesty (T5 - 4,71). Stanovují si ambiciózní cíle (T9 – 4,57) a zvládají několik úkolů najednou. Mají touhu po rozvoji a vzdělávání (T15 – 4,50) a chtějí se účastnit mezinárodních projektů (T1 – 4,31). Respondenti udávají, že dokáží pracovat pod tlakem (T4 – 4,17) a během svého života si budují svou osobní značku (T13 – 4,13). Nižší souhlas respondenti vyjádřili u tvrzení, o hledání poslání namísto práce (T12 –

3,91). A není pravdou, že jim nedělá problém přestěhovat se za prací do jiné země (T2 – 3,74), možná také proto, že nepřilíš rádi komunikují v cizím jazyce (T7 – 3,66).

7.4.5. Analýza řízeného rozhovoru v portugalské národní kultuře

Po uvedení výsledků kvantitativního šetření předkládáme výsledky řízených rozhovorů. Portugalci byli ve svých odpovědích velmi konzistentní, proto přinášíme ucelený soubor výpovědí studentů Instituto Politécnico di Santarém. Vzhledem k jazykové bariéře (viz výše) byly otázky a odpovědi v několika případech tlumočeny z/do angličtiny místí vyučující. Díky jejímu přispění poté máme k dispozici následující výpovědi. Tabulka, ve které jsou odpovědi respondentů z Portugalska přehledně rozděleny do dvanácti kategorií analýzy řízeného rozhovoru, je uvedena jako příloha č. 6 této práce.

Respondenti z portugalské národní kultury v rozhovorech uvádí, že ideální zaměstnavatel rozumí potřebám svých pracovníků. Poskytuje pocit bezpečí a díky učení a rozvoji pracovníka přináší možnost kariérního růstu. Důležitá je také dobrá úroveň poskytované mzdy. Musí být ale zachována rovnováha mezi osobním a pracovním životem. V práci by se respondenti chtěli rozvíjet jak po osobnostní tak po profesní stránce. Pracovní prostředí by mělo být profesionální a v ideálním případě v blízkosti bydliště. V pracovním prostředí je pro respondenty důležité pohodlí. Za ideální považují kombinaci open space a uzavřených kanceláří. Pracovní prostředí by také mělo podporovat kreativitu a inovace. To se promítá také do preferované podoby organizační kultury. Respondenti se shodují, že by organizace měla být otevřena novým myšlenkám, měla by svým pracovníkům umožnit určitou volnost při rozhodování (na všech úrovních organizační struktury). Velmi důležitá je pro ně možnost vést dialog. Ideálně by ale měla být organizace dobře strukturovaná, aby každý z pracovníků věděl, kam až sahají jeho pravomoci. Preferovaným způsobem práce je práce na projektech. Respondenti z portugalské národní kultury chtějí mít možnost rozhodnout o tom, kdy odpracují čtyřicetihodinovou pracovní dobu. Jedním ze znaků ideálního zaměstnavatele je pro respondenty z portugalské národní kultury také práce v týmech. Práce v týmech je zároveň významným motivačním faktorem podobně jako podoba pracovního prostředí, organizační kultura, ocenění od kolegů a nadřízených a stabilita zaměstnání. Složku motivace (chtít) nelze oddělit od znalostí (umět) nebo možností pracovníků (moci), přesto jí ale přikládají větší důležitost. Respondenti mezi sebou diskutovali také o tom,

zda je pro jejich motivaci důležitější výše mzdy, nebo náplň práce. V rámci diskuze nedošlo k řešení. Jedním ze silných názorů bylo, že pokud se necítí v zaměstnání dobře, peníze nic neznamenají. Respondenti se shodují na tom, že pokud je mzda dostatečně vysoká, preferují výše uvedené nehmotné motivační faktory. Celkové odměňování (výše mzdy + bonusy) by mělo být založeno na výkonu pracovníka. V diskuzi obecně panovala nevole k práci ve veřejné správě, kde je výše platů určována senioritou pracovníků. Respondentů jsme se tázali také na to, jak vnímají výzvy. Uvádí, že pozitivně. Výzva pro ně znamená „úkol, o kterém si myslíme, že ho nezvládneme, ale potom to překonáme“. Výzvy jim umožňují získat nové zkušenosti a vyzkoušet něco nového. Výzvou je také stěhování se za prací do zahraničí. Mobilita je pro respondenty z portugalské národní kultury velmi důležitá. Jako její přínos vidí zejména seznámení se s novými lidmi a získání práce. Shodují se na tom, že nalézt v Portugalsku atraktivní pracovní místo je momentálně velmi obtížné.

7.4.6. Závěr portugalské případové studie a formulace doporučení pro inovaci motivačních přístupů

Pro respondenty z portugalské národní kultury je práce důležitou součástí života. Také proto, je pro ně velmi důležité, aby jim bylo umožněno pracovat flexibilně. Flexibilní pracovní režimy mohou být významným motivačním faktorem. Respondenti uvádí, že ideální by bylo, kdyby mohli odpracovat 40 h pracovního týdne kdykoliv a odkudkoliv. Důležitá je pro ně důvěra ze strany zaměstnavatele, chtějí na svých úkolech pracovat samostatně (bez dohledu vedoucího), například formou projektového řízení. Respondenti z portugalské národní kultury za svou práci chtějí přejímat odpovědnost. Ideální zaměstnavatel by měl svým pracovníkům rozumět, měl by být lidský. Ideální práce je naplňuje pocitem bezpečí, rozvíjí a umožňuje karierní růst.

Respondenti z Portugalska preferují práci v týmech – což odpovídá také vyšší indexu MAS. Respondenti uvádí, že kolektiv je hlavní příčinou i důvodem proč jsou v práci spokojeni. Na pracovišti by měla být diverzita – jak věková, tak genderová, či národně-kulturní. Respondenti považují diverzitu za obohacující.

Organizační kultura, která je respondentům příjemná, by měla umožňovat dialog na pracovišti. Respondenti chtějí prosadit a uplatnit své inovativní nápady a myšlenky a k tomu potřebují prostor. Uvádí, že ideální organizace by měla být velmi dobře

strukturovaná a každý pracovník by měl znát své kompetence. Nicméně pravidla chování na pracovišti by měla být spíše volná.

S organizační kulturou souvisí také přístup k rozvoji a vzdělávání pracovníků. Respondenti uvádí, že se chtějí celý život vzdělávat. Rozvoj a vzdělávání je pro ně čtvrtým nejdůležitějším motivačním faktorem a kladou na něj důraz v kvalitativní i kvantitativní části výzkumu. Ideální je, pokud jsou pracovníci rozvíjeni osobnostně i profesně. Nástrojem tohoto rozvoje jsou například pracovní výzvy. U této skupiny respondentů je velmi žádoucí výzvy předkládat.

Jedním z atributů dobrého zaměstnání, ve kterém jsou respondenti spokojeni, je také výše mzdy. Konkurenční mzda by měla být založena na výkonu jednotlivce. Pokud je dostatečně vysoká, je vhodné ji doplnit nehmotnými motivačními faktory. Pokud je naopak nižší, respondenti preferují motivační faktory hmotné. Respondenti však zároveň uvádí, že mzda není pro setrvání v zaměstnání rozhodující a v práci se musí především dobře cítit. Velkou roli tedy hraje také podoba pracovního prostředí (viz níže) a organizační kultura (viz výše), všechny tři uvedené faktory mohou být motivační.

Motivace je pro respondenty z portugalské národní kultury hlavním předpokladem dobrého výkonu, umět a moci – další složky triády výkonu ustupují dle jejich mínění do pozadí. Motivaci stimuluje, jak jsme již uvedli také pracovní prostředí.

Pracovní prostředí je důležitým motivačním faktorem. Ideální prostředí by mělo podporovat kreativitu a inovativnost respondentů a nabídnout flexibilní místo pro práci. Zajímavý je pro ně prostor, ve kterém je možné zvolit si práci v open space nebo v soukromých kancelářích. Ideální náplň práce by v sobě měla nést kolektivní i individuální část – je proto vhodné, aby k oběma měli vytvořeny příznivé podmínky. Pracoviště by také podle soudu respondentů mělo být blízko jejich bydliště. Respondenti nevyklučují možnost stěhování se za prací v rámci země.

Výpovědi respondentů z portugalské národní kultury jsou v souladu s indexem MAS Geerta Hofstede. Respondenti kladou důraz na rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, atmosféru na pracovišti, vztahy mezi kolegy a vítají ústní ocenění své práce.

Pohlédneme-li na pracovní mobilitu – respondenti uvádí, že je možná a důležitá, nicméně dlouhodobější pobyt v zahraničí spíše neplánují. Jsou si ale vědomi, že

mobilita je pro jejich uplatnění/ kariéru velmi důležitá a jejím přínosem pak může být např. poznání nových kultur, lidí a získání dobrého zaměstnání.

Na základě zjištěných informací doporučujeme pro aktualizaci motivačních přístupů následující:

Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z portugalské národní kultury:

- Poskytnout flexibilní pracovní režimy.
- Pracovat s volnými pravidly.
- Pečovat o atmosféru na pracovišti.
- Zlepšovat mezilidské vztahy a kolegiálníitu na pracovišti.
- Umožnit týmovou práci.
- Vytyčit odpovědnosti jednotlivých pracovníků.
- Obohacovat náplň práce.
- Vytyčit pracovníkům cíl v podobě mimořádné odměny.
- Odměňovat na základě individuálního i kolektivního výkonu.
- Umožnit pracovníkům karierní růst.
- Podporovat vzdělávání a rozvoj.
- Umožnit využívání moderních technologií.
- Předkládat výzvy.

Obrázek č. 5: Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z portugalské národní kultury

7.5. Případová studie z rakouské národní kultury

V rámci výzkumu jsme navštívili také sousední Rakousko. Partnerskou institucí byla studentská organizace AIESEC, protože vytipované univerzity si nepřály přímo se účastnit výzkumu. Také v této případové studii postupujeme konzistentně a po krátkém uvedení socioekonomických charakteristik Rakouska přecházíme k popisu způsobu spolupráce. Následně uvádíme výsledky kvantitativního a kvalitativního šetření v rakouské národní kultuře. V závěru jsou získané poznatky sumarizovány a propojeny.

7.5.1. Socioekonomická charakteristika Rakouska

Sousední Rakousko je vyspělou zemí s přibližně 8,5 miliony obyvatel (údaj z roku 2014) [90]¹⁹. Rakušané tvoří 91,1% obyvatel, minoritní národy 8,9% (zejména Srbové a Černohorci, Turci, dále Boseni, Němci, Chorvaté...). Většina obyvatel je římskokatolického vyznání 73,6%, část obyvatel se hlásí k evangelické víře (4,7 %) a k islámu (4,2%). Země je členem všech důležitých společenství a organizací. Vývoj rakouské ekonomiky je silně navázán na vývoj ekonomiky Evropské. V současnosti se vyvíjí poměrně stabilně a opírá se zejména o sektor služeb [59].

Rakousko v našem výzkumu jako jediné zastupuje germánskou národní kulturu. V následující tabulce nalezneme přehled indexů rakouské národní kultury v dimenzích výzkumu Geerta Hofstede.

| Indexy rakouské národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| PDI | IDV | MAS | UAI | LTO | IVR |
| 11 | 55 | 79 | 70 | 60 | 63 |

Tabulka č. 15: Indexy rakouské národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede

Z indexů v dimenzích národní kultury Geerta Hofstedeho vyčteme, že je maskulinní společností (MAS 79), která je soutěživá, cílevědomá a zaměřená na kariéru. Vysoký je index v dimenzi vyhýbání se nejistotě – Uncertainty Avoidance (UAI 70). Podobně jako výše uvedené národní kultury se také rakouská n. k. rozhoduje na základě expertních posudků a sněží se předjímat budoucnost. V rámci dimenze Indulgence vs. Restraint označujeme tuto národní kulturu jako restriktivní (IVR 63), což znamená, že se například orientuje na dodržování norem (sociálních, právních...) v osobním i pracovním životě. Podle Hofstedeho výzkumu je pragmatickou, krátkodobě

¹⁹ <http://worldpopulationreview.com/countries/>

orientovanou kulturou (LTO 60), inklinující k individualismu (IDV 55), ve které by práce měla v ideálním případě přinést pracovníkům pocit osobního naplnění [24].

7.5.2. Partnerská instituce a průběh sběru dat v Rakousku

Partnerskou institucí v Rakousku byla organizace AIESEC. Díky kontaktu ředitelky Olomoucké pobočky AIESEC jsme se dostali do kontaktu s Hazan Pazarlikli, ředitelkou pobočky AIESEC Wirtschaftsuniversität. Rozhovoru se zúčastnilo 16 respondentů. Dotazníkového šetření i přes zvýšené úsilí při distribuci dotazníků pouze 9 respondentů²⁰.

7.5.3. Nejvýznamnější motivační faktory pro respondenty z rakouské národní kultury

V tabulce přehledně prezentujeme deset nevýznamnějších motivačních faktorů pro skupinu respondentů z rakouské národní kultury. Na Likertově škále 0-10 respondenti značili, jak důležité jsou pro ně jednotlivé motivační faktory. Nula je symbolem pro nulový vliv na motivaci k práci a 10 znamená „má stoprocentní pozitivní vliv na mou motivaci k práci“. Důležitost jednotlivých motivačních faktorů jsme získali průměrem hodnot všech odpovědí. V pravém sloupci je uvedena směrodatná odchylka (SMODCH), která udává, nakolik se respondenti ve svých odpovědích shodují.

| Deset nejdůležitějších faktorů pro motivaci k práci | | |
|---|--------|--------|
| šetření v rakouské národní kultuře | | |
| počet respondentů | | 9 |
| Motivační faktory | průměr | SMODCH |
| MF2 Možnost být kreativní | 9,33 | 0,67 |
| MF22 Možnost při práci využívat jazyky | 9,00 | 0,94 |
| MF24 Práce v oboru, který studuji | 8,89 | 0,74 |
| MF1 Zajímavá náplň práce | 8,67 | 1,41 |
| MF23 Možnost výjezdu na mezinárodní stáž | 8,67 | 3,09 |
| MF8 Atmosféra na pracovišti | 8,56 | 1,89 |
| MF6 Pracovní prostředí | 8,44 | 1,71 |
| MF14 Přesně vím, co se ode mě v práci očekává | 8,22 | 2,30 |
| MF7 Flexibilní pracovní režimy | 8,11 | 2,73 |
| MF15 Práce s kolegy z jiných kultur | 8,00 | 2,94 |

Tabulka č. 16: Nejdůležitější motivační faktory pro skupinu respondentů z rakouské národní kultury

Motivačním faktorem s největším pozitivním vlivem na motivaci k práci je v rakouské skupině respondentů možnost být kreativní (MF2 – 9,33). Je také faktorem,

²⁰ Dotazník byl distribuován interně v organizaci AIESEC WU s velmi nízkou návratností. Proto jsme oslovili ke spolupráci i další instituce (vybrané Rakouské univerzity) a organizace (spolek germanistů na Vídeňské Univerzitě). Návratnost byla opět velmi nízká.

na jehož důležitosti se respondenti nejvíce shodují (SMODCH - 0,63). Velmi oceňovaná je také možnost používat při práci jazyky (MF22 – 9,00) a také práce v oboru, který respondenti studují (MF24 – 8,89). Motivující je také zajímavá náplň práce (MF1 – 8,67) a možnost v rámci práce vyjet na mezinárodní stáž (MF23 – 8,67). Velmi důležité jsou pro pracovní motivaci této skupiny také atmosféra na pracovišti (MF8 – 8,56) a pracovní prostředí (MF6 - 8,44). Motivujícím faktorem je pro respondenty z rakouské národní kultury také to, když přesně ví, co se od nich očekává (MF14 – 8,22). Důležitá je pro tuto skupinu možnost flexibilních pracovních režimů (MF7 – 8,11) a možnost práce s kolegy z jiných kultur (MF15 – 8,00).

V následující podkapitole uvádíme výsledky druhé části dotazníkového šetření, tedy velikost souhlasu s tvrzeními.

7.5.4. Souhlas rakouských respondentů s tvrzeními v dotazníku

Rakouští respondenti ve druhé části dotazníku značili na škále 1-6 velikost svého souhlasu s danými tvrzeními. Přičemž 1 znamená „zcela nesouhlasím“ a 6 „naprosto souhlasím“. Díky zjištění velikosti souhlasu s danými tvrzeními můžeme zjištěné motivační faktory konkretizovat. Do podoby praktických motivačních přístupů platných pro skupinu respondentů z rakouské národní kultury. V následující tabulce jsou dle velikosti souhlasu chronologicky uvedena jednotlivá tvrzení dotazníku. V případě, že respondenti přiřadili více tvrzením stejnou velikost souhlasu, jsou v tabulce řazeny chronologicky, dle čísla svého značení.

| Velikost souhlasu respondentů s tvrzeními v dotazníku | | |
|---|--------|--------|
| rakouská národní kultura | | |
| počet respondentů | | 9 |
| Tvrzení | průměr | SMODCH |
| T5 Chci jezdit na zahraniční pracovní cesty | 5,56 | 0,68 |
| T7 Rád/a komunikuji v cizím jazyce | 5,22 | 1,55 |
| T1 Chci se účastnit mezinárodních projektů | 5,11 | 1,10 |
| T15 Mám touhu po rozvoji a vzdělávání | 5,11 | 1,52 |
| T18 Jsem ochoten pracovat na úkor svého volného času, abych dokončil svou práci | 5,11 | 0,99 |
| T4 Dokážu pracovat pod tlakem | 5,00 | 1,25 |
| T11 Práce je/bude významnou součástí mého života | 5,00 | 0,67 |
| T17 Prostřednictvím práce realizuji také své osobní cíle | 5,00 | 0,67 |
| T6 Zvládám několik úkolů najednou | 4,89 | 0,87 |
| T8 Chci se celý život vzdělávat | 4,89 | 1,45 |
| T16 Je pro mne důležitá společenská odpovědnost firem | 4,89 | 0,99 |
| T19 Pokud mě práce baví, nedívám se na čas | 4,78 | 1,55 |
| T2 Nedělá mi problém přestěhovat se za práci do jiné země | 4,67 | 1,25 |
| T10 Je pro mne důležitá organizační kultura | 4,67 | 0,94 |
| T14 Je pro mě důležitá diverzita na pracovišti | 4,56 | 1,50 |
| T9 Stanovuji si ambiciózní cíle | 4,44 | 1,17 |
| T12 Nehledám práci, hledám poslání | 4,00 | 1,76 |
| T3 Kariéra je pro mne důležitá | 3,89 | 1,10 |
| T13 Buduji si svou osobní značku | 3,00 | 1,49 |

Tabulka č. 17: Souhlas respondentů rakouské národní kultury s tvrzeními v dotazníku

Respondenti nejvíce souhlasí s tím, že chtějí jezdit na pracovní cesty (T5 – 5,56), a rádi komunikují v cizím jazyce (T7 – 5,22). Chtějí se účastnit mezinárodních projektů (T1 – 5,11). Mají touhu po rozvoji a vzdělávání (T15 - 5,11), a aby dokončili svou práci, jsou ochotni pracovat na úkor svého volného času (T18 – 5,11). Dokáží pracovat pod tlakem (T4 – 5,00) a práce je, nebo se stane významnou součástí jejich života (T11 – 5,00). Prostřednictvím práce totiž realizují také své osobní cíle (T17 – 5,00). Respondenti z rakouské národní kultury uvádí, že zvládají několik úkolů najednou (T8 – 4,89). Preferenci celoživotního vzdělávání dokládají také souhlasem s tvrzením „Chci se celý život vzdělávat“ (T8 – 4,89). Zprávou pro organizace je, že také pro respondenty rakouské národní kultury je důležitá společenská odpovědnost firem (T16 – 4,89). Pokud tyto Rakušany práce baví, nedívají se na čas (T19 - 4,78). Mimo jiné díky vůli účastnit se mezinárodních projektů a radosti z komunikace v cizím jazyce jim nečiní problém přestěhovat se za práci do jiné země (T2 – 4,67). Velmi důležitá je pro ně organizační kultura a diverzita na pracovišti. Ve svém životě si pak stanovují ambiciózní cíle (T9 – 4,44), (také viz výsledky řízeného rozhovoru v následující podkapitole). Méně již respondenti souhlas tím, že hledají poslání a ne práci (T12 - 4,00). Tvrzení o důležitosti kariéry – „kariéra je pro mne důležitá“ pak dosáhlo nejnižšího souhlasu (T12 - 4,00), v této položce dotazníku se však respondenti shodují nejméně (SMODCH 1,50).

7.5.5. Analýza řízeného rozhovoru v rakouské národní kultuře

V prostředí rakouské národní kultury jsme vedli jeden rozhovor se skupinou studentů, členů organizace AIESEC při Wirtschaftsuniversität ve Vídni. Respondenti se do diskuze zapojovali velmi aktivně a navzájem si umožňovali, aby každý z nich mohl projevit svůj názor. Perfektní byla ze strany respondentů komunikace v angličtině, některé výroky jsou v rámci analýzy uvedeny v anglickém jazyce tak, jak jsme je od respondentů získali. Věříme, že v nezměněné podobě lépe vystihují názory respondentů. V následujícím odstavci uvádíme výsledky řízeného rozhovoru v rakouské národní kultuře. Tabulka dělicí výpovědi respondentů do jednotlivých kategorií analýzy verbálního projevu je uvedena jako příloha č. 7 této práce.

Respondenti z rakouské národní kultury si pod pojmem ideální zaměstnavatel představují organizaci, která je odpovědná a otevřená změnám. Panuje v ní uvolněná atmosféra a je otevřená flexibilním pracovním režimům. Jedna z respondentek se vyjádřila, že striktně vymezená pracovní doba je něco, co je pro ni naprosto nepřijatelné „*strict working hours aren't something what could happen to me*“. Organizace by měla nabízet různorodou, ne příliš snadnou práci. Samotná práce by měla mít podle všeobecného názoru smysl a přínos. Respondenti si jsou vědomi, že není možné, aby měli v zaměstnání plnou volnost, zároveň ale uvádí, že pokud budou mít možnost flexibility, budou do práce investovat více. Což dokládá tvrzení jedné z respondentek: „*when you are flexible you invest more*“. Autonomie je v práci podle jejich názoru velmi důležitá. V pracovním kolektivu by měly panovat přátelské vztahy, kolegové ale nejsou primárně vnímáni jako přátelé. Pracovní prostředí by mělo odpovídat stylu organizace (např. firemní barvy). Ideální uspořádání má podobu kombinace open space a uzavřených kanceláří. Každý si v tomto prostředí může vybrat, kde se mu lépe pracuje. Vzorem ideálního pracovního prostředí mohou být kanceláře firem Google, Facebook a Siemens. Pro respondenty je důležité jak se organizace staví ke svému okolí. Měla by být společensky odpovědná. Zároveň je ceněná péče o zaměstnance. Mezi nejvýznamnější motivační faktory řadí respondenti z rakouské národní kultury hmotné i nehmotné faktory. Ideální je jejich kombinace. Shodují se na tom, že přestože práci hledají na základě hmotných motivačních faktorů, ve výsledku jsou nejvíce motivováni faktory nehmotnými, mezi něž patří například ocenění ze strany kolegů, nebo pocit, že jsou součástí celku. Práce v zahraničí je pro tuto skupinu atraktivní. Dle jejího názoru je ale potřeba počítat s náročností života v zahraničí, s nezbytností

adaptovat se na nové prostředí a také s respektem jiných norem společnosti. Mladí pracovníci kladou důraz na svůj rozvoj [68]. Respondenti této případové studie uvádí, že osobní a profesní rozvoj musí jít ruku v ruce. Na začátku kariéry ale preferují spíše rozvoj profesní. Příležitostí k rozvoji jsou mimo jiné také výzvy. Respondenti je vnímají pozitivně a definují je jako něco, co člověka posouvá dál a pomáhá plnit jeho cíle. Celkový systém odměňování by měl být podle jejich názoru založený na výkonu. Odměňování založené na senioritě pracovníků (tabulkové platy ve veřejné správě) není z jejich úhlu pohledu spravedlivé. Skupina se shoduje na tom, že sice záleží na profesi, ale obecně dokáže motivovaný jedinec více, než jedinec, který má pouze znalosti. Respondenti z rakouské národní kultury zaměstnavatelům, nabízí kromě znalostí také zkušenosti, flexibilitu, kreativitu, otevřenost, osobnostní rysy a svou povahu.

7.5.6. Závěr rakouské případové studie a formulace doporučení pro inovaci motivačních přístupů

Základními atributy dobrého zaměstnavatele jsou pro tuto skupinu respondentů flexibilita a autonomie. Pevná pracovní doba pro ně téměř nepřichází v úvahu. Flexibilní pracovní režimy jsou vnímány jako významný motivační faktor. V řízeném rozhovoru respondenti uvedli, že pokud budou možnost flexibilní práce, je téměř jisté, že do své práce budou investovat více energie. V tom případě jsou ochotni se jí věnovat také na úkor svého volného času. Na druhou stranu si jsou respondenti vědomi, že jim zaměstnavatel nemůže dát úplně „volnou“ ruku. Ovšem podmínky podporující flexibilitu a kreativitu při práci by ocenili. Ideálním zaměstnáním je pak to, ke kterému mají průpravu z formálního vzdělávání.

Zajímavý je postoj respondentů z rakouské národní kultury vůči kolegům na pracovišti. Nestávají se automaticky přáteli. Vztah je vnímán spíše formálně. Mezi kolegy by však měly být pozitivní vazby. Na pracovišti by měla panovat otevřená, flexibilní atmosféra. Diverzita na pracovišti je poté spíše vítaná, spíše než respondenty požadovaná.

Specifická je také organizační kultura, kterou respondenti označují za ideální. Organizační kultura by měla podporovat změny, pečovat o zaměstnance, umožnit individuální výkon a otevřít možnost firemního vzdělávání.

Osobní a profesní vzdělávání jsou velmi úzce propojeny. Na začátku pracovní cesty však respondenti inklinují spíše ke vzdělávání profesnímu. Respondenti deklarují

touhu po rozvoji a vzdělávání a chtějí se vzdělávat celý život. Tomu dopomáhají také výzvy, které jsou vnímány jako příležitosti k rozvoji. Respondenti z rakouské národní kultury byli v době výzkumu spíše orientováni na budování pozice v zaměstnání. Pracovat jsou ochotni i na úkor jejich volného času.

Plnění osobních cílů je pro respondenty velmi důležité. Ukázalo se však, že mezi vysoce motivační faktory nepatří finanční odměna za vykonanou práci. Důležité jsou pro respondenty z rakouské národní kultury nehmotné faktory motivace. Jako jsou: prostor pro kreativitu, možnost používat cizí jazyky, pocit že jsou součástí celku. V práci respondenti z rakouské národní kultury realizují také své osobní cíle, a proto jim záleží na tom, aby jejich práce byla smysluplná a přínosná aby se její výkon stal sám o sobě pro pracovníky odměnou.

V troj imperativu pracovního výkonu - chtít, umět, moci, si respondenti nejvíce cení složky chtít (motivation). Uvádí, že motivovaný často dokáže více, než ten, který má velké množství znalostí. Podotýkají však, že se jejich volba bude měnit v kontaktu různých povolání.

Složku moci, ale zároveň chtít ovlivňuje mimo jiné pracovní prostředí. Respondenti z Rakouska preferují kombinaci open space a uzavřených kanceláří. Chtějí si vybrat místo, kde budou pracovat. Barvy prostor by měly stimulovat kreativitu pracovníků a měly by posilovat zvnitřnění hodnot společnosti. Vzorem mohou být firmy jako je Google, Facebook, nebo Siemens.

Výpovědi respondentů nejsou ani typicky feminní ani typicky maskulinní. Respondenti kladou důraz na nezbytnost výborného pracovního výkonu, ale zároveň za něj nečekají finanční odměnu.

Vysoce ceněná a motivační je zahraniční mobilita. Respondenti jsou ochotni stěhovat se za prací, podnikat služební cesty, účastnit se mezinárodních projektů, odjíždět na stáže. Velmi ceněná je diverzita na pracovišti a možnost využívat při práci cizí jazyky.

Doporučeními pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči této skupině respondentů jsou:

Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z rakouské národní kultury:

- Poskytnout flexibilní pracovní režimy.
- Akceptovat autonomii pracovníků.
- Vytvořit různorodé, profesionální a podnětné pracovní prostředí.
- Obohacovat náplň práce.
- Stimulovat kreativitu a dávat příležitosti k jejímu projevu.
- Využívat teoretické znalosti pracovníků.
- Odměnit individuální pracovní výkon.
- Orientovat se na vzdělávání a rozvoj pracovníků.
- Podporovat kontinuální zlepšování (proces změn).
- Podpořit používání cizích jazyků.
- Umožnit účast na mezinárodních projektech.
- Umožnit mobilitu.
- Předkládat výzvy.

Obrázek č. 6: Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z rakouské národní kultury

7.6. Případová studie z rumunské národní kultury

Rumunská národní kultura zastupuje v našem výzkumu románskou větev národních kultur. Šetření jsme provedli ve spolupráci se soukromou univerzitou Universitatea Nicolae Titulescu v Bukurešti. Vedení univerzity nám bylo ve výzkumu velmi nápomocno, jiný postoj však měli studenti. V případové studii uvádíme nejprve socioekonomickou charakteristiku Rumunska a výsledky Hofstedeho studií pro tuto národní kulturu. Dále prezentujeme výsledky dotazníkového šetření a poté výsledek řízeného rozhovoru se studenty této instituce.

7.6.1. Socioekonomická charakteristika Rumunska

Rumunsko je největší zemí východoevropského regionu. Dle údajů z roku 2014 čítá více než 21,5 milionů obyvatel [90], z toho je 89,5% Rumunů. Významnými národnostními menšinami v Rumunsku jsou Maďaři (6,6%) a Romové (2,5%). Rumuni jsou velmi hrdí na svůj románský a dábský původ [59]. Řadíme je mezi románské národní kultury. Většina obyvatel vyznává pravoslavné náboženství – plných 86,7%. Ministerstvo zahraničí uvádí, že Rumuni jsou nadprůměrní svou znalostí angličtiny (příčinou může být mimo jiné to, že pořady v televizi jsou vysílány bez dabingu)²¹ [59]. Rumunsko je součástí Evropské Unie od roku 2007, není však členem Schengenského prostoru [22]. Ekonomika Rumunska je založena především na zemědělství a průmyslu. V zemědělství pracuje přibližně třetina obyvatel. Podle serveru business-info je pro rumunskou ekonomiku klíčové čerpání dotací z fondů EU [7].

Také Rumunsko se stalo součástí Hofstedeho výzkumu národních kultur, v následující tabulce je proto uvedený přehled indexů rumunské národní kultury:

| Indexy rumunské národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| PDI | IDV | MAS | UAI | LTO | IVR |
| 90 | 30 | 42 | 90 | 52 | 20 |

Tabulka č. 18: Indexy rumunské národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede

Rumunsko dosahuje v dimenzi Power distance velmi vysokého indexu (PDI 90). To znamená, že společnost toleruje hierarchické uspořádání, které se odráží do organizací. Ve společnosti má každý své místo a vymezené kompetence. Od nadřízených se očekává, že budou vědět, co mají dělat a ideálním vedoucím je podle Hofstedeho benevolentní autokrat. Vzhledem k indexu IDV (IDV 30) je Rumunsko

²¹ My ovšem máme opačnou zkušenost - viz níže.

považováno za kolektivistickou kulturu. Jedinec ctí silný závazek vůči skupině. Největší hodnotu má loajalita. Vzhledem k existenci velmi silných vazeb, je pro práci v kolektivistických kulturách doporučován management skupin. V dimenzi maskulinita vs. Feminita dosahuje rumunská národní kultura indexu 42 (MAS 42). Je tedy relativně feminní národní kulturou, ve které lidé pracují proto, aby žili, a ne naopak. Významnými hodnotami jsou solidarita a schopnost dělat kompromisy. Vzhledem k tomu, že pro feminní národní kultury je velmi důležitá kvalita života (také profesního), vítaným benefitem je například flexibilní pracovní doba. V dimenzi Uncertainty Avoidance Rumunsko dosahuje velmi vysokého indexu (UAI 90) a je tedy kulturou, která se snaží se co nejvíce vyhnout neznámým situacím a snaží se za pomoci analýz předvídat budoucnost. Ve společnosti jsou velmi vítaná pravidla – nastavují řád, který jedincům poskytuje pocit jistoty. Long-term vs. Short-term Orientation je dimenzí, která vypovídá o tom, jak se společnost vypořádává s konfrontací minulosti, současnosti a budoucnosti. Rumunsko v této dimenzi dosahuje indexu 52 (LTO 52). Naopak v dimenzi Indulgence vs Restaint se rumunská národní kultura výrazně kloní k jednomu z pólů. Se skórem 20 (IVR 20) je restriktivní národní kulturou ve které panuje tendence k cynismu a pesimismu. Jedinci vnímají, že jsou omezováni společenskými normami [24].

7.6.2. Partnerská instituce a průběh sběru dat v Rumunsku

V Rumunsku jsme díky již zavedené spolupráci vyučujících z Univerzity Palackého a vyučujících z Univeristatea Nicolae Titulescu navázali spolupráci velmi snadno. Rumunská strana byla výzkumu velmi nakloněna a vedení univerzity nám vyšlo vstříc ve všech našich potřebách. Vzhledem k tomu, že je však výzkum založen na naprosto dobrovolné účasti respondentů z řad studentů, výsledek se od našeho očekávání značně lišil. Studenti nebyli ochotni zapojit se do diskuze při řízeném rozhovoru (odpovídali pouze 2 respondenti) a návratnost dotazníků byla také velmi nízká (pouze 1 navrácený dotazník). I přes zvýšené úsilí při sběru dat (distribuce dotazníku respondentům přes univerzitní kanál – kontaktní osobou je paní Andreea Stroe, odborná asistentka) jsme neobdrželi dostatečné množství dat pro vyvození jakýchkoliv závěrů.

7.6.3. Nejvýznamnější motivační faktory pro respondenty z rumunské národní kultury

Vzhledem k nízké návratnosti dotazníků – pouze jeden exemplář, není možné identifikovat nejvýznamnější motivační faktory pro skupinu respondentů z rumunské národní kultury.

7.6.4. Souhlas rumunských respondentů s tvrzeními v dotazníku

Obdobně, jako v předchozím případě, není možné uvést názor pouze jednoho respondenta.

7.6.5. Analýza řízeného rozhovoru v rumunské národní kultuře

Rozhovor v rumunské národní kultuře probíhal v posluchárně s 27 respondenty. Úvodem bylo představeno téma a účel výzkumu, následovaly výzkumné otázky. Respondenti byli však zcela pasivní a rozhovoru se účastnili pouze dva z přítomných. Přestože tento rozhovor nelze považovat vzhledem k množství obdržených informací za plnohodnotný, uvádíme jej jako přílohu č. 8 této práce. Výpovědi respondentů jsou rozčleněny do dvanácti kategorií analýzy verbálního projevu. V následujícím odstavci uvádíme výstup této analýzy.

Pro respondenty z rumunské národní kultury je ideální zaměstnání takové, jaké si vysnili již od dětství. V tomto zaměstnání stráví maximálně 10 - 12 hodin denně a za svůj příjemně strávený čas v něm dostanou vysokou finanční odměnu. Zároveň by si přáli, aby našli rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Aby tomu tak bylo, musí jít o práci v příjemném pracovním kolektivu, kde si rozumí nejen s kolegy, ale také s nadřízeným. Podle postavení v organizaci by si pracovníci měli tykat, nebo vykat. Pracovní prostředí by mělo nabízet možnost volby práce v kanceláři, nebo v open space. V této skupině respondentů jsou preferovány uzavřené kanceláře. Nejvýznamnějšími motivačními faktory pro respondenty z rumunské národní kultury jsou: výše mzdy, pocit že je jedinec součástí celku. Obecně chtějí víc, než „jen“ zaměstnání. Ideální je, pokud je mzda doplněna hmotnými i nehmotnými motivačními faktory. Na začátku kariéry poté respondenti preferují hmotné benefity. Složka benefitů by měla být pouze doplňkem k výši mzdy. Na začátku své kariéry respondenti preferují především profesní rozvoj. Po několika letech praxe by poté preferovali, aby došlo k prolnutí rozvoje

profesního s osobním. Pozitivně vnímaným nástrojem osobního rozvoje jsou pro tuto skupinu výzvy. Také podobu odměňování respondenti rozdělili na dvě části. Zpočátku by za svou práci chtěli být odměňováni na základě svého výkonu, v pozdějším věku by jim více vyhovovalo odměňování založené na senioritě pracovníků. Především kvůli možnosti vyššího výdělku je pro skupinu atraktivní možnost práce v zahraničí. Respondentů jsme se tázali také na to, zda je pro ně důležitá flexibilita v práci. Uvedli, že získat flexibilní pracovní režim je v Rumunsku při práci na plný úvazek téměř nemožné. Respondenti zhodnotili, že pro zaměstnavatele jsou nejdůležitější jejich zkušenosti. Zároveň ale dodávají, že v Rumunsku jsou pro získání práce nejdůležitější konexe.

7.6.6. Závěr rumunské případové studie a formulace doporučení pro inovaci motivačních přístupů

V následujících odstavcích syntetizujeme Hofstedeho stanoviska o rumunské národní kultuře, s výsledky kvalitativního výzkumu a poznatky o generaci Y uvedenými v kapitole 2, této práce.

Pro respondenty z rumunské národní kultury je velmi důležitá výše mzdy. Na tuto složku odměňování byl kladen důraz v průběhu celého rozhovoru. Je možné, že preference vysoké mzdy je odrazem nerovností ve společnosti. Rumunská národní kultura má v Hofstedeho výzkumu vysoký index Power Distance.

Rumunská národní kultura vykazuje vysoký index UAI, je proto vhodné pracovníkům nastavit jasná, smysluplná pravidla, která vymezují jejich pracovní kompetence. Pravidla by však měly zároveň chránit zájmy pracovníků. Pracovní doba by se měla pohybovat nejvýše mezi deseti a dvanácti hodinami. Flexibilní pracovní režimy respondenti vnímají jako nereálné.

Také v preferované podobě organizační kultury by se měla projevovat národní kultura Rumunů. Ideální je kombinace tykání a vykání na pracovišti dle postavení spolupracovníků – zde se odráží vysoký index PDI. Respondenti kladou také důraz na dobrý vztah s nadřízeným. Ten by měl být podle G. Hofstede benevolentní autokrat. V ideální práci znamená pobyt v zaměstnání příjemně strávený čas, při pocitu, že jsou součástí celku (ve smyslu organizace).

Na začátku kariéry je pro respondenty nejdůležitější profesní rozvoj. Respondenti z této kultury usilují díky vzdělání a pracovním zkušenostem o změnu společenského postavení. Teprve po několika letech praxe by pro respondenty bylo žádoucí prolnutí osobního a pracovního rozvoje. Také respondenti z rumunské národní kultury si ve tvrzení o W/L balance odporují. Uvádí také, že ideální práce jim nabídne rovnováhu mezi osobním a pracovním životem.

Již jsme zmínili důležitost výše mzdy pro pracovní motivaci respondentů (viz výše), důležité je však také nefinanční odměna za vykonanou práci. Její proporce by však vůči mzdě měla být menší. Ideální skladbou odměny je kombinace hmotných a nehmotných motivačních faktorů (na začátku kariéry preference hmotných) s větší mzdovou složkou odměny.

Vzhledem k velké vzdálenosti moci ve společnosti, jsou v Rumunsku pro získání dobré práce velmi důležité konexe. Ceněné jsou také letité zkušenosti.

Přestože respondenti této studie náležejí ke kolektivistické kultuře, preferují samostatnou práci v uzavřených kancelářích. Práce v open-space by měla být volitelná.

Přestože jsme případovou studii realizovali ve feminní národní kultuře, odpovědi respondentů jsou převážně maskulinní. Rozhovoru se však aktivně nezúčastnila žádná žena a tak je možné, že maskulinní orientace odpovědí zapříčiňuje právě genderová nevyváženost.

Respondenti připouští možnost pracovní mobility především s výhledem na vyšší mzdu. V rámci studia možnosti mobility prozatím nevyužívají.

Výsledky případové studie v rumunské národní kultuře jsou v rozporu s poznatky o generaci Y. Skepse, pasivita a pragmatismus skupiny respondentů však plně odpovídají výsledkům Hofstedeho výzkumu. V případě této skupiny tedy pro inovaci motivačních přístupů doporučujeme zaměřením se více na národně-kulturní charakteristiky. Do motivačních přístupů navrhuje zařadit především následující položky:

Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z rumunské národní kultury:

- Nastavit jasná a smysluplná pravidla.
- Vybudovat hierarchickou strukturu.
- Podporovat networking.
- Nabídnout práci v uzavřených kancelářích.
- Poskytovat hmotné benefity.
- Poskytnout motivační výši mzdy.
- Podporovat profesní rozvoj.
- Předkládat výzvy.

Obrázek č. 7: Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z rumunské národní kultury

7.7. Případová studie ze slovenské národní kultury

Slovenská národní kultura je pro tento výzkum velmi atraktivní. Výsledky nabývají na zajímavosti mimo jiné také kvůli historickému spojení České a Slovenské republiky. Spolupráci jsme navázali s Křesťanskou Univerzitou v Popradu a na následujících řádcích uvádíme případovou studii z této národní kultury. V úvodu je krátce přiblížena socioekonomická charakteristika Slovenska, jejíž součástí je také vymezení slovenské národní kultury dle Geerta Hofstede, charakteristika spolupráce s institucí, která napomohla sběru dat a poté přinášíme výsledky kvantitativního výzkumu, na který navazují výsledky analýzy dat z výzkumu kvalitativního. V závěru případové studie syntetizujeme získané poznatky.

7.7.1. Socioekonomická charakteristika Slovenska

Slovenská republika vznikla rozdělením Československa v roce 1993. Hospodářství je založeno na službách, průmyslu a zemědělství. To se na HDP a stejně tak i zaměstnanosti podílí přibližně pěti procenty. Značnou část země tedy tvoří zemědělská půda (více než 2,4 mil. Ha). Slovensko čerpá zahraniční investice, jejich přínos je patrný zejména v rychle se rozvíjejícím automobilovém průmyslu [28]. Součástí evropské Unie se Slovensko stalo v roce 2004 a od roku 2009 přijalo euro. Na Slovensku žije v současnosti přes 5,5 milionu obyvatel (2014) [90], z toho 85,8 % Slováků [87]. Národnostní menšiny jsou tvořeny především Maďary (9,7 %), Romy (1,7 %) a Čechy (0,8 %) [87]. Většina obyvatel je věřících – 84,1 %, z toho římskokatolické náboženství vyznává 68,9 %. V posledních dekadách je na Slovensku patrná silná migrace obyvatel z odlehlejších regionů do velkých měst, zejména do Bratislavy a Košic. Významná je také zahraniční migrace obyvatel. Mladá, vzdělaná, pracovní síla odchází do zahraničí získat zkušenosti [5].

Slovenská národní kultura je velmi zajímavá, v následující tabulce uvádíme indexy jednotlivých dimenzí, které získala v Hofstedeho výzkumu národních kultur.

| Indexy slovenské národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| PDI | IDV | MAS | UAI | LTO | IVR |
| 100 | 52 | 100 | 51 | 77 | 28 |

Tabulka č. 19: Indexy slovenské národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede

V Hofstedeho dimenzích je slovenská národní kultura popisována jako vysoce maskulinní (MAS 100), což znamená, že Slováci jsou podle této teorie kritičtí,

soutěživí, zaměření na kariéru a rádi to, co získali svou prací a postavením, ukazují ostatním. Maxima dosahuje také index v dimenzi Power Distance (PDI 100). Ten poukazuje na to, že společnost se řídí pravidly hierarchie, moc je rozdělena nerovnoměrně a mezi mzdami na jednotlivých pozicích (v rámci jedné úrovně) v organizaci jsou velké finanční rozdíly. Slovensko je pragmaticky orientovanou národní kulturou s vysokým indexem LTO (LTO 77), která svá rozhodnutí přizpůsobuje panující situaci. Slovenská národní kultura přizpůsobuje své tradice novým podmínkám a intenzivně se chystá na budoucnost. Index v dimenzi Uncertainty Avoidance (UAI 51) je v polovině škály. Slováci se zajímají o budoucnost a při rozhodování rádi využijí expertních posudků, není to však nezbytností. Z pohledu individuality a kolektivity je slovenská národní kultura vyvážená (IDV 52). Slováci jsou schopní v networkingu a rychle navazují bližší vztahy. V rámci dimenze Indulgence vs. Restraint označujeme slovenskou kulturu za restriktivní, ve které je menší počet velmi šťastných lidí, než v indulgentní společnosti [24].

7.7.2. Partnerská instituce a průběh sběru dat na Slovensku

Partnerskou institucí sběru dat na Slovensku je Křesťanská Univerzita v Popradu. Na její půdě proběhly tři řízené rozhovory se studenty managementu. Rozhovory probíhaly v uvolněné, přátelské atmosféře. Respondenti byli komunikativní a ochotně se do kvalitativního sběru dat aktivně zapojovali. Návratnost distribuovaných dotazníků však byla poměrně nízká, získali jsme pouze dvacet vyplněných kusů.

7.7.3. Nejvýznamnější motivační faktory pro respondenty ze slovenské národní kultury

V kvantitativním šetření, jsme pomocí dotazníku zjišťovali, které motivační faktory jsou pro skupinu respondentů ze slovenské národní kultury nejvýznamnější – mají největší pozitivní vliv na jejich motivaci k práci. V následující tabulce uvádíme jedenáct (tři motivační faktory měly shodný výsledek a jsou za sebe řazeny chronologicky, dle čísla označení) motivačních faktorů, které respondenti uvedli jako významné pro jejich motivaci k práci. Své preference vyjádřili pomocí škály 0-10, kde 0 znamená „nulový vliv na mou motivaci k práci“ a 10 „má stoprocentní pozitivní vliv na mou motivaci k práci“. Hodnoty v tabulce jsou průměrem odpovědí respondentů.

V pravém sloupci uvádíme směrodatnou odchylku, která poukazuje na to, nakolik se respondenti ve svých odpovědích shodují.

| Nejdůležitější motivační faktory pracovní motivace | | |
|--|--------|--------|
| Šetření ve slovenské národní kultuře | | |
| počet respondentů: | | 20 |
| Motivační faktory | průměr | SMODCH |
| MF8 Atmosféra na pracovišti | 9,10 | 1,70 |
| MF1 Zajímavá náplň práce | 9,05 | 0,92 |
| M24 Práce v oboru, který studuji | 8,55 | 2,06 |
| MF2 Možnost být kreativní | 8,35 | 1,71 |
| MF4 Možnost profesního rozvoje | 8,25 | 2,36 |
| MF6 Pracovní prostředí | 8,15 | 1,74 |
| MF5 Možnost kariérního postupu | 8,00 | 2,63 |
| MF17 Mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci | 8,00 | 2,88 |
| MF7 Flexibilní pracovní režimy | 7,75 | 1,97 |
| MF9 Leader ve vedení | 7,75 | 2,02 |
| MF23 Možnost výjezdu na mezinárodní stáž | 7,75 | 2,00 |

Tabulka č. 20: Nejvýznamnější motivační faktory pro skupinu respondentů ze slovenské národní kultury

Respondenti považují za nejvýznamnější faktor ovlivňující jejich motivaci k práci atmosféru na pracovišti (MF8 – 9,10). Velmi důležitá je také zajímavá náplň práce (MF1 – 9,05). Ta by se v ideálním případě měla odvíjet od oboru, který respondenti studují. Práce ve vystudovaném oboru je pro tuto skupinu motivující (MF24 – 8,55). Motivaci respondentů ze slovenské národní kultury pozitivně ovlivňuje také možnost být v práci kreativní (MF2 – 8,35). Dalším z pro tuto skupinu atraktivních motivačních faktorů je možnost profesního rozvoje (MF4 – 8,25). Zde ale respondenti odpovídali různě, směrodatná odchylka je 2,36 a tak nelze tvrdit, že by možnost profesního rozvoje byla motivující pro všechny respondenty. Motivující může být také pracovní prostředí (MF6 – 8,15) - jeho podoba je upřesněna níže, v rámci analýzy řízených rozhovorů. Pozitivní vliv na motivaci k práci v této skupině má také možnost kariérního postupu (MF5 – 8,00) a až deváté v pořadí vlivu na motivaci je přiznání mimořádné peněžní odměny za vykonanou práci (MF17 – 8,00). Zde se však odpovědi respondentů ve skupině liší nejvýrazněji. Směrodatná odchylka je u MF17 2,88, mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci tedy není motivující pro všechny respondenty ve slovenské části výzkumu. Motivujícími faktory mohou být flexibilní pracovní režimy (MF7 – 7,75 a vedoucí, který je zároveň leaderem (MF9 - 7,75). Poslední uvedený, ale také velmi důležitý je motivační faktor „možnost výjezdu na zahraniční stáž“ (MF23 – 7,75) u něj však mezi respondenty nepanovala jednoznačná shoda – směrodatná odchylka je u tohoto motivačního faktoru 2,00, což je vzhledem k počtu respondentů poměrně vysoké číslo.

V následující podkapitole uvádíme výsledky druhé části dotazníku, ve které respondenti vyjadřovali velikost svého souhlasu s několika tvrzeními. Výsledky této části nám pomáhají lépe porozumět motivačním preferencím respondentů ze slovenské národní kultury.

7.7.4. Souhlas slovenských respondentů s tvrzeními v dotazníku

Na škále 1-6 značili respondenti ve druhé části dotazníku velikost svého souhlasu s uvedenými tvrzeními. Jedna je symbolem pro „zcela nesouhlasím“ a 6 znamená „naprosto souhlasím“. Výsledné hodnoty uvedené v tabulce jsou poté průměrem všech odpovědí respondentů. V pravém sloupci je uvedena směrodatná odchylka, která poukazuje na to, na kolik se respondenti ve svých odpovědích shodují. V případě, že respondenti přiřadili více tvrzením stejnou velikost souhlasu, jsou jejich odpovědi v tabulce řazeny chronologicky, dle čísla svého značení.

| Velikost Souhlasu respondentů s tvrzeními v dotazníku | | |
|---|--------|--------|
| slovenská národní kultura | | |
| počet respondentů | | 20 |
| Tvrzení | průměr | SMODCH |
| T19 Pokud mě práce baví, nedívám se na čas | 5,00 | 1,10 |
| T5 Chci jezdit na zahraniční pracovní cesty | 4,55 | 1,28 |
| T11 Práce je/bude významnou součástí mého života | 4,55 | 1,02 |
| T10 Je pro mne důležitá organizační kultura | 4,45 | 1,07 |
| T17 Prostřednictvím práce realizuji také své osobní cíle | 4,45 | 1,24 |
| T9 Stanovuji si ambiciózní cíle | 4,35 | 1,19 |
| T15 Mám touhu po rozvoji a vzdělávání | 4,35 | 1,62 |
| T16 Je pro mne důležitá společenská odpovědnost firem | 4,30 | 1,27 |
| T6 Zvládám několik úkolů najednou | 4,25 | 1,22 |
| T8 Chci se celý život vzdělávat | 4,15 | 1,53 |
| T3 Kariéra je pro mne důležitá | 4,10 | 1,30 |
| T1 Chci se účastnit mezinárodních projektů | 4,05 | 1,75 |
| T18 Jsem ochoten pracovat na úkor svého volného času, abych dokončil svou práci | 3,95 | 1,24 |
| T12 Nehledám práci, hledám poslání | 3,90 | 1,34 |
| T4 Dokážu pracovat pod tlakem | 3,85 | 1,46 |
| T14 Je pro mě důležitá diverzita na pracovišti | 3,85 | 1,24 |
| T2 Nedělá mi problém přestěhovat se za prací do jiné země | 3,80 | 1,75 |
| T13 Buduji si svou osobní značku | 3,45 | 1,40 |
| T7 Rád/a komunikuji v cizím jazyce | 3,35 | 1,49 |

Tabulka č. 21: Souhlas respondentů slovenské národní kultury s tvrzeními v dotazníku

Respondenti nejvíce souhlasí s tím, že když je práce baví, nedívají se na čas (T19 – 5,00). Uvádí, že by rádi jezdili na pracovní cesty (T5 – 4,55) a práce (ve smyslu zaměstnání) se stane, nebo už je, významnou součástí jejich života (T11 – 4,55). Možná také proto, je pro respondenty ze slovenské národní kultury důležitá firemní kultura (T10 – 4,45). Prostřednictvím práce respondenti realizují také své osobní cíle (T17 – 4,45), které lze označit jako ambiciózní (T9 – 4,35). Slováci, kteří se účastnili

dotazníkového šetření, mají touhu po rozvoji a vzdělávání (T15 – 4,35) a důležitá je pro ně také společenská odpovědnost firem (T16 – 4,30). Tvrdí, že zvládají několik úkolů najednou (T6 – 4,25) a chtějí se celý život vzdělávat (T8 - 4,15). Důležitá je pro ně kariéra (T3 – 4,10), v rámci které se chtějí účastnit také mezinárodních projektů (T1 – 4,05). Nižšího souhlasu se nám dostalo u tvrzení „jsem ochoten pracovat na úkor svého volného času, abych dokončil svou práci“ (T18 – 3,95). O respondentech také nelze zcela pravdivě tvrdit, že hledají spíše poslání než práci (T12 – 3,90). Nízký souhlas jsme obdrželi také u tvrzení o schopnosti práce pod tlakem (T4 – 3,85). Méně důležitá je pro tuto skupinu diverzita na pracovišti (T14 – 3,85). Stěhování za prací do jiné země pak není pro respondenty vždy bezproblémové (T2 – 3,80). U toho tvrzení je však vysoká směrodatná odchylka (SMODCH 1,75) – názory respondentů v rámci skupiny se různí. Nelze tvrdit, že by si jedinci z této skupiny budovali své osobní značky (T13 – 3,45). Komunikace v cizím jazyce také není atraktivní pro všechny respondenty (SMODCH 1,49; shoda T7 - 3,35).

7.7.5. Analýza řízeného rozhovoru ve slovenské národní kultuře

Ve slovenské národní kultuře jsme v českém jazyce vedli tři rozhovory. Respondentům jsme postupně položili třináct otázek (viz příloha č. 2 - Otázky řízeného rozhovoru). Odpovědi jsme analyzovali a roztrídili do jednotlivých kategorií analýzy verbálního projevu. Tabulka, ve které jsou odpovědi respondentů přehledně roztrženy, je uvedena jako příloha č. 9 této práce. Výsledky analýzy řízeného rozhovoru ve slovenské národní kultuře předkládáme v následujícím odstavci.

Ideální zaměstnání pro respondenty ze slovenské národní kultury znamená časovou flexibilitu, finanční nezávislost a rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Pracovníci by v něm měli mít jasně vymezené kompetence, možnost seberealizace a karierního postupu. Jedním z atributů ideální práce je také příjemný pracovní kolektiv. Ideální zaměstnavatel by měl být lidský, měl by svým pracovníkům rozumět a podržet je v těžkých chvílích. Organizační kultura by měla být založena na respektu k tradicím, zájmu o zaměstnance, respektu jedince a kolektivním řešení problémů. Důležité je také poskytování zpětné vazby. Respondenti by se dobře cítili v pracovním prostředí, které podporuje jejich kreativitu a dává jim možnost výběru práce mezi open space a uzavřenou kanceláří. Proto, aby práce nebyla pro respondenty z této skupiny jen prací, ale stala se každodenní zábavou, by měla organizace nabídnout

pracovníkům možnost autonomie při prioritizaci pracovních úkolů – možnost flexibilní náplně pracovního dne. Motivační je pro tyto respondenty také volná pracovní doba, karierní a osobní rozvoj. Poslední dva uvedené nelze dle jejich názoru oddělit. Při nižší mzdě by ale preferovali hmotné motivační faktory – zaměstnanecké benefity. Odměňování jako celek by mělo být založeno na pracovním výkonu, skupina ale připouští, že s věkem by se mohl její názor změnit. Výzvy jsou mezi slovenskými respondenty vnímány velmi pozitivně. Znamenají šanci naučit se něco nového, objevit něco nového a prověřit chuť a vůli něco dokázat. Jediněc se z nich učí i v případě že selže. Jednou z výzev je také zahraniční pracovní mobilita. Respondenti uvažují o krátkodobých pracovních výjezdech zejména kvůli získávání nových zkušeností a atraktivních položek do životopisu. Po uplynutí určité doby ale plánují návrat na Slovensko. Zkušenosti ze zahraničí potom budou něco, co mohou nabídnout svým zaměstnavatelům společně se svými ideály, novými neformálními myšlenkami, sociální citěním, kreativitou, schopností vyjádřit svůj názor, plány do budoucna a vzhledem. Uvádí, že zkušenosti jsou pro zaměstnavatele jistě velmi důležité, ale motivovaný jedinec často díky své chuti a vůli přeskóčí toho, kdo má více znalostí.

7.7.6. Závěr slovenské případové studie a formulace doporučení pro inovaci motivačních přístupů

Respondenti ze slovenské národní kultury kladou velký důraz na flexibilitu v práci, od zaměstnavatele očekávají možnost využití flexibilních pracovních režimů, flexibilní rozvržení práce v rámci jednoho dne a různorodou náplň práce. Volná pracovní doba je pro ně jedním z nejvýznamnějších motivačních faktorů. Pokud je práce baví, neřádají se na čas a jsou tedy ochotni věnovat se práci i nad rámec svých povinností. Důležitou roli hraje také náplň práce, která je významným motivačním faktorem. Práce totiž je (či bude) významnou součástí života a měla by být spíše každodenní zábavou než povinností. Ideální zaměstnání je touto skupinou popisováno následovně: umožňuje vysoký výdělek, je časově flexibilní, nabízí karierní postup, umožňuje nastolení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem, nadřizený je lidský.

Nadřizený pomáhá nastolit atmosféru na pracovišti. Atmosféra na pracovišti je pro respondenty zcela klíčová a označují ji jako nejdůležitější motivační faktor. Zajímavé je, že pro tuto skupinu není až tak důležitá diverzita na pracovišti, ale spíš potřeba kontaktu s lidmi. Slovenská národní kultura je dle Geerta Hofstede

individualistická a silně maskulinní – lidé z této kultury spolu soupeří o lepší postavení ve společnosti a cestu k úspěchu si razí zpravidla sami.

Potřeba sociálního kontaktu se promítá i do preferované podoby organizační kultury. Respondenti uvádí, že je velmi důležitá a zaměstnavatelé by se měli zajímat o jednotlivé pracovníky a jednotlivec by měl být zcela respektován. Dobré je, pokud nadřízený poskytuje pracovníkům zpětnou vazbu. Oproti obecným doporučením při poskytování zpětně vazby a opozičně k Hofstedeho výzkumu chtějí respondenti ze slovenské národní kultury řešit své problémy otevřeně, v kolektivu.

Velký zájem je také o programy rozvoje a vzdělávání. Profesní a osobní vzdělávání by mělo probíhat současně a díky rozvoji pak mohou pracovníci plnit své osobní i profesní cíle. Uvádají, že si je kladou tak, aby je rozvíjeli a byli ambiciózní. Pro respondenty ze slovenské národní kultury má velkou prioritu možnost být kreativní a profesně růst. K tomu jim má dopomoci právě vzdělávání.

Pro respondenty ze slovenské národní kultury je velmi důležitá výše mzdy. Měla by být konkurenční a založená na výkonu – preferovaným schématem je fixní základ + bonusové schéma. Uvádí ale, že s rostoucím věkem a klesajícím pracovním výkonem by spíše preferovali fixní mzdu. Pokud se podíváme na zaměstnanecké výhody (benefity), tak při nižší mzdě respondenti preferují hmotné benefity (auto, telefon, notebook...), a naopak – při vysoké mzdě si respondenti více cenní nehmotných motivačních faktorů.

Skupina uvádí, že nejdůležitější pro práci jsou jejich zkušenosti v kombinaci s motivací.

Významným motivačním faktorem je v našem výzkumu pracovní prostředí. Pracovní prostředí by mělo podporovat kreativitu pracovníků. Ideální je pro ně kombinace open-space a uzavřených soukromých kanceláří.

Odpovědi respondentů ze slovenské národní kultury jsou maskulinní (index MAS má Slovensko nejvyšší ze všech kultur v Hofstedeho výzkumu). Respondenti jsou soutěživí, ambiciózní, otevření a cílevědomí. Navíc jsou silně orientovaní na budování kariéry.

S budováním kariéry dnes již souvisí také mobilita pracovníků – respondenti ze slovenské národní kultury chtějí jezdit na služební cesty, zahraniční stáže a podobně, ale jen na předem vymezený čas. Rádi se vrací zpět. S výjezdy počítají, není ale pravda, že

by jim nedělalo problém přestěhování se do jiné země. Neradi komunikují v cizím jazyce a nejvíce komfortně se cítí v domácí národní kultuře.

Na základě uvedených zjištění z kvalitativní i kvantitativní části uvádíme doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů pro práci s touto skupinou respondentů:

Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům ze slovenské národní kultury:

- Dbát na podobu pracoviště.
- Pečovat o pracovní atmosféru.
- Ponechat pracovníkům co nejvíce autonomie.
- Soustředit se na obohacování práce.
- Pro práci využít poznatků z oborů, které studovali.
- Podpořit přirozenou kreativitu pracovníků.
- Vést pracovníky citlivě a lidsky spíše z pozice leadera, než managera.
- Podporovat rozvoj a vzdělávání.
- Umožnit krátkodobou mobilitu.
- Práci odměnit konkurenční mzdou.

Obrázek č. 8: Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům ze slovenské národní kultury

8. Komparace výstupů případových studií a návrh motivačních přístupů pro skupiny respondentů ze sedmi národních kultur

V poslední kapitole této práce srovnáváme výstupy případových studií. Srovnání nám dává možnost uvést výsledky v souvislosti a dokladovat, že pro jednotlivé skupiny respondentů je vhodné použít odlišné motivační přístupy.

V následující tabulce přehledně srovnáváme preference motivačních faktorů v skupinách respondentů z jednotlivých národních kultur. Je patrné, že existují trendy společné všem skupinám respondentů. Tyto společné znaky vysvětlujeme příslušností respondentů k jedné generaci – Generaci Y. Existuje ale také množství rozdílů, které připisujeme národně-kulturním odlišnostem. V tabulce uvádíme přehled motivačních faktorů s největším vlivem na pracovní motivaci. Respondenti značili na škále 0-10 vliv konkrétního motivačního faktoru na jejich motivaci k práci. Nula znamená „má nulový vliv na mou motivaci k práci“, deset nese význam „má stoprocentní pozitivní vliv na mou motivaci k práci“. Hodnoty uvedené v tabulce jsme získali průměrem odpovědí jednotlivých skupin respondentů. Motivační faktory jsou seřazeny chronologicky, podle získaných hodnot. Ve sloupci SMODCH je uvedena směrodatná odchylka, která vypovídá o tom, nakolik byly skupiny respondentů ve svých odpovědích jednotné. Čím nižší je směrodatná odchylka, tím více se respondenti ve svých preferencích shodují. Motivační faktory, které jsou důležité pro všechny skupiny respondentů, jsou značeny šedou barvou. Motivační faktory specifické pro skupiny z jednotlivých národních kultur jsou v tabulce značeny tučným písmem.

| Nejdůležitější faktory pro motivaci k práci - srovnání výsledků případových studií | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|--------|----------------|--------|--------|------------------|--------|--------|----------------|--------|--------|----------------|--------|--------|
| česká n.k. | | | polská n. k. | | | portugalská n.k. | | | rakouská n. k. | | | slovenská n.k. | | |
| respondentů 95 | | | respondentů 18 | | | respondentů 90 | | | respondentů 9 | | | respondentů 20 | | |
| faktor | průměr | smodch | faktor | průměr | Smodch | Faktor | průměr | smodch | faktor | průměr | smodch | faktor | průměr | smodch |
| MF1 | 9,30 | 1,03 | MF8 | 9,06 | 0,91 | MF8 | 9,00 | 1,36 | MF2 | 9,33 | 0,67 | MF8 | 9,10 | 1,70 |
| MF8 | 8,91 | 1,37 | MF5 | 8,72 | 1,24 | MF6 | 8,90 | 1,69 | MF22 | 9,00 | 0,94 | MF1 | 9,05 | 0,92 |
| MF4 | 8,83 | 1,37 | MF4 | 8,56 | 1,21 | MF5 | 8,83 | 1,49 | MF24 | 8,89 | 0,74 | M24 | 8,55 | 2,06 |
| MF5 | 8,60 | 1,53 | MF1 | 8,39 | 1,50 | MF4 | 8,71 | 1,32 | MF1 | 8,67 | 1,41 | MF2 | 8,35 | 1,71 |
| MF6 | 8,51 | 1,58 | MF17 | 8,28 | 2,70 | MF1 | 8,34 | 1,36 | MF23 | 8,67 | 3,09 | MF4 | 8,25 | 2,36 |
| MF9 | 8,19 | 2,16 | MF2 | 8,22 | 1,47 | MF17 | 8,31 | 1,98 | MF8 | 8,56 | 1,89 | MF6 | 8,15 | 1,74 |
| MF17 | 8,12 | 2,06 | MF9 | 8,11 | 1,70 | MF10 | 8,23 | 1,85 | MF6 | 8,44 | 1,71 | MF5 | 8,00 | 2,63 |
| MF21 | 8,01 | 1,93 | MF6 | 8,06 | 1,54 | MF16 | 8,23 | 1,64 | MF14 | 8,22 | 2,30 | MF17 | 8,00 | 2,88 |
| MF2 | 7,90 | 1,97 | MF10 | 8,00 | 1,05 | MF7 | 8,20 | 1,89 | MF7 | 8,11 | 2,73 | MF7 | 7,75 | 1,97 |
| MF23 | 7,88 | 2,48 | M24 | 7,78 | 2,68 | MF3 | 8,21 | 1,43 | MF15 | 8,00 | 2,94 | MF9 | 7,75 | 2,02 |
| | | | | | | | | | | | | MF23 | 7,75 | 2,00 |

Tabulka č. 22: Nejdůležitější faktory pro motivaci k práci - srovnání výsledků případových studií

Pro lepší orientaci v tabulce uvádíme seznam motivačních faktorů:

- MF1 Zajímavá náplň práce
- MF2 Možnost být kreativní
- MF3 Odpovědnost za svá rozhodnutí
- MF4 Možnost profesního rozvoje
- MF5 Možnost kariérního postupu
- MF6 Pracovní prostředí
- MF7 Flexibilní pracovní režimy
- MF8 Atmosféra na pracovišti
- MF9 Leader ve vedení
- MF10 Autonomie při výkonu práce
- MF11 Práce, ve které je ihned vidět výsledek
- MF12 Dlouhodobější práce, jejíž výstupy nejsou bezprostředně patrné
- MF13 Neformální, bezprostřední
- MF14 Přesně vím, co se ode mě v práci očekává
- MF15 Práce s kolegy z jiných kultur
- MF16 Možnost při práci
- využívat moderní technologie
- MF17 Mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci
- MF18 Systém hmotných nepeněžních benefitů
- MF19 Práce v týmech
- MF20 Práce na jedinečných, obtížných úkolech
- MF21 Práce s odborníky v oboru
- MF22 Možnost při práci využívat jazyky
- MF23 Možnost výjezdu na mezinárodní stáž
- M24 Práce v oboru, který studuji

Na následujících řádcích podrobně interpretujeme srovnávací tabulku č. 22: *MF1 „Zajímavá náplň práce“* je jedním z nejvýznamnějších motivačních faktorů, který je platný pro všechny skupiny respondentů. Čísla vyjádřené preference se však liší. Pro skupinu respondentů z ČR je pak MF1 nejvýznamnějším motivačním faktorem. Respondenty ze Slovenska je řazen na druhé místo a další tři skupiny (polská, portugalská, rakouská) jej řadí mezi pět nejvýznamnějších motivačních faktorů.

Pro rakouskou skupinu respondentů je nejdůležitější *MF2 „Možnost být kreativní“*. Označili, že má vliv ve výšce 9,33 z 10. Velmi velký vliv má na pracovní motivaci podpora kreativity také ve slovenské skupině respondentů (8,35 při smodch 1,71).

Atraktivním motivačním faktorem je také *MF3 „Odpovědnost za svá rozhodnutí“* a to především pro respondenty z Portugalska. Ti udávají, že odpovědnost za vlastní rozhodnutí má vliv na jejich pracovní motivaci ve výšce 8,21.

S výjimkou rakouské skupiny je pro všechny respondenty silně motivující *MF4 „Možnost profesního rozvoje“*. Skupina respondentů z rakouské národní kultury tento faktor do výčtu deseti nejdůležitějších nenominovala. V české a polské skupině se objevuje jako třetí nejdůležitější motivační faktor (vliv na pracovní motivaci 8,83 a 8,56), v portugalské čtvrtý (8,71) a ve slovenské pak jako pátý nejvlivnější motivační faktor (8,25).

Podobná je situace u *MF5 „Možnost kariérního postupu“*, která také nemá velký vliv na pracovní motivaci respondentů z rakouské n. k. Opačně je tomu v polské skupině respondentů, kde je možnost kariérního postupu považována za motivační faktor s největším vlivem na pracovní motivaci (8,72 se smodch 1,24). Vliv pro portugalskou skupinu dosahuje 8,83 a pro českou skupinu uvádíme velikost vlivu 8,60. Nižší význam má pro slovenskou skupinu respondentů – 8,50.

MF6 „pracovní prostředí“ je motivačním faktorem, který je považován za vysoce motivační všemi skupinami respondentů (má velký vliv na pracovní motivaci). Největší vliv pro svou pracovní motivaci uvádí respondenti z Portugalska (8,90), kde se MF6 řadí hned za motivační faktor „atmosféra na pracovišti“ (viz níže – MF8). Nejmenší vliv na pracovní motivaci vykázali u MF6 respondenti z polské n. k (8,06). Česká, polská, rakouská a slovenská skupina řadí MF6 na 5. -6. pozici v rámci určování vlivu motivačního faktoru na pracovní motivaci velikost vlivu k uvedeným skupinám je: 8,51, 8,44 a 8,15.

MF7 „Flexibilní pracovní režimy“ jsou devátým nejvlivnějším motivačním faktorem hned pro tři skupiny respondentů – pro portugalskou (důležitost 8,2), rakouskou (8,11) a slovenskou (7,75). Respondenti se ve svých odpovědích většinou shodují. Výjimka je u tohoto MF – kdy se neshodla skupina Rakušanů (smodch 2,73). V polském ani v českém výčtu nejvlivnějších motivačních faktorů MF7 nefiguruje.

Dalším motivačním faktorem, který je významný pro všechny skupiny respondentů je *MF8 „Atmosféra na pracovišti“*. V polské, portugalské a slovenské skupině je nejvlivnějším motivačním faktorem. Ve skupině z české n. k. figuruje jako druhý nejvlivnější motivační faktor. Ale u respondentů z rakouské národní kultury je atmosféra na pracovišti mezi nejvlivnějšími motivačními faktory až na šesté pozici.

MF9 „Leader ve vedení“ je motivační faktor, který se mezi nejvlivnějšími objevuje pouze u české, polské a slovenské skupiny respondentů. Není vhodné jej ale opomíjet, protože jeho vliv dosahuje v české skupině 8,19, v polské 8,11 a ve slovenské 7,75.

MF10 „Autonomie při výkonu práce“ je faktorem s výrazným vlivem na motivaci k práci v polské (8,00) a portugalské (8,23 při smodch 1,85) skupině. Velikost vlivu je v polské kultuře označena jako nižší, ale respondenti se na tomto údaji více shodují (smodch 1,05).

Zjistili jsme, že *MF11 „Práce, ve které je ihned vidět výsledek“*, *MF12 „Dlouhodobější práce, jejíž výstupy nejsou bezprostředně patrné“*, ani *MF13 „Neformální, bezprostřední ocenění ze strany vedoucího“* nejsou pro respondenty natolik motivující, aby byly zařazeny do výběru nejdůležitějších motivačních faktorů.

MF14 „Přesně vím, co se ode mě v práci očekává“ je v tabulce zaznačen tučně, protože mezi nejvýznamnější motivační faktory jej uvádíme pouze u rakouské skupiny respondentů. Velikost vlivu na pracovní motivaci je 8,22, ale relativně vysoká smodch poukazuje na to, že ne všichni respondenti s touto výší vlivu souhlasí.

Podobně je tomu s *MF15 „Práce s kolegy z jiných kultur“*. Tento faktor je taktéž významně motivující pouze pro respondenty z rakouské národní kultury. Řadíme ho na desátou pozici ve výčtu a uvádíme velikost vlivu 8,00.

MF16 „Možnost při práci využívat moderní technologie“ je silně motivující pro respondenty z portugalské národní kultury. Uvádí, že tento motivační faktor má vliv ve výši 8,23 na jejich pracovní motivaci. Směrodatná odchylka není v tomto případě nijak

výrazná (pokud ji srovnáváme s ostatními odchylkami v tabulce) a respondenti z portugalské národní kultury se na tomto motivačním faktoru shodli.

MF17 „Mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci“ je motivačním faktorem, který je významný pro všechny skupiny respondentů, s výjimkou rakouské. Motivační faktor není u žádné ze skupin označen jako nejvlivnější, v tabulce jej řadíme do druhé poloviny výběru motivačních faktorů s největším vlivem na pracovní motivaci respondentů. Velikost vlivu MF17 je od 8,00 do 8,31 a nelze jej proto opomíjet. Zajímavé však je, že u tohoto motivačního faktoru máme vysokou smodch – názory jednotlivců se tedy mohou podstatně lišit od názoru skupiny.

Další tři motivační faktory, *MF18 „Systém hmotných nepeněžních benefitů“*, *MF19 „Práce v týmech“*, *MF20 „Práce na jedinečných, obtížných, úkolech“* nejsou (jak již uvážíme výše u MF11-13) pro respondenty natolik motivující, aby byly zařazeny do výběru nejdůležitějších motivačních faktorů.

MF21 „Práce s odborníky v oboru“ je motivačním faktorem, který se řadí mezi nejvýznamnější pouze ve skupině z české n. k. Velikost vlivu je 8,21 při smodch 1,93.

MF22 „Možnost při práci využívat jazyky“ je vysoce motivační pro respondenty z rakouské národní kultury. Uvádí jej jako druhý nejvlivnější motivační faktor a připisují mu vliv 9,00. Smodch je v tomto případě velmi nízká – 0,94. Skupina tedy přesně ví, že chce pracovat s cizími jazyky a shoduje se na tom, že by pro ně byla taková práce motivační.

MF23 „Možnost výjezdu na mezinárodní stáž“ je motivují pro tři skupiny respondentů našeho výzkumu – pro českou, rakouskou a slovenskou. Důležitost tohoto faktoru se pohybuje od 7,75 (slovenská skupina) do 8,67 (rakouská skupina respondentů). U tohoto motivačního faktoru jsou ale opět vysoké směrodatné odchylky a tak nelze tvrdit, že by možnost výjezdu na stáž byla zajímavá pro všechny respondenty ze slovenské a rakouské národní kultury.

Posledním motivačním faktorem ve výzkumu je *MF24 „Práce v oboru, který studuji“*. Tento motivační faktor je velmi důležitý pro respondenty z polské národní kultury, kde dosahuje důležitosti 7,78 a také respondenty z rakouské národní kultury ve kterém se číslo důležitosti 8,89. Nelze však opomenout ani slovenskou národní kulturu, kde jsme určili důležitost 8,55.

Rozdíly mezi národními kulturami nalezneme také při sledování souhlasu s tvrzeními v dotazníku. Respondenti značili na škále 1-6 velikost svého souhlasu s tvrzeními, uvedenými v dotazníku. Jedna je symbolem pro „zcela nesouhlasím“ a šest znamená „naprosto souhlasím“. Výsledné hodnoty uvedené v tabulce jsou poté průměrem všech odpovědí respondentů v rámci jedné národní kultury. V pravém sloupci je uvedena směrodatná odchylka, která poukazuje na to, na kolik se respondenti ve svých odpovědích shodují. V případě, že respondenti přiřadili více tvrzením stejnou velikost souhlasu, jsou jejich odpovědi v tabulce řazeny chronologicky, dle čísla svého značení. Výsledky skupin respondentů jsou řazeny abecedně, dle jejich příslušnosti k národním kulturám.

Výsledky skupin respondentů z jednotlivých národních kultur jsme opět srovnali v tabulce:

| Srovnávací tabulka výsledků případových studií v jednotlivých národních kulturách - Velikost souhlasu s tvrzeními v dotazníku | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------|--------|-------------|---------|--------|------------------|---------|--------|---------------|---------|--------|----------------|---------|--------|
| česká n.k. | | | polská n.k. | | | portugalská n.k. | | | rakouská n.k. | | | slovenská n.k. | | |
| tvrzení | hodnota | smodch | tvrzení | hodnota | smodch | tvrzení | hodnota | smodch | tvrzení | hodnota | smodch | tvrzení | hodnota | smodch |
| T19 | 5,10 | 1,09 | T15 | 5,22 | 0,71 | T3 | 5,23 | 0,85 | T5 | 5,56 | 0,68 | T19 | 5,00 | 1,10 |
| T5 | 5,04 | 1,32 | T8 | 5,17 | 0,76 | T16 | 5,23 | 0,81 | T7 | 5,22 | 1,55 | T5 | 4,55 | 1,28 |
| T15 | 5,02 | 1,10 | T16 | 4,94 | 0,78 | T11 | 5,04 | 0,82 | T1 | 5,11 | 1,10 | T11 | 4,55 | 1,02 |
| T8 | 4,98 | 1,22 | T10 | 4,89 | 0,87 | T8 | 5,01 | 1,09 | T15 | 5,11 | 1,52 | T10 | 4,45 | 1,07 |
| T6 | 4,83 | 0,96 | T6 | 4,78 | 0,97 | T17 | 4,90 | 0,80 | T18 | 5,11 | 0,99 | T17 | 4,45 | 1,24 |
| T11 | 4,82 | 1,12 | T19 | 4,67 | 0,94 | T14 | 4,84 | 0,87 | T4 | 5,00 | 1,25 | T9 | 4,35 | 1,19 |
| T10 | 4,67 | 1,22 | T9 | 4,61 | 0,89 | T19 | 4,84 | 1,10 | T11 | 5,00 | 0,67 | T15 | 4,35 | 1,62 |
| T17 | 4,66 | 1,20 | T11 | 4,61 | 1,06 | T18 | 4,81 | 0,82 | T17 | 5,00 | 0,67 | T16 | 4,30 | 1,27 |
| T16 | 4,64 | 1,23 | T3 | 4,50 | 1,21 | T10 | 4,77 | 0,99 | T6 | 4,89 | 0,87 | T6 | 4,25 | 1,22 |
| T4 | 4,63 | 1,11 | T4 | 4,39 | 1,16 | T5 | 4,71 | 1,27 | T8 | 4,89 | 1,45 | T8 | 4,15 | 1,53 |
| T1 | 4,61 | 1,22 | T7 | 4,28 | 1,41 | T9 | 4,57 | 1,04 | T16 | 4,89 | 0,99 | T3 | 4,10 | 1,30 |
| T9 | 4,61 | 1,15 | T17 | 4,17 | 1,17 | T6 | 4,53 | 0,84 | T19 | 4,78 | 1,55 | T1 | 4,05 | 1,75 |
| T7 | 4,55 | 1,46 | T2 | 4,06 | 1,68 | T15 | 4,50 | 0,92 | T2 | 4,67 | 1,25 | T18 | 3,95 | 1,24 |
| T18 | 4,44 | 1,33 | T14 | 4,06 | 1,03 | T1 | 4,31 | 1,24 | T10 | 4,67 | 0,94 | T12 | 3,90 | 1,34 |
| T3 | 4,37 | 1,19 | T18 | 4,00 | 1,05 | T4 | 4,17 | 1,15 | T14 | 4,56 | 1,50 | T4 | 3,85 | 1,46 |
| T14 | 4,22 | 1,32 | T12 | 3,67 | 1,20 | T13 | 4,13 | 1,23 | T9 | 4,44 | 1,17 | T14 | 3,85 | 1,24 |
| T12 | 4,12 | 1,34 | T1 | 3,44 | 1,57 | T12 | 3,91 | 1,39 | T12 | 4,00 | 1,76 | T2 | 3,80 | 1,75 |
| T2 | 3,91 | 1,60 | T5 | 3,39 | 1,64 | T2 | 3,74 | 1,37 | T3 | 3,89 | 1,10 | T13 | 3,45 | 1,40 |
| T13 | 3,71 | 1,51 | T13 | 3,28 | 1,33 | T7 | 3,66 | 1,46 | T13 | 3,00 | 1,49 | T7 | 3,35 | 1,49 |

Tabulka č. 23: Srovnávací tabulka výsledků případových studií v jednotlivých národních kulturách - Velikost souhlasu s tvrzeními v dotazníku

Pro snadnější orientaci v tabulce souhlasu s tvrzeními uvádíme jejich seznam:

- T1 Chci se účastnit mezinárodních projektů
- T2 Nedělá mi problém přestěhovat se za práci do jiné země
- T3 Kariéra je pro mne důležitá
- T4 Dokážu pracovat pod tlakem
- T5 Chci jezdit na zahraniční pracovní cesty
- T6 Zvládám několik úkolů najednou
- T7 Rád/a komunikuji v cizím jazyce
- T8 Chci se celý život vzdělávat
- T9 Stanovuji si ambiciózní cíle
- T10 Je pro mne důležitá organizační kultura
- T11 Práce je/bude významnou součástí mého života
- T12 Nehledám práci, hledám poslání
- T13 Buduji si svou osobní značku
- T14 Je pro mě důležitá diverzita na pracovišti
- T15 Mám touhu po rozvoji a vzdělávání
- T16 Je pro mne důležitá společenská odpovědnost firem
- T17 Prostřednictvím práce realizuji také své osobní cíle
- T18 Jsem ochoten pracovat na úkor svého volného času, abych dokončil svou práci
- T19 Pokud mě práce baví, nedívám se na čas

S T1, které značí tvrzení „*Chci se účastnit mezinárodních projektů*“ souhlasí nejvíce respondenti z rakouské národní kultury (5,11). Naopak nelibost k T1 zaznamenáváme u polské národní kultury (3,44). Česká, polská a slovenská n. k. se poté pohybují mezi velikostí souhlasu 4,05 a 4,61. D tvrzením tedy částečně souhlasí. Zajímavé je, že u odpovědí respondentů jsou vysoké směrodatné odchylky – názory jednotlivých respondentů se tedy liší a není možné říci, že celá skupina respondentů z rakouské národní kultury se chce účastnit mezinárodních projektů.

U T2 „*Nedělá mi problém přestěhovat se za práci do jiné země*“ respondenti udávají velmi nízký souhlas. Česká skupina respondentů uvádí 3,91, portugalská 3,74 a slovenská 3,80. Výpověď Slováků má ale velmi vysokou směrodatnou odchylku (dále jen smodch), což znamená, že ani zde nejsou respondenti ve svých výpovědích zcela jednotní. Velmi vysokou smodch nacházíme také v české a polské skupině (1,60 a 1,68).

Skupiny se mezi sebou značně liší v souhlasu s T3 „*Kariéra je pro mne důležitá*“. Pro portugalskou skupinu je tvrzením, se kterým souhlasí nejvíce ze všech uvedených (5,23). V rakouské skupině je souhlas naopak téměř nejnižší z uvedených - 3,89. Mírnější rozdíly jsou již mezi souhlasy ve slovenské (4,1), české (4,37) a polské (4,50) skupiny.

Respondenti všech skupin vesměs souhlasí s T4, tedy s tím, že „*Dokáží pracovat pod tlakem*“. Nejvyšší souhlas nacházíme u rakouské skupiny respondentů (5,00) a nejnižší u skupiny slovenské (3,85).

S T5 „*Chci jezdit na zahraniční pracovní cesty*“ souhlasí česká, rakouská a slovenská skupina. Polská skupina respondentů naopak souhlasí jen velmi málo – velikost jejich souhlasu je 3,39 z maximálních 6,00. Portugalská skupina se se svým souhlasem pohybuje ve středu a udává 4,71, přičemž smodch je 1,27.

Tvrzení T6 „*Zvládám několik úkolů najednou*“ označuje česká, polská skupina jako 5. se kterým souhlasí - česká 4,83, polská 4,78. Smodch jsou menší než 1, respondenti se na velikosti souhlasu shodli. Nejnižší souhlas je u skupiny - 4,25 ale odchylka je 1,22 (ne všichni respondenti se shodli). Rakouské (4,89) a portugalské (4,53) souhlasy se pohybují níže. Smodch jsou menší než 1,0 - respondenti se v udávání velikosti souhlasu shodují.

Jiná je situace s T7 „*Rád/a komunikuji v cizím jazyce*“ - rakouská skupina souhlasí (5,22) ale někteří jedinci oponují, ale ve svém tvrzení není jednotná – smodch 1,55. S tvrzením T7 již méně souhlasí polská (4,28) a česká (4,55) skupina. Nejnižší souhlasy pak nalézáme u portugalské (3,66) a slovenské skupiny respondentů (3,35). Směrodatné odchylky jsou ale opět poměrně vysoké - všechny okolo 1,4 - 1,5.

U T8 „*Chci se celý život vzdělávat*“ se souhlas respondentů pohybuje mezi 4,15 a 5,17. Všechny skupiny s tímto tvrzením souhlasí. Vysokou smodch jsme zaznamenali u rakouské a slovenské skupiny (1,45 a 1,53). Rakušané a Slováci, kteří se účastnili výzkumu, jsou tedy v názoru na toto tvrzení nejednotní.

U dalšího tvrzení – T9 „*Stanovuji si ambiciózní cíle*“, je zajímavé, že když je umístění v pořadí souhlasu s tvrzeními různé, pohybuje se souhlas s T9 okolo podobných hodnot. Pro českou a polskou skupinu to je 4,61, pro portugalskou 4,57, pro rakouskou 4,44 a pro slovenskou 4,35.

T10 „Je pro mne důležitá národní kultura“ je tvrzení, u kterého se souhlas v jednotlivých skupinách různí. Nejvyšší je u polské skupiny (4,89 při smodch 0,87) a nejnižší u slovenské skupiny (4,45 - smodch 1,07). Česká skupina udává souhlas 4,67, portugalská 4,77 a rakouská 4,67. Respondenti se ve svých odpovědích shodují, smodch jsou nízké – max. 1,22 v české skupině.

T11, „Práce je/bude významnou součástí mého života“ je nejpravdivější pro portugalskou skupinu (5,04, smodch 0,82). Souhlasí také všechny dotazované skupiny - rakouská 5,00 (0,67 smodch), slovenská 4,55, polská 4,61, česká 4,82. Skupiny se v souhlasu s T11 shodují, smodch je max. 1,12.

V tabulce jsou tvrzení seřazeny podle velikosti souhlasu v jednotlivých národních kulturách. *T12, „Nehledám práci, hledám poslání“* je tvrzení u kterého respondenti označili třetí nejnižší souhlas hned ve třech skupinách – v české (4,12), portugalské (3,91) a rakouské (4,00). Velikosti souhlasu je blízko také výsledek slovenské skupiny (3,90). Ještě menší souhlas udává polská skupina respondentů - 3,67. Také odchylky se vzájemně podobají - pohybují se od 1,20 (polská) do 1,76 (rakouská).

T13 „Budují si svou osobní značku“ je tvrzením, se kterým respondenti z české (3,71), polské (3,28) a rakouské (3,00) kultury souhlasí nejméně. Velmi nízký souhlas nacházíme také ve slovenské kultuře (3,45). S tvrzením pak nevíce souhlasí skupina respondentů z portugalské národní kultury, kde je velikost souhlasu 4,13 při smodch 1,23.

T14 „Je pro mě důležitá diverzita na pracovišti“ je tvrzením, se kterým nejvíce souhlasí respondenti z portugalské národní kultury (4,84). Souhlasí také skupina respondentů z kultury rakouské (4,56). Diverzita na pracovišti jejíž méně vlastní skupinám z Belgie (4,22) a z České republiky (4,06). S důležitostí diverzity na pracovišti nejméně souhlasí respondenti ze slovenské n. k. – velikost jejich souhlasu je jen 3,85.

U T15 „Mám touhu po rozvoji a vzdělávání“ označili velmi vysoký souhlas především respondenti z polské národní kultury (5,22 při smodch 0,71). V české kultuře pak tvrzení získalo třetí nejvyšší souhlas (5,02). Rakouská skupina uvádí velikost souhlasu 5,11 a klade tím tvrzení na čtvrté místo při seřazování dle velikosti souhlasu. Vysoká je ale smodch – 1,52. Dále již souhlas s tvrzením klesá - slovenská 4,00 a portugalská 4,50.

S výjimkou portugalské skupiny se souhlas s *T16 – „Je pro mne důležitá společenská odpovědnost firem“* pohybuje pod 5,00. Respondenti s tvrzením souhlasí, ale mají k němu blíže nespécifikované výhrady.

Podíváme-li se na *T17 „Prostřednictvím práce realizují také své osobní cíle“* zjistíme že, souhlas se ve skupinách pohybuje od 4,17 (polská) do 5,00 (portugalská). Respondenti se v rakouské a portugalské skupině vzájemně shodují. Smodch jsou velmi nízké. V ostatních skupinách jsou poté odpovědi respondentů více heterogenní.

Velmi zajímavé je tvrzení *T18 „Jsem ochoten pracovat na úkor svého volného času, abych dokončil svou práci“*. Nejvyšší souhlas má T18 v rakouské skupině (5,11) a nejnižší ve skupině slovenské 3,95. Což je velmi výrazný rozdíl. Smodch je u všech skupin max. 1,33.

Souhlas s posledním tvrzením, s *T19 „Pokud mne práce baví, nedívám se na čas“* se mezi skupinami respondentů přirozeně výrazně liší. Nejvíce s tímto tvrzením souhlasí respondenti z české a slovenské národní kultury (5,1 při smodch 1,09 a 5,00, smodch 1,1). Polská, portugalská a rakouská skupina také souhlasí, ale již méně. Nejnižší souhlas je u ve skupině respondentů z polské n. k. - 4,67 při odchylce 0,94.

Souhlas s tvrzeními v dotazníku dokresluje preference motivačních faktorů v jednotlivých skupinách respondentů z různých národních kultur. Jak preference motivačních faktorů, tak souhlas s tvrzeními, se mezi skupinami z rozdílných národních kultur, různí. Není tedy možné uplatnit jednotný přístup ke všem skupinám tak, aby byla zaručena jeho efektivita. Nezbytná je reflexe národně-kulturních odlišností. Proto, jak uvádí Erez (viz kapitola 2) volíme pro každou skupinu vlastní, specifická doporučení. Soustředíme se na motivaci pomocí různých motivačních faktorů.

Zajímavé je také srovnání doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči skupinám respondentů z jednotlivých národních kultur. Doporučení označena světle šedou barvou jsou platná pro všechny skupiny respondentů a předpokládáme, že jejich preference vychází z výše popsaných rysů generace Y. Doporučení uvedená tučně, jsou specifická pro skupinu respondentů, u které jsou uvedena.

| Srovnání doporučení pro úpravu motivačních přístupů ke skupinám respondentů (dle národních kultur) | | | | | | | |
|--|---|---|--|---|--|---|---|
| | belgická skupina respondentů | česká skupina respondentů | polská skupina respondentů | portugalská skupina respondentů | rakouská skupina respondentů | rumunská skupina respondentů | slovenská skupina respondentů |
| 1 | Poskytnout flexibilní pracovní režimy | Pečovat o přátelskou, otevřenou, atmosféru na pracovišti | Zaměřit se na vytvoření profesionální, ale otevřené atmosféry na pracovišti | Poskytnout flexibilní pracovní režimy | poskytnout flexibilní pracovní režimy | Nastavit jasná a smysluplná pravidla | Poskytnout flexibilní pracovní režimy |
| 2 | Umožnit pracovníkům při výkonu práce samostatnost | Projevovat důvěru ve schopnosti pracovníků | Poskytnout pracovníkům prostor pro samostatnou práci | Pracovat s volnými pravidly | Akceptovat autonomii pracovníků | Vybudovat hierarchickou strukturu | Ponechat pracovníkům co nejvíce autonomie |
| 3 | Dbát na vzájemný respekt a úctu | Umožnit pracovníkům aby byli kreativní | Vytvořit pracovní prostředí umožňující flexibilní práci | Pečovat o atmosféru na pracovišti | Vytvořit různorodé, profesionální a podnětné pracovní prostředí. | Podporovat networking | Pečovat o pracovní atmosféru |
| 4 | Sestavit různorodý pracovní tým | Dbát na různorodost pracovního prostředí | Vytvořit pracovní prostředí podporující kreativitu | Zlepšovat mezilidské vztahy a kolegiální na pracovišti | Obohacovat náplň práce | Nabídnout práci v uzavřených kancelářích | Osobně se zajímat o jednotlivé pracovníky |
| 5 | Vybudovat prostředí důvěry | Zajistit zajímavou a různorodou náplň práce | Obohatit náplň práce tak, aby v ní respondenti mohli uplatnit svou kreativitu a ambice | Umožnit týmovou práci | Stimulovat kreativitu a dávat příležitosti k jejímu projevení | Poskytovat hmotné benefity | Pro práci využít poznatků z oborů, které studovali |
| 6 | Vytvořit variabilní pracovní prostředí | Umožnit karierní postup | Nastavit pohyblivou složku mzdy | Vytyčit odpovědnosti jednotlivých pracovníků | Využívat teoretické znalosti pracovníků | Poskytnout motivační výši mzdy | Dbát na vizuální podobu pracoviště |
| 7 | Diversifikovat náplň práce | Pracovat ve shodě s CSR | Poskytnout mimořádný finanční bonus za mimořádný pracovní výkon | Obohacovat náplň práce | Odměnit individuální pracovní výkon | Podporovat profesní rozvoj | Soustředit se na obohacování práce |
| 8 | Pracovat ve shodě s CSR | odměna by měla obsahovat fixní a variabilní složku | Ústně oceňovat dobře odvedenou práci | Vytyčit pracovníkům cíl v podobě mimořádné odměny | Orientovat se na vzdělávání a rozvoj pracovníků | Předkládat výzvy | Podpořit přirozenou kreativitu pracovníků |
| 9 | Podporovat osobní i profesní rozvoj pracovníků | Poskytnout mimořádnou finanční odměnu za mimořádný pracovní výkon | Podporovat karierní růst | Odměňovat na základě individuálního i kolektivního výkonu | Podporovat kontinuální zlepšování (proces změn) | x | Vést pracovníky citlivě a lidsky spíše z pozice leadera, než manažera |
| 10 | Umožnit celoživotní učení | Podporovat profesní rozvoj a umožnit pracovníkům také rozvoj osobní | Podporovat profesní rozvoj | Umožnit pracovníkům karierní růst | Podpořit používání cizích jazyků | x | Práci odměnit konkurenční mzdou |
| 11 | Nabídnout možnost mobility | Umožnit mobilitu pracovníků – ve formě pracovních cest a stáží | pracovat ve shodě s CSR | Podporovat vzdělávání a rozvoj | Umožnit účast na mezinárodních projektech | x | Podporovat rozvoj a vzdělávání |
| 12 | Budovat dobrou zaměstnavatelskou značku | Podpořit vedení pracovníků technikami leadershipu | Uplatňovat techniky leadershipu | Umožnit využívání moderních technologií | Umožnit mobilitu | x | Umožnit krátkodobou mobilitu |
| 13 | Předkládat výzvy | Předkládat výzvy | vytvořit komunitu | Předkládat výzvy | Předkládat výzvy | x | Orientovat se na výkon |

Tabulka č. 24: Srovnání doporučení pro úpravu motivačních přístupů ke skupinám respondentů (dle národních kultur)

Z tabulky vystupují světle šedou barvou označená doporučení, společná všem skupinám výzkumu. Respondenti se ve svých výpovědích shodují na tom, že chtějí, aby jim byly předkládány výzvy, které pro ně znamenají příležitost k rozvoji. Preference rozvoj a vzdělávání, ať už osobního, nebo profesního, jsou také společné všem skupinám respondentů. Níže uvádíme, jakou konkrétní podobu doporučení nabývají u jednotlivých skupin. Pro všechny skupiny je důležitá také podoba pracovního prostředí, zaměstnavatelé by tedy měli myslet na přizpůsobení pracovního prostředí jak po stránce vizuální (barvy, corporate identity, podpora kreativity), tak po stránce funkční (vytvoření variabilního prostoru ve kterém je možné pracovat samostatně i ve větších skupinách). Všem respondentům jsou také společné ambice a preference flexibilní a samostatné práce. Různorodá náplň práce je dalším naprosto nezbytným předpokladem pro motivovanost znalostních pracovníků. Doporučení se tedy týkají posílení motivačního úsilí prostřednictvím podpory vzdělávání a rozvoje, předkládáním výzev, vytvoření variabilního prostředí, které samo o sobě podporuje pracovní nasazení a kreativitu respondentů. V neposlední řadě je pak vhodné poskytnout respondentům flexibilní pracovní režimy a orientovat se na výsledek jimi vykonané práce. Doporučení společná všem skupinám respondentů lze doplnit o tematické kruhy doporučení vhodné pro dvě a více skupin respondentů. Ty uvádíme na následujících řádcích.

Doporučení se týkají péče o atmosféru na pracovišti. Důležitá je pro českou, polskou, portugalskou a slovenskou národní kulturu, nicméně v každé z nich nabývá ideální atmosféra jiné podoby – specifikace je uvedena v příslušných případových studiích. Velmi důležité je doporučení podnikání v souladu s Corporate Social Responsibility (CSR). Respondenti chtějí vykonávat práci, která má význam a je prospěšná. Skupiny respondentů, které se zvláště na CSR zaměřují, jsou belgická, česká a polská. Dalším doporučení se týká důvěry ve schopnosti pracovníků. Respondenti chtějí svou práci vykonávat samostatně (viz autonomie), což předpokládá, že jim zaměstnavatel důvěřuje. Zvýšená pozornost k doporučení důvěry se vztahuje k belgické a české skupině (byla přímo vyjádřena potřeba důvěry ze strany zaměstnavatele) a nepřímo pak u všech skupin respondentů s výjimkou rumunské. Za dobře odvedenou práci očekávají respondenti z české, polské, portugalské a rakouské národní kultury určitý bonus. V případě portugalské a rakouské skupiny pak nemusí nabývat finanční podoby. Doporučení poskytnout mimořádnou finanční odměnu za mimořádně

odvedenou práci se tedy váže zejména k české a polské skupině. Kariéra je velmi důležitá pro skupiny z Česka, Polska a Portugalska. Zaměstnavatelé by proto měli svým pracovníkům umožnit karierní postup, k čemuž se váže doporučení „podporovat karierní růst“. Kreativita a možnosti ji uplatnit patří k nejvýznamnějším motivačním faktorům pro českou, polskou, rakouskou a slovenskou skupinu respondentů. Proto uvádíme doporučení „Stimulovat kreativitu a dávat příležitosti k jejímu projevení“. Na pracovní motivaci se významnou měrou podílí také nadřizený. Je velmi důležité jaký styl vedení zvolí. Konzultativní styl není vhodný pro všechny skupiny respondentů (např. rumunskou) a naopak autoritativní styl není tím, co by uvítali respondenti z Rakouska. Leadership jako ideální volbu vztahu mezi vedoucím a jeho podřízenými zvolila česká, polská a portugalská skupina respondentů. Také pro tyto tři skupiny v tabulce uvádíme doporučení. Další zajímavou oblastí je mobilita – ne všechny skupiny respondentů se chystají nebo chtějí vycestovat někam za prací. Respondenti z belgické a rakouské národní kultury jsou otevření relokaci za prací, skupiny z Česka, Rakouska a Slovenska preferují spíše kratší výjezdy do zahraničí (stáže, služební cesty...). Zaměstnavatel by proto měl nabízet, nebo alespoň podporovat, mobilitu svých zaměstnanců. Stále velmi důležitý vliv na pracovní motivaci má schéma mzdového odměňování. Respondenti se shodují, že chtějí být odměňováni na základě pracovního výkonu. Některé skupiny však druhým dechem dodávají, že si to časem možná rozmyslí a budou chtít, aby jim výše odměny byla vyměřena dle seniority (např. slovenská, rakouská skupina). Doporučení o rozdělení mzdové odměny na fixní a výkonnostní složku uvádíme u české, polské a portugalské národní kultury. Důležitá je také výše mzdy – na pracovní motivaci má vliv ve slovenské a rumunské národní kultuře. Doporučení tedy zní „poskytnout konkurenční výši mzdy“. Naopak žádný důležitý vliv nemá výše mzdové odměny na pracovní motivaci v rakouské a belgické národní kultuře. Respekt a úcta jsou dalšími významnými faktory pro spokojenost a pozdější pracovní motivaci pracovníků. Velmi důležitá je pro belgickou, polskou, rakouskou a rumunskou skupinu respondentů. Proto jsme také pro tyto čtyři národní kultury vydali doporučení vážící se k dbaní na respekt a úctu na pracovišti. Zajímavým předpokladem pro pracovní motivaci je využívání znalostí nabytých při formálním vzdělávání. Doporučení k tomu, aby bylo zařazeno používání znalostí získaných při studiu, je platné pro respondenty z rakouské a slovenské národní kultury.

V tabulce čteme další informaci. Tučně zvýrazněná doporučení jsou specifická pro uvedenou skupinu respondentů. Tato zjištění jsou klíčová pro efektivnější zacílení motivačního úsilí. Vidíme na nich také rozdíly mezi skupinami z různých národních kultur. Na následujících řádcích přehledně uvádíme specifika platná pouze pro jednu skupinu z našeho výzkumu:

- belgická – sestavit různorodý pracovní tým, budovat dobrou zaměstnavatelskou značku.
- česká – bez specifiky vyhrazených pouze této národní kultuře.
- polská – ústně oceňovat dobře odvedenou práci, vytvořit komunitu.
- portugalská – umožnit využívání moderních technologií, vytyčit odpovědnosti jednotlivých pracovníků.
- rakouská – podporovat kontinuální zlepšování (proces změn), podpořit používání cizích jazyků, umožnit účast na mezinárodních projektech.
- rumunská - nastavit jasná a smysluplná pravidla, vybudovat hierarchickou strukturu, podporovat networking, nabídnout práci v uzavřených kancelářích, poskytovat hmotné benefity.
- slovenská – dbát na vizuální podobu pracoviště, orientovat se na výkon, osobně se zajímat o jednotlivé pracovníky.

Zajímavý je pohled kontrolní skupiny z Akademie Věd ČR. Mladí vědci z různých národních kultur, se kterými jsme provedli řízený rozhovor se stejnými otázkami jako v jednotlivých národních kulturách, uvádí velmi konkrétní faktory motivace. Ty, které v rozhovoru uvádí, se z pravidla neváží k výkonu práce pouze jich samotných, ale zahrnují do sebe také celý tým. Uvádí tak spíše faktory, které pozitivně ovlivní výkon jejich práce. Příkladem je omezení byrokracie při žádosti o finanční prostředky na vědu a výzkum, nebo rozumnější podoba rozpočtu vědeckého projektu.

Z výše uvedených srovnání je patrné, že ke každé skupině mladých znalostních pracovníků je vhodné přistupovat zvlášť. Motivační faktory a z nich plynoucí doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů nejsou platné pro všechny skupiny respondentů.

9. Závěr

Cílem diplomové práce je stanovení nejvýznamnějších motivačních faktorů pro talentované pracovníky generace Y, podle příslušnosti k národní kultuře a na základě zjištěných informací navržení aktualizace stávajících motivačních přístupů pro práci s touto kohortou.

Motivem zpracování této práce je identifikovaná potřeba změny motivačního systému určeného pro talentované pracovníky [55]. V práci postupujeme s ohledem na generační a národně-kulturní specifika znalostních pracovníků generace Y. Tento přístup nám umožňuje navrhnout změny v motivačních přístupech pro skupiny respondentů našeho výzkumu, mladé talentované pracovníky ze sedmi národních kultur.

Práce je rozdělena na teoretickou praktickou část. V teoretické části se věnujeme vlivu národní kultury na pracovní motivaci a následně motivačním přístupům, které vliv národní kultury reflektují. Dále uvádíme kulturní a generační odlišnosti Generace Y.

Hlavními zdroji teoretické části práce jsou výzkumy Geerta Hofstede a jeho kolegů, o národní kultuře a jejím vlivu na chování jedinců ve společnosti. Dále specifikujeme kulturní a generační odlišnosti generace Y – předními zdroji jsou studie Howea a Strausse a výzkumy konzultačních společností PWC [68],[69],[70], Gartner [27], Reed [72]. Následující část pojednávající o znalostních pracovnících je postavena na přístupu P.F.Druckera [14],[15], L.Mládkové [60], a výzkumu společnosti Ken Blanchard [42].

Výzkumné části předchází kapitola s názvem „Potřeba aktualizace motivačních přístupů“. Vlastní výzkumná část práce je poté tvořena sedmi případovými studii, realizovanými v sedmi národních kulturách – belgické, české, polské, portugalské, rakouské, rumunské a slovenské. Poznatky jsme získali kvalitativním a kvantitativním výzkumem v uvedených kulturách. Zpracováno bylo 215 dotazníků a 504 minut řízených rozhovorů. Případové studie jsou koncipovány jednotně, díky čemuž je můžeme v následující kapitole vzájemně srovnávat. Celý výzkum byl realizován díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum udělené roku 2013 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Grant nese název: Inovativní přístupy k motivaci mladých talentovaných znalostních pracovníků – kulturní odlišnosti, FF_2013_007.

V závěru výzkumné části porovnááme preference motivačních faktorů i velikosti souhlasů s tvrzeními, které jsme respondentům předložili v dotazníku. Na základě syntézy poznatků z teoretické části práce a výsledků případových studií v části praktické, navrhuje aktualizace motivačních přístupů pro práci se skupinami respondentů – potenciálních znalostních pracovníků z generace Y hlásících se k sedmi národním kulturám.

Zjišťujeme, že se respondenti shodují na tom, že chtějí, aby jim byly předkládány výzvy, které pro ně znamenají příležitost k rozvoji. Preference rozvoj a vzdělávání, ať už osobního, nebo profesního, jsou společné všem skupinám respondentů. Pro všechny skupiny je důležitá také podoba pracovního prostředí, zaměstnavatelé by tedy měli myslet na přizpůsobení pracovního prostředí jak po stránce vizuální, tak po stránce funkční. Všem respondentům jsou také společné ambice a preference flexibilní a samostatné práce. Různorodá náplň práce je dalším naprosto nezbytným předpokladem pro motivovanost znalostních pracovníků. Doporučení platná pro všechny skupiny respondentů se tedy týkají posílení motivačního úsilí prostřednictvím podpory vzdělávání a rozvoje, předkládáním výzev, vytvoření variabilního prostředí, které samo o sobě podporuje pracovní nasazení a kreativitu respondentů. V neposlední řadě je pak vhodné poskytnout respondentům flexibilní pracovní režimy a orientovat se na výsledek jimi vykonané práce. U jednotlivých skupin respondentů se však liší motivační preference. Na následujících řádcích shrnujeme ty nejdůležitější.

V Belgické národní kultuře jsme i přes zvýšené úsilí nenasbírali dostatek kvantitativních dat pro stanovení nejvýznamnějších motivačních faktorů. Na druhou stranu jsme ale zjistili pracovní preference této skupiny respondentů: V práci chtějí být flexibilní a nezávislí. Hledají zajímavou, smysluplnou práci, která jim poskytne dostatek prostoru pro osobní život. Respondenti z České republiky jsou motivováni zajímavou náplní práce. Důležitá je pro ně atmosféra na pracovišti a možnost profesního růstu. Motivuje je příležitost karierního postupu. Respondenti z polské národní kultury jsou silně motivováni možnostmi neustálého vzdělávání a rozvoje. Velmi je zajímá CSR a organizační kultura. Chtějí pracovat v příjemném pracovním prostředí. Tento motivační faktor je velmi důležitý také pro respondenty z Portugalska. Motivuje je práce v dobrých pracovních podmínkách a příležitosti k profesionálnímu růstu. Vyvozujeme také, že pro respondenty z rakouské národní kultury není vůbec motivační finanční

odměna. Chtějí se především ve svém zaměstnání dobře cítit, chtějí být kreativní, flexibilní, nezávislí a rádi by v práci používali cizí jazyky. Motivuje je práce na výzvách, kterou je například práce v zahraničí. V rumunské národní kultuře, podobně jako v kultuře belgické, jsme nenasbírali dostatečný počet dotazníků proto, abychom mohli identifikovat nejvýznamnější motivační faktory pro tuto skupinu. Ale během řízeného rozhovoru, který jsme v této kultuře vedli, jsme zjistili, že respondenti jsou motivováni vysokou mzdou, přesně vymezenými kompetencemi a možností samostatného výkonu pracovních úkolů. Respondenti ze slovenské národní kultury jsou nejvíce motivováni k práci atmosférou na pracovišti, zajímavou náplní práce, ideálně pak prací ve svém oboru. Silně motivující je pro ně také možnost flexibilní práce (jak místně, tak časově).

S ohledem na různorodé motivační preference, uvádíme v práci také specifická doporučení pro jednotlivé skupiny respondentů. Docházíme k závěru, že je vhodné pro práci s každou skupinou respondentů upravit motivační přístupy. Motivační preference se v jednotlivých skupinách liší.

Přínos této práce spočívá v kombinaci generačního a národně-kulturního pohledu na specifika motivačních preferencí znalostních pracovníků. Pro skupiny respondentů uvádíme, dle jejich příslušnosti k národním kulturám, specifická doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů. Dalším významným poznatkem, shodným pro všechny skupiny respondentů je, že mladí znalostní pracovníci generace Y jsou napříč kulturami motivováni především motivačními faktory, které nevyžadují přímé a okamžité investice. Více je motivují nehmotné motivační faktory, na které je potřeba dbát dlouhodobě.

Perspektivy dalšího zkoumání mohou směřovat k oslovení většího vzorku respondentů a k replikaci jak kvantitativní, tak kvalitativní části výzkumu. V této práci uvádíme doporučení, která jsou platná pouze pro respondenty tohoto výzkumu. Vzorek respondentů není statisticky vypovídající. Z tohoto důvodu překládáme výsledky výzkumu v podobě případových studií. Při výzkumu s větším, reprezentativním, vzorkem respondentů by poté bylo možné uvést doporučení pro celé národní kultury.

10. Resume

The aim of this paper is to determine the most motivating factors for Generation Y knowledge workers and according to their national culture and based on proposed information the goal is to propose an update of existing motivation approaches for the work with this cohort. The paper is divided in two parts – theoretical and a part of research which is wider. To fulfil the aim we use analytical and descriptive method in theoretical part, and we combine analytical and comparative method in the part of research. The whole paper deals with a subject of young knowledge worker's motivation to work. We use the optic of national-culture and generational specifics.

Theoretical part contents chapters about the impact of national culture on motivation preferences of generation Y's knowledge workers. Motivation is an engine of men's behaviour. In this paper we presents how can be motivation to work (a specific sort of motivation) influenced by national culture. We present Erez's culture-based model of motivation to work. For definition of national culture we use the approach of Geert Hofstede and his team. Hofstede's research about national cultures is well accessible and continuously updated. That's why we choose to work with it. Generation Y is in our paper defined by Howe and Strauss – American sociologists who says that generation Y is born from 1982 to 1994. We describe specifics of this cohort while emphasising mostly their behaviour and preferences in a work-place.

The research part is composed by seven case studies realized with young knowledge workers from seven national cultures. We worked with respondents form Austria, Belgium, Czech Republic, Poland, Portugal, Romania a Slovakia. Case studies are sorted in alphabet order and each of them includes results of quantitative and qualitative research. For quantitative research we used a questionnaire, for qualitative research we used a form of guided interview. Using Likert scales, respondents expressed their preferences of motivation factors and indicated their agreement with statements in the questionnaire. During guided interviews they responded twelve questions about work preferences and work motivation. Each of case studies has its conclusion where we recommend how should be innovated motivation approaches while using them to work with this particular group of respondents.

We find out that it is necessary to modify motivation approaches while working with each of groups of respondents of this research. Motivational preferences vary between different groups.

We assume that for Austrian respondents, the financial reward is not motivation at all. They want to feel great at work, they want to be creative, flexible, and independent and they would love to use foreign languages at work. Highly motivational is a possibility to work abroad. In Belgium, we have gained enough respondents to find out which motivational factors are the most important. On the other hand we found out work preferences of Belgian respondents. They want to be fully flexible and independent. They are seeking an interesting and meaningful work. And they want to find an ideal work/life balance. Czech respondents are motivated by interesting content of work itself; important is atmosphere on a workplace and a possibility of professional growth. Also, they are seeking for great career progress. Respondents from Polish national culture are motivated by learning and development. They are highly interested about CSR and organizational culture, and they want to work in a pleasant work-atmosphere. This motivational factor is also highly important for Portuguese group of respondents. Plus they need to work in good workplace conditions and they want to professionally grow. In Romanian culture, similarly to Belgian, we haven't enough of filled questionnaires, so we weren't able to find out the most important motivation factors. During the guided interview Romanians exposed their preference of high salary, independence and need of fix structure and hierarchy in their ideal employment. Respondents from Slovak culture prefer to be motivated by atmosphere on a workplace, interesting job content, and work in their study field and by a possibility to be creative at work.²² The contribution of this work lies in the combination of generational and national-cultural perspective on the specifics of motivational preferences of generation Y knowledge workers. According to their membership to national cultures we propose specific recommendations for motivational approaches update. Another important finding, the same for all groups of respondents, is that the young generation of knowledge workers across cultures is motivated primarily by motivational factors that do not require direct and immediate investment. More motivate intangible motivational factors that need long-term care.

²² This list is not exhaustive – if you want to find out all motivation factors and preferences that we found, please see the research part of this paper.

Seznam literatury a zdrojů

- [1] ALLEY, Prarthana. *Career aspirations and attributes of Indian Gen Y at workplace: A research study in partnership with Ikyo Human Capital Solutions Ltd., Mthr Global and The Academy Of Hrd*. 2011. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/pa0305/a-2011-research-report-on-the-career-aspirations-and-attributes-of-indian-gen-y-at-workplace>.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BANDURA, Albeert. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. 1986. Englewood Cliffs.
- [4] BAKARDZHIEVA, M. Behaviour of Managers and Managees in the Context of the Peculiarities of Bulgarian National Culture. *ECONOMIC HERALDOF THE DONBAS: quarterly scientific journal*. 2012, roč. 4, č. 30. Dostupné z: <http://www.hse.ru/data/2013/03/04/1304298153/%D0%95%D0%92%D0%94%20No.4.pdf>
- [5] BUSINESS CULTURE, Eastern Europe. *Passport to trade: a bridge to success* [online]. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://businessculture.org/eastern-europe/>
- [6] BUSINESS INFO. Portugalsko: Ekonomická charakteristika země. *BusinessInfo.cz: oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/portugalsko-ekonomicka-charakteristika-zeme-19424.html>
- [7] BUSINESS INFO. Rumunsko: Ekonomická charakteristika země. *BusinessInfo.cz: oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rumunsko-ekonomicka-charakteristika-zeme-18755.html>.
- [8] CONNOR, P. E., BECKER, B. W. Values and the organization: Suggestions for research. 1975. *Academy of Management Journal*, 18, pp. 550- 561.
- [9] ČSÚ: Stav obyvatel na vybraném území - časová řada: Česká republika. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=DEM1030CU&&kapitola_id=368
- [10] DOPITA, Miroslav. Zdroje a původ konceptu znalostní společnosti. *Pedagogika.sk*. 2010, roč. 1, č. 3, s. 197-222. Dostupné z: <http://www.casopispedagogika.sk/rocnik-1/cislo-3/Dopita%20-%20Zdroje%20a%20pivod%20konceptu%20znalostni%20spolecnosti.pdf>
- [11] DRILL B. S. – Personálně poradenská společnost, Interní materiály – Vstupní školení. Praha. 2015.
- [12] DRILL B. S. – Personálně poradenská společnost, Interní materiály. Praha. 2015.

- [13] DRUCKER, P. F. *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. New Brunswick (U. S. A.): Transaction Pubs., c1992, xxxi, 402 p. ISBN 15-600-0618-8.
- [14] DRUCKER, P. F. *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management Press. 1993. 197 s. ISBN 80-85603-31-4.
- [15] DRUCKER, P. F.. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-242-03.
- [16] Drucker, P. F. *To nejlepší z druckera v jednom svazku*. 2007.(1st ed.). Praha: Management Press.
- [17] EREZ, M. A Culture Based Approach to Work Motivation, in: EARLEY, C.P., EREZ, M. (Eds.): *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*. 1997. (pp.192-242). A Volume in the series: *Frontiers of Industrial & Organizational Psychology* (Series Editor, Sheldon Zedeck), Jossey-Bass Publishers.
- [18] EREZ, M.a Efrat GATI. A Dynamic, Multi-Level Model of Culture: From the Micro Level of the Individual to the Macro Level of a Global Culture. *Applied Psychology*. 2004, vol. 53, issue 4, s. 583-598. DOI: 10.1111/j.1464-0597.2004.00190.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1464-0597.2004.00190.x>
- [19] EREZ, M. Social-Cultural Influences on Work Motivation. 2008. In G. C. Ruth Kanfer, *Work motivation: past, present, and future* (pg. 501-538). New York: SIOP Organizational Frontiers Series.
- [20] ERICSON, T. *Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work*. 2008. London: Harvard Business School Press
- [21] ERICSSON. *Young Professionals at Work: The working lives and expectations of the emerging professional generation in the US*. 2013. Dostupné z: <http://www.ericsson.com/res/docs/2013/consumerlab/young-professionals-at-work.pdf>
- [22] Euroskop: Aktuální stav. *Euroskop.cz: Věcně o Evropě* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/742/sekce/aktualni-stav/>
- [23] FORBES. 8 důvodů, proč už nepotřebujeme kanceláře. *Forbes* [online]. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/8-duvodu-proc-uz-nepotrebujeme-kancelare/>
- [24] FREEMAN, S . Generation Y confronts economic crisis. In: *Thestar.com* [online]. 2008 [cit. 2014-10-12]. Dostupné z: http://www.thestar.com/life/2008/11/28/generation_y_confronts_economic_crisis.html
- [25] GAREP. Metodická podpora regionálního rozvoje: Socioekonomická charakteristika ČR. 2010. 2008 [cit. 2014-10-12]. Dostupné z: <http://www.regionálnírozvoj.cz/index.php/socioekonomicka-charakteristika.html>
- [26] RINGER, A.and GARMA, R. Does the motivation to help differ between generation X and Y? 2006. in *Australian & New Zealand Marketing Academy. Conference (2007 :*

University of Otago), University of Otago, School of Business, Dept. of Marketing, Dunedin, N. Z., pp. 1067-1073.

[27] GARTNER (2011). Gartner Says by 2015, More Than 50 Percent of Organizations That Manage Innovation Processes Will Gamify Those Processes. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1629214>

[28] GEOGRAFIE UPOL. Slovensko: Regionální geografie. *Regionální geografie Slovenské republik* [online]. 2008 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://geography.upol.cz/soubory/lide/smolova/RGSR/ucebnice/>

[29] GRAHAM, J. L., MINTU, A.T. a RODGERS, W. Explorations of negotiation behaviours in ten foreign cultures using a model developed in the United States. 1994. *Management Science*, Vol. 40, No. 1, pp. 72-95

[30] HAYES, J. AND R. PRAKASAM. Culture: The efficacy of different modes of consultation. 1989. *Leadership and Organization Development Journal*, 10(1), pp. 24-32.

[31] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction Publishers.

[32] Hofstede, G., Hofstede, G. J. *Kultura a organizace: Software lidské mysli, spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 2007. Praha: Linde. ISBN 978-80-247-2951-0.

[33] HOFSTEDE, G. Countries. *The Hofstede Centre: Strategy - Culture - Change* [online]. 2008 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/countries.html>

[34] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2010. Third Edition. McGraw-Hill. ISBN: 0071664181.

[35] HOPPE, M. The effects of national culture on the theory and practice of managing R&D professionals abroad. 1993. *R&D Management*, 23 (4), pp. 313-325.

[36] HOUSE, JAVIDA et al., Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. 2006. *Journal of International Business Studies*. Vol. 37, 897–914. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400234

[37] INGO, F., FIONA, L. Cultural differences in motivating global knowledge workers. 2007. *Equal Opportunities International*, 26(8), 823-833

[38] INFLOW: PRELOVSKÝ, I. Význam vzdělávání pro informační a znalostní společnost. *Inflow: Information Journal* [online]. 2012 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/vyznam-vzdelavani-pro-informacni-znalostni-spolecnost>

[39] JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-269-0.

[40] MOHANI, A., HASHANAH I. L A NOOR I. H. J. J.. Job Satisfaction Among Executives: Case of Japanese Electrical And Electronic Manufacturing Companies, Malaysia. *The Journal of Global Business Management*. 2010. Dostupné z: <http://www.jgbm.org/page/20%20Mohani%20Abdul%20.pdf>

- [41] Kelly L., Whatley A. , and R. Worthley. Assessing the Effects of Culture on Managerial Attitudes: A Three Culture Test. 1987. *Journal of International Business Studies*. Pp. 17-31.
- [42] KEN BLANCHARD, The, Companies. *The Next Generation of Workers*. 2009. Dostupné z: http://www.kenblanchard.com/img/pub/blanchard_next_generation_of_workers.pdf
- [43] KOLMAN, L. *Komunikace mezi kulturami: psychologie interkulturních rozdílů*. Vyd. 1. Praha: ČZU PEF Praha ve vydavatelství Credit, 2001, 188 s. ISBN 978-80-213-0735-3.
- [44] KOTLER, P., KELLER K. L. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [45] KPMG: Demografické změny zasáhnou veřejný sektor. *Investujeme.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: http://www.investujeme.cz/kpmg-demograficke-zmeny-zasahnou-verejny-sektor/#_ftn1
- [46] KUBÁTOVÁ, J., KUKELKOVÁ, A. Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 128 s. ISBN 978-80-244-3961-7.
- [47] KUBÁTOVÁ, J., KUKELKOVÁ A.. Cultural differences in the motivation of Generation Y knowledge workers. *Human Affairs*. 2014-01-1, vol. 24, issue 4, s. -. DOI: 10.2478/s13374-014-0245-6.
- [48] LAHOUD, H. A. Job satisfaction among network administrators in North Carolina: An analysis based on the Minnesota Satisfaction Questionnaire. 2010. Ph.D. dissertation, Capella University, United States-Minnesota.
- [49] LÉVY-LEBOYER, C. *La motivation au travail: Modèles et stratégies*. 3. vyd. Paris: Eyrolles, 2011. ISBN 9782212045444.
- [50] Li XR, Petrick JF. Examining the antecedents of brand loyalty from an investment model perspective. 2008. *J. Travel Res.* 47(1):25.
- [51] LIVERMORE, D. A. *The cultural intelligence difference: master the one skill you can't do without in today's global economy*. New York: AMACOM, American Management Association, 2011, xvi, 207 p. ISBN 08-144-1706-X.
- [52] KIRKPATRICK, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, pp. 48–60
- [53] LOCKWOOD, Nancy R. *Work/Life Balance: Challenges and Solutions*. 2003. Dostupné z: http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/11_Lockwood_WorkLifeBalance.pdf
- [54] LUKÁŠOVÁ, R.. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 9788024729510.
- [55] MANAGEMENT INNOVATION EXCHANGE. 2014. Retrieved from: [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.managementexchange.com/>

- [56] MANPOWERGROUP. Generace Y: Seznamte se! *ManpowerGroup* [online]. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/pruzkumy-studie/generace-y-seznamte-se>
- [57] McCRINDLE, M., & WOLFINGER, E. (2010). *The abc of xyz: Understanding the global generations*. Kensington New South Wales: University of New South Wales Press. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://abcofxyz.com>
- [58] MERCER in: NAS RECRUITMENT INNOVATION. *Recruiting & Managing the Generations*. Dostupné z: <http://www.nasrecruitment.com/uploads/files/recruiting-managing-the-generations-04-2014-90.pdf>
- [59] MZV. Evropa. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/
- [60] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostních pracovníků*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008, ix, 132 s. Beckova edice ABC. ISBN 978-807-4000-133.
- [61] MOSER, M. International teams: successful intercultural cooperation. *Alumniportal: Deuchlad* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.alumniportal-deutschland.org/en/jobs-career/article/international-teams-successful-intercultural-cooperation.html>
- [62] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-01-2.
- [63] NIWG-W. *MANAGING WORKPLACE DIVERSITY: A toolkit for organisations*. Dostupné z: <http://www.mom.gov.sg/Documents/employment-practices/WDM/Workplace%20Diversity%20Management%20Toolkit%20and%20Manager's%20Guide.pdf>
- [64] NOVÝ, I. a kol. *Interkultúrální management: Lidé, kultura a management*. 1996. Praha: Grada. ISBN 80-7169-260-3.
- [65] NORCOTT, L. a EMERSON, J.. *THE MILLENNIAL PERSPECTIVE: Understanding Preferences of the New Assets Owners*. 2013. Dostupné z: http://www.impactassets.org/files/ImpactAssets_Issue_Brief_13_Millennial_Perspective.pdf
- [66] OECD. *COMPETENCIES FOR THE KNOWLEDGE ECONOMY*. 2001. Dostupné z: <http://www.oecd.org/innovation/research/1842070.pdf>
- [67] PETERSON, M. F. a RUIZ-QUINTANILLA, S. A. Cultural Socialization as a Source of Intrinsic Work Motivation. 2003. *Group and Organization Management*, 28, pp. 188-216.
- [68] PRICE WATERHOUSECOOPERS. *Managing and recruiting the millenials: Managing tomorrow's people, key findings*. (2011. [online]. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/key-findings.jhtml>
- [69] PRICE WATERHOUSECOOPERS. *17th Global Annual Survey: Developing tomorrow's workforce*. 2013. [online]. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://pwc.to/1eam8iW>

- [70] PRICE WATTERHOUSECOOPERS. Šéf mezi přáteli na sociálních sítích: Mladá generace by to uvítala. [online]. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy/2014/sef-mezi-prateli-na-socialnich-sitich-mlada-generace-by-to-uvitala.jhtml>
- [71] RANDALL, D. M. Cross-cultural research on organizational commitment: a review and application of Hofstede's value survey module. 1993. *Journal of Business Research*, 26: 91-110
- [72] REED: global recruitment specialist. *Salary Guide & Market Insight 2015*. 2015. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: https://www.reedglobal.com/en_CZ/web/reedcz/salary-guides
- [73] REICH, R.B.: Dílo národů Příprava na kapitalismus 21. století. 1995. Prostor. Praha. 365 stran, ISBN 80-85190-34-6.
- [74] REZLEROVÁ, J.. Příklad generace Y na trh práce. *Karieraweb* [online]. 2009 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>
- [75] ROBBINS, S. P. *Organizational Behavior*. Pearson Education, 2009. ISBN 8131721213.
- [76] SHEA C. E. Generational Differences in Intrinsic and Extrinsic Workplace Motivation. 2012. Unpublished Master's Thesis, San Jose State University, Paper 4213.
- [77] STEERS, R. M., SANCHEZ-RUNDE, C. J., & NARDON, L. Management across cultures: Challenges and strategies. Cambridge: Cambridge University Press. [online]. 2009 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=Qr12zT0syf4C&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0
- [78] ŠRETROVÁ, M. Přínos generace Y. *Národní informační centrum pro mládež* [online]. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.icm.cz/prinos-generace-y>
- [79] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 167 s. ISBN 80-247-0012-3.
- [80] STEHR, N. *Knowledge Societies*. Sage, 1994. ISBN 080397891X.
- [81] TOWERS WATSON. *Third-Generation Talent Management*. 2012. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.towerswatson.com/DownloadMedia.aspx?media=%7BE2B10BC1-0B53-45B5-BB5F-928E072C2279%7D>
- [82] TOFFLER, A. *The third wave*. New York: Bantam Books, c1990, 537 s. ISBN 05-532-4698-4.
- [83] The Seven Dimensions of Culture: Understanding and Managing Cultural Differences. *MindTools: Essential Skills for an Excellent Career* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>
- [84] TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xii, 131 s. ISBN 80-717-9884-3.

- [85] UNIVERSUM. *2020 Outlook Series: Talent Inside Out*. 2015. Dostupné z: <http://universumglobal.com/2020outlook/>
- [86] VARNER, I. a BEAMER L. *Intercultural communication in the global workplace*. Chicago: Irwin, c1995, xxiii, 321 p. ISBN 02-561-4376-5.
- [87] ÚRAD VLÁDY SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Základné údaje*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.vlada.gov.sk/slovensko/>
- [88] VTÍPIL, 1985. Vtípil, Z. (1985). *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce (Pracovní motivace I.)*. Olomouc: FF Univerzity Palackého.
- [89] WILLKE, H., *Zeitschrift für Soziologie*, Jahrg. 27, H. 3 (Juni 1998), pp. 161-177, Published by: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Article Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/23772056>
- [90] Country Populations 2014. *World Population Review* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://worldpopulationreview.com/countries/>
- [91] Zemke, Ron and Raines, Claire and Filipczak, Bob (2000), *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, New York: AMACOM.

Seznam tabulek a grafických vyobrazení

| | |
|--|----|
| Tabulka č. 1: Sedm žijících generací [36], upraveno | 11 |
| Tabulka č. 2: Počet respondentů dotazníkového šetření | 26 |
| Tabulka č. 3 Soubor účastníků řízených rozhovorů | 28 |
| Tabulka č. 4: Soubor účastníků řízených rozhovorů | 28 |
| Tabulka č. 5: Indexy belgické národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede | 31 |
| Tabulka č. 6: Indexy české národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede | 37 |
| Tabulka č. 7: Nejdůležitější motivační faktory pro skupinu respondentů z české národní kultury | 39 |
| Tabulka č. 8: Souhlas respondentů české národní kultury s tvrzeními v dotazníku | 40 |
| Tabulka č. 9: Indexy polské národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede | 46 |
| Tabulka č. 10: Nejvýznamnější motivační faktory pro skupinu respondentů z polské národní kultury | 48 |
| Tabulka č. 11: Souhlas respondentů polské národní kultury s tvrzeními v dotazníku | 49 |
| Tabulka č. 12: Indexy portugalské národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede | 54 |
| Tabulka č. 13: Nejvýznamnější motivační faktory pro skupinu respondentů z portugalské národní kultury | 56 |
| Tabulka č. 14: Souhlas respondentů portugalské národní kultury s tvrzeními v dotazníku | 57 |
| Tabulka č. 15: Indexy rakouské národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede | 62 |
| Tabulka č. 16: Nejdůležitější motivační faktory pro skupinu respondentů z rakouské národní kultury | 63 |
| Tabulka č. 17: Souhlas respondentů rakouské národní kultury s tvrzeními v dotazníku | 65 |
| Tabulka č. 18: Indexy rumunské národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede | 70 |
| Tabulka č. 19: Indexy slovenské národní kultury v dimenzích Geerta Hofstede | 76 |
| Tabulka č. 20: Nejvýznamnější motivační faktory pro skupinu respondentů ze slovenské národní kultury | 78 |
| Tabulka č. 21: Souhlas respondentů slovenské národní kultury s tvrzeními v dotazníku | 79 |
| Tabulka č. 22: Nejdůležitější faktory pro motivaci k práci - srovnání výsledků případových studií | 85 |
| Tabulka č. 23: Srovnávací tabulka výsledků případových studií v jednotlivých národních kulturách - Velikost souhlasu s tvrzeními v dotazníku | 89 |
| Tabulka č. 24: Srovnání doporučení pro úpravu motivačních přístupů ke skupinám respondentů (dle národních kultur) | 94 |

| | |
|---|----|
| Obrázek č. 1: Locke - Schéma motivačního procesu | 8 |
| Obrázek č. 2: Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z belgické národní kultury | 36 |
| Obrázek č. 3: Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z české národní kultury | 45 |
| Obrázek č. 4: Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z polské národní kultury | 53 |
| Obrázek č. 5: Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z portugalské národní kultury | 61 |
| Obrázek č. 6: Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z rakouské národní kultury | 69 |
| Obrázek č. 7: Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům z rumunské národní kultury | 75 |
| Obrázek č. 8: Doporučení pro aktualizaci motivačních přístupů uplatňovaných vůči respondentům ze slovenské národní kultury | 83 |

Seznam zkratek

| | |
|-----------|---|
| AIESEC OL | (také značeno AO) – pobočka mezinárodní studentské organizace AIESEC v Olomouci (partnerská instituce v české národní kultuře) |
| AIESEC WU | pobočka mezinárodní studentské organizace AIESEC ve Vídni, fungující při Wirtschaftsuniversität (partnerská instituce v rakouské národní kultuře) |
| AV ČR | Akademie Věd České republiky |
| ČSÚ | Český statistický úřad |
| IČO | identifikační číslo osoby |
| IDV | dimenze národní kultury Individualism vs. Collectivism |
| IPS | Instituto Politécnico de Santarém |
| IVR | dimenze národní kultury Indulgence vs. Restraint |
| KSA FF UP | Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filosofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci |
| KU | Křesťanská Univerzita (partnerská instituce ve slovenské národní kultuře) |
| LKI | seminář lidský kapitál v interkulturním prostředí |
| LTO | dimenze národní kultury Long term vs. Short term orientation |
| MAS | dimenze národní kultury Masculinity vs. Femininity |
| n. k. | národní kultura |
| OECD | Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj |
| PDI | dimenze národní kultury Power Distance |
| PWC | PricewaterhouseCoopers |
| SMODCH | směrodatná odchylka |
| UAI | dimenze národní kultury Uncertainty Avoidance |
| ULIB | Université Libre de Bruxelles (partnerská instituce v belgické národní kultuře) |
| UNT | Universitatea Nicolae Titulescu (partnerská instituce v rumunské národní |

kultuře)

UO Uniwersytet Opolski (partnerská instituce v polské národní kultuře)

UPOL Univerzita Palackého v Olomouci (partnerská instituce v české národní kultuře)

Přílohy

| | |
|---|------|
| Příloha č. 1 – Dotazník | II |
| Příloha č. 2 – Otázky řízeného rozhovoru | V |
| Příloha č. 3 – Analýza řízených rozhovorů v belgické národní kultuře | VI |
| Příloha č. 4 – Analýza řízených rozhovorů v české národní kultuře..... | VII |
| Příloha č. 5 – Analýza řízených rozhovorů v polské národní kultuře | VIII |
| Příloha č. 6 – Analýza řízených rozhovorů v portugalské národní kultuře | IX |
| Příloha č. 7 – Analýza řízených rozhovorů v rakouské národní kultuře | X |
| Příloha č. 8 – Analýza řízených rozhovorů v rumunské národní kultuře..... | XI |
| Příloha č. 9 – Analýza řízených rozhovorů ve slovenské národní kultuře | XII |

Příloha č. 1 – Dotazník

Inovativní přístupy k motivaci mladých talentovaných pracovníků - kulturní odlišnosti

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění předloženého dotazníku. Vaše odpovědi pomohou nalézt inovativní způsoby motivování mladých talentovaných pracovníků a odhalit rozdíly mezi jednotlivými národními kulturami. Dotazník je zcela anonymní.

V případě jakýchkoliv dotazů k probíhajícímu výzkumu se na mě neváhejte obrátit na adresu: kukulkovaadela@gmail.com

Děkuji za Vaši ochotu a čas
Adéla Kukulková

Osobní údaje

Uveďte prosím následující údaje, jsou důležité pro správné zpracování dat a jejich vyhodnocení.

Pohlaví Muž Žena

Věk

Obor studia (*vyberte prosím jednu z uvedených možností*)

- ekonomie ekonomie v kombinaci s jazykem
 jiný obor ekonomie v kombinaci s jiným oborem
 nestuduji nechci uvést

Národnost

Kultura, ke které se aktivně hlásím bez závislosti na tom, kde žiji (*např. Jsem Slovák/Slovenka žijící v České republice*)

Motivační faktory

Vyznačte prosím na škále od nuly do deseti velikost vlivu motivačního faktoru na vaši motivaci k práci. 0 = nemá žádný vliv na mou motivaci k práci; 10 = má stoprocentní pozitivní vliv na mou motivaci k práci

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| MF1 Zajímavá náplň práce | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF2 Možnost být kreativní | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF3 Odpovědnost za svá rozhodnutí | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF4 Možnost profesního rozvoje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF5 Možnost kariérního postupu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF6 Pracovní prostředí | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | | | | | | | | | | |
| MF7 Flexibilní pracovní režimy <i>(např. home-office, volná pracovní doba, sdílené pracovní místo)</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| MF8 Atmosféra na pracovišti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF9 Leader ve vedení <i>(vedoucí, který má před sebou vizi a umí mě nadchnout pro práci)</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF10 Autonomie při výkonu práce | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF11 Práce, ve které je ihned vidět výsledek <i>(např. pekař)</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF12 Dlouhodobější práce, jejíž výstupy nejsou bezprostředně patrné <i>(např. vědec)</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF13 Neformální, bezprostřední ocenění ze strany vedoucích | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF14 Přesně vím, co se ode mě v práci očekává | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF15 Práce s kolegy z jiných kultur | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF16 Možnost při práci využívat moderní technologie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF17 Mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF18 Systém hmotných nepeněžních benefitů <i>(např. služební vozidlo, firemní produkty, dárky)</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF19 Práce v týmech | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF20 Práce na jedinečných, obtížných úkolech | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF21 Práce s odborníky v oboru | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF22 Možnost při práci využívat jazyky | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MF23 Možnost výjezdu na mezinárodní stáž | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| M24 Práce v oboru, který studuji | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Zde prosím případně doplňte, či upřesněte svá tvrzení z tohoto oddílu:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

U následujících tvrzení prosím vyznačte míru svého souhlasu podle následujících instrukcí:

1 = Zcela nesouhlasím, 6 = Naprosto souhlasím

- | | | | | | | | | |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| T1 Chci se účastnit mezinárodních projektů | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T2 Nedělá mi problém přestěhovat se za prací do jiné země | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T3 Kariéra je pro mne důležitá | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T4 Dokážu pracovat pod tlakem | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T5 Chci jezdit na zahraniční pracovní cesty | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T6 Zvládám několik úkolů najednou | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T7 Změna pro mě znamená příležitost | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T8 Rád/a komunikuji v cizím jazyce | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T9 Chci se celý život vzdělávat | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T10 Stanovuji si ambiciózní cíle | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T11 Je pro mne důležitá organizační kultura | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T12 Práce je/bude významnou součástí mého života | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T13 Nehledám práci, hledám poslání | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T14 Buduji si svou osobní značku | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T15 Je pro mě důležitá diverzita na pracovišti (<i>rozmanitost spektra spolupracovníků</i>) | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T16 Mám touhu po rozvoji a vzdělávání | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T17 Je pro mne důležitá společenská odpovědnost firem | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T18 Prostřednictvím práce realizuji také své osobní cíle | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T19 Jsem ochoten pracovat na úkor svého volného času, abych dokončil svou práci | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| T20 Pokud mě práce baví, neřídím se na čas | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| Myslím si, že je vhodné brát s sebou dítě do práce | 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |

Zde prosím případně doplňte, či upřesněte svá tvrzení z tohoto oddílu:

.....

.....

.....

.....

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 2 – Otázky řízeného rozhovoru

- 1) Představte si ideální zaměstnání u ideálního zaměstnavatele. Krátce svou představu prosím popište.
- 2) Co vás pro tuto vysněnou práci nejvíce motivuje?
- 3) Jak vypadá pracovní prostředí?
- 4) Máte v tomto ideálním zaměstnání možnost využívat flexibilní pracovní režimy?
- 5) Který způsob odměňování je pro Vás přijatelnější? na základě seniority ve firmě (např. české tabulky pro platy učitelů), nebo na základě výkonu (typické schéma v prodeji)?
- 6) Jak má podle Vás vypadat motivující firemní kultura?
- 7) Uvažujete o práci v zahraničí?
- 8) Z jakého důvodu? (Co je na práci v zahraničí atraktivní a co naopak obtížné?)
- 9) Co pro Vás znamená slovo „výzva“ a jak jej vnímáte?
- 10) Co můžete, kromě svých znalostí, nabídnout potencionálnímu zaměstnavateli? Je pro Vás na začátku pracovního života důležitější osobní či profesní rozvoj, nebo výše mzdy?
- 11) Budou Vašemu zaměstnavateli větším přínosem spíše znalosti, nebo motivace k práci?
- 12) Mají na vaši motivaci větší vliv spíše hmotné faktory (firemní auto, počítač, firemní telefonní tarif), nebo nehmotné motivátory (důvěra, firemní kultura, image zaměstnavatele)?

V případě, že respondenti nereagovali na samotnou otázku, byly k ní doplňovány příklady, které nejsou zahrnuty do analýzy rozhovorů.

Příloha č. 3 – Analýza řízených rozhovorů v belgické národní kultuře

| Analýza rozhovorů v belgické národní kultuře | |
|--|---|
| kategorie analýzy verbálního projevu | souhrnné poznatky z rozhovorů |
| Představa ideálního zaměstnavatele a zaměstnání | <ul style="list-style-type: none"> flexibilní pracovní režimy důsledné oddělení osobního a pracovního života (pracujeme pro život) vzájemný respekt zaměstnavatele a zaměstnance lidský kontakt vyloučení kontroly pracovního postupu (jak udělám svou práci, záleží na mě, ale musí být hotová) orientace na kvalitu práce být součástí celku |
| práce v kolektivu | <ul style="list-style-type: none"> otevřený, přátelský kolektiv diverzita na pracovišti sdílení prostoru a informací |
| Rozhodovací pravomoci a autonomie | <ul style="list-style-type: none"> nezmíněno |
| profesní a osobní rozvoj | <ul style="list-style-type: none"> musí být v rovnováze na časový sled se názory liší (první rozvíjet osobní nebo profesní život?) úspěch v jedné rovině se promítá do roviny druhé oba dva jsou důležité, ale není vhodné je propojovat |
| nejvýznamnější motivační faktory | <ul style="list-style-type: none"> především nehmotné: důvěra, pověst zaměstnavatele, atraktivní práce, diverzita práce, celoživotní učení |
| pracovní prostředí | <ul style="list-style-type: none"> hmotné z praktického pohledu hrají také svou roli kombinace open-space a kanceláří open space v malých skupinkách fyzické podmínky: světlo, prostor |
| organizační kultura | <ul style="list-style-type: none"> odmítání práce z domu orientovaná na pracovníky poslání musí být uvedeno do praxe (ne jen deklarace) organizace chápána jako celek sestávající se z pracovníků světově či společensky přínosné podnikání identifikace s organizační kulturou |
| Mobilita | <ul style="list-style-type: none"> ano rozhodně nezbytná část života minimálně zahraniční pracovní cesty pro získání práce takřka nezbytnost |
| Odměňování | <ul style="list-style-type: none"> systém orientovaný na výkon je pro motivaci pracovníků vhodnější pro mladé pracovníky je výhodnější systém orientovaný na výkon, pro starší systém založený na senioritě. mzda není tak důležitá, jako samotná práce odměna nejen finanční |
| Vnímání výzev | <ul style="list-style-type: none"> pozitivní pokud se je podaří naplnit limit, který chce člověk překročit překonání sama sebe |
| Chtít, umět, moci | <ul style="list-style-type: none"> důraz na složku Chtít (motivation) znalosti jsou důležité, ale pokud člověk nemá motivaci je využít, jsou k ničemu praxe žádá znalosti a zkušenosti ale čerství absolventi je nemají kde získat důležité jsou také osobní charakteristiky to že člověk má znalosti, neznamená, že bude dobrý pracovník |
| Kontext | <ul style="list-style-type: none"> touha po ocenění práce mezinárodní skupiny, úhly pohledu Poláků a Italů se podstatně liší téměř nutnost práce v zahraničí obecná vyjádření, komunikace myšlenky nepřímá |

Příloha č. 4 – Analýza řízených rozhovorů v české národní kultuře

Analýza rozhovorů v české národní kultuře

| kategorie analýzy verbálního projevu | souhrnné poznatky z rozhovorů |
|--|--|
| Představa ideálního zaměstnavatele a zaměstnání | <ul style="list-style-type: none"> • efektivní a produktivní komunikace • finanční odměna v takové výši, která pokryje všechny náklady • možnost práce v rámci flexibilních pracovních režimů • silná osobnost ve vedení • tolerance • spravedlnost • orientace na výsledek ne na proces práce • identifikace pracovníka s hodnotami organizace |
| práce v kolektivu | <ul style="list-style-type: none"> • kolektiv je velmi důležitý • zapadnout |
| Rozhodovací pravomoci a autonomie | <ul style="list-style-type: none"> • autonomie při výkonu práce je jedním z nejdůležitějších faktorů při výběru zaměstnavatele |
| profesní a osobní rozvoj | <ul style="list-style-type: none"> • vzájemná souvislost, nelze je oddělit • podpora osobního rozvoje • na začátku kariéry preference profesního rozvoje |
| nejvýznamnější motivační faktory | <ul style="list-style-type: none"> • motivace musí proběhnout tak, aby o ní pracovník nevěděl • náplň práce, kolektiv, možnost kariérního růstu, viditelnost výsledků, vzájemný respekt na pracovišti, přátelské vztahy, atmosféra, úsměv, finanční ohodnocení, práce musí být atraktivní (musí mě bavit) • hmotné motivační faktory jsou atraktivní, ale nehmotné jsou pro spokojenost v práci důležitější • praktické hledisko, pokud je mzda nižší, pak je lepší získat motivační faktory hmotné • záleží na velikosti organizace. Malá = hmotné, Velká = nehmotné |
| pracovní prostředí | <ul style="list-style-type: none"> • kombinace open space a uzavřené kanceláře • více míst, kde je možné pracovat • možnost vzdálit se z pracoviště • nalezení klidného místa na práci • možnost je také práce z domova |
| organizační kultura | <ul style="list-style-type: none"> • hodnoty organizace v souladu s hodnotami pracovníků • možnost profesního a kariérního růstu • důraz na smysl práce • respekt k názorům zaměstnanců • musí být vtahující • nesmí být vytvářena shora |
| Mobilita | <ul style="list-style-type: none"> • ano, zahraniční mobilita je velmi důležitá pro osobní i profesní rozvoj • v zahraničí je více pracovních příležitostí • atraktivní je možnost naučit se nové postupy, poznat jiné kultury • v ČR je prostředí pro absolventy nepříznivé • vyšší výdělek |
| Odměňování | <ul style="list-style-type: none"> • fixní a variabilní složka mzdy • jsou profese, ve kterých nelze měřit výkon a odměňování na základě počtu let praxe získaných v oboru je jediné možné. • výše mzdy odpovídá minimálně vyšší nákladů |
| Vnímání výzev | <ul style="list-style-type: none"> • pozitivní • výzva pro mě je něco co jsem ještě nikdy nedělala, až ji dokončím, posunu se dál, je jedno, jestli uspěju nebo selžu • zdroj nového poznání • zdroj osobního rozvoje • výzva pro mě není výzvou pro každého |
| Chtít, umět, moci | <ul style="list-style-type: none"> • osobní vlastnosti a motivace pracovníků jsou důležitější než jejich znalosti • zaměstnavatelé jsou schopni nabídnout: své vlastnosti, povahu, odvahu, chuť do práce, chuť dělat něco navíc (AIESEC) • motivovaný hloupý je lepším pracovníkem než nemotivovaný chytrý • lze se naučit novým věcem, ale nelze změnit charakter |
| Kontext | <ul style="list-style-type: none"> • velmi dynamické odpovědi • odlišnosti AIESEC a jiných studentů • dravost, touha po kariéře • pracovní a osobní život se prolínají |

Příloha č. 5 – Analýza řízených rozhovorů v polské národní kultuře

| Analýza rozhovorů v polské národní kultuře | |
|---|--|
| kategorie analýzy verbálního projevu | souhrnné poznatky z rozhovorů |
| Představa ideálního zaměstnavatele a zaměstnání | <ul style="list-style-type: none">• peníze nejsou určující• náročná práce• vzájemný respekt zaměstnance a zaměstnavatele• práce integrální součástí života• flexibilní pracovní doba |
| práce v kolektivu | <ul style="list-style-type: none">• kolegové nejsou kamarádi• profesionalita a vzájemný respekt |
| Rozhodovací pravomoci a autonomie | <ul style="list-style-type: none">• samostatné stanovování cílů a dat jejich plnění• možnost vlastního plánování• mohou existovat současně |
| profesní a osobní rozvoj | <ul style="list-style-type: none">• na začátku kariéry je více důležitý profesní rozvoj, který se ale zároveň stává součástí osobnosti. |
| nejvýznamnější motivační faktory | <ul style="list-style-type: none">• nehmotné za předpokladu dostatečné výše mzdy• vědomí významu práce• Pokud jsem úspěšný, odvádím lepší práci. Pokud odvádím dobrou práci, jsem úspěšný• pocit vnitřního naplnění• smysluplná práce |
| pracovní prostředí | <ul style="list-style-type: none">• stimulace kreativity• místo k životu |
| organizační kultura | <ul style="list-style-type: none">• vzájemný respekt zaměstnance a zaměstnavatele• feedback ze strany nadřízeného• sociální odpovědnost firem• pokud nejsme v práci spokojeni, je to ztracený čas• tolerance k chybám |
| mobilita | <ul style="list-style-type: none">• preference práce v prostředí domácí národní kultury• vybudovat si pozici není v Polsku snadné• pokud člověk hledá jen práci, nikde nebude šťastný. Musí se stát součástí komunity. |
| odměňování | <ul style="list-style-type: none">• pevný základ+ pohyblivá složka mzdy• důležité je mít jistotu alespoň nižší úrovně příjmu• ideální je taková výše mzdy, která zaručí, že se nebudeme muset starat o peníze |
| Vnímání výzev | <ul style="list-style-type: none">• spíše pozitivní• pokud je výzva příliš náročná stává se stresující• výzva má odlišný význam pro každého jednotlivce• příležitost k naučení se něčeho nového, k rozvoji |
| Chtít, umět, moci | <ul style="list-style-type: none">• nejdůležitější je motivace• je jednodušší získat nové znalosti než měnit osobnost• kromě znalostí z univerzity nabízí: zájem o práci, angažovanost, schopnost rychlého učení, adaptabilitu, multitasking, mládí, energii, pracovní zkušenosti a univerzitní znalosti |
| Kontext | <ul style="list-style-type: none">• jasné priority• přímé vyjadřování• dravost |

Příloha č. 6 – Analýza řízených rozhovorů v portugalské národní kultuře

Analýza rozhovorů v portugalské národní kultuře

| kategorie analýzy verbálního projevu | souhrnné poznatky z rozhovorů |
|--|--|
| Představa ideálního zaměstnavatele a zaměstnání | <ul style="list-style-type: none"> • ideální zaměstnavatel rozumí potřebám svých pracovníků • poskytuje bezpečí • učení a rozvoj • možnost karierního růstu • dobrá výše mzdy • flexibilní pracovní režimy • profesionální prostředí • rovnováha mezi osobním a pracovním životem |
| práce v kolektivu | <ul style="list-style-type: none"> • práce v týmech jednou z charakteristik ideálního zaměstnavatele • kolektiv je významným motivačním faktorem |
| Rozhodovací pravomoci a autonomie | <ul style="list-style-type: none"> • možnost odpracovat 40h kdykoliv během týdne • autonomie v podobě projektového řízení |
| profesní a osobní rozvoj | <ul style="list-style-type: none"> • ideální je propojení profesního a osobního rozvoje |
| nejvýznamnější motivační faktory | <ul style="list-style-type: none"> • preference nehmotných faktorů motivace při předpokladu dostatečně vysoké mzdy • diskuze zda je důležitější mzda nebo náplň práce • peníze nic neznamenají, pokud se necítíme dobře • ocenění od kolegů a nadřízených • stabilita zaměstnání • organizační kultura • pracovní prostředí |
| pracovní prostředí | <ul style="list-style-type: none"> • pohodlné prostředí • v blízkosti bydliště • kombinace open-space a kanceláří • prostředí podporující kreativitu a inovace |
| organizační kultura | <ul style="list-style-type: none"> • důležité je mít možnost dialogu • volná pravidla • určitá míra autonomie na každé úrovni organizace • otevřenost novým myšlenkám • vymezené kompetence pracovníků • dobře strukturovaná organizace |
| mobilita | <ul style="list-style-type: none"> • velmi důležitá • přínosem jsou: poznání nových lidí, kultur, získání práce (v Portugalsku v současnosti velmi obtížné) |
| odměňování | <ul style="list-style-type: none"> • založeno na pracovním výkonu • nevole práce ve veřejné správě (odměňování založené na senioritě) |
| Vnímání výzev | <ul style="list-style-type: none"> • pozitivní • „výzva“ je úkol, o kterém si myslíme, že ho nezvládneme, ale potom to překonáme • umožňují získat zkušenosti a vyzkoušet něco nového |
| Chtít, umět, moci | <ul style="list-style-type: none"> • složky nelze oddělit, větší vliv má ale motivace |
| Kontext | <ul style="list-style-type: none"> • homogenní skupina (odpovědi téměř identické u 3 skupin) • otevřená diskuze • jazyková bariéra (překonána díky tlumočnicki) |

Příloha č. 7 – Analýza řízených rozhovorů v rakouské národní kultuře

| Analýza rozhovoru v rakouské národní kultuře | |
|--|---|
| kategorie analýzy verbálního projevu | souhrnné poznatky z rozhovorů |
| Představa ideálního zaměstnavatele a zaměstnání | <ul style="list-style-type: none"> • různorodá práce • odpovědnost • flexibilita • organizace otevřená změnám • uvolněná produktivní atmosféra • „<i>strict working hours aren't something what could happen to me</i>“ • práce nesmí být příliš snadná • reálná práce, která má smysl a přínos • peníze nejsou důležité |
| práce v kolektivu | <ul style="list-style-type: none"> • přátelské vztahy v kolektivu • kolegové, ne přátelé |
| Rozhodovací pravomoci a autonomie | <ul style="list-style-type: none"> • autonomie je velmi důležitá • není možné mít absolutní volnost, ale jistou flexibilitu by ocenili • „<i>when you are flexible you invest more</i>“ |
| profesní a osobní rozvoj | <ul style="list-style-type: none"> • propojené • na začátku kariéry profesní, později osobní rozvoj |
| nejvýznamnější motivační faktory | <ul style="list-style-type: none"> • kombinace hmotných a nehmotných faktorů • práci hledáme podle hmotných faktorů motivace (např. benefitů) • pro spokojenost v práci jsou důležitější nehmotné faktory • ocenění od kolegů • být součástí celku |
| pracovní prostředí | <ul style="list-style-type: none"> • kombinace open space a kanceláří • každý by si měl vybrat, kde se mu lépe pracuje • firemní barvy • vzorem mohou být SIEMENS, GOOGLE, FACEBOOK |
| organizační kultura | <ul style="list-style-type: none"> • vztah firmy k okolí je důležitý • CSR • péče o zaměstnance |
| mobilita | <ul style="list-style-type: none"> • ano, ale je potřeba počítat s tím, že život v zahraničí je obtížný • respekt jiných norem a adaptace na prostředí |
| odměňování | <ul style="list-style-type: none"> • založeno na výkonu, systém založení na senioritě není spravedlivý |
| Vnímání výzev | <ul style="list-style-type: none"> • pozitivní • výzva je něco, co člověka posouvá dál, pomáhá plnit naše cíle • příležitost k rozvoji |
| Chtít, umět, moci | <ul style="list-style-type: none"> • Motivovaný člověk většinou dokáže víc, než člověk co má jenom znalosti a není motivovaný k práci. • záleží také na profesi • nabízí: zkušenosti, flexibilitu, kreativitu, otevřenost, osobnostní rysy, povahu |
| Kontext | <ul style="list-style-type: none"> • tah na branku • přesně dané požadavky • individualisté • přímé konkrétní vyjadřování |

Příloha č. 8 – Analýza řízených rozhovorů v rumunské národní kultuře

Analýza rozhovoru v rumunské národní kultuře

| kategorie analýzy verbálního projevu | souhrnné poznatky z rozhovorů |
|---|--|
| Představa ideálního zaměstnavatele a zaměstnání | <ul style="list-style-type: none">• práce vysněná od dětství• max. 10-12 h denně• rovnováha mezi osobním a pracovním životem• příjemně strávený čas• vysoká finanční odměna |
| práce v kolektivu | <ul style="list-style-type: none">• příjemní kolegové |
| Rozhodovací pravomoci a autonomie | <ul style="list-style-type: none">• získat flexibilní pracovní režim při plném úvazku je téměř nemožné |
| profesní a osobní rozvoj | <ul style="list-style-type: none">• na začátku kariéry jen profesní, po několika letech praxe, preference prolnutí osobního a pracovního rozvoje. |
| nejvýznamnější motivační faktory | <ul style="list-style-type: none">• být součástí celku• mzda• mít něco víc, než jen práci• menší složka benefitů, větší složka mzdy• kombinace hmotných a nehmotných faktorů, na začátku kariéry preference hmotných |
| pracovní prostředí | <ul style="list-style-type: none">• preference vlastní kanceláře• práce v open-space volitelná |
| organizační kultura | <ul style="list-style-type: none">• dobrý vztah s přímým nadřízeným• vykání a tykání 50:50 podle postavení |
| mobilita | <ul style="list-style-type: none">• ano, především kvůli vyššímu výdělku• možnosti studijních výjezdů jsou využívány zřídka |
| odměňování | <ul style="list-style-type: none">• na začátku kariéry založené na výkonu, později na základě seniority |
| Vnímání výzev | <ul style="list-style-type: none">• pozitivní• nástroj osobního rozvoje |
| Chtít, umět, moci | <ul style="list-style-type: none">• velmi důležité jsou zkušenosti• v Rumunsku jsou nejdůležitější konexe |
| Kontext | <ul style="list-style-type: none">• pasivní skupina• neochota ke spolupráci• nízká jazyková vybavenost |

Příloha č. 9 – Analýza řízených rozhovorů ve slovenské národní kultuře

| Analýza rozhovorů ve slovenské národní kultuře | |
|--|---|
| kategorie analýzy verbálního projevu | souhrnné poznatky z rozhovorů |
| Představa ideálního zaměstnavatele a zaměstnání | <ul style="list-style-type: none"> • finanční nezávislost • časová flexibilita • W/L Balance • lidský nadřízený, který své pracovníky podrží • vymezené kompetence • možnost karierního postupu, možnost seberealizace |
| práce v kolektivu | <ul style="list-style-type: none"> • příjemný kolektiv jedním z faktorů ideální práce • potřeba kontaktu s lidmi |
| Rozhodovací pravomoci a autonomie | <ul style="list-style-type: none"> • flexibilní pracovní náplň dne (autonomie při prioritizaci pracovních úkolů) |
| profesní a osobní rozvoj | <ul style="list-style-type: none"> • oba dva typy rozvoje zároveň • ideální jsou školení, která zasahují obě roviny (např. teambuilding) |
| nejvýznamnější motivační faktory | <ul style="list-style-type: none"> • při vysoké mzdě nehmotné faktory, při nízké mzdě faktory hmotné • osobní rozvoj • karierní rozvoj • práce není povinnost, ale každodenní zábava • volná pracovní doba |
| pracovní prostředí | <ul style="list-style-type: none"> • prostředí podporující kreativitu |
| organizační kultura | <ul style="list-style-type: none"> • kombinace kanceláře a open-space • zájem o zaměstnance • poskytování zpětné vazby • kolektivní řešení problémů • respekt k tradicím • respekt k jednotlivci |
| mobilita | <ul style="list-style-type: none"> • skupina o zahraniční mobilitě uvažuje • přínosem jsou nové zkušenosti, atraktivní CV • krátkodobé pracovní pobyty |
| odměňování | <ul style="list-style-type: none"> • fixní základ + motivační složka • s věkem možná změna názoru |
| Vnímání výzev | <ul style="list-style-type: none"> • pozitivní • šance objevit něco nového • prověřit chuť a vůli něco dokázat • i pokud člověk selže, naučí se něco nového |
| Chtít, umět, moci | <ul style="list-style-type: none"> • znalosti jsou důležité, ale motivovaný jedinec často přeskočí toho, kdo má více znalostí, protože má chuť a vůli • důležité jsou zkušenosti • oproti konkurenci vynikáme: ideály, novými neformálními myšlenkami, plány do budoucna, sociálním citěním, vzhledem, kreativitou, schopností vyjádřit svůj názor |
| Kontext | <ul style="list-style-type: none"> • Ambice, otevřenost, cílevědomost |