UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM

2011 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Aleš Ondra

Motivace zaměstnanců generace Y

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Vlad. Fischerová K.**

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2011 - 2014

BACHELOR THESIS

Aleš Ondra

Motivating Generation Y employees

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Vlad. Fischerová K.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne ……. *Aleš Ondra* .....

Poděkování

Chtěl bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce Mgr. Vlaďce Fischerové-Katzerové za odborné vedení, za pomoc a cenné rady při zpracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivování nastupující nejmladší pracující generace na trh práce. Vychází z teoretických poznatků o generaci Y, jejím motivování a dosahovaném vzdělání. Teoretické poznatky vybraných motivačních teorií budou využity ke stanovení možností, jak efektivně zvýšit motivaci zaměstnanců generace Y. Hlavním cílem bakalářské práce bude zjistit jakým způsobem je motivována generace Y a generace X k pracovnímu výkonu, dále pak čím jsou motivováni zaměstnanci generace Y v závislosti na vzdělání a zjistit zaměstnanost jedinců patřících do generace Y a porovnat ji se zaměstnaností příslušníků generace X.

Klíčové pojmy

Generace, generace Y, motivace, motivace zaměstnanců, motivy, zaměstnanci.

Annotation

The bachelor thesis deals with the motivation of the emerging youngest generation of workers to the labor market. It is based on theoretical knowledge of generation Y, the motivation and educational achievement. Theoretical knowledge of selected motivational theories will be used to determine ways to effectively increase employee motivation Generation Y. The main aim of this thesis is to see how motivated Generation Y and Generation X to job performance, then the employees are motivated generation Y depending on education and find employment of individuals belonging to generation Y and compare it with the employment of Generation X.

Key words

Generation, Generation Y, motivation, motivation employee, motives, employees.

OBSAH

ÚVOD **8**

1 POJEM GENERACE **10**

1.1 Pojem generace X a generace Z 11

2 VYSVĚTLENÍ POJMU GENERACE Y **13**

2.1 Hodnoty, zájmy a potřeby generace Y 14

2.2 Generační rozdíly 16

2.3 Zaměstnanec generace Y 18

3 POJEM MOTIVACE **22**

3.1 Motivační teorie 23

3.2 Teorie zaměřené na obsah 24

3.3 Teorie zaměřené na proces 25

3.4 Herzbergův dvoufaktorový model 27

4 ÚKOL, OSOBNOST JEDINCE A MOTIVACE **29**

4.1 Všichni nejsou stejní (motivační typy lidí) 30

4.2 Hodnocení, odměňování a motivace 33

5 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI **36**

5.1 Analýza dat 38

5.2 Souhrn praktické části 58

ZÁVĚR **61**

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ **63**

SEZNAM GRAFŮ **65**

SEZNAM PŘÍLOH **66**

ÚVOD

Vzhledem k tomu, že v dnešní době jsou lidé nejcennějším bohatstvím které může firma mít, vybral si autor téma bakalářské práce na téma *Motivace zaměstnanců generace Y.* Předchozí tvrzení je obsaženo v převážné většině odborných publikací, které se zabývají řízením lidských zdrojů a vystihuje tak podstatu nových tendencí v přístupu k práci s lidmi v současné turbulentní a rychle se měnící době. Úspěchy firem a jejich výkonnost v tomto náročném konkurenčním prostředí závisí ve značné míře právě na lidech, kteří v těchto firmách pracují a v nemalé míře i na lidech, které tyto firmy řídí.

Podle data narození je možné rozdělit lidstvo do několika generací kdy jednotlivé generace jsou formovány jinými historickými událostmi a vývojem společnosti, a proto mají odlišné vlastnosti, charakteristické rysy a zažité vzorce myšlení, které jsou typické pro konkrétní skupinu - generaci. Časová vymezení a označení jednotlivých generací se liší dle jednotlivých publikací a přístupů jejich autorů k tomuto tématu. Může se tedy stát, že pro jednu generaci nalezneme v literatuře několik různých označení. Nicméně vlastnosti a rysy konkrétní generace jsou dané a tudíž se neliší. Jednou z vymezených generací k tématu je generace Y. Tato generace se v současné době dostává na trh práce a je proto více než nutné se o tuto generaci, která je nástupcem velmi loajální a pracovité generace X, začít intenzivněji zajímat.

Téměř každý kdo někdy na něčem pracoval očekával a měl určité představy o tom čeho chce dosáhnout, aby byl se svými výsledky spokojen. Pro dosažení cílů a výsledků je většinou ochoten dobře a spolehlivě pracovat. Vzhledem k tomu, že lidé nejsou stejní, každý očekává něco jiného. Někdo doufá, že bude nadprůměrně finančně ohodnocen, druhého může uspokojit účast na zajímavém projektu a další například upřednostňuje perspektivu rychlého postupu. Hlavním důvodem volby tohoto tématu byl zájem o to, jak se daří této nejmladší generaci na trhu práce, jaké má záliby, vlastnosti a vzdělání. Jak tyto vlastnosti ovlivňují motivaci v zaměstnání a kde je možné nalézt případné další rezervy a jak zvýšit její pracovní výkon.

Bakalářská práce bude koncipována jako teoreticko – praktická. Cílem její první teoretické části bude uspořádat teoretické poznatky k pojmu generace se zaměřením na generaci Y. Poté bude následovat porovnání generace Y s generací X. Závěrem teoretické části bakalářské práce budou vymezeny nejznámější teorie motivace.

Cílem druhé praktické části bakalářské práce bude zjistit jakým způsobem je motivována generace Y a generace X k pracovnímu výkonu. Dále pak čím jsou motivováni zaměstnanci generace Y v závislosti na vzdělání, zjistit zaměstnanost jedinců patřících do generace Y a porovnat ji se zaměstnaností příslušníků generace X.

Pro získání poznatků čím je generace Y motivována k pracovním výkonům a jaký vliv na tyto skutečnosti může mít jejich vzdělanost, bude autor ve druhé části bakalářské práce provádět empirický výzkum za použití dotazníkové metody v počtu minimálně 100 respondentů. Předmětem dotazníku budou otázky zaměřeny převážně na jejich dosažené vzdělání, pracovní spokojenost, postoje k práci a v neposlední řadě na zjištění jejich hodnot, potřeb a zájmů. Dále budou v praktické části bakalářské práce potvrzeny či vyvráceny hypotézy.

Přestože je generace Y v současné době nastupující generací na trh práce překvapilo autora, že se literatura v České republice na rozdíl od internetových zdrojů nevěnuje více a jaksi komplexněji problematice této mladé generace Y na trhu práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM GENERACE

V první kapitole bude popsán pojem generace a její rozdělení na základě data narození. Dále budou okrajově popsány vlastnosti dvou nejstarších generací jakými jsou tichá generace a druhá nejstarší generace označována také jako Baby Boomers.

Jak již bylo zmíněno v úvodu lidstvo je rozděleno do různých generací podle data narození. Dále dle historických událostí a vývojů společnosti, kterými byly jednotlivé generace více či méně ovlivňovány a poznamenány a které daly vznik vlastnostem a charakteristickým rysům těchto konkrétních generací. Pojem generace je všeobecně charakterizován jako obrovská skupina lidí, kterou spojují určité rysy. Těmito rysy je doba, styl života a zažité vzorce myšlení, které jsou typické pro konkrétní skupinu (generaci). *„Generační nálepky jsou obvykle výsledkem populární kultury. Některé jsou spojeny s historickou událostí, jiné se odvozují od výrazných společenských nebo demografických změn nebo od velkého přelomu v kalendáři.“*[1] Generace jsou rozdělovány na tichou generaci, která je narozena v letech 1928 až 1945, generaci Baby Boomers narozenou 1946 až 1964, generaci X s datem narození v letech 1965 až 1979, generaci Y narozenou v letech 1980 až 1996 a poslední nejmladší generaci Z, která je narozena od roku 1997 do současnosti. V následujících částech bakalářské práce budou podrobněji definovány jednotlivé zmíněné generace.

První a tedy i nejstarší zmíněnou generací je tichá generace. Na základě data narození 1928 až 1945 této generace se jedná o prarodiče dnešních třicátníků, kteří jsou příslušníci generace Y, kterou se bakalářská práce bude podrobněji zabývat. Tichá generace byla narozena v uvedených letech a její členové, *„jsou dětmi druhé světové války a hospodářské krize. Označení „tichá“ odkazuje na konformistické tendence a tvoří protipól ke generaci babyboomu, hlasitě vystupující proti establishmentu.“*[2]

---

[1] BERGH, Joeri van den a Mattias BEHRER. *Jak cool značky zůstávají hot: marketing zaměřený na mladou "generaci Y"*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 248 s. ISBN 978-80-265-0002-5. s. 20

[2] Tamtéž s. 22

Na nejstarší tichou generaci navazuje generace narozená v letech 1946 až 1964 označována jako generace babyboomu a *„vychází z nárůstu porodnosti po skončení druhé světové války, který začal v roce 1946 a skončil roku 1964 v důsledku komerčního uvedení antikoncepční pilulky. Vyrůstali v éře ekonomického růstu a plné zaměstnanosti. Úspornost tiché generace vystřídal technologický pokrok a více svobody i volného času. Generace babyboomu žije v letech obrovských změn a je proto velmi přizpůsobivá a flexibilní.“*[3] Dalo by se tedy říci, že lidé řazeni do generace babyboomu jsou převážně rodiči první poloviny potomků patřících do generace Y. Tito potomci generace babyboomu jsou také nazýváni starší generací Y a jsou dnešními třicátníky.

1.1 POJEM GENERACE X A GENERACE Z

Tato část bakalářské práce bude teoreticky popisovat generaci, která nastoupila po generaci babyboomu a je označována písmenem X. Dále v této kapitole bude popsána generace Z. Generace X je první generací, která se začala označovat písmenem abecedy. Generace X se narodila v letech 1965 až 1979. „*Označuje se také nálepkami jako baby busters, post boomem (tj. po babyboomu), generace lenochů (slackers), lhostejná, stínová či neviditelná generace nebo také ztracená generace. Označení generace X paradoxně zpopularizovala kniha Douglase Couplanda Generace X: Vyprávění pro akcelerovanou kulturu (česky vydal Volvox Globator v roce 1999), která popisovala generaci, jež nálepky nesnáší – „říkejte nám prostě X.“*[4]

Abecední označení generace X bylo původem pro označení příštích dvou generací Y a Z. Jedinci spadající do generace X přicházeli na trh práce počátkem 90. let. Tedy v době, kdy byla ve Spojených státech ekonomická recese a docházelo ke snižování zaměstnanců. Byli stejně pracovití a měli stejnou pracovní morálku jako generace babyboomu, jen byli více skeptičtí a svérázní.

---

[3] BERGH, Joeri van den a Mattias BEHRER. *Jak cool značky zůstávají hot: marketing zaměřený na mladou "generaci Y"*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 248 s. ISBN 978-80-265-0002-5. s. 22

[4] Tamtéž. s. 21

Ve druhé části této kapitoly bude definována nejmladší a tedy i poslední označovaná generace, kterou je generace Z. V této části budou popsány charakteristické rysy nejmladší generace s následným vysvětlením možných dalších označení generace Z. Jedinci označeni písmenem Z jsou potomky generace X. Tyto děti jsou v dnešní době předškolního nebo školního věku a prozatím o nich mnoho nevíme. Označení této generace písmenem Z je abecedním navázáním předchozích generací označovaných písmeny X a Y. Lze předpokládat, že kromě označení písmenem Z bude tato nejmladší generace označována i jinými názvy. Například Larry Rosen z California State University ve své knize uvedl mnoho dalších označení pro tuto generaci. Tato označení vychází z přípony i-, která odkazuje na velmi oblíbenou herní konzoly Wii, nebo iPad. Odkazuje také na potřebu generace Z upravovat si vše na míru. Tuto skutečnost podpořil i zájmenem I – z anglického překladu JÁ. Zásluhou digitální televize může tato generace sledovat vše, co jen chce a kdykoli si to usmyslí.[5]

„Narodili se do společnosti, kde je běžné být neustále připojen k internetu a využívat nejrůznější mobilní zařízení. S počítačovou myší se naučili pracovat už v 18 měsících. Nevnímají technologie jako nástroj, pro ně jde zkrátka o součást života.“[6] Nicméně se stále neví, jakým způsobem ovlivňují technologie myšlení a chování této generace. Na druhou stranu je jisté, že si toto potomstvo osvojuje návyky jak může jednotlivé informace získávat a jak je může použít ve svém životě.

[5] BERGH, Joeri van den a Mattias BEHRER. *Jak cool značky zůstávají hot: marketing zaměřený na mladou "generaci Y"*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 248 s. ISBN 978-80-265-0002-5. s. 24
[6] Tamtéž s. 24

2 VYSVĚTLENÍ POJMU GENERACE Y

V této kapitole bude popsána generace Y, která posloupně na základě abecedního uspořádání navazuje na předchozí zmíněnou generaci X. Generace Y je hlavním předmětem tématu bakalářské práce a bude jí tedy věnována největší pozornost. V této části bude nejprve popsána generace Y z hlediska rozdělení na základě data narození. Poté budou popsány její charakteristické rysy. Další podkapitoly budou zaměřeny na potřeby, hodnoty, zájmy a chování generace Y zejména na trhu práce. V závěru kapitoly věnující se generaci Y budou teoreticky porovnány rozdíly mezi generacemi Y a X.

Generace Y je narozena v letech 1980 až 1996, kdy se u některých autorů můžeme setkat s drobnou odchylkou dat narození. *„Jde o první generaci, která dosáhla plnoletosti v novém tisíciletí. Získala populární nálepku generace Y, tedy následovníků generace X, používá se ale i mnoho synonym, jako Generace Why, Generace Search, Generace Next, síťová generace, digitální domorodci, Generace dot.com, Generace Einsteinů, Echo Boomers (děti narozené generaci babyboomu) a podobně. Jsou to děti početné generace babyboomu – to vysvětluje, proč jich je navzdory klesající porodnosti tolik. Generace babyboomu začala rodit později (matky měli v průměru 30 let), a její členové tak v roli rodičů a rádců jednali vyzráleji. “*[7]

Z tohoto důvodu byly děti vychovávány spíše koučováním s důrazem na posilování jejich osobitosti. Děti generace Y měly šanci se učit a zkoušet nové věci například při cestování, ve sportu, nebo umění, hudbě a mnoha dalších oblastech. *„V důsledku této výchovy jsou příslušníci generace Y kritičtější a cyničtější a je obecně těžké je ohromit. Jako „závislí na stimulaci“ udrží pozornost po kratší dobu a nedokážou potlačit potřebu okamžitého uspokojení. Mají-li nápad, chtějí ho okamžitě uskutečnit. Jejich rodiče jim sloužili, co mohli a totéž očekávají i od života, práce a vztahů. “*[8]

[7] BERGH, Joeri van den a Mattias BEHRER. *Jak cool značky zůstávají hot: marketing zaměřený na mladou "generaci Y"*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 248 s. ISBN 978-80-265-0002-5. s. 21
[8] Tamtéž s. 21

Mladí lidé, kteří se narodili po roce 1980 a které označujeme jako generaci Y je možné z pohledu personalistů ještě rozdělit na další dvě podskupiny. V jedné podskupině jsou lidé starší 25 let a tudíž i blíže generaci X. V druhé podskupině jsou lidé mladší 25let a tedy i vzdálenější generaci X. Stejně jako předešlé generace mají i příslušníci generace Y svůj určitý způsob života a náhled na něj. Z toho vyplývají požadavky především při srovnání s generací X.

Příslušníci generace Y jsou v případě první zmíněné podskupiny hlavně čerstvými absolventy vysokých škol. U druhé podskupiny se jedná spíše o žáky středních škol, kteří právě studují, případně své studium zakončili a vydávají se na profesní dráhu, nebo pokračují v dalším studiu na vysokých školách.

2.1 HODNOTY, ZÁJMY A POTŘEBY GENERACE Y

Tato podkapitola bude rozdělena do tří částí, které se postupně budou zabývat zájmy, hodnotami a potřebami generace Y.

„Ve snaze přesněji srovnat hodnoty generace Y a předchozích generací připravila MTV Networks International tvořivé cvičení, ve kterém měli účastníci přepsat deset přikázání a sedm smrtelných hříchů pro moderní dobu. První klíčový rozdíl spočíval v tom, že mladí zdůrazňovali, že jejich přikázání by měla být seznamem toho, co dělat, nikoli čeho se vystříhat. Zajímavé bylo i to, že bez ohledu na globální ekonomickou recesi a zprávy o rekordní nezaměstnanosti mládeže zůstávají naděje a sny mladých lidí překvapivě nedotčené. Po celé Evropě ukázali nesmírně pozitivní náhled na život i zásady správného žití.
K deseti přikázáním podle mladých patří:

- *věř si,*
- *měj úctu ke svým rodičům,*
- *buď čestný,*
- *přijmi zodpovědnost za svůj život,*

- *žij naplno a s nadšením,*
- *dodržuj, co slíbíš,*
- *tvrdě pracuj, abys uspěl, ale ne na úkor ostatních,*
- *buď tolerantní k odlišnostem druhých,*
- *buď šťastný a optimistický, i za nepříznivých okolností,*
- *vytvářej, nenič (pokud jde o tebe, ostatní, zemi i hodnoty).“*[9]

V další části podkapitoly bude zmíněno chování generace Y na trhu práce. Jedná se o skutečnosti týkající se generace Y, které by si měli personalisté a manažeři uvědomit, pokud chtějí zaměstnance generace Y do společností nejen přilákat, ale zároveň si je i udržet. Je nutností si uvědomit, že dochází ke změnám v komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a tyto změny je třeba respektovat.

„V posledních deseti letech nastupuje na pracovní trh nová generace mladých lidí často označovaná jako generace Y. Stejně jako všechny předchozí má i tato generace svá specifika. Způsoby, jakými postupuje při hledání práce a budování své kariéry, její požadavky, postoje a celková očekávání jsou od předchozí generace odlišné.“[10] Mladí lidé spadající do generace Y se při hledání zaměstnání mnohdy chovají namyšleně a chtějí být středem pozornosti. Často se domnívají, že jim jejich první zaměstnání spadne takříkajíc do klína a předpokládají, že i jejich finanční ohodnocení bude od počátku vysoké.

Tato skutečnost vychází z toho, že se za posledních 10 let značně změnila osobní i obchodní komunikace, protože generace Y se více zajímá o internet a sociální sítě. Tento přístup ovlivňuje jejich komunikaci mezi sebou navzájem, ale i komunikaci se zbytkem společnosti. V neposlední řadě pak mění a ovlivňuje i pracovní trh a to jak pozitivně, tak i negativně.[11]

---

[9] BERGH, Joeri van den a Mattias BEHRER. *Jak cool značky zůstávají hot: marketing zaměřený na mladou "generaci Y"*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 248 s. ISBN 978-80-265-0002-5. s. 25

[10] REZLEROVÁ, J. MANPOWER ČESKÁ REPUBLIKA A SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Příchod Generace Y na trh práce* [online]. 2009 [cit. 2013-10-21]. Dostupné z: http://www.dnoviny.cz/clanky/prichod-generace-y-na-trh-prace

[11] PRÁVO, BORGIS, a.s. *Mladí z generace Y bez obav střídali zaměstnavatele kvůli kariéře i během krize* [online]. 25. listopadu 2010, 7:00 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: http://www.novinky.cz/kariera/217576-mladi-z-generace-y-bez-obav-stridali-zamestnavatele-kvuli-kariere-i-behem-krize.html

Závěrem této podkapitoly budou zmíněny potřeby generace Y. Jejich postoj k životu a to jak pracovnímu, tak osobnímu. V konečné části bude zdůrazněna skutečnost, že v následujících letech bude tato generace tvořit převážnou část populace v produktivním věku.

Lidé patřící do generace Y jsou více ekonomicky aktivní s většími nároky na životní úroveň. Mají potřebu brát svoji sociální jistotu do svých rukou s velkým důrazem na osobní uplatnění. Nicméně oproti předešlé generaci jsou řazeny jejich zájmy, osobní život, obzvláště pak rodinné a partnerské vztahy na přední příčky žebříčku hodnot.

„Nová generace chce stejně jako ta předchozí plně využít všech možností, které jim otevřená společnost a svět nabízí, ale nehodlá tomu obětovat svůj osobní život. Na tomto postoji se začínají rýsovat její charakteristiky a potřeby, jako je flexibilní pracovní doba i místo zaměstnání, rozmanité prostředky moderní komunikace a podobně. Do roku 2025 bude generace Y tvořit převážnou část populace v produktivním věku. Jejich požadavky na pracovní trh mají řadu specifik, na něž se musí zaměstnavatelé včas připravit. "[12]

2.2 GENERAČNÍ ROZDÍLY

Kapitola bude zaměřena na generační rozdíly, které se projevují především v používání a přístupu k technologiím. Dále rozdílnosti v pohledu na finance a rodinu. Hodnoty výzkumu vycházejí z centra Pew Research které zjistilo, že převážná část každé z generací žije v přesvědčení o své typické identitě a jedinečnosti.[13]

„Předchozí mladá generace X sice také zmiňuje mezi zdroji odlišnosti své generace technologie, uvedlo je však jen 12% dotázaných (polovina oproti příslušníkům

---

[12] REZLEROVÁ, J. MANPOWER ČESKÁ REPUBLIKA A SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Příchod Generace Y na trh práce* [online]. 2009 [cit. 2013-10-21]. Dostupné z: http://www.dnoviny.cz/clanky/prichod-generace-y-na-trh-prace

[13] BERGH, Joeri van den a Mattias BEHRER. *Jak cool značky zůstávají hot: marketing zaměřený na mladou "generaci Y"*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 248 s. ISBN 978-80-265-0002-5. s. 22

generace Y). Pro generaci Y nejsou technologie jen chytré hračky, propojila s nimi své společenské životy. Podle studie společnosti InSites Consulting věnované globálním sociálním médiím má profil v některé sociální síti více než 70% lidí od 15 do 24 let, ale jen 31% členů generace babyboomu a 20% příslušníků tiché generace. Z příslušníků generace Y, kteří používají Facebook, navštěvuje 56% tuto sociální síť denně. V generaci X to platí o 47% uživatelů a v generaci babyboomu o 38%. Třetina členů generace Y používá pro přístup k Facebooku mobilní telefon. V generaci babyboomu je to pouhých 13%, v generaci X pak 24%."[14]

Generace Y pohlíží na technologie jako na něco co usnadňuje život, sbližuje rodinu a přátele. Pokud se však rodiče zaregistrují na Facebooku a odešlou svým dětem žádost o přátelství může docházet k nepříjemným situacím. Rodiče pocházející ze starší generace si často nejsou vědomi nepsaných pravidel, které se týkají označování osob na fotografiích, případně pravidel psaní příspěvků na zeď a mohou tak lehce přispět ke vzniku mezigeneračních střetů.

Z výzkumu jasně vyplynulo, že generace X používá technologie spíše jako zábavu. Zatímco generace Y vnímá technologie jako pomocníka a neodmyslitelnou součást svého života a to jak v zaměstnání, tak v osobním životě.

Jak bylo řečeno v úvodu této kapitoly, jsou generace Y a generace X rozdílnými. „*Jaké rozdíly lze najít mezi dvěma po sobě následujícími generacemi?*

Prvním rozdílem je vztah k financím, který se posléze zákonitě odráží ve všech dalších oblastech. Peníze jsou pro generaci X hodnotou a pro generaci Y prostředkem. Z toho plyne, že starší generace je mnohem méně náchylná na půjčování si peněz – zadlužování – a mnohem větší důraz klade na udržení si dobrého pracovního místa."[15]

Oproti tomu je generace Y ochotna se více zadlužovat využíváním všech dostupných úvěrů, hypoték a půjček. Vyžaduje zajímavou práci, a pokud je pracovní místo

---

[14] BERGH, Joeri van den a Mattias BEHRER. *Jak cool značky zůstávají hot: marketing zaměřený na mladou "generaci Y"*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 248 s. ISBN 978-80-265-0002-5. s 22

[15] REZLEROVÁ, J. MANPOWER ČESKÁ REPUBLIKA A SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Příchod Generace Y na trh práce* [online]. 2009 [cit. 2013-10-21]. Dostupné z: http://www.dnoviny.cz/clanky/prichod-generace-y-na-trh-prace

výhodnější, neváhá jej změnit. Změna je běžnou součástí života jedince generace Y. Tuto skutečnost by si měli uvědomit hlavně zaměstnavatelé a přizpůsobit tomu pracovní náplň, která pokud bude zajímavá a různorodá, tak jedince ve firmě udrží.

„*Stejně tak jako X odkládá Y založení rodiny na později, ale co je rozdílné, ani pak na kariéru nerezignuje a snaží se ji maximálně skloubit s rodinným životem. Z toho vyplývá potřeba alternativních pracovních poměrů, jako jsou částečné úvazky, sdílení místa nebo třeba home office.*“[16]

2.3 ZAMĚSTNANEC GENERACE Y

V úvodu této kapitoly bude nastíněn profil zaměstnance generace Y následovaný popisem vlastností pracovního místa, které zaměstnanec generace Y upřednostňuje při výběru zaměstnání. V závěru kapitoly bude zmíněno jaký vztah zaujímají jedinci generace Y směrem k organizacím, personalistům a manažerům.

Jedinci spadající do generace Y nejsou motivováni pouze finančním ohodnocením, ale naopak chtějí udělat něco dobrého pro společnost a dosáhnout také osobního naplnění. Agentura Hays provedla průzkum při kterém zjistila, že 95 % jedinců generace Y jsou absolventi, kteří vyrůstali v době sociálních sítí a internetu. Tyto jedinci jsou ve svých dvaceti letech technologicky zdatní a velmi ambiciózní. Pracovní zkušenosti v délce 1-4 let má polovina z nich a 7 z 10 má zkušenosti se zahraničím. Výsledky dále přinesly zjištění, že největší část lidských zdrojů v těchto firmách je tvořena mladými lidmi do třiceti let, kteří se řadí do generace Y.[17]

„Podíváme-li se blíže na mladou generaci, která nyní hýbe světem, pak zjistíme, že tito mladí považují peníze za nástroj k uspokojení svých současných potřeb.

[16] REZLEROVÁ, J. MANPOWER ČESKÁ REPUBLIKA A SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Příchod Generace Y na trh práce* [online]. 2009 [cit. 2013-10-21]. Dostupné z: http://www.dnoviny.cz/clanky/prichod-generace-y-na-trh-prace

[17] KOCOUREK, Jiří. PR & SOCIAL MEDIA CONSULTANT. *Generace Y touží hlavně po seberealizaci* [online]. 19.11.2012 [cit. 2013-11-03]. Dostupné z: http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-pell-mell/generace-y-touzi-hlavne-po-seberealizaci/

Rádi a bez problémů se zadluží, nemají akutní potřebu dlouhodobě šetřit. Jejich prioritou je žít svůj život nyní, ne až v budoucnu, a zároveň najít ideální balanc mezi zaměstnáním a soukromým životem. Jsou přesvědčení, že za svou práci mají dostat adekvátní ohodnocení a pokud odměna není podle jejich představ, začínají se rozhlížet po zajímavější příležitosti."[18] Nejen finance jsou pro jejich život podstatné. Pro zaměstnance generace Y jsou také velmi důležitými osobní, či odborný rozvoj a úspěchy v zaměstnání. Nejsou pro svého zaměstnavatele ochotni obětovat rodinu, vztahy, své soukromí ani koníčky. Tato vlastnost odlišuje generaci Y od předchozích starších generací, které preferují jistotu, stabilitu a dlouhodobou hodnotu. Zaměstnanci generace Y se nebojí vyjádřit otevřeně své názory, které by mohly být v rozporu s názory vedení společnosti. Pokud nejsou jejich názory vyslyšeny, neváhají společnost opustit.

V této části podkapitoly zaměřené na zaměstnance generace Y budou popsány vlastnosti pracovního místa, které zaměstnanec generace Y upřednostňuje při výběru zaměstnání. Jedná se o vlastnosti, které byly zjištěny průzkumem uspořádaným agenturou Hays.

Zaměstnanec mezinárodní společnosti dle průzkumu společnosti Hays má ve většině případů ukončené VŠ vzdělání. V 70% má pracovní zkušenosti se zahraničím a je ochoten přijmout pracovní pozici, protože už někdo z jeho přátel ve společnosti působí. Zaměstnanec generace Y hledá rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Dalším zjištěním bylo, že zaměstnanci generace Y vyžadují okamžité zhodnocení svého úsilí, jsou dobře motivovaní, pracují tvrdě a rychle se přizpůsobují. V neposlední řadě bývají rádi vyslyšeni a respektováni.

Oproti tomu bylo průzkumem zjištěno, že zaměstnance mezinárodní společnosti spadající do generace Y nejvíce trápí nespokojenost s možnostmi svého profesního rozvoje a nedostatečnou nabídkou tréninkových programů. S tímto souvisí i nespokojenost s pocitem, že jejich kariérní růst není společností dostatečně řízen. Dále byla průzkumem zjištěna nespokojenost s firemními benefity, které nejsou

[18] VANTUCHOVÁ, Radka. CORPORATE ACCOUNTS MANAGER. *Generace Y – Hays průzkum* [online]. 22.8.2011, 10:06 [cit. 2013-11-03]. Dostupné z: http://www.managerka.cz/generace-y-hays-pruzkum/

dle zaměstnanců generace Y adekvátní a zaměstnavatel neumožňuje zaměstnanci efektivně vyvážit pracovní a soukromý život. Zaměstnanec generace Y při výběru zaměstnání přihlíží k možnosti využití cizích jazyků a to v 58%. Dále uvítá práci v multikulturním pracovním prostředí s dostatečným profesním rozvojem a možnostmi kariérního růstu. Dále bylo zjištěno, že zaměstnance generace Y přitahuje účastenství na zajímavých a náročných projektech, přátelský kolektiv a jméno společnosti na trhu. Co se týče pracovního prostředí, tak zaměstnanec generace Y vyhledává stabilní a kreativní pracovní prostředí.[19]

V závěru podkapitoly bude popsán vztah zaměstnance generace Y směrem k organizacím, personalistům a manažerům. Vzhledem k příchodu této nové generace na trh práce je třeba usilovat i o změnu práce s lidskými zdroji, kterou budou stále více v praxi aplikovat jak manažeři, tak i personalisté. „*Generace Y vyrůstá s moderní technologií – naprosto samozřejmě a již od raného věku. Jsou to lidé, kteří v současné době velkou část svého času věnují i svému „druhému" životu – sociálním sítím, jako je například MySpace nebo Facebook. Přestože tímto způsobem získávají mnoho známých a kontaktů, které mohou uplatnit nejen v osobním, ale i profesním životě, jsou na druhou stranu těmito sítěmi izolováni. Mají méně přátelských kontaktů, co se týče přímého setkávání. Má to své výhody i nevýhody, ale hlavně je to nové a jiné."*[20]

Styl jakým lidé spadající do generace Y hledají práci a budují kariéru, jaké mají požadavky, očekávání a postoje se od předchozích generací odlišují. Tyto změny odstartovaly také změny v komunikaci a způsobu spolupráce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Největšími požadavky zaměstnance generace Y je možnost skloubení profesního a osobního života, což je časově a manažersky náročné. Pokud však zaměstnavatel v tomto vyjde zaměstnanci vstříc, získá loajálního a flexibilního zaměstnance, který se bude chtít rozvíjet a získávat nové zkušenosti. Generace Y si totiž

---

[19] VANTUCHOVÁ, Radka. CORPORATE ACCOUNTS MANAGER. *Generace Y – Hays průzkum* [online]. 22.8.2011, 10:06 [cit. 2013-11-03]. Dostupné z: http://www.managerka.cz/generace-y-hays-pruzkum/

[20] REZLEROVÁ, Jaroslava. MANPOWER ČESKÁ A SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Kdo je Generace Y* [online]. 5.03.2009 [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: http://www.jobs.cz/poradna/osobnosti/hr-a-kariera / rezlerova-jaroslava/detail/article/kdo-je-generace-y/

uvědomuje, že je třeba se vzdělávat. Cení si dlouhodobého vzdělávání, které doplňuje následným získáváním zkušeností z různých oblastí ve kterých firma působí. Velký důraz je kladen na smysluplnost práce, kterou vykonává a na možnost poradit se se svými zkušenějšími kolegy.

Rozhodující je ovšem uvědomit si skutečnost, že do roku 2025 bude převážnou část populace v produktivním věku tvořit právě generace Y. Generace plná specifik na které je nutné, aby se zaměstnavatelé včas připravili.

„Progresivní společnosti už zahájily najímání příslušníků Generace Y a svůj model řízení zaměstnaneckých záležitostí přepracovaly tak, aby dovedly vyhovět specifickým požadavkům této generace, ovšem způsobem, který by byl přínosný i pro organizaci samotnou.“[21]

[21] REZLEROVÁ, Jaroslava. MANPOWER ČESKÁ A SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Kdo je Generace Y* [online]. 5.03.2009 [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: http://www.jobs.cz/poradna/osobnosti/hr-a-kariera/rezlerova-jaroslava/detail/article/kdo-je-generace-y/

3 POJEM MOTIVACE

Tato kapitola se bude předně zabývat obecným pojmem motivace. Následovat bude přiblížení nejznámějších teorií motivace. V dalších podkapitolách budou rozepsány teorie se zaměřením na obsah, teorie instrumentalisty a teorie motivace zaměřené na proces.

Na začátku kapitoly zabývající se pojmem motivace si položme otázku.

„Co je motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

- *směr – co se nějaká osoba pokouší dělat,*
- *úsilí – s jakou pílí se o to pokouší,*
- *vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.“*[22]

Existují dva způsoby pracovní motivace. Prvním způsobem je, že pracovníci motivují sami sebe vykonáváním samotné práce, která je uspokojuje, případně v ní vidí naplnění svých cílů. Druhým způsobem je motivování pracujících lidí prostřednictvím managementu a jejich metod povyšování, odměňování, či pochvaly a dalších možných způsobů motivace zaměstnanců.[23]

„Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat vznášenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým

[22] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 219
[23] Tamtéž s. 220

způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uspokojili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.“[24]

3.1 MOTIVAČNÍ TEORIE

V této podkapitole budou popisovány teoretické přístupy k motivaci a následně bude popsána nejvlivnější teorie, kterou je teorie instrumentality.

„Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

Teorie instrumentality, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. Teorie zaměřená na obsah, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfaktory“. Teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímání spravedlnosti (Adams, 1965).“[25]

První zmiňovanou teorií je teorie instrumentality. Tato teorie zjednodušeně tvrdí, že lidé pracují především pro peníze. Vznik teorie instrumentality se datuje od poloviny minulého století. Tato teorie vychází z předpokladu, že je člověk motivován k vyšší činnosti, pokud odměna a trest budou přímo propojeny se samotným výkonem. To znamená, že odměna je závislá na konkrétním výkonu daného pracovníka.

---

[24] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 219

[25] Tamtéž s. 222

Teorie instrumentality má své základy v taylorismu, což jsou Taylorovy metody vědeckého řízení z počátků 20. století. Taylorova metoda tvrdí, že je možné přimět dělníky, aby pracovali usilovněji než jakýkoli průměrný člověk. Zmíněné platí pouze za předpokladu, že budou mít zajištěné značné a trvalé zvýšení jejich peněžitých pobídek. Tento způsob motivování pracovníků byl a dosud ještě je velmi používaný a v určitých situacích může být stále účinným. Tento druh motivace je založen pouze na režimu kontroly a neuznává žádné další lidské potřeby. Je třeba brát v úvahu, že formální systém řízení a kontroly může být účinně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.[26]

3.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH

Po teorii instrumentality následuje teorie zaměřená na obsah. Mínění, že motivaci tvoří potřeby je základem této teorie. Pokud je potřeba neuspokojena vytváří se napětí a vzniká stav nerovnováhy. Chceme-li docílit opětovné rovnováhy, musíme nalézt cíl, který dostatečně uspokojí nedostatek, jenž nerovnováhu způsobil. Při opětovném navrácení rovnováhy je třeba zvolit takový způsob chování, který povede k dosažení cíle. Jednotlivé potřeby jsou pro každého jinak důležité. Uspokojení některé potřeby může vyvolat silnější úsilí pro dosažení cíle než uspokojení potřeby jiné.

Nejznámější klasifikací potřeb je Maslowova hierarchie potřeb, která vychází z domněnky existence pěti základních potřeb, které by měly být pro všechny lidi více, či méně společné.

„Maslowova hierarchie potřeb je následující:

1. *fyziologické- potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu,*
2. *jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb,*
3. *sociální- potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny,*

[26] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 223

4. *uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za pravé je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění,*
5. *seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.“* [27]

Maslowova teorie motivace prohlašuje, že pokud uspokojíme nižší potřebu, stane se převládající potřebou potřeba vyšší a náš zájem je pak soustředěn na uspokojení této vyšší potřeby. Nicméně, potřeba seberealizace dle Maslowovi teorie nemůže být nikdy uspokojena.

3.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES

Tato podkapitola se bude zabývat teorií zaměřenou na proces ve které je kladen důraz na *„psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, způsoby, jak je interpretují a chápou. Podle Guesta (1992a) poskytují teorie zaměřené na proces mnohem přiměřenější přístup k motivaci než Maslowova a Herzberferova teorie, které – jak se Guest domnívá – extenzivní výzkum zpochybnil. Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:*

1. *očekávání (expektační teorie),*
2. *dosahování cílů (teorie cíle),*
3. *pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).“* [28]

---

[27] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 224

[28] Tamtéž s. 224

Pokud mezi výsledkem a výkonem existuje použitelný a vnímaný vztah a je-li tento výsledek považován za prostředek uspokojení potřeb, můžeme hovořit o expektační teorii. Z tohoto důvodu peněžitá pobídka zvenčí jakou je například mzda, případně prémie bude fungovat pouze za předpokladu, že souvislost mezi odměnou a úsilím bude uspokojivá. Jinými slovy existuje jednoduchý vztah, kdy by měl výsledek odpovídat vynaloženému úsilí tak, aby došlo k uspokojení potřeby. Z toho vyplývá, že motivace vycházející zevnitř může být mnohem silnější, než motivace přicházející zvnějšku.

„Lidé s velkou vnitřní motivací mají před sebou stále nové a nové cíle, které mají splnit. Tito lidé se stále někam ženou, takže i smrt je zastihne uprostřed nějakého z mnoha bojů vedoucích od nespokojenosti k uspokojení. Čím větší vnitřní motivaci mají, tím je boj větší. Tito lidé se také nikdy nenudí. Vždy mají co dělat“.[29]

Expektační teorie vychází z předpokladu, že bude-li hodnota odměny a pravděpodobnost získání této odměny vysoká, bude podle toho také za dané situace vynaloženo určité úsilí. Toto však platí pouze za předpokladu, že úsilí bude zaměřené správným směrem a bude dostatečně efektivní. Mezi dvě proměnné hodnoty, které mohou ovlivnit splnění úkolu, můžeme zařadit schopnosti a vnímání role. Schopnostmi se rozumí manuální dovednosti, znalosti a inteligence. Vnímání role pak znamená, že by jedinec měl dělat to, co si myslí, že by měl dělat a také si přeje dělat. Tento vztah by se měl shodovat s představami jedince i organizace, aby docházelo ke společnému naplňování stanovených cílů.

„Teorie cíle je propojena s koncepcí řízení podle cílů, pocházející ze šedesátých let. Ta však často selhávala, protože byla používána byrokraticky, aniž by byla poskytována příslušným pracovníkům skutečná podpora, a – co je důležité – aniž by se zabezpečilo, aby si manažeři byli vědomi významu takových postupů, jako je dosahování souhlasu, podpora pracovníků a zpětná vazba, a aniž by byli kvalifikování v používání těchto postupů.“[30]

---

[29] TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad* 1. vyd. Praha, 2010, 192 s. ISBN 858-6-11-22030-6. s. 36
[30] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 226

Vztah motivace a výkonu je vyšší, pokud jsou lidem stanovovány specifické, náročné a zároveň přijatelné cíle se zpětnou vazbou na výkon. Důležitým hlediskem je také účastenství jedinců při určování cíle a to zejména u cílů náročných, kde je zapotřebí také cíle odsouhlasit.

„Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jedinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Není o synonymu pro rovnost, které znamená zacházet se všemi stejně, protože to by bylo v případech, kdy si lidé zasluhují diferencovaný přístup nespravedlivé. Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivování, jestliže nastane opak.“[31]

3.4 HERZBERGŮV DVOUFAKTOROVÝ MODEL

Samotnou kapitolou teorií motivace je „*dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracovali Herzberg a kol. (1957) na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. V souladu s tím byli požádání, aby informovali tazatele o obdobích, během nichž se v práci cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatné, i o tom, jak dlouhou jim jejich pocity vydržely.“*[32] Zjištěním bylo, že „dobré“ období bylo často vztahováno k obsahu práce, především pak k úspěchu, povýšení, odpovědnosti, uznání a v neposlední řadě k samotné práci. Oproti tomu „špatné“ období se týkalo souvislostí a okolností při práci. Pracovní podmínky, kontrola, vedení a plat byly spíše spojovány se špatným obdobím.

---

[31] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 226

[32] Tamtéž s. 227

„Tyto skupiny tvoří ony dva faktory v Herzbergově modelu: jednu tvoří satisfaktory či také motivátory protože jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Druhá se skládá z dissatisfakrotů, které v podstatě charakterizují prostředí a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci. Posledně zmíněným faktorům se také říká v souladu s použitím tohoto termínu v medicíně hygienické faktory, což znamená, že jsou preventivní a souvisejí s prostředím.“[33]

Jako každá teorie má i Herzbergova teorie své příznivce i odpůrce. Odpůrci Herzbergovy dvoufaktorové teorie kritizují metodu výzkumu, kdy napadají skutečnost, že nikdo nezkusil změřit spojitost mezi výkonem a spokojeností. Dále je metoda napadána, protože závěry byly vyvozeny na podkladech specifických vzorků respondentů. Dále se kritika opírá o neexistující důkaz, zda satisfaktory skutečně zlepšují výkonnost.[34]

[33] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 227

[34] Tamtéž s. 228

4 ÚKOL, OSOBNOST JEDINCE A MOTIVACE

Tato kapitola bude zaměřena na osobnost jedince, úkol a s tím související motivaci. *„Klíčové pravidlo motivace je velmi jednoduché. Říká, že lidé (v organizaci i mimo ni) se chovají podle toho, za co jsou odměňováni, případně trestáni. Provádějí činnosti, za které se jim nebo jejich okolí v minulosti dostalo odměny, a neprovádějí ty, za něž byli sami nebo jejich spolupracovníci potrestání (nebo o kterých se domnívají, že by za ně potrestání být mohli). Pro praktickou motivaci zaměstnanců z toho vyplývá, že každý (náročnější) úkol by měl být spjat s určitou formou odměny, případně určitou hrozbou sankce. Je-li tento vztah porušen, pracovní motivace selhává nebo ztrácí svou sílu"*[35].

Motivace a manipulace jsou dva rozdílné pojmy mezi kterými je jen velmi úzký prostor. U motivace se pokoušíme sladit zájmy člověka se zájmy okolí. Kdežto u manipulace jsou nadřazeny zájmy okolí nad zájmy člověka, které se snažíme nějakým způsobem obejít. Všude na světě se setkáme s odporem proti manipulaci. V naší zemi je tato situace ještě o něco složitější, protože naše povaha nás učí poslouchat mezi tóny a číst mezi řádky. Věrohodnost našeho snažení je potom v našich podmínkách obzvláště podstatná. *„Když se setkají člověk a úkol, nemusí si vzájemně sednout. Především se můžeme pokusit přizpůsobit lidi úkolům – v zásadě donutit, aby reportovali úkol takový, jaký je, včetně toho, co se jim na něm nelíbí."*[36]

Tento přístup ovšem potřebuje tlak zvenčí čili stimulaci. Lidé se neradi přizpůsobují okolnostem, což vyžaduje i větší důraz na kontrolu. Pokud přestaneme působit zvenčí, vznikne problém, že lidé nebudou mít důvod zadané úkoly plnit. Stejné potíže platí i pro vypuštění kontroly. Z tohoto vyplývá, že pokud si to můžeme dovolit je rozhodně lepší vyjít lidem vstříc. Nehledě na skutečnost, že úkoly neodmlouvají, zatímco lidé ano. Nejvýhodnější je přidělovat úkoly tak, aby lidem po obsahové stránce vyhovovaly. Pouze poté je člověk plně připraven využit své vnitřní motivy a podat dobrý výkon.[37]

---

[35] URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci.* 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 123 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7. s. 69
[36] Tamtéž s. 15
[37] Tamtéž s. 16

4.1 VŠICHNI NEJSOU STEJNÍ (MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ)

V této podkapitole budou popsány motivační typy lidí. Nejprve bude popsáno základní rozdělní na konkrétní čtyři motivační typy a následné zaměření na jejich rozdílné rysy. Tato kapitola vychází z faktu, že lidé nejsou stejní a mají různé vlastnosti, charakterové rysy, motivaci apod.

Například „*někdo se cítí jako ryba ve vodě, když má definovat, co bude vlastně firma produkovat, jiný ožívá ve chvíli, kdy se začne mluvit o způsobech, jak se produkty dostanou na světlo tohoto světa. Někdo preferuje změny a zajišťuje dynamiku, někdo má rád jistotu, do změn se příliš nehrne, ale může být pojistkou stability firemního systému.“*[38]

Čtyři motivační typy lidí podle Plamínka: Plamínek rozdělil motivační typy lidí do čtyř skupin. Jedná se o objevovatele, usměrňovatele, slaďovatele a zpřesňovatele.[39]

Prvním motivačním typem dle předchozího rozdělení jsou objevovatelé. „*Objevovatelé bývají netrpěliví, chtiví informací a upřímně nesnášejí, když je někdo řídí. Překonávání překážek prožívají objevovatelé jako soutěž se sebou, jako překonávání výkonnostních limitů. Když zdolávají horu a stanou na jejím vrcholu, problém je vyřešen. Místo toho, aby si tento pocit užili, zpravidla se již rozhlížejí, zda v okolí není ještě vyšší kopec. Jakmile jej spatří, zmocní se jich neklid a potřeba dosáhnout nového cíle.“*[40]

To, co objevovatele nejvíce přitahuje je zdolávání překážek a přijímání výzev. Potřeba objevování dala vzniku jejich pojmenování. Objevovatelé mají nejlepší předpoklady pro kreativní a vědeckou práci. Zvláště pak tu, která není týmová a nebrání se jisté míře podivínství.[41]

---

[38] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7. s. 29
[39] Tamtéž s. 32
[40] Tamtéž s. 32
[41] Tamtéž s. 33

Druhým ze čtyř motivačních typů lidí jsou usměrňovatelé. Lidé tohoto motivačního typu *„jsou kombinací dynamických preferencí a zaměření na efektivitu. Dynamická složka jejich založení jim nebrání v riskantních aktivitách, zaměření na efektivitu je předurčuje k tomu, aby vnášeli dynamiku zejména do společenských procesů a vztahů mezi lidmi. Přitahuje je proto možnost mít vliv na jiné lidi.“*[42]

Svět usměrňovatelů se skládá z vertikálních hierarchií mezi lidmi. Lidi kolem sebe mají rozdělené na větší a menší skupinu. Větší skupina, která je určena k ovládání a menší skupinu se kterou je třeba počítat. Lidé typu usměrňovatele mají nejradši, když jsou středem pozornosti. Proto, aby byli středem pozornosti, jsou také ochotni ledacos udělat. Usměrňovatelský typ člověka dokáže skvěle přesvědčovat ostatní. Z tohoto důvodu bývají tito lidé většinou vůdci skupiny. Jsou soutěživými. Tento typ si pro své vlastnosti nerozumí s objevovatelským typem, kterého tento hierarchický přístup velmi dráždí. *„Protože u usměrňovatelů je argumentace ad rem (k věci – pozn. red.) podřízena argumentaci ad hominem (k člověku – pozn. red.) a u objevovatelů je tomu naopak, zhusta se jim to daří.“*[43]

Dalším motivačním typem po usměřňovatelých, jsou slaďovatelé. Tento motivační typ lidí *„zpravidla dokáže výborně pochopit druhé. Rozhodně se jim to daří v oblasti pocitů a emocí. Mají vysoce vyvinutou empatii. V tomto smyslu jsou opakem objevovatelů. Slaďovatelé nevytvářejí hierarchie, ale sítě. To oni se scházejí v kancelářích firem a institucí a nad litry kávy probírají horké novinky a vzpomínají na staré příběhy. Prakticky ukazují účinnost takových komunikačních sítí – zejména rychlost šíření informací – i jejich nevýhody – například zkreslování předávaných informací Jsou to zpravidla oni, kdo hlídá narozeniny a svátky, pořádá besídky a stará se o pohodu ostatních (často ovšem k nelibosti zejména objevovatelů, kteří se zhusta cítí být podobnými akcemi vyrušování a obtěžování). Slaďovatelé jsou oporou sociální struktury. Snaží se, aby prostředí, ve kterém žijí a pracují, bylo dokonalé, příjemné, lidské a chápající.“*[44]

---

[42] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7. s. 34
[43] Tamtéž s. 36
[44] Tamtéž s. 37

Závěrečným motivačním typem jsou zpřesňovatelé. Jedná se o skupinu lidí, kteří jsou zaměřeni na stabilitu a užitečnost. Nepokouší se vytvořit dokonalé prostředí, jako to dělají slaďovatelé. Dokonalými by chtěli být oni sami. Svět kolem sebe vidí jako něco co lze lépe uspořádat, zanalyzovat a změřit. Jsou převážně pečliví, přísní a spolehliví a tyto vlastnosti očekávají i od svého okolí. Vyžívají se v organizaci práce a pořádku na svém pracovišti. Mají rádi jasná zadání, která pečlivě plní. Chovají se převážně standardně a předvídatelně. Tuto skupinu lidí zajímají čísla ve smyslu spotřeba benzinu, procento úspěšnosti, nebo třeba přesná hodina příchodu.[45]

„Zpřesňovatelé bývají loajální k firmám, institucím a rovněž ke svým šéfům. Nadřízené respektují, a to často i v situacích, kdy se od nich jiní již odvracejí. Tento respekt nemá nic společného se skutečnými pocity vůči nadřízenému. Zpřesňovatelé respektují nadřízené bez ohledu na to, zda je milují nebo nenávidí. Vidí v nich formální autoritu, která vytváří nezbytný kontext a podmínky pro jejich úsilí o vlastní dokonalost a precizní výkon. Neradi riskují, to nechávají na objevovatelích a usměrňovatelích"[46].

Vyjma předchozího rozdělení motivačních typů lidí existují samozřejmě i další rozdělení dalších různých typů a kategorií lidí. Tyto jsou typizovány na základě jejich vlastností, charakteristických rysů a předpokládaných vzorců jednání, myšlení, nebo dokonce jejich postojů. Jednou z dalších typologií je typologie označována jako MBTI. Tato typologie je základem dnešních testů osobnosti při přijímacích řízení do organizací. V závěrečné části této kapitoly zaměřené na osobnost jedince, pracovní prostředí a pracovní úkoly bude dále okrajově definována typologie MBTI.

„Typologie MBTI definuje jako základní dimenze osobnosti extroverzi-introverzi, myšlení-cítění, intuici-smysly a usuzování-vnímání. V notaci jsou označovány písmeny, která vycházejí z anglických názvů těchto dimenzí. Extroverze má označení E, introverze I, smysly S, intuice N, myšlení T, cítění F, usuzování J a vnímání P."[47]

---

[45] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7. s. 38

[46] Tamtéž s. 39

[47] ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3., s. 28

Pokud se tedy podíváme na základní dimenze osobnosti, zjistíme, že *„extroverti a introverti jsou v různých podmínkách různě výkonní. Introvertům se daří lépe tam, kde není příliš mnoho senzorické stimulace, v klidnějším prostředí bez přílišných vzruchů, převratů a novinek, tam, kde se nemusí stýkat a jednat s příliš mnoha lidmi. Extrovertům naopak svědčí více podnětů, mají rádi kolem sebe lidi, nové tváře, změnu, ruch a pohyb.“*[48]

Z toho vyplývá, že se jedná o dvě různě polarizované osobnosti, kdy platí pravidlo, že „*extrémní introvert se tedy bude nejlépe cítit sám v tiché kanceláři na konci chodby, kam zřídka kdy někdo zajde, zatímco extrémní extrovert bude jako ryba ve vodě v prostředí, kde jsou nově příchozí, určitá míra šumu až hluku, značná až hektická činnost, rychlé rozhodování a jednání s mnoha partnery současně.“*[49]

V závěru kapitoly je třeba říci, že skutečnost, že lidé nejsou stejnými by se měla zohlednit jak při samotném výběru pracovníka na určitou pracovní pozici, tak i při přiřazování zaměstnance k určitému pracovnímu místu, nebo úkolu.

4.2 HODNOCENÍ, ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE

Za odvedenou práci by měl být každý zaměstnanec hodnocen a následně i odměněn. Tato kapitola se bude zabývat vztahem mezi hodnocením zaměstnance a motivací. V závěru podkapitoly bude uzavřena teoretická část bakalářské práce.

Hodnocení zaměstnanců je významnou součástí každé společnosti, při níž se posuzuje úsilí a výkon jednotlivých pracovníků. „*Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových / platových relací.*

[48] ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3., s 57
[49] Tamtéž s. 57

Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových / platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami. "[50]

Smyslem hodnocení pracovníka je tedy určení míry ve které plní stanovené úkoly, nebo jiné pracovní požadavky. Ve většině případů je možné používat hodnocení pracovníka, jako jeden z předpokladů pro jeho odměňování. Hodnocení je nedílnou součástí personálních činností, která se využívá pro zvyšování pracovního výkonu, odměňování a v neposlední řadě také pro motivaci zaměstnanců. Hodnocení by se tedy mělo zaměřit především na výsledky práce. Hodnocení může mít podobu jak kritiky, tak i pochvaly.

Hlavním problémem odměňování pracovníků je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Důležitým požadavkem je, aby takový systém odměňování byl přijímán samotnými pracovníky, kteří budou odměňováni. Určitě není od věci, pokud se pracovníci podílejí na vytváření spravedlivého a motivujícího systému odměňování.

Odměňování neznamená jen mzdu, plat či jiné formy peněžní odměny, které poskytuje firma zaměstnanci za vykonanou práci. Odměňování zahrnuje i zaměstnanecké výhody a různé benefity. Zmíněné bonusy nebývají na rozdíl od mezd a platů obvykle vázány na výkon zaměstnance. Zaměstnanecké výhody mohou mít sociální povahu, kdy se může jednat například o výhodné půjčky, nebo dokonce firemní mateřské školy.

Dalšími výhodami majícími vztah zaměstnance k práci mohou být například stravování, nebo vzdělávání hrazené firmou. Výhodami spojenými s postavením zaměstnance v organizaci mohou být firemní automobily využívané i pro soukromé účely, placený telefon a další. Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci pracovníků, měla by se také zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.

---

[50] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 541

Závěrem teoretické části bakalářské práce by se dalo říci, že profil průměrných zaměstnanců generace Y lze dle předchozích teoretických zdrojů shrnout následovně.

Zaměstnanci generace Y obsazují pozvolna trh práce. Využívají nových technologií, internetu a sociálních sítí. Při hledání prvního zaměstnání se chovají namyšleně a lepší to s nimi není ani v pracovním poměru, protože se neobávají měnit zaměstnavatele, jakmile nejsou spokojeni. Tato poměrně mladá generace zaměstnanců je více ochotna se zadlužovat, je ekonomicky aktivní a má větší nároky na životní úroveň. Oproti předešlé generaci jsou jejich zájmy a osobní život, obzvláště pak rodinné a partnerské vztahy řazeny na přední příčky žebříčku hodnot.

Zaměstnance generace Y nemotivuje pouze finanční ohodnocení, ale také dosahování vytýčených cílů a osobních naplnění. Na základě informací zpracovaných v teoretické části bakalářské práce je možno usoudit, že zaměstnanci generace Y jsou motivováni především prostřednictvím zkušeného managementu, jejich metod povyšování, odměňování, případně pochvaly, nebo dalších způsobů motivace zaměstnanců.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI

Předcházející teoretická část je zaměřena na výklad pojmů a motivačních teorií souvisejících s praktickou výzkumnou částí. Tato kapitola je úvodem do praktické části a budou zde zmíněny výzkumné cíle, metodika použitá při sběru dat, výzkumný vzorek a časová organizace výzkumu. V dalších kapitolách a podkapitolách praktické části budou získané výsledky výzkumu interpretovány.

Smyslem praktické části je zjistit čím je generace Y a X motivována k pracovním výkonům. Dále zjistit jaký je vztah mezi vzděláním a motivací generace Y a generace X. Dále bude prostřednictvím výzkumu zjišťováno uplatnění generace Y na trhu práce, resp. zaměstnanost a tato bude porovnána se zaměstnaností generace X. Závěr bude věnován možnostem zvýšení motivace generace Y. Otázky dotazníku budou zaměřeny převážně na nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní spokojenost a postoje k práci. Dále na hodnoty, potřeby a zájmy generací Y a X.

Kvantitativní výzkum byl proveden v období 15. 10. 2013 - 14. 11. 2013. Výzkumu se celkem účastnilo 123 respondentů. Z celkového počtu 123 dotázaných bylo 64 respondentů patřících do generace Y a 59 dotázaných spadajících do generace X. Výzkum byl proveden pomocí serveru vyplnto.cz. Samotné dotazníky pak byly šířeny prostřednictvím sociální sítě Facebook (42,8%), emailů (29,4%) a serveru vyplnto.cz (27,8%).

Dotazník byl cílený na jedince narozené v letech 1965 až 1996. Vyplnění dotazníku bylo anonymní a bylo třeba odpovědět na celkem 20 otázek. Návratnost dotazníků byla systémem vyhodnocena na 91,2%. Vyplnění jednoho dotazníku respondentovi trvalo v průměru 3 minuty a 3 sekundy.

V praktické části bakalářské práce budou zodpovězeny výzkumné otázky:

1. jakým způsobem je motivována generace Y a X k pracovnímu výkonu,
2. čím jsou motivováni zaměstnanci generace Y v závislosti na vzdělání,
3. zjistit zaměstnanost generace Y a porovnat ji se zaměstnaností generace X.

Následně budou potvrzeny, případně vyvráceny následující hypotézy.

Hypotéza č. 1: Jedinci spadající do generace Y a generace X jsou motivováni shodně především finančním ohodnocením, kterým je mzda, případně odměna, nebo zvýšení platu.

Hypotéza č. 2: Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci jsou motivováni hlavně možností seberealizace, nebo uznání okolí. Naopak zaměstnanci s nejvyšším základoškolským vzděláním jsou motivováni v první řadě mzdou, případně materiálními benefity.

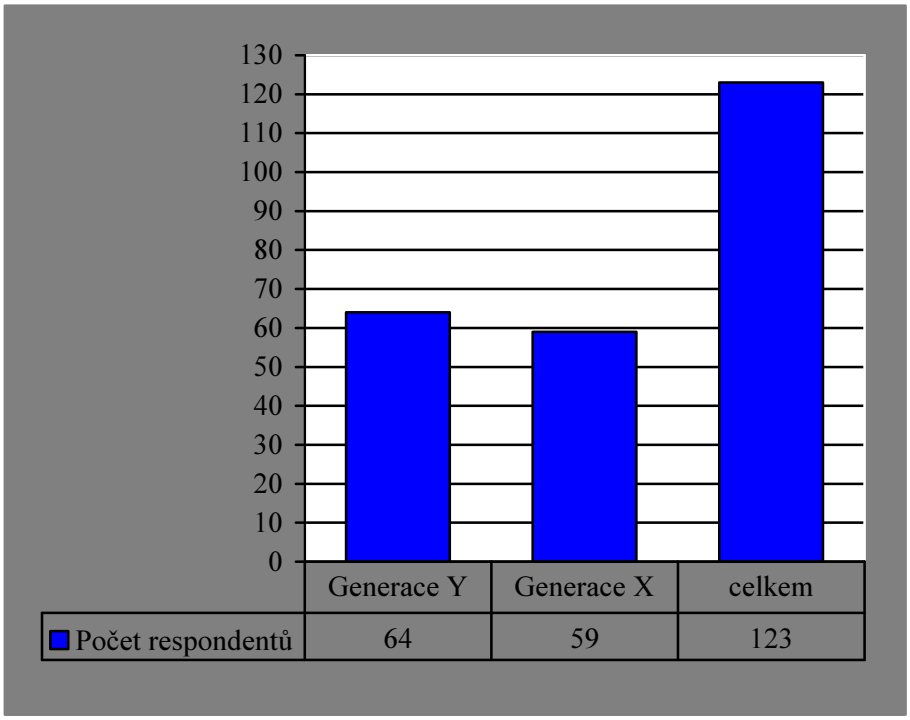
Hypotéza č. 3: Nezaměstnanost mezi příslušníky generace Y a generace X je do 5% rozdílu a převážná část zaměstnanců obou generací je zaměstnána.

5.1 ANALÝZA DAT

Následující kapitola bude zaměřena na prezentaci zjištěných výsledků provedeného výzkumu v podobě grafů. Dále budou jednotlivá data představena písemnou formou pod jednotlivými grafy.

Graf 1: Rozdělení respondentů na generaci Y a generaci X

„Kdy jste se narodil(a)?“



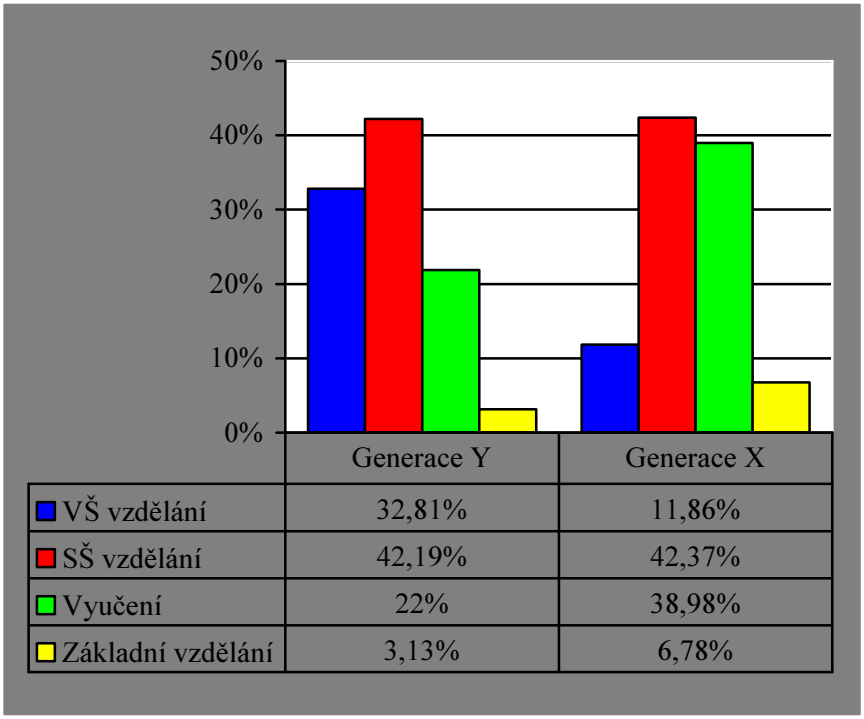
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z celkového počtu 123 (100%) dotázaných bylo 64 (52,03%) respondentů spadajících do generace Y, kteří se narodili v letech 1980 až 1996 a 59 (47,97%) dotázaných patřících do generace X, kteří jsou narozeni v letech 1965 až 1979.

Data otázky č. 1 jsou vyjádřena v jednotkách.

Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání generace Y a generace X

„Vaše nejvyšší dosažené vzdělání“



	Generace Y	Generace X
VŠ vzdělání	32,81%	11,86%
SŠ vzdělání	42,19%	42,37%
Vyučení	22%	38,98%
Základní vzdělání	3,13%	6,78%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z výzkumu vyplynulo, že v průměru nejvyšším dosaženým vzděláním je u obou generací shodně středoškolské vzdělání, kdy se hodnoty liší o 0,18% ve prospěch generace X s hodnotou 42,37%.

V případě vysokoškolského vzdělání odpovědělo o 20,95% respondentů generace Y více, než u generace X, kde 11,86% dotázaných uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské.

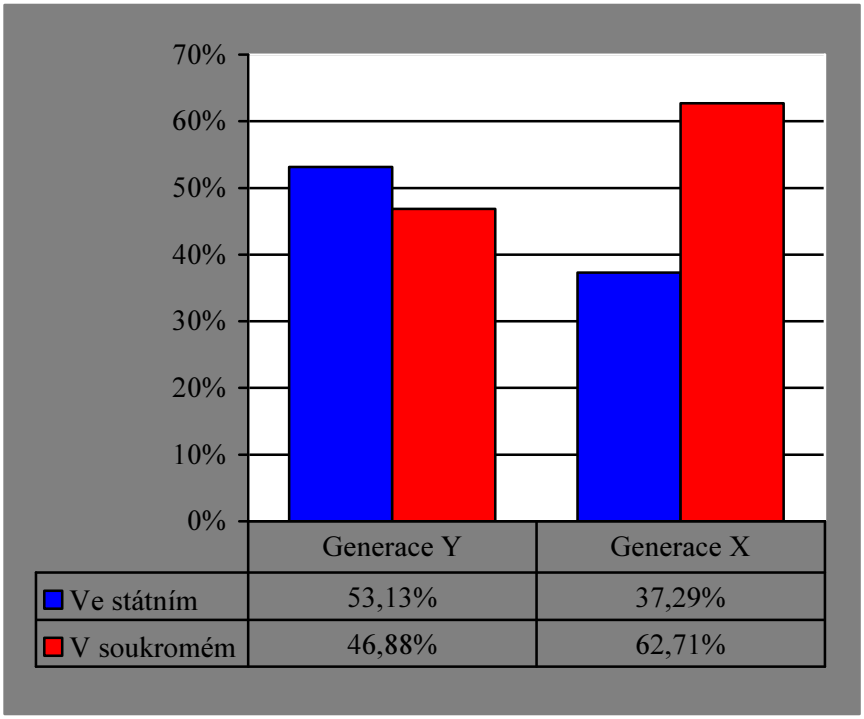
Dále z výzkumu vyplynulo, že s 38,98% u generace X převažuje učňovské vzdělání oproti 21,88% vyučených jedinců patřících do generace Y.

Základní školu jako své nejvyšší dosažené vzdělání uvedlo 3,13% dotázaných v případě generace Y. Oproti tomu 6,78% respondentů generace X uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání základní školu.

Data otázky č. 2 jsou vyjádřena v procentech.

Graf 3: Jaké sektory jsou pro generaci Y a generaci X perspektivnější

„V jakém sektoru je pro Vás práce perspektivnější?“



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

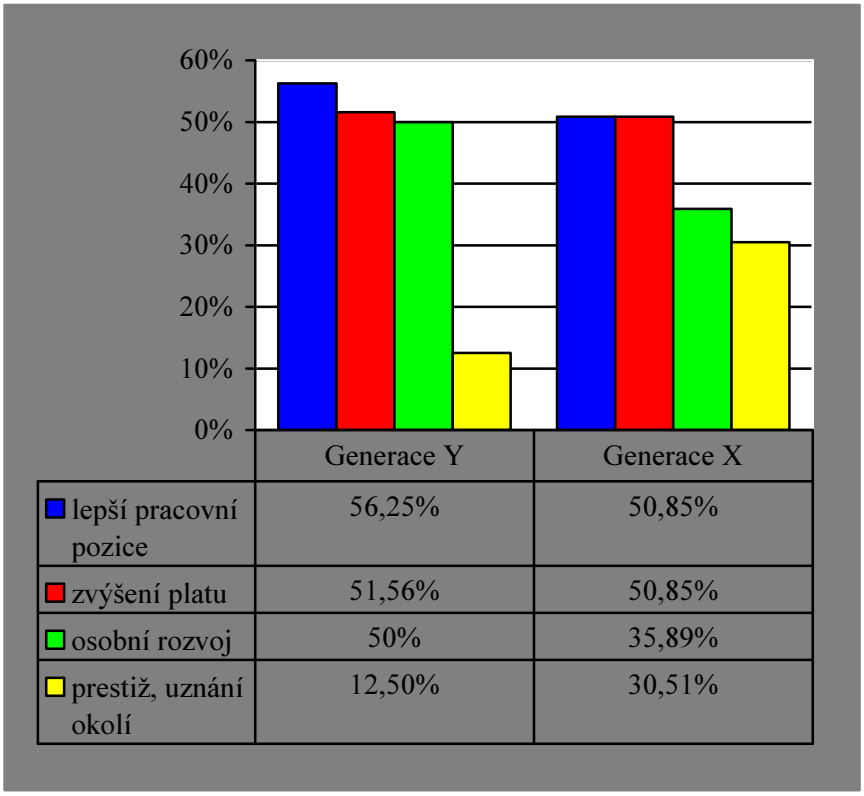
Prostřednictvím otázky č. 3 bylo zjištěno, že generace Y je rozdělena téměř rovnoměrně na dvě poloviny co se týče perspektivnosti zaměstnavatele v poměru 53,13% ve státním sektoru oproti 46,88% respondentům, kteří upřednostňují práci v soukromém sektoru.

V případě generace X byl výsledek oproti generaci Y více rozdělen. V soukromém sektoru vidí perspektivu 62,71% respondentů generace X a 37,29% dotázaných generace X spatřuje perspektivu ve státních službách.

Data otázky č. 3 jsou vyjádřena v procentech.

Graf 4: Motivace generace Y a generace X k dalšímu vzdělávání

„Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání, jako je studium, kurzy apod.?“



	Generace Y	Generace X
lepší pracovní pozice	56,25%	50,85%
zvýšení platu	51,56%	50,85%
osobní rozvoj	50%	35,89%
prestiž, uznání okolí	12,50%	30,51%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

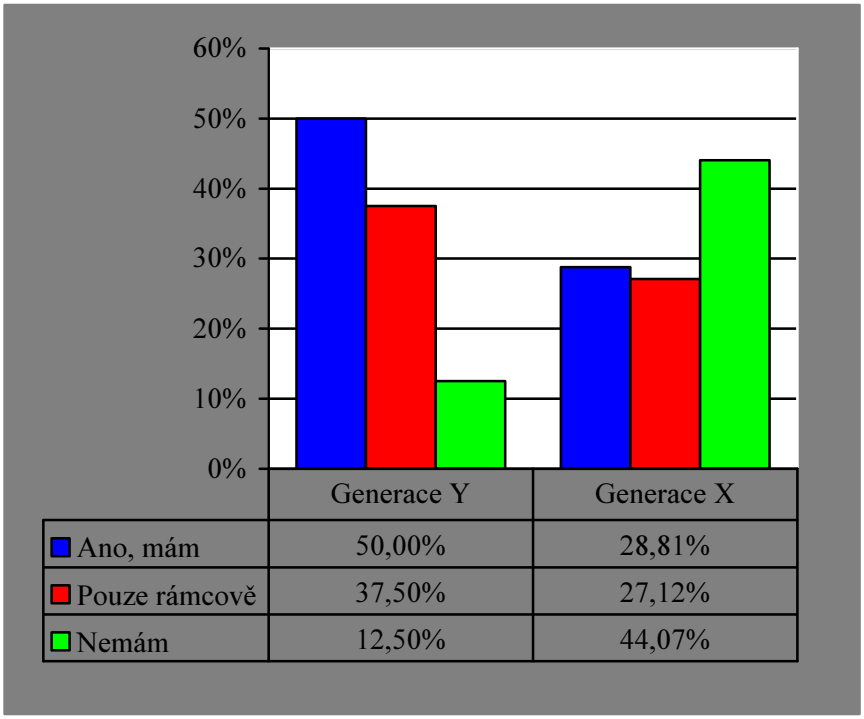
U otázky č. 4 měli respondenti možnost odpovědět výběrem z minimálně jedné a nejvíce však ze dvou možností odpovědi, proto se součet procent u jednotlivých odpovědí nemusí rovnat 100 %.

Ze získaných dat bylo zjištěno, že 55,25% respondentů generace Y studuje, nebo se různým způsobem dále vzdělává z důvodu předpokladu lepšího pracovního uplatnění. U generace X tuto skutečnost uvedlo 50,85% dotázaných. Jako druhý motivační prvek uvedly obě generace téměř shodně vidinu zvýšení platu. Zde byl rozdíl 0,29% ve prospěch generace Y s 51,56%.

Osobní rozvoj jako motivaci pro další vzdělávání uvedlo 50% dotázaných jedinců generace Y ve srovnání s 35,59% respondentů spadajících do generace X. Uznání okolí a prestiž pak motivuje 12,5% dotázaných generace Y a 30,51% příslušníků spadajících do generace X. Data otázky č. 4 jsou vyjádřena v procentech.

Graf 5: Vytýčení životních cílů generace Y a generace X

„Máte v životě vytýčené cíle?“



	Generace Y	Generace X
Ano, mám	50,00%	28,81%
Pouze rámcově	37,50%	27,12%
Nemám	12,50%	44,07%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

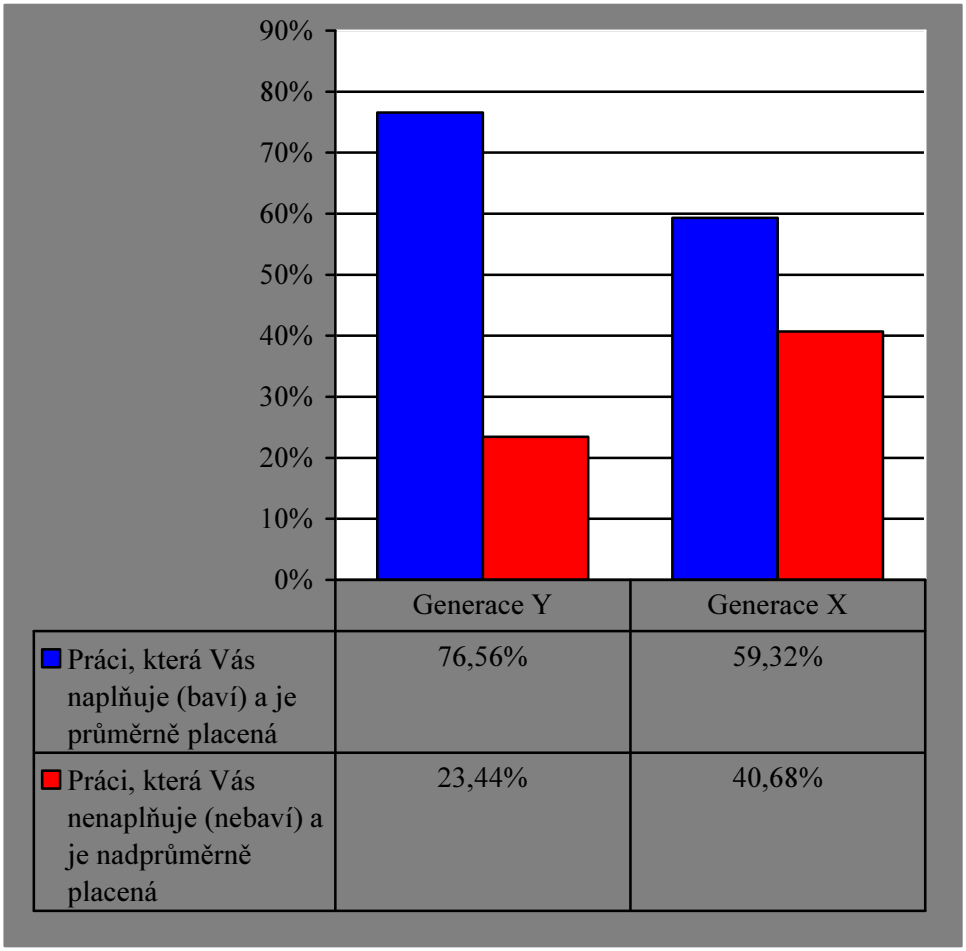
Rovná polovina 50% dotázaných spadajících do generace Y má v životě vytýčené cíle. Dalších 37,50% má své životní cíle vytýčené pouze rámcově a zbývajících 12,50% respondentů generace Y nemá v životě vytýčené žádné cíle.

Oproti generaci Y nemá téměř polovina 44,07% dotázaných jedinců generace X vytýčené žádné cíle. V případě generace X má pouze 28,81% dotázaných vytýčené nějaké životní cíle a zbývajících 27, 12% má cíle vytýčené pouze rámcově.

Data otázky č. 5 jsou vyjádřena v procentech.

Graf 6: Jakou práci upřednostňuje generace Y a generace X

„Čemu dáte přednost?“



	Generace Y	Generace X
Práci, která Vás naplňuje (baví) a je průměrně placená	76,56%	59,32%
Práci, která Vás nenaplňuje (nebaví) a je nadprůměrně placená	23,44%	40,68%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

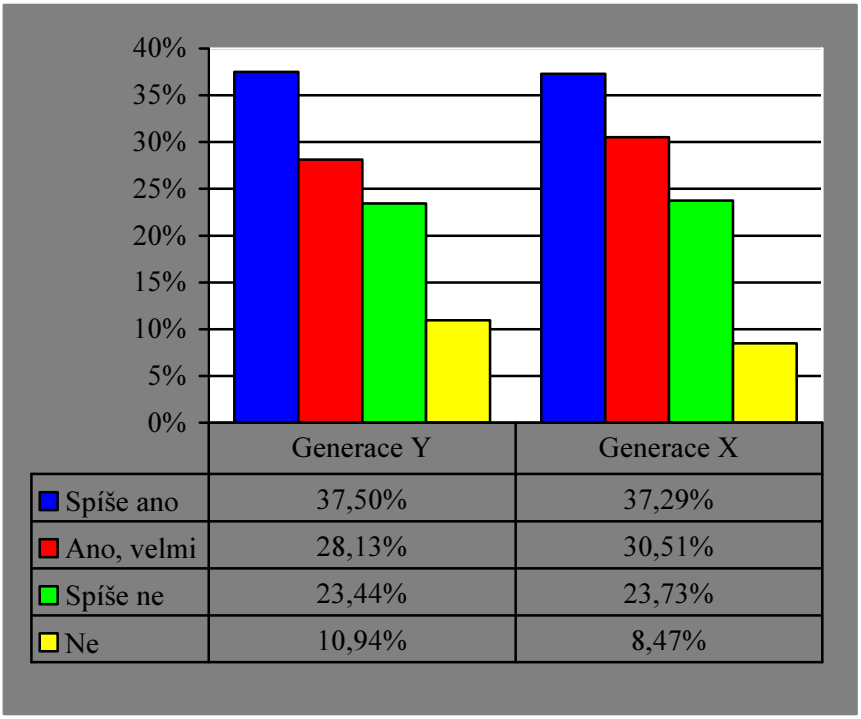
Ze získaných dat provedeného výzkumu vyplynulo, že členové generace Y v 76,56% upřednostňují práci, která je naplňuje (baví) a přitom je průměrně placena. V případě respondentů generace X upřednostnilo tuto volbu 59,32%.

Práci, která člověka nenaplňuje a nebaví jej, ale je nadprůměrně ohodnocena by dalo přednost 23,44% respondentů generace Y oproti téměř dvojnásobku 40,68% účastníků výzkumu spadajících do generace X, kteří zvolili tuto možnost.

Data otázky č. 7 jsou vyjádřena v procentech.

Graf 7: Jak velké jsou obavy generace Y a generace X z nezaměstnanosti

„Bojíte se ztráty svého zaměstnání, případně, že po dostudování neseženete práci?“



	Generace Y	Generace X
Spíše ano	37,50%	37,29%
Ano, velmi	28,13%	30,51%
Spíše ne	23,44%	23,73%
Ne	10,94%	8,47%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

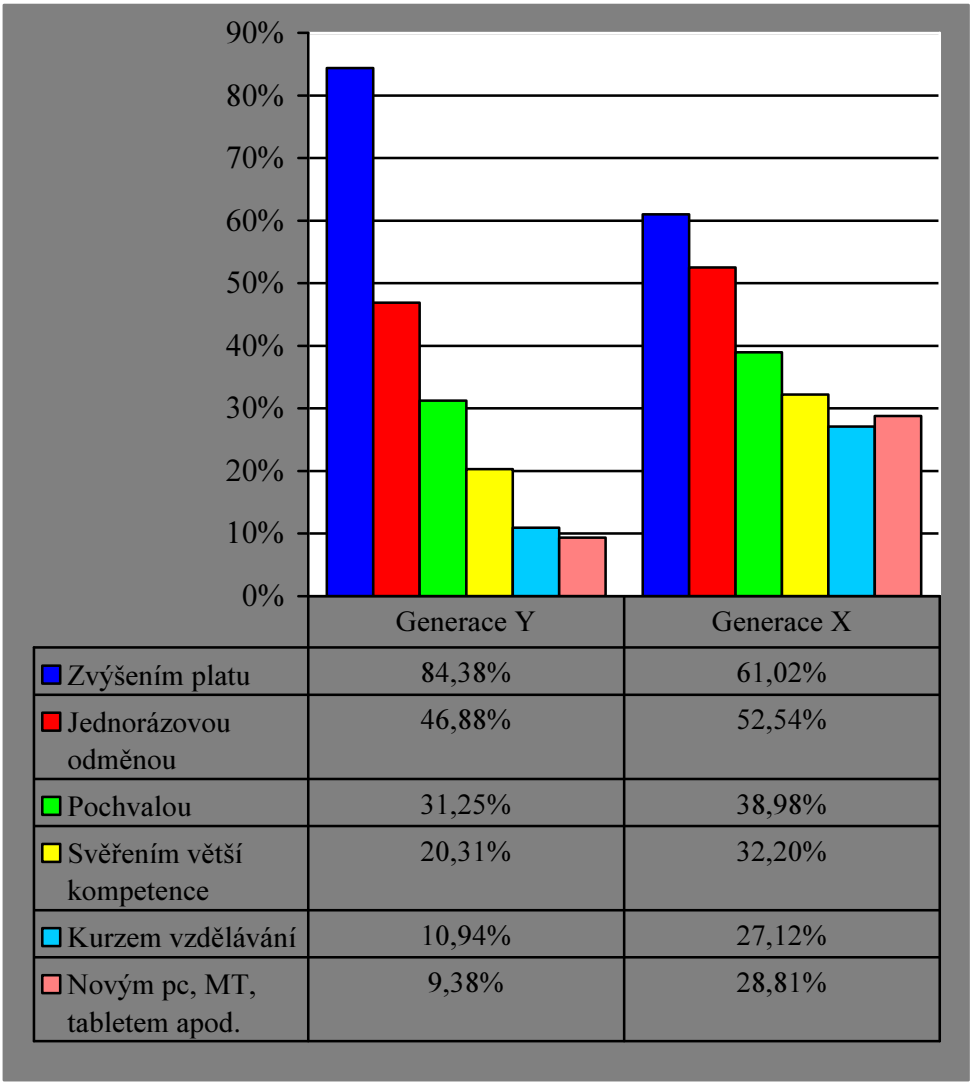
Ztráty zaměstnání se obávají obě generace s drobnými odchylkami téměř shodně. V 37,50% jedinci generace Y a 37,29% respondentů generace X se spíše obává, že by mohla o práci přijít, případně, že po dostudování práci neseženе.

Ztráty zaměstnání se velmi obává 28, 13% respondentů generace Y a 30,51% generace X. Dalších 23,44% jedinců generace Y a 23,73% generace X se ztráty svého zaměstnání spíše neobávají. Ve zbylých 10,94% odpovědí jedinců generace Y a 8,47% dotázaných generace X se nezaměstnanosti neobávají vůbec.

Data otázky č. 8 jsou vyjádřena v procentech.

Graf 8: Jak jsou generace Y a X nejraději odměněni za svůj pracovní výkon

„Za práci jste raději odměněni?“



	Generace Y	Generace X
Zvýšením platu	84,38%	61,02%
Jednorázovou odměnou	46,88%	52,54%
Pochvalou	31,25%	38,98%
Svěřením větší kompetence	20,31%	32,20%
Kurzem vzdělávání	10,94%	27,12%
Novým pc, MT, tabletem apod.	9,38%	28,81%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U otázky č. 10 měli respondenti možnost odpovědět výběrem z minimálně jedné a nejvíce však ze tří možností odpovědi, proto se součet procent u jednotlivých odpovědí nemusí rovnat 100 %.

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že v případě jedinců generace Y by v 84,38% uvítali jako odměnu za odvedenou práci zvýšení platu následovanou jednorázovou odměnou v 46,88%. Pochvala za odvedenou práci by uspokojila 31,25% respondentů generace Y.

Svěření větší kompetence by uvítalo 20,31% jedinců generace Y. Pro 10,94% dotázaných generace Y je odměnou kurz vzdělávání. Oproti tomu 9,38% uvedlo odměnu v materiální podobě, jakou je například nový počítač, mobilní telefon, či tablet.

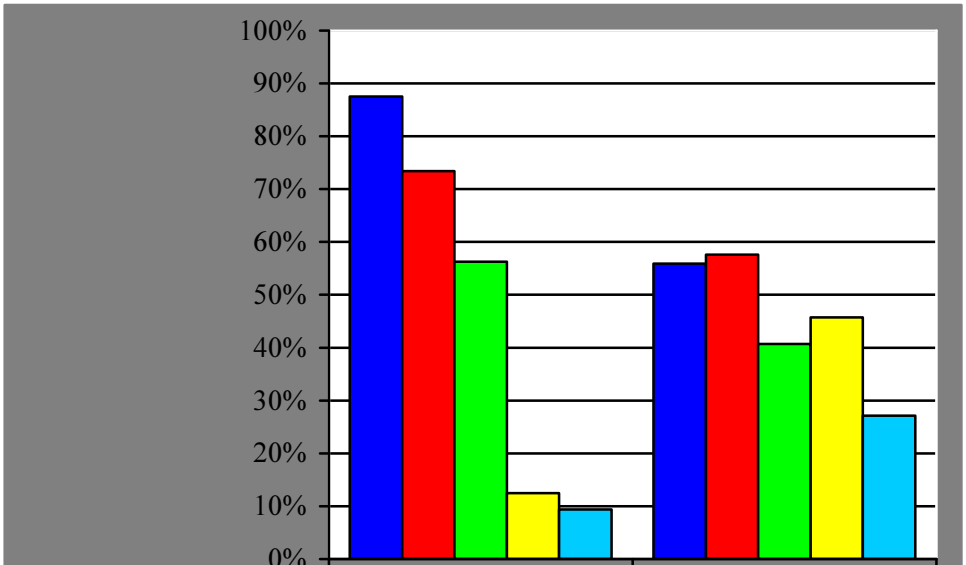
Shodně jako generace Y považuje generace X v 61,02% jako nejdůležitější odměnu za odvedenou práci zvýšení platu. Jednorázová odměna si získala 52,54% dotázaných generace X. Na pomyslném třetím místě považuje pochvalu za formu odměny za odvedenou práci 38,98% účastníků výzkumu spadajících do generace X. Svěření větší kompetence uvítá 32,20% příslušníků generace X.

Odměnu v podobě nového počítače, mobilního telefonu, či tabletu uvedlo 28,81%. Kurz vzdělávání jako formu odměny za odvedenou práci by si vybralo 27,12% dotázaných generace X.

Data otázky č. 10 jsou vyjádřena v procentech.

Graf 9: Čeho si generace Y a generace X v zaměstnání nejvíce cení

„V práci si nejvíce vážíte a upřednostňujete?“



	Generace Y	Generace X
Dobrý kolektiv	87,50%	55,93%
Dobrý plat	73,44%	57,63%
Práci, která Vás naplňuje	56,25%	40,68%
Používání moderních technologií	12,50%	45,76%
Používání služebního vozidla, PC, mobilu, tabletu apod. k soukromým účelům	9,38%	27,12%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

U otázky č. 11 měli respondenti možnost odpovědět výběrem z minimálně jedné a nejvíce však ze tří možností odpovědi, proto se součet procent u jednotlivých odpovědí nemusí rovnat 100 %.

Ze získaných dat provedeného výzkumu vyplynulo, že generace Y řadí na první místo dobrý kolektiv v 87,50%, zatímco generace X s 55,93% zařadilo dobrý kolektiv na místo druhé.

Dobrý plat byl uveden v 73,44% odpovědí generace Y oproti 57,63% respondentů spadajících do generace X. Generace X tedy upřednostňuje dobrý plat nad dobrým kolektivem.

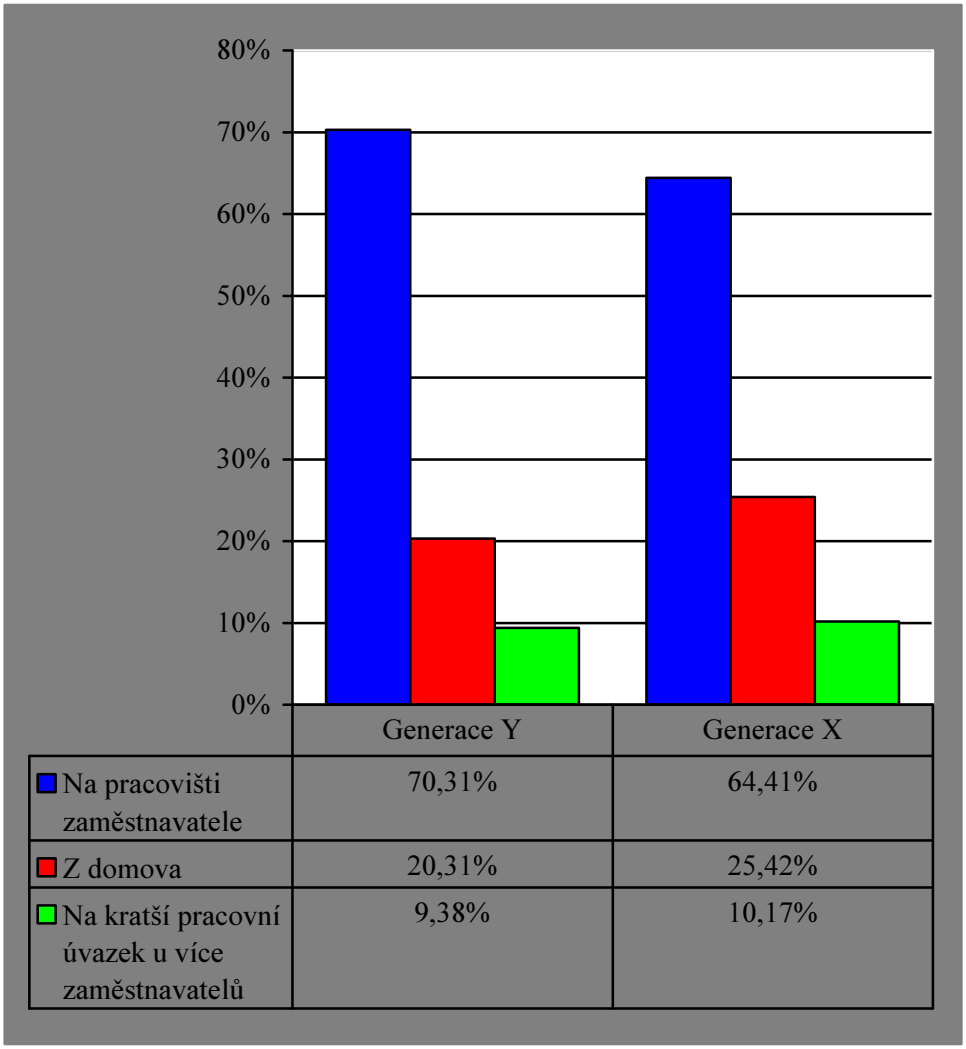
Práci která zaměstnance naplňuje si váží 56,25% dotázaných jedinců generace Y a 40,68% účastníků výzkumu spadajících do generace X. Používání moderních technologií by upřednostnilo pouze 12,50% příslušníků generace Y. Oproti tomu 45,76% respondentů patřících do generace X si váží používání moderních technologií na pracovišti.

Možnost užívání služebního vozidla, počítače, mobilního telefonu, nebo tabletu k soukromým účelům by uvítalo 9,38% dotázaných patřících do generace Y a 27,12% jedinců spadajících do generace X.

Data otázky č. 11 jsou vyjádřena v procentech.

Graf 10: Jaká práce vyhovuje generaci Y a generaci X

„Jaká práce by Vám nejlépe vyhovovala?“



	Generace Y	Generace X
Na pracovišti zaměstnavatele	70,31%	64,41%
Z domova	20,31%	25,42%
Na kratší pracovní úvazek u více zaměstnavatelů	9,38%	10,17%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

S drobnými odchylkami upřednostňují zástupci generace Y v 70,31% a generace X v 64,41% vykonávání práce na pracovišti zaměstnavatele.

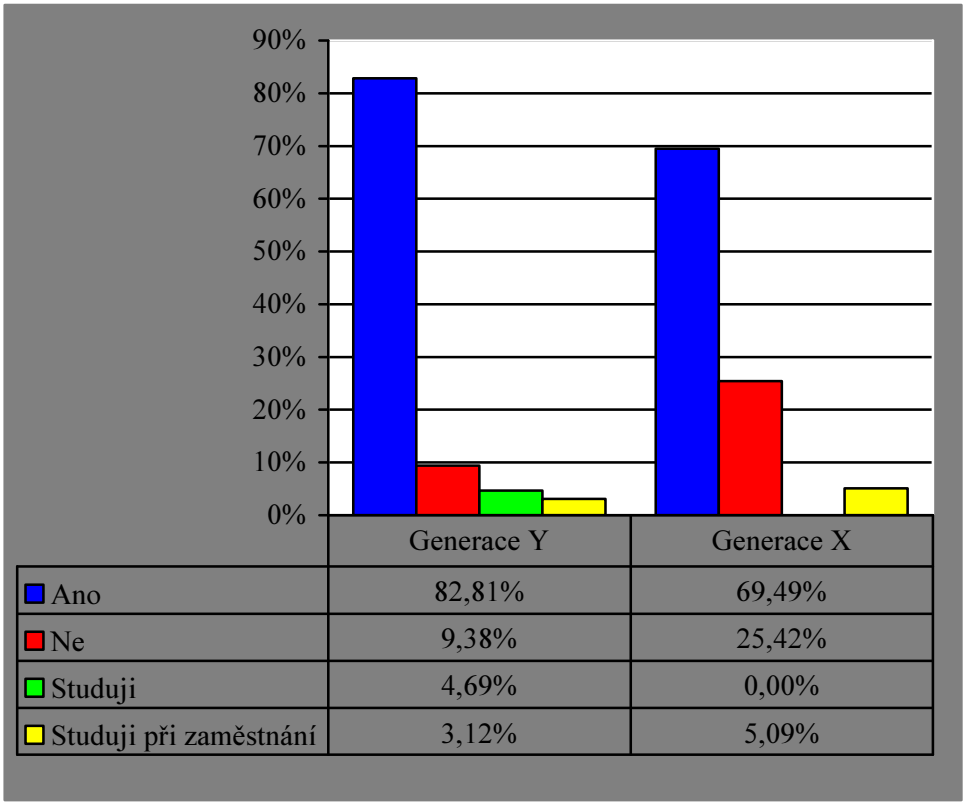
Práci z domova by uvítalo 20,31% účastníků výzkumu spadajících do generace Y a 25,42% dotázaných jedinců generace X.

Práci na kratší pracovní úvazek u více zaměstnavatelů by si v případě generace Y vybralo 9,39% a v případě příslušníků generace X by se jednalo o 10,17%.

Data otázky č. 13 jsou vyjádřena v procentech.

Graf 11: Zaměstnanost generace Y a generace X

„Jste zaměstnaný(á)?“



	Generace Y	Generace X
Ano	82,81%	69,49%
Ne	9,38%	25,42%
Studuji	4,69%	0,00%
Studuji při zaměstnání	3,12%	5,09%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Účastníci výzkumu patřící do generace Y jsou z 82,81%, zaměstnaní. V případě generace X se jedná o 69,49% dotázaných, kteří uvedli, že jsou zaměstnaní.

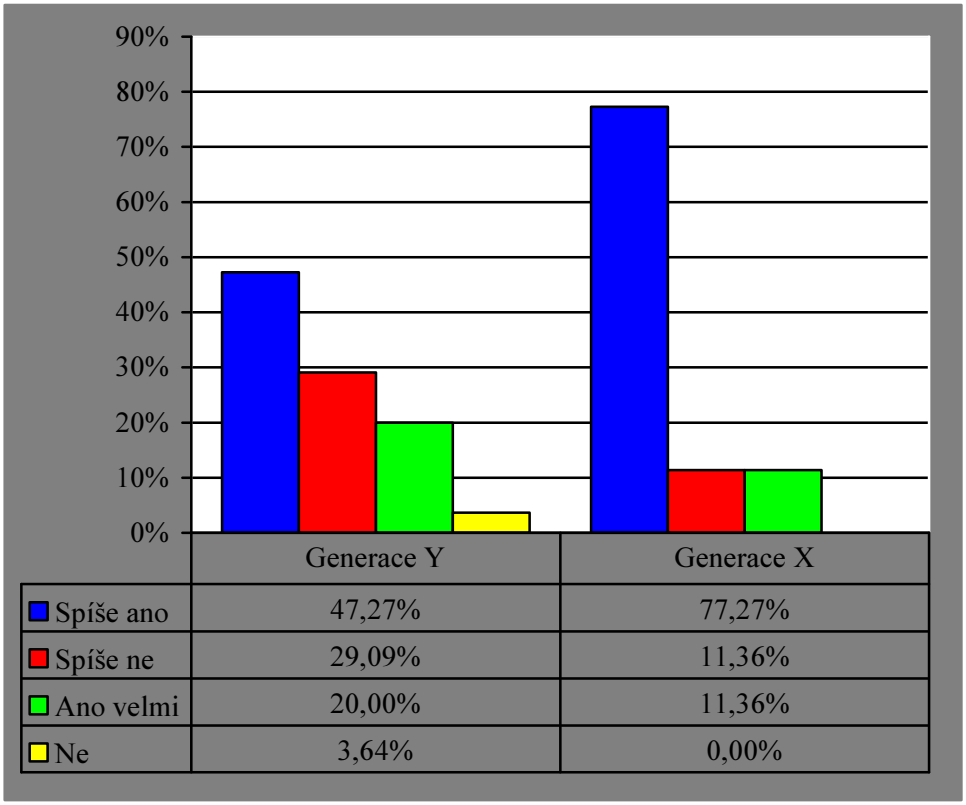
Nezaměstnanost je v případě generace Y s 9,38% nižší oproti 25,42% nezaměstnaným účastníkům výzkumu patřících do generace X.

Jedinci generace Y stále studují ve 4,69% a jedinci generace X uvedli, že nestudují vůbec. Při zaměstnání studuje 3,13% dotázaných jedinců generace Y a 5,08% respondentů spadajících do generace X.

Data otázky č. 14 jsou vyjádřena v procentech.

Graf 12: Spokojenost generace Y a generace X se svým zaměstnáním

„Jste spokojen(a) se svým zaměstnáním?“



	Generace Y	Generace X
Spíše ano	47,27%	77,27%
Spíše ne	29,09%	11,36%
Ano velmi	20,00%	11,36%
Ne	3,64%	0,00%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

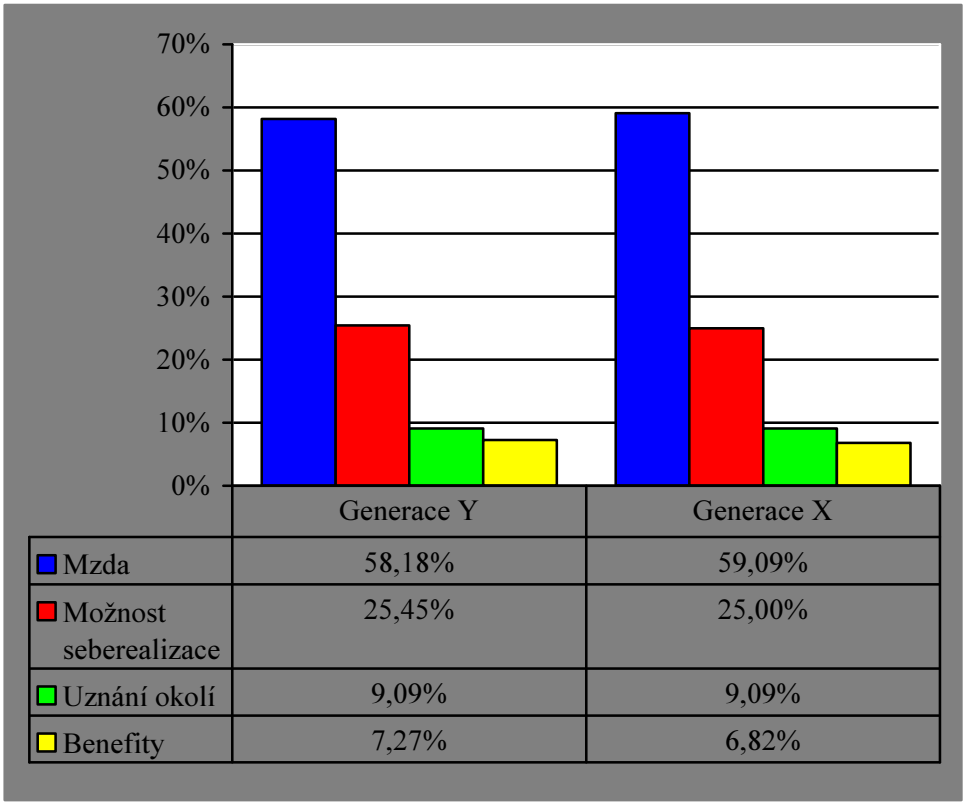
Z výzkumu vyplynulo, že ve 47,27% jsou zástupci generace Y se svým zaměstnáním spíše spokojeni. Generace X je se svým zaměstnáním spíše spokojena v 77,27%. Oproti tomu jsou spíše nespokojeni jedinci generace Y v 29,09% případů a u generace X se jedná o 11,36%. Velmi spokojeni jsou příslušníci generace Y ve 20%.

Příslušníci generace X jsou velmi spokojeni se svým zaměstnáním v 11,36% . V případě generace X se v průběhu výzkumu nenašel jedinec, který by byl nespokojen se svým zaměstnáním. Generace Y není se svým zaměstnáním spokojena v 3,64% případů.

Data otázky č. 15 jsou vyjádřena v procentech.

Graf 13: Motivace generace Y a generace X v pracovním poměru

„ Nejvíce mne v pracovním poměru motivuje“



	Generace Y	Generace X
Mzda	58,18%	59,09%
Možnost seberealizace	25,45%	25,00%
Uznání okolí	9,09%	9,09%
Benefity	7,27%	6,82%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Téměř shodně 58,18% respondentů v případě generace Y a 59,09% dotázaných generace X uvedlo mzdu jako zdroj motivace.

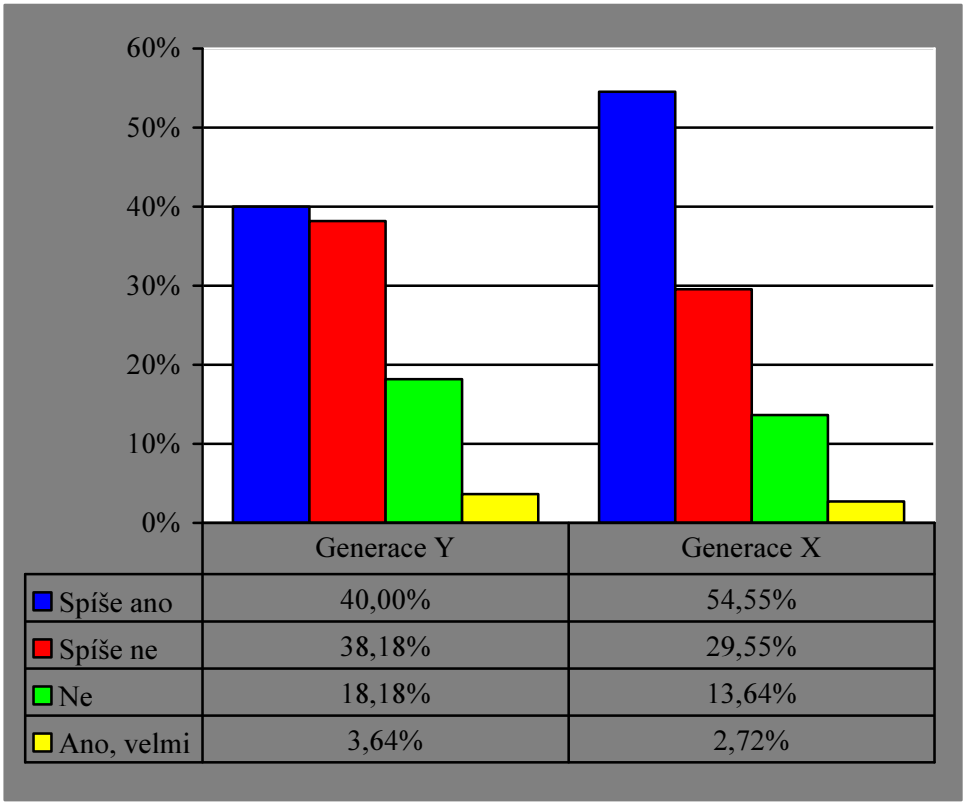
Mzda je dle provedeného výzkumu následována možností seberealizace v 25,45% odpovědí jedinců generace Y a 25% odpovědí ze strany příslušníků generace X.

Uznání okolí jako zdroj motivace uvedlo 9,09% dotázaných v případě obou generací. Benefity jako formu motivace by uvítalo 7,27% respondentů generace Y a 6,82% příslušníků spadajících do generace X.

Data otázky č. 16 jsou vyjádřena v procentech.

Graf 14: Spokojenost zaměstnance generace Y a generace X se svým platem

„ Jste spokojen(a) s platem?“



	Generace Y	Generace X
Spíše ano	40,00%	54,55%
Spíše ne	38,18%	29,55%
Ne	18,18%	13,64%
Ano, velmi	3,64%	2,72%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Výzkum ukázal, že 40% zaměstnaných jedinců generace Y je spokojeno se svým platem. V případě generace X je spokojeno se svým platem 54,55% dotázaných.

Oproti tomu jsou se svým platem spíše nespokojeni jedinci generace Y v 38,18% a v případě zaměstnanců generace X je se svým platem spíše nespokojeno 29,55%.

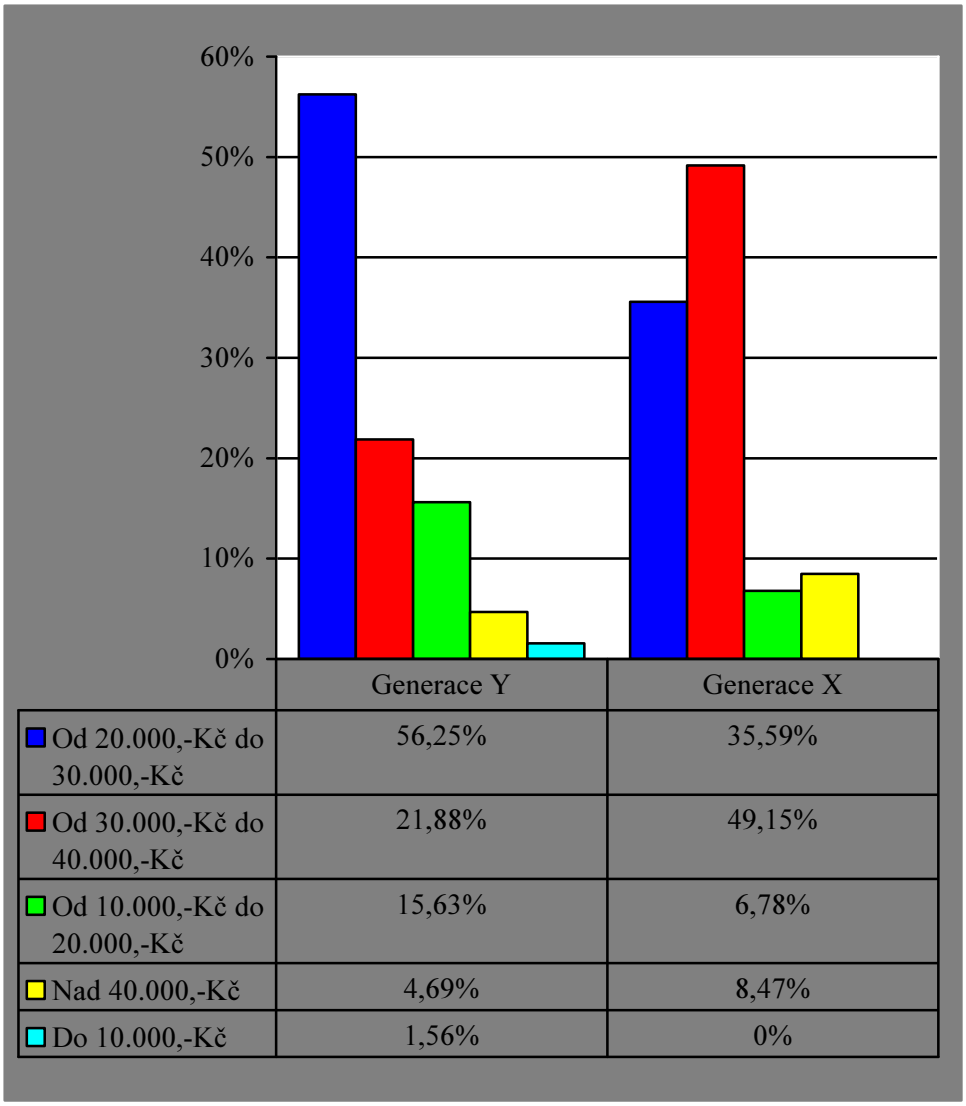
Nespokojeni se svým platem jsou příslušníci generace Y v 18,18%. Generace X je nespokojena se svým platem v 13,64%.

V případě generace Y je 3,64% dotázaných velmi spokojeno se svým platem. Generace X je se svým platem velmi spokojena v 2,72% případů.

Data otázky č. 18 jsou vyjádřena v procentech.

Graf 15: Motivace generace Y a generace X podle výše příjmu

„Jaká výše platu je pro Vás motivující (čistá mzda)?“



	Generace Y	Generace X
Od 20.000,-Kč do 30.000,-Kč	56,25%	35,59%
Od 30.000,-Kč do 40.000,-Kč	21,88%	49,15%
Od 10.000,-Kč do 20.000,-Kč	15,63%	6,78%
Nad 40.000,-Kč	4,69%	8,47%
Do 10.000,-Kč	1,56%	0%

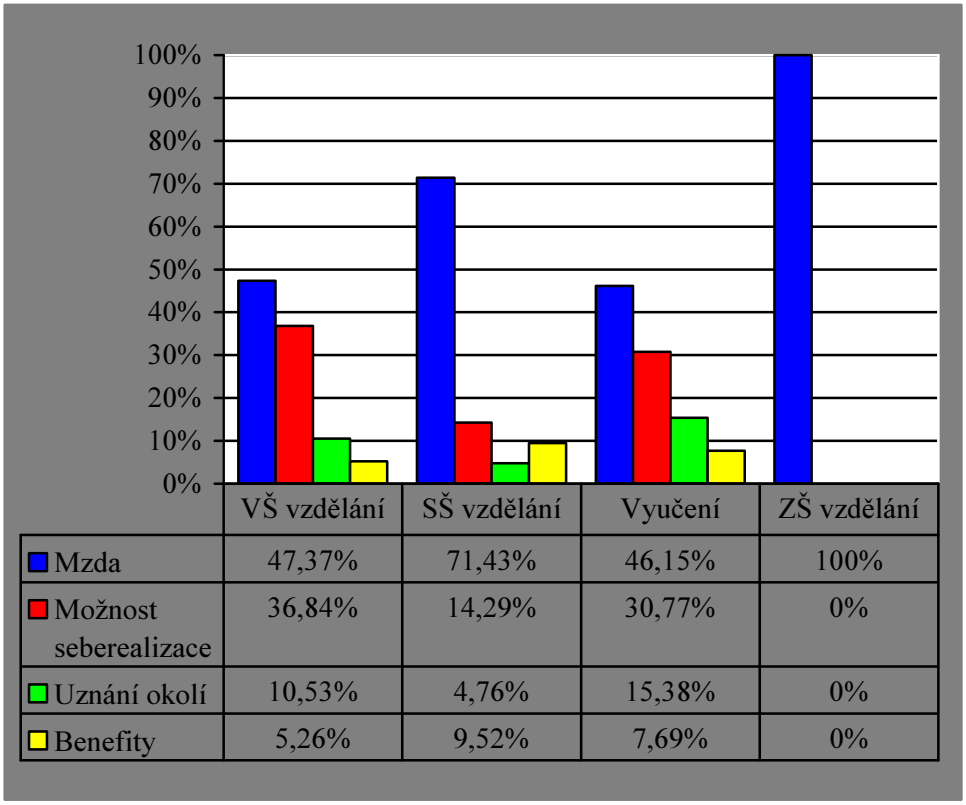
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Výše platu od 20.000,-K do 30.000,-Kč je pro generaci Y motivující v 56,25%. Generace X tuto částku považuje za motivující v 35,59% případů. Plat od 30.000,-Kč do 40.000,-Kč jako motivující uvedlo 21,88% respondentů patřících do generace Y a 49,15% dotázaných jedinců generace X.

Jako motivující plat v rozmezí od 10.000,-Kč do 20.000,-Kč by uvítalo 15,63% v případě generace Y a 6,78% příslušníků generace X. Motivující ohodnocení

nad 40.000,-Kč by upřednostnilo 4,69% účastníků výzkumu spadajících do generace Y a 8,47% jedinců generace X. Plat do 10.000,-Kč je motivující v případě generace Y pouze u 1,56% a jedince generace X by plat do 10.000,-Kč čistého nemotivoval vůbec. Data otázky č. 19 jsou vyjádřena v procentech.

Graf 16: Vztah nejvyššího dosaženého vzdělání a motivace u generace Y



	VŠ vzdělání	SŠ vzdělání	Vyučení	ZŠ vzdělání
Mzda	47,37%	71,43%	46,15%	100%
Možnost seberealizace	36,84%	14,29%	30,77%	0%
Uznání okolí	10,53%	4,76%	15,38%	0%
Benefity	5,26%	9,52%	7,69%	0%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Účastníci výzkumu museli označit, že jsou zaměstnaní, aby mohli odpovídat na otázku týkající se motivace zaměstnanců v tomto případě zaměstnanců generace Y.

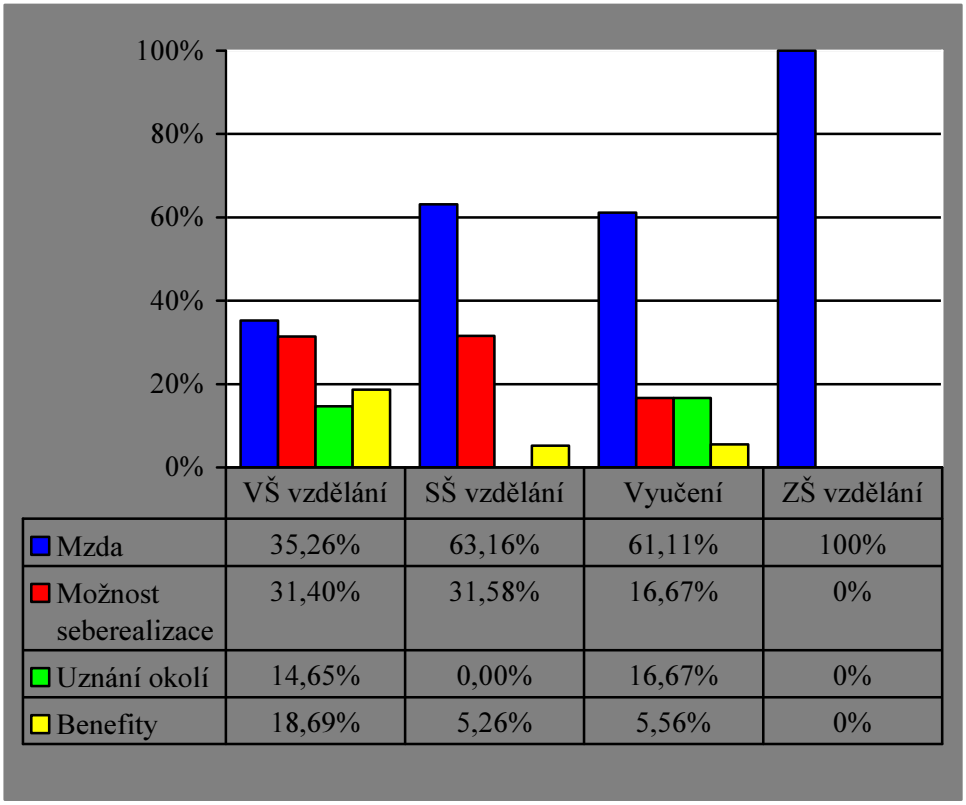
Provedeným výzkumem bylo zjištěno, že vysokoškolsky vzdělaný zaměstnanec generace Y je z 47,37% motivován mzdou. Dále následuje 36,84% zaměstnanců generace Y, které motivuje možnost seberealizace. Uznání okolí motivuje 10,53% dotázaných zaměstnanců generace Y. Benefitům by pak dalo přednost 5,26% zaměstnaných patřících do generace Y s vysokoškolským vzděláním.

Středoškolsky vzdělaného zaměstnance generace Y motivuje ze 71,43% mzda. Po mzdě následuje možnost seberealizace, která motivuje 14,29% zaměstnanců generace Y. Benefity působí motivačně na 9,52% účastníků výzkumu patřících do generace Y. Uznání okolí motivuje 4,76% zaměstnaných generace Y.

Zaměstnaného příslušníka generace Y, který je vyučen motivuje mzda v 46,15%. Možnost seberealizace motivuje vyučeného zaměstnance v 30,77%. V případě motivace na základě uznání okolí odpovědělo 15,38% zaměstnaných respondentů generace Y, kteří jako své nejvyšší dosažené vzdělání uvedli vyučení. V 7,69% motivuje vyučeného zaměstnance generace Y pobídka v podobě benefitů.

Vzhledem k podmínce zaměstnanosti respondenta vyhověli pouze dva dotázaní zaměstnanci generace Y s nejvyšším dosaženým základoškolským vzděláním. Z tohoto důvodu je 100% motivováno mzdou a u ostatních forem motivace byl výsledek 0% respondentů.

Graf 17: Vztah nejvyššího dosaženého vzdělání a motivace u generace X



	VŠ vzdělání	SŠ vzdělání	Vyučení	ZŠ vzdělání
Mzda	35,26%	63,16%	61,11%	100%
Možnost seberealizace	31,40%	31,58%	16,67%	0%
Uznání okolí	14,65%	0,00%	16,67%	0%
Benefity	18,69%	5,26%	5,56%	0%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Účastníci výzkumu museli označit, že jsou zaměstnaní, aby mohli odpovídat na otázku týkající se motivace zaměstnanců v tomto případě zaměstnanců generace Y.

Z provedeného výzkumu bylo zjištěno, že 35,26% dotázaných zaměstnanců generace X s nejvyšším dosaženým vysokoškolským vzděláním motivuje mzda. Možnost seberealizace by motivovalo 31,40% zaměstnanců generace X s nejvyšším dosaženým vysokoškolským vzděláním. Benefity pak motivují vysokoškolsky vzdělané zaměstnance generace X v 18,69%. Uznání okolí jako formu motivace ocení 14,65% dotázaných vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců patřících do generace X.

Středoškolsky vzdělané zaměstnance generace X motivuje v 63,16% mzda. Možnost seberealizace motivuje středoškolsky vzdělané zaměstnance generace X v 31,58%. Výzkumem bylo zjištěno, že zaměstnaný středoškolák generace X není vůbec

motivován uznáním svého okolí. V případě benefitů je zaměstnanec generace X se středoškolským vzděláním motivován v 5,26% případů.

Zaměstnanec generace X který je vyučen, je motivován v 61,11% mzdou. Možností seberealizace je vyučený příslušník generace X motivován v 16,67%. Uznání okolí motivuje vyučeného zaměstnance generace X v 16,67%. Forma motivace v podobě benefitů oslovila 5,56% zaměstnaných respondentů spadajících do generace X.

Vzhledem k podmínce zaměstnanosti respondenta, vyhověl pouze jeden dotázaný zaměstnanec generace X s nejvyšším dosaženým základoškolským vzděláním. Z tohoto důvodu je 100% motivováno mzdou a u ostatních forem motivace byl výsledek 0% respondentů.

5.2 SOUHRN PRAKTICKÉ ČÁSTI

Celková provedená analýza dat přinesla výsledky, kdy bylo zjištěno, že průměrný zaměstnanec generace Y je středoškolského vzdělání s vytýčenými cíly a upřednostňuje práci, která jej baví a je průměrně placena. Zaměstnanec generace Y dále upřednostní zaměstnání ve státním sektoru. Z výzkumu také vyplynulo, že zaměstnanec generace Y je motivován především finančními prostředky, je nespokojen se svým platem a bojí se ztráty svého zaměstnání. Ve srovnání s tím je spokojen se svým zaměstnáním, upřednostňuje dobrý kolektiv a práci na pracovišti zaměstnavatele.

Oproti tomu bylo zjištěno, že průměrný zaměstnanec generace X dosáhl středoškolského vzdělání a nemá vytýčené životní cíle. Upřednostňuje práci, která jej baví a je průměrně placena. Zaměstnanec generace X preferuje zaměstnání spíše v soukromém sektoru. Dále bylo výzkumem zjištěno, že je průměrný zaměstnanec generace X motivován především finančními prostředky, je spokojen se svým platem a bojí se ztráty svého zaměstnání. Zaměstnanec generace X je se svým zaměstnáním spokojen. Nicméně před dobrým kolektivem upřednostňuje dobrý plat a práci na pracovišti zaměstnavatele.

Na základě získaných dat bylo tedy zjištěno, že průměrní zaměstnanci generace Y a generace X se od sebe moc neliší. Výzkumem byly zjištěny odlišnosti ve spokojenosti s platem, kdy zaměstnanec generace X je spokojený a zaměstnanec generace Y spokojen s platem není.
Dalším zjištěným rozdílem jsou životní cíle, kdy zaměstnanec generace Y má představu o tom, čeho chce v životě dosáhnout a zaměstnanec generace X tyto představy nemá. Zaměstnanci spadající do generace Y a generace X se dále liší v upřednostňování dobrého platu nad dobrým kolektivem. Zaměstnanec generace Y upřednostní spíše dobrý kolektiv, zatímco zaměstnanec generace X uvítá spíše dobrý plat. Zaměstnanec generace X pak preferuje práci v soukromém sektoru, kdežto zaměstnanec generace Y upřednostní spíše práci v sektoru státním.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit čím je generace Y a generace X motivována k pracovním výkonům a jaký vliv na tyto skutečnosti může mít jejich vzdělanost. Dále také zjistit uplatnění generace Y na trhu práce a porovnat získané výsledky se zaměstnaností generace X, kdy byly pro zpracování praktické části bakalářské práce stanoveny výzkumné otázky:

1. jakým způsobem je motivována generace Y a X k pracovnímu výkonu,
2. čím jsou motivováni zaměstnanci generace Y v závislosti na vzdělání,
3. zjistit zaměstnanost generace Y a porovnat ji se zaměstnaností generace X.

Výzkumná otázka č. 1 byla zodpovězena prostřednictvím empirického výzkumu za použití dotazníkové metody, kdy bylo zjištěno, že zaměstnanci generace Y a generace X jsou k pracovnímu výkonu motivováni především mzdou.

Výzkumná otázka č. 2 byla analyzována pomocí empirického výzkumu za použití dotazníkové metody, kdy bylo zjištěno, že zaměstnanci generace Y jsou bez rozdílu vzdělání motivováni finanční pobídkou tedy mzdou.

Výzkumná otázka č. 2 byla zodpovězena pomocí empirického výzkumu za použití dotazníkové metody, kdy bylo zjištěno, že nezaměstnaných příslušníků generace Y je 9,38% ve srovnání s 25,42% nezaměstnanými účastníky výzkumu patřícími do generace X. Provedeným šetřením byl tedy zjištěn rozdíl 16,04% v nezaměstnanosti mezi oběma generacemi.

Hypotéza č. 1: Jedinci spadající do generace Y a generace X jsou motivováni shodně především finančním ohodnocením, kterým je mzda, případně odměna, nebo zvýšení platu.
K potvrzení či vyvrácení této hypotézy se vztahuje otázka dotazníku č. 16 s grafickým znázorněním za pomocí grafu č. 13.
Tato hypotéza byla potvrzena.

Hypotéza č. 2: Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci jsou motivováni hlavně možností seberealizace, nebo uznáním okolí. Naopak zaměstnanci s nejvyšším základoškolským vzděláním jsou motivováni v první řadě mzdou, případně materiálními benefity.
K potvrzení či vyvrácení této hypotézy se vztahuje kombinace otázek dotazníku č. 1, 2 a 16 s grafickým znázorněním prostřednictvím grafu č. 16.
Tato hypotéza byla vyvrácena.

Hypotéza č. 3: Nezaměstnanost mezi příslušníky generace Y a generace X je do 5% rozdílu a převážná část zaměstnanců obou generací je zaměstnána.
K potvrzení, či vyvrácení této hypotézy se vztahuje kombinace otázek dotazníku č. 1 a 14 s grafickým znázorněním prostřednictvím grafu č. 11.
Tato hypotéza byla vyvrácena.

V samotném zakončení praktické části je však třeba říci, že uvedené výsledky byly pořízeny formou výzkumu, kdy takto získaná data vzhledem k jejich kvantitě a kvalitě nelze v žádném případě považovat pro populaci v České republice za jednoznačně platná.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala motivací zaměstnanců generace Y a byla koncipována jako teoreticko – praktická. V její první části se podařilo shrnout teoretické poznatky vztahující se k vlastnostem generací obecně a zejména pak k vlastnostem generace Y. Následovaly teoretické poznatky motivování zaměstnanců a teoretické poznatky o jejich potřebách, hodnotách, zájmech a chování.

Ve druhé části bakalářské práce byl proveden empirický výzkum za použití dotazníkové metody. Výzkum byl stanoven na minimální počet 100 respondentů, což se s počtem 123 respondentů také podařilo splnit. Předmětem dotazníku byly otázky zaměřené převážně na dosažené vzdělání, pracovní spokojenost, postoje k práci a v neposlední řadě na zjištění hodnot, potřeb a zájmů. Dále byly prostřednictvím dotazníkového šetření v praktické části bakalářské práce potvrzeny, či vyvráceny hypotézy.

Opět je třeba zdůraznit, že získané výsledky byly pořízeny v určité kvantitě a kvalitě a nelze tedy takto získaná data v žádném případě považovat za jednoznačně platná pro populaci v České republice.

Závěrem lze tedy říci, že dnešní doba představuje změnu profilu klasického zaměstnance. Dříve společnosti zaměstnávali dělníky, dnes lze hovořit o vyškolených odbornících. Změně profilu zaměstnanců je více než nutné věnovat pozornost a přizpůsobit jim i motivační strategie uvedené v teoretické části této bakalářské práce.

Dnešní doba umožňuje na základě motivačních strategií cíleně reagovat na motivaci zaměstnanců zaměřením například na pohlaví, věk, vzdělání, případně pracovní pozici zaměstnance apod. Poznání zdrojů motivace zaměstnanců a jejich motivačního profilu závisí na kvalitě vedoucích pracovníků a jejich schopnostech efektivně a správným směrem využít motivaci každého zaměstnance.

Pomocí empirického výzkumu za použití dotazníkové metody byl v podstatě zjištěn profil průměrného zaměstnance generace Y, ze kterého lze vyvodit závěr, že jeho motivace a styl života jsou odrazem kultury současné společnosti i ekonomických vlivů.

Jako možné řešení, jak zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců generace Y s minimálními náklady v době ekonomické krize se nabízí motivace v podobě svěření větší kompetence a podpořením tak chuti k vyšším pracovním výkonům.

Motivování zaměstnanců generace Y by mohlo být efektivní i za pomocí teorií zaměřených na proces a to především za pomocí teorie dosahování cílů a teorie zaměřené na spravedlnost. Dále dle uvedeného profilu lze podporovat vyšší výkonnost zaměstnanců generace Y udržováním dobrého kolektivu a celkově zdravého pracovního prostředí ve firmě, oproti motivaci k pracovním výkonům v podobě hrozby a strachu ze ztráty zaměstnání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

BERGH, Joeri van den a Mattias BEHRER. *Jak cool značky zůstávají hot: marketing zaměřený na mladou "generaci Y"*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 248 s.
ISBN 978-80-265-0002-5.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad.*1. vyd. Praha, 2010, 192 s. ISBN 858-6-11-22030-6.

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

Seznam použitých internetových zdrojů

KOCOUREK, Jiří. PR & SOCIAL MEDIA CONSULTANT. *Generace Y touží hlavně po seberealizaci* [online]. 19.11.2012 [cit. 2013-11-03].
Dostupné z: http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-pell-mell/generace-y-touzi-hlavne-po-seberealizaci/

PRÁVO, BORGIS, a.s. Mladí z generace Y bez obav střídali zaměstnavatele kvůli kariéře i během krize [online]. 25. listopadu 2010, 7:00 [cit. 2013-10-22].
Dostupné z: http://www.novinky.cz/kariera/217576-mladi-z-generace-y-bez-obav-stridali-zamestnavatele-kvuli-kariere-i-behem-krize.html

REZLEROVÁ, J. Kdo je Generace Y?. LMC S.R.O., *Jobs.cz* [online]. 2009 [cit. 6.10.2013]. Dostupné z: http://www.jobs.cz/poradna/osobnosti/hrakariera/rezlerovajaroslava/detail/article/kdo-je-generace-y/

REZLEROVÁ, J. MANPOWER ČESKÁ REPUBLIKA A SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Příchod Generace Y na trh práce* [online]. 2009 [cit. 2013-10-21]. Dostupné z: http://www.dnoviny.cz/clanky/prichod-generace-y-na-trh-prace

VANTUCHOVÁ, Radka. CORPORATE ACCOUNTS MANAGER. *Generace Y – Hays průzkum* [online]. 22.8.2011, 10:06 [cit. 2013-11-03]. Dostupné z: http://www.managerka.cz/generace-y-hays-pruzkum/

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rozdělení respondentů na generaci Y a generaci X.....38
Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání generace Y a generace X.....39
Graf 3: Jaké sektory jsou pro generaci Y a generaci X perspektivnější 40
Graf 4: Motivace generace Y a generace X k dalšímu vzdělávání.....41
Graf 5: Vytýčení životních cílů generace Y a generace X 42
Graf 6: Jakou práci upřednostňuje generace Y a generace X.....43
Graf 7: Jak velké jsou obavy generace Y a generace X z nezaměstnanosti 44
Graf 8: Jak jsou generace Y a X nejraději odměněni za svůj pracovní výkon ...45
Graf 9: Čeho si generace Y a generace X v zaměstnání nejvíce cení.....47
Graf 10: Jaká práce vyhovuje generaci Y a generaci X.....49
Graf 11: Zaměstnanost generace Y a generace X.....50
Graf 12: Spokojenost generace Y a generace X se svým zaměstnáním 51
Graf 13: Motivace generace Y a generace X v pracovním poměru.....52
Graf 14: Spokojenost zaměstnance generace Y a generace X se svým platem..53
Graf 15: Motivace generace Y a generace X podle výše příjmu.....54
Graf 16: Vztah nejvyššího dosaženého vzdělání a motivace u generace Y.....55
Graf 17: Vztah nejvyššího dosaženého vzdělání a motivace u generace X.....57

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník: otázky 1-10 I

Příloha B – Dotazník: otázky 11-20..... II

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník: otázky 1 - 10

1. Kdy jste se narodil(a)

- ☐ 1965 až 1979 (generace X)
- ☐ 1980 až 1996 (generace Y)

2. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- ☐ středoškolské
- ☐ vysokoškolské (DiS., Bc., Mgr., Ing. apod.)
- ☐ vyučení

3. V jakém sektoru je pro Vás práce perspektivnější?

- ☐ v soukromém
- ☐ ve státním

4. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání, jako je studium, kurzy apod.?

- ☐ lepší pracovní pozice
- ☐ osobní rozvoj
- ☐ prestiž, uznání okolí
- ☐ zvýšení platu

5. Máte v životě vytýčené cíle?

- ☐ Ano, mám
- ☐ Nemám
- ☐ Pouze rámcově

6. Svůj volný čas trávíte nejčastěji?

- ☐ na sociálních sítích
- ☐ s rodinou a přáteli
- ☐ sportem a zábavou
- ☐ v práci
- ☐ vzděláváním se

7. Čemu dáte přednost?

- ☐ Práci, která Vás naplňuje (baví) a je průměrně placená
- ☐ Práci, která Vás nenaplňuje (nebaví) a je nadprůměrně placená

8. Bojíte se ztráty svého zaměstnání, případně, že po dostudování neseženete práci?

- ☐ Ano, velmi
- ☐ Ne
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne

9. Práci považuji za?

- ☐ náplň dne
- ☐ něco co mne rozvíjí
- ☐ nutné zlo
- ☐ zdroj příjmů

10. Za práci jste raději odměněni?

- ☐ jednorázovou odměnou
- ☐ kurzem vzdělávání
- ☐ novým PC, mobilním telefonem, tabletem apod.
- ☐ pochvalou
- ☐ svěřením větší kompetence
- ☐ zvýšením platu

Příloha B – Dotazník: otázky 11 - 20

11. V práci si nejvíce vážíte a upřednostňujete?

- ☐ dobrý kolektiv
- ☐ dobrý plat
- ☐ používání moderních technologií
- ☐ používání služebního vozidla, PC, mobilu, tabletu apod. k soukromým účelům
- ☐ práci, která Vás naplňuje

12. Co Vám v životě momentálně nejvíce chybí?

- ☐ dostatek volného času
- ☐ peníze
- ☐ pevné zdraví
- ☐ pocit jistoty
- ☐ rozvíjení své osoby
- ☐ společnost
- ☐ uznání
- ☐ více energie

13. Jaká práce by Vám nejlépe vyhovovala?

- ☐ na kratší pracovní úvazek u více zaměstnavatelů
- ☐ na pracovišti zaměstnavatele
- ☐ z domova

14. Jste zaměstnaný(á)?

- ☐ ANO
- ☐ NE

15. Jste spokojen(a) se svým zaměstnáním?

- ☐ Ano, velmi
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne

16. Nejvíce mne v pracovním poměru motivuje

- ☐ možnost seberealizace
- ☐ mzda

17. Jaký je Váš současný příjem (čistá mzda)?

- ☐ od 10.000,-Kč do 20 000,-Kč
- ☐ od 20.000,-Kč do 30 000,-Kč

18. Jste spokojen(a) s platem?

- ☐ Ne
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne

19. Jaká výše platu je pro Vás motivující (čistá mzda)?

- ☐ od 10.000,-Kč do 20 000,-Kč
- ☐ od 20.000,-Kč do 30 000,-Kč
- ☐ od 30.000,-Kč do 40 000,-Kč

20. Jste

- ☐ muž
- ☐ žena

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Aleš Ondra

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Motivace zaměstnanců generace Y

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 55

Celkový počet stran příloh: 14

Počet titulů českých použitých zdrojů: 6

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 5

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Vlaďka Fischerová-Katzerová