

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Motivační faktory generace Y a jejich využití  
v talent managementu**

Diplomová práce

Autor: Bc. Anna Tůmová  
Studijní obor: Informační management 2

Vedoucí práce: doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2018

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 25.04.2018

Bc. Anna Tůmová

Poděkování:

Děkuji vedoucí diplomové práce doc. Ing. Haně Mohelské, Ph.D za metodické vedení práce, individuální přístup a cenné rady.

## **Anotace**

Diplomová práce je zaměřena na popis a zjištění motivačních faktorů Generace Y využitelných pro talent management. Zabývá se analýzou motivačních faktorů, které ovlivňují Generaci Y v pracovní sféře. Toto zjištění je dále převedeno do prostředí talent managementu, který je v mnoha společnostech aktuálním tématem a problémem. Právě s nástupem nových generací do pracovního procesu dochází k závažným problémům v pochopení, motivaci a rozvoji pracovníků. Práce je rozdělena do dvou základních částí, kterými jsou část teoretická a aplikační.

Teoretická část se zabývá charakteristikou motivačních faktorů. Také přináší náhled do rozdílnosti a charakteristiky generací a v neposlední řadě také přiblížení tématu talent managementu.

Aplikační část je orientována na zjištění rozdílů v jednotlivých generacích a kritické zhodnocení odborných článků zabývajících se tématy Generace Y, motivace, talent management, a především nástupem této generace do pracovní sféry.

**Klíčová slova:** Generace, Generace Y, Mileniálové, motivace, motivační faktory, talent, talent management, HR

## **Annotation**

### **Title: Motivation factors of Generation Y and their use in talent management**

The diploma thesis is focused on the description and identification of motivation factors Generation Y that can be used for talent management. It deals with the analysis of the motivation factors that affect Generation Y in the work sphere. This finding is further translated into the talent management environment, which is a topical issue and problem in many companies. It is with the advent of new generations into the labor process that there are serious problems in the understanding, motivation and development of workers. The thesis is divided into two basic parts, which are theoretical and application parts.

The theoretical part deals with characteristics of motivational factors. It also provides a preview to the diversity and characteristics of generations and, last but not least, the approach of talent management.

The application part is focused on the discovery of differences in individual generations and the critical evaluation of expert articles dealing with Generation Y, motivation, talent management and, above all, the arrival of this generation in the workplace.

**Keywords:** Generation, Generation Y, Millennials, motivation, motivation factors, talent, talent management, HR

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce, volba metodiky a postupy řešení .....	2
3	Motivace.....	4
3.1	Motivační teorie.....	5
3.1.1	Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	5
3.1.2	Alderferova teorie tří kategorií potřeb .....	8
3.1.3	Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb.....	9
3.1.4	Vroomova teorie očekávání.....	10
3.1.5	Skinnerova teorie pozitivního posílení .....	11
3.1.6	McGregorova teorie XY.....	12
3.2	Motivační faktory .....	13
3.2.1	Motivátory biologické a sociální.....	15
3.2.2	Motivátory vnitřní a vnější.....	16
3.2.3	Motivátory hmotné a nehmotné .....	16
3.2.4	Motivátory ostatní.....	17
4	Generace .....	18
4.1	Předchozí generace .....	18
4.2	Generace Y.....	20
4.2.1	Užívání moderních technologií v pracovním prostředí.....	21
4.2.2	Nároky Mileniálů.....	22
4.3	Generace Z.....	24
4.4	Generace Alfa .....	25
5	Talent management.....	27
5.1	Talent .....	28
5.2	Charakteristika talent managementu.....	29

5.3	Talent pool .....	31
5.4	Fáze talent managementu .....	33
5.4.1	Identifikace a získávání talentů .....	33
5.4.2	Rozvoj talentů .....	34
5.4.3	Udržení talentů .....	35
6	Analýza vědeckých studií .....	36
6.1	„Pracovní očekávání a potenciál zaměstnatelnosti Mileniálů a Post-Mileniálů na českém trhu práce“ .....	36
6.1.1	Výzkum .....	38
6.1.2	Výsledky dotazníkového šetření .....	42
6.2	„Řízení Mileniálů: Přijetí generačních rozdílů“ .....	47
6.2.1	Výzkum .....	48
6.2.2	Výsledky studie .....	52
6.3	Generační rozdíly v práci: Co empirický výzkum odhaluje o vedení Mileniálů .....	54
6.3.1	Výzkum .....	55
6.3.2	Výsledky studie .....	59
7	Badge Wallet a Badgecraft .....	62
7.1	Badge Wallet .....	63
7.2	Badgecraft .....	64
8	Shrnutí výsledků .....	67
8.1	Srovnání studií .....	67
8.2	Shrnutí výsledků .....	69
9	Závěry a doporučení .....	71
10	Seznam použité literatury .....	73
11	Zadání práce .....	77

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Maslowova pyramida.....	6
Obrázek 2 - Rozšířená Maslowova pyramida .....	7
Obrázek 3 - Tabulka generací .....	18
Obrázek 4 - Generace Y.....	20
Obrázek 5 - Generace Z.....	24
Obrázek 6 - Talent pool .....	32
Obrázek 7 - Nezaměstnanost České republiky za období 2013–2017.....	41
Obrázek 8 - Kontingenční tabulka – Jak shledáváte své šance na trhu práce?.....	42
Obrázek 9 - Kontingenční tabulka – Pracovali jste během akademického roku? .....	43
Obrázek 10 - Kontingenční tabulka – Jaký je Váš očekávaný čistý měsíční příjem po ukončení studia? .....	45
Obrázek 11 - Faktory spojené se zodpovědností zaměstnanců k práci.....	49
Obrázek 12 - Délka zaměstnání.....	51
Obrázek 13 - Open Badge ekosystém.....	62
Obrázek 14 - Badge Wallet pro iOS.....	63
Obrázek 15 - Badge Wallet registrace.....	63
Obrázek 16 - Badge Backpacks princip .....	65
Obrázek 17 - Open Badges .....	66

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Herzbergova teorie dvou faktorů .....	9
Tabulka 2 - McGregorova teorie XY, typologie pracovníků.....	12

## Seznam grafů

Graf 1 - Jsou studenti ochotni cestovat za prací?.....	44
Graf 2 - IDI pro Baby Boomers, Generaci X.....	57
Graf 3 - IDI pro Baby Boomers, Generaci X a Y.....	58
Graf 4 - IDI pro Baby Boomers, Generaci X a Y a Generaci Z.....	61



# 1 Úvod

Generace Y je v současné době velmi probíraným tématem v souvislosti se zaměstnáváním. Hlavní problém současnosti je, jak vlastně motivovat generaci, která ve všech směrech vybočuje ze standardů, které současná společnost zná. Generace Y je ve společnosti prezentována jako skupina jedinců, která si myslí, že dokáže cokoliv. Není divu, tato myšlenka byla Mileniálům rodiči vštěpována od dětství, až se z ní nakonec stalo přesvědčení.

Proč bychom my, zástupci Generace Y, nemohli dokázat cokoliv budeme chtít? Starší generace na to mají zcela jasný názor. K tomu, abychom dokázali cokoliv nám údajně chybí píle, pokora, znalosti a zcela jistě další stěžejní vlastnosti. Pokud se ovšem Mileniálům dostane patřičné motivace budou skvělými a výkonnými zaměstnanci. Současné organizace ovšem mají problém s tím, jak tuto skupinu zaměstnanců motivovat, protože na ně neplatí stávající motivační systémy a tabulky. Na rozdíl od Generace X, tedy rodičů Mileniálů, nejsou peníze a práce tím hlavním v žebříčku hodnot. Určitou hodnotu samozřejmě mají, ale hlavně proto, že představují prostředek k tomu, jak si užívat a bavit se. Dle mého názoru, je to nejdůležitější charakteristika generace Mileniálů. Zástupci této generace jsou velmi ambiciózní, pozitivní a komunikativní což může být příjemnou změnou v pracovním prostředí.

Pokud zaměstnavatelé pochopí, že Generace Y nežije pro práci, ale pracuje, aby mohla žít, budou spokojeni jak zaměstnanci, tak i zaměstnavatelé.

Diplomová práce je zaměřena na téma „Motivační faktory Generace Y a jejich využití v talent managementu“. Důvod volby, tohoto tématu, je zcela jednoznačný. Jde hlavně o vlastní zájem o tuto problematiku a hlubší poznání mé generace oproti generacím předchozím. Rozdíl v životním stylu, žebříčku hodnot a motivaci je velmi zajímavý. Pochopení a respektování těchto rozdílů může být v budoucí pracovní sféře nesmírnou výhodou.

## 2 Cíl práce, volba metodiky a postupy řešení

Cílem této diplomové práce je popsat klíčové motivační faktory Generace Y využitelné pro talent management.

Hlavní výzkumnou otázkou je: „Jaké jsou zásadní rozdíly v motivaci jednotlivých generací?“

Metodika zpracování diplomové práce je založena na literární rešerši ať už v teoretické či aplikační části.

Teoretická část je z hlediska času zpracována jako literární rešerše jednorázová. Shrnutý materiál k tomuto tématu byl použit za období 2007–2018 a dle zahrnutého materiálu se jedná o rešerši výhradně výběrovou. Teoretická část obsahuje informace, které jsou výběrem materiálu dle zcela věcných a formálních aspektů. Charakteristické prameny říkají, že se jedná především o rešerši dokumentografickou, která zahrnuje citace jednotlivých pramenů. Rešerše je tvořena více druhy dokumentů, jejichž obsah byl využit při sepsání teoretické části této práce. Teoretická část diplomové práce je založena na použití tištěných i elektronických zdrojů, které jsou relevantní pro toto téma a přinášejí věcné informace.

Aplikační část diplomové práce je založena na vyhledávání odborných článků a studií zabývajících se problematikou vedení, motivování a udržení generace Mileniálů v pracovním prostředí. Systematické vyhledávání zdrojů bylo provedeno v prostředí databází Web of Science, Science Direct a ProQuest. Parametry pro vyhledání vhodných zdrojů byly omezeny na období od roku 2016 do roku 2018. Vyhledávání bylo založeno na základě následujících klíčových slov: Generace Y, GenY, iGen, Mileniálové, NetGeneration. Na základě této charakteristiky bylo vyhledáno nepřeberné množství zdrojů. Pro účely diplomové práce byly vybrány tři studie.

Metodika práce je založena na základních principech logického myšlení párových metod. Pro účel aplikační části této práce byla v největší míře využita párová metoda indukce a dedukce. Deduktivní metoda byla využita samotnými autory jednotlivých vědeckých studií, kteří testují stanovené hypotézy prostřednictvím známých faktů získaných kvantitativním výzkumem. Oproti tomu

induktivní metoda zkoumá výsledky jednotlivých studií, prostřednictvím kterých lze dojít ke společné charakteristice generace Mileniálů. Při aplikaci induktivní metody výzkumu záleží především na kvalitě získaných vzorků, které prezentují různé pohledy na danou problematiku.

V aplikační části diplomové práce lze využít taktéž metodu „analýza – syntéza“. Analýza dané problematiky je opět zkoumána samotnými autory. Tato práce se zabývá problematikou z opačného pohledu, tedy metodou syntézy. Postupujeme od jednotlivých výsledků (částí) k celku, tedy k pochopení generace Mileniálů a nalezení charakteristických motivačních faktorů. Principem aplikace této metody je spojování získaných poznatků k dosažení celku.

### 3 Motivace

Motivace neboli „motus“ z latiny, v překladu znamená „hybná síla“. Motivace, motivování či motivační teorie a techniky mají v podstatě totožný význam. Jedná se o vnitřní stav zaměstnance, který významně ovlivňuje jeho jednání a pracovní výkon. Tato manažerská činnosti spadá do kompetence vedoucích pracovníků. Motivace je hnacím motorem k vykonávání práce usilovněji, kvalitněji a ochotněji.

*„Motivovat pracovníky předpokládá pochopit nejen okolnosti, které k jejich motivaci přispívají, ale i ty, které jí brání. Tyto okolnosti bývají souhrnně označovány jako motivační faktory. Jejich společným znakem je, že uspokojují lidské potřeby, nebo v jejich uspokojování brání.“* (Urban, 2017, str. 12)

Jedná se tedy o snahu jednoho člověka podnítit u druhého chování nutné pro dosažení určitého cíle.

*„Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje, zaměřuje, určuje její intenzitu a vytrvalost. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje, ideály. Lidské pudy jako základ motivačního chování jsou výrazně kultivované sociálním učením, takže dostávají transformovanou povahu.“* (Mikuláščík, 2015, str. 106)

V této problematice je nezbytné zmínit dva hlavní pojmy, jako je motiv a stimul. Rozdíl mezi těmito pojmy je jednoznačný.

#### Motiv

Motiv je definován jako vnitřní podnět či pohnutka k vykonání práce či dosažení cíle. Může být také chápán jako důvod či smysl určitého jednání. Mohou být rozděleny do tří skupin, a to na biologické, psychické a sociální. Biologické motivy jsou definovány jako uspokojování fyziologických potřeb. Psychické motivy směřují k udržování vnitřní rovnováhy a duševního rozpoložení. Sociální neboli kulturní motivy usměrňují mezilidské vztahy.

## Stimul

*„Stimul je podnět nebo motiv vycházející z okolního prostředí vedoucí k podnícení (nebo omezení) aktivity člověka. Stimul je pojem používaný v psychologii i v řízení firem, týmů či vedení lidí.“* (Management mania, 2016)

### **3.1 Motivační teorie**

*„Psychologické úvahy o příčinách lidského jednání nalézáme již v 6. a 5. století před naším letopočtem v antice, která je označována za vrcholné období řecké filozofie a jejího rozvoje. Zde narážíme na trojici filozofů – Sokrata, Platóna, Aristotela (jedná se především o strategické výroky podbarvené etikou).“* (Šmahaj a Cakirpaloglu, 2015, str. 8)

V současné době je známo mnoho motivačních teorií, ale ani jednu nelze považovat za obecně platnou a přijatelnou.

Motivační teorie lze rozdělit do dvou následujících skupin:

- Teorie vysvětlující, co člověka motivuje k práci
- Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu.

Do první skupiny je řazena například Maslowova teorie hierarchie potřeb, Alderferova teorie tří kategorií potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb a teorie D. McClellanda.

Mezi teorie zaměřené na průběh motivačního procesu patří například Vroomova teorie očekávání, teorie L. W. Portera a E. E. Lawlera, Adamsova teorie ekvity, teorie Lathama a Locka a McBregorova teorie.

#### **3.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Maslowova teorie hierarchie potřeb je pravděpodobně nejznámější motivační teorií v pracovní oblasti vůbec. Jejím autorem je Abraham Harold Maslow (1908-1970), americký psycholog a jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii.

A. Maslow tuto teorii založil na předpokladu, že nejdůležitějšími motivačními stimuly jsou potřeby. Tyto potřeby jsou velmi proměnlivé a závislé na životní fázi člověka jehož míra uspokojení se s věkem mění. Po uspokojení základních fyzikálních potřeb následují potřeby další, které se čím dál více přibližují samotnému vrcholu Maslowovy pyramidy.

Původní verze této teorie obsahuje pět základních úrovní, které jsou znázorněny v následujícím obrázku.



**Obrázek 1 - Maslowova pyramida**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vedeme.cz (2013)

Základem je uspokojení potřeb fyziologických, které umožňují biologické přežití jedince. Pro člověka jsou zcela prioritní.

Potřeby bezpečí znamenají zachování života před nebezpečím a udržování fyzického i psychického zdraví.

Potřeby sounáležitosti a lásky jsou dalším stupněm v této pyramidě. Pro člověka znamenají potřebu někam patřit či být součástí nějakého celku, jako například společnosti nebo komunity. Nachází se zde i potřeba uspokojení vztahu s druhou osobou, například milovat a být milován.

„Původní teorie Abrahama Maslowa byla od svého vzniku v roce 1943 jejím autorem postupně doplňována a rozšiřována: pětiúrovňový model, ve kterém byla v B-potřebách pouze seberealizace, se změnil na současný osmiúrovňový.“ (Vedeme.cz, 2013)



Obrázek 2 - Rozšířená Maslowova pyramida  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Vedeme.cz (2013)

Rozšířená pyramida potřeb tvoří hierarchickou strukturu, která se skládá ze dvou základních skupin. První skupinou jsou tzv. **D-potřeby** (Deficiency Needs) – potřeby odstranění nedostatku, které jsou popsány u původní Maslowovy pyramidy. Druhou skupinou jsou **B-potřeby** (Being Values) tzv. potřeby něčeho dosáhnout.

V této rozšířené verzi jsou patrné nové stupně potřeb. V podstatě se jedná o rozšíření původního stupně seberealizace. Poznávací (kognitivní) potřeby značí získávání nových znalostí. Důležité je zde uspokojení potřeb poznávání a vědění. Estetické potřeby zahrnují uspokojení potřeby krásy, harmonie a rovnováhy.

Seberealizace a sebenaplnění je potřebou uspokojování potřeby osobního růstu a osobního naplnění.

Pojem sebetranscendence lze chápat jako něco, co člověka přesahuje. Něco, co po člověku zůstane, i když on už tu není. Dosažení tohoto stupně dle Maslowa není podmíněno dosažením stupňů předchozích. Jedná se o ideál, který představuje porozumění sebe samého, kým daný jedinec je a pocit intelektuálního naplnění. Z teorie Abrahama Maslowa vychází teorie C. Alderera tří úrovní.

### 3.1.2 Alderferova teorie tří kategorií potřeb

Clayton Paul Alderfer (1. 9. 1940 – 30. 10. 2015), americký psycholog, navazuje na předchozí teorii Abrahama Maslowa. Původní pětistupňovou pyramidu přetvořil na pouhé tři stupně. Často je tato teorie také nazývána pojmem ERG.

- Potřeby existenční (**E**-existence) – fyziologické a biologické potřeby, potřeby bezpečí
- Potřeby vztahové (**R**-relations) – sociální potřeby, mezilidské vztahy
- Potřeby růstové (**G**-growth) – potřeba seberealizace, úcty a uznání

*„C. Alderfer neuznává hierarchické uspořádání A. Maslowa a říká, že i při neuspokojení potřeb fyziologických člověk může toužit a také se aktivně snažit dosahovat uspokojení v potřebách růstových.“* (Mikuláščík, 2015, str. 130)

I přes tvrzení C. Alderfera existuje určitá interakce mezi potřebami existenčními, vztahovými a růstovými existuje. Nazývá se frustrační regrese, která může nabývat dvou podob. První podoba se nazývá **frustrační cyklus vztahový**. Definuje vztah mezi potřebami existenčními a vztahovými. Pokud jsou uspokojeny potřeby existenční vzniká potřeba po uspokojení potřeb vztahových. Pokud ale nedojde k uspokojení potřeb vztahových, dochází k obrácenému procesu a ke zvýšené potřebě po uspokojení potřeb existenčních.

Druhá podoba regrese se nazývá **frustrační cyklus růstový**. Po uspokojení potřeb vztahových přichází potřeba uspokojení potřeb růstových. Ovšem, pokud nejsou uspokojeny růstové potřeby, narůstá potřeba po uspokojení potřeb vztahových.



### 3.1.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb

Frederick Irving Herzberg (18. 4. 1923 – 19. 1. 2000) patří mezi významné americké psychology. Za jeho vrcholné dílo je považována Teorie dvou faktorů, tzv. Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb. Poprvé ji publikoval v roce 1959. Na rozdíl od dvou výše zmíněných teorií neřadí potřeby do různých úrovní, ale rozlišuje je na vnější stimuly a vnitřní pohnutky a celkem efektivně je doplňuje.

Vnější faktory neboli disatisfactory či hygienické faktory nejsou vnímány jako potřeba, kterou je třeba uspokojit. Jedná se pouze o vlivy prostředí, které ovlivňují naše rozpoložení. Pokud tyto faktory například chybí v pracovním prostředí, je pociťována určitá nespokojenost. Zajímavé je, že pokud jsou hygienické faktory na pracovišti přítomné, jedinec nepociťuje spokojenost, ale tzv. ne-nespokojenost.

Vnitřní pohnutky neboli satisfactory či faktory motivační nelze zcela ukončit. Lze uspokojit jednu potřebu, ale v závislosti na její uspokojení se otevírá uspokojení potřeby další.

*„Rozdělení faktorů nesmíme chápat v alternativní podobě. Herzberg je chápe jako intervalové, což znamená, že mohou částečně zasahovat do obou oblastí.“*  
(Mikuláščík, 2015, str. 131)

Hygienické faktory	Faktory motivační
Pracovní podmínky	Úspěch a uznání
Firemní benefity	Profesní růst
Mezilidské vztahy	Odpovědnost
Platové podmínky	Uspokojení
Jistota zaměstnání	

**Tabulka 1 - Herzbergova teorie dvou faktorů**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Management mania (2016)

### 3.1.4 Vroomova teorie očekávání

Victor Harold Vroom (9. 8. 1932) pracuje jako profesor managementu na Yale School of Management. Vroomova teorie očekávání byla samotným autorem vytvořena v roce 1968. Jedná se o teorii zabývající se motivací lidí. Teorie je založena na třech základních elementech, těmi jsou valence, instrumentality a expectancy. Principem této teorie je motivace založená na budoucnosti, na očekávání.

**Valence** je chápána jako subjektivně vnímaná hodnota získaná dosažením cíle. Také lze říci, že je to jakási atraktivnost cíle.

Pojem **Instrumentality** značí určitou míru přesvědčení o získání odměny za dosažení stanoveného cíle na základě předem definovaného chování.

**Expectance**, jedincovo přesvědčení o reálnosti dosažení cíle.

Souhrn těchto pojmů nám v podstatě říká, že je velmi důležité, aby jedinec věřil v samotný cíl, ve své schopnosti cíle dosáhnout a ve slíbenou odměnu za dosažení vytyčeného cíle.

*„Tento autor se pokusil o kvantifikační hodnocení motivačních stimulů. Vychází z toho, že jedinec vynakládá určité úsilí, jehož smyslem je dosáhnout určitého cíle, výsledku. Jedinec očekává, že výsledek jeho úsilí bude nějak oceněn. A dále jde o to, aby ocenění, které získá, mělo pro pracovníka význam. Čím větší význam má, tím větší úsilí by měl vynakládat. Pojmy, které Vroom používá, hrají důležitou roli při matematickém zpracování.*

1. **E = expectance**, očekávané představy pracovníka o výsledku svého snažení v podobě odhadu (v rozmezí od 0,0 do 1,0 – čím vyšší číslo, tím je očekáván lepší výsledek);
2. **Výkon** je výsledkem aktivní činnosti;
3. **I = instrumentalita** je pravděpodobnost, s jakou očekává pracovník odměnu za odvedený výkon (vyjadřuje se také v dimenzích hodnot od 0,0 do 1,0);
4. **V = valence** je vyjádřením hodnoty toho, co pracovník získává za pracovní výkon jako odměnu (v hodnotách od -10 do +10);
5. **Ú = úsilí** je předpokládané snažení pracovníka, které vyplývá z vypočítaných hodnot podle následujícího vzorce:

$$\dot{U} = E \times \sum_{i=1}^k (V_1 \times I_1 + V_2 \times I_2 + \dots + V_k \times I_{k[A_1]})$$

(Mikuláščík, 2015, str. 131)

*„Z praktického hlediska je zkrátka nutné pracovat s těmito přesvědčeními:*

- *Že cíl je a že je žádoucí*
- *Že je vůbec možné cíle dosáhnout*
- *Že právě daný člověk může cíle dosáhnout*
- *Že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický*
- *Že si daný člověk cíle zaslouží.“*

(Vedeme.cz, 2013)

### 3.1.5 Skinnerova teorie pozitivního posílení

Burrhus F. Skinner (20. 3. 1904 – 18. 8. 1990) byl přední americký psycholog, autor a filosof. Byl také znám svou experimentální prací v oblasti psychologie a podporou behaviorismu.

Skinnerova teorie pozitivního posílení, zveřejněná v roce 1957, je též známá jako Teorie zesílení, a tak jako přechází teorie se také zabývá motivací lidí.

Tato motivační teorie se zaměřuje především na chování zaměstnanců než na jejich osobnost. Každé chování má určitý důsledek. Jedná se o rovnici, kdy se na jedné straně nachází příčina a na druhé následek neboli chování.

*„Behavioristé tvrdí, že až na několik málo instinktivních reakcí je veškeré chování chováním neurčeným, přičemž k tomuto naučení se dochází při interakci živočicha s jeho okolím. Toto okolí způsobuje, že se pravděpodobnost určitého chování zvyšuje, nebo snižuje.*

**Zvyšování pravděpodobnosti chování se děje jeho posilováním. Jsou dva způsoby posilování:**

- *Pozitivní posilování, při kterém po určitém chování vede k odměně,*
- *Negativní posilování, při kterém určité chování vede k odstranění něčeho existujícího a nežádoucího*

***Snižování pravděpodobnosti chování se děje jeho oslabováním, přičemž existují dva způsoby oslabování:***

- *Za chováním nenásleduje jeho posílení, v důsledku čehož naučená asociace vyhasíná,*
- *Za chováním následuje trest, v důsledku čehož se člověk takovému chování vyhýbá.“*

(Vedeme.cz, 2013)

### 3.1.6 McGregorova teorie XY

Douglas Murray McGregor (1906–1964), profesor managementu a autor teorie X a Y z roku 1960. Jedná se o jedinou teorii z výše zmíněných, která není založena na pracovní motivaci, ale na typologii pracovníků.

McGregor rozděluje pracovníky, ale také manažery do dvou základních skupin dle jejich chování a vedení podřízených.

Teorie X	Teorie Y
Nerad pracuje	Práce = zábava
Tresty, odměny	Samostatnost
Nutná kontrola pracovníků	Odpovědnost
Nezodpovědnost	Loajalita
Vyžadováno vedení a řízení	Sebekázeň a sebeřízení
Nechuť ke změnám	Aktivita
	Tvořivost
	Inovace

**Tabulka 2 - McGregorova teorie XY, typologie pracovníků**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Management mania (2016)

Chování manažerů vždy záleží na tom, jak vyhodnotí své zaměstnance. Pokud bude manažer přesvědčen o lenosti a neschopnosti svých podřízených přizpůsobí k nim i své chování. Na takový typ podřízených bude uplatňovat příkazy a požadavky, termíny či ultimáta. Nedílnou součástí je i zvýšená míra kontroly s cílem odhalit nedostatky a chyby.

Oproti tomu k podřízeným, kteří mají svou práci rádi, jsou aktivní, kreativní a rádi nesou určitou míru zodpovědnosti, budou přistupovat zcela odlišně. Takové zaměstnance bude manažer respektovat, podporovat a dále rozvíjet.

Tato teorie byla v osmdesátých letech minulého století ještě rozšířena o tzv. **teorii Z**, která je založena v japonském manažerském stylu. Tato teorie se v mnoha ohledech odvíjí od tradiční japonské kultury a jejich životních hodnot. Předpokladem této teorie je určitá sounáležitost zaměstnanců s firmou. Společným zájmem je úspěch a vnímání zaměstnanců jako lidi, ne jako pracovní síly je zde samozřejmostí. Lidé si vážící osobního přístupu a uznávání hodnot jako jsou rodina, kultura, tradice a loajalita. Naopak organizace předpokládá, že svým zaměstnancům může věřit, a tak jim může dopřát určitou míru svobody. Dalším znakem je osobní přístup nejen v rámci svých zaměstnanců, ale i jejich rodin.

### **3.2 Motivační faktory**

V první řadě je nutné podotknout, že motivační faktory jsou v rámci této diplomové práce chápány jako soubor motivů a stimulů, které působí na zaměstnance.

*„Faktorů, které pracovní motivaci ovlivňují, a to příznivě i nepříznivě, existuje velká řada. Lze je však třídit do určitých společenských skupin, a to z několika hledisek.*

*Maslowovo třídění motivačních faktorů se opírá o hierarchický model lidských potřeb. Dospívá k pěti skupinám potřeb, sahajících od potřeb základních (fyziologických) až po potřeby seberealizace.*

*Jiné třídění motivačních faktorů, které je dělí na vnitřní a vnější, vychází z toho, zda zdrojem uspokojení potřeb je práce jako taková, nebo její výsledek. Podobné, ne však zcela stejné, je rozdělení motivačních faktorů na hmotné a nehmotné.“ (Urban, 2017, str. 12)*

O významných motivačních faktorech pojednává i Herzbergova dvoufaktorová teorie, která je podrobněji popsána v kapitole 4.1 Motivační teorie. Motivační faktory rozděluje dle toho, zda v zaměstnancích vyvolávají spokojenost či pravý opak.

Motivační faktor neboli motiv vzniká na základě neuspokojené potřeby, což je stav nedostatku nebo přebytku, který nás vede k jeho uspokojení prostřednictvím nějaké činnosti.

Autoři Cakirpaloglu a Šmahaj (2015) ve své knize Význam motivace v pojetí osobnosti uvádí: *„Bud' je motiv jen bezprostřední příčinou chování ve smyslu motiv – stimul. V tomto případě se mu nepřisuzuje funkce dynamiky chování. Nebo je motiv zařazený k činitelům dynamizujícím chování, přičemž určuje směr chování.“*

Motivy člověka lze jen těžko popsat slovy, jedná se o složitou psychickou stránku osobnosti, která je dynamicky strukturována. Většinou se na člověku a na jeho chování podílí více motivů najednou. Taková motivační struktura člověka je zcela individuální a nelze v procesu psychologické motivace postupovat podle psaných návodů.

*„Funkce motivu jsou:*

- 1. Určitý cíl a tím i směr*
- 2. Variabilita zaměření na cíl*
- 3. Určitá intenzita*
- 4. Určitá vytrvalost*

*Samotný motiv pramení buď ze záměrných nebo bezděčných vnitřních podnětů, nebo z podnětů vnějších. Silně motivujícími faktory jsou další dynamické dispozice osobnosti, zejména potřeby, zvyky, hodnoty, emoce, postoje, ideje, zájmy aj.“* (Cakirpaloglu a Šmahaj, 2015, str. 17)

Je nezbytné podotknout, že existuje mnoho rozdílných hierarchických dělení motivačních faktorů. Lewin uvádí dělení motivů na pravé – biologické a kvazipotřeby – záměr či úmysl. Autorka Plháková uvádí čtyři okruhy dělení motivačních faktorů, které jsou následující:

- 1) Sebezáchovné (hlad, žízeň, spánek, sex)
- 2) Stimulační (zvědavost, hravost, získávání zkušeností a zážitků)
- 3) Sociální (mezilidské vztahy, postavení ve společnosti, potřeba uznání a moci)
- 4) Individuální (cílem je udržení vnitřní stability člověka, psychická pohoda, pocit svobody, možnost vzdoru)

Dalším způsobem dělení motivačních faktorů, který prezentuje Madsenová, je děleno do následujících tří skupin:

- 1) Primární (hlad, žízeň, sex, odpočinek)
- 2) Sekundární (mezilidské vztahy, vlastnictví)
- 3) Afektivní (pocit bezpečí, agrese)

Německý psycholog Stern dělí motivy na fenomotivy a základní motivy. Fenomotivy lze dále dělit na tři následující typy: monistický, dualistický a pluralistický. Jak už napovídají výrazy, jedná se o četnost působících motivů.

Ve své podstatě veškeré dělení popisuje stejné motivační faktory, rozdíl je pouze v rozdělení do jednotlivých skupin.

Pro účely této práce se budeme zabývat především jednotlivými faktory, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců a budeme brát v úvahu následující dělení motivačních faktorů:

- Biologické
- Sociální
- Vnitřní
- Vnější
- Hmotné
- Nehmotné

### **3.2.1 Motivátory biologické a sociální**

Do biologických a sociálních potřeb spadají především tři nejnižší stupně základního modelu Maslowovy pyramidy potřeb.

Často jsou biologické faktory nazývány jako biogenní, primární či vrozené. Velkou část biologických motivátorů popisuje sám Maslow v prvním stupni své pyramidy potřeb.

*„Obvykle je pod pojmem primární motiv (podobně jako primární potřeba) časově prioritní nebo podstatný niterní důvod chování jednice.“ (Cakirpaloglu a Šmahaj, 2015, str. 17)*

Motivační faktory sociální nebo také sekundární, sociogenní, naučené nebo získané jsou utvářeny kulturním a sociálním prostředím, ve kterém se jedinec vyskytuje. Lze také říci, že se jedná o motivy, které jsou utvářeny během života, formují osobnost člověka. Postupem věku se objevují nové a nové motivy, jsou modifikovány, vytrácejí se nebo se naopak objevují nové.

Tuto skupinu motivačních faktorů lze dále dělit na faktory vrozené a získané, vědomé a nevědomé.

### **3.2.2 Motivátory vnitřní a vnější**

Motivační faktory hmotné a nehmotné také lze nalézt v Maslowově pyramidě potřeb, konkrétně na čtvrté a páté příčce základního modelu. Mezi důležité vnitřní faktory, které se nachází v této úrovni, patří samostatnost, nové schopnosti získané prací, viditelné výsledky vykonávané činností a smysl a význam práce.

Vnější motivační faktory je možné definovat jako vše, co zaměstnanec za dobře a včas vykonanou práci obdrží od organizace, pro kterou pracuje. Jedná se v první řadě o finanční odměnu, potenciál k povýšení či zvýšení mzdy. Dále zaměstnanec může od společnosti obdržet uznání, pověst či prestiž.

### **3.2.3 Motivátory hmotné a nehmotné**

Jednotlivé skupiny motivačních faktorů se vzájemně prolínají. Motivátory, které jsou nehmotné mohou být zároveň i vnější.

Nehmotné faktory bývají ze strany organizací, zaměstnavatelů a manažerů často velmi opomíjeny. Jedná se o totožné motivační faktory, které jsou popsány výše, jako faktory vnější. V obou kategoriích jsou zařazeny faktory, které si zaměstnanec za peníze nekoupí, proto jsou tak důležité.

Do skupiny hmotných motivačních faktorů je v první řadě možné zařadit peníze, prostřednictvím kterých lze uspokojit další potřeby, například biologické.



Motivace prostřednictvím peněz je ovšem omezena. Pokud zaměstnanec vyhodnotí, že jich má již dostatek, jeho snaha dobře vykonávat práci klesá. Motivace penězi tady funguje pouze tehdy, pokud zaměstnanec pociťuje jejich nedostatek.

*„Souvisí to s klesající užitečností spotřebních statků, které lze výměnou za peníze získat, ale i tím, že pro zvýšení příjmů je zpravidla třeba obětovat část volného času. Jeho subjektivní hodnota přitom s poklesem jeho množství naopak roste.“ (Urban, 2017, str. 17)*

### **3.2.4 Motivátory ostatní**

Mezi známé faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců je jejich spokojenost či nespokojenost. Tyto motivační faktory jsou podrobně popsány v teorii amerického psychologa Fredericka Herzberga. Nejedná se o přímou motivaci, ale o faktory, které ovlivňují výkon zaměstnance.

## 4 Generace

V této práci je chápán pojem generace jako sociologický pojem. Generaci lze definovat jako specifickou skupinu lidí, kteří se narodili v určitém časovém rozmezí a působí na ně stejné vlivy okolního světa. Časová rozmezí jsou většinou ohraničena významnými událostmi, které danou generaci významně ovlivnili. Mohou to být například války, technologické pokroky, politickými systémy, ale i teroristickými útoky. Pro každou generaci je charakteristický jiný způsob života a jiné hodnoty.

V současnosti se musíme orientovat v sedmi žijících generacích. Tou nejstarší je generace hrdinů, následuje generace budovatelů, Babyboomers, generace X, Y a Z. V současné době je ekonomicky aktivní generace X a generace Y pomalu vstupuje na trh práce.



Obrázek 3 - Tabulka generací  
Zdroj: Forbes special (nedatováno)

### 4.1 Předchozí generace

#### Generace hrdinů

*„Generace hrdinů je narozena mezi lety 1901 a 1924, její procentuální zastoupení v populaci je již nízké, ale přesto si zaslouhuje pozornost. Mládí této generace bylo poznamenáno zejména první světovou válkou a následnou světovou hospodářskou krizí. Prožili také druhou světovou válku a poválečného rozkvětu se dožili přibližně ve svých čtyřiceti letech. Muži bojovali alespoň v jedné z válek. Tato generace je často poznamenána ztrátou svých blízkých ve válečných konfliktech, finančními nedostatky, obnovou poškozené země a nově utvářenými národními hodnotami.“* (Kubátová a Kukulková, 2013, str. 39)

Lze se tedy domnívat, že díky válkám a obnově zemí v poválečném období je tato generace velmi semknutá a týmová práce je pro ni charakteristická.

Pro generaci hrdinů je také typická snaha o zkvalitňování života prostřednictvím různých vynálezů, které měli posunou jejich životní úroveň výš. Jedná se v současnosti o nejméně vlivnou generaci. Spoření, střídmost a šetrnost k této generaci neodmyslitelně patří. Životními hodnotami jsou pro ně mír, zdraví a důraz na rodinu a rodinný život. V současné době se jedná o generaci, která se nachází v důchodovém věku, ale čím více přibývá pracujících důchodců. Moderní technologie jsou jim cizí. Informace získávají především z rádia a novin. Preferují především osobní komunikaci.

### *Generace budovatelů*

Generaci budovatelů je možné vysledovat v letech 1925–1942. Zástupci této generace jsou potomky „hrdinů“ a nejvíce je ovlivnila světová hospodářská krize. Další faktor, který ovlivnil tuto generaci byla druhá světová válka (1939–1945). Tak jako mnoho jiných států Evropy, i my jsme byli ovlivněni nadvládou nacistického Německa. Tato doba s sebou přinesla mnoho hrůzných činů, které přímo poznamenaly tuto generaci. Budovatele lze charakterizovat jako starší generaci seniorů, která nemá vliv na vývoj ekonomiky.

### *Generace Baby Boomers*

V letech 1943-1960 přichází generace Baby Boomers, která byla formována především koncem druhé světové války. Vysoká zaměstnanost a obnova oblastí zasažených válkou byly hlavními znaky pro tuto dobu a lid. Svůj název „Baby Boomers“ si získali díky rychlosti, kterou porodili novou generaci. Do běžného života vnesli více svobody a vštípili si důraz na životní styl. Moderní technologie už jim nejsou úplně cizí, ovládají elementární dovednosti na počítači.

*„V současnosti generace Baby Boomers stále představuje početnou skupinu populace s velkým vlivem na ekonomiku jednotlivých zemí. Především kvůli počtu příslušníků a jejich celkové kupní síle se na tuto generaci stále častěji zaměřuje marketing (trend marketingu 55+). Ve firmách mají zástupci této skupiny vybudované často vrcholové posty, ale jejich metody řízení, pokud nebyly výrazně inovovány,*

*jsou zastaralé, a proto mohou vyvolávat nesoulad při spolupráci s mladšími generacemi, tedy generací X a Y.“ (Kubátová a Kukulková, 2013, str. 41)*

## **Generace X**

Generace, která následovala v letech 1961–1981, je nazývána Generace X nebo ji také známa pod pojmem „Husákovy děti“. Momentálně jsou na samém vrcholu, boří předsudky, jsou individualisté s ambicemi a jasnými cíli. V této době dochází k první mezinárodní spolupráci, a především k uvolnění atmosféry. V důsledku uvolněnosti a odstranění svazujících pravidel se začínají objevovat i první negativa, kterými jsou zvyšující se rozvodovost a počet trestných činů, ale i zvyšující se počet sebevražd. Přestalo platit, že má každý práci a došlo ke zvýšení nezaměstnanosti. Tato generace již v dětství zažila první televize, videa a ojediněle i první počítače. Husákovy děti jsou momentálně nejvíce ekonomicky aktivní generací.

## **4.2 Generace Y**

Generace Y v dnešní době známá také jako Mileniálové, iGen, Echo Boomers, Generation Me nebo Net Generation, pro jejich neustálé užívání moderních technologií a internetu. Narození generace Mileniálů lze vymezit mezi lety 1982–1994. Generace Y přichází po Generací X, která je spolu s Baby Boomers jejich rodiči.

Samotný pojem Generace Y vznikl kolem roku 1993 v časopisu Advertising Age. Mileniálové jsou v současnosti mladou ekonomicky aktivní skupinou obyvatelstva nebo právě vstupují na trh práce. Historicky se stávají nejvzdělanější generací s nepřeborným množstvím možností. O tento post ji pravděpodobně připraví následující Generace Z a Alfa.

*„Tato generace se narodila do období relativního klidu a míru jako plánované děti rodičů z generace X a Boomers. Od útlého dětství jim bylo vštěpováno, že v životě*



**Obrázek 4 - Generace Y**  
Zdroj: [www.google.com](http://www.google.com)

*dosáhnou všeho, na co si jen vzpomenou. Signifikantní pro generaci Y je fakt, že během jejich dětství nedošlo k žádným výrazným tragickým událostem. V České republice došlo naopak ke zrodu demokracie, když sametová revoluce potlačila komunistický režim. V roce 2011 nastal zlom, teroristický útok z 11. září nastolil ve společnosti atmosféru neustálého ohrožení.“ (Kubátová a Kukulková, 2013, str. 41-42)*

Generace Mileniálů má hned několik charakteristických rysů, kterými se jednoznačně odlišuje od svých rodičů a starších generací. Jejich hlavním znakem je flexibilita, která pro předchozí generace není tak typická. Pro své okolí jsou ale známy především díky neustálému užívání mobilního telefonu a nevnímání svého okolí.

#### **4.2.1 Užívání moderních technologií v pracovním prostředí**

Jak už bylo řečeno výše, Mileniálům se neříká nadarmo iGen nebo Net Generation, ale má to smysluplné vysvětlení. Moderní pokrok a vývoj informačních technologií znatelně ovlivnil jejich vývoj a hodnoty. Hlavním znakem Mileniálů je nepřetržité používání informačních technologií v každodenním životě. Interakce se světem je pro ně každodenní záležitostí k čemuž využívají mnoho sociálních sítí (Facebook, Twitter, Instagram, ... atd.).

Díky těmto nástrojům pro ně v komunikaci vzdálenost nehraje žádnou roli stejně, jako čas. On-line život u mladé generace vládne nad tím reálným, který vedou prostřednictvím sociálních sítí. Neustále přijímají a poskytují všemožné informace, což vyžadují i v pracovním prostředí.

*„Během dne zaměstnanci běžně kontrolují sociální sítě, čtou aktuální zpravodajství, sjednají si online bankovníctví a nakupují, sledují videa na You Tube a zarezervují si víkendový pobyt. Ve skutečnosti zaměstnanci pravděpodobně stráví něco kolem dvou hodin z osmy hodinové pracovní doby používáním moderních technologií k osobním účelům, což ročně korporace v USA stojí 85 miliard dolarů z důvodu snížené produktivity.“<sup>1</sup> (ScienceDirect, 2018)*

---

<sup>1</sup> During the work day, employees routinely check social networking sites, read current news articles, engage in online banking and shopping, watch YouTube videos, and book weekend travel. In fact,

Některé společnosti zbrojí proti užívání moderních technologií a chytrých zařízení během pracovní doby.

Pozitivní vlastností Mileniálů je schopnost obsluhovat a vnímat více informačních a komunikačních technologií najednou. Nemají problém pracovat či učit se při poslechu hudby a k tomu ještě komunikovat prostřednictvím sociálních sítí se svými přáteli. Této schopnosti se říká „Multitasking“. Společnosti tuto schopnost začínají u svých mladých pracovníků objevovat a využívat. Díky této schopnosti jsou mnohem pružnější a všestrannější než starší generace.

*„Vybavení multitaskingem, Mileniálové věří, že svou práci mohou vykonávat současně se zapojením do osobních záležitostí na dalších zařízeních.“<sup>2</sup> (ScienceDirect, 2018)*

#### **4.2.2 Nároky Mileniálů**

Vstup Generace Y do pracovního prostředí přináší pro zaměstnavatele mnoho nového. K tomu, aby si zaměstnavatelé uměli své mladé zaměstnance udržet je potřeba pochopit a především poznat, jejich charakteristické rysy a požadavky. Povrchní pohled na tuto generaci může přinášet zcela zkreslené a mylné informace, které vytváří nejen špatný pohled na Mileniály, ale i na komunikaci a spolupráci s touto generací. Mileniálové mají mnoho potřeb, které jsou zcela rozdílné od potřeb starších generací.

Se vstupem této generace do pracovního života a organizací neodmyslitelně patří i mnoho nových myšlenek, přístupů, ale i nepochopení. Při hledání zaměstnání pro ně vítězí zajímavost práce a možnost rozvoje nad finančním ohodnocením. Ne, že by finanční ohodnocení pro tuto generaci nebylo důležité, ale uvědomují si cenu svého volného času. Zástupci této generace ocení různé bonusy, motivační a osobní ohodnocení, ale tato forma motivace už u nich není tak efektivní jako tomu

---

employees arguably spend about 2 hours per 8 hour work day using technology for personal reasons, at a cost of \$85 billion annually to U.S. corporations due to reduced productivity (Zakrzewski, 2016).  
<sup>2</sup> Equipped with multitasking proficiency, millennials believe that they can perform work tasks while engaging in personal matters on other devices.

bylo u generací předchozích. Na rozdíl od starších generací, které jsou založené materiálně, jsou Mileniálové generací, která je zaměřena spíše na prožívání života.

*„Důležitým hlediskem jsou pro tuto generaci „výzvy“, tedy úkoly, které nemají jasná, jednoduchá a předem daná řešení. Typická je orientace na zadaný úkol, ne na čas, který stráví jeho plněním. Také výši odměny posuzují ve vztahu k výkonu, nikoli času. Vítají také možnosti pracovat mimo svou zemi.“* (Kubátová a Kukulková, 2013, str. 42)

Mileniálové mají své priority a potřeby, které je nutné uspokojit, aby v práci podávali dobré výkony, byli produktivní a hlavně, spokojeni se svou prací a zaměstnavatelem. Na rozdíl od předchozí generace kladou důraz na zvýšení životní úrovně a osobní život. Prioritou je pro ně volná pracovní doba a možnost pracovat mimo kancelář či z domova.

Autor Peter Sheahan (2005) ve své knize „Generace Y“ uvádí, že je pro ně práce o něčem větším, než jsou peníze. Společnost Manpower Australia provedla průzkum zaměstnanců call centra, jehož výsledky říkají, co Mileniálové požadují a co je motivuje:

- Kultura
- Týmová spolupráce
- Styl řízení
- Flexibilita
- Podmínky
- Mzda

Mileniálové ve svém zaměstnání ocení, pokud mohou být bezprostřední a sdělit okolí vlastní nápady a názory. Svoboda slova je pro ně něco přirozeného, a tak i očekávají, že budou vyslechnuti. Tak jako vyžadují pozornost, tak i zpětná vazba je pro ně velmi důležitá. Mileniálové byli od útlého věku sdružováni do skupinek ve škole, při sportu či jiných aktivitách. Je tedy pochopitelné, že se v takovém prostředí cítí nejlépe. Jsou také součástí několika virtuálních komunit. Kontakt se spolupracovníky a přátelské vztahy jsou pro ně velmi důležitými aspekty k setrvání v daném pracovišti.

Pokud dojde k propojení práce se zábavou, budou Mileniálové ve své práci maximálně spokojeni a motivovaní. Rádi se také ovšem seberealizují a projevují svůj talent. Práce by jim měla dávat smysl a měla by mít význam.

Výše popsané požadavky na práci a pracovní prostředí jsou pro Mileniály bezesporu důležité, ale tím nejdůležitějším je pro ně vyváženost pracovního a osobního života neboli work-life balance čímž se asi nejvíce liší od svých rodičů a starších generací. Mnoho lidí to chápe tak, že Mileniálové ze své práce utkají, protože jsou líní, pravda je ovšem jinde. Mileniálové svému volnému času přikládají mnohem vyšší hodnotu a uvědomují si, že nechtějí strávit celý život v práci.

*„Work-life balance je koncept vyváženosti mezi pracovním a osobním životem. Jde o široké pojetí přístupu k životu, neboť poukazuje na nutnost sebereflexe, která je důležitá pro pochopení příležitostí v pracovním prostředí i v osobním životě.“*

(Wikiknihovna, 2012)

Nerespektování této potřeby může vést nejen k syndromu vyhoření zaměstnance, ale může mít i neblahý vliv na produktivitu práce a její výsledky. V oboustranném zájmu by tuto potřebu Mileniálů měly společnosti respektovat a v nejlepším případě podporovat.

### 4.3 Generace Z

Přesto, že je Generace Z ještě velmi mladou generací narozenou mezi lety 1995-2010, trh práce už se na ní začíná pomalu připravovat. Je známá také jako Generace M nebo internetová generace. Současný svět a jejich rodiče jim zajišťují sociální jistoty a velmi často se děti rovnou rodí do velmi dobře materiálně zajištěných rodin. Tomu se děje v důsledku zvyšujícího se věkového rozdílu mezi rodiči a jejich dětmi.

V současnosti je trendem založit rodinu až ve věku kolem 30 let. Prognózy jsou takové, že v oblasti vzdělání předčí Generaci Y. Generace Z sice bude nejvzdělanější generací, která předčí všechny předešlé, ale bude postrádat ambice, dravost a touhu po kariéře a penězích.



Obrázek 5 - Generace Z  
Zdroj: www.google.com



Generace Z je první generací, která je narozena do technologicky vyspělé společnosti. Od samého narození jsou ovlivněni chytrými mobilními telefony, počítači a tablety. Veškeré informace jsou dostupné na internetu a neváhají o své osobně veškeré informace sdělit. Jsou schopni efektivně analyzovat a zpracovávat informace. Důležitější je pro ně rychlost nad přesností a precizností.

Neustálým používáním smartphonů, tabletů a zejména komunikačních nástrojů si vysloužili přezdívku „Digital Natives“. Díky svým rodičům jsou nejlépe finančně zajištěnou generací. Velmi jednoduše podléhají marketingovému tlaku a neváhají peníze utrácet. Typická je pro ně netrpělivost, zkratkovité jednání a nepozornost.

*„Generace Z vstoupí na trh práce v éře, kdy bude s ohledem na stárnutí silných populačních ročníků z předchozích generací vysoká poptávka po pracovní síle. Zaměstnání bude opouštět více pracovníků, než do něj bude nastupovat. Generace Z tedy bude mít na trhu práce velké příležitosti, je však otázka, zda bude naplňovat požadavky zaměstnavatelů. Firmy budou usilovat o získávání a udržení talentovaných znalostních pracovníků. Budou se tedy muset také zajímat o motivátory příslušníků této generace.“* (Kubátová a Kukulková, 2013, str. 49-50)

#### **4.4 Generace Alfa**

S předchozí generací již došla písmena v abecedě pro pojmenování generací následujících. Tak jako v mnoha jiných oblastech nastupuje abeceda řecká. Tím se dostáváme k pojmenování nejmladší a vlastně ještě i nenarozené Generaci Alfa. Tato generace je vymezena lety 2010–2024 a bude vyrůstat v relativně staré populaci, o kterou se tato generace bude muset postarat.

*„Je pravděpodobné, že budou ještě vzdělanější generací než Generace Z. S učením začnou dříve a skončí později než generace jejich rodičů. Na trhu práce budou sít obavy o nedostatek talentovaných znalostních pracovníků. Jako děti starších zajištěných rodičů bude Generace Alfa zřejmě materiálně nejzajištěnější skupinou v historii. Předpokládá se u nich vysoká pracovní fluktuace, pokud jim v zaměstnání nebudou připraveny adekvátní podmínky.“* (Kubátová a Kukulková, 2013, str. 50)

Život bez sociálních médií si tyto děti nebudou umět ani představit. Stává se to jejich přirozeností. Život na internetu povede k slábnutí lidského kontaktu a uzavřenosti jedinců.

*„U dětí Generace Alfa, které se rodí obecně starším rodičům, se rovněž očekává, že budou mít vysoké nároky, a to mnohem vyšší, než jsme tomu byli doposud zvyklí. Pokud nedostanou to, co chtějí, půjdou jednoduše jinam.“* (Mediaguru, 2016)

## 5 Talent management

Talent management se řadí do oblasti řízení lidských zdrojů a je v současné době velmi zmiňovaným tématem.

Pojem talent management je nám znám již od let devadesátých. V této době si společnost začala uvědomovat hodnotu lidského kapitálu a jeho vliv na zisk a postavení společnosti na trhu. Zaměstnávat talentované jedince dávalo společnosti bezesporu velkou konkurenční výhodu. Bylo tedy nutné nalézt způsob, jak si takto talentované jedince udržet, aby je nezískala konkurence. S problematikou získávání a udržení talentů byl definován pojem „válka o talenty“.

Pojem „válka o talenty“ vznikla na základě článku Davida Watkinsna z roku 1998, ve kterém definoval talent management, jako určitý proces získávání, a především udržení prospěšných pracovníků z důvodu konkurenční výhody.

*„Talent management se od té doby stal nejdůležitějším pojmem v oblasti řízení lidských zdrojů od počátku 21. století. Zatímco termín talent management nedávno vstoupil do našich slovníků, praxe talent managementu – od plánování pracovní síly po nábor, hodnocení potenciálu, vnitřní rozvoj a plánování – má mnohem delší historii, která se datuje od vzniku velkých korporací ve Spojených státech amerických v padesátých letech minulého století.“<sup>3</sup>(Collings et al. 2017, str. 23)*

Pojem talent management je také velmi často používán jako synonymum s pojmem řízení lidských zdrojů. Ač je mezi těmito pojmy rozdíl, talent management se samotným řízením lidských zdrojů úzce souvisí, přinejmenším v náboru nových, talentovaných zaměstnanců.

---

<sup>3</sup> Talent management has since developed into the most important term in the field of human resources of the early twenty-first century. While the term talent management has only recently entered our lexicon, the practices associated with talent management – from workforce planning to hiring, assessing potential, internal development, and succession planning – have much longer histories, dating back to the rise of large corporations in the United States in the 1950s.

## 5.1 Talent

První postoj definuje talent, jako velmi schopného člověka, ve kterém společnosti vidí velké ambice a potenciál k dosažení zisku. Tito lidé jsou směřováni spíše na vyšší a vrcholový management, k výkonu klíčových funkcí.

Druhý názor prezentuje talent jako kohokoliv, kdo je prospěšný pro společnost a napomáhá k dosažení cílů. Může se jednat o kohokoliv bez ohledu na funkci či postavení ve společnosti.

V obou případech je velmi důležitý rozvoj takzvaných talentů, na který by měly svou pozornost zaměřit především společnosti.

*„Cannon a McGee (2007) konstatují, že každá organizace by měla mít jasně dáno, co si představuje pod pojmem talent. Při definici talentu je potřeba uvažovat několik složek včetně měření současného výkonu, výstupů a výsledků. Řada definic v sobě zahrnuje také měření potenciálu. Jedna z nejběžnějších definic popisuje talentovaného jednotlivce jako člověka, který podává jak **vysoký výkon**, tak projevuje **vysoký potenciál**. Některé organizace se zaměřují na schopnost být povýšen a za talent považují takového zaměstnance, který jednak podává vysoký výkon, jednak je vysoce povýšitelný. Jiné definice se naopak zaměřují na vstupy nebo kompetence.“*  
(Horváthová, 2011, str. 24)

V práci s talenty je také nezbytné počítat s jejich slabými stránkami, kterými mohou být například nepřizpůsobivost a další adaptační problémy. Proto je nutné zvážit, zda se společnosti spolupráce s talentovanými, ale komplikovanými lidmi, vyplatí.

Na talenty lze, v rámci organizace, nahlížet dvěma způsoby. První strategie se nazývá inkusivní. V tomto případě je na všechny zaměstnance nahlíženo jako na talenty. Dochází tedy ke stejnému rozvoji u všech pracovníků.

Naproti tomu strategie exklusivní, jak už napovídá její název, směřuje k opravdu talentovaným lidem, kterým je poté věnována mimořádná pozornost a rozvoj. Tato strategie počítá s jejich kariérním růstem a potenciálem pro společnost.

## 5.2 Charakteristika talent managementu

Řízení lidských zdrojů má přímý vliv na chod a úspěšnost organizace. Během činností organizací nastává mnoho situací, ať už pozitivních, tak i těch negativních. Zejména pokud nejsou negativní situace zavčas řešeny, má to neblahý dopad na tržní fungování celé společnosti. Klíčovou roli tedy hraje správný výběr zaměstnanců a jejich udržení. S ohledem na současný trh práce, míru nezaměstnanosti a poptávku po pracovní síle, je konkurenční boj o talenty opravdu žhavým tématem. Na trhu se nachází opravdu velmi malé množství schopných lidí, a to si společnosti uvědomují a snaží se o udržení zejména talentovaných zaměstnanců. Současným trendem je vymýšlení různorodých motivačních metod společností.

Existuje mnoho pádných důvodů, proč je nezbytné zabývat se problematikou řízení lidských zdrojů a zejména talent managementu. Technologický vývoj společnosti se neustále vyvíjí a s ním i specializace a znalosti zaměstnanců. V roce 2006 bylo v anglickém mezinárodním deníku, který se zaměřuje na světovou ekonomiku, napsáno následující: *„Talent je nejvzácnějším zdrojem vyskytujícím se v dnešním moderním světě.“*

*„Hlavními přínosy, které poskytuje správně nastavený aplikovaný systém talent managementu, jsou následující:*

- *Talentovaní zaměstnanci přispívají větší měrou k naplňování strategie a ekonomických cílů organizace.*
- *Klesají náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců.*
- *Organizace se pro talenty stává vyhledávaných a atraktivních zaměstnavatelem.*
- *Jsou identifikováni a udrženi talentovaní zaměstnanci.*
- *Plánování nástupnictví klíčových pozic je efektivnější, stejně jako zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace.*
- *Talentovaní zaměstnanci jsou umístěni na vhodných pozicích a jejich potenciál je lépe využit.*
- *Jsou minimalizovány ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi.“*

(Horváthová, 2011, str. 27)

Talent managementem se zabývá stále více společností a stává se kritickým bodem v řízení lidských zdrojů, ale v podstatě klíčovým bodem v řízení a prosperitě společnosti.

*„Hlavní výhoda talent managementu spočívá v zajištění a fungování modelu „správní lidé na správných místech a ve správnou dobu.“ Tento model umožňuje zaměstnancům efektivně naplňovat celofiremní strategii a zvyšovat konkurenceschopnost. Model přináší další výhody:*

- *Talentovaní zaměstnanci přispívají větší měrou k naplňování celofiremní strategie a ekonomických cílů*
- *Sníží se náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců*
- *Společnost se pro talenty stane vyhledávaných a atraktivním zaměstnavatelem*
- *Budou udrženi klíčoví a talentovaní zaměstnanci*
- *Zefektivní se plánování nástupnictví klíčových pozic. Zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace*
- *Talentovaní zaměstnanci budou umístěni na vhodných pozicích a jejich potenciál bude lépe využit*
- *Budou minimalizovány ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi“*

(Deloitte, nedatováno)

Vývoj talent managementu ve společnosti není levnou záležitostí a představuje do určité míry finanční zatížení. V praxi se spousta organizací talent managementu věnuje, ale jen v určité míře a určitým způsobem. Klíčové je, aby se talentovanému zaměstnanci dostalo dostatečné pozornosti a prostoru k rozvoji. Takto talentovaní zaměstnanci ke své práci potřebují vidět výsledky a význam jejich práce. Také očekávají, že za takto vykonanou práci, budou patřičně oceněni.

Kniha *The War for Talent*<sup>4</sup> se zabývá klíčovými faktory, které ovlivňují získávání a udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti. Kniha je podložena

---

<sup>4</sup> Válka o talenty

pětiletým výzkumem vedoucích pracovníků v několika společnostech. Tento výzkum odhalil pět významných pravidel, která společnostem zajistí vítězství ve válce o talentované zaměstnance a pomůže jim vytvořit ideální a konkurenceschopné podmínky.

*„Lze je shrnout takto:*

- *Vytvořit lákavý systém bonusů a odměn, který z vaší společnosti učiní obzvláštní lákadlo pro talenty.*
- *Zajistit si úspěšný nábor vybudováním dlouhodobé náborové strategie.*
- *Využít pracovních zážitků, tréninkových programů a osobního vedení k růstu potenciálu vedoucích.*
- *Upevnit svůj talent pool investováním do prvoligových, rozvojem druholigových a rozhodným jednáním vůči třetiligovým hráčům.*
- *Středobodem tohoto přístupu je vše postupující zaměření na talent – hluboké přesvědčení sdílené vedením celé společnosti, že konkurenční převaha závisí na míře talentu lidí na všech úrovních.“*

(Thorne a Pellant, 2008, str. 7)

S talent managementem úzce souvisí i klasifikace zaměstnanců. První strategie se zaměřuje na identifikaci, výběr, a především péči o talenty. Druhá strategie pojednává o nalezení, rozvoji a rozmístování talentů na klíčové pracovní pozice, k lepšimu dosažení stanovených cílů. Poslední strategie značí vybrané investice do speciálního vzdělávacího programu, mentoringu a zaměstnaneckých benefitů.

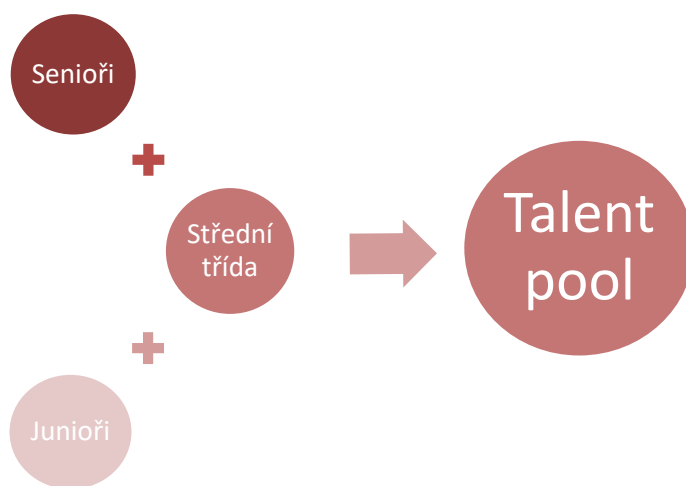
### **5.3 Talent pool**

Pojem talent pool vymezuje určitou skupinu talentovaných lidí, kteří se vyznačují určitými rysy a splňují požadavky společnosti. Tato skupina

talentovaných lidí je postupně připravována pro postup na klíčové pozice v organizaci.

Dle Horváthové je talent pool „*fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a organizaci oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace*“. (Horváthová, 2011, str. 29)

Talent pool také představuje jakousi učící se skupinu talentovaných jedinců, kteří si mezi sebou předávají své znalosti a vzájemně posilují své silné stránky. Do této skupiny pracovníků zařazují jedince manažeři, dle vlastního uvážení a na základě hodnocení. Jedná se především o zaměstnance, kteří nechtějí setrvat na stejné pozici, ale chtějí se dále rozvíjet a posouvat se výš. Takovou skupinu talentů lze dále rozdělit na jakési levely<sup>5</sup>, které jsou vidět v následujícím obrázku. Talentovaní zaměstnanci šplhají v této vzdělávací skupině po příčkách vzhůru. Počínající je status junior, následuje střední třída a vrcholem je senior.



**Obrázek 6 - Talent pool**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Horváthové, Talent management

---

<sup>5</sup> Úrovně



Pro každou úroveň talent poolu jsou definovány jiné požadavky a kompetence. S talenty se musí intenzivně a individuálně pracovat, tak aby byli v daný moment dostatečně připraveni zastat danou pozici.

Obecně řečeno lze říci, že se jedná o tzv. rezervu společnosti a plánování následnictví. V současné době se na manažerských pozicích nachází zástupci generace x. Společnost se tedy snaží vytvořit rezervní manažery z generace y, kteří předchozí generaci jednou plynule nahradí na vyšších pracovních postech, aniž by to zatížilo chod společnosti.

## **5.4 Fáze talent managementu**

Procesy talent managementu dělíme do tří základních kroků, které napomáhají k dosažení stanovených cílů. Těmito kroky jsou získávání, rozvoj a udržení talentovaných pracovníků.

### **5.4.1 Identifikace a získávání talentů**

K získávání talentovaných pracovníků může organizace přistoupit v případě, že jasně identifikovala, jakého pracovníka vlastně potřebuje. Pokud takového zaměstnance nenachází ve vlastních řadách, přichází na řadu hledání ideálního pracovníka z vnějších zdrojů. Nové pracovníky může organizace vyhledávat nejen na internetu prostřednictvím sítí, jako je Facebook, Twitter nebo LinkedIn, ale i u konkurence. Velmi důležité je také proniknout mezi studenty a čerstvé absolventy a prezentovat se jako lukrativní zaměstnavatel. Organizace také musí zvážit, zda hodlá talentované pracovníky vyhledávat sama nebo za pomoci externího zdroje. Tento fakt se odvíjí především od finanční situace společnosti a kapacity svých zaměstnanců. K vyhledání talentů lze oslovit personální agentury a specialisty, tzv. *headhuntery*<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Lovec hlav – talentů

Proces získávání talentů lze rozdělit do následujících tří kroků:

- Identifikace klíčových kompetencí – faktory ovlivňující trvalý úspěch organizace
- Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu
- Vytvoření talent-poolu

#### 5.4.2 Rozvoj talentů

S nástupem talentů do společnosti práce nekončí, ale naopak začíná. Od prvního dne by měl nový pracovní procházet tzv. adaptačním procesem, k čemu nejrychlejšímu a nejlepšímu začlenění do pracovního procesu a kolektivu.

Další nutností je již samotný rozvoj talentovaných pracovníků. Mezi nejběžnější programy rozvoje pracovníků patří *Trainee program*<sup>7</sup> a *Talent development*<sup>8</sup>.

**Trainee programy** jsou určeny především absolventům vysokých škol a pomáhají jim k získání co nejvíce zkušeností a vychování pro společnost. Tento pracovní vztah je většinou uzavírán na dobu určitou, jeden rok. Po uplynutí této doby je perspektivním pracovníkům nabídnuto zaměstnání na hlavní pracovní poměr a stávají se plnohodnotnými zaměstnanci společnosti.

**Talent development** je proti trainee programu určen pro pracovníky, kteří již ve společnosti nějakou dobu působí. Společnost v nich vidí určitý potenciál a chce do nich investovat, protože předpokládá, že jejich úsilí povede k prosperitě celé společnosti.

V obou programech je nezbytné začít uvažovat o tom, jaké mají talentovaní lidé motivy k tomu, proč jednájí právě tak, jak jednájí. Je třeba brát v úvahu rozdílnost povahy talentů a běžných zaměstnanců. Talentovaní lidé mají rozdílné požadavky a rozdílné hnací motory. K talentům společnost musí přistupovat zcela

---

<sup>7</sup> Rozvojový program pro absolventy vysokých škol

<sup>8</sup> Rozvoj talentů

individuálně, protože se jedná o velmi složité osobnosti, které nelze zařadit do tabulek.

### **5.4.3 Udržení talentů**

Udržení talentů ve společnosti je asi nejtěžším procesem talent managementu. Vzdělávání zaměstnanců je vcelku finančně i časově náročné, proto je zcela evidentní, že si společnost chce své zaměstnance udržet. Na setrvání zaměstnanců ve společnosti má vliv mnoho důležitých faktorů.

Velký vliv na udržení zaměstnanců má intenzita a způsob komunikace. Je nezbytné seznámit zaměstnance s cíli společnosti, vymezit jim jejich pravomoci, odpovědnost a vliv. Zaměstnanec pak bude mít skutečně pocit, že přispívá k úspěchům, a především bude vědět, že si toho společnost cení a ví o jeho práci. Nedílnou součástí udržení talentů je jejich aktivní školení a další vzdělávání. Dnešní doba se také vyznačuje tím, že si zakládá na kvalitě trávení volného času. Společnost tak může přispívat ke zkvalitnění prostřednictvím podpory jejich mimopracovních zájmů, životního stylu a rodinného života.

## 6 Analýza vědeckých studií

Aplikační část této diplomové práce je založena na rozboru vědeckých studií a článků zveřejněných v databázích Web of Science a ScienceDirect. Je zde nastíněna problematika, kterou řešili autoři studií. V závěru aplikační části jsou porovnány generace, které se střetávají v pracovním prostředí a je zde také zhodnocena současná situace na trhu práce.

V závěru aplikační části jsou sdruženy výsledky všech studií, které jsou vzájemně porovnány. V této části jsou shrnuty mezikulturní a geografické rozdíly v oblasti motivačních faktorů generace Mileniálů.

### 6.1 „Pracovní očekávání a potenciál zaměstnatelnosti Mileniálů a Post-Mileniálů na českém trhu práce“

*Autoři: Šafránková, J. M. & Šikýř, M.*

Dostupné z: <http://economic-research.pl/Journals/index.php/oc/article/view/617>

Odborná studie „Pracovní očekávání a potenciál zaměstnatelnosti Mileniálů a Post-Mileniálů na českém trhu práce“<sup>9</sup> je dílem autorů z Vysoké školy regionálního rozvoje a Bankovního institutu v Praze. Studie byla vyhledána prostřednictvím databáze vědeckých článků Web of Science.

Studie byla zveřejněna dne 15. srpna 2017 v deníku věnovanému současnému ekonomickému dění, OEconomia Copernicana. Odborný deník OEconomia úzce spolupracuje s několika evropskými univerzitami a instituty, jakou jsou například Vysoká škola vysokého učení technického v Brně, Centrum ekonomických a regionálních studií v Maďarsku, Univerzita Pabla de Olavide Španělsko či Ekonomická univerzita v Bratislavě. Vzhledem k tomu, že se jedná o mezinárodní spolupráci a časopis je veden v mezinárodní komunitě, jsou články

---

<sup>9</sup> Work expectations and potential employability of millennials and post-millennials on the Czech labor market

publikovány v anglickém jazyce. Časopis se zaměřuje především na problematiku ekonomie, mikroekonomie, finanční ekonomie, vzdělávání, právo a ekonomika, podniková ekonomika a hospodářská historie.

Hlavním problémem či výzkumnou otázkou této vědecké práce, jak už sám název napovídá je zaměstnávání mladých českých jedinců, které dle názorů společnosti vidí jako jedince bez profesionálních a osobních kvalit. Jedná se především o Mileniály a post-Mileniály, tedy Generaci Y a následující Generaci Z. Autoři v této studii pracují s přesvědčením, že tato mladá generace nesplňuje požadavky zaměstnavatelů, a proto se nezaměstnanost mladých lidí výrazně zvyšuje. Jedním z hlavních aspektů může být nedostatečná praxe, sociální dovednosti, či přehnané nároky a očekávání na zaměstnavatele.

Tato studie si dala za cíl podrobně prozkoumat právě pracovní očekávání této generace a zhodnotit jejich potenciál zaměstnatelnosti na českém trhu práce.

Hlavní výzkumnou metodou byla zvolena analýza dostupných vědeckých prací, zabývající se touto problematikou. Do výzkumu bylo zapojeno také dotazníkové šetření, zaměřující se na studenty.

V úvodu této studie autoři zmiňují, že rozhodně není pochyb o tom, že kvalifikovaní a motivovaní pracovníci jsou nejen žádoucí a prospěšní pro organizaci, ale jsou důležití i pro rozvoj, prosperitu a konkurenceschopnost každé společnosti. Jsou tedy tím nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím, které společnosti mohou mít. Z tohoto lze usoudit, že by se organizace měli snažit takto prospěšné a kvalifikované pracovníky vyhledávat, přijímat, ale i rozvíjet a v neposlední řadě udržet. Ovšem pokud jedinec vykazuje odpovídající kvalifikaci a motivaci, stávají se atraktivními i pro potenciální zaměstnavatele. Kvalifikace a motivace ovšem nejsou hlavními faktory, působící na zaměstnatelnost jedinců. Motivace jedinců se odvíjí především od přístupu zaměstnavatele. Hlavním problémem posledních let je nedostatečné pochopení nové generace, která se v oblasti motivace výrazně liší od svých předchůdců.

Společnosti se nejvíce obávají nezkušenosti mladých pracovníků, ale zásadní chybu by měli hledat především u sebe samých. Především jde o nepřizpůsobení se nástupu nové generace, na kterou jsou uplatňována stejná pravidla, postupy a metody motivace jako na generace předchozí. Mladá generace má díky vyrůstání

v technologickém pokroku vysoký potenciál, který by se právě společnosti měli snažit rozvíjet ve svůj prospěch.

Cílem této práce je nastítnit ideální podmínky pro zaměstnatelnost Mileniálů a Post-Mileniálů na českém trhu práce. Výsledky této práce by měli být prospěšné jak pro samotné uchazeče o zaměstnání, tak pro jejich budoucí zaměstnavatele.

### **6.1.1 Výzkum**

Výsledky této práce jsou založeny na analýze dostupné vědecké literatury a statistických údajů poskytnutých Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky a Českého statistického úřadu.

Hlavní myšlenka výzkumu této vědecké práce dle autorů spočívá v analýze odpovědí dotazníkového šetření. Pro tento účel byly získány odpovědi od 484 studentů ze tří vybraných českých univerzit, kterými jsou Vysoká škola regionálního rozvoje v Praze, Masarykův institut pokročilých studií ČVUT v Praze a Středisko vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na studenty prezenční a kombinované formy bakalářského a magisterského studia.

Výzkum byl prováděn na jaře a na podzim roku 2016. Dotazníkové šetření zahrnovalo kolem dvaceti výzkumných otázek zaměřených na motivaci a očekávání.

#### Otázky:

- 1) Jaké důvody Vás vedly ke studiu na vysoké škole?
- 2) Změnili byste své rozhodnutí studovat na vysoké škole?
- 3) Domníváte se, že využijete odborné znalosti získané studiem v budoucí praxi?
- 4) Jste ochotni rozvíjet své znalosti po uplynutí studia?
- 5) Jak shledáváte požadavky studia na univerzitě?
- 6) Jak hodnotíte kvalitu vyučování na univerzitě?
- 7) Jak hodnotíte kvalitu absolventů?
- 8) Jak jste byli připraveni na vysokoškolské studium?

- 9) Jak byste charakterizovali Váš zájem o vysokoškolské studium?
- 10) Získali byste rádi magisterský titul?
- 11) Pracujete během akademického roku?
- 12) Chtěli byste pracovat ve studovaném oboru?
- 13) Myslíte si, že Vám vyšší vzdělání zaručí větší šanci uspět na trhu práce?
- 14) Jaké schopnosti jsou podle Vás nejdůležitější pro úspěch na trhu práce?
- 15) Chcete pracovat v místě Vašeho bydliště?
- 16) Jakým způsobem si hledáte práci?
- 17) Chtěli byste vykonávat práci manažera?
- 18) Co očekáváte v oblasti práce a Vaší kariéry?
- 19) Jak shledáváte své šance na trhu práce?
- 20) Jaký je Váš očekávaný čistý měsíční příjem po ukončení studia?
- 21) Pokud již pracujete, jaký je Váš měsíční čistý příjem?
- 22) Chcete podnikat?

(Oeconomia Coperciana, 2017)

Jak už bylo zmíněno v předchozím textu, odpovědi byly získány od 484 studentů, kteří byli charakterizováni dle několika následujících kritérií:

#### **Pohlaví**

- 28 % muži
- 72 % ženy

#### **Věk**

- 83 % 29 let a méně
- 17 % 30 let a více

#### **Forma studia**

- 76 % prezenční
- 24 % kombinovaná

## Ročník studia

- 39 % první ročník
- 24 % druhý ročník
- 29 % třetí ročník
- 8 % pátý ročník

Analýza získaných dat byla založena na výpočtu relevantních frekvencí a hodnocení závislostí odpovědí na pohlaví a věku za použití kontingenčních tabulek.

Dle vědeckých prací použitých pro tento výzkum je Generace Y se zcela liší od generace jejich rodičů či prarodičů. V souvislosti s mladšími generacemi se tyto rozdíly budou čím dál více prohlubovat a budou se od sebe tyto generace diametrálně lišit. Významný rozdíl je ve spolupráci a sdílení znalostí se staršími generacemi. Je velmi důležité narovnat mezigenerační vztahy, a především pochopit novou generaci, protože se očekává, že do příštího roku bude trh práce z 50 % složen právě z této mladé generace.

Dle výzkumů, je pro mladou generaci důležitý vliv moderních technologií a vysoká životní úroveň. Studie potvrzují, že tato generace byla vychovávána v duchu možností bez hranic a dosažení čehokoliv. Tento přístup Mileniálů je zřejmý ve studiu i práci.

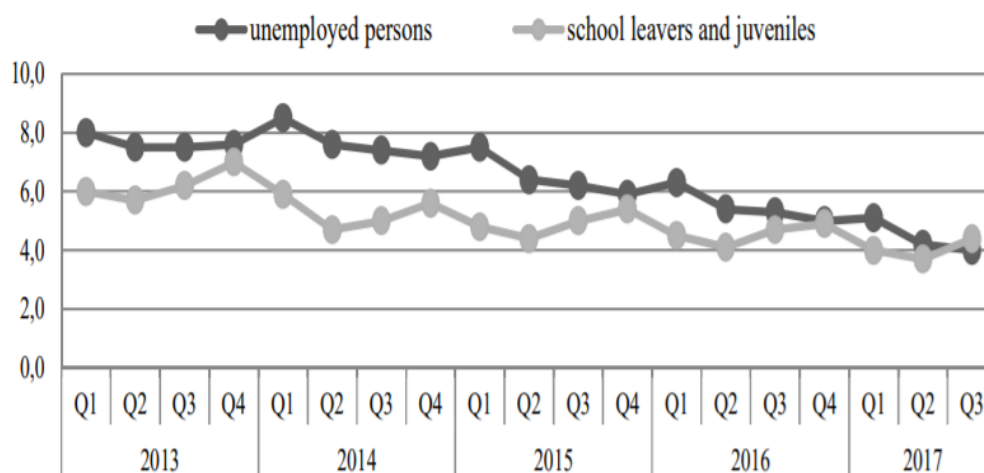
Současné společnosti často argumentují tím, že se mladí lidé ucházející se o zaměstnání nemají dostatek zkušeností a dostatečně rozvinuté sociální citění a mezilidské vztahy. Údajně je generace Mileniálů přehnaně ambiciózní s vidinou zaměstnání a vysokého platového ohodnocení, pro které nemají dostatečné zkušenosti a dovednosti.

Vzhledem k datu publikování této studie je výzkum na počátku růstu české ekonomiky a poklesu míry nezaměstnanosti, což nám dává možnost pohledu na pozdější vývoj. Už v roce 2015 společnosti zaznamenávají nedostatek kvalitních zaměstnanců ve všech oborech. Podíl nezaměstnaných tvoří především nedostatečně vzdělaní mladí lidé nebo lidé na 50 let, kteří jsou pro společnosti již neperspektivní.



Výzkum, k analýze míry nezaměstnanosti, využívá data získaná na základě zprávy Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky od roku 2013 do třetího čtvrtletí roku 2017. K třetímu čtvrtletí roku 2017 bylo registrováno na celém území České republiky 271 173 uchazečů o zaměstnání, z čehož bylo 14 009 absolventů a mladistvých. Trh práce v tuto dobu nabízel 209 866 volných pracovních míst z čehož bylo 57 615 volných pracovních míst určených pro absolventy. V průměru tedy bylo 1,3 na pracovní místo. Samozřejmě se jedná o celorepublikový výpočet, který nebere zřetel na nezaměstnanost v jednotlivých regionech. Nezaměstnanost v jednotlivých regionech může být tedy rozdílná.

**Figure 1.** The quarterly average share of unemployed persons and the quarterly average share of school leavers with all levels of education and juveniles in the total unemployment in the Czech Republic (%)



**Obrázek 7 - Nezaměstnanost České republiky za období 2013–2017**

Zdroj: Oeconomia Coperciana (2017)

Studie uvádí, že je pro mnoho zaměstnavatelů překážkou organizační a výkonnostní problémy spojené s mladou generací. Obávají se mezigeneračních konfliktů a narušení know-how.

## 6.1.2 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření autorů studie říkají, že je pro studenty největší motivací ke studiu větší uplatnění na trhu práce, vyšší čistý měsíční příjem a získání vysokoškolského titulu. 92 % studentů uvedlo, že vyšší vzdělání jim dává větší šanci uspět na trhu práce. Na druhou stranu 73 % studentů uvedlo, že jejich šance na trhu práce vidí jako střední. (Oeconomia Coperciana, 2017)

Největší obavy mají studenti z konkurence na trhu práce a z nedostatku pracovních zkušeností. V tomto směru studie nevykázala významný rozdíl mezi jednotlivými věkovými skupinami. Naopak významný rozdíl panoval ve výsledcích mužů a žen. Autoři testovali nulovou hypotézu, že zde neexistuje významný rozdíl mezi muži a ženami v oblasti uplatnění na trhu práce.

Otázka: Jak shledáváte své šance na trhu práce?

**H<sub>0</sub>:** Neexistují rozdíly mezi muži a ženami v uplatnitelnosti na trhu práce.

**H<sub>A</sub>:** Existují rozdíly mezi muži a ženami v uplatnitelnosti na trhu práce.

Tuto statistickou studii shrnuli autoři do následující tabulky.

**Table 1.** Contingency table. Question: “How do you see your chances on the labor market?”

	High	Medium	Low	$\Sigma$
Male students	39* (29.07)**	90 (98.01)	5 (6.92)	134
Female students	66 (75.93)	264 (255.99)	20 (18.08)	350
$\Sigma$	105	354	25	484

\*observed frequencies (O), \*\* expected frequencies (E)

(1)  $H_0$ : There is no difference between male and female students regarding their estimations of their chances on the labour market.  
 $H_A$ : There is a difference between male and female students regarding their estimations of their chances on the labour market.

(2) Level of significance  $\alpha = 0.05$

(3) Chi square statistic  $\chi^2 = \sum \left[ \frac{(P_{r,c} - E_{r,c})^2}{E_{r,c}} \right] = 6.333$

(4) Degrees of Freedom (f):  $(r-1) \times (c-1) = 2$

(5) Critical chi-square value  $\chi^2_{0.05}(3) = 5.991$

(6) The chi square statistic ( $\chi^2$ ) is greater than the critical chi-square value  $\chi^2_{0.05}(2)$ . The null hypothesis is rejected in favour of the alternative hypothesis.

$r$  – the number of rows in the contingency table,  $c$  – the number of columns in the contingency table

**Obrázek 8 - Kontingenční tabulka – Jak shledáváte své šance na trhu práce?**

Zdroj: Oeconomia Coperciana (2017)

Na základě dosažených výsledků ( $X^2 = 6,333 > X^2_{0,05}(2) = 5,991$ ) došlo k zamítnutí nulové hypotézy (H0) ve prospěch hypotézy alternativní (HA) na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ , protože zde byl významný rozdíl mezi muži a ženami. Muži svoji šanci na trhu práce shledávali vyšší než ženy.

Dalším podstatným zjištěním bylo, že v průběhu akademického roku pracuje 85 % studentů, ale jen 24 % z nich uvedlo, že pracují v oboru jejich studia. 58 % dotázaných uvedlo, že svou budoucnost vidí právě v oboru jejich studia což je překvapivé zjištění. Pokud studenti plánují pracovat v jiném oboru, hrozí že nebudou mít dostatek odborných znalostí a dovedností k podání dobrého výkonu. Jistě to má vliv na jejich postavení na trhu práce. V této problematice studie neukázala významný rozdíl mezi muži a ženami, ale mezi věkovými skupinami.

#### Otázka: Pracujete během akademického roku?

**H0:** Neexistují rozdíly mezi studenty 29 let a méně a studenty 30 let a více v práci během akademického roku.

**HA:** Existují rozdíly mezi studenty 29 let a méně a studenty 30 let a více v práci během akademického roku.

**Table 3.** Contingency table. Question: “Do you work during the academic year?”

	Yes, in the field of study	Yes, outside the field of study	No, but I am looking for a job	No and I do not want yet	$\Sigma$
Students aged 29 or less	66* (96.94)**	262 (243.58)	40 (33.14)	33 (27.34)	401
Students aged 30 or more	51 (20.06)	32 (50.42)	0 (6.86)	0 (5.66)	83
$\Sigma$	117	294	40	33	484

\*observed frequencies (O), \*\* expected frequencies (E)

(1) H0: There is no difference between students aged 29 or less and students aged 30 or more regarding the work in the field of study.

HA: There is a difference between students aged 29 or less and students aged 30 or more regarding the work in the field of study.

(2) Level of significance  $\alpha = 0.05$

(3) Chi square statistic  $\chi^2 = \sum \left[ \frac{(P_{r,c} - E_{r,c})^2}{E_{r,c}} \right] = 80.802$

(4) Degrees of Freedom (f):  $(r-1) \times (c-1) = 3$

(5) Critical chi-square value  $\chi^2_{0,05}(3) = 7.815$

(6) The chi square statistic ( $\chi^2$ ) is greater than the critical chi-square value  $\chi^2_{0,05}(3)$ . The null hypothesis is rejected in favour of the alternative hypothesis.

$r$  – the number of rows in the contingency table,  $c$  – the number of columns in the contingency table

#### **Obrázek 9 - Kontingenční tabulka – Pracovali jste během akademického roku?**

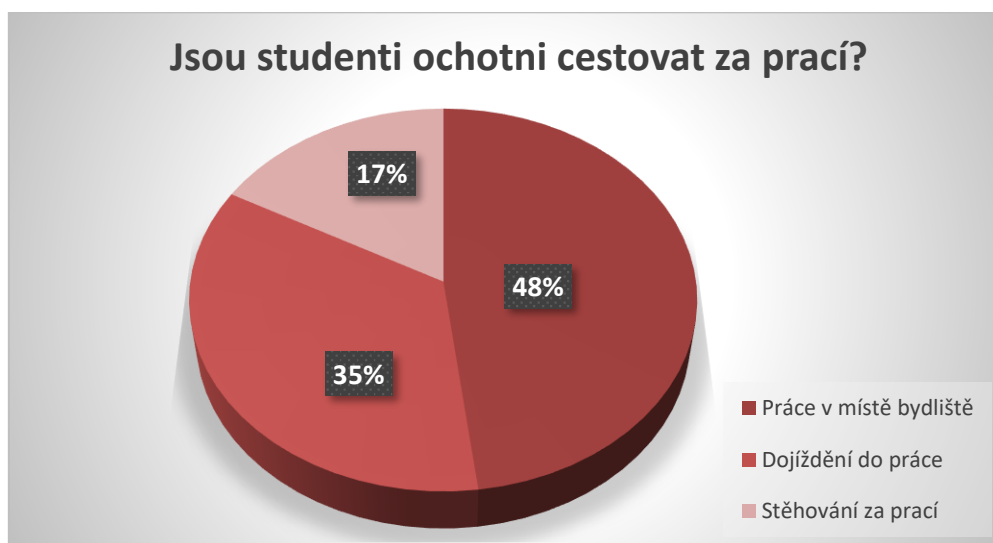
Zdroj: Oeconomia Coperciana (2017)

Vzhledem k tomu, že je  $X^2 = 80,802$  větší než  $X^2_{0,05}(3) = 7,815$ , zamítáme nulovou hypotézu ( $H_0$ ) ve prospěch hypotézy alternativní ( $H_A$ ) na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Existuje zde rozdíl mezi studenty ve věku 29 let a méně a studenty 30 let a více. Výsledky nám říkají, že studenti ve věku 30 let a více pracují častěji v oboru svého studia.

Podle této studie mladá generace v zaměstnání nejvíce ocení, a tedy ji i nejvíce motivuje vyváženost pracovního a volného času, smysluplnost práce, přátelské vztahy na pracovišti, platové ohodnocení, zaměstnanecké benefity a možnost kariérního postupu.

Výzkum ukázal, že většina dotázaných míří ve své budoucí kariéře na manažerské pozice, což odpovídá jejich úrovni vzdělání, avšak je třeba se na tuto pozici postupně vypracovat.

Další otázka, která byla studentům v rámci dotazníku položena, zda jsou ochotni cestovat za svou prací. Výsledky můžeme vidět v následujícím grafu.



**Graf 1 - Jsou studenti ochotni cestovat za prací?**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Oeconomia Coperciana (2017)

Nejčastější důvody k neochotě dojíždění či stěhování za prací studenti uvedli rodinu, špatná doprava či bydlení.

Dalším faktorem, který studenty motivuje ke studiu na vysoké škole je mzda v budoucím zaměstnání. Studie ukázala, že má většina studentů vyšší očekávání, než

je jim zaměstnavatel schopen nabídnout. 53 % studentů uvedlo, že právě pro dosažení vyšší mzdy studují vysokou školu. 57 % studentů očekává mzdu po ukončení studia 750–1050 EUR. Průměrná měsíční mzda byla ve druhém čtvrtletí roku 2017 přibližně 29 000 Kč. Přímá kotace měnového kurzu ve druhém čtvrtletí roku 2017 byla přibližně 26,5 CZK/EUR. Očekávaná nástupní mzda studentů tedy činila přibližně 19 800 – 27 800 Kč. Významný rozdíl byl mezi očekáváním studentů různých věkových kategorií a pohlaví.

Otázka: Jaký je Váš očekávaný čistý měsíční příjem po ukončení studia?

**H0:** Neexistují rozdíly mezi muži a ženami v souvislosti s čistým měsíčním příjmem po ukončení studia.

**HA:** Existují rozdíly mezi muži a ženami v souvislosti s čistým měsíčním příjmem po ukončení studia.

**Table 4.** Contingency table (male and female students). Question: “What net monthly income do you expect after graduation?”

	EUR 700 and less	EUR 750– 1,050	EUR 1,100– 1,450	EUR 1,500 and more	Σ
Male students	11* (16.06)**	62 (76.41)	31 (26.30)	30 (15.23)	<b>134</b>
Female students	47 (41.49)	214 (199.59)	64 (68.70)	25 (39.77)	<b>350</b>
Σ	<b>58</b>	<b>276</b>	<b>95</b>	<b>55</b>	<b>484</b>

\*observed frequencies (O), \*\* expected frequencies (E)

(1) H0: There is no difference between male and female students regarding expected net monthly income after graduation.

HA: There is a difference between male and female students regarding expected net monthly income after graduation.

(2) Level of significance  $\alpha = 0.05$

$$(3) \text{ Chi square statistic } \chi^2 = \sum \left[ \frac{(P_{r,c} - E_{r,c})^2}{E_{r,c}} \right] = 26.942$$

(4) Degrees of Freedom (f):  $(r-1) \times (c-1) = 3$

(5) Critical chi-square value  $\chi^2_{0.05}(3) = 7.815$

(6) The chi square statistic ( $\chi^2$ ) is greater than the critical chi-square value  $\chi^2_{0.05}(3)$ . The null hypothesis is rejected in favour of the alternative hypothesis.

r – the number of rows in the contingency table, c – the number of columns in the contingency table

**Obrázek 10 - Kontingenční tabulka – Jaký je Váš očekávaný čistý měsíční příjem po ukončení studia?**

Zdroj: Oeconomia Coperciana (2017)

Na základě výsledků získaných výpočtem bylo zjištěno, že zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch hypotézy alternativní. Výsledek studie nám říká, že rozdíl

v očekávaném čistém měsíčním příjmu je rozdílný mezi pohlavím. Muži mají o svém příjmu vyšší představu než ženy.

V závěru této práce autoři zmiňují uvědomění studentů, že jejich úspěch na trhu práce závisí na jejich schopnostech, kterými jsou komunikace s lidmi, schopnost řešit problémy, schopnost aplikace vlastních znalostí a získávání nových a týmová práce.

## 6.2 „Řízení Mileniálů: Přijetí generačních rozdílů“<sup>10</sup>

Autoři: Jeanine S. Stewart, Elizabeth Goad Oliver, Karen S. Cravens, Shigehiro Oishi

Dostupné z:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768131630088X?via%3Dihub>

Výzkumná studie s názvem „Řízení Mileniálů: Přijetí generačních rozdílů“ byla online publikována 21. září 2016 prostřednictvím databáze odborných článků a studií, ScienceDirect.

Na práci se podíleli odborníci a profesori následujících amerických univerzit: McDaniel College, Westminster, Williams School of Commerce, Economics, and Politics, Washington & Lee University, Lexington, Collins College of Business, University of Tulsa a College and Graduate School of Arts & Sciences, University of Virginia.

Odborná studie pojednává o generaci Mileniálů v pracovním prostředí, ve kterém zástupci této generace tvoří zatím menší procento zaměstnanců. Cílem této práce je příznivěji kontextualizovat výsledky rozsáhlé empirické studie a navrhnout přijetí generačních rozdílů, které poskytují nejen příležitosti, ale i výzvy. Podstatou práce je zkoumání vlastností rozdílů generací ve vztahu se zaměstnavateli a firemní kulturou. Autoři prezentují poznatky o Generaci Y jako jedinou generaci nemající vztah s firemní kulturou. Studie byla z geografického hlediska prováděna na území **USA**. Autoři však uvádějí, že v problematice generačních rozdílů výrazně nezáleží na geografickém místě výzkumu. Zastávají tak názor, že rozdíly v mladé generaci jsou v rámci tohoto pohledu minimální, a tak lze výsledky uplatnit na jakýkoliv region, zemi či kontinent.

Společnost Cisco Corporation prostřednictvím vlastní studie dochází k zajímavému zjištění. Ve svém reportu uvedla, že jedna třetina vysokoškolských

---

<sup>10</sup> Managing millennials: Embracing generational differences

studentů (ve většině Mileniálů) zařadila důležitost přístupu k internetu na stejnou úroveň jako vzduch, vodu, jídlo či bydlení. (ScienceDirect, 2016)

Autoři studie si uvědomují, že se generace nutně nemusí lišit v uznávaných hodnotách, ale především v přístupu k práci a pracovnímu prostředí.

Článek se zabývá kulturním posunem na trhu práce v USA. Je očividné, že se mají nové generace co učit od generací starších, ale je nutné si přiznat, že na nové generaci bude stát trh práce a může být opravdu velkým přínosem. Stěžejním problémem je v první řadě přizpůsobení samotných společností mladší generaci. Pokud se jedna společnost nepřizpůsobí, využije této slabosti konkurence a nabídne uchazečům lepší a zajímavější podmínky a benefity.

### **6.2.1 Výzkum**

V předmětném výzkumu autoři sledují mezigenerační posuny z pozic zkušených pedagogů. Respondenti se pohybovali ve věku od 18 do 22 let. Zjištěním bylo, že se motivační potřeby a interakční styl studentů změnil oproti tomu, jaký byl u předchozích generací před 10 či 20 lety.

Autoři studie provedli demografickou analýzu podporující a prokazující hlavní zjištění. Různé analýzy těchto dat nabízejí zajímavé informace, co vlastně ovlivňuje náladu na pracovišti. Hlavními zkoumanými činiteli této práce jsou věk a délka zaměstnání respondentů. Výsledný vzorek je složen z 1798 účastníků. Hlavní výsledky, vztahující se ke kultuře na pracovišti ve spojitosti se závazky k organizaci, autoři shrnuli do následující tabulky. Podstatné rozdíly mezi generacemi prokazují výsledky podložené rozdílem ve věku a délce zaměstnání v jednotlivých generačních skupinách.



Table 2. Factors associated with employees' response to work

Category 1: Age (Based on participant ages at date of survey)				
Full Sample – All Ages (n = 1,798)	Millennials (n = 323)	Generation X (n = 342)	Baby Boomers (n = 588)	Older Baby Boomers and Silent Generation (n = 545)
<i>Organizational Commitment</i> Associated with: Job Satisfaction, Self Performance, & Retention	<i>Organizational Commitment</i> Associated with: Self Performance, & Retention	<i>Organizational Commitment</i> Associated with: Job Satisfaction, & Retention	<i>Organizational Commitment</i> Results are the same as the full sample	<i>Organizational Commitment</i> Associated with: Job Satisfaction, & Retention
<i>Workplace Culture</i> Associated with: Job Satisfaction, Self Performance, & Retention	<i>Workplace Culture</i> Results are the same as the full sample	<i>Workplace Culture</i> Associated with: Job Satisfaction, & Self Performance	<i>Workplace Culture</i> Results are the same as the full sample	<i>Workplace Culture</i> Results are the same as the full sample

**Obrázek 11 - Faktory spojené se zodpovědností zaměstnanců k práci**

Zdroj: ScienceDirect (2016)

Tabulka s názvem „Faktory spojené se zodpovědností zaměstnanců k práci“ je rozdělena do dvou základních kategorií. První tabulka je založena na věku respondentů v době průzkumu. Tabulka zobrazuje odpovědi na dvě základní otázky a to, jak shledávají jedinci jednotlivých generací závazky vůči zaměstnavatelům a jaký mají názor na firemní kulturu ve spojitosti s přístupem k práci.

V tabulce můžeme vidět rozložení respondentů, kteří se účastnili této studie. Celkový vzorek činí 1789 jedinců, kteří byli rozřazeni do čtyř skupin. Skupina dotázaných Mileniálů čítala 323 jedinců, skupina Generace X čítala 342 jedinců. Generace Baby Boomers byla nejpočetnější skupinou čítající 585 jedinců. K poslední skupině byli zařazeni jedinci nejstarší, jejichž počet činil 545 jedinců.

Respondenti skupiny Mileniálů věří, že pracují dobře a plánují zůstat u současného zaměstnavatele. Závazek v podobě pracovního vztahu, pracovní doby a povinností pro ně představuje nepohodlí a nespokojenost. Pokud je ovšem na pracovišti pozitivní prostředí a přátelské vztahy, není pro ně zaměstnanecký vztah, tak velkou překážkou.

Druhou zkoumanou skupinou je Generace X, která je pravděpodobně spokojena se svým zaměstnáním, pokud ovšem vnímají náladu na pracovišti

jako pozitivní. Avšak pozitivní pracovní prostředí není faktor, který by dokázal zaměstnance v práci udržet. Poznatek se nevztahuje ani tak k jednotlivým generacím, jako spíše k dosaženému věku zaměstnance.

Poslední dvě generace, Baby Boomers a Generace budovatelů, uvedly zcela totožné výsledky v otázce udržení jedinců v zaměstnání. Pro obě tyto skupiny je velmi důležité uspokojení z prováděné práce a udržení zaměstnání. Pro generaci Baby Boomers je navíc ještě důležitý osobní výkon a s ním spojený i smysl práce. Mladší generace uvedla, že pokud by byla pozitivní nálada na pracovišti, tak svůj závazek ke společnosti a spokojenost s prací vidí taktéž pozitivně. Generace budovatelů se s tímto tvrzením ovšem neztotožňuje a tvrdí, že pozitivní nálada na pracovišti nezaručuje dobrý či dokonce lepší výkon.

V následující tabulce zabývající se délkou zaměstnaneckého poměru, který byl definován do následujících skupin:

- Méně než 1 rok
- 1 až 5 let
- 6 až 15 let
- 15 a více let

Zajímavé je, že délka zaměstnaneckého poměru neovlivňuje výsledky ve vztahu k zaměstnavateli až do šestého roku. Zaměstnanci nacházející se v zaměstnaneckém poměru od 6 do 15 let jsou se společností v pozitivním vztahu se záměrem zůstat a prokázat uspokojení z práce. Zajímavé je, že ani jedna skupina zkoumaných respondentů nemohla s jistotou potvrdit, že svou práci vykonávají dobře.

Respondenti v zaměstnaneckém poměru trvajícím 15 a více let uvedli, že se neztotožňují s žádným tvrzením souvisejícím se závazkem. Na druhou stranu, respondenti uvádějí, že pokud jsou pozitivní vztahy a kultura na pracovišti, může se ztráta zájmu dostavit později.

V závěru lze tedy konstatovat, že ke ztrátě výkonu na pracovišti dochází až po 15 letech.

Category 2: Length of employment				
Full Sample - (n = 1,798)	Less than 1 Year (n = 349)	1 to 5 Years (n = 880)	6 to 15 Years (n = 427)	Greater than 15 Years (n = 142)
<i>Organizational Commitment</i>  Associated with: Job Satisfaction, Self Performance, & Retention	<i>Organizational Commitment</i>  Results are the same as the full sample	<i>Organizational Commitment</i>  Results are the same as the full sample	<i>Organizational Commitment</i>  Associated with: Job Satisfaction, & Retention	<i>Organizational Commitment</i>  Associated with nothing!
<i>Workplace Culture</i>  Associated with: Job Satisfaction, Self Performance, & Retention	<i>Workplace Culture</i>  Results are the same as the full sample	<i>Workplace Culture</i>  Results are the same as the full sample	<i>Workplace Culture</i>  Results are the same as the full sample	<i>Workplace Culture</i>  Associated with: Job Satisfaction, & Retention

**Obrázek 12 - Délka zaměstnání**

Zdroj: ScienceDirect (2016)

Výsledky studie ukazují, že kultura na pracovišti může být zátěží pro vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Toto se potvrdilo u všech generačních skupin kromě generace Mileniálů. Zjištěný fakt autory vedl k prozkoumání způsobů motivace a motivačních faktorů Generace Y na pracovišti a ve vzájemném vztahu se staršími pracovníky.

Na základě výzkumu společnosti Pew Research Center (2014)<sup>11</sup> byli osloveni zástupci jednotlivých generací s následující otázkou: „Co dělá vaši generaci odlišnou od předchozích?“ Pro výsledky tohoto výzkumu bylo vybráno pět nejlepších odpovědí z každé generace.

Generace Y uvedla, že je nejvíce rozdílná v používání moderních technologií. Moderní technologie jsou pro tuto generaci zcela jasným rysem a silnou stránkou, kterou mohou nabídnout svým zaměstnavatelům. Dále je dle výzkumu pro tuto generaci typická kultura (např. styl hudby) a tolerance. Inteligenci naopak považují za nevýznamný generační rys. Oblečení čili zjev Mileniálů pouze dotváří charakteristiku a vnímání této generace.

---

<sup>11</sup> Nezávislá organizace informující veřejnost o problémech, postojích a trendech, které formují svět. Pew Research Center provádí průzkumy veřejného mínění, demografické výzkumy a další analýzy zaměřené na sociální vědy. Jedná se o nezávislou, neziskovou a nestrannou organizaci, která si cení objektivitu, přesnosti a především přínosu. (<http://www.pewresearch.org>)

Generace X se lišila především tím, že jako svou hlavní charakteristiku uvedla nejen využívání technologií, ale také pracovní morálku, uznávání konzervatismu a tradic.

Starší generace uvedly, že je pro ně ve větší míře charakteristická pracovní etika, úcta, životní hodnoty a čestné chování. Zástupci generace budovatelů uvedli, že jejich charakteristickým rysem je druhá světová válka, její následky a dopady na obyvatelstvo.

### **6.2.2 Výsledky studie**

Autoři této odborné studie vzali v úvahu již dřívější charakteristiku generace Mileniálů. Ve většině se jedná o hanlivé charakteristiky zakládající se na pojmech jako je lenost, nedostatek iniciativy, neochota pracovat, nerespektování autorit, lhostejnost, arogance, netrpělivost. Spousta publikací uvedla Generaci Y na trh pouze s negativními vlastnostmi, které mohou být značně zkreslené. Díky těmto tvrzením a vlastnostem může docházet k mezigeneračním konfliktům na pracovišti.

Tato studie se snažila poukázat na odpojení této generace od závazků vůči zaměstnavateli, kultury na pracovišti, a naopak poukazuje na důležitost motivace a udržení Mileniálů v zaměstnání.

Studie zjistila, že Mileniálové si zakládají na skutečných potřebách a hodnotách na rozdíl od svých starších kolegů. Vzhledem k měnícímu se složení produktivního obyvatelstva, autoři radí, přizpůsobit závazek a firemní kulturu mladší generaci, která je budoucností každé společnosti. Vytvořit takové podmínky, ve kterých se mladá generace může rozvíjet a prosperovat. Na základě mnoha výzkumů a analýz autoři vytyčili několik základních rysů Mileniálů, které ovlivňují vztahy na pracovišti. Dle výzkumu hledají Mileniálové především úzký kontakt a komunikaci se svým nadřízeným a častou zpětnou vazbu.

Výzkum ukázal, že zaměstnanci Mileniálové, vždy udělají přesně to, co po nich nadřízený žádá, nikoliv něco navíc. V důsledku toho, že neustále využívají moderní technologie, prostřednictvím kterých jsou spojeni s prací a pracovním prostředím, dochází ze strany starších zaměstnanců k mylnému chápání jejich pracovní morálky a úsilí. Mileniálové nepovažují čas strávený v práci jako ukazatel

produktivity. Naopak jsou zastánci toho názoru, že by se produktivita měla měřit na základě dosažených cílů. V souvislosti s dosahováním cílů přichází i otázka odměňování a motivace. Mileniálové se vyznačují především tím, že odměnu přímo vyžadují. Také se není čemu divit, tato generace byla odměňována od malička a za cokoliv. Nezáleželo na tom, zda se jednalo o první nebo poslední místo, odměněni byli všichni. Výchovná cesta Mileniálů je nemusela ideálně připravit pro jejich budoucí život a zaměstnání, ale rozhodně jim dodala jistou míru sebevědomí a optimismu.

### **6.3 Generační rozdíly v práci: Co empirický výzkum odhaluje o vedení Mileniálů<sup>12</sup>**

*Autoři: Shlomo Ben-Hur, David Ringwood*

Dostupné z:

<https://search.proquest.com/docview/1934904405/138DC267CBBB4F1FPQ/1?accountid=14623>

Odborná studie na téma generačních rozdílů a vedení generace Mileniálů byla vytvořena v rámci obchodní školy IMD, která se specializuje na výchovu budoucích vedoucích pracovníků. Škola IMD má své sídlo v Lausanne ve Švýcarsku a v Singapuru. Autor tohoto článku, Shlomo Ben-Hur, je profesorem na výše zmíněné škole, kde vyučuje talent managementu a dalších manažerské dovednosti. Druhým autorem je David Ringwood, viceprezident EMEA Management Research Group. Studie byla vyhledána na základě charakteristických klíčových slov, časového a geografického vymezení v databázi ProQuest.

V úvodu, studie pojednává o generačních rozdílech, které byly zkoumány v Evropě, Severní Americe a Asii – oblast Pacifiku. Autory zajímalo, zda se opravdu jedná o skutečnost či špatnou pověst mladé generace. Upozorňují na proměnlivost generací, motivátorů a rychle se měnící svět. Výzkumná část je zaměřena na oblast **Evropy** a snaží se identifikovat cesty, kterými lze Mileniály motivovat na rozdíl od předchozích generací. Je ovšem nutné brát v úvahu, že se lidé vyvíjejí, učí a vyspívají. Vedoucí pracovníci by proto měli vytvořit pevný koncept k vedení Mileniálů, na kterém budou založené důležité organizační rozhodnutí.

Autoři se také zabývali otázkou, jak se budou Mileniálové lišit od současnosti za deset let. Jsou si vědomi, že existuje určitý stupeň rozdílů Generace Y od současných generací. Je tedy zcela jasné, že bude vždy potřeba určité individuální přístupu a vedení jedinců dané generace.

---

<sup>12</sup> Making generational differences work: What empirical research reveals about leading millennials

### 6.3.1 Výzkum

Metodika výzkumu je založena na celkovém počtu 23 298 vedoucích pracovníků (Evropa, Severní Amerika, Asie – Pacifik), kteří dokončili hodnocení Individual Directions Inventory TM (IDI).

IDI je nástrojem osobního a profesního rozvoje, který nabízí příležitost prozkoumat motivační faktory a preference. IDI zobrazuje, jaké oblasti jedince uspokojují, motivují, ale i demotivují. Tento report poskytuje individuální zpětnou vazbu o 17 specifických dimenzích, které představují směry osobního a profesního života. IDI je široká řada ukazatelů, které představují touhy, potřeby a motivy.

IDI se orientuje na variaci vnitřních procesů, kterými jsou motivy, potřeby, úsilí a hodnoty.

Tato studie prezentuje zjištění v rámci **Evropy** (n=9 450) prostřednictvím čtyři následujících generací:

- Baby Boomers: n=3 263
- Gen X: n=4 623
- Gen Y: n=1472
- Gen Z: n= 92

V rámci výzkumu byla vypočítána mediánová hodnota každé generace a zanesena do grafu. Pro účely srovnatelnosti byly údaje v každém třetím regionu porovnány s obecnou evropskou normou (n=5 678).

Výzkum je založen na měření 17 kritérií, které usnadňují porozumění klíčových aspektů motivačního procesu zaměstnanců. Tato kritéria jsou dále rozdělena do šesti skupin.

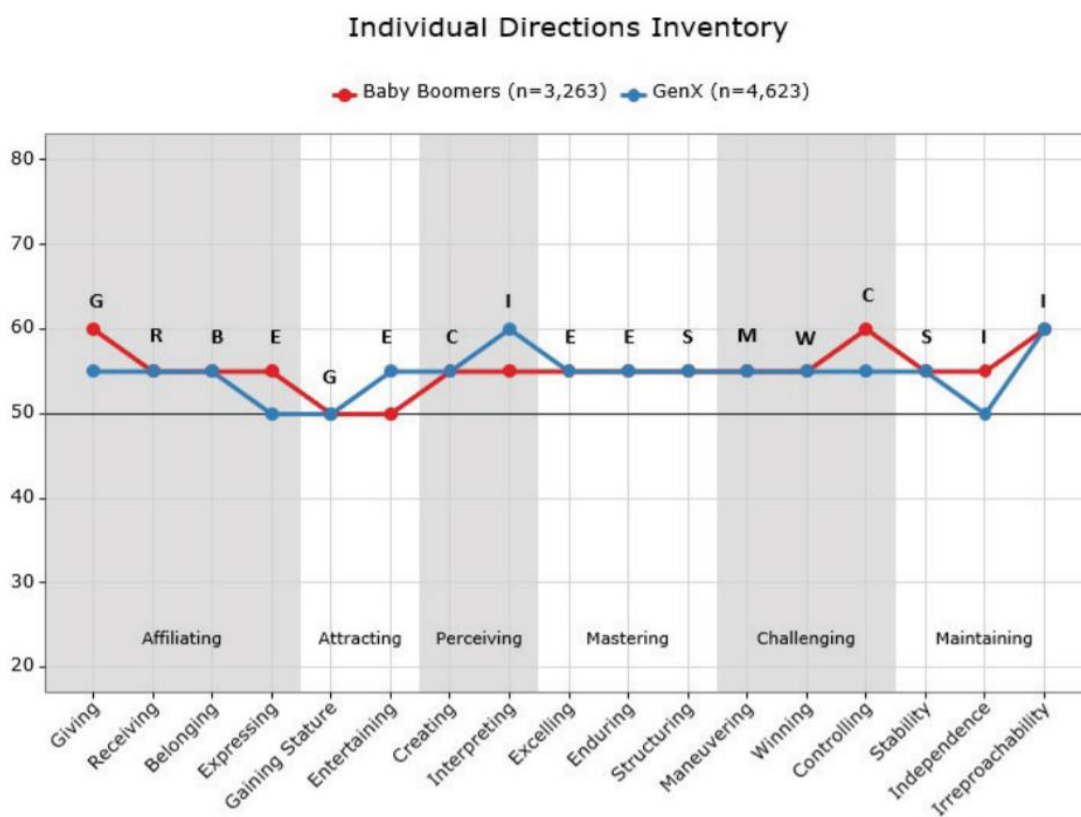
- **Spojení** – cílem je spokojenost dvou stran prostřednictvím uzavření spojení
  - Dávat – poskytnou podporu, náklonnost, empatii
  - Přijímat – přijmout podporu, náklonnost, empatii
  - Být součástí – patřit do skupiny, být loajální, spolupracovat a přátelit se
  - Bezprostřednost – přímé vyjadřování, spontánnost, vyjádření emocí

- **Přilákat** – spokojenost na základě získání pozornosti, respektu a uznání, obliba interpersonálních kontaktů
  - Získat postavení – uspokojení z uznání, postavení, respektu, dovedností a úspěchů
  - Bavit se – uspokojení z obdivu, charismatu, talentu a zábavy
- **Vnímat** – spokojenost na základě kreativního vnímání světa, nápadů, myšlenek
  - Vytvářet – uspokojení z kreativity a tvůrčího myšlení
  - Interpretovat – uspokojení z hledání intelektuální stimulace a vnímání logickým, analytickým a non-emocionálním způsobem
- **Zvládnout** – spokojenost na základě úsilí, zvládnutí úkolu a úspěchu
  - Vynikat – uspokojení ze zlepšování, postupu na vyšší level, úspěchu
  - Setrvávat – uspokojení z prokázání vytrvalosti, odhodlání a houževnatosti
  - Strukturovat – uspokojení ze strukturovanosti práce, pravidel a důkladnosti
- **Vyzývat** – uspokojení ze zvládnutí výzvy
  - Manévrovat – uspokojení z aktivního vyhledávání a prosazování příležitostí a jejich obracení ve vlastní prospěch
  - Vítězit – uspokojení z konkurenčního boje
  - Řídit – uspokojení z moci, vlivu, kontroly lidí a událostí
- **Udržovat** – spokojenost se setrváním, mít pocit jistoty
  - Stabilita – uspokojení z předvídatelnosti, bezpečnosti a konzistentního prostředí
  - Nezávislost – ocenění vlastní nezávislosti a absence kontroly
  - Bezprostřednost – přizpůsobení chování situaci či prostředí

V rámci tohoto výzkumu byla měřena vnitřní motivace, tedy oblast vnitřní spokojenosti a naplnění jedince. Jedinečný motivační profil je dle autorů formován od 10 do 12 let. Motivace se však postupem věku mění a formuje. Je zcela jasné, že v oblasti této oblasti bude rozdíl mezi jedincem, kterému je 20 let a 50 let.



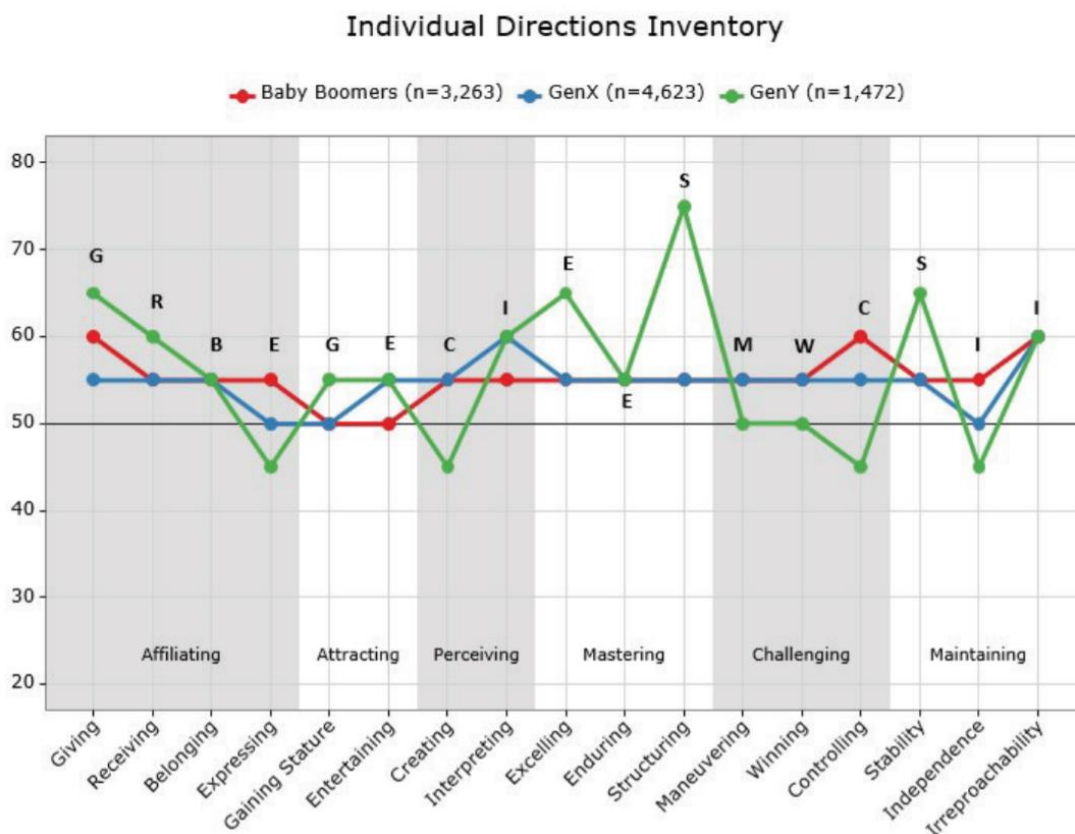
V následujícím grafu můžeme vidět srovnání odpovědí šetření IDI pro generace, které se v současné době střetávají v pracovním prostředí. K hlavnímu střetu dochází mezi generacemi Baby Boomers a Generací X. Na ose x můžeme vidět 17 hodnotících kritérií, které jsou rozděleny do 6 fází. Na ose y můžeme vidět hodnoty vyjadřující nadšení, které respondenti přisuzovali jednotlivým kritériím. Je zde vyznačena konstanta mající hodnotu 50, která značí medián neboli střední hodnotu stupnice. Pokud jsou dané hodnoty pod touto hranicí, nadšení klesá a jedinec se přiklání spíše k opaku.



**Graf 2 - IDI pro Baby Boomers, Generaci X**  
Zdroj: ProQuest (2017)

V grafu můžeme vysledovat minimální rozdílnost střední hodnoty v otázce vnitřní motivace mezi generací Baby Boomers a Generací X. Pokud se autoři zaměří na období jednotlivých generací a světových záležitostí, jsou výsledky poněkud překvapivé. Naznačuje to především na změnu motivačního DNA a na to, že faktory ovlivňující motivaci nebyly osvědčené.

Následující graf ukazuje klíčové rozdíly mezi generací Mileniálů a staršími generacemi. Je nezbytné mít na paměti, že graf zobrazuje motivační DNA nikoli charakteristiky chování.



**Graf 3 - IDI pro Baby Boomers, Generaci X a Y**  
Zdroj: ProQuest (2017)

Z grafu můžeme zcela jednoduše vyčíst rozdílnost generace Mileniálů a starších generací. Mileniálové mají očividně vyšší očekávání související s dosažením úspěchu, což způsobuje rychleji rostoucí touhu po kariérním růstu. Nejmladší generace je více motivována okolním světem, který je relativně bezpečný a předvídatelný, což můžeme vidět v grafu výše (Stability). Naopak je tato generace méně ovlivněna prostředím, které vyžaduje inovace a tvůrčí myšlení (Creating).

K výraznému poklesu také dochází v bodě řízení (Controlling) a v oblasti autonomního a samostatného jednání (Independence). Tyto ukazatele směřují k preferování více demokratického a inkluzivního jednání a vztahu s vedoucími pracovníky. Motivátory na jedince mohou působit souběžně. To znamená,

že efektivně je jedinec motivován pouze tehdy, pokud pociťuje touhu po úspěchu a zároveň určitou míru jistoty. Čím vyšší je tedy tuha po úspěchu a postupu, tím větší je i obava z neúspěchu a propadu.

Pro generaci Mileniálů je tedy důležitý úspěch (Excelling), únosná míra rizik (Stability) za podmínek minimální soběstačnosti (Independence). Starší generace pro tuto konstelaci charakteristik nemusejí mít pochopení. Jsou to především ty generace, které silně uznávají pracovní etiku.

Autoři uvádějí několik důležitých poznatků o generaci Mileniálů, které je nezbytné si uvědomit, aby mohli být efektivně vedeni a motivováni. Mladá generace má mnohem výraznější potřebu po získávání informací, oproti svým starším kolegům a předchůdcům. Zřejmě se jim líbí snadná dostupnost a tok informací. Důležité je pro ně také pochopit „proč“ má být daná věc taková. To poslouží především k přesnému pochopení a vykreslení jejich potřeb, specifikací a cílů. Slabou stránkou Mileniálů bude pravděpodobně řešení problémů a úkolů rovnou či na poslední chvíli. V takové situaci se budou cítit nekomfortně. Preferují určitý stupeň přípravy na základě předběžného zadání či upozornění na daný problém. Dalším rysem může být případný pocit nepodpory a nepřijetí (Receiving) v pracovním prostředí. Tento rys se s velkou pravděpodobností objeví i v následující Generaci Z.

### **6.3.2 Výsledky studie**

Průzkum naznačuje, že i následující generace budou citlivější a opatrnější. Budou se cítit jistěji a pohodlněji s podporou a propojením s ostatními pracovníky. Opět se tedy dostáváme k tomu, že samostatnost od této generace čekat nemůžeme. Autoři, v závěru své práce, zveřejnili několik pokynů, dle kterých by měla být mladá generace vedena a motivována.

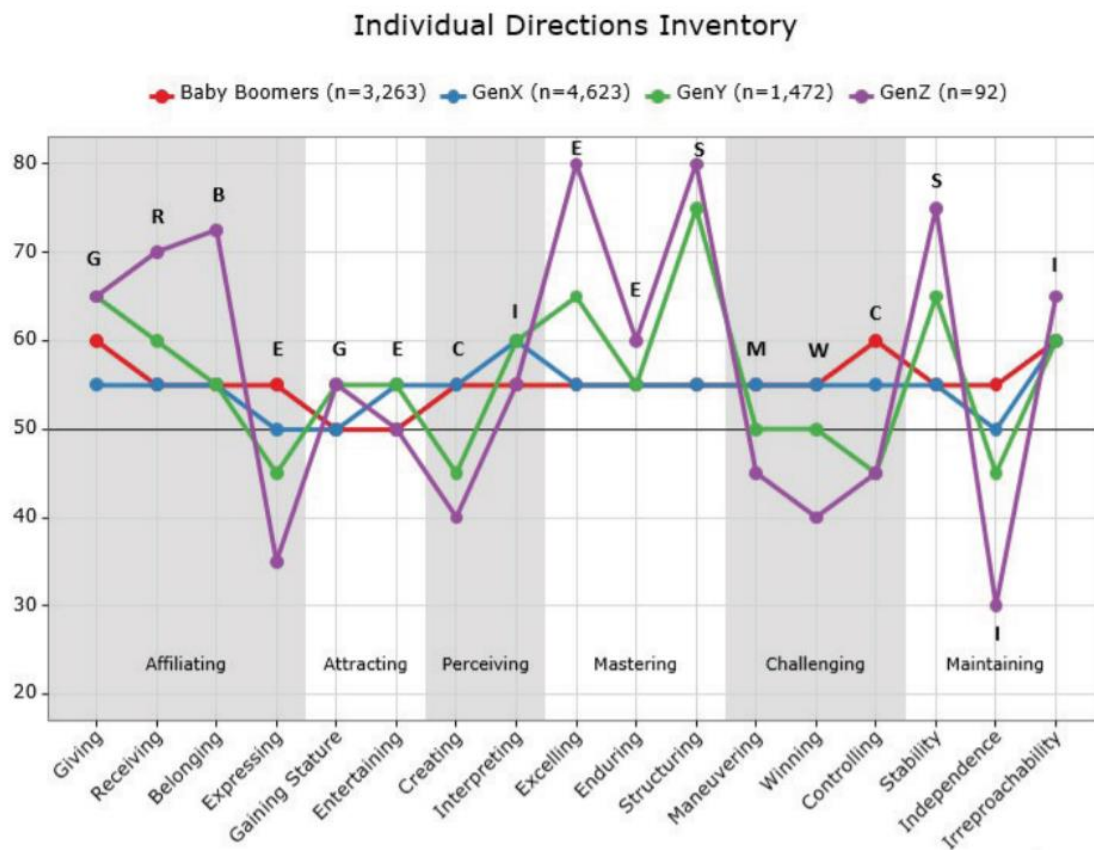
- Být si vědom vyššího tempa růstu a učení. Mileniálové mají vysoké očekávání úspěchu. Zavedení přímých kariérních cest, vývojových fází a kritérií pro růst pomůže v procesu kariérního postupu.

- Podporovat inkluzivnější a demokratičtější přístup a prostředí. Nová generace pracuje lépe, když spolupracuje a vyměňuje si informace a nápady nepřetržitě. Pravděpodobně se bude cítit nekomfortně a nejistě při samostatném rozhodování s nedostatečným množstvím informací.
- Vyhnout se stylu vedení „příkaz-kontrola“. Mileniálové jsou nejvíce motivovanou generační skupinou. Proto je vhodné předávat jim pozitivní energii a delegovat vlastnictví. Důležité je dbát na pokrok a poskytovat průběžnou zpětnou vazbu. Proto by vedoucí pracovníci měli rozvíjet své dovednosti jako kouče či mentora.
- Je nutné od počátku nastavit jasná očekávání. Představit koncept, vysvětlit metody a definovat cíle.
- Zajistit trvalou podporu a okamžitý a nepřetržitý přístup k informacím. Přístup k těmto informacím a dalším zdrojům pomoci jim dodá jistou dávku sebevědomí a samostatnosti.
- Rozvíjet porozumění motivačním charakteristikám tým, že si uvědomí vlastní očekávání, předpojatost a užití metodického přístupu. Vedoucí pracovníci mohou zkusit přenést to nejlepší z ostatních na danou generaci.

(ProQuest, 2017)

Autoři ve své studii uvádí i výhled do budoucna a motivaci Generace Z, která představuje mnohem menší populaci. V závěru studie je prezentován i graf vyznačující výsledky šetření IDI v souvislosti s Generací Z. Fialová čára v grafu představuje právě Generaci Z. Zjištěné výsledky jsou zcela výjimečné a poskytují včasnou indikaci rozdílů mezi touto mladou generací, Mileniály, a staršími generacemi.

Ve většině bodech grafu převyšuje Generace Z generaci Mileniálů a samozřejmě generace předchozí. Jednotlivé hodnoty jsou více vedeny do extrémů, proto lze předpokládat, že motivace a vedení této generace bude pro vedoucí pracovníky a manažery mnohem náročnější.



**Graf 4 - IDI pro Baby Boomers, Generaci X a Y a Generaci Z**  
Zdroj: ProQuest (2017)

Pro manažery a vedoucí pracovníky je tedy velice důležité zaměřit svou pozornost na porozumění mezigeneračních rozdílů, mít pochopení a trpělivost pro citlivější a přemýšlivější styl vedení mladých lidí, ve snaze zvýšit jejich výkonnost a dosáhnout vytyčených cílů.

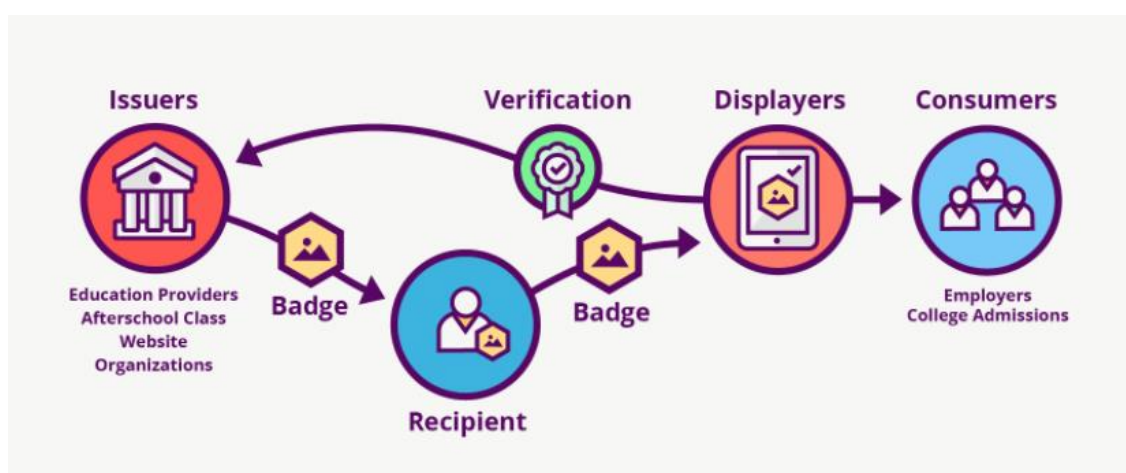
## 7 Badge Wallet a Badgecraft

Pro účely talent managementu a rozvoj Generace Y mohou společnosti využít jednoduché motivační a školící nástroje Badge Wallet a Badgecraft, jejichž principem je získávání digitálních odznaků. Program je dílem nadace Mozilla, která tento nástroj představuje jako digitální odznaky reprezentující učení, dovednosti a úspěchy. Odznaky jsou bohaté na data, která jsou pevně zakódována uvnitř obrázku odznaku a umožňují uživatelům nosit jejich úspěchy stále při sobě.

Badgecraft je zábavný a věrohodný nástroj pro rozvoj mládeže a zaměstnanců v organizacích. Úkolem tohoto programu je vnést do společnosti efektivní cestu ke smysluplnému hodnocení dovedností a úkolů zaměstnanců.

Manažeři a HR pracovníci tak mohou ocenit, rozpoznat a zjistit čeho zaměstnanci dosáhli a co mohou dokázat. Systém odznaků může sloužit k posouzení kompetencí talentů, validaci dovedností a znalostí a k podpoře profesního rozvoje. Pro novou generaci by digitální odznaky mohly posloužit také jako efektivní motivující systém, který je povede k dosažení výsledků.

Nástroj Badgecraft funguje na základě vícejazyčné webové platformy pro správu dovedností prostřednictvím digitálních odznaků. Celého procesu získávání digitálních odznaků se účastní organizace, získatelé, zaměstnanci a další jedinci. Celý proces a ekosystém můžeme vidět na následujících obrázku.



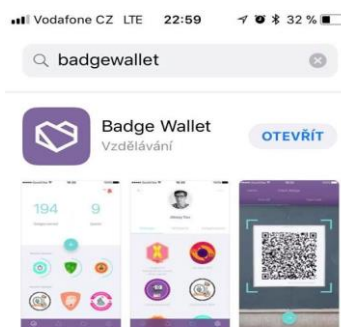
**Obrázek 13 - Open Badge ekosystém**

Zdroj: OpenBadges (2016)

## 7.1 Badge Wallet

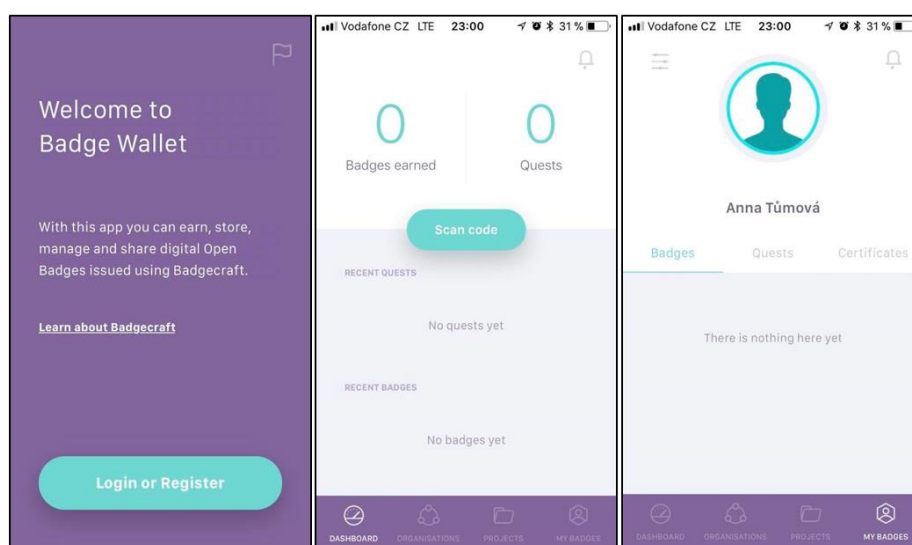
Badge Wallet je jednoduchý nástroj pro získání, prodej, řízení a sdílení úspěchů pomocí odznaků. Tento nástroj funguje na principu mobilní aplikace, která je dostupná v Google Play Store a Apple App Store. Po stažení aplikace a zaregistrování se stačí připojit do tzv. „badge projektu“. Registrace v této aplikaci je velmi jednoduchá. V prvním kroku je nutné zadat emailovou adresu, kterou jedinec hodlá používat pro tento účel. V této aplikaci si uživatel může vyplnit další informace do svého profilu. Dále pokračuje k nahrání kódu či QR kódu své organizace.

Samotné získávání odznaků je založeno na zodpovídání otázek a úkolů, které byly zadány organizací, k níž se uživatel připojil. Odpovědi uživatel může zadávat pomocí psaného textu, fotografie nebo kombinací obojího. Po odeslání odpovědi musí vyčkat na kontrolu a schválení od vrstevníků nebo administrátorů. Úspěšným zodpovězením a splněním úkolu uživatel získá do své sbírky digitální odznak. Aplikace Badge Wallet je vyvinuta díky mezinárodní spolupráci „Trusted badge systems“ a Erasmus+ programu.



**Obrázek 14 - Badge Wallet pro iOS**

Zdroj: iPhone 7



**Obrázek 15 - Badge Wallet registrace**

Zdroj: iPhone 7

## 7.2 Badgecraft

Badgecraft slouží především jako nástroj a prostředí, ve kterém si po založení uživatelského účtu mohou organizace a jedinci sami vytvářet a vydávat digitální odznaky, tzv. Open Badges. Získávání digitálních odznaků může být součástí nějakého projektu, školení nebo cestou ke kariérnímu postupu.

### Open Badges

„Otevřené odznaky“ jsou vizuální známkou úspěchu, vztahu a oprávnění. Jsou určeny každému, k rozpoznání získaných zkušeností a dovedností. Umožňují sledování zájmů a vášní a také otevírají dveře mnoha příležitostem v životě, ale hlavně v práci.

Organizace tak mohou vytvářet Open Badges, které uživatel může získat a tím vytvářet vlastní jedinečnou sbírku. Každý získaný odznak obsahuje informace o konkrétní dovednosti. Stále více organizací se přiklání k učení a testování svých zaměstnanců tímto inovativním způsobem. V současnosti jich je přes 3000. Open Badges nabízejí odměnu za absolvování mnoha programů online nebo částí učebních programů.

Kdo může vydávat Open Badges:

- Školy a univerzity
- Zaměstnanci
- Komunity a neziskové organizace
- Vládní agentury
- Organizátoři akcí a vědecké veletrhy
- Organizace a skupiny zaměřené na profesní rozvoj

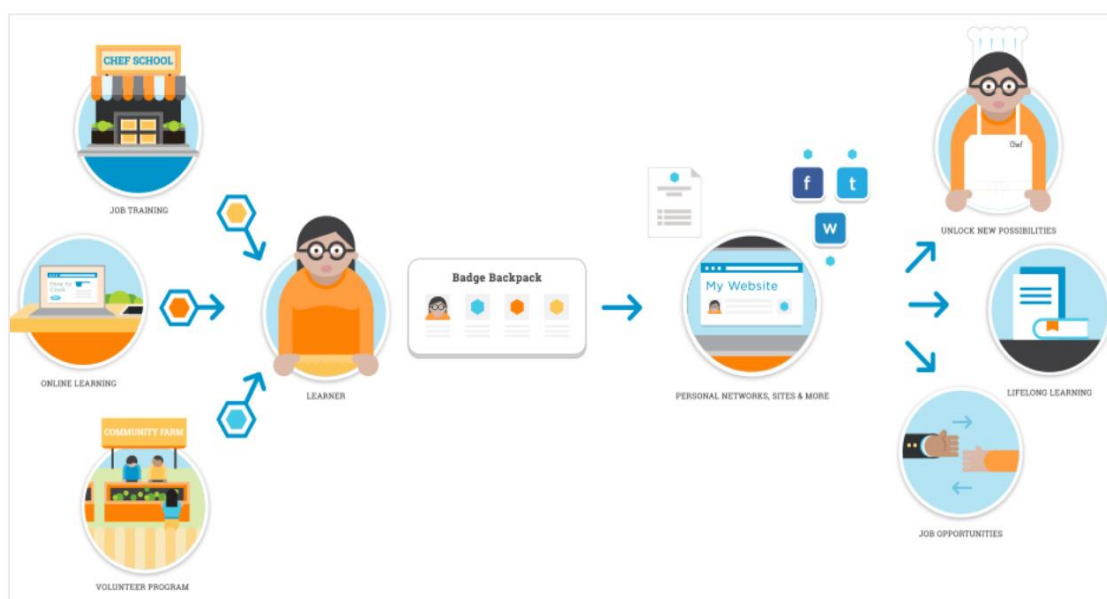
Organizace vydávající Online Badges mohou také poskytovat online prostor, ve kterém uživatelé mohou zobrazovat a sdílet svou sbírku odznaků.

Další bezplatnou službou je Backpacks. Je určena všem, kteří získávají Open Badges a chtějí je přesouvat mezi různými platformami.



## Výhody Open Badges:

- Identifikace úspěchu
- Identifikace, výchova a rozvoj talentů
- Podpora jedinců k dosažení úkolů
- Přenos mezi weby
- Přijímány a uznávány v celé řadě odvětví
- Podpora jedinců, na které nefunguje tradiční vzdělávací a motivační systém



**Obrázek 16 - Badge Backpacks princip**

Zdroj: OpenBadges (2016)

Vydávání vlastních Open Badges je podmíněno vytvořením uživatelského profilu. Vydavatelem může být kdokoli, kdo má jméno či název, charakteristiku, URL adresu, profilový obrázek či logo a emailovou adresu.

Vytváření Open Badges je složeno ze 3 základních kroků:

- Nabídnout učení nebo zkušenosti s hodnocením
- Vytvořit odznak reprezentující zkušenosti v rámci Open Badges
- Udělit odznak po úspěšném splnění kritérií

Open Badges představují legitimní a ověřené úspěchy uživatelů, které jsou popsány uvnitř odznaku, tak jak je znázorněno na obrázku.

Jedinci a organizace, které akceptují odznaky a nabízejí výměnou příležitosti, hrají významnou roli v ekosystému. Prostřednictvím tohoto procesu mohou být Open Badges přeměněny na novou spolupráci, zaměstnání, stáže a bohatší vazby mezi celoživotními žáky.



**Obrázek 17 - Open Badges**  
Zdroj: OpenBadges (2016)

Věci, které lze ověřit a prozkoumat v odznaku:

- Podrobnosti o organizaci, která odznak vydala
- Co uživatel provedl, aby získal odznak
- Kritéria, kterými je odznak posuzován
- Odznak byl vydán očekávanému příjemci
- Jedinečný evidence získatelů odznaku
- Kdy byl odznak získán a kdy vyprší

(OpenBadges, 2016)

## **8 Shrnutí výsledků**

V rámci této kapitoly dochází ke srovnání jednotlivých studií, které byly použity pro účely diplomové práce. Ve druhé podkapitole jsou uvedeny výsledky vlastního šetření, které poukazují na potřeby a motivační faktory Generace Y v České republice, Spojených státech amerických a Evropě.

### **8.1 Srovnání studií**

Srovnání výsledků jednotlivých studií v rámci této diplomové práce odhaluje klíčové motivační faktory Generace Y využitelné v talent managementu. Byly zkoumány odborné články a studie z oblasti České republiky, Spojených států amerických a Evropy pro komplexní pohled na problematiku. V rámci tohoto šetření se nabízí i otázka, zda se motivace předmětné generace liší v souvislosti s geografickým umístěním.

Společným rysem této generace je ve všech studiích volný čas. Ať už se jedná o jedince z USA či Evropy, je pro Mileniály důležitá vyváženost mezi časem stráveným v práci a volným časem. Motivačním faktorem tak může být možnost flexibilní pracovní doby nebo home office. Dalším společným rysem všech zkoumaných oblastí jsou pozitivní vztahy na pracovišti, kontakt se spolupracovníky i nadřízenými. Motivačním faktorem tedy mohou být pravidelné meetingy, individuální porady a intenzivní poskytování zpětné vazby. K udržení pozitivních pracovních vztahů mohou přispět i setkání mimo pracovní prostředí, které by mělo vést k navázání nových vztahů, upevnění těch stávajících, hlubšímu poznání kolegů, a především k vyšším výkonům.

Dle výsledků šetření jsou Mileniálové Evropy a České republiky velmi ambiciózní a vyžadují možnost kariérního postupu. Ten ale nemůže přijít bez jakéhokoli přičinění, proto je velmi důležité je k takovým výkonům motivovat. Motivačním faktorem by pro ně mohlo být absolvování odborných kurzů a školení, které zvýší jejich kvalifikaci. Dalším motivačním způsobem mohou být různé soutěže či vyznačení cesty k vyšší pozici.

Podstatnou součástí motivačního procesu Mileniálů, je ve všech třech oblastech pocit uznání, vděčnosti, úcty, úspěchu a smysluplnosti práce. Pro vedoucí pracovníky je tedy velmi důležité vytvoření úzkého vztahu se svými podřízenými a časté poskytování zpětné vazby. Mileniálové přímo vyžadují odměnu, a nejen v podobě mzdy a benefitů. Mnohdy si více cení právě pochval a uznání před svými spolupracovníky.

Vy výsledcích studií prováděných v USA a Evropě se jako podstatný problém projevila nesamostatnost a potřeba neustále podpory a pomoci v práci. Tento fakt se jeví tak, že se zaměstnanci bojí rozhodnout a jednat dle vlastního uvážení nebo si nejsou jisti, jak mají daný problém řešit. Jednoduchým řešením, jak Mileniály motivovat k samostatné práci je poskytnutí neustálého přístupu k informacím a postupům. Významnou roli v samostatnosti zaměstnanců může hrát i projev důvěry, který podpoří jejich sebevědomí v pracovním procesu.

Z výsledků šetření, které proběhlo v rámci Evropy vzešel fakt, že si Mileniálové cení demokratického přístupu a pracovního prostředí, což jim opět dodává pocit uznání a určité společenské hodnoty, které přispívají k větší chuti pracovat a dosahovat vyšších výkonů.

Mezi podstatné charakteristiky Mileniálů v USA je značná nechuť k závazkům, což může vést k tomu, že mladá generace mnohem raději bude sama podnikat, čímž bude muset přijmout mnohem větší riziko neúspěchu než v zaměstnaneckém poměru. Také to může svědčit o větší vyspělosti a samostatnosti než u Mileniálů v Evropě či konkrétně v České republice.

Je zcela evidentní, že se každá nová generace liší od té přechozí, je ale také nutné brát v úvahu věk zaměstnanců. Stále je otázkou, zda není povědomí o Generaci Y spojeno s věkovým rozdílem produktivního obyvatelstva. Vzhledem k tomu, že na trhu práce dochází ke generačním střetům, lze negativní smýšlení o mladé generaci přisuzovat i tomuto faktoru. Dochází zde především k neporozumění mladé generace, která je prezentována jako vysoce náročná, přehnaně ambiciózní a líná. Dle souhrnných výsledků jde Mileniálům pouze o vyváženost času v práci a volného času, uznání, pozitivní pracovní vztahy a náladu na pracovišti.

Výše zmíněná charakteristika a způsoby motivace a rozvoje Mileniálů hrají velkou roli v talent managementu, jehož hlavním úkolem by měl být nábor,

ale především udržení a rozvoj zaměstnanců pro manažerské pozice. Tyto pozice jsou v současné době z větší části obsazeny jedinci starších generací. Proto by bylo vhodné zaměřit se na efektivní rozvoj nové generace, aby došlo k hladkému a odpovídajícímu nahrazení klíčových pracovníků. Pro tento účel je nezbytná výchova takových zaměstnanců. Aby ovšem chtěli tito zaměstnanci setrvat u společnosti, je třeba jim nabídnout atraktivní prostředí, efektivně uspokojit jejich potřeby a najít si k nim cestu. Pro společnosti Mileniálové představují velmi hodnotný kapitál, do kterého by měly investovat, motivovat a rozvíjet je ve vlastní prospěch a k získání konkurenční výhody. Už je jen na společnostech, jak si definují talenty a kolik do jejich rozvoje a udržení vloží úsilí a finančních prostředků.

Můžeme jen předpokládat, kolik společností si takto zásadní problém uvědomuje a již přistoupilo k prosazení talent managementu. Otázkou by také bylo, jak přesně definují talent a čeho si na takovém jedinci cení. Tato problematika by mohla být podkladem pro další výzkum.

## **8.2 Shrnutí výsledků**

Pro aplikační část byly použity tři studie z České republiky, Evropy a Spojených států amerických. Všechny byly nalezeny prostřednictvím databází odborných publikací na základě specifických údajů.

První studie se zabývala pracovním očekáváním a potenciálem Mileniálů na českém trhu práce. Výsledky ukázaly, že si mladí Češi nejvíce cení vyváženosti mezi prací a volným časem, smysluplností práce, vztahy na pracovišti, mzdy, zaměstnaneckých benefitů a kariérního postupu. Dle těchto kritérií lze správně nastavit motivační systém.

Výsledky studie Spojených států amerických zabývající se řízením Mileniálů ukazují, že si mladí Američané nejvíce cení volného času, přátelského pracovního prostředí, kontaktů a komunikace, nezávislosti, hodnot a potřeb, možnosti používat moderní technologie. Dále přímo vyžadují odměnu za odvedenou práci, buď v podobě pochval nebo různých benefitů či finančních odměn. Jejich požadavkem na zaměstnavatele je neustálý přístup k jakékoli formě pomoci což svědčí o jejich nesamostatnosti.

Evropská studie na téma „Generační rozdíly v práci: Co empirický výzkum odhaluje o vedení Mileniálů“ ukázal, že si mladí Evropané nejvíce cení a vyžadují pozitivních kontaktů na pracovišti, vytyčení pracovních a kariérních postupů, neustálé pomoci a přístupu k informacím, rozvoje, neustálé zpětné vazby, úcty, uznání, úspěchu, rozvoje a povýšení. Velmi důležitý je pro ně také demokratický přístup a prostředí.

Pro účely motivace, vedení Mileniálů a talent managementu lze využít moderní nástroj Badge Wallet a Badgecraft, který je založen na online získávání digitálních odznaků. Takové odznaky v sobě nesou informace o získané dovednosti uživatele, které mohou posloužit například zaměstnavateli k ověření dovedností nebo motivaci či zaměstnancův v kariérním postupu. Z těchto digitálních odznaků si uživatel může tvořit sbírku svých dovedností a znalostí, které pak může prezentovat na svém webu, sociální síti nebo CV.

## 9 Závěry a doporučení

Mileniálové, Generace Y, iGen, Echo Boomers nebo Net Generation, je jednotné označení pro jedince narozené v časovém období 1982-1994. Některé publikace uvádějí, že tato generace sahá až do roku 2000. Lze tedy říci, že se hranice jednotlivých generací prolínají. Tato generační skupina vytváří mnoho vášnivých diskusí a názorových střetů. Jsou předmětem mnoha psychologických a sociologických výzkumů. Mezi staršími generacemi jsou známy jako děti internetu a moderní techniky. Práci chápou jako seberealizaci a pokud tomu tak není, utíkají jinam, proto je tak těžké je udržet v zaměstnání. Generace, která ctí možnost volby a svobody přichází do pracovního prostředí s otevřeností a tolerancí, kterou i očekávají.

Cílem teoretické části bylo vytvořit obecné povědomí o této problematice, tak aby vznikl srozumitelný podklad pro aplikační část. Pro tuto část byla použita česká, ale i světová literatura v tištěné i elektronické formě. Důležité bylo uvést základní motivační teorie, které tvoří samotný základ pro pochopení, proč motivovat. Dále byly představeny jednotlivé generace s důrazem na generaci Mileniálů a přehledem generací následujících. V neposlední řadě byla v teoretické části popsána problematika talent managementu a vše spojené s tímto tématem.

V aplikační části byly představeny tři studie zabývající se vedením a motivací Generace Y. Z hlediska vyváženosti a komplexnosti byly vybrány studie z USA, Evropy a České republiky. Nejprve byla každá studie představena spolu s autory. Poté byl popsán obsah studie a hlavní myšlenka. Následně se práce zaměřila na výzkumnou část každé studie. Na základě výzkumu byly vykázány a interpretovány výsledky výzkumu každé studie. V některých aspektech se výsledky shodovaly u všech třech výzkumných oblastí. Naopak některé výsledky byly poněkud překvapivé.

Pro účely vedení, motivace a rozvoje mladých pracovníků můžou efektivně posloužit nástroje Badge Wallet a Badge Craft, které jsou založeny na principu získávání digitálních odznaků. Tímto způsobem lze rozvíjet i jedince v talent poolu v rámci talent managementu.

Z výsledků jednotlivých studií je zřejmé, že pokud chce být organizace úspěšná a konkurenceschopná, nemůže motivaci mladých pracovníků opomíjet. Důraz a rozvoj by měl být kladen především na komunikaci, pozitivní mezilidské vztahy a podporu zaměstnanců. Zaměstnavatelé by měli mít na zřeteli vyváženost práce a volného času svých zaměstnanců, čímž mohou předejít syndromu vyhoření.

Největším překvapením bylo zjištění, že tím hlavním pro Mileniály není mzda, osobní ohodnocení či jiné benefity, ale právě již zmíněný volný čas, uznání, vděčnost, pochvaly a ocenění. Můžeme si všimnout, že se jedná o nehmotné faktory, které zaměstnavatele nic nestojí. Na druhé straně zde máme potřebu sebevzdělávání, rozvoje a posun v kariéře, jehož cílem je manažerská pozice, pro kterou jsou Mileniálové vychováváni.

V souladu s výše uvedeným lze konstatovat, že cíl práce byl naplněn.



## 10 Seznam použité literatury

### Tištěná literatura:

- [1] COLLINGS, David G. *The Oxford handbook of talent management*. New York, NY: Oxford University Press, 2017. ISBN 9780198758273.
- [2] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
- [3] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.
- [4] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MARTINSON, M. A., Jeanne. *GENERATION Y and the NEW WORK ETHIC*. Canada: Wooddragon Book, 2013. ISBN 978-0-9685370-3-9.
- [5] SHEAHAN, Peter. *Generation Y: thriving and surviving with Generation Y at work*. Prahran, Vic: Hardie Grant Books, 2005. ISBN 1740663179.
- [6] ŠMAHAJ, Jan a Panajotis CAKIRPALOGLU. *Význam motivace v pojetí osobnosti: teoretický, výzkumný a aplikační rozměr = The significance of motivation in the concept of personality: theoretical, research and application dimension*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Katedra psychologie Filozofické fakulty, 2015. ISBN 978-80-244-4790-2
- [7] THORNE, Kaye a Andy PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

- [8] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

### **Online:**

- [9] Badge Wallet [online]. Dostupné z: <https://www.badgewallet.eu/en/>
- [10] Deloitte.: Talent management [online]. [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/solutions/cze-hr-talent-management.html>
- [11] Forbes: Práce, jídlo, peníze a vztahy – Návod na použití generací [online]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>
- [12] *Management mania: McGregorova teorie XY (Mc Gregor's XY Theory)* [online]. 2016 [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>
- [13] *Management mania: Herzbergova motivační teorie dvou faktorů* [online]. 2016 [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- [14] *Management mania: Stimul* [online]. 2016 [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stimul>
- [15] *MEDIAGURU: Nastupuje generace alfa a sní interakce nových rozměrů* [online]. 2016 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2016/07/nastupuje-generace-alfa-a-s-ni-interakce-novych-rozmeru/>
- [16] *Oeconomia Copernicana: Work expectations and potential employability of millennials and post-millennials on the Czech labor market* [online]. 2017

- [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://economicresearch.pl/journals/index.php/oc/article/view/617>
- [17] OpenBadges: Understanding Open Badges [online]. 2016 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://openbadges.org/get-started/understanding-badges/>
- [18] OpenBadges: Developers Guide [online]. 2016 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://openbadges.org/developers/#verification>
- [19] OpenBadges: Earning Open Badges [online]. 2016 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://openbadges.org/get-started/earning-badges/>
- [20] OpenBadges: Issuing Open Badges [online]. 2016 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://openbadges.org/get-started/issuing-badges/>
- [21] Pew Research Center [online]. Dostupné z: <http://www.pewresearch.org/>
- [22] Pew Research Center Religion & Public Life [online]. Dostupné z: <http://www.pewforum.org>
- [23] ProQuest: Making generational differences work: What empirical research reveals about leading millennials [online]. 2017 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1934904405/138DC267CBBB4F1FPQ/1?accountid=14623>
- [24] ScienceDirect: Managing millennials: Embracing generational differences [online]. 2016 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768131630088X?via%3Dihub>
- [25] ScienceDirect: Managing millennials' personal use of technology at work [online]. 2018 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681317301623>

- [26] Vedeme.cz: *Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online]. 2013 [cit. 2018-01-08]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>
- [27] WikiKnihovna: *Work-life balance* [online]. 2012 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: [http://wiki.knihovna.cz/index.php/Work-life\\_balance#Z.C3.A1jmy\\_podniku\\_a\\_pot.C5.99eby\\_zam.C4.9Bstnanc.C5.AF](http://wiki.knihovna.cz/index.php/Work-life_balance#Z.C3.A1jmy_podniku_a_pot.C5.99eby_zam.C4.9Bstnanc.C5.AF)
- [28] WikiSofia: Pracovní motivace [online]. 2014 Dostupné z: [https://wikisofia.cz/wiki/Teorie\\_pracovn%C3%AD\\_motivace](https://wikisofia.cz/wiki/Teorie_pracovn%C3%AD_motivace)
- [29] Wikipedia: Pew Research Center [online]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Pew\\_Research\\_Center](https://en.wikipedia.org/wiki/Pew_Research_Center)

# 11 Zadání práce

Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu  
Akademický rok: 2017/2018

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika  
Forma: Prezenční  
Obor/komb.: Informační management (im2-p)

## Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. Tůmová Anna	Dělnická 789, Kolín - Kolín II	I1500898

### TÉMA ČESKY:

Motivační faktory Generace Y a jejich využití v talent managementu

### TÉMA ANGLICKY:

Motivation factors of Generation Y and their use in talent management

### VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D. - KM

### ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

- 1 Úvod
- 2 Cíl práce, metodika zpracování
- 3 Vymezení základních pojmů
- 4 Vlastní šetření - Rozdíl Generace X, Y a Z
- 5 Vlastní analýza - průnik problematikou
- 6 Shrnutí výsledků
- 7 Závěry a doporučení
- 8 Seznam použité literatury
- 9 Přílohy

Cílem této diplomové práce je popsat klíčové motivační faktory Generace Y využitelné pro talent management.

V souladu s Výnosem č. 1/2000, upravené znění ze dne 12. 1. 2011  
(organizace studia) METODICKÉ POKYNY PRO VYPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÝCH A DIPLOMOVÝCH PRACÍ a  
Harmonogramem studia <https://www.uhk.cz/cs-CZ/FIM/Studium/Studijni-oddeleni-fakulty/Souvisejici-informace#UHK-Article>

### SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Databáze Web od Science, Scopus a další, na UHK volně dostupné.

Podpis studenta:

Datum: 10. 4. 2018

Podpis vedoucího práce:

Datum: 10. 4. 2018