

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

INOVATIVNÍ PŘÍSTUPY K MOTIVACI MLADÝCH
TALENTOVANÝCH ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ

Kulturní odlišnosti

Diplomová práce

Autor: Bc. Adéla Kukulková

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

Olomouc 2014

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Inovativní přístupy k motivaci mladých talentovaných znalostních pracovníků, kulturní odlišnosti“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

ANOTACE

Cílem je stanovení nejvýznamnějších motivačních faktorů pro talentované pracovníky generace Y, kteří právě vstupují na trh práce, s ohledem na vliv národní kultury na tuto oblast, a na základě zjištěných informací navržení aktualizace stávajících motivačních přístupů pro práci s touto kohortou. V teoretické části se věnujeme tématům pracovní motivace, znalostních pracovníků, generace Y a národní kultury. Ve výzkumné části naplňujeme v podobě případových studií cíl práce za použití kvantitativních a kvalitativních metod.

Klíčová slova: znalostní pracovník, pracovní motivace, generace Y, národní kultura

ANNOTATION

The aim of this master dissertation is to find the most important motivation factors for the generation Y of knowledge workers who are emerging the labor market with a consideration of national culture's impact on this theme and based on found information design of actualisation of motivation approaches for this cohort. Theoretical part is dedicated to themes of motivation to work, knowledge workers, generation Y and national culture. In the part of research of this work we accomplish the objective of this work in a form of case studies by using qualitative and quantitative methods.

Key Words: Knowledge Worker, Motivation to Work, Generation Y, National Culture

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji své vedoucí práce, paní doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady. Dále děkuji respondentům výzkumné části, bez jejich přispění by práce nemohla vzniknout.

OBSAH

Úvod.....	1
TEORETICKÁ ČÁST	3
1. Talentovaný znalostní pracovník.....	4
1.1. Charakteristika znalostních pracovníků	4
1.2. Řízení znalostních pracovníků	6
2. Pracovní motivace	9
3. Generace Y	13
4. Národní kultura.....	18
4.1. Dimenze národní kultury.....	21
4.1.1 Vzdálenost moci	21
4.1.2 Feminita a Maskulinita	23
4.1.3 Individualismus a kolektivismus	24
4.1.4 Vyhýbání se nejistotě.....	25
4.1.5 Volnost a omezování	26
4.1.6 Pragmatický versus normativní	27
4.2. Vliv národní kultury na pracovní motivaci	28
5. Sumarizace poznatků teoretické části.....	29
VÝZKUMNÁ ČÁST PRÁCE.....	31
6. Cíl a metoda výzkumu.....	32
7. Soubor respondentů	33
7.1 Soubor respondentů dotazníkového šetření	33
7.2 Soubor respondentů řízených rozhovorů	34
8. Struktura a distribuce dotazníku	37
8.1. Motivační faktory a jejich vazby na dimenze národní kultury	37
8.2. Výběr tvrzení a jejich provázanost.....	39
9. Struktura a vedení řízených rozhovorů.....	41
10. Případové studie.....	44
10.1. Případová studie v české národní kultuře.....	44
10.2. Případová studie v polské národní kultuře	51

10.3.	Případová studie v portugalské národní kultuře	57
10.4.	Případová studie v rakouské národní kultuře	63
10.5.	Případová studie ve slovenské národní kultuře	69
10.6.	Poznatky z výzkumu v belgické a rumunské národní kultuře	75
9.6.1	Analýza řízeného rozhovoru v belgické národní kultuře.....	76
10.7.	Analýza řízeného rozhovoru s multikulturní skupinou vědců.....	79
11.	Shrnutí poznatků výzkumné části	81
Závěr		82
Résumé.....		84
Abecední seznam použité literatury a zdrojů.....		86
Seznam zkratk		93
Rejstřík.....		94
Seznam obrázků a grafických vyobrazení		95
Seznam tabulek		95
Seznam příloh		97

ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na pracovní motivaci mladých talentovaných znalostních pracovníků.

Cílem je stanovení nejvýznamnějších motivačních faktorů pro talentované pracovníky generace Y, kteří právě vstupují na trh práce, s ohledem na vliv národní kultury na tuto oblast, a na základě zjištěných informací navržení aktualizace stávajících motivačních přístupů pro práci s touto kohortou.

Motivem výzkumu je identifikovaná potřeba změny motivačního systému určeného pro talentované pracovníky (Management Innovation Exchange: Management Hackathon 2.0). V práci postupujeme s ohledem na generační a národně-kulturní specifika znalostních pracovníků generace Y.

Práce je rozdělena na teoretickou a výzkumnou část. Teoretická část přináší rozbor tématu za pomoci odborné literatury v tištěné i elektronické podobě. Základní literaturou jsou zde díla Petra F. Druckera (Drucker, 1999, 2012), Ludmily Mládkové (Mládková, 2008), Milana Nakonečného (Nakonečný, 1992, 1997), Luďka Kolmana s kolektivem autorů (Kolman, Rymešová et al., 2012), Josefa Koubka (Koubek, 2011), Marca McCrindle a Emily Wolfinger (McCrindle, Wolfinger, 2010), Neila Howea a Williama Strausse (Howe, Strausse, 1991), Neila Howea s Reenou Nader (Howe, Nader, 2010), Price WaterhouseCoopers (PwC, 2001), výzkum Geerta Hofstedeho (Hofstede, Hofstede, 2006; Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010; The Hofstede Center). Základní literatura je doplněna o aktuální odborné články v elektronické podobě. V teoretické části uvádíme poznatky o talentovaných znalostních pracovnících, pracovní motivaci, generaci Y a národní kultuře. V teoretické části je použita deskriptivní metoda práce.

Následuje výzkumná část práce, ve které identifikujeme preference v oblasti volby motivačních faktorů u studentů ze sedmi Evropských univerzit, jimiž jsou: Univerzita Palackého v Olomouci (Olomouc, Česká republika), Universitatea Nicolae Titulescu (Bukurešť, Rumunsko), Instituto Politécnico (Santarém, Portugalsko), Université Libre de Bruxelles (Brusel, Belgie), Křesťanská Univerzita (Poprad, Slovensko), Wirtschaftsuniversität Wien (Vídeň, Rakousko) a Uniwersitet Opolski (Opole, Polsko). Respondenti výzkumu se účastnili kvantitativního dotazníkového šetření, kterému předcházela pre-test v české národní kultuře. Data kvantitativní povahy

jsou doplněna výsledky řízených skupinových rozhovorů realizovaných v jednotlivých národních kulturách. Celkově bylo nashromážděno 246 vyplněných dotazníků a 504 minut audio záznamů z řízených rozhovorů. Primárními zdroji této části jsou dotazníkové šetření a řízené rozhovory se skupinami studentů. Ve výzkumné části používáme při práci s dotazníky analytickou metodu, pro práci s řízenými rozhovory jsme zvolili konverzační analýzu zasazenou do socioekonomického kontextu.

Data výzkumné části byla získána díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum udělený roku 2013 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Grant s názvem: Inovativní přístupy k motivaci mladých talentovaných znalostních pracovníků – kulturní odlišnosti, FF_2013_007.

Přínos práce spočívá v kombinaci stávajících přístupů k motivaci talentovaných znalostních pracovníků s poznatky o preferencích skupin respondentů, mladých potenciálních znalostních pracovníků, z různých národních kultur.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část práce tvoří provázaný systém vycházející z bakalářské práce autorky (Kukelková, 2012). Vzhledem k odlišnému cíli diplomové práce, jímž je: stanovení nejvýznamnějších motivačních faktorů pro talentované pracovníky generace Y, kteří právě vstupují na trh práce, s ohledem na vliv národní kultury na tuto oblast a na základě zjištěných informací navržení aktualizace stávajících motivačních přístupů pro práci s touto kohortou se jedná o rozvoj poznatků z bakalářské práce autorky, nikoliv jejich parafrázi. Východiska pro diplomovou práci je možné zjednodušit do následující podoby:

V současnosti rozlišujeme sedm žijících generací (Howe, Strauss, 1991), jejichž členy je možné rozřadit do více než dvou set národních kultur (Hofstede, Hofstede, 2006). Každá z národních kultur má svá specifika, která se projevují také odlišnými preferencemi v procesu pracovní motivace (Steers, Snachez-Runde & Nardon, 2010). Důležitou skupinou na pracovišti jsou znalostní pracovníci (Drucker, 2012), jejich řízení však vyžaduje zvláštní pozornost. Nelze je řídit klasickými metodami managementu 20. století, vhodnou metodou práce s nimi je účinná motivace (Mládková, 2008). Na pracovní trh nastupuje generace Y, která se podstatným způsobem odlišuje od generací předchozích. Klade na své zaměstnavatele odlišné požadavky, má odlišné pracovní návyky (Howe, Nader, 2010). V této generaci nacházíme mimo jiné díky prodlužujícímu se trendu vzdělávání velké množství znalostních pracovníků. Pro organizace se stávají devizou konkurenční výhody na trhu. Pro jejich nábor, udržení v organizaci a zajištění vysoké efektivity jejich práce, je vhodné zjistit, jaké jsou nejvýznamnější faktory s pozitivním vlivem na jejich motivaci k práci. Vezmeme-li ohled na národně kulturní a generační specifika znalostních pracovníků, je možné, na základě zjištěných informací navrhnout aktualizaci stávajících motivačních přístupů pro práci s touto kohortou.

1. TALENTOVANÝ ZNALOSTNÍ PRACOVNÍK

Společnost prochází různými etapami, takzvanými věky, či dobami (např. doba železná či měděná). Označení těchto etap je odvozeno od významných surovin pro práci a rozvoj společnosti. V současnosti se nacházíme ve společnosti znalostí (Drucker, 2012) či znalostní společnosti (Reich, 2002). Skupina Manpower ji označuje jako Human Age (ManpowerGroup, 2011). Již z těchto označení vyvozujeme, že důležitým kapitálem (Drucker, 1993) této doby jsou lidé a jejich znalosti - tacitní i explicitní, individuální i kolektivní (Wenger et al., 2002). Cílem této kapitoly je charakterizovat nositele klíčových znalostí v organizacích, tedy znalostní pracovníky v širší perspektivě. Zabýváme se vymezením znalostních pracovníků, možnostem jejich rozpoznání, odůvodněním rostoucí poptávky po nich a uvádíme nutnost péče o ně. Závěr kapitoly je navázán na téma motivace znalostních pracovníků.

1.1. CHARAKTERISTIKA ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ

Pojem znalostní pracovník používá již P. F. Drucker v *Post-Capitalist Society* (Drucker, 1959). Označuje tak pracovníky disponující specifickými individuálními znalostmi, které je schopen a ochoten použít v praxi. Tyto znalosti, jak uvádí Mládková, jsou zejména tacitní, jejich poměr vůči explicitním je 90:10 (Mládková, 2005, s. 25). Tacitní znalosti jsou obtížně přenositelné a jejich použití je závislé na jedinci. Jejich získání je vázáno například na osobní zkušenost, úroveň vzdělání, osobní kreativitu, nebo také způsob myšlení (v případě vytváření inovací), případně intuici. Příkladem tacitní znalosti je znalost chodu organizace. Pro řízení znalostí jsou používány nástroje managementu znalostí (Knowledge Management). V této práci je pozornost soustředěna na sociální pojetí¹ Knowledge Managementu, které se zabývá tvorbou a sdílením znalostí, procesy učení a předávání znalostí a managementem znalostních pracovníků (Horváthová, 2011). Podle Ludmily Mládkové, jejíž definici přebírá Truneček, je management znalostí *“řízení znalostí a znalostních pracovníků“* (Truneček, 2004, s. 12).

¹ Druhým přístupem je pojetí technologické, které je zaměřeno spíše na využití IT při předávání znalostí s cílem jejich kodifikace a zachování.

Za jednu z charakteristik znalostních pracovníků je možné považovat to, že o své práci ví více, než jejich „nadřízení“. Uvozovky jsou zde použity proto, že právě z tohoto důvodu nelze znalostní pracovníky chápat jako podřízené, nýbrž jako partnery, či společníky. Nejsou tedy ke svému zaměstnavateli v tradičním vztahu. Drucker popisuje tento vztah na příkladu dirigenta orchestru a hráče na jednotlivý nástroj. (Drucker, 2012, s. 75).

Pro naši práci je užitečné vymežit kdo je, a kdo není znalostním pracovníkem. Vycházíme zde z definice znalostního pracovníka Thomase Davenporta (Davenport, Prusak, 1988) a vymezení znalostních pracovníků Ludmily Mládkové (Mládková, 2008). Davenport uvádí, že znalostní pracovník má vysoký stupeň odbornosti a dlouholetou praxi v oboru. Je proto schopný pracovat na naplnění svých cílů a zároveň plnit cíle organizace (Davenport, Prusak, 1988). Toto vymezení je velmi stručné, v našem pojetí je znalostním pracovníkem ten, kdo se aktivně vzdělává, staví se aktivně k řešení problémů, je kreativní a ambiciózní. Má specifické znalosti, které dokáže využít v praxi, podílí se na tvorbě znalostí nových, či na jejich transferu a je důležitou součástí organizace. K tomuto pojetí docházíme díky studiu Mládkové (Mládková, 2008), Druckera (Drucker, 1999, 2012), Davenporta s Prusakem (Davenport, Prusak, 1988) a Cortady (Cortada, 1998).

Znalostní pracovníci, jak je patrné z uvedených charakteristik, mohou v organizaci zastávat všechny role. Od uvedené administrativní pracovnice až po špičkového vědce. Jsou definováni ne svou pracovní pozicí, ale způsobem práce.

Práce znalostních pracovníků z velké části probíhá v jejich hlavách. Tak jako nelze kontrolovat myšlenky, není možné kontrolovat, zdali znalostní pracovníci v danou chvíli opravdu pracují na svěřeném úkolu, nebo se věnují jiným tématům. Znalostní pracovníky si organizace najímají proto, že mají takovou znalost, jakou nikdo jiný v organizaci nevlastní (tedy ani jejich nadřízený) a výsledky proto nelze vzájemně porovnávat (Mládková, 2007). Kontrola jejich práce je tedy velmi obtížná, proto je účinným přístup k práci s nimi jejich cílená pracovní motivace.

1.2.ŘÍZENÍ ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ

Tématu řízení znalostních pracovníků se věnuje množství autorů z českých například již uvedená Ludmila Mládková (Mládková, 2008), nebo také Petra Horváthová. Horváthová (Horváthová, 2011) uvádí, že nejvhodnějším systémem pro získání, rozvoj a udržení talentovaných zaměstnanců je správně nastavený talent management. Tedy proces, který organizaci pomáhá k tomu, aby své znalostní pracovníky, talenty, rozeznala, řídila je a rozvíjela. Horváthová vymezuje proces talent managementu podle Cannona a McGee následovně (Horváthová, 2011):

- Stanovení strategie pro určení toho, co organizace potřebuje za účelem plnění současných i budoucích požadavků stanovených v podnikatelském plánu,
- Nastavení procesů měření dostupných a vyžadovaných kompetencí,
- Vytvoření nabídky rozvojových nástrojů sloužících k rozvoji jednotlivých zaměstnanců,
- Identifikace způsobu získání a udržení klíčových pracovníků,
- Nastavení způsobu zacházení s pracovníky, kteří nevyhovují požadavkům organizace,
- Měření dopadu těchto strategií,
- Neustálé zlepšování a modernizace postupů.

Peter F. Drucker (Drucker, 2012) však nepřímo tomuto tvrzení oponuje a uvádí, že pro zajištění spokojenosti znalostních pracovníků a efektivity jejich práce² je pro vedoucí pracovníky nezbytné vytvořit si s nimi partnerský vztah. Znalostní pracovníky podle něj není možné vnímat jako podřízené, které lze řídit tradičními metodami managementu vhodnými pro manuální pracovníky, ale je možné je s pracovními úkoly oslovovat jako partnery, specialisty, kteří mají specializované znalosti k řešení daného úkolu. Přikláníme se k názoru Petera F. Druckera, ale zároveň nepopíráme význam a přínos talent managementu. Podle našeho mínění by však měl být zaměřen mnohem více na jednotlivce. Péče o znalostní pracovníky vyžaduje vzhledem k jejich způsobu práce (proces je málo viditelný, výsledky nepřímé), individuální přístup. Ten je finančně i časově náročný, organizacím se však tyto náklady v případě spokojenosti

² Drucker rozlišuje produktivitu práce u manuálních pracovníků a efektivitu práce u znalostních pracovníků (Drucker, 2012)

pracovníka vrátí. Při péči o znalostní pracovníky je vhodné rozpoznat, co vyžadují jednotlivé pracovní pozice a jaký způsob práce jedinci upřednostňují (Mládková, 2008, s. 47).

Barták (Barták, 2008, in Horváthová, 2011) uvádí příklad dobré praxe z GE Money Bank ČR. Talenti jsou pro GE Money pracovníci, kteří mají potenciál pro další postup v organizaci. Je jim věnována zvláštní péče, ať už v podobě nadstandardní celopodnikové nabídky školení, až po možnost účastnit se GE Money University programu pro budoucí nižší a střední manažerské pozice. Pro tu část zaměstnanců, která má předpoklady k růstu na top manažerské pozice je nachystán program Klub talentů, ve kterém se nominovaní účastní mezinárodních strategických projektů a zvyšují své kompetence. V rámci stínování manažerů (pořádaném Business Leaders Forem) jsme měli možnost ověřit si tato tvrzení v praxi. Podle našich pozorování, je GE Money bank jednou z organizací, která dbá na rozvoj svých pracovníků a uplatňuje řadu rozvojových nástrojů. Mezi nimi například coaching, mentoring, stínování, pracovní rotaci, či práci na projektech napříč odděleními. Pro zaměstnance je vstup do talent programu v GE Money vysoce motivační, výběr do něj probíhá na základě pravidelného hodnocení a je o něj velký zájem. GE Money klade také velký důraz na komunikaci personalistů a manažerů 1:1, aby lépe refletovali vnitropodnikovou situaci v oblastech pracovního výkonu, mezilidských vztahů a rozvoje kompetencí.

Péče o znalostní pracovníky, v organizačním prostředí talenty, je důležitá pro jejich získání a udržení v organizaci. Navzdory vysokému počtu absolventů vysokých škol a zvyšující se době formálního vzdělávání mají organizace obtíže s obsazováním pracovních pozic.

Mezinárodní průzkum Talent Shortage Survey skupiny Manpower z roku 2013 uvádí, že 35 % ze zaměstnavatelů, z celkových 38 618 zúčastněných, se obává obtíží s obsazením pracovních pozic ve své organizaci kvůli nedostatku talentovaných pracovníků. Tento výsledek představuje vzhledem k roku 2012 mírný nárůst a zároveň představuje nejvyšší obavy ohledně nedostatku talentů od roku 2007 (Manpower, 2013).

Manpower uvádí, že v České republice jsou obavy z nemožnosti obsazení pracovních míst kvůli nedostatku kvalifikovaných pracovníků devíti procentní, v Japonsku dosahují 85 % (Manpower, 2013). Pro znalostní pracovníky není vzácná mobilita mezi státy ani mezi kontinenty. Organizace proto „loví“ talentované znalostní pracovníky po celém světě. Příkladem je vysoké procento zastoupení v jiných národních kultur ve velkých firmách v Americe a jiných rozvinutých státech

(ILO, 2014). Další možností práce se znalostními pracovníky je budování virtuálních týmů. Organizace se snaží zaujmout, získat a udržet znalostní pracovníky, protože si jsou vědomy jejich důležitosti pro získání konkurenční výhody ve znalostní společnosti. Získat a udržet kvalitní znalostní zaměstnance je prvořadým úkolem všech organizací (Vnoučková, Čejka, 2013, s. 93).

V organizacích se díky náboru znalostních pracovníků v mezinárodním prostředí setkáváme s množstvím národních kultur. S jejich řízením je úzce spjata podpora jejich pracovní motivace. Té se věnujeme v následující kapitole.

2. PRACOVNÍ MOTIVACE

Podle Armstronga (Armstrong, 2007) 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. Zaměřujeme se proto na aktuální, v současnosti používané, motivační přístupy.

V práci se věnujeme pracovní motivaci generace Y vztažené k národně-kulturním odlišnostem. Tedy motivaci, která vede k vysokému pracovnímu nasazení a výkonu. Kolman s kolektivem autorů uvádí, že *„motivací se míní to, co dává důvod k chování či k činům, něco co posiluje či podmiňuje čin, jeho druh a intenzitu.“* (Kolman, Rymešová et al., 2012, s. 11). V našem případě se jedná o pracovní činnost, směřující ke splnění pracovního úkolu. Proto, aby bylo motivační úsilí úspěšné a v ideálním případě také efektivní, je nezbytné k zaměstnancům přistupovat individuálně, brát ohled na jejich potřeby.

Na motivaci můžeme pohlížet jako na vnitřní a vnější (Nakonečný, 1997). Vnější motivace (extrinšická) je podporována stimuly. Je krátkodobá a velmi často spojená s prestiží. Pracovník nepracuje proto, že ho práce v organizaci naplňuje, rozvíjí a posouvá dál, ale proto, aby své jméno spojil s prestiží organizace. Je dána vnějším prostředím, které na pracovníky klade nároky. Zejména mladé generace pracovníků jsou silně orientovány na skupinu svých blízkých – přátel, rodiny, kteří je hodnotí a očekávají od nich určitý výkon. Na pracovišti je vnějším motivátorem nadřízený, spolupracovníci a vnější motivace je často spojena s výkonem, hovoříme proto o motivaci výkonové. Příkladem výkonové motivace může být povýšení na základě pravidelného hodnocení zaměstnanců.

Druhým typem motivace je dle Nakonečného (Nakonečný, 1997) motivace vnitřní (intrinšická), vycházející z vnitřních pohnutek. Pracovník prostřednictvím pracovní činnosti uspokojuje své vlastní potřeby a naplňuje své zájmy. Motivace je jeho „vnitřním motorem“. Vnitřní motivace je vyvolána motivátory (v užším pojetí) a potřeby jsou uspokojeny díky vlastní činnosti. Pracovník si je vědom, že potřebuje naplnit nějakou potřebu (například cítí, že mu chybí vzdělání). Vnitřní motivace souvisí také s postoji, zvyklostmi a hodnotami jedince, navazující na hodnoty národní kultury (viz následující kapitola), (Nakonečný, 1997).

Pro motivování znalostních doporučuje Baldonado (Baldonado, 2008) použití čtyř motivačních teorií: Maslowovu hierarchii potřeb, Vroomovu teorii očekávání, Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace a Job Design Model Hackhama a Oldhama. Z našeho pohledu je vhodné je doplnit teorií Arbejdsglæde Alexandra Kjerulfa, která využívá poznatky nejen uvedených teorií a orientuje se na vytvoření organizačního klima.

Výše uvedené motivační teorie patří mezi nejznámější, nalezneme je ve většině publikací o pracovní motivaci, proto je v následujících odstavcích charakterizujeme jen velmi krátce. Méně známým motivačním přístupem je podle našeho mínění Arbejdsglæde, která využívá poznatků dřívějších teorií a propojuje je do praktického přístupu, návodu, pro zlepšení klimatu a motivačního úsilí v organizaci.

Teorie potřeb

Maslowova (Maslow, Frager & Cox, 1970) teorie lidských potřeb uspořádaných do pyramidy, byla populární v padesátých a šedesátých letech 20. století. Potřeby jsou uspořádány do pěti úrovní pyramidy (fyziologické, bezpečí, sounáležitost, úcta, sebeaktualizace) kde postupné naplňování jednotlivých pater vede až k potřebě sebeaktualizace, ve které se pohybujeme při motivování znalostních pracovníků. Využití této teorie při řízení znalostních pracovníků spočívá v nutnosti respektu k naplnění nižších potřeb před samotným uspokojováním potřeb vyšších. Přínosem této teorie je také, že existuje velká škála alternativních možností, jak naplnit potřeby pracovníků než jen motivační výší mzdy.

Teorie očekávání

Vroomova teorie očekávání (Vroom, 1966) je založena na vlivu očekávání na pracovní motivaci. Vliv má přesvědčení jedince o atraktivitě cíle (Valency), o dosažitelnosti odměny (Instrumentality) a o reálnosti dosažení vytyčeného cíle (Expectancy). Proto, aby byl pracovník motivovaný, musí věřit v to, že má schopnosti k dosažení reálného cíle a že po jeho naplnění nabude odměnu. Tato teorie se nevztahuje pouze k pracovní motivaci, ale také k motivaci k jakýmkoliv činnostem.

Dvoufaktorová teorie motivace

Herzbergova (Herzberg, 1966) dvoufaktorová teorie přináší poznání, že jeden druh situací vyvolává spokojenost a druhý ne-nespokojenost. Stav spokojenosti označil Herzberg za motivační. Faktory, či situace, které vyvolávají stav spokojenosti, nazval „motivátory“. S tímto pojmem pracujeme ve výzkumné části práce. Faktory, které musí být na určité úrovni, aby nezpůsobovaly nespokojenost, ale zároveň nevyvolávají spokojenost, nazval „hygienické faktory“. Pokud je faktor pod hranicí motivačního faktoru, pak způsobuje nespokojenost. V pracovním prostředí to znamená, že kvalita práce klesá (Herzberg, Mausner & Synderman, 2011).

Job Design Model

Soudobá teorie pracovní motivace propojuje procesní a obsahovou stránku (Tureckiová, 2004) a je úzce navázaná na organizační realitu. Hackham a Oldham (autoři) uvádí, že pro pracovní motivaci je nejdůležitější samotná práce. Proto, aby byl pracovník motivován k excelentnímu výkonu, musí být jeho úkol dostatečně strukturován. Musí umožňovat využití množství rozmanitých dovedností a splňovat podmínky pro možnost samostatného výkonu (autonomie v práci). Úkol by měl být pro pracovníka významný a v organizaci určitelný (měl by mít identitu). Pracovní úkol naplňující tyto charakteristiky poté v pracovnících vyvolává odpovědnost za výstupy své práce a činí smysluplnou. Neméně důležitá je zpětná vazba na výkon práce a následující znalost výsledků pracovního úsilí (Hackman, Oldham, 1975).

Arbejdsglaede

Zajímavým přístupem k motivování pracovníků je projekt Alexandra Kjerulfa - Arbejdsglaede³ (Kjerulf, 2007), který se věnuje pracovnímu štěstí (tedy štěstí derivovanému z výkonu práce). Tento přístup přináší 6 akcí pro to, jak učinit své zaměstnance šťastnými, přičemž vychází z nenásilné změny myšlení zaměstnanců v kombinaci s kreativní firemní kulturou. Nezbytným předpokladem pro úspěch této teorie je aktivní zaměření se organizace na své zaměstnance. Šesti akcemi k nabytí pracovního štěstí jsou:

³Arbejdsglaede je dánský výraz pro pocit štěstí derivovaný z pracovní činnosti. Arbejde je označením pro práci, Glæde pro štěstí.

- Pozitivita - méně častá nemocnost, kvalitnější sociální život
- Kontinuální vzdělávání – také osobní zájmy a zvědavost
- Otevřenost – čest, sdílení myšlenek, konstruktivní kritika
- Aktivní účast - plánování času, psychická přítomnost
- Nalezení smyslu – klíčový pro každé povolání
- Mít rád – hledání něčeho co máme rádi na všem, co děláme

Naplněním těchto šesti akcí by měl být jak talentovaný znalostní pracovník, tak manuální pracovník, motivovaný k výkonu své práce a tedy zvýšit svou produktivitu (Kjerulf, 2007).

V následující kapitole se věnujeme generaci Y, která nyní přichází na trh práce a má odlišné charakteristiky i požadavky než generace předchozí. Ve výzkumné části jsou respondenti zástupci právě této generace, je tedy vhodné ji blíže vymežit.

3. GENERACE Y

Za generaci označujeme skupinu jedinců, která se socializovala v přibližně stejné době, tzn., narodila se v určitém časovém rozpětí. Každou jednu generaci propojuje podobný styl života a způsob myšlení. S tímto propojením můžeme pracovat díky podobným socio-ekonomickým podmínkám panujícím během jejich vývoje. Nelze ovšem tvrdit, že by americká generace byla stejná jako generace česká. V rámci jejich charakteristik je nezbytné brát ohled také na historické souvislosti vývoje a podmínky národní kultury. Termín „generace“ nepoužívá pouze sociologie, ale také další vědy. Jednou z nich je demografie, kde je však přesnějším termínem „kohorta“. V práci používáme oba termíny jako synonyma. Pokud hovoříme o generaci, pak máme na mysli skupinu lidí narozených v určitém intervalu, které ovlivnily stejné světové události a jejichž vývoj je ovlivněn prostředím, ve kterém žijí (Jandourek, 2001).

Howe a Strauss (Howe, Strauss, 1991) uvádí, že v současné době žije sedm generací. Jejich výzkum je vztažený k americkým generacím a použití jejich přístupu v jiných národních kulturách by mělo být aktualizováno pro potřeby místních socio-ekonomických podmínek. V práci se věnujeme pouze generaci Y, která právě vstupuje na trh práce. Její charakteristiky budou podle prognóz (McCrindle research centre, 2013) dále umocněny generací Z která následuje a generací Alfa, která se právě rodí (McCrindle, Wolfinger, 2010).

V organizacích se nesetkáváme pouze s generací Y, vždy dochází k interakci více generací. V současnosti je zastoupena zejména generace X. Pokud si uvědomíme generační rozdíly našich pracovníků, můžeme při jejich kulturně a generačně inteligentním vedení dosáhnout synergického efektu. V ideálním případě dojde ke spontánnímu předávání znalostí, znalostní kapitál organizace tedy začne růst. Ideální stav má také pozitivní vliv na řešení otázky nástupnictví na jednotlivých pozicích. Nemalý je dopad na spokojenost zaměstnanců v práci. Lidské vztahy jsou jedním z nejzásadnějších důvodů, proč pracovníci zůstávají v organizacích (PwC, 2011).

Přehled sedmi žijících generací dle Howe a Strausse je uveden jako příloha této práce, dále se v textu věnujeme pouze generaci Y.

Mezi zástupce generace Y řadíme jedince narozené mezi lety 1982 a 1994. Nalézáme však nejednotnost v názoru na toto rozmezí a množství autorů uvádí jiné roky narození. Při uvedení charakteristik se opíráme o dílo Neila Howe a Reeny Nader (Howe, Nader, 2010), kteří generaci Y nazývají také Millennials. Přezdívka má tato kohorta velké množství, je natolik specifickou, živelnou a z pohledu marketingu přitažlivou skupinou, že se přezdívky stále množí. My se držíme označení generace Y, či Millennials.

Světová generace Y se narodila do světa relativního klidu a míru, ekonomické prosperity a bezpečí. Zde je nutné upozornit na rozdíly mezi jednotlivými národními kulturami a jejich specifickou situací – ať už ekonomickou, politickou, nebo sociální. V následující tabulce uvádíme události, které dle McCrindle a Wolfinger (McCrindle, Wolfinger, 2010, s. 49-51) ovlivnily její vývoj:

Vlivy na vývoj generace Y	
Události	
Atentát na dvojčata 11. září	2011
Války v Iráku a Afghánistánu	2003
Nové Milénium	2000
Osobnosti	
Jan Pavel II, Saddam Hussein, Mark Zuckerberg, Brad Pitt, Angelina Jolie	
Ostatní	
Teorie o vyhynutí dinosaurů zapříčiněného pádem asteroidu, Sportovní oblečení, neonové barvy	

Tabulka 1: vlivy na vývoj generace Y

Rodiče generace Y řadíme do generací X a Babyboomers, ti své potomky podporují v pocitu, že pokud člověk chce, dokáže cokoliv. Zejména rodiče z generace X jsou velmi tolerantní a děti chrání. V době narození prvních zástupců generace Y, se objevila cedule „Baby on board“ (dítě ve voze) a společnost se stala více otevřená vůči dětem a jejich potřebám (McCrindle, Wolfinger, 2010). Unicef rozšířil aktivity Babyfriendly porodnic, ve kterých je kladen důraz na kontakt novorozence s matkou v co nejkratším časovém intervalu (Unicef, 2010). Rok 1982 je poté symbolickým počátkem umělého oplodňování, v tomto roce se narodilo první dítě „ze zkumavky“. Rodiče generace Y jsou materiálně zajištěni, proto svým dětem poskytují kromě citové, také maximum materiální podpory. Zároveň ve svých dětech pěstují pocit zodpovědnosti (McCrindle, Wolfinger, 2010).

Generace Y vyrostla opečovávaná, u svých dětí však bude klást důraz

na svobodu. Stanou se partnery a rádci svých potomků a dopřejí jim delší podporu při vzdělávání (Howe, Strauss, 1991). Více než jejich rodiče plánují svou budoucnost a ženy odkládají mateřství až k téměř třicátému roku - věk prvorodiček za rok 2010 byl 27,6 let (CZSO, 2012). Ve svých rozhodnutích jsou spíše konzervativní a zvažují množství faktorů. Ženy odmítají roli „supermatky“ a uznávají svou nedokonalost. Při zakládání rodiny myslí také na kariéru, proto je pro ně důležité nalézt zaměstnavatele, který nabízí například flexibilní pracovní dobu (viz níže), která pomáhá sladit rodinný a pracovní život (Howe, Nader, 2010). Svou orientační rodinu opouští často dříve, než jejich rodiče, uvědomují si svou názorovou i hodnotovou odlišnost. Není však pravdou, že by generace Y byla uzavřenou asociální generací. V průběhu celého života aktivně utváří sociální vazby a přátelé jsou vnímáni jako členové rodiny.

Generace Y vede uspěchaný život, Howe ji označuje za nejzaměstnanější generaci v historii (Howe, Nader, 2010). Také z tohoto důvodu pěstují online přátelství například na sociálních sítích. Národnost, barva ani věk již nejsou pro vytváření vazeb určující, pro generaci Y je důležitá diverzita a tak je velmi pozitivním jevem ubývání rasismu (McCrinkle, Wolfinger, 2007). Online kontakt však často přechází do kontaktu fyzického (např. internetové seznamky, pořádání událostí prostřednictvím Facebooku, nástroj pro plánování Doodle). Využívání technologií je součástí každodenního života této generace. Upřednostňována je rychlá a efektivní komunikace, ať už prostřednictvím e-mailu, který je v současnosti spíše na ústupu, nebo prostřednictvím sociálních sítí, či mobilních telefonů. Některé populární články označují generaci také „SMS Generation“ (např. Chamikutty, 2012). Generace Y je konzumně orientovaná, lákavé jsou pro ni především nové technické produkty. Ve výběru zboží se do značné míry řídí svou influenční skupinou. Marketing zaměřený na generaci Y by měl zohlednit jejich specifika. Generace Y chce produkty šité na míru (Cui, Trent & al., 2003).

Zástupci generace Y hledají rovnováhu mezi osobním a pracovním životem (Work-life balance). Při výběru zaměstnavatele hraje důležitou roli flexibilní pracovní doba, možnost kombinovaných pracovních režimů (např. práce z domova) a příjemné pracovní prostředí, ve kterém se cítí pohodlně (PwC, 2011). Průzkumy preferencí při výběru zaměstnavatele uvádí také potřebu konzultativního vedení (toto však podle našeho názoru neplatí ve všech národních kulturách) při zachování jasných pravidel. Pracovníci generace Y upřednostňují mikromanagement, zakládají si totiž na svých odlišnostech a nechtějí být „házeni do jednoho pytle“ (Howe, Nader, 2010). Práci vnímají jako nástroj zajišťující finanční prostředky pro život, ale zároveň v ní chtějí

naplňovat své kariérní cíle. Důležitá je perspektiva kariérního postupu. Podle některých kritických hlasů je generace Y netrpělivá, neorganizovaná, nedůsledná a roztěkaná. Na pracovišti je příliš neformální a sebestředná. Howe tato tvrzení popírá a uvádí, že zástupci této generace jsou silně týmově orientovaní, přímočaří a dokáží rychle řešit problémy. Generace Y hledá práci, která bude uspokojovat jejich potřeby sebeaktualizace (viz Maslow), poskytne jim svobodu (jak finanční, tak časovou) a od svých nadřízených očekávají emocionální podporu (Crumpacker, Crumpacker, 2007).

Rebecca Ryan však uvádí, že ke vstupu do zaměstnání musí být donuceni rodiči (Ryan, 2007). Generace Y nenásleduje trend, ale vytváří si vlastní a organizace, vzhledem k pozitivům, které tato generace přináší, si nemohou dovolit být vůči jejich požadavkům imunní (Howe, Nader, 2010). Od svých zaměstnavatelů požadují materiální i emoční podporu, konzultativní styl vedení, pracovní výzvy, které je posouvají dál a podporují tak jejich osobní i profesní rozvoj a samotná práce by měla být smysluplná. Znat důvod a význam své práce, aktivně se podílet na řešení problémů a vědět o svém přínosu pro organizaci je pro pracovníky generace Y důležité podobně jako jasná pravidla která mají smysl a fair-play přístup. Pracovníci této generace vyhledávají zaměstnání, které naplňuje jejich kariérní cíle, hledá zaměstnavatele, který jim umožní růst. Volkert (Volkert, 2012) uvádí, že při jejich řízení je důležitý osobní přístup (no-size-fits-all) a že v případě pracovní spokojenosti nejsou nákladnou skupinou, zvláště pokud vezmeme v potaz, že část mzdy je možné nahradit zaměstnaneckými benefity. Výzkum Price waterhouseCoopers (PwC, 2001) ukázal, že mzda není hlavním důvodem spokojenosti těchto pracovníků. Větší vliv mají faktory týkající se kolektivu, vzdělávání a lidského přístupu ze strany vedení. Vysoké požadavky na zaměstnavatele jsou ale podmíněny velkým přínosem pro organizaci.

Skupina pracovníků generace Y je velmi adaptabilní, časově i místně flexibilní (nedělá jim problém stěhovat se za prací) a výborně jazykově vybavená. Mají výborné komunikační schopnosti, ať už v psané korespondenci, kde dokáží krátce a výstižně popsat problém k řešení, nebo v projevu verbálním. Jsou schopni velmi efektivně pracovat s informacemi a je jim blízký multitasking. Jsou otevření, kreativní, inovativní, energičtí a schopní práce v týmu (Howe, Nader, 2010). Díky dlouhému formálnímu vzdělání je mezi nimi také množství potenciálních znalostních pracovníků, kteří jsou nejvýznamnější konkurenční výhodou organizací na trhu. Generace Y se velmi rychle učí, je soutěživá a dobře se vyrovnává se změnami.

Již v úvodu kapitoly jsme upozorňovali, že uvedené charakteristiky generace Y je nutné chápat světově, jsou zobecněny. Je možné mluvit spíše o typologii než o realitě, ve které jsou do pozitivních charakteristik, které „odsuzují generaci Y k úspěchu“ také negativní. Existují mnohé kritiky pozitivních nadšených popisů generace Y, příkladem je populární článek sociologa Pavla Šplíchala (Šplíchal, 2013), který uvádí, že po roce 1990 měla vliv na generaci Y nejen nově nabytá svoboda, ale také vysoká míra nezaměstnanosti, výrazné sociální nerovnosti a chování tyto nerovnosti podporující a také velká korupce. Tyto vlivy mohou způsobit u znevýhodněných, nebo vnímavějších jedinců pocity zmaru, nejistoty a nespravedlnosti. Nejistota by poté mohla být společným jmenovatelem celé generace.

Generace Y je jedinečná. Má své dobré i špatné stránky a jako uvádí Howe a Nader (Howe, Nader, 2010), stávající generace v pracovním prostředí často překvapí. Což ovšem není nic zvláštního, každá generace je v něčem odlišná od předchozí a podobně rozpačité reakce jistě sklízeli Babyboomers, kteří přišli do pracovního prostředí vytvořeného generací Budovatelů (Howe, Nader, 2010). Generace Y představuje velký potenciál pro organizace. Hegar (Hegar, 2011) uvádí, že efektivní organizace vždy přemýšlí o svých zaměstnancích, rozvíjí jejich potenciál a podporuje efektivitu využívání jejich talentu. Zaměstnanci organizace se však v průběhu let mění, a to jak na úrovni chování, tak na úrovni hodnot od kterých se odvíjí metody pracovní motivace.

4. NÁRODNÍ KULTURA

Generace Y, které jsme se věnovali v předchozí kapitole, je vysoce mobilní. Nedělá jí problém přesunout se za prací do jiné země, svou sociální síť, ať už virtuální nebo fyzickou, neomezuje jen na jeden stát (PwC, 2011). Proto se v organizacích setkáváme s pracovníky z různých národních kultur.

Znalost kulturních determinant pracovníků je předpokladem k jejich efektivní motivaci. Uvádíme zde přístup Geerta Hofstede, jež společně se svými spolupracovníky uvádí, že „Každá osoba v sobě nese vzorce myšlení, cítění a potenciálu pro jednání, které se naučila v průběhu života.“ (Hofstede & Hofstede, 2006, s. 13) Tyto vzorce jsou osvojeny převážně v dětství, kdy se jedinec nejrychleji učí. Vzorce myšlení a hodnot poté Hofstede označuje za mentální program. Kultura je v jeho pojetí „kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie od lidí druhých.“ (Hofstede & Hofstede, 2006, s. 14).

Tři úrovně mentálního programu znázorňuje následující grafické vyobrazení (Hofstede, Hofstede, 2006, s. 15):

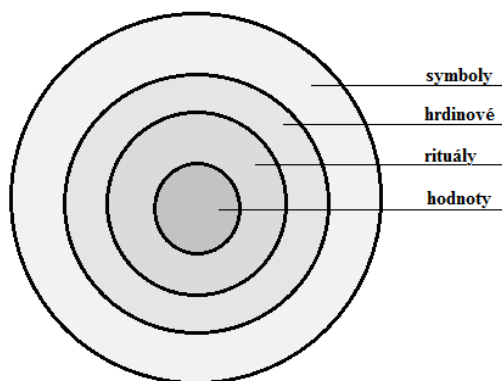
:



Obrázek 1: roviny mentálního programu

S Hofstedeho modelem mentálního naprogramování pracujeme proto, že jednotlivé dimenze vynáší na osy, s jejichž pomocí porovnává jednotlivé národní kultury také číselně.

Národní kultura se projevuje mnoha způsoby, také z tohoto důvodu je spektrum národních kultur vysoce diversifikované. Projevy národních kultur však nevycházejí vždy ze svého středu. Mnohé jsou povrchní a společné více národním kulturám. Srozumitelnou ilustrací je následující obrázek, který vysvětluje úrovně projevů jednotlivých národních kultur (Hofstede, Hofstede, 2006, s. 17).



Obrázek 2: úrovně projevů národní kultury

Diagram postupuje od nejzřetelnějších rozdílů, k rozdílům při běžném pozorování skrytým. Nejsvrchnější, nejvíce viditelnou vrstvou jsou symboly, které může sdílet i více kultur. Mezi symboly patří například jazyk, způsob neverbální komunikace, design, móda a další. V důsledku kulturních interakcí jsou symboly často sdíleny, či přejímány a většina z nich se také rychle proměňuje. Příkladem může být již zmiňovaná móda. Ve druhé vrstvě národní kultury se odkazujeme na hrdiny. Tedy historické, současné, reálné či smyšlené postavy, lidi či zvířata, nesoucí pro kulturu hodnotné příběhy. Příkladem je portugalská bajka o želvě a zajáci, která je společná také pro francouzskou národní kulturu (v populárních bajkách Jeana de la Fontaine)⁴. Hrdinové ve svých příbězích přenášejí znaky kultury dalším generacím. Jejich podoba se však mění, v současnosti mají velký vliv vizuální média. Hlubší, třetí vrstvou národní kultury, jsou rituály. Rituály jsou společensky zakořeněné činnosti bez zvláštního záměru naplnění cíle. Cílem je v tomto případě rituál sám o sobě. Stmeluje národní kulturu a posiluje všechny ostatní vrstvy. Příkladem mohou být způsoby oslav Vánoc (či jiných svátků), způsob obchodního jednání (preference krátkého neformálního

⁴ Při řízených rozhovorech s respondenty výzkumné části (viz níže) uvedli Portugalci želvu z této bajky jako příklad při diskuzi o hrdinech portugalské národní kultury.

hovoru před samotným jednáním v kontrastu s okamžitým přistoupením k jednání). Úroveň rituálů, hrdinů a symbolů můžeme shrnout pod pojem praktiky. Praktiky označují to, jak se národní kultura projevuje navenek. Projevy národních kultur jsou proměnlivé a v multikulturním prostředí se vzájemně ovlivňují. Jedna z kritik Hofstedeho teorie se opírá právě o argument smíšených projevů národních kultur (např. McSweeney, 2002). Geert Hofstede tuto možnost uznává, ale zároveň uvádí, že nejhlubší vrstva, vrstva hodnot, zůstává zachována a je právě tou, která od sebe národní kultury odlišuje (Hofstede, 2002).

Vrstva hodnot je východiskem pro soubor praktik. Za hodnoty považujeme pozitivní i negativní pocity vyvolávané skutečnostmi. Národní kultury se liší v preferencích skutečností, které je možné rozřadit klasických protikladů: hezké/ošklivé, povoleno/zakázáno, slušné/nesušné, špinavé/čisté a mnoho dalších. Hodnotám se učíme v raném dětství a spíše než projevem výchovy jsou právě projevem kultury. Většina matek usiluje o dobrou výchovu svého dítěte, národní kultura podmiňuje, jak dobrá výchova vypadá. Hodnoty jsou stálou charakteristikou národních kultur (Hofstede & Hofstede, 2006, s. 27). Hofstede je se svými spolupracovníky rozdělil do jednotlivých indexů, které určují, jaké jsou normy chování ve zkoumaných národních kulturách. Tedy popisují, jaký je standardní vzorec chování ve společnosti. Hofstede (Hofstede, Hofstede 2006), vychází z Inkelese a Levinsona, kteří na základě analýzy americké literatury o národní kultuře stanovili čtyři základní okruhy: vztah k autoritě, vztah mezi jedincem a společností, chápání mužských a ženských rolí, způsob zvládání konfliktů. Dimenze národní kultury jsou obohaceny praxí a replikacemi nejznámějšího výzkumu z IBM, realizovaného v sedmdesátých letech ve více než padesáti národních kulturách. Původně byly nalezeny čtyři dimenze národní kultury:

- Power Distance (PDI)
- Individualism versus Collectivism (IDV)
- Masculinity versus Femininity (MAS)
- Uncertainty Avoidance (UAI)

S přibývajícemi replikacemi a rozšířením výsledků výzkumu o indexy pro další národní kultury, objevil M. H. Bond (spolupracovník Geerta Hofstede) pátou dimenzi, Long-term versus Short-term orientation. Ta je po poslední aktualizaci nahrazena

dimenzí Pragmatic versus Normative (nalezena M. Minkovem), se kterou silně koreluje. Při replikaci výzkumu byla objevena také dimenze Indulgence versus Restraint (The Hofstede Centre). V současnosti jsou tedy pro národní kultury zahrnuté do Hofstedeho výzkumu, k dispozici výsledky v dalších dvou dimenzích:

- Indulgence versus Restraint (IVR)
- Pragmatic versus Normative (PRA).

Jednotlivé dimenze jsou blíže charakterizovány v následující podkapitole. Jejich hlubší charakteristika je důležitá pro rozřazení motivačních faktorů výzkumné části práce (viz položky dotazníku) a pozdější využití při praktickém návrhu aktualizace motivačních přístupů. Jednotlivé dimenze jsou charakterizovány vždy s ohledem na organizační prostředí, jsou proto vynechány obecné znaky společnosti vyznávající jednotlivé hodnotové póly.

4.1.DIMENZE NÁRODNÍ KULTURY

Na světě je více než dvě stě národních kultur a každá z nich má svá specifika. K jejich poznání přispívá také výzkum Geerta Hofstede, v rámci kterého byly identifikovány dimenze národních kultur. V této podkapitole uvádíme jednotlivé dimenze a jejich projevy v organizačním prostředí.

4.1.1 VZDÁLENOST MOCI

Dimenze Vzdálenost moci, vyjadřuje rozdíl ve vnímání nerovnoměrného rozložení moci ve společnosti. Jedná se o sociální statut a podmínky jeho získání, politická moc, majetková nerovnost a další indikátory. Hofstede definuje index PDI jako „...rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovnoměrně.“ (Hofstede & Hofstede, 2006, s. 45) Vzdálenost moci a ochota ji přijmout je tedy měřena mezi těmi, kdo mají ve společnosti méně moci.

Vzdálenost moci na pracovišti se projevuje organizačním uspořádáním, manažerskými styly, výší mzdy, ochotou se dále vzdělávat, v podmínkách

ke kariérnímu růstu, statutem jednotlivých profesí a kompetencemi pracovníků. Každý výsledek má potenciál k přispění k velmi dobrým výsledkům firmy, dimenze národních kultur nejsou obrazem ekonomické úspěšnosti podniků, ale hodnot vyznávaných obyvateli země (Hofstede, Hofstede, 2006). V následující tabulce uvádíme hlavní rysy společností s vysokým a nízkým indexem PDI v pracovním prostředí (Hofstede&Hofstede, 2006, s. 54, upraveno):

Nízký index vzdálenosti moci	Vysoký index vzdálenosti moci
hierarchie je organizační nezbytností	hierarchie odráží existenciální nerovnost
decentralizace moci	centralizace moci
menší počet nadřízených	větší počet nadřízených
nízké rozdíly ve výši mzdy v organizaci	vysoké rozdíly mezd v organizaci
manažer se při rozhodování opírá o své zkušenosti a své pořízení	manažer se při rozhodování opírá o své nadřízené a o formální pravidla
konzultativní styl vedení	direktivní styl vedení
ideální nadřízený je schopný a demokratický	ideální nadřízený je benevolentní autokrat – otec
není vhodné projevovat privilegia statutu	k vyššímu statutu patří privilegia
manuální práce je ceněna stejně jako práce v kanceláři	práce v kanceláři je nadřazena práci manuální

Tabulka 2: rozdíly národních kultur s vysokým a nízkým indexem vzdálenosti moci v organizačním prostředí

Pokud je PDI vysoký, považují se nadřízení a podřízení za sociálně nerovné⁵. Hierarchie moci je na této nerovnosti založena. Vznikají hierarchické organizační struktury. Naopak ve společnostech s nízkou PDI vznikají ploché organizační struktury, s minimem nadřízených pracovních funkcí⁶. Uvedené rozdíly mezi maximem a minimem jsou, jak uvádí Hofstede (Hofstede, Hofstede, 2006, s. 54) extrémní, kterých v čisté formě nedosahuje žádná ze společností. Jednotlivé póly se dají chápat jako typy, od kterých se skutečnost vždy více, či méně odchyluje.

⁵ Samotné označení kolegů zastávajících různé funkce v organizaci jako „nadřízení“ a „podřízení“ je prostředkem podpory nerovnosti na pracovišti.

⁶ Záleží ale také na předmětu podnikání organizace. Výrobní firmy budou mít téměř vždy strukturu více hierarchickou než například firmy poradenské.

4.1.2 FEMINITA A MASKULINITA

Tato dimenze rozlišuje feminní a maskulinní hodnotové zaměření společnosti. 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, jistotu zaměstnání a oblast žití. (Hofstede & Hofstede, 2006, s. 97). Definice této dimenze je následující:

„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).“ (Hofstede & Hofstede, 2006, s. 97)

Rozdíly preferencí v pracovním prostředí uvádí srovnávací tabulka obou pólů (Hofstede & Hofstede, 2006, s. 117, upraveno):

Feminní kultury	Maskulinní kultury
konflikty řeší hledáním kompromisu	konflikty řeší bojem
odměny jsou distribuovány rovnoměrně	odměny jsou distribuovány spravedlivě
preferance malých organizací	preferance velkých organizačních struktur
pracovat pro život	žít pro práci
volno je více než peníze	mít více peněz je lepší, než mít více volna
kariéra je vhodná pro ženy i muže	kariéru buduje především muž bez povinností, u žen je jednou z možností
více žen mezi specialisty	méně žen specialistek
humanizace práce na základě kontaktu a spolupráce	humanizace práce obohacením jejího obsahu
konkurenční výhoda ve službách a zemědělství	konkurenční výhoda v chemickém průmyslu a strojírenství

Tabulka 3: rozdíly národních kultur s vysokým a nízkým indexem maskulinity vs. feminity v organizačním prostředí

Znalost inklinace národní kultury k jednomu z pólů nám umožňuje vysvětlit si například markantní rozdíly v jednání jednotlivých kultur, a mimo jiné také usnadňuje orientaci ve vnímání potřeb pracovníků. Dle názoru autorky jsou feminní hodnoty v současnosti velmi vysoce ceněny a v maskulinních společnostech aktivně předkládány jako příklady dobré praxe. Množství publikací o osobním rozvoji, spokojenosti

na pracovišti, nebo o sloučení osobního a pracovního života proklamuje feminní hodnoty.

4.1.3 INDIVIDUALISMUS A KOLEKTIVISMUS

Dimenze Individualismus versus Kolektivismus je v Hofstedeho výzkumu definována následovně: „*Individualismus přísluší společnostem, 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 společnostem, 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.*“ (Hofstede & Hofstede, 2006, s. 66)

Dimenze je silně spjata jak s osobním životem (příkladem může být život v nukleárních rodinách typický pro individualistické společnosti a život v rozšířených rodinách, případně společenstvích, který je jedním z možných znaků kolektivistické společnosti), tak s životem pracovním. Následující tabulka uvádí rozdíly v přístupu k pracovnímu životu na obou pólech této dimenze (Hofstede & Hofstede, 2006, s. 86, upraveno).

Kolektivistická společnost	Individualistická společnost
změny zaměstnání nejsou časté	změny zaměstnání jsou časté
zaměstnanci jsou členy skupiny, sledují společné zájmy	zaměstnanci sledují zájmy zaměstnavatele v případě, že se shodují s jejich vlastními ekonomickými zájmy
při přijímání a povýšení zaměstnanců je brán ohled na skupinu	přijímání a povýšení zaměstnanců záleží na pravidlech a jejich schopnostech
řízení skupin	řízení jednotlivců
přímé hodnocení zaměstnancům ohrožuje harmonii	důležitá je otevřená zpětná vazba
se zákazníky je jednáno jednotlivě (partikularismus)	ke každému zákazníkovi je uplatňován stejný přístup (universalismus)
vztahy na pracovišti jsou důležitější než pracovní úkol	pracovní úkol je důležitější než vztahy

Tabulka 4: rozdíly národních kultur s vysokým a nízkým indexem individuality vs. collectivity v organizačním prostředí

Kolektivistické národní kultury preferují takové zaměstnání, ve kterém budou začleněni do kolektivu spolupracovníků. Velmi důležité jsou vztahy na pracovišti, a proto je míra fluktuace zaměstnanců nižší než v kulturách individualistických.

Manažer neřídí své jednotlivé podřízené, řídí jejich skupinu jako celek, protože pracovníci jsou natolik semknutí společnými zájmy, že je obtížné je od sebe oddělit. V takovémto případě může dojít k potížím při uvolňování, či povyšování zaměstnanců. Kolektivistické kultury tyto změny vnímají více, než společnosti individualistické, kde jsou pracovníci převážně samostatnými jednotkami, které výrazněji spojuje jen náplň jejich práce. V individualistické společnosti převažuje management jednotlivců, zásahy do kolektivu proto nemají takový vliv na spokojenost pracovníků jako v předchozím případě. Kolektivistické kultury jednají se svými zákazníky individuálně, ve smyslu „naš zákazník, náš pán“. Individualistické společnosti naopak uplatňují ke všem zákazníkům stejný, univerzální, přístup.

Vnímat rozdíly mezi kolektivistickými a individualistickými národními kulturami je tedy důležité, jak uvádíme výše, také pro vedení zaměstnanců, jehož součástí je jejich motivování, na které je práce zaměřena.

4.1.4 VYHÝBÁNÍ SE NEJISTOTĚ

Další z Hofstedeho dimenzí popisuje „*stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou, nebo neznámými situacemi.*“ (Hofstede & Hofstede, 2006, s. 131) Pohyb a rozhodování ve světě, ve kterém je díky tomu, že se velmi rychle mění, téměř nemožné mít o situaci úplné informace, je určitá míra nejistoty všudypřítomná. Index Uncertainty Avoidance (též vyhýbání se nejistotě, nebo UAI) popisuje, jak se jednotlivé národní kultury s tímto faktem vyrovnávají a nakolik se proti němu snaží bojovat.

Rozdíly mezi dvěma póly jsou uvedeny v tabulce (Hofstede, Hofstede, 2006, s. 174, upraveno):

Kultury se slabým vyhýbáním se nejistotě	Kultury se silným vyhýbáním se nejistotě
častější změna zaměstnavatele	delší setrvání u jednoho zaměstnavatele
čím méně pravidel, tím lépe	pravidla jsou zárukou bezpečí
tvrdá práce jen pokud je to nutné	vnitřní potřeba neustálého zaměstnání
čas slouží orientaci	čas jsou peníze
tolerance víceznačnosti a chaosu	potřeba preciznosti a formalizace
generalisté a zdravý rozum	experti a odborná řešení
důraz na akt rozhodování	důraz na obsah rozhodování
podnikatelé nejsou omezováni pravidly	podnikatelé jsou omezováni systémem pravidel
více registrovaných nových značek	méně registrovaných nových značek
méně OSVČ	více OSVČ
motivace výkonem, respektem, sounáležitostí	motivace jistotou, respektem a sounáležitostí

Tabulka 5: rozdíly národních kultur s vysokým a nízkým indexem vyhýbání se nejistotě v organizačním prostředí

Hofstede se ve svém rozdělení národních kultur částečně věnuje také pracovní motivaci. 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.

4.1.5 VOLNOST A OMEZOVÁNÍ

Dimenze Indulgence versus Restraint, v našem překladu volnost versus omezování, byla nalezena na základě Minkovy analýzy dat z World Values Survey (WVS) 93 zemí. V *Cultures and Organisations* (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) 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.*“ (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, s. 281)

Tato dimenze úzce souvisí s životním štěstím, kontrolou nad svým životem a důležitostí volného času. Nesouvisí však s majetkem, ale se schopností si život užít (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, s. 286).

V následující tabulce uvádíme přehled vybraných projevů národních kultur na pólech Indulgence a Restraint. V současnosti nemáme k dispozici vymezení projevů v pracovním prostředí, proto jsou v tabulce uvedeny obecné rozdíly mezi póly (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, upraveno):

Společnosti inklinující k pólu volnosti	Společnosti inklinující k pólu omezování
vyšší procento velmi šťastných lidí	nižší procento velmi šťastných lidí
pocit kontroly nad svým vlastním životem	pocit beznaděje
méně morální disciplíny	morální disciplína
více optimismu	více pesimismu
pozitivní postoj	cynismus
vyšší porodnost v zemích se vzdělanou populací	nižší porodnost v zemích se vzdělanou populací
úsměv je normou	úsměv je podezřelý
více konzumace nealkoholických nápojů a piva	více se konzumuje tvrdší alkohol
internetový kontakt s cizinci	méně kontaktu s cizinci

Tabulka 6: rozdíly národních kultur s vysokým a nízkým indexem indulgence vs. restraint

4.1.6 PRAGMATICKÝ VERSUS NORMATIVNÍ

Podle Hofstedeho centra vyjadřuje dimenze pragmatický vs. normativní způsob, jak jednotlivé národní kultury reagují na fakt, že valnou část světa kolem nás nelze vysvětlit. V normativně orientovaných národních kulturách se lidé snaží vysvětlit okolní dění do co nejvyšší míry. Hledají univerzální pravdu a prokazují velký respekt ke svým tradicím. Vykazují také relativně nízkou orientaci na dosahování okamžitých výsledků a nemají sklony k šetření. Naopak pragmaticky orientované národní kultury nemají takovou potřebu všechno objasňovat a vysvětlovat. Věří, že porozumět životu v celé jeho složitosti je nemožné. Cílem není život poznat, ale žít. Při hledání pravdy zohledňují pragmatické národní kultury nejen akt samotný, ale také situaci, kontext a čas. Tradice jsou snadno adaptovány na současné podmínky. Tyto národní kultury vykazují také silný sklon k šetření, hospodárnosti a vytrvalosti při dosahování výsledků (The Hofstede Center).

4.2. VLIV NÁRODNÍ KULTURY NA PRACOVNÍ MOTIVACI

Pracovní motivaci je nutné nahlížet v širších souvislostech. Zde se projevuje vliv národní kultury. Nakonečný (Nakonečný, 1992) uvádí, že pracovní motivace je výsledkem působení vnitřních a vnějších „*hnacích podmínek*“ (Nakonečný, 1992, s. 122). Nakonečný (Nakonečný, 1992), označuje výsledek tohoto působení jako motivační profil. Motivační profil je individuální, pro každého jedince specifický a v čase relativně stálý rys osobnosti (Nakonečný, 1992). Projevují se v něm také vyznávané hodnoty. Inklinace k určitým hodnotám, jak jsme již uvedli výše, činí rozdíl mezi národními kulturami (Hofstede, Hofstede, 2006). Z tohoto tvrzení vyvozujeme, že národní kultura má vliv na pracovní motivaci.

Téma rozpracovali Steers a Sanchez-Runde (Steers, Sanchez-Runde, 2002), kteří 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).

Podle Lévy-Leboyera (Lévy-Leboyer, 2011) má na pracovní motivaci vliv také manažer, či leader. Jeho chování a jednání je také ovlivněno národní kulturou. Což dokládá například Bakardzhieva ve své studii o chování manažerů (Bakardzhieva, 2012) a jejich podřízených 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.

Vzhledem k těmto poznatkům je vhodné v procesu pracovní motivace zohlednit národní kulturu pracovníků. Citlivý přístup k národně-kulturním odlišnostem je podle Livermorea (Livermore, 2011) předpokladem úspěchu v dnešním světě, kde již není důraz kladen na odbornost, nebo výši IQ. Kulturně inteligentní může napomoci také při budování organizační kultury, která je jedním z nejvíce atraktivních motivačních faktorů (PwC, 2013) pro mladé znalostní pracovníky.

V rámci případových studií uvádíme ve výzkumné části této práce charakteristiky národních kultur, ve kterých jsme realizovali sběr dat pro případové studie (viz cíl a metoda výzkumu).

5. SUMARIZACE POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

V této kapitole shrnujeme poznatky teoretické části, kde se věnujeme tématům znalostních pracovníků, pracovní motivace, generace Y a národní kultury. Poznatky teoretické části dále používáme v části výzkumné, kde v podobě případových studií uvádíme výsledky kvalitativního a kvantitativního šetření mezi respondenty ze sedmi národních kultur.

Geert Hofstede (Hofstede, Hofstede, 2006) uvádí, že na světě existuje více než dvě stě národních kultur. Každá z nich je specifická, což se projevuje také odlišnými preferencemi při výběru motivačních faktorů (Steers, Snachez-Runde, 2002). Národní kultury Hofstede charakterizuje v šesti dimenzích, jimiž jsou: vyhýbání se nejistotě, vzdálenost moci, feminita vs. maskulinita, vzdálenost moci, pragmatický vs. normativní a indulgence vs. omezování. Hofstedeho indexy národních kultur v těchto dimenzích dále používáme v případových studiích ve výzkumné části práce. Organizace v multikulturním světě zaměstnávají pracovníky z různých národních kultur, je pro ně proto nezbytné dbát na národně-kulturní odlišnosti. Specifickou skupinou na pracovišti jsou znalostní pracovníci (Drucker, 2012). Vzhled k tendenci k převaze práce znalostní nad manuální, se stávají nejcennějšími prvky organizace. Je však velmi obtížné je řídit. Jejich práce probíhá skrytě, hlavním pracovním nástrojem jsou myšlenky, které nelze kontrolovat a řídit manažerskými metodami. Podle Druckera (Drucker, 1954), je znalostní pracovník charakterizován tím, že má specifickou znalost, kterou v organizaci nikdo jiný nevládní a dokáže ji prakticky použít. Znalostní pracovníci jsou zaměřeni spíše na proces plnění daného úkolu než na jeho výsledek a to především proto, jak uvádí Ludmila Mládková (Mládková, 2008), že podstata jejich práce je nelineární a je méně viditelná než u pracovníků manuálních. Hlavní surovinou jejich práce je znalost a standard jejího užití si určují pracovníci sami. Jednou z efektivních metod práce s nimi, je pracovní motivace. Kolman uvádí, že „*motivací se míní to, co dává důvod k chování či k činům, něco co posiluje či podmiňuje čin, jeho druh a intenzitu.*“ (Kolman, Rymešová et al., 2012, s. 11). Vzhledem k tomu, že motivační profil pracovníka utváří jak vnější, tak vnitřní faktory (Nakonečný, 1992) mezi něž patří také hodnoty, je nezbytné k zaměstnancům přistupovat individuálně, brát ohled na jejich potřeby, národní kulturu i generační charakteristiky. Pro organizace je zajímavá generace Y, označována také Millennials, která právě vstupuje na trh práce. Kohorta čítá jedince narozené mezi lety 1982 a 1994 (Howe, Nader, 2008). Ve svém

pracovním chování i jednání se odlišuje od generací předchozích. Hlavními rysy generace Y jsou: práce se sociálními médii, život v rámci skupiny, komunikace, flexibilita, adaptabilita, kreativita a inovativní myšlení (Howe, Nader, 2008, McCrindle, Wolfinger, 2008). Díky této charakteristice a prodlužujícímu se trendu vzdělávání je mezi nimi velké množství znalostních pracovníků. Generace Y je však k práci motivována odlišnými faktory, než generace předchozí (PwC, 2011) a organizace by měly aktualizovat používané motivační přístupy.

Ve výzkumné části této práce uvádíme v podobě případových studií výsledky výzkumu motivačních preferencí mezi mladými potenciálními znalostními pracovníky ze sedmi národních kultur. Na základě poznatků Geerta Hofstedeho a námi provedeného výzkumu v případových studiích navrhneme aktualizace motivačních přístupů.

VÝZKUMNÁ ČÁST PRÁCE

Motivem výzkumné práce je identifikovaná potřeba změny motivačního systému určeného pro talentované pracovníky (Management Innovation Exchange: Hackathon 2.0). Inovaci motivačních přístupů nahlížíme prostřednictvím generačních a národně kulturních specifik. Ve výzkumné části hledáme nejvýznamnější motivační faktory platné pro respondenty 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 (strukturu dotazníku a strukturu řízených rozhovorů). Následně předkládáme pět případových studií z evropských národních kultur, v jejichž závěru navrhuje aktualizace motivačních přístupů pro jednotlivé skupiny respondentů. Dále doplňujeme poznatky z výzkumu ve dvou dalších národních kulturách, ve kterých proběhly obě části výzkumu, ale nebylo možné vytvořit plnohodnotné případové studie, a ve skupině vědců z Akademie Věd České republiky, která je v kvalitativní části kontrolní skupinou.

Data výzkumné části byla získána díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum udělený roku 2013 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Název grantu: Inovativní přístupy k motivaci mladých talentovaných znalostních pracovníků – kulturní odlišnosti, FF_2013_007.

6. CÍL A METODA VÝZKUMU

Cílem výzkumu je stanovení nejvýznamnějších motivačních faktorů pro talentované pracovníky generace Y, kteří právě vstupují na trh práce, s ohledem na vliv národní kultury na tuto oblast, a na základě zjištěných informací navržení aktualizace stávajících motivačních přístupů pro práci s touto kohortou.

Výzkum byl realizován s pomocí kvantitativních a kvalitativních výzkumných metod. V případě kvantitativního přístupu se jedná o použití dotazníku, který jsme distribuovali ve fyzické podobě pro potřeby pre-testu (realizován v české národní kultuře) a v podobě elektronické při použití nástroje google forms pro vlastní sběr dat. Vlastní dotazník je uveden jako příloha této práce. Následuje představení jeho struktury, poté je uvedena struktura a provedení řízených rozhovorů, které představují kvalitativní část výzkumu.

Realizace výzkumu proběhla v sedmi národních kulturách – belgické, české, polské, portugalské, rakouské, rumunské a slovenské. Výběr národních kultur umožňuje zpracování případových studií platný pro vzorek respondentů z hispánské, germánské, slovanské a románské větve národních kultur v Evropě.

7. SOUBOR RESPONDENTŮ

V této kapitole uvádíme v této kapitole charakteristiku souborů respondentů dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Vzorčky respondentů jsou od sebe odděleny, protože díky anonymitě dotazníkového šetření není možné ověřit, zda respondenti kvalitativní části jsou zároveň respondenty části kvantitativní. V případových studiích jsou odděleny části kvantitativního a kvalitativního šetření. Společná národní kultura a generace respondentů nám však dovoluje stanovit závěry pro celý vzorek.

7.1 SOUBOR RESPONDENTŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 241 respondentů, z nichž vybíráme 215 respondentů ze sedmi národních kultur, belgické, české, rakouské, rumunské, polské, portugalské a slovenské. U dvaceti šesti respondentů nemůžeme s jistotou potvrdit příslušnost k uvedeným národním kulturám. Jedná se o tyto případy:

- Jiná národnost,
- Žije v jiné zemi, než udává národnost,
- Hlásí se k jiné národní kultuře.

Vzhledem k nízkému počtu respondentů hlásících se k belgické (2 respondenti) a rumunské národní kultuře (taktéž), pracujeme v kvantitativní části pouze se skupinami hlásícími se k pěti národním kulturám.

počet respondentů kvantitativní části výzkumu dle národních kultur			
Národní kultura	počet respondentů celkem	počet vyloučených respondentů	počet respondentů výzkumu
belgická	2	2	0
česká	96	1	95
rakouská	13	4	9
rumunská	2	2	0
polská	20	2	18
portugalská	79	9	70
slovenská	29	9	20
celkem	241	29	212

Tabulka 7: počet respondentů kvantitativní části výzkumu dle národních kultur

Všichni respondenti výzkumné části práce jsou zástupci generace Y. Dle pojetí Howe a Strausse (Howe, Strauss, 1991), které jsme zvolili za výchozí, jsou tedy narozeni mezi lety 1982 a 1994.

7.2.SOUBOR RESPONDENTŮ ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ

Řízené rozhovory jsme realizovali v prostředí sedmi uvedených národních kultur. Celkově jsme vedli 11 řízených rozhovorů, 10 se studenty vysokých škol, jeden s mladými vědci z akademie věd ČR. Všichni účastníci řízených rozhovorů jsou zástupci generace Y. V následující tabulce uvádíme počty, národní kulturu a instituci, ve které jsme realizovali kvalitativní část sběru dat.

soubor respondentů řízených rozhovorů						
NK	účastník ů	skupin	instituce	jazyk	datum	specifika
belgická	2	2	ULIB	Čj	27.11.2013	kulturní diverzita
	12			Fj	28.11.2013	
česká	14	2	AIIESEC OL	Čj	6.5.2013	AIIESEC
	19		UPOL	Čj	22.4.2013	-
rakouská	16	1	AIIESEC WU	Aj	23.6.2013	AIIESEC
rumunská	18	1	UNT	Aj	18.11.2013	neochota, jazyková bariéra, nezařazena.
polská	26	1	UO	Aj	15.10.2013	-
portugalská	89	3	IPS	Aj	7.11.2013	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

Tabulka 8: soubor respondentů kvalitativní části výzkumu

Rozhovory v belgické národní kultuře byly umožněny díky spolupráci s katedrou slavistiky, sekcí bohemistiky na Université Libre de Bruxelles (ULB). Rozhovorů se zúčastnilo celkem 14 studentů. Rozhovory byly vedeny v češtině a francouzštině v závislosti na přání partnerské univerzity. V belgické národní kultuře

jsme nezaznamenali vliv jazykové bariéry. Specifikem rozhovorů v tomto případě je kulturní různorodost účastníků výzkumu. Alespoň jeden z rodičů většiny dotazovaných není Belgičan. Rozhovor byl veden v Bruselu, „hlavním městě Evropy“, ve kterém jsme národně-kulturní pestrost předpokládali. Výpovědi získané v Belgii proto mají silnou vypovídací hodnotu o soužití kultur v mezinárodních organizacích.

V české národní kultuře jsme realizovali dva rozhovory na půdě Univerzity Palackého v Olomouci, jednou skupinou byli studenti předmětu „Řízení lidských zdrojů v interkulturním prostředí“ vyučovaný na katedře aplikované ekonomie (19 studentů), druhou skupinou, která velmi aktivně komunikovala, členové studentské organizace AIESEC Olomouc (14 studentů).

Třetí rozhovor vedený v prostředí české národní kultury byl realizován ve spolupráci s vědci z Akademie Věd České republiky z různých národních kultur. Rozhovor s touto skupinou byl realizován za účelem porovnání výpovědí znalostních pracovníků pohybujících se v mezinárodním prostředí s výpověďmi potenciálních znalostních pracovníků (studentů VŠ) oslovených v prostředí jejich domácí kultury. Účastníky rozhovoru byli 2 Indové, 1 Češka, 1 Italka a 1 Polák.

V rakouské národní kultuře jsme navázali spolupráci se studentskou organizací AIESEC působící při univerzitě Wirtschaftsuniversität Wien. Rozhovoru se zúčastnilo 16 osob. Při tomto rozhovoru jsme vzhledem k výborné znalosti anglického jazyka ze strany účastníků nezaznamenali jazykovou bariéru.

Řízeného rozhovoru v rumunské národní kultuře se zúčastnilo 18 studentů soukromé univerzity Universitat Nicolae Titulescu v Bukurešti. Reálně se rozhovoru účastnily 2 osoby. Při tomto rozhovoru jsme zaznamenali velmi výraznou jazykovou bariéru, neochotu ke spolupráci ze strany studentů⁷. Neochota ke spolupráci, plně založená na dobrovolnosti se projevila také při vyplňování dotazníků. Z tohoto důvodu nebylo možné v práci uvést případovou studii z rumunské národní kultury.

V polské národní kultuře jsme vedli jeden řízený rozhovor se studenty Psychologie na Uniwersytet Opolski. Rozhovoru se zúčastnilo 26 osob a sběr dat kvalitativní povahy proběhl bez jakýchkoliv zvláštností. Studenti psychologie komunikovali aktivně.

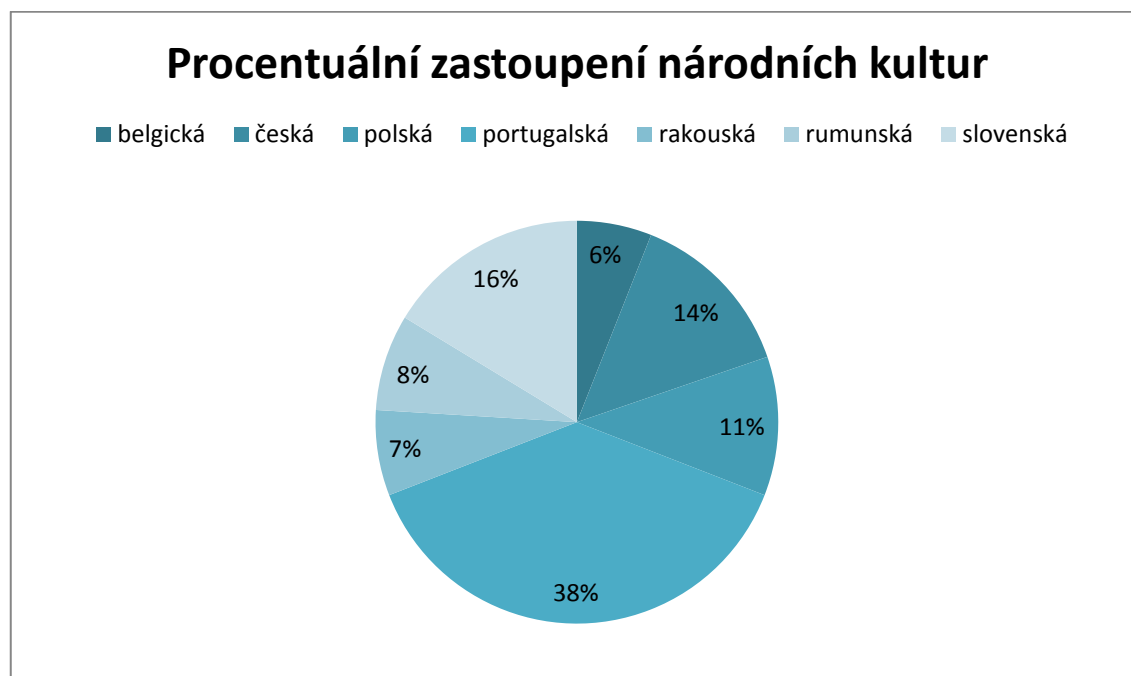
Portugalská partnerská instituce - Instituto Politécnico de Santarém, byla při realizaci výzkumu velice nápomocná. Umožnila nám vést rozhovory se třemi skupinami

⁷ Ze strany partnerské univerzity Nicolae Titulescu byla ochota ke spolupráci naopak velmi vysoká.

studentů oboru řízení a administrativy. Celkem se do kvalitativní části výzkumu zapojilo 89 osob. Limitem těchto rozhovorů je jazyková vybavenost portugalských studentů. Pro snazší překonání jazykové bariéry jsme využili nabízené pomoci místní vyučující. Díky jejímu překladu z/do portugalského bylo studentům umožněno aktivní zapojení do diskuze.

Slovenská národní kultura je reprezentována studenty Křesťanské Univerzity v Popradu. Rozhovorů, vedených v českém jazyce, se zúčastnilo 38 studentů oboru management.

V grafu uvádíme procentuální zastoupení národních kultur v řízených rozhovorech:



Graf 1: procentuální zastoupení národních kultur v řízených rozhovorech

Rozhovory s největším počtem účastníků jsme realizovali v Portugalsku. Zastoupení této n.k. je 38 %. Druhou nejpočetnější je slovenská n.k. již je v kvalitativní části výzkumu 16 %. Následuje česká, 14 % a polská 11 % národní kultura. V grafu uvádíme také 8 % Rumunů. Řízeného rozhovoru se fyzicky účastnili, ale vzhledem k jejich pasivitě není rozhovor do výzkumné části zařazen. Ve výzkumu je zařazeno také 7 % respondentů z Rakouska a 6 % respondentů z prostředí belgické národní kultury.

8. STRUKTURA A DISTRIBUCE DOTAZNÍKU

V této podkapitole je představena struktura dotazníku distribuovaného respondentům v průběhu akademického roku 2013/2014 v první fázi jako pre-test, poté prostřednictvím google forms za účelem sběru kvantitativních dat. Samotný dotazník je poté uveden jako příloha této práce.

8.1. MOTIVAČNÍ FAKTORY A JEJICH VAZBY NA DIMENZE NÁRODNÍ KULTURY

Při výběru motivačních faktorů v dotazníku vycházíme z Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace (Herzberg, Mausner & Bloch, 2011) kombinované s výsledky výzkumu PwC 2011 (PwC, 2011) a z dříve provedených studií (Kukelková, 2012). Uvedené motivační faktory se, s výjimkou MF11 a MF12, řadí k nejvíce motivujícím faktorům pro mladé pracovníky. Na faktorech s prokázaným pozitivním vlivem na pracovní motivaci sledujeme, nakolik jsou pro jednotlivé národní kultury významné. Zastoupeny jsou všechny dimenze národních kultur dle přístupu Geerta Hofstedeho (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). MF11 a MF12 nevycházejí z uvedených zdrojů (PwC, Herzberg) a byly doplněny proto, aby bylo možné sledovat preference národních kultur také v dimenzi Pragmatic versus Normative. Respondenti v dotazníku hodnotili na škále 0 – 10 velikost vlivu motivačního faktoru na jejich pracovní motivaci. Nula znamená, že motivační faktor nemá žádný vliv na pracovní motivaci, deset, že má stoprocentní pozitivní vliv na pracovní motivaci respondenta.

Jednotlivé motivační faktory můžeme k dimenzím národních kultur přiřadit následovně:

Dimenze GH	Motivační faktory předložené respondentům
Masculinity vs. Femininity (MAS)	MF1 Zajímavá náplň práce, MF4 Možnost profesního rozvoje, MF5 Možnost kariérního postupu, MF6 Pracovní prostředí, MF8 Atmosféra na pracovišti, MF13 Neformální, bezprostřední ocenění ze strany vedoucího, MF18 Systém hmotných nepeněžních benefitů
Pragmatic vs. Normative (PRA)	MF11 Práce, ve které je ihned vidět výsledek, MF12 Dlouhodobější práce, jejíž výstupy nejsou bezprostředně patrné, MF16 Možnost při práci využívat moderní technologie
Power Distance (PDI)	MF3 Odpovědnost za svá rozhodnutí, MF7 Flexibilní pracovní režimy, MF9 Leader ve vedení
Uncertainty Avoidance (UAI)	MF14 Přesně vím, co se ode mě v práci očekává, MF17 Mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci, MF23 Možnost výjezdu na mezinárodní stáž, MF24 Práce v oboru, který studuji
Indulgence vs. Restraint (IVR)	MF2 Možnost být kreativní, MF20 Práce na jedinečných, obtížných úkolech, MF21 Práce s odborníky v oboru
Individuality vs. Colectivity (IDV)	MF10 Autonomie při výkonu práce, MF15 Práce s kolegy z jiných kultur, MF19 Práce v týmech, MF22 Možnost při práci využívat jazyky.

Tabulka 9: motivační faktory uvedené v dotazníku

Přiřazení motivačních faktorů k dimenzím národní kultury vychází z charakteristik dimenzí. Je možné přiřadit jeden motivační faktor k více dimenzím. V tomto případě bylo rozhodnuto na základě vlastního úsudku autorky.

Dimenze MAS je zastoupena více motivačními faktory. Důvodem je viditelnost projevů této dimenze. Maskulinita či feminita národní kultury je identifikovatelná krátkým pozorováním.

V dimenzi PRA podle Hofstedeho výzkumu určujeme, zda je národní kultura orientovaná na krátkodobé, či dlouhodobé cíle. Zahrnujeme také MF16, možnost při práci využívat moderní technologie. MF16 umožňuje zrychlit a zefektivnit pracovní proces tak, aby bylo možné prezentovat výsledky práce velmi rychle.

Dimenze PDI určuje, jak se dané národní kultury vyrovnávají s nerovnoměrným rozvrstvením moci ve společnosti. Skupiny respondentů z národních kultur s nízkým indexem PDI budou podle našich předpokladů motivovány k práci motivačními faktory souvisejícími s odpovědností a autonomií.

Vyhýbání se nejistotě, které popisuje dimenze UAI souvisí s eliminováním neznámého rizika na jednom pólu a s otevřeným přístupem ke všemu novému a neznámému na pólu druhém. Pro národní kultury s nízkým skórem v této dimenzi bude podle našich předpokladů motivující MF23. Pro kultury s vysokým indexem UAI, pro které budou naopak více motivující faktory související s bezpečím a jistotou, tedy MF14, MF17 a MF24.

Indulgence vs. Restraint (IVR) je dimenze národní kultury, která vyjadřuje, jak se společnost staví vůči jedinci. V indulgentní společnosti, kde je jedinec relativně svobodný, se upřednostňují zájmy jednotlivce před zájmy skupiny a aktivity vedou k radostné, kreativní atmosféře. Z charakteristiky dimenze IVR vyvozujeme, že respondenti z kultur s vysokým indexem IVR budou motivováni MF2, možnost být kreativní, a MF20, práce na jedinečných, obtížných úkolech. V kulturách s nízkým skórem v dimenzi IVR, předpokládáme, že pro její zástupce v případových studiích bude naopak více motivující MF21, práce s odborníky v oboru.

Dimenze IDV se v národních kulturách projevuje mimo jiné schopností a ochotou spolupráce. Kolektivně zaměřené národní kultury rády pracují v týmu, a proto předpokládáme, že pro respondenty, kteří se k daným kulturám hlásí, budou motivující faktory MF15, práce s kolegy z jiných kultur, a MF19, práce v týmech. U respondentů z individualistických národních kultur předpokládáme preferenci MF10, autonomie při výkonu práce. MF24, možnost využívat při práci jazyky je podle našich předpokladů přibližně stejně motivující. Záleží totiž na konkrétní práci a způsobu využití jazyka, například pro potenciální překladatelky z individualistické národní kultury (v rámci případových studií z belgické národní kultury) je možnost využívání cizího jazyka nezbytným předpokladem práce a bude tedy vysoce motivující.

8.2. VÝBĚR TVRZENÍ A JEJICH PROVÁZANOST

Tvrzení uvedená v dotazníku umožňují lépe charakterizovat skupiny potenciálních znalostních pracovníků z jednotlivých národních kultur. Opět mají vazbu na dimenze národní kultury G. Hofstede, ale již není cílem je rozřazovat. Tvrzení jsou mezi sebou provázána v následujících okruzích:

okruh	Název okruhu	Tvrzení předložená respondentům
okruh 1	Práce v mezinárodním prostředí	T1 Chci se účastnit mezinárodních projektů, T2 Nedělá mi problém přestěhovat se za prací do jiné země, T5 Chci jezdit na zahraniční pracovní cesty, T7 Rád/a komunikuji v cizím jazyce, T14 Je pro mě důležitá diverzita na pracovišti
okruh 2	Vzdělávání a rozvoj	T8 Chci se celý život vzdělávat, T15 Mám touhu po rozvoji a vzdělávání, T3 Kariéra je pro mne důležitá
okruh 3	Pracovní chování	T4 Dokážu pracovat pod tlakem, T6 Zvládám několik úkolů najednou, T11 Práce je/bude významnou součástí mého života, T12 Nehledám práci, hledám poslání, T18 Jsem ochoten pracovat na úkor svého volného času, abych dokončil svou práci
okruh 4	Osobnostní charakteristiky	T9 Stanovuji si ambiciózní cíle, T13 Buduji si svou osobní značku, T17 Prostřednictvím práce realizuji také své osobní cíle, T19 Pokud mě práce baví, nedívám se na čas
okruh 5	Organizační kultura	T10 Je pro mne důležitá organizační kultura, T16 Je pro mne důležitá společenská odpovědnost firem

Tabulka 10: tvrzení uvedená v dotazníku

Tvrzení v rámci každého jednoho okruhu vytváří opět propojený systém, se kterým je dále pracováno (viz případové studie). Jednotlivé okruhy ale nelze považovat za uzavřené jednotky, existují mezi nimi důležité vazby. Příkladem je vliv organizační kultury na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, který se projevuje mimo jiné také nabídkou vzdělávacích akcí, nebo počtem nadstandardně nabízených hodin vzdělávání. Organizační kulturu ovlivňuje také okruh 1, práce v mezinárodním prostředí. Každá z národních kultur přítomných v organizaci přináší na pracoviště specifika svého socio-kulturního bohatství (v pojetí Bourdieu kulturního kapitálu) a ovlivňuje tedy vztahy na pracovišti, způsob konání práce i samotné hodnoty a normy organizace (Dopita, 2007).

Souhlas s tvrzeními označovali respondenti dotazníku na škále 1-6, kde jedna znamená zcela nesouhlasím a šest, naprosto souhlasím. V jednotlivých případových studiích uvádíme průměry těchto hodnot a směrodatné odchylky, s jejichž pomocí určujeme, nakolik se skupina respondentů ve svém souhlasu/nesouhlasu shoduje.

9. STRUKTURA A VEDENÍ ŘÍZENÝCH ROZHovorŮ

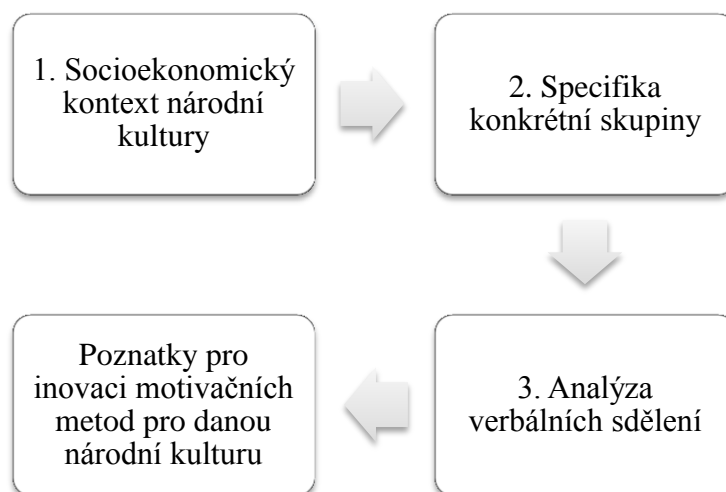
Sběr dat pro výzkumnou část probíhal kromě kvantitativní, dotazníkové, také metodou řízeného rozhovoru, tedy kvalitativní. Celkem bylo provedeno 11 rozhovorů, 10 z nich s respondenty z řad studentů univerzit z vybraných národních kultur (belgická, česká, rakouská, rumunská, polská, portugalská, slovenská) 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.

Skupina respondentů byla seznámena s probíhajícím výzkumem a jeho významem během prezentace. Délka prezentace se lišila na základě času, který byl pro rozhovor vymezen. V portugalské národní kultuře například proběhla ve dvou skupinách v krátké formě, ve skupině třetí jsme na žádost univerzity realizovali prezentaci hodinovou. Po seznámení respondentů s výzkumným záměrem a k němu se vážící teorií následoval samotný řízený rozhovor, v angličtině, francouzštině, nebo češtině. Základní struktura řízeného rozhovoru obsahovala 13 otázek, jejich výčet je uveden jako příloha této práce.

V řízených rozhovorech jsme sledovali, jaké jsou představy mladých potenciálních znalostních pracovníků o budoucnosti, jaká práce a jaký zaměstnavatel je pro ně atraktivní, jak by mělo podle jejich představ vypadat pracovní prostředí.

Sledovali jsme také motivační faktory, či význam složek pracovního výkonu „umět, chtít moci“ Zajímavou oblastí byl vliv autonomie na motivaci k práci, orientace na výkon, či preference typu organizační kultury. Dotazovali jsme se také na mobilitu a motivaci k ní, vnímání výzev. Při práci s poznatky z řízených rozhovorů používáme konverzační analýzu zasazenou do socioekonomického kontextu.

Při práci s daty získanými pomocí řízených rozhovorů používáme analytickou metodu zasazenou do socioekonomického kontextu. Schematicky je postup získání poznatků možné znázornit následovně:



Obrázek 3: postup práce s daty z řízených rozhovorů

Před uvedením případových studií realizovaných mezi respondenty ze sedmi národních kultur vymezujeme kategorie analýzy verbálního projevu. Jsou jimi následující:

- K1 Představa ideálního zaměstnavatele a zaměstnání
- K2 Rozhodovací pravomoc a autonomie
- K3 Profesní a osobní rozvoj
- K4 Nejvýznamnější motivační faktory
- K5 Pracovní prostředí
- K6 Organizační kultura
- K7 Mobilita
- K8 Odměňování
- K9 Vnímání výzev
- K10 Chtít, umět, moci

Socioekonomické charakteristiky uvedených národních kultur mají stručný charakter. Cílem jejich uvedení je poskytnout kontext – sociální a ekonomickou situaci, která má vliv na výpovědi účastníků rozhovorů. Uvádíme vybrané aspekty ekonomického a sociálního stavu společnosti dané národní kultury. Informace o jednotlivých zemích čerpáme z portálu BusinessInfo, který je oficiálním portálem ministerstva průmyslu a obchodu (BusinessInfo, 2013). Informace o České republice

jsou čerpány z portálu pro regionální rozvoj (Garep, 2010), BusinessInfo charakteristiku ČR neuvádí.

Vymezení obou skupin respondentů, jak kvalitativní, tak kvantitativní části a uvedení nástrojů pro sběr dat nám nyní dovoluje přejít k analýze získaných dat. Výsledky uvádíme v podobě případových studií platných pro respondenty pěti národních kultur. V případě belgické národní kultury uvádíme vzhledem k nízkému počtu respondentů dotazníkového šetření pouze výsledky rozhovorů. Rumunská národní kultura byla při tvorbě případových studií vynechána, neboť příliš malý počet respondentů jak kvantitativní (2), tak kvalitativní (2) části výzkumu nedovoluje práci s tímto vzorkem. Bližší vysvětlení je uvedeno v kapitole 10.6. V případových studiích se zaměřujeme na nalezení faktorů, které pomohou inovovat současné motivační přístupy. Potenciál souboru dat je však rozsáhlejší, než s jakým zde pracujeme a jeho plné využití je námětem pro další práce.

10. PŘÍPADOVÉ STUDIE

Výsledky dotazníkového šetření a řízených rozhovorů uvádíme v podobě případových studií. Struktura případových studií je následující:

- charakteristika národní kultury, ke které se respondenti hlásí dle výzkumu Geerta Hofstedeho,
- výsledky analýzy dotazníkového šetření
- výsledky konverzační analýzy
- vyvození závěrů případové studie
- návrh aktualizace současných motivačních přístupů pro skupinu respondentů.

V případě pěti národních kultur, české, polské, portugalské, rakouské a slovenské, postupujeme díky množství nasbíraných dat dle uvedených bodů. Respondenti belgické a rumunské národní kultury se dotazníkového šetření zúčastnili jen ve velmi malém počtu, poznatky z výzkumu v těchto kulturách prezentujeme v samostatné podkapitole. Uvedeny jsou také výsledky analýzy rozhovoru s multikulturní skupinou vědců z AV ČR.

10.1. PŘÍPADOVÁ STUDIE V ČESKÉ NÁRODNÍ KULTUŘE

Jednou z kultur, ve kterých provádíme výzkum, je také česká národní kultura. V případové studii stanovujeme nejvýznamnější motivátory pro práci se skupinou respondentů, která čítá 95 respondentů dotazníku a 33 respondentů řízeného rozhovoru. V první části případové studie krátce představujeme skóry české národní kultury v dimenzích dle výzkumu Geerta Hofstedeho. Následně uvádíme výsledky analýzy dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. V závěru případové studie v rámci návrhu inovace motivačních přístupů ověřujeme, zda má skór v Hofstedeho dimenzích vliv v této skupině na výběr motivačních faktorů.

Česká národní kultura ve výzkumu Geerta Hofstedeho: Hofstede popisuje českou národní kulturu jako společnost s vysokým indexem Uncertainty Avoidance (UAI 74) a vysokou mírou normativity (PRA 70). Podle těchto skórů 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 skóru dosahuje česká n.k. v indexu Indulgence vs. Restraint (IVR 29) a řadíme ji tedy mezi restriktivní společnosti, s vysokou morální disciplínou (Hofstede, 2006, The Hofstede Centre). V tabulce uvádíme přehled skóru pro českou národní kulturu:

Skóry české národní kultury v dimenzích G.Hofstedeho						
dimenze	IDV	IVR	MAS	PDI	UAI	PRA
skór	58	29	57	57	74	70

Tabulka 11: skóry české národní kultury v dimenzích G. Hofstedeho

Pro správnou interpretaci výsledků řízených rozhovorů a dotazníkového šetření je nezbytné uvést také socioekonomický kontext skupiny respondentů, který částečně podmiňuje výše uvedené výsledky v Hofstedeho dimenzích.

Socioekonomický kontext: Česká republika je specifická svou stále znatelnou vazbou k dřívějšímu režimu, který byl na jednu stranu omezující, ale na druhou stranu poskytoval sociální jistoty. Přejít 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. 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%. (Garep, 2010).

Poznatky z dotazníkového šetření: K charakteristice respondentů dotazníkového šetření přispívá také souhlas skupiny s tvrzeními v následující tabulce. Respondenti označili na škále 1- 6 míru svého souhlasu podle následujících instrukcí: 1 = zcela nesouhlasím, 6 = naprosto souhlasím. Pro vyhodnocení odpovědí jsme

stanovili směrodatnou odchylku, která určuje, nakolik se odpovědi respondentů shodují. Hodnoty vyjadřující největší shodu (menší než 1,3) jsou označeny šedou barvou. Maximální hodnotou souhlasu je 6,00. Tvrzení, se kterými se respondenti ztotožňují nejvíce (souhlas s tvrzením větší než 5,00 včetně) jsou označena šedou barvou.

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

Tabulka 12: velikost souhlasu respondentů z české národní kultury s tvrzeními v dotazníku

Uvádíme všechna tvrzení, neboť mají význam pro charakteristiku skupiny. Vzhledem k četnosti nízkých směrodatných odchylek se jedná o poměrně homogenní skupinu respondentů. Čeští respondenti souhlasí především s tím, že když je práce baví, nedívají se na čas (T19). Chtějí jezdit na pracovní cesty (T5) a dále mají touhu po rozvoji a vzdělávání (T15). Souhlas s těmito tvrzeními se promítá také v odpovědích respondentů kvalitativní části výzkumu (viz níže).

Pokud zohledníme výše uvedené podmiňující faktory, pak můžeme interpretovat v tabulce uvedené výsledky při výběru motivačních faktorů. Respondenti na škále 0-10 vyznačili vliv motivačního faktoru na svou pracovní motivaci. Hodnota 10 znamená, že motivační faktor má stoprocentní pozitivní vliv na pracovní motivaci, hodnota 0, vyjadřuje, že MF nemá žádný vliv na pracovní motivaci respondentů. Vyhodnocení jsme provedli průměrem získaných hodnot. Směrodatná odchylka poté určuje, nakolik se respondenti ve svých odpovědích shodovali. Nejnížší směrodatné odchylky jsou opět označeny šedou barvou (do 1,50 včetně). Maximální hodnotou je 10,00. Uvádíme pouze motivační faktory s největším vlivem (hodnota vyšší než 8,00 včetně). Zajímavé je, že se skupina respondentů shodla nejlépe při výběru nejvýznamnějších motivačních faktorů.

nejdůležitější motivační faktory pro českou skupinu respondentů			
dotazníkové šetření v české národní kultuře			
počet respondentů: 95			
Motivační faktory	pořadí	průměr	smodch
MF1 Zajímavá náplň práce	1	9,30	1,03
MF4 Možnost profesního rozvoje	3	8,83	1,37
MF5 Možnost kariérního postupu	4	8,60	1,53
MF6 Pracovní prostředí	5	8,51	1,58
MF8 Atmosféra na pracovišti	2	8,91	1,37
MF9 Leader ve vedení	6	8,19	2,16
MF17 Mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci	7	8,12	2,06
MF21 Práce s odborníky v oboru	8	8,01	1,93

Tabulka 13: nejdůležitější motivační faktory pro českou skupinu respondentů

Nejvýznamnějšími motivačními faktory pro skupinu respondentů z české národní kultury jsou tedy: zajímavá náplň práce, atmosféra na pracovišti, možnost profesního rozvoje, možnost kariérního postupu, pracovní prostředí, leader ve vedení, mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci a práce s odborníky v oboru.

Výsledky řízených rozhovorů: V české národní kultuře jsme realizovali dva řízené rozhovory. Jeden se skupinou studentů předmětu lidské zdroje v interkulturním prostředí z různých oborů (S 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 S LKI odpovídala

na otázky jen po jmenovitém vyzvání. Faktorem zde může být také přítomnost vyučující předmětu, případně nátlak k účasti (rozhovor byl veden v rámci výukové jednotky). Respondenti z AO byli ve svém projevu strukturovaní, dokázali specifikovat své preference a byli velmi energičtí. V tabulce 14 prezentujeme souhrnné poznatky z rozhovorů:

Analýza rozhovorů v české národní kultuře	
kategorie analýzy verbálního projevu	souhrnné poznatky z rozhovorů
představa ideálního zaměstnavatele a zaměstnání	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	kolektiv je velmi důležitý
	zapadnout
rozhodovací pravomoci a autonomie	autonomie při výkonu práce je jedním z nejdůležitějších faktorů při výběru zaměstnavatele
profesní a osobní rozvoj	vzájemná souvislost, nelze je oddělit
	podpora osobního rozvoje
	na začátku kariéry preference profesního rozvoje
nejvýznamnější motivační faktory	motivace musí, proběhnou tak, aby o ní pracovník nevěděl
	náplň práce, kolektiv, možnost karierního 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	kombinace open-space a uzavřené kanceláře
	více míst, kde je možné pracovat
	možnost vzdálit se z pracoviště
	nalezení klidného místa na práci
	možností je také práce z domova
organizační kultura	hodnoty organizace v souladu s hodnotami pracovníků
	možnost profesního a karierního růstu

	důraz na smysl práce
	respekt k názorům zaměstnanců
	musí být vtahující
	nesmí být vytvářena shora
mobilita	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	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 výši nákladů
vnímání výzev	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	osobní vlastnosti a motivace pracovníků jsou důležitější než jejich znalosti
	zaměstnavatelé jsou schopni nabídnout: své vlastnosti, povahu, odvalu, 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
neverbální kontext	velmi dynamické odpovědi
	odlišnosti AIESEC a běžných studentů
	dravost, touha po kariéře
	pracovní a osobní život se prolínají

Tabulka 14: analýza řízených rozhovorů v české národní kultuře

Vyvození závěrů případové studie: Skupina respondentů z české národní kultury je flexibilní, uvádí, že chce jezdit na zahraniční pracovní cesty a flexibilitu očekává také od svého zaměstnavatele například v podobě umožnění pružných pracovních režimů. Má touhu po vzdělání a rozvoji. Možnost profesního rozvoje je jedním z nejvíce motivujících faktorů (MF4 8,83). Na začátku své kariéry by se respondenti rádi soustředili právě na něj. Přitom uvádí, že osobní a profesní rozvoj nelze oddělit a tak je profesní růst bude stimulovat také v osobní rovině.

Pokud tuto skupinu práce baví, nedívá se na čas. Nejvíce motivujícími faktory pro tuto skupinu jsou podle našeho výzkumu zajímavá náplň práce (MF1 9,30), atmosféra na pracovišti (MF8 8,91). Velmi důležité je zapadnout do kolektivu spolupracovníků. Významná je již zmiňovaná možnost profesního rozvoje (MF4 8,83). K profesnímu rozvoji se váže také možnost karierního postupu (MF5 8,60). Tato možnost by měla být zapracována do organizační kultury. Významným motivačním faktorem je pracovní prostředí. Respondenti preferují kombinaci open-space a soukromé kanceláře proto, aby si mohli zvolit, kde chtějí pracovat. Dobrou organizaci práce zajišťuje v ideálním případě Leader, jehož působení je samo o sobě pro respondenty motivující (MF9 8,19). Význam má také udělení finanční odměny (MF17 8,12), zajímavé je, že ji respondenti řadí až na sedmou pozici ve svých preferencích. Pro respondenty z české n.k. je motivující také možnost práce s odborníky v oboru (MF 8,01).

V těchto preferencích nalézáme shody s výzkumem Geerta Hofstedeho. Pragmaticnost české národní kultury (PRA 70) se projevuje v odpovědích respondentů řízeného rozhovoru v kategorii nejvýznamnější motivační faktory a také pracovní prostředí. Studenti zvažují při odpovědi více variant. Souvislost je patrná také u dimenze Uncertainty Avoidance (UAI 74) a přisouzením vysoké důležitosti motivačnímu faktoru možnost práce s odborníky v oboru (MF 8,01). Skupina preferuje flexibilní pracovní režimy a možnost samostatné práce, což by podle našich předpokladů mělo poukazovat na vyšší index IDV. V Hofstedeho výzkumu však v této dimenzi česká národní kultura skóruje jen ve výši 58 IDV. Skupina respondentů preferuje motivační faktory MF1,4,5,6,8, které jsou zařazeny do dimenze MAS jako feminní. Česká národní kultura dosahuje v této dimenzi průměrného indexu (MAS 57). Souvislost mezi vyšší indexů v dimenzích národní kultury a preferencí motivačních faktorů není možné v této případové studii ověřit, současné výsledky jsou námětem pro další výzkum.

Návrh aktualizace motivačních přístupů: Z případové studie je patrné, že hlavními znaky této skupiny respondentů jsou flexibilita, autonomie, adaptabilita a otevřenost. Velmi vhodným přístupem k pracovní motivaci se nám v tomto případě jeví Job Design Model Hackmana a Oldhama, který pracovníkům dovolí obohatit náplň pracovního dne tak, aby práce korespondovala s výše uvedenými preferencemi. Zajímavou možností pro českou skupinu respondentů by podle našeho názoru mohl

být také nový přístup s názvem Self-Build Job Roles⁸. Jedním z konkrétních doporučení pro navýšení pracovní motivace této skupiny může být motivování prostřednictvím rozvoje, například mentoringem.

10.2. PŘÍPADOVÁ STUDIE V POLSKÉ NÁRODNÍ KULTUŘE

Výzkum jsme realizovali také v polské národní kultuře. Kvantitativní částí se zúčastnilo 18 respondentů, v části kvalitativní jsme vedli rozhovor s 26 respondenty. Ve všech uvedených případových studiích postupujeme konzistentně, jako první tedy uvádíme charakteristiku národní kultury dle výzkumu Geerta Hofstedeho.

Polská národní kultura ve výzkumu Geerta Hofstedeho: V tabulce prezentujeme skóry, jakých dosáhla polská národní kultura v jednotlivých dimenzích Hofstedeho výzkumu:

Skóry polské národní kultury v dimenzích G. Hofstedeho						
dimenze	IDV	IVR	MAS	PDI	UAI	PRA
skór	60	29	64	68	93	38

Tabulka 15: skóry polské národní kultury v dimenzích G. Hofstedeho

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). Poláci jsou dle indexu v dimenzi Pragmatic vs. Normative (PRA 38) orientováni na rychlé výsledky rozhodování, ve svém myšlení jsou normativní a hledají obecně platné zákonitosti (pravdy). Polská

⁸ Self Job Roles Design byl vytvořen v rámci Management Innovation Exchange 2014, kterého se autorka ve spolupráci s doc. Ing. Jaroslavou Kubátovou, Ph.D. zúčastnila jako součást mezinárodního týmu řešitelů výzvy HR Adaptability. Výsledkem spolupráce je vytvoření inovativního přístupu k rozdělení pracovních úkolů a rolí v organizaci. Jeho podstatou je, že si pracovníci ke svým základním pracovním úkolům vybírají z nabídky vedlejších pracovních úkolů, které je také potřebné vykonat, podle svých preferencí (Gulliver et al., 2014)

národní kultura se řadí mezi restriktivní (IVR 29), ve kterých je nižší procento velmi šťastných lidí (Hofstede, 2006, The Hofstede Centre).

Socioekonomický kontext: Národně kulturní specifika jsou podmíněna také socioekonomickým kontextem národní kultury. BusinessInfo (BusinessInfo, 2013) k tomuto tématu uvádí, že Polská republika čítá přibližně 38 milionů obyvatel. Před válkou byla mnohonárodnostním státem (Poláků bylo méně než 70 %), dnes je podíl polského obyvatelstva 97 %. Vzhledem k ceně pracovní síly v Polsku zaznamenáváme vysoký pohyb příslušníků této národní kultury na zahraničních pracovních trzích. Situace polského hospodářství se ve srovnání s ostatními zeměmi Evropské Unie vyvíjí navzdory vlivům ekonomické krize relativně stabilně. Výrazným znakem národní kultury je její religiozita. 88% obyvatel se hlásí k římskokatolické církvi a je důležité s tímto faktem počítat také v obchodním styku. Jednou z odlišných hodnot polské národní kultury je také galantnost mužů. (BusinessInfo, 2013).

Poznatky z dotazníkového šetření: Charakteristika národní kultury a jejího socioekonomického prostředí se projevuje také v hodnotách respondentů, které, jak jsme uvedli výše, se podle Steerse a Sancheze-Rundea (Steers, Sanchez-Runde, 2002) projevuje také volbou motivačních faktorů. Respondenti označili prosím na škále od nuly do deseti velikost vlivu motivačního faktoru na svou motivaci k práci. Přičemž 0 znamená: nemá žádný vliv na mou motivaci k práci, a 10, že faktor má stoprocentní pozitivní vliv na mou motivaci k práci. Prezentovaný výsledek jsme získali průměrem obdržných hodnot. Respondenti z polské národní kultury uvedli jako nejvíce motivující následující faktory:

Nejdůležitější motivační faktory pro motivaci k práci			
šetření v polské národní kultuře			
počet respondentů: 18			
Motivační faktory	pořadí	průměr	smodch
MF1 Zajímavá náplň práce	4	8,39	1,50
MF2 Možnost být kreativní	6	8,22	1,47
MF4 Možnost profesního rozvoje	3	8,56	1,21
MF5 Možnost kariérního postupu	2	8,72	1,24
MF6 Pracovní prostředí	8	8,06	1,54
MF8 Atmosféra na pracovišti	1	9,06	0,91
MF9 Leader ve vedení	7	8,11	1,70
MF10 Autonomie při výkonu práce	9	8,00	1,05
MF17 Mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci	5	8,28	2,70

Tabulka 16: nejdůležitější motivační faktory pro polskou skupinu respondentů

Také v polské národní kultuře se respondenti shodli nejvíce právě ve volbě motivačních faktorů s největším vlivem na jejich pracovní motivaci. Těmi jsou dle nejvyšší důležitosti: MF8 atmosféra na pracovišti (9,06), MF5 možnost karierního postupu (8,72), MF4 možnost profesního rozvoje (8,56), MF1 zajímavá náplň práce (8,39), MF17 mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci (8,28), MF2 možnost být kreativní (8,22), MF9 leader ve vedení (8,11) a MF6 pracovní prostředí (8,06). Mezi nejvíce motivujícími faktory jsou ale také položky, při jejichž hodnocení nebyla skupina respondentů natolik homogenní (MF17, MF9, MF6). Tento rozdíl je možné vysvětlit nízkým počtem respondentů dotazníku (18).

Specifika polské národní kultury se projevují také v souhlasu respondentů s tvrzeními v dotazníku. Na škále 1-6, kde 1 znamená zcela nesouhlasím a 6 naprosto souhlasím, jedinci hodnotili, nakolik souhlasí s vybraným tvrzením. Tvrzení s nejvyšším souhlasem jsou označena šedou barvou (souhlas s tvrzením větší než 5,00 včetně), stejně jako nejmenší směrodatné odchylky (1,3 a méně). Pro vyhodnocení dat používáme stanovení průměrné hodnoty.

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

Tabulka 17: velikost souhlasu respondentů z polské národní kultury s tvrzeními v dotazníku

Respondenti z Polska mají silnou touhu po celoživotním vzdělávání. Momentální přání (T8) potvrzují vysokým souhlasem s T15 – mám touhu po rozvoji a vzdělávání. Ve svých odpovědích se respondenti ve velké části shodují.

Výsledky řízených rozhovorů: Polská skupina respondentů rozhovoru studuje psychologii. Rozhovoru se zúčastnilo 26 osob. Skupina byla při diskuzi poměrně aktivní, nezaznamenali jsme ani větší jazykové bariéry. Rozhovor proběhnul standardně. V tabulce 18 uvádíme souhrnné poznatky z rozhovoru:

Analýza rozhovoru v polské národní kultuře	
kategorie analýzy verbálního projevu	souhrnné poznatky z rozhovoru
Představa ideálního zaměstnavatele a zaměstnání	peníze nejsou určující
	náročná práce
	vzájemný respekt zaměstnance a zaměstnavatele
	práce integrální součástí života
	flexibilní pracovní doba
práce v kolektivu	kolegové nejsou kamarádi
	profesionalita a vzájemný respekt
Rozhodovací pravomoci a autonomie	samostatné stanovování cílů a dat jejich plnění
	možnost vlastního plánování
profesní a osobní rozvoj	mohou existovat současně
	na začátku kariéry je více důležitý profesní rozvoj, který se ale zároveň stává součástí osobnosti.
nejvýznamnější motivační faktory	nehmotné za předpokladu dostatečné výše mzdy
	vědomí významu práce
	úspěch - odvádím lepší práci, pokud odvádím dobrou práci, jsem úspěšný
	pocit vnitřního naplnění
	smysluplná práce
pracovní prostředí	stimulace kreativity
	místo k životu
organizační kultura	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	preferenze 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	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	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	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, máme energii, pracovní zkušenosti a univerzitní znalosti
neverbální kontext	jasné priority
	přímé vyjadřování
	dravost

Tabulka 18: analýza řízeného rozhovoru v polské národní kultuře

Vyvození závěrů případové studie: Respondenti polské národní kultury uvádí silnou preferenci celoživotního vzdělávání a rozvoje (T15 5,22). Nejedná se přitom pouze o momentální chtění (T8 5,17) ale o dlouhodobý záměr. Nejvíce motivujícím faktorem pro tuto skupinu respondentů je atmosféra na pracovišti (MF8 9,06), kterou řadíme mezi feminní motivační faktory. Silně motivující je také možnost karierního postupu (MF5 8,72), kterou naopak v našem přidělení MF k dimenzím národní kultury označujeme za maskulinní. Respondenti z polské národní kultury v dotazníku dále uvádí jako vysoce motivující také možnost profesního rozvoje (MF4 8,56), zajímavou náplň práce (MF1 8,39) a mimořádnou peněžní odměnu za vykonanou práci (MF17 8,28). V řízeném rozhovoru tato tvrzení potvrzují, ale uvádí také, že profesní rozvoj neexistuje bez současného rozvoje osobního a že ideální je taková výše mzdy, při které se o finanční zajištění nebudou muset starat. Konkrétní výše mzdy však není při výběru zaměstnavatele určující. Respondenti označují za motivující také možnost být při práci kreativní (MF2 8,22), pracovní prostředí by proto tuto možnost mělo podporovat. Zajímavým motivačním faktorem je pro skupinu také mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci (MF17 8,28), není ovšem řazen na první místo, za předpokladu dostatečné výše mzdy skupina preferuje spíše nehmotné motivační faktory. Při rozhovoru kladli Poláci důraz také na profesionalitu vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Této preferenci odpovídá také volba faktoru leader ve vedení (MF9 8,11). Velký důraz je kladen na pracovní prostředí (MF6 8,06), které by v ideálním případě mělo poskytovat dostatek soukromí i prostoru pro spolupráci s kolegy. Pro respondenty z Polska je vysoce důležitá autonomie při výkonu práce (MF10 8,00), která se váže k preferenci respektu a profesionality v zaměstnání.

Návrh aktualizace motivačních přístupů: Na základě výsledků případové studie doporučujeme vytvoření atraktivního pracovního prostředí a atmosféru,

kteřá jim poskytne možnost být kreativní. Pro respondenty z Polska je důležitá také flexibilita, ať už v podobě možnosti vybrat si pracovní místo (open-space nebo kancelář) nebo v samotné náplni práce. Organizace by se měla soustředit na vytvoření zázemí, které bude nejen vhodné pro práci, ale také pro život.

10.3. PŘÍPADOVÁ STUDIE V PORTUGALSKÉ NÁRODNÍ KULTUŘE

V Portugalské národní kultuře jsme realizovali sběr dat na polytechnickém institutu v Santarém (Instituto Polytechnico di Santarém). Partnerská instituce nám byla při sběru dat velmi nápomocná, proto jsme získali 70 respondentů pro kvantitativní část a 89 respondentů pro část kvalitativní. Pro správnou interpretaci dat prezentujeme v této případové studii nejprve poznatky G.Hofstedeho o portugalské národní kultuře a následně uvádíme její krátkou socioekonomickou charakteristiku.

Portugalská národní kultura ve výzkumu Geerta Hofstedeho: 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), Pragmatic vs. Normative (PRA 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 (Hofstede, 2006, The Hofstede Centre). Přehled výsledků v dimenzích národní kultury uvádíme v tabulce:

Skóry portugalské národní kultury v dimenzích G. Hofstedeho						
dimenze	IDV	IVR	MAS	PDI	UAI	PRA
skór	27	33	31	63	104	28

Tabulka 19: skóry portugalské národní kultury v dimenzích G. Hofstedeho

Socioekonomický kontext: Hofstedeho charakteristiku národní kultury doplňujeme socioekonomickými informacemi o zemi, které uvádí server Businessinfo (Businessinfo, 2013). Portugalsko zdroje ekonomikou, na jejíž podobě se podílely opakované stávky v infrastruktuře (přístavy, letecká doprava, meziměstská doprava). Krize má velmi vážný vliv na nezaměstnanost, za rok 2012 klesl počet pracovních míst o 4,2%. Možnost pracovního uplatnění hraje ve výpovědích respondentů velmi výraznou roli (viz níže). Kontinuálně klesá také výše zahraničních investic a to i v rámci průmyslu, který prodělal značnou restrukturalizaci. Lze předpokládat, že obtížná ekonomická situace v Portugalsku potrvá i v následujících letech. Obyvatelé proto často cestují za prací do jiných států Evropské Unie, častou destinací je Velká Británie, či Francie. Mobilitě napomáhá také dobrá jazyková vybavenost⁹. (BusinessInfo, 2013).

Poznátky z dotazníkového šetření: Po vymezení národně kulturních a socioekonomických specifik Portugalska přecházíme k výsledkům dotazníkového šetření. V dotazníku uvádíme oddíl tvrzení, ve kterém respondenti vyznačovali míru svého souhlasu na škále 1-6, kde 1 znamená zcela nesouhlasím a 6 naprosto souhlasím, s vybranými tvrzeními. V následující tabulce prezentujeme průměry zjištěných hodnot. Sledovali jsme také, nakolik se skupina respondentů ve svých odpovědích shoduje. K tomu používáme směrodatnou odchylku (smodch). Nejnížší odchylky (menší než 1,3 včetně) jsou označeny šedou barvou, stejně jako nejvyšší míra souhlasu s tvrzeními (označeny tvrzení se souhlasem vyšším než 5,00 včetně).

⁹ Údaj BusinessInfo, v oslovených skupinách respondentů byla jazyková vybavenost spíše nízká

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

Tabulka 20: velikost souhlasu respondentů z portugalské národní kultury s tvrzeními v dotazníku

Z tabulky vyčteme, že skupina Portugalců je ve svých názorech koherentní. Téměř všechna tvrzení (s výjimkou T12) mají velmi nízkou směrodatnou odchylku. Tento výsledek však nenacházíme při vyhodnocování preferencí motivačních faktorů. Skupina se v preferenci (směrodatná odchylka menší než 1,50 včetně, v tabulce označena šedou barvou) výrazně shoduje pouze ve čtyřech případech označených šedou barvou v tabulce:

Nejdůležitější motivační faktory pracovní motivace			
šetření v portugalské národní kultuře			
počet respondentů: 90			
Motivační faktory	pořadí	průměr	smoch
MF1 Zajímavá náplň práce	5	8,34	1,36
MF3 Odpovědnost za svá rozhodnutí	9	8,21	1,43
MF4 Možnost profesního rozvoje	4	8,71	1,32
MF5 Možnost kariérního postupu	3	8,83	1,49
MF6 Pracovní prostředí	2	8,90	1,69
MF7 Flexibilní pracovní režimy	10	8,20	1,89
MF8 Atmosféra na pracovišti	1	9,00	1,36
MF9 Leader ve vedení	12	8,06	1,84
MF10 Autonomie při výkonu práce	7-8	8,23	1,85
MF16 Možnost při práci využívat moderní technologie	7-8	8,23	1,64
MF17 Mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci	6	8,31	1,98
MF18 Systém hmotných nepeněžních benefitů	11	8,10	1,77
MF19 Práce v týmech	13-14	8,01	1,95
MF21 Práce s odborníky v oboru	13-14	8,01	1,80

Tabulka 21: nejdůležitější motivační faktory pro portugalskou skupinu respondentů

Pro respondenty z portugalské národní kultury je vysoce motivační většina vybraných faktorů. Největší důležitosti nabývá atmosféra na pracovišti (MF8) a pracovní prostředí (MF6). V analýze řízených rozhovorů (viz níže) je uvedeno, jak si respondenti výzkumu toto prostředí představují.

Výsledky řízených rozhovorů: Portugalská národní kultura je zastoupena největším počtem účastníků řízených rozhovorů, celkem se zúčastnilo 89 osob. Studenti byli z oboru řízení a administrativy na polytechnickém institutu a i přes jejich velký počet můžeme konstatovat, že jsou homogenní skupinou. Realizovány byly rozhovory se třemi skupinami studentů a jejich výpovědi se od sebe téměř neliší. Výrazným limitem při rozhovoru však byla jazyková vybavenost. K jeho překročení přispěla ochota místní vyučující, která studentům některé výrazy překládala z/do portugalštiny. V tabulce uvádíme analýzu verbálních vyjádření:

Analýza rozhovorů v portugalské národní kultuře	
kategorie analýzy verbálního projevu	souhrnné poznatky z rozhovorů
Představa ideálního zaměstnavatele a zaměstnání	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	práce v týmech jednou z charakteristik ideálního zaměstnavatele
	kolektiv významným motivačním faktorem
Rozhodovací pravomoci a autonomie	možnost odpracovat 40h kdykoliv během týdne
	autonomie v podobě projektového řízení
profesní a osobní rozvoj	ideální je propojení profesního a osobního rozvoje
nejvýznamnější motivační faktory	preferenze 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, prestiž
	stabilita zaměstnání
	organizační kultura
	pracovní prostředí
pracovní prostředí	pohodlné prostředí
	v blízkosti bydliště
	kombinace open-space a kanceláří
	prostředí podporující kreativitu a inovace
organizační kultura	důležité je mít možnost dialogu
	volná pravidla
	určitá míra autonomie na každé úrovni organizace
	otevřenost novým myšlenkám
	vymezené kompetence pracovníků
	dobře strukturovaná organizace
mobilita	velmi důležitá
	přínosem jsou: poznání nových lidí, kultur, získání práce (v Portugalsku v současnosti velmi obtížné)
odměňování	založeno na pracovním výkonu
	nevole práce ve veřejné správě (odměňování založené na senioritě)
Vnímání výzev	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	složky nelze oddělit, větší vliv má ale motivace
neverbální kontext	homogenní skupina (odpovědi téměř identické u 3 skupin)
	otevřená diskuze
	jazyková bariéra

Tabulka 22: analýza rozhovorů v portugalské národní kultuře

Vyvození závěrů případové studie: Respondenti z portugalské národní kultury uvádí, že je pro ně důležitá kariéra (T3 5,23). Práce je, nebo se stane významnou částí jejich života (T11 5,04) a také proto byli velmi ochotni účastnit se výzkumu. Tato skupina se chce celý život vzdělávat (T8 5,01), ale své tvrzení již neumocňuje touhou po něm. V našem výkladu se jedná spíše o účelové vzdělávání.

Z 24 motivačních faktorů uvedených v dotazníku uvedli respondenti u 14 z nich, že mají velmi velký vliv na jejich pracovní motivaci. Tento výsledek odpovídá vysokému skóru Portugalska v dimenzi UAI (104 UAI) – je možné, že se respondenti snaží překonat nejistotu z budoucnosti, a proto za motivující označují větší množství motivačních faktorů. Tuto souvislost však nemůžeme s jistotou potvrdit. Souvislost preferencí motivačních faktorů u znalostních pracovníků generace Y s velikostí indexu národní kultury v jednotlivých dimenzích by bylo nutné ověřit dalším, rozsáhlejším, výzkumem.

Nevýznamnějším motivačním faktorem pro portugalskou skupinu je atmosféra na pracovišti (MF8 9,00). K tomu se váže také motivační působení pracovního prostředí (MF6 8,90). Ideální pracovní prostředí by mělo poskytovat dostatek soukromí i prostor pro spolupráci. V ideálním případě by pracoviště mělo být v blízkosti bydliště. Důležitým faktorem pracovní motivace je u této skupiny také možnost karierního postupu (MF5 8,83) a profesního rozvoje (MF4 8,71). Zajímavou náplň práce (MF1 8,34) řadí skupina respondentů až na páté místo. Při řízených rozhovorech studenti mezi sebou diskutovali, zda je důležitější náplň práce, nebo výše mzdy. S finanční stránkou se pojí také další motivační faktor, mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci (MF17 8,31), která je pro respondenty důležitá především v případě nižší mzdy. Motivování možností využívat technologie (MF16 8,23) a autonomií při výkonu práce (MF10 8,23) respondenti vnímají jako možnost práce odkudkoliv. Flexibilita je pro ně velmi důležitá. Pro respondenty je motivující odpovědnost za vykonaná rozhodnutí (MF3 8,21). Zároveň by v případě dobrých rozhodnutí uvítali ocenění ze strany spolupracovníků i nadřízených. Motivační faktor - flexibilní pracovní

režimy (MF7 8,20), kterého jsme se dotkli již výše, se konkretizuje do přání respondentů odpracovat si pracovní dobu (40h) kdykoliv během týdne. Pro respondenty výzkumu je motivační také systém hmotných nepeněžních benefitů (MF18 8,10), ale studenti v rozhovoru zároveň uvádějí, že při vyšší mzdě preferují spíše nehmotné motivační faktory. Pro Portugalce v našem výzkumu je motivující pracovat za přítomnosti leadera ve vedení (MF9 8,06). Motivační faktor práce v týmech (MF19 8,01) je jednou z charakteristik ideálního zaměstnavatele. Příležitost práce s odborníky v oboru (MF21 8,01) umožňuje respondentům neustálé vzdělávání a představuje prestiž je proto silně motivující.

Návrh aktualizace motivačních přístupů: Vzhledem k výsledům případové studie navrhujeme zaměřit se při motivaci této skupiny na budování vztahů na pracovišti, na atmosféru a kolegiální. Jedním ze zajímavých přístupů by podle našeho šetření mělo být pro tuto skupinu Arbejdsglaede, které popisujeme v kapitole 2. Přístup Arbejdsglaede však byl vytvořen pod vlivem dánské národní kultury, proto se domníváme, že by bylo vhodné jej přizpůsobit preferencím Portugalců. Určení souvislosti mezi skóry v dimenzích národní kultury a volbou motivačních faktorů je námětem pro další výzkum.

10.4. PŘÍPADOVÁ STUDIE V RAKOUSKÉ NÁRODNÍ KULTUŘE

Rakousko reprezentuje v našem výzkumu germánskou větev evropských kultur. Partnerskou institucí je v tomto případě organizace AIESEC z Vídně.

Rakouská národní kultura ve výzkumu Geerta Hofstedeho: Ze skóru 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 kulturou (PRA 60) inklinující k individualismu (IDV 55), ve které by práce měla v ideálním případě přinést pracovníkům pocit osobního naplnění (Hofstede, 2006, The Hofstede Centre). V tabulce 24 uvádíme přehled skóru v jednotlivých dimenzích:

Skóry rakouské národní kultury v dimenzích G. Hofstedeho						
dimenze	IDV	IVR	MAS	PDI	UAI	PRA
skór	55	63	79	11	70	60

Tabulka 23: skóry rakouské národní kultury v dimenzích G. Hofstedeho

Socioekonomický kontext: Doplníme-li národně-kulturní charakteristiku o socioekonomický pohled zjistíme, že rakouská ekonomika je relativně stabilní a postupně se zotavuje po ekonomické krizi (od r. 2008). Krize měla značný dopad na trh práce – došlo k výrazné redukci pracovních míst. Rakousko je dynamickým otevřeným státem. V kultuře žije přibližně 9 % cizinců (příslušníků jiných národních kultur). Nalézáme zde vysokou míru tolerance a individualismu. Příslušníci rakouské národní kultury jsou zpravidla sebevědomí, otevření, věcní a cílevědomí. (BusinessInfo, 2013).

Poznatky z dotazníkového šetření: Národně-kulturní a socioekonomická charakteristika Rakouska nám umožňuje přejít k výsledkům dotazníkového šetření. Ty jsou, jak jsme již uvedli, ovlivněny také výše uvedenými specifiky. Proto, abychom získali bližší údaje o skupině, udávali respondenti kvantitativní části v dotazníku míru souhlasu s vybranými tvrzeními. Škálou pro uvedení souhlasu bylo 1-6, kde jedna znamená: naprosto nesouhlasím a 6 označuje: zcela souhlasím. Výsledky prezentujeme v následující tabulce, ve které udáváme průměry zjištěných hodnot a směrodatné odchylky pro odpovědi u jednotlivých tvrzení. Tvrzení, se kterými respondenti téměř zcela souhlasí (5,00 a vyšší) jsou označeny šedou barvou. Stejně zvýrazňujeme také nejnížší směrodatné odchylky (1,3 a méně), které vyjadřují, že se respondenti ve svých odpovědích téměř shodují.

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

Tabulka 24: velikost souhlasu respondentů z rakouské národní kultury s tvrzeními v dotazníku

Respondenti z Rakouska chtějí jezdit na zahraniční pracovní cesty (T5 5,56) a rádi komunikují v cizím jazyce (T7 5,22). Chtějí se účastnit mezinárodních projektů (T1 5,11) a mají touhu se dále rozvíjet a vzdělávat (T15 5,11). Proto, aby dokončili svou práci, jsou ochotni pracovat na úkor volného času (T18 5,11). Dokáží pracovat pod tlakem (T4 5,00) a práce je, či bude, důležitou součástí jejich života (T11 5,00), jejímž prostřednictvím naplňují také své osobní cíle (T17 5,00).

Ve druhé části dotazníku jsme zjišťovali, jaké motivační faktory mají největší vliv na pracovní motivaci této skupiny. Respondenti za tímto účelem na škále 0-10 označovali, jaký vliv má pro ně vybraný motivační faktor. Nula znamená, že motivační faktor nemá žádný vliv na pracovní motivaci, 10, že MF má stoprocentní pozitivní vliv

na pracovní motivaci respondenta. Výsledky zjišťujeme pomocí průměru získaných hodnot. Směrodatná odchylka uvedená v tabulce určuje, nakolik se skupina v preferenci motivačního faktoru shoduje. Šedou barvou jsou označeny směrodatné odchylky nižší než 1,5 (včetně). Pro rakouskou skupinu respondentů jsou nejvíce motivující následující faktory:

Nejdůležitější motivační faktory pracovní motivace			
šetření v rakouské národní kultuře			
počet respondentů: 9			
Motivační faktory	pořadí	průměr	smodch
MF1 Zajímavá náplň práce	4-5	8,67	1,41
MF2 Možnost být kreativní	1	9,33	0,67
MF6 Pracovní prostředí	7	8,44	1,71
MF7 Flexibilní pracovní režimy	9	8,11	2,73
MF8 Atmosféra na pracovišti	6	8,56	1,89
MF14 Přesně vím, co se ode mě v práci očekává	8	8,22	2,30
MF15 Práce s kolegy z jiných kultur	10	8,00	2,94
MF22 Možnost při práci využívat jazyky	2	9,00	0,94
MF23 Možnost výjezdu na mezinárodní stáž	4-5	8,67	3,09
MF24 Práce v oboru, který studuji	3	8,89	0,74

Tabulka 25: nejdůležitější motivační faktory pro rakouskou skupinu respondentů

Nejvíce motivačním faktorem je pro respondenty z rakouské národní kultury MF 2, možnost být kreativní a MF 22, možnost při práci používat jazyky. Zajímavé je, že skupina respondentů má různorodé preference. Ze směrodatných odchylek vidíme, že například MF 23 možnost výjezdu na mezinárodní stáž je pro některé respondenty vysoce motivující, ale pro druhou skupinu nemá tento výrazný vliv na pracovní motivaci.

Výsledky řízeného rozhovoru: Rakouská národní kultura je zastoupena také členy mezinárodní organizace AIESEC (AW). Skupina vykazovala velmi podobné znaky jako česká skupina AO. U všech zúčastněných byl standardem strukturovaný projev, výborná úroveň angličtiny, „tah na branku“ a ochota spolupracovat. Česká i rakouská skupina AIESEC projeví zájem o výsledky výzkumu. V AW byla jednou z účastnic rodilá turkyně, žijící od dětství v Rakousku. V tabulce přehledně uvádíme výsledky rozhovoru v rakouské národní kultuře:

Analýza rozhovorů v rakouské národní kultuře	
kategorie analýzy verbálního projevu	souhrnné poznatky z rozhovorů
Představa ideálního zaměstnavatele a zaměstnání	různorodá práce
	odpovědnost
	flexibilita
	organizace otevřená změnám
	uvolněná produktivní atmosféra
	„strict working hours aren't something what could happen to me“
	práce nesmí být příliš snadná
	reálná práce, která má smysl a přínos
práce v kolektivu	peníze nejsou důležité
	přátelské vztahy v kolektivu
Rozhodovací pravomoci a autonomie	kolegové, ne přátelé
	autonomie je velmi důležitá
	není možné mít absolutní volnost, ale jistou flexibilitu by ocenili
profesní a osobní rozvoj	„when you are flexible you invest more“
	propojené
nejvýznamnější motivační faktory	na začátku kariéry profesní, později osobní rozvoj
	kombinace hmotných a nehmotných faktorů
	práci hledáme podle hmotných faktorů motivace (např. benefitů)
	pro spokojenost v práci jsou důležitější nehmotné faktory
	ocenění od kolegů
pracovní prostředí	být součástí celku
	kombinace open space a soukromých kanceláří
	každý by si měl vybrat, kde se mu lépe pracuje
	firemní barvy
organizační kultura	vzorek mohou být firmy SIEMENS, Google, Facebook
	vztah firmy k okolí je důležitý
	CSR
mobilita	péče o zaměstnance
	ano, ale je potřeba počítat s tím, že život v zahraničí je obtížný
odměňování	respekt jiných norem a adaptace na prostředí
	založeno na výkonu, systém založení na senioritě není spravedlivý
Vnímání výzev	založeno na výkonu, systém založení na senioritě není spravedlivý
	Pozitivní
	výzva je něco, co člověka posouvá dál, pomáhá plnit naše cíle
Chtít, umět, moci	příležitost k rozvoji
	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, osobní rysy, povahu
neverbální kontext	tah na branku
	přesně dané požadavky
	Individualisté
	přímé konkrétní vyjadřování

Tabulka 26: analýza řízeného rozhovoru v rakouské národní kultuře

Vyvození závěrů případové studie: Respondenti rakouské národní kultury chtějí jezdit na zahraniční pracovní cesty (T5 5,56), rádi komunikují v cizím jazyce (T7 5,22) a chtějí se také účastnit mezinárodních projektů (T1 5,11). Aby dokončili svou práci, jsou ochotni pracovat na úkor svého volného času (T18 5,11). A mají touhu po rozvoji a vzdělávání (T15 5,11). Práce je, nebo bude významnou součástí jejich života (T11 5,00) a uvádí, že dokáží pracovat také pod tlakem (T4 5,00). Prostřednictvím práce realizují také své osobní cíle (T17 5,00).

Rakušané v našem výzkumu uvedli, že nejvýznamnějším motivačním faktorem je pro ně možnost být kreativní (MF2 9,33). Tento motivační faktor souvisí s organizačním prostředím, které by podle respondentů mělo kreativitu podporovat a také s potřebou autonomie uvedenou při rozhovoru. Souhlas s tvrzeními i výsledky rozhovoru jsou podpořeny volbou motivačního faktoru MF23, možnost při práci využívat jazyky (MF23 9,00). Při řízeném rozhovoru se členy AIESEC WU jsme ve vyjadřování respondentů nezaznamenali žádnou jazykovou bariéru a samotná komunikace probíhala velmi živě a otevřeně. Vysoce motivační je pro respondenty také pracovat v oboru, který studují (MF24 8,89). Ideální zaměstnavatel by měl být flexibilní, odpovědný, a musí nabízet práci, která je výzvou (není příliš snadná). Zajímavá náplň práce (MF1 8,67) a možnost výjezdu na pracovní stáž (MF23 8,67) jsou také faktory, které je vhodné zohlednit při pracovní motivaci této skupiny mladých talentů z rakouské národní kultury. Důležitá je také atmosféra na pracovišti (MF8 8,56) a pracovní prostředí (MF6 8,44). Vzorem motivujícího pracovního prostředí mohou být pobočky SIEMENS, Facebook a Google. Pro respondenty z Rakouska je motivující také to, když ví, co přesně se od nich v práci očekává (MF14 8,22). Jasná pravidla by ale měla být doplněna flexibilitou. Pro pracovní motivaci této skupiny je vhodné v organizaci zavést také flexibilní pracovní režimy (MF7 8,11). Diverzita na pracovišti,

práce s kolegy z jiných kultur (MF15 8,00) je pro tuto skupinu také jedním z vysoce motivačních faktorů.

Návrh aktualizace motivačních přístupů: Při motivování této skupiny respondentů se jeví jako přínosné orientovat motivační úsilí na podporu rozvoje a vzdělávání v domácím prostředí organizace i při zahraničních stážích. Nové poznatky pracovníci přinesou do organizace v podobě orientace v odlišných postupech práce a rozhledu. Doporučujeme také budovat pracovní atmosféru, která mladým profesionálům poskytne dostatek prostoru pro to, aby mohli kreativně pracovat samostatně i v týmech. Organizační kultura v ideální organizaci podle respondentů dbá na své zaměstnance a je společensky odpovědná. Rakouská skupina respondentů oceňuje nadstandardní péči ze strany zaměstnavatele. Ve výsledcích případové studie nalézáme podobnosti s dimenzemi MAS, PRA a UAI. Studenti ve výzkumu preferují právě ty faktory, které jsme do těchto dimenzí zařadili, a svou preferenci potvrzují v rámci řízeného rozhovoru. V případě, že bychom v dalším výzkumu tyto souvislosti prokázali, bylo by možné vytvořit seznam motivačních faktorů vhodných pro pracovníky rakouské národní kultury.

10.5. PŘÍPADOVÁ STUDIE VE SLOVENSKÉ NÁRODNÍ KULTUŘE

Poslední případovou studií tohoto textu je tato, provedená v prostředí slovenské národní kultury. Partnerskou institucí je Křesťanská univerzita v Popradu.

Slovenská národní kultura ve výzkumu Geerta Hostede: V Hofstedeových dimenzích je slovenská národní kultura popisována jako vysoce maskulinní (MAS 110), což znamená, že Slováci jsou podle této teorie kritičtí, soutěživí, zaměřeni na kariéru a rádi to co získali svou prací a postavením, ukazují ostatním. Velmi vysoký je také index v dimenzi Power Distance (PDI 104). Ten poukazuje na to, že společnost se řídí pravidly hierarchie, moc je rozdělena nerovnoměrně a mezi mzdami na jednotlivých pozicích v organizaci jsou velké finanční rozdíly. Slovensko je pragmatickou národní kulturou (PRA 77), která svá rozhodnutí přizpůsobuje panující situaci. 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 indulgentních společnostech (Hofstede, 2006, The Hofstede Centre). Přehled výsledků v Hofstedeho dimenzích národní kultury uvádíme v následující tabulce:

Skóry slovenské národní kultury v dimenzích G.Hofstedeho						
dimenze	IDV	IVR	MAS	PDI	UAI	PRA
skór	52	28	110	104	51	77

Tabulka 27: skóry slovenské národní kultury v dimenzích G. Hofstede

Socioekonomický kontext: Pro správný výklad výsledků jak kvantitativní, tak kvalitativní části výzkumu je nezbytné věnovat se také socioekonomickému kontextu národní kultury. Slovenská národní kultura čítá přibližně 5,5 milionů obyvatel. Výkonnost její ekonomiky se po krizi postupně zvyšuje, v prvním pololetí 2013 se meziročně zvýšila o 0,8%. Cílem ekonomiky je dlouhodobě snížit schodek rozpočtu a udržet se v eurozóně. V roce 2014 probíhá prezidentská volba, společnost tedy živě diskutuje o politickém směřování země. Velmi výrazným znakem slovenské národní kultury je její maskulinita a nerovnoměrnost v rozložení moci (Hofstede, Hofstede, 2007). Příslušníci slovenské národní kultury jsou velmi ambiciózní a usilují o zvýšení svého sociálního statutu. (BusinessInfo, 2013).

Poznatky z dotazníkového šetření: Hofstedeho charakteristika národní kultury i socioekonomická specifika ovlivňují výpovědi respondentů. Pro bližší seznámení se se skupinou respondentů dotazníkového šetření uvádíme velikost souhlasu Slováků s tvrzeními, který respondenti označovali na škále 1-6, kde 6 znamená naprosto souhlasím a 1 zcela nesouhlasím. V tabulce uvádíme průměry takto získaných hodnot. Tvrzení, se kterými respondenti souhlasí nejvíce, tedy s hodnotou vyšší než 5,00 (včetně), jsou označeny šedou barvou. Stejně označujeme také směrodatné odchylky u tvrzení, u kterých se respondenti na své odpovědi nejvíce shodli (smodch 1,30 a menší).

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

Tabulka 28: velikost souhlasu respondentů ze slovenské národní kultury s tvrzeními v dotazníku

Z tabulky vyčteme, že skupina slovenských respondentů je velmi kritická a ve větší míře souhlasí pouze s posledním tvrzením, T19 pokud mě práce baví, nedívám se na čas. Slováci spolu ve svých odpovědích v oddílu Tvrzení spíše souhlasí, žádná směrodatná odchylka není větší než 2,0. Jinak je tomu v případě výběru motivátorů. Odpovědi respondentů se velice různí a jedinou malou směrodatnou odchylkou nižší než 1,5 (v tabulce označena šedou barvou) je 0,92 u preference MF1 zajímavá náplň práce. Hodnoty v tabulce jsme získali stejným způsobem jako v případě předchozích případových studií, tedy průměrem hodnot, které respondenti u jednotlivých faktorů vyznačili na škále 0 – 10, kde 0 znamená, že motivační faktor nemá žádný vliv na pracovní motivaci respondenta a 10, že má stoprocentní pozitivní vliv na pracovní motivaci. Nejvíce motivující faktory pro skupinu respondentů

ze Slovenska jsou uvedeny v následující tabulce:

Nejdůležitější motivační faktory pracovní motivace			
šetření ve slovenské národní kultuře			
počet respondentů: 20			
Motivační faktory	pořadí	průměr	smodch
MF1 Zajímavá náplň práce	2	9,05	0,92
MF2 Možnost být kreativní	4	8,35	1,71
MF4 Možnost profesního rozvoje	5	8,25	2,36
MF5 Možnost kariérního postupu	7-8	8,00	2,63
MF6 Pracovní prostředí	6	8,15	1,74
MF8 Atmosféra na pracovišti	1	9,10	1,70
MF17 Mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci	7-8	8,00	2,88
MF24 Práce v oboru, který studuji	3	8,55	2,06

Tabulka 29: nejdůležitější motivační faktory pro slovenskou skupinu respondentů

Je zajímavé, že Slováci souhlasili pouze s jedním tvrzením v dotazníku, ale za vysoce motivující označili osm faktorů. V jejich volbě se však skupina neshoduje, směrodatné odchylky poukazují na nejednotnost výběru. Zjistili jsme, že pro tyto respondenty je nejvíce motivující atmosféra na pracovišti (MF8 9,10) a hned poté zajímavá náplň práce (MF1 9,05). Významným faktorem pracovní motivace je také práce v oboru, který respondenti studují (MF24 8,55), možnost být kreativní (MF2 8,35) a možnost profesního rozvoje (MF4 8,25). Vliv na pracovní motivaci má také pracovní prostředí a (MF6 8,15), možnost kariérního postupu (MF5 8,00) a mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci (MF17 8,00).

Na kvantitativní šetření, ve kterém identifikujeme motivační faktory s největším vlivem na pracovní motivaci, navazuje řízený rozhovor, ve kterém blíže určíme, na co se mladí potenciální znalostní pracovníci ze Slovenska soustředí nejvíce.

Výsledky řízených rozhovorů: Ve slovenské národní kultuře jsme vedli dva rozhovory, oba se studenty oboru management na Křesťanské Univerzitě. Studenti byli ochotni spolupracovat a aktivně se výzkumu účastnili. Rozhovor byl veden v českém jazyce, jazyková bariéra v tomto případě odpadá. Při rozhovoru byli více aktivní muži. Následuje analýza těchto rozhovorů:

Analýza rozhovorů ve slovenské národní kultuře	
kategorie analýzy verbálního projevu	souhrnné poznatky z rozhovorů
Představa ideálního zaměstnavatele a zaměstnání	finanční nezávislost
	časová flexibilita
	W/L Balance
	lidský nadřízený, který své pracovníky podrží
	vymezené kompetence
	možnost karierního postupu
	možnost seberealizace
práce v kolektivu	příjemný kolektiv jedním z faktorů ideální práce
	potřeba kontaktu s lidmi
Rozhodovací pravomoci a autonomie	flexibilní pracovní náplň dne (autonomie při prioritizaci pracovních úkolů)
profesní a osobní rozvoj	oba dva typy rozvoje zároveň
	ideální jsou školení, která zasahují obě roviny (např. team building)
nejvýznamnější motivační faktory	při vysoké mzdě nehmotné faktory, při nízké mzdě faktory hmotné
	osobní rozvoj
	karierní rozvoj
	práce není povinnost, ale každodenní zábava
pracovní prostředí	volná pracovní doba
	kombinace kanceláře a open-space
organizační kultura	prostředí podporující kreativitu
	dynamická
	zájem o zaměstnance
	poskytování zpětné vazby
	kolektivní řešení problémů
	respekt k tradicím
respekt k jednotlivci	
mobilita	skupina o zahraniční mobilitě uvažuje
	přínosem jsou nové zkušenosti, atraktivní CV
	krátkodobé pracovní pobyty
odměňování	fixní základ + motivační složka
	s věkem možná změna názoru
Vnímání výzev	pozitivní
	šance objevit něco nového
	prověří chuť a vůli něco dokázat
	i pokud člověk selže, naučí se něco nového
Chtít, umět, moci	znalosti jsou důležité, ale motivovaný člověk často přeskóčí toho, kdo má více znalostí, protože má chuť a vůli
	důležité jsou zkušenosti

	oproti konkurenci vynikáme: ideály, novými neformálními myšlenkami, plány do budoucna, sociálním cítěním, vzhledem, kreativitou, schopností vyjádřit svůj názor
neverbální kontext	Ambice
	Otevřenost
	Cílevědomost

Tabulka 30: analýza řízených rozhovorů ve slovenské národní kultuře

Vyvození závěrů případové studie: Slováci v našem výzkumu ve větší míře souhlasí pouze s jedním tvrzením a to sice s tím, že pokud je práce baví, neřádají se na čas (T19 5,00). Při určení vlivu motivačních faktorů na jejich pracovní motivaci vybrali respondenti devět faktorů s největším vlivem (průměr hodnot vyšší než 8,00 včetně).

Atmosféra na pracovišti (MF8 9,10) je pro skupinu respondentů ze Slovenska nejdůležitějším motivačním faktorem. Nadřazený by měl být lidský člověk, který se o své podřízené stará. Příjemný kolektiv je jako celek jedním z atributů ideálního zaměstnání pro tuto skupinu. Atraktivní zaměstnavatel by měl nabízet také práci, která je pro respondenty zajímavá (MF1 9,05) a to ideálně v oboru, který studují (MF24 8,55). Motivující je pro respondenty ze slovenské národní kultury také možnost být v práci kreativní (MF2 8,35). Významným faktorem je možnost profesního rozvoje (MF4 8,25), který jde ruku v ruce s rozvojem osobním. Jako ideální motivační prostředek uvádí respondenti rozhovorů školení, která zasahují obě roviny (např. team building). Šestá nejdůležitějším faktorem pracovní motivace je pro tuto skupinu pracovní prostředí (MF 8,15), které by mělo podporovat kreativitu (viz výše) a kombinovat prvky open-space s uzavřenou kanceláří. Karierní postup (MF5 8,00) a mimořádná peněžní odměna za vykonanou práci (MF17 8,00) jsou faktory, které by podle respondentů také neměly být opomíjeny. V rozhovorech respondenti uvedli karierní postup jako jeden z atributů ideálního zaměstnavatele.

Návrh aktualizace motivačních přístupů: Vysoce motivujícím faktorem je pro respondenty slovenské části výzkumu karierní postup, který je jedním z MF přiřazených k maskulinnímu pólu dimenze MAS, ve kterém dosahuje slovenská národní kultura velmi vysokého indexu (MAS 110). Při rozhovorech s respondenty bylo patrné také jasné oddělení nadřazených a podřízených pracovníků v organizaci. S tím souvisí, že respondenti jsou motivováni také možnostmi práce ve svém oboru (studenti managementu). Zde se projevuje souvislost mezi dimenzí PDI a volbou motivačních

faktorů. Na základě získaných dat však tyto souvislosti nelze reprezentativně prokázat, za tímto účelem by bylo vhodné provést další, rozsáhlejší výzkum. Na základě výsledků případové studie však můžeme doporučit aktualizaci motivačních přístupů pro tuto skupinu respondentů. Vedoucí pracovník by měl své podřízené rozvíjet a dbát na to, aby měli možnost karierního růstu a profesního rozvoje, které mohou být podpořeny mimořádnými peněžními odměnami za vykonanou práci. Vhodné je také orientovat se na vytvoření příznivé atmosféry na pracovišti, která je pro respondenty této části výzkumu nejsilnějším motivačním faktorem. Naším doporučením je proto organizace outdoorových i indoorových workshopů, které navýší dovednosti pracovníků ve zvoleném okruhu (dle vzdělávacích potřeb) a zároveň mezi nimi posílí sociální vazby.

10.6. POZNATKY Z VÝZKUMU V BELGICKÉ A RUMUNSKÉ NÁRODNÍ KULTUŘE

Kvalitativní i kvantitativní část výzkumu jsme realizovali v sedmi národních kulturách, ve kterých jsme navázali spolupráci s místními univerzitami. Průběh výzkumu je uveden výše, zde jen připomínáme, že nejprve proběhl řízený rozhovor a až poté byl distribuován dotazník. Nízká návratnost dotazníků způsobuje, že případové studie bylo možné vytvořit pouze v pěti výše uvedených národních kulturách.

V belgické národní kultuře jsme navázali spolupráci s katedrou bohemistiky Université Libre de Bruxelles. Respondenti se velmi ochotně účastnili řízených rozhovorů, ale návratnost dotazníků byla velmi nízká (návratnost pouze dva dotazníky) i přes jeho distribuci prostřednictvím katedry. Nelze uvést ucelenou případovou studii, proto jen krátce prezentujeme výsledky řízeného rozhovoru, které zasazujeme do socio-ekonomického kontextu.

Podobná situace nastala při výzkumu v Rumunsku. Studenti z rumunské národní kultury při rozhovoru téměř nekomunikovali, byli velmi pasivní a ze skupiny osmnácti osob se rozhovoru aktivně zúčastnily dvě osoby. Dotazník byl distribuován na e-mailové adresy účastníků rozhovoru a také prostřednictvím univerzity na e-maily ostatních studentů managementu. Výsledkem tohoto úsilí je návrat dvou vyplněných dotazníků. Předpokládáme, že výrazným limitem účasti studentů byla velmi nízká úroveň znalosti anglického jazyka a celková neochota respondentů k účasti ve výzkumu. Ze strany Univeritatea Nicolae Titulescu, která je ve výzkumu partnerskou

institucí, byla naopak ochota ke spolupráci velmi vysoká. V případě rumunské národní kultury tedy neuvádíme výsledky našeho výzkumu. Počet respondentů je příliš nízký pro vyvození jakýchkoliv závěrů.

9.6.1 ANALÝZA ŘÍZENÉHO ROZHOVORU V BELGICKÉ NÁRODNÍ KULTUŘE

V případě výsledků výzkumu z prostředí belgické národní kultury neuvádíme Hofstedeho indexy v jednotlivých dimenzích z důvodu kulturní rozmanitosti vzorku respondentů řízených rozhovorů. Všichni respondenti v této části výzkumu mají belgickou národnost, aktivně se však hlásí nejen k belgické, ale také polské, či italské národní kultuře. Národně-kulturní charakteristiky proto nelze uvádět. Vliv na odpovědi má však socioekonomická charakteristika Belgie. Respondenti se v ní buď narodili, nebo se v ní již dlouhou dobu pohybují.

Socioekonomický kontext: Belgie je liberální otevřenou ekonomikou se silnými vazbami zejména na sousední státy. I přes drahou pracovní sílu je jedním z deseti největších exportérů. Podíl výzkumu a vývoje na exportu se pohybuje okolo 80 %. Orientuje se především na zpracovatelský průmysl a znalostní práci. V posledních letech došlo k navýšení počtu studentů vysokých škol, včetně potřebných oborů. Překážkou jsou ovšem vysoké náklady, které ohrožují kvalitu výuky. Brusel, hlavní město, je frankofonním sídlem institucí Evropské Unie. V místě tedy dochází k mísení národních kultur. V Belgii je vysoký podíl cizinců – imigranti v roce 2010 tvořili téměř 14% celkové populace. Brusel bývá přezdíván také „hlavní město Evropy“. Belgie je konstituční monarchií, ve které žijí v konfederaci dvě národní kultury – Valonská a Vlámská. Jak jsme již uvedli výše, liší se od sebe nejen užívaným jazykem ale také hodnotami. Ve vládě jsou národní kultury zastoupeny samostatně a uspořádání připomíná spíše federaci. (BusinessInfo, 2013).

Výsledky řízených rozhovorů: V belgické národní kultuře jsme vedli dva rozhovory se studenty českého jazyka. Specifikem obou skupin je jejich národně kulturní diverzita. Jen v jednom případě byla respondentkou studentka, která má oba dva rodiče rodilé Belgičany. 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). V multikulturním světě (a zejména v Bruselu) se nejedná o zvláštnost. Skupiny jsou také díky tomu otevřené,

sdílné a nebojí se projevit svůj názor. Velmi dobře překonávají jazykové bariéry. Jeden rozhovor byl veden v češtině, druhý ve francouzštině s následnou diskuzí v českém jazyce.

Analýza rozhovorů v belgické národní kultuře	
kategorie analýzy verbálního projevu	souhrnné poznatky z rozhovorů
Představa ideálního zaměstnavatele a zaměstnání	flexibilní pracovní režimy
	důsledné oddělení osobního a pracovního života (pracujeme pro život)
	vzájemný respekt zaměstnavatele a zaměstnance
	lidský kontakt
	vyloučení kontroly pracovního postupu (jakým způsobem udělám svou práci záleží na mě, ale musí být hotová)
	orientace na kvalitu práce
	být součástí celku
práce v kolektivu	otevřený, přátelský kolektiv
	diverzita na pracovišti
	sdílení prostoru a informací
Rozhodovací pravomoci a autonomie	nezmíněno
profesní a osobní rozvoj	musí být v rovnováze
	na časový sled se názory liší (první rozvíjet osobní nebo profesní život?)
	úspěch v jednom se promítá do druhého
	oba dva jsou důležité, ale není vhodné je propojovat
nejvýznamnější motivační faktory	především nehmotné: důvěra, pověst zaměstnavatele, atraktivní práce, diverzita práce, celoživotní učení
pracovní prostředí	hmotné z praktického pohledu hrají také svou roli
	kombinace open-space a kanceláří
	open space v malých skupinkách
	fyzické podmínky: světlo, prostor
	odmítání práce z domu
organizační kultura	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	ano rozhodně
	nezbytná část života
	minimálně zahraniční pracovní cesty
	pro získání práce takřka nezbytnost
odměňování	system orientovaný na výkon je vhodnější pro motivaci pracovníků

	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	pozitivní pokud se je podaří naplnit
	limit, který chce člověk překročit
	překonání sama sebe
Chtít, umět, moci	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
neverbální kontext	touha po ocenění práce
	mezinárodní skupiny, úhly pohledu Poláků a Italů se podstatně liší
	téměř nutnost práce v zahraničí
	obecná vyjádření, komunikace myšlenky nepřímo

Tabulka 31: analýza řízených rozhovorů v belgické národní kultuře

Řízené rozhovory v belgické národní kultuře proběhly v mezinárodních skupinách respondentů, kteří se velmi aktivně účastnili diskuze, ale své myšlenky ve většině případů nevyjadřovali přímo. Domníváme se, že tento způsob komunikace je reakcí na rozmanitost kultur i názorů ve skupinách. Respondenti se shodují 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 ničemu. V předpokladech pro dobrý výkon práce – chtít, umět, moci, tedy vyzdvihují tedy složku pracovní motivace (chtít). Jako nejvíce motivující uvádí především nehmotné faktory, jako jsou: důvěra, pověst zaměstnavatele, atraktivní práce, diverzita práce, a možnost celoživotního učení. Organizační kultura by měla být orientována na pracovníky a měla by dbát i na své okolí. Zajímavé je, že na rozdíl od ostatních rozhovorů se v tomto neobjevuje K2, rozhodovací pravomoci a autonomie. 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 silným pracovním prostorem a soukromou kancelář.

10.7. ANALÝZA ŘÍZENÉHO ROZHOVORU S MULTIKULTURNÍ SKUPINOU VĚDCŮ

Kontrolní skupinou kvalitativního výzkumu byla skupina vědců z Akademie Věd České republiky. Při rozhovoru jsme zjišťovali, zda se výpovědi vědců, prokazatelně znalostních pracovníků, shodují s výpověďmi studentů, které označujeme jako potenciální znalostní pracovníky. Skupina vědců je multikulturní, spolupráci bylo nakloněno 5 osob, 1 Češka, 1 Polák, 2 Indové a 1 Italka. V následující analýze rozhovoru s nimi vidíme, že jsou pro ně klíčové 3 oblasti: kontinuální vzdělávání a rozvoj, diverzita na pracovišti a finance:

kategorie analýzy verbálního projevu	souhrnné poznatky z rozhovorů
Představa ideálního zaměstnavatele a zaměstnání	uspokojení z práce
	práce musí být výzvou
	propojení vědy a průmyslu
	dostatek financí na výzkum
	výše finanční odměny
práce v kolektivu	nadřazený v roli vzdělavatele a rádce
	vztahy na pracovišti jsou velmi důležité
	multikulturní týmy
	různé názory, zkušenosti, úhly pohledu, if you think internationally than you can develop yourself
profesní a osobní rozvoj	osobní a profesní rozvoj jsou neoddělitelné
	v případě nutnosti výběru volba soustředění se na osobní a až poté na profesní rozvoj
nejvýznamnější motivační faktory	náplň práce
	možnost kariérního růstu
	práce na různých projektech
	práce v zahraničí
	výše finanční odměny
	výzva
	práce v multikulturním prostředí
diverzita na pracovišti	
organizační kultura	eliminace zbytečné byrokracie
	sdílené financování
	nezávislá výzkumná organizace
	známá organizace (populární)

	velký objem investic do výzkumu
	prestiž
mobilita	zahraniční mobilita je ve výzkumu kariérou
	práce za hranicemi je samozřejmostí
	v mládí je důležité cestovat a získávat nové znalosti z různých kultur
	možnost návratu do domácí národní kultury ve starším věku
	návrat do domácí kultury v případě možnosti využití získaných znalostí
odměňování	výše finanční odměny je velmi důležitá
Vnímání výzev	pozitivní
	výzva je pro mě něco, co nikdo předtím ještě nedokázal
	výzvou je dělat věci s nadšením
	něco nového (prostředí, projekt)
Chtít, umět, moci	znalosti nelze aplikovat, aniž by člověk chtěl
neverbální kontext	mezinárodní skupina ze 4 národních kultur
	pracují v zahraničí
	zaměření na vědu a výzkum

Tabulka 32: analýza řízeného rozhovoru v multikulturní skupině vědců

Kontrolní skupina potvrzuje výpovědi respondentů v jednotlivých případových studiích. Stejně jako oni uvádí důležitost možnosti samostatně vykonávat svou práci, flexibilitu ze strany zaměstnavatele (zde zejména v oblasti financování výzkumu) a preferenci zahraniční mobility. Stejně jako všechny skupiny respondentů uvádí, že jsou pro ně pracovní výzvy velmi pozitivní. Přestože každá ze skupin v případových studiích vnímá pojem výzva odlišně, shodují se na jejím pozitivním významu pro pracovní motivaci. Dalším bodem, ve kterém se respondenti kontrolní skupiny shodují s ostatními skupinami je tvrzení, že znalosti jsou velmi důležité, ale pracovníci je neuplatní, pokud sami nechtějí. Pracovní motivace je tedy velmi důležitá.

Na základě podobností v těchto kategoriích můžeme potvrdit, že respondenti případových studií jsou potenciálními znalostními pracovníky. Některé z odpovědí skupiny AVČR jsou velmi specifické a jsou dány především zaměřením skupiny na vědu a výzkum a také tím, že se již pohybuje na pracovním trhu. Velmi důležitým motivačním faktorem, který ostatní skupiny respondentů neuvádí, jsou finance ať už určené na výzkum, nebo jako mzdová odměna. Tento pohled respondenti z řad studentů prozatím nesdílí.

11. SHRNUÍ POZNATKŮ VÝZKUMNÉ ČÁSTI

V úvodu výzkumné části představujeme cíl a metodu výzkumu, nástroje sběru dat a jejich strukturu. Výsledky kvalitativního i kvantitativního výzkumu jsou prezentovány v pěti případových studiích, platných pro respondenty z české, polské, portugalské, rakouské a slovenské národní kultury. Poznatky z belgické a rumunské národní kultury, ze kterých, s ohledem na objem získaných dat, nebylo možné vytvořit plnohodnotné případové studie, jsou uvedeny v samostatné podkapitole. Zařazujeme také analýzu řízeného rozhovoru s multikulturní skupinou vědců, která tvoří kontrolní skupinu kvalitativní části výzkumu

Při prezentaci výsledků výzkumu postupujeme v případových studiích konzistentně. Uvádíme skóry národní kultury v dimenzích G.Hofstede, následně krátkou socioekonomickou charakteristiku země a poté přecházíme k poznatkům z dotazníkového šetření. Nedílnou součástí je analýza řízených rozhovorů a vyvození závěrů případové studie. V závěru každé případové studie navrhuje na základě našich zjištění v kombinaci s poznatky teoretické části, aktualizaci motivačních přístupů.

Zjišťujeme, že skupiny respondentů z jednotlivých národních kultur mají při volbě motivačních faktorů odlišné preference. Pro českou skupinu respondentů je nejvíce motivující zajímavá náplň práce, pro polskou, portugalskou a slovenskou skupinu poté atmosféra na pracovišti. Rakouská skupina respondentů uvádí, že je pro ni nejvíce motivující možnost být v práci kreativní. Preference motivačních faktorů jsou konkretizovány v řízených rozhovorech a uvedeny jako závěry případových studií.

Na základě našich zjištění je možné upravit motivační systém tak, aby co nejlépe odpovídal preferencím jednotlivých skupin pracovníků. Předpokladem pro hlubší výzkum je, že pokud zaměstnavatel vezme při motivování zaměstnanců ohled na jejich národně-kulturní a generační specifika, zefektivní tak proces pracovní motivace a v některých případech významně sníží jeho náklady (v případě preference nehmotných faktorů motivace, které se v našem výzkumu jeví jako silně motivační). Ve výzkumu jsme v některých případech našli souvislosti mezi preferencemi motivačních faktorů a skórem v Hofstedeho dimenzích národní kultury. V případě, potvrzení, by bylo pro zaměstnavatele velmi snadné vytvořit soubor motivačních faktorů pro pracovníky z jednotlivých národních kultur v organizaci.

ZÁVĚR

V diplomové práci se věnujeme kulturním odlišnostem motivování talentovaných znalostních pracovníků generace Y. V teoretické části jsou s odkazy na odbornou literaturu a četné online zdroje rozpracovány deskriptivní metodou čtyři klíčové pojmy: znalostní pracovník, pracovní motivace, generace Y a národní kultura, jejichž bližší vymezení předchází výzkumné části. Cílem práce je stanovení nejvýznamnějších motivačních faktorů pro talentované pracovníky generace Y, kteří právě vstupují na trh práce, s ohledem na vliv národní kultury na tuto oblast, a na základě zjištěných informací navržení aktualizace stávajících motivačních přístupů pro práci s touto kohortou.

Motivem výzkumu je identifikovaná potřeba změny motivačního systému určeného pro talentované pracovníky (Management Innovation Exchange: Management Hackathon 2.0). V práci postupujeme s ohledem na generační a národně-kulturní specifika znalostních pracovníků generace Y. Tento přístup nám umožňuje navrhnout inovativní přístupy k motivování mladých talentovaných pracovníků.

Cíl naplňujeme v podobě pěti případových studií realizovaných v evropských národních kulturách – české, polské, portugalské, rakouské a slovenské, čili ve slovanské, hispánské a germánské větvi národní kultury. Uvedeny jsou také poznatky z výzkumu v románských kulturách - belgické (valonské) a rumunské národní kultuře, z těch však nebylo možné, s ohledem na malý objem získaných dat, vytvořit plnohodnotné případové studie. Cíl práce je naplněn, v případových studiích uvádíme nejvýznamnější motivační faktory pro skupiny mladých talentovaných pracovníků generace Y z různých národních kultur.

Výzkum v jednotlivých národních kulturách má kvalitativní i kvantitativní charakter, při jeho vyhodnocování používáme analytické metody. V jeho kvantitativní části jsme distribuovali dotazník studentům sedmi partnerských univerzit. V dotazníku jsme zjišťovali souhlas skupiny respondentů s námi předloženými tvrzeními, abychom při vyhodnocování byli schopni blíže charakterizovat tuto skupinu. Zařadili jsme také 24 motivačních faktorů, u nichž respondenti vyznačovali své preference (velikost vlivu motivačního faktoru na pracovní motivaci). Kvalitativní část výzkumu jsme realizovali za pomoci metody řízeného rozhovoru v anglickém, českém a francouzském jazyce. Celkem jsme nashromáždili 504 minut řízených rozhovorů vedených autorkou práce

v prostředí jednotlivých národních kultur a 246 online vyplněných dotazníků. Výsledky kvalitativní i kvantitativní části jsou uvedeny v podobě případových studií platných pro skupiny respondentů z jednotlivých národních kultur. V návaznosti na výsledky výzkumu předkládáme v závěru případových studií návrhy na aktualizaci motivačních přístupů a současně otevíráme otázky pro další zkoumání.

Přínos této práce spočívá v kombinaci generačních a národně kulturních charakteristik skupin respondentů. V podobě případových studií přináší jeden z možných inovativních přístupů k pracovní motivaci mladých talentovaných pracovníků. Významným poznatkem je, že znalostní pracovníci generace Y jsou motivováni především méně nákladnými nehmotnými faktory. Jejich podoba je poté předmětem kulturních odlišností. Výzkumná část má potenciál pro další využití. Jednou z možných perspektiv dalšího zkoumání je například otázka sestavování pracovních týmů na základě generačních a národně-kulturních charakteristik.

RÉSUMÉ

L'objectif de ce thèse de master a été de trouver les facteurs de la motivation du travail les plus importantes pour les travailleurs talentueux de la génération Y, qui entrent le marché du travail avec tenir compte l'influence de la culture nationale sur ce sujet et de désigner les actualisations des approches au motivation du travail pour cette cohorte.

La thèse de master est divisée en deux partis – théorique et de la recherche. Dans la partie théorique nous nous concentrons à l'explication des quatre sujets clés: la motivation du travail, le travailleur talentueux, la génération Y et la culture nationale. Nous procédons par la logique suivante: Il y a plus de deux cents cultures nationales, dont chacune est unique (Hofstede, Hofstede, 2006). Les spécificités des cultures nationales se concrétisent aussi dans le processus de la motivation au travail (Steers, Sanchez-Runde, 2002). Dans toutes les cultures nationales nous pouvons identifier les travailleurs talentueux, qui forment un groupe très important pour les organisations (Drucker, 2012). Mais leur emploi demande une attention spéciale. Nous ne pouvons pas utiliser les méthodes classiques du management du 20ème siècle, considérant la particularité de leur manière de travail, nous trouvons idéale la motivation du travail effective (Mládková, 2008). Le groupe est formé par les travailleurs de l'âge différent. A cause de la tendance de prolongation de la durée d'éducation nous trouvons qu'il y a beaucoup de travailleurs talentueux parmi les membres de la génération Y. La génération Y est différente de l'autre, elle préfère une manière différente du travail (Howe, Nader, 2010), p.ex. avec les médias sociaux). Les avantages qu'elle propose à leurs employeurs sont la créativité, la flexibilité et la pensée innovante (etc.). Les travailleurs de la génération Y deviennent l'avantage concurrentielle des organisations. Pour les embaucher, maintenir et assurer un haut niveau de l'effectivité de leur travail, il est convenable de trouver les facteurs de la motivation qu'ils préfèrent le plus. Si nous considérons les spécificités de la culture nationale et les différences générationnelles nous pouvons désigner l'actualisation des approches de la motivation au travail pour cette cohorte.

Dans la partie de recherche nous avons donc réalisé une recherche qualitative et quantitative dans sept cultures nationales – autrichienne, belge, tchèque, polonaise, portugaise, romaine et slovaque. Nous avons distribué un questionnaire aux étudiants

de sept universités et nous avons menés les entretiens dirigées avec douze groupes des étudiants des cultures nationales mentionnés là-haute. Les résultats de la recherche son présentés en forme de cinq études de cas. Nous y trouvons les facteurs de la motivation les plus importantes pour les groupes des répondents et proposons l'actualisation des approches à leur motivation au travail.

La contribution de ce travail consiste en combinaison des approches à la motivation des travailleurs talentueux d'aujourd'hui avec les spécificités générationnelles et culturelles des répondents. Ainsi ouvrons un débat sur les sujets de la recherche d'avenir.

ABECEDNÍ SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

POUŽITÁ LITERATURA

1. Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
3. Crumpacker, M., Crumpacker, J.D. (2007) Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?. *Public Personnel Management*, 36(4), p.349-346.
4. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1988). *Working knowledge*. (2nd ed. 2000). Boston: Harvard Business Review Press.
5. Dopita, M. (2007). *Pierre Bourdieu o umění, výchově a společnosti: reflexe sociologie praxe Pierra Bourdieua v české sociologii*. Olomouc: Univerzita Palackého.
6. Drucker, 1966, *The Effective Executive*.
7. Drucker, P. F. (1993). *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management Press.
8. Drucker, P. F. (2007). *To nejlepší z druckera v jednom svazku*. (1st ed.). Praha: Management Press.
9. Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp 159-170.
10. Herzberg, F. I. (1966). *Work And The Nature of Man*.

11. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction Publishers.
12. Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2007). *Kultura a organizace: Software lidské mysli, spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.
13. Hofstede, G., Hofstede G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*. McGraw-Hill.
14. Horváthová, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer.
15. Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: The history of america's future, 1584 to 2069*. Quill.
16. Howe, N., & Nadler, R. (2010). *Millennials in the workplace*. LifeCourse Associates.
17. Jandourek, J. (2001). *Sociologický slovník*. Praha: Portál.
18. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
19. Livermore, D. (2011). *The cultural intelligencedifference master the one skill you can't do without in today's global economy*. New York: Amacom.
20. Maslow, A. H., Frager, R., & Cox, R. (1970). *Motivation and personality* (Vol. 2). J. Fadiman, & C. McReynolds (Eds.). New York: Harper & Row.
21. Mládková, L. (2004). *Řízení znalostních pracovníků v praxi*. Praha: C.H.Beck.
22. Mládková, L. (2008). *Management znalostních pracovníků*. Praha: C.H.Beck.
23. Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press.

24. Nakonečný, M. (1997). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.
25. Steers R. M., Sanchez-Runde, C. J. (2002). Culture, motivation, and work behavior. In *The Blackwell Handbook of Principles of Crosscultural Management*, pp 190–216.ed. Gannon, M.J., KL Newman, Bodmin: MPG Books.
26. Truneček, J. (2004). *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck. p. 21.
27. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
28. Vroom, Haroló. (1972), *Sociálna psychológia práce*. Bratislava.
29. Cui Y., Trent E.S., Sullivan P. M., Matiru G. N., (2003) Cause-related marketing: how generation Y responds, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31 Iss: 6, pp.310 – 320.
30. Kukulková, A. (2012). *Nastupující generace talentovaných pracovníků: Kulturní rozdíly motivace k práci generací Y a Z*. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Vedoucí práce doc. Ing. Jaroslava Kubátová Ph.D.
31. Ericson, T. (2008). *Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work*. London: Harvard Business School Press.
32. Kolman L., Rymešová P., Chýlová H., Gralton L. (2012). *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde.
33. Wenger, E., McDermoti, R., Snyder, M. V., *Cultivating Communities of Practice: A guide to Managing Knowledge*. Boston: Harward Business School Press.
34. Reich, R. B. (2002). *V pasti úspěchu: Diagnóza kapitalismu 21. století*. Praha: Prostor.

35. Lévy-Leboyer, C. (2011). *La motivation au travail: Modèles et stratégies*. Editions Eyrolles.

POUŽITÉ ONLINE ZDROJE

36. Bakardzhieva, M. (2011), Behaviour Of managers And managees in the Context of the Peculiarities of Bulgarian National Culture. in *Economic Herald of The Donbas*, ed. by Lyashenko V., pp. 156-162. Retrieved from:
<http://www.hse.ru/data/2013/03/04/1304298153/%D0%95%D0%92%D0%94%20No.4.pdf>
37. BusinessInfo.cz. (2013). *Teritoriální informace - země*. Retrieved from
<http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme.html>
38. Chamikutty, P. (2012, 12 12). Will the sms be around for another generation?. *The Economic Times*. Retrieved from
http://articles.economictimes.indiatimes.com/2012-12-12/news/35774025_1_sms-ban-sms-lingo-sms-termination
39. Cortada, W. (1998). *Rise of the Knowledge Worker (Resources for the Knowledge-Based Economy)*. Retrieved from:
<http://www.sciencedirect.com/science/book/9780750670586>
40. Czso. (2011, 03 14). *Pohyb obyvatelstva - rok 2010: Sňatků i narozených dětí ubývá*. Retrieved from
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031411.doc>
41. Garep. (2010). *Metodická podpora regionálního rozvoje: Socioekonomická charakteristika ČR*. Retrieved from
<http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/socioekonomicka-charakteristika.html>

42. Hegar, K.W. (2011). *Modern Human Relations at Work*. *Cengage Learning*. Retrieved from <http://books.google.cz/books?id=kleg0QYjidUC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>
43. Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (n.d.). *Dimensions of national cultures*. Retrieved from <http://www.geerthofstede.com/dimensions-of-national-cultures>
44. Hofstede Centre, The. (2014). *Country comparison*. Retrieved from <http://geert-hofstede.com/countries.html>
45. Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, pp. 1-7. Retrieved from: <http://users.utu.fi/freder/hofstede.pdf>
46. International Labour Organisation (2014). *Global Employment Trends 2014: The risk of a jobless recovery*. Retrieved from: http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2014/WCMS_233953/lang--en/index.htm
47. Management Innovation Exchange, (2014). Retrieved from: <http://www.managementexchange.com/>
48. ManpowerGroup. (2011). *Entering The Human Age: Thought Leadership Insights*. Retrieved from http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/8a0aa2a7-d6ed-4845-96e0-b99f8e84e558/EnteringtheHumanAge_082013.pdf?MOD=AJPERES
49. ManpowerGroup (2011). *The Great Talent Shortage Awakening: Actions to Take for a Sustainable Workforce*. Retrieved from: http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/manpowergroup-en/home/thought-leadership/research-insights/talent+shortage/talent+shortage+2013#.U1ZYPfl_vqU

50. ManpowerGroup (2013). *Talent Shortage Survey: Research Results*. Retrieved from: http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/587d2b45-c47a-4647-a7c1-e7a74f68fb85/2013_Talent_Shortage_Survey_Results_US_high+res.pdf?MOD=AJPERES
51. McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2010). *The abc of xyz: Understanding the global generations*. Kensington New South Wales: University of New South Wales Press. Retrieved from <http://abcofxyz.com>
52. McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 2002, 55, 89–118. Retrieved from: <http://www.uk.sagepub.com/managingandorganizations/downloads/Online%20articles/ch05/4%20-%20McSweeney.pdf>
53. Mládková, L. (2007, 03 27). Nový fenomén: Znalostní pracovníci. *HRM*. Retrieved from <http://hrm.ihned.cz/c1-20731790-novy-fenomen-znalostni-pracovnici>
54. PwC. (2011). *Managing and recruiting the millenials: Managing tomorrow's people, key findings*. Retrieved from <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/key-findings.jhtml>
55. Price watterhouseCoopers. (2013), *17th Global Annual Survey: Developing tomorrow's workforce*. Retrieved from: <http://pwc.to/1eam8iW>
56. Steers, R. M., Sanchez-Runde, C. J., & Nardon, L. (2010). *Management across cultures: Challenges and strategies*. Cambridge: Cambridge University Press. Retrieved from http://books.google.cz/books?id=Qr12zT0syf4C&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0

57. Šplíchal, P. (2013, 6 4). Dokonalá generace y je fikce. *Ihned.cz*. Retrieved from <http://dialog.ihned.cz/komentare/c1-59999500-dokonala-generace-y-je-fikce>
58. Unicef. (2010). *Baby friendly initiative*. Retrieved from <http://www.unicef.org.uk/babyfriendly/>
59. Vnoučková, L., Čejka, R. (2013). Důsledky mobility zaměstnanců. *Trendy ekonomiky a managementu* (vol. 15, 7, 93) retrieved from: https://dspace.vutbr.cz/xmlui/bitstream/handle/11012/24447/15_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SEZNAM ZKRATEK

AO	Aiesec Olomouc
AW	Aiesec Wien
IDV	Individuality vs. Collectivity (dimenze národní kultury)
IVR	Indulgence vs. Restraint (dimenze národní kultury)
S LKI	Skupina respondentů ze semináře Lidské zdroje v Interkulturním prostředí
MAS	Maculinity vs. Feminty (dimenze národní kultury)
MF	Motivační faktor v praktické části
n.k., NK	národní kultura
K	Kategorie analýzy řízených rozhovorů
PDI	Power Distance (dimenze národní kultury)
PRA	Pragmatic vs. Normative (dimenze národní kultury)
T	Tvrzení v praktické části
UAI	Uncertainty Avoidance (dimenze národní kultury)

REJSTŘÍK

A

Arbejdsglæde 10, 11

G

generace Y .. 1, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 18,
20, 29, 30, 34

H

Hackham viz Job Design Model
Herzberg..... 10, 11, 37
Hofstede 1, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24,
25, 26, 27, 29, 37, 38, 39, 70

J

Job Design Model 10

M

manuální pracovník..... 12
Maslow..... 10, 16
mentální program..... 18
Millenials viz generace Y
motivace
 vnější 9
 vnitřní 9
motivační faktor 1, 29
motivační profil..... 28, 29

N

národní kultura 1, 3, 8, 13, 18, 19, 20,
28, 29, 33, 36, 66, 70
 belgická 33, 41
 česká 33, 41, 44, 45, 46, 66
 dimenze 18, 20, 21, 29, 37, 38, 39
 dimenze IDV 20, 24, 38, 39
 dimenze IVR 38
 dimenze IVR 21, 26, 27
 dimenze IVR 39
 dimenze IVR 39
 dimenze MAS..... 38

 dimenze MAS..... 20, 38
 dimenze PDI..... 20, 21, 38
 dimenze PRA..... 21, 27, 38
 dimenze UAI 38
 dimenze UAI 20
 dimenze UAI 39
 hodnoty 20
 hrdinové..... 19
 polská..... 33, 41, 51, 52, 54, 76
 portugalská . 19, 33, 35, 41, 57, 59, 60
 rakouská..... 33, 41, 63, 65, 66
 rituály..... 19
 rumunská 33, 41, 43
 slovenská 33, 36, 41, 69, 70, 71, 72
 symboly 19

O

Oldham..... viz Job Design Model
organizační kultura..... 55, 61, 79

P

pracovní motivace3, 5, 8, 11, 17, 26, 28,
29
produktivita 12

S

společnost znalostí 4
stimul..... 9

T

trh práce..... 13, 29

V

Vroom 10
vzdělání 4, 16

Z

znalostní pracovník .. 3, 4, 5, 6, 7, 12, 29

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFICKÝCH VYOBRAZENÍ

Obrázek 1: roviny mentálního programu.....	18
Obrázek 2: úrovně projevů národní kultury.....	19
Obrázek 3: postup práce s daty z řízených rozhovorů	42
Graf 1: procentuální zastoupení národních kultur v řízených rozhovorech.....	36

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: vlivy na vývoj generace Y	14
Tabulka 3: rozdíly národních kultur s vysokým a nízkým indexem vzdálenosti moci v organizačním prostředí	22
Tabulka 4: rozdíly národních kultur s vysokým a nízkým indexem maskulinity vs. feminity v organizačním prostředí	23
Tabulka 5: rozdíly národních kultur s vysokým a nízkým indexem individuality vs. collectivity v organizačním prostředí	24
Tabulka 6: rozdíly národních kultur s vysokým a nízkým indexem vyhýbání se nejistotě v organizačním prostředí	26
Tabulka 7: rozdíly národních kultur s vysokým a nízkým indexem indulgence vs. restraint	27
Tabulka 8: počet respondentů kvantitativní části výzkumu dle národních kultur	33
Tabulka 9: soubor respondentů kvalitativní části výzkumu	34
Tabulka 10: motivační faktory uvedené v dotazníku.....	38
Tabulka 11: tvrzení uvedená v dotazníku	40
Tabulka 12: skóry české národní kultury v dimenzích G. Hofstedeho.....	45
Tabulka 13: velikost souhlasu respondentů z české národní kultury s tvrzeními v dotazníku.....	46
Tabulka 14: nejdůležitější motivační faktory pro českou skupinu respondentů.....	47
Tabulka 15: analýza řízených rozhovorů v české národní kultuře	49
Tabulka 16: skóry polské národní kultury v dimenzích G. Hofstedeho	51
Tabulka 17: nejdůležitější motivační faktory pro polskou skupinu respondentů	52
Tabulka 18: velikost souhlasu respondentů z polské národní kultury s tvrzeními v dotazníku.....	54
Tabulka 19: analýza řízeného rozhovoru v polské národní kultuře.....	56
Tabulka 20: skóry portugalské národní kultury v dimenzích G. Hofstedeho	57
Tabulka 21: velikost souhlasu respondentů z portugalské národní kultury s tvrzeními v dotazníku.....	59
Tabulka 22: nejdůležitější motivační faktory pro portugalskou skupinu respondentů...	60
Tabulka 23: analýza rozhovorů v portugalské národní kultuře	62
Tabulka 24: skóry rakouské národní kultury v dimenzích G. Hofstedeho	64

Tabulka 25: velikost souhlasu respondentů z rakouské národní kultury s tvrzeními v dotazníku.....	65
Tabulka 26: nejdůležitější motivační faktory pro rakouskou skupinu respondentů	66
Tabulka 27: analýza řízeného rozhovoru v rakouské národní kultuře.....	68
Tabulka 28: skóry slovenské národní kultury v dimenzích G. Hofstede.....	70
Tabulka 29: velikost souhlasu respondentů ze slovenské národní kultury s tvrzeními v dotazníku.....	71
Tabulka 30: nejdůležitější motivační faktory pro slovenskou skupinu respondentů.....	72
Tabulka 31: analýza řízených rozhovorů ve slovenské národní kultuře.....	74
Tabulka 32: analýza řízených rozhovorů v belgické národní kultuře.....	78
Tabulka 33: analýza řízeného rozhovoru v multikulturní skupině vědců.....	80

SEZNAM PŘÍLOH

- 1) Vymezení sedmi žijících generací
- 2) Dotazník
- 3) Otázky řízeného rozhovoru
- 4) Srovnávací tabulka sedmi národních kultur dle Geerta Hofstedeho

PŘÍLOHA Č. 1 - VYMEZENÍ SEDMI ŽIJÍCÍCH GENERACÍ

Jako přílohu č. 1 uvádíme také tabulku narození všech žijících generací. Uvádíme rozdělení Howea a Strausse (Howe, Strauss, 1991).

Název generace	Alternativní názvy	narození
Generace Hrdinů	-	1901-1924
Generace Budovatelů	Silent Generation	1925-1942
Babyboomers	The Boom Generation	1943-1960
Generace X	Líná generace, Why me?, Umělá generace	1961-1981
Generace Y	Millenials, Net Generation, Generation whY	1982-1994
Generace Z	Digital Borns, The iPad generation	1995- 2010
Generace Alfa	Generace 2.0, The Homeland Generation ¹⁰	2011-2024

Příloha 1: vymezení sedmi žijících generací

Z uvedeného přehledu je patrné, že se krátí časové rozmezí narození, které je jedním z klíčů k rozřazování jedinců do jednotlivých generací. Ve velké části studií o novodobém managementu, inovacích, příruček pro začínající podnikatele a vesměs ve všech studiích zabývajících se současností a budoucím vývojem je kladen důraz na to, že je třeba využít potenciálu, který nabízejí mladé generace (Management Innovation Exchange, Hackathon 2.0). Z tohoto důvodu se v práci soustředíme na generaci Y.

¹⁰ Howe (Howe, Nader, 2010) uvádí narození od r. 2005, v publikaci Millenials in the Workplace se vymezení mladých generací Y, Z a Alfa mírně liší od uvedeného přehledu. Tyto rozdíly ovšem nepovažujeme za závažné, podstatata vymezení jednotlivých generací je v použitých zdrojích totožná.

PŘÍLOHA Č. 2 - 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: kukulkovaaadela@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
- nestudují nechci uvést

Národnost

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

T14 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
T15 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
T16 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
T17 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
T18 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
T19 Pokud mě práce baví, nedívám 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.

Pozn.

Dotazníky byly distribuovány v mateřském jazyce respondentů, tedy v šesti jazykových mutacích (francouzština, rumunština, polština, čeština, němčina a portugalsština). Překlad provedla překladatelská agentura.

Z analýzy dotazníku byly vyjmuty dvě tvrzení – Výzva pro mě znamená příležitost a Myslím si, že je vhodné brát dítě s sebou do práce. První z nich bylo vyřazeno kvůli chybě při distribuci dotazníků (v polském překladu nebyla otázka respondentům předložena) a v případě druhém jsme tvrzení vyloučili z důvodu nekompatibility s výzkumem. V dotazníku jsou obě tvrzení označena šedou barvou.

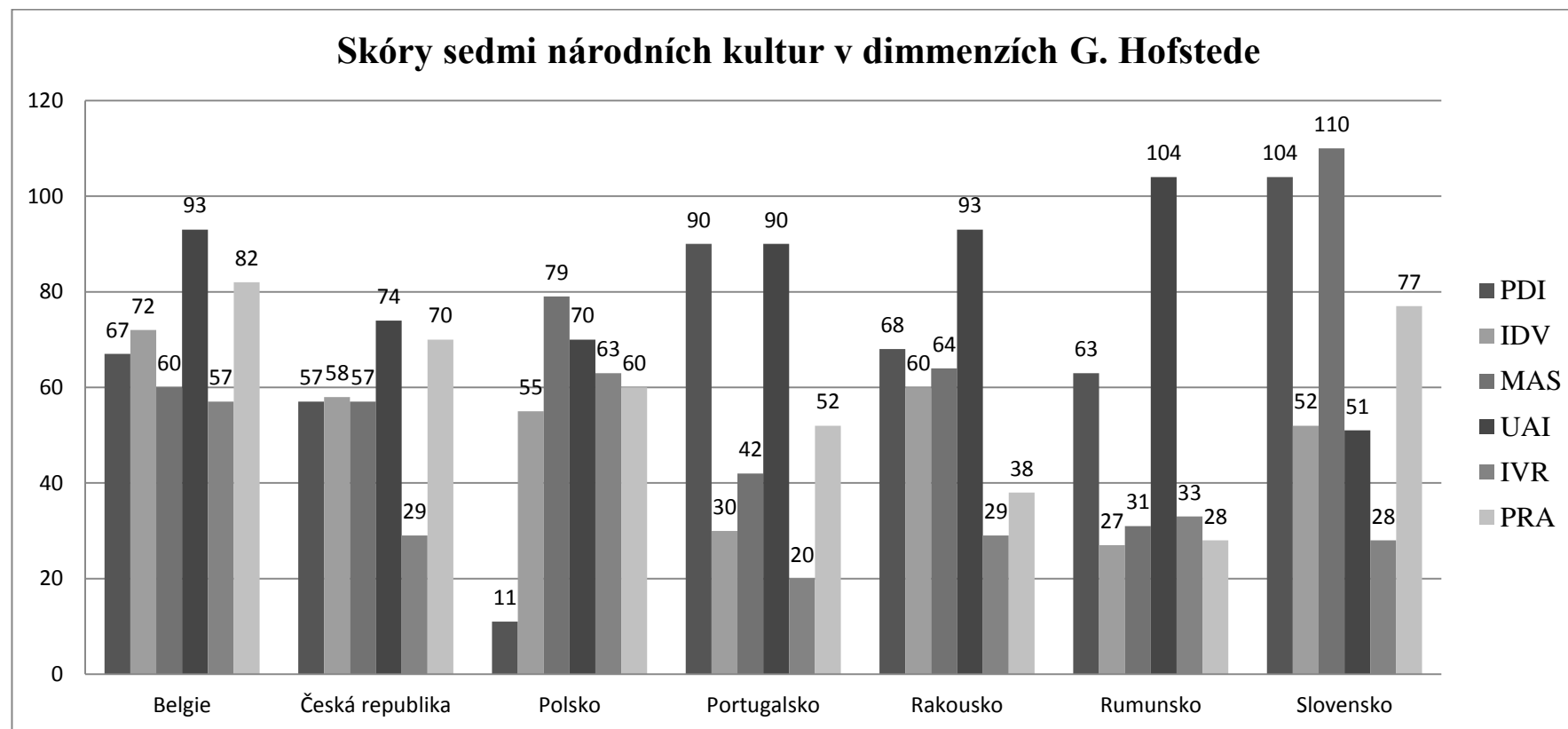
PŘÍLOHA Č. 3 – OTÁZKY ŘÍZENÉHO ROZHOVORU

- 1) Představte si ideální zaměstnání u ideálního zaměstnavatele. A krátce mi tuto práci prosím popište.
- 2) Co vás pro tuto 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?
- 6) Jak má podle Vás vypadat motivující firemní kultura?
- 7) Uvažujete o práci v zahraničí?
- 8) Z jakého důvodu?
- 9) Co pro Vás znamená slovo „výzva“ a jak jej vnímáte?
- 10) Co můžete, kromě svých znalostí, nabídnout potenciálnímu zaměstnavateli?
- 11) Je pro Vás na začátku pracovního života důležitější osobní či profesní rozvoj, nebo výše mzdy?
- 12) Budou Vašemu zaměstnavateli větším přínosem spíše znalosti, nebo motivace k práci?
- 13) Mají na vaši motivaci větší vliv spíše hmotné faktory (firemní auto, počítač, firemní telefonní tarif), nebo nehmotné motivátory (důvěra, firemní kultura, image zaměstnavatele).

Pozn.

Rozhovory byly vedeny autorkou diplomové práce v anglickém, českém a francouzském jazyce. Samotným rozhovorům předcházela prezentace výzkumného záměru a jeho klíčových složek (viz teoretická část práce).

PŘÍLOHA Č. 4 - SROVNÁVACÍ TABULKA SEDMI NÁRODNÍCH KULTUR DLE GEERTA HOFSTEDEHO



Jako přílohu č. 4 této práce uvádíme přehled skóre sedmi národních kultur, ve kterých jsme realizovali výzkum, v dimenzích národní kultury Geerta Hofstede (Hofstede 2006, The Hofstede Center).