VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Pracovní motivace v cestovním ruchu se zaměřením na generace X a Y

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Autorka práce

Bc. Klára Teichmannová

Vedoucí práce

Ing. Zuzana Kvítková, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a citovala jsem všechny použité zdroje.

V Praze 26.4.2018

Poděkování

Tímto velmi děkuji Ing. Zuzana Kvítkové, Ph.D. za její podporu, zajímavé náměty a užitečné rady ke zpracování této práce. Také děkuji své rodině a přátelům, kteří mě během studia ochotně podporují.

Obsah

Úvod 6

1 Motivační teorie 7

1.1 Základní pojmy 7

1.1.1 Motiv 7

1.1.2 Motivace 9

1.1.4 Stimulace a stimul 11

1.1.3 Motivační profil pracovníka 11

1.2 Obecné teorie motivace 13

1.3 Pracovní motivace a její teorie 15

1.3.1 Herzbergrova dvoufaktorová teorie pracovní motivace 16

1.3.2 Teorie kompetence 17

1.3.3 Teorie expektance 17

1.3.4 Teorie spravedlnosti 18

1.3.5 McGregorova teorie X a Y 18

1.3.6 Teorie „cukru a biče“ 19

1.3.7. McClellandova teorie pracovní motivace 19

2 Specifika generací X a Y ve vztahu k pracovní motivaci 20

2.1 Charakteristika generace X 21

2.2 Charakteristika generace Y 25

2.3 Odlišnosti a společné znaky generací X a Y 30

3 Specifika práce v cestovním ruchu 34

3.1 Nároky na pracovníky v cestovním ruchu 34

3.2 Formy zaměstnávání pracovníků v cestovním ruchu 39

3.3 Specifika zaměstnávání pracovníků v cestovním ruchu 42

4 Motivace pracovníků pro práci v cestovním ruchu 50

4.1 Příprava výzkumu 50

4.1.1 Rešerše sekundárních zdrojů 50

4.1.2 Cíle výzkumu 53

4.1.3 Hypotézy 53

4.1.4 Metodika výzkumu 54

4.2 Vyhodnocení výzkumu 54

4.2.1 Charakteristika respondentů 55

4.2.2 Vyhodnocení hypotéz 58

4.2.3. Vyhodnocení zbývajících otázek 70

5 Doporučení přístupu k motivaci zaměstnanců v cestovním ruchu s ohledem na specifika generací X a Y 74

Závěr 77

Seznam použitých zdrojů 78

Seznam tabulek 82

Seznam grafů 82

Přílohy 83

Úvod

Diplomová práce se zabývá specifiky zaměstnávání pracovníků v cestovním ruchu a jejich motivací k práci. Pracovní motivace je zaměřena na generaci X a generaci Y, které v současné době působí na trhu práce. Cílem práce je zjistit, jestli je motivace k práci v cestovním ruchu mezi generací X a generací Y odlišná a zda jsou specifika práce v cestovním ruchu motivem pro práci v tomto oboru.

Práce v cestovním ruchu je pro spoustu lidí náročná, vyžaduje plné nasazení a rozmanité dovednosti. Zároveň přináší uspokojení díky možnosti komunikovat s lidmi, pomáhat jim a pracovat v atraktivním prostředí. Motivací k výběru tohoto tématu je zamyšlení nad otázkami, co práce v cestovním ruchu lidem přináší, proč si vybírají tento obor, co je na práci v cestovním ruchu láká, a co naopak odrazuje. Dále, jak k oboru přistupují generačně rozdílní pracovníci a také, proč lidé pracují v cestovním ruchu i přes to, že je spojen s mnohými ne vždy příjemnými aspekty. Předpokládá se, že mladší generace Y bude od práce očekávat flexibilitu a příjemné pracovní prostředí, což může obor cestovní ruch splnit na mnoha pozicích, zatímco generace X bude vyžadovat více jistoty, uznání a stoupání po kariérním žebříčku.

Diplomová práce je členěna do pěti kapitol, z nichž první tři vymezují teoretická východiska nutná pro další zkoumání a poslední dvě se zabývají praktickými záležitostmi. První kapitola vysvětluje základní pojmy z oblasti motivace a pracovní motivace. Zabývá se také motivačními teoriemi, a to jak těmi všeobecnými, které pomáhají k lepšímu přehledu celé problematiky, tak teoriemi pracovní motivace, které přináší různé přístupy k tomuto tématu.

Druhá kapitola se zaměřuje na specifika generace X a generace Y ve vztahu k pracovní motivaci. Popisuje základní charakteristiky, důležité hodnoty, pracovní očekávání či vztah k práci a další charakteristiky nejprve u generace X, poté u generace Y. Následně jsou vzájemně porovnány společné a odlišné znaky obou generací.

Třetí kapitola se zaměřuje na specifické znaky práce v cestovním ruchu, konkrétně na nároky na pracovníky v cestovním ruchu, na formy zaměstnávání v tomto oboru a další specifika s oborem spojená. K naplnění cílů práce slouží primární výzkum uskutečněný formou dotazníkového šetření, který je popsán a vyhodnocen v kapitole 4. Výzkum má zodpovědět předem stanovené cíle a hypotézy a odpovědět na otázku, jaká je motivace pro práci v cestovním ruchu u generací X a Y. Poslední kapitola práce shrnuje zjištěné informace a přináší doporučení k motivaci zaměstnanců na základě výsledků výzkumu.

1 Motivační teorie

První kapitola diplomové práce se zabývá motivací a jejími teoriemi. V první podkapitole jsou vymezeny základní pojmy nezbytné k pochopení problematiky. Druhá podkapitola se zabývá obecnými teoriemi motivace z různých úhlů pohledů, jelikož různí autoři nahlížejí na motivační teorie odlišně. Od obecných pojmů je možné posunout se k definici pracovní motivace a jejím teoriím, což popisuje podkapitola 1.3. Je zde vymezeno sedm často citovaných moderních i tradičních teorií pracovní motivace, které dávají základ dalšímu zkoumání motivace.

1.1 Základní pojmy

Následující text objasňuje, co je to motiv, jak se motivy dělí, co jsou to vnitřní a vnější motivy, zabývá se pojmy motivace, stimulace a stimul a závěrem přináší vysvětlení motivačního profilu pracovníka, jehož poznání je důležité při pracovní motivaci zaměstnanců.

1.1.1 Motiv

Motiv je možné charakterizovat jako psychologickou pohnutku, důvod, popud či příčinu lidského chování. Motiv orientuje a udržuje aktivitu člověka k určité činnosti a dává této činnosti psychologický smysl. (Provazník a Komárková 2004, s. 24) Nakonečný (1992, s. 15) charakterizuje motiv jako vnitřní psychický důvod nebo příčinu jednání.

Motiv určuje směr, intenzitu a perzistenci (stálost) činnosti, což jsou tři základní dimenze neboli roviny, ve kterých motivace lidského jednání působí. První z těchto rovin se uplatňuje tak, že motivace činnosti člověka je vždy zaměřena určitým směrem, tedy jedinec se k něčemu zaměřuje nebo se od něčeho odvrací, něco chce, po něčem touží, něco ho přitahuje a podobně. Druhá z těchto dimenzí říká, jak silná motivace je. Jedinec něco docela chce, velmi po tom touží, trochu by chtěl atd. Záleží na množství energie, kterou je člověk schopen k dosažení cíle vynaložit. Rovina stálosti se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat bariéry a překážky, jako jsou například druzí lidé, vnější podmínky (například nedostupnost důležitého předmětu), nebo vnitřní bariéry člověka (například lenost, pohodlnost apod.). Obecně lze říci, že čím vyšší motivace, tím více překážek je jedinec schopen překonat. (Provazník a Komárková 2004)

Jednání člověka podmíněné těmito motivy může být realizováno různými způsoby a formami. Ty jsou podmiňovány poznávacími procesy člověka. V psychice člověka může působit několik motivů současně, přičemž jejich směr, intenzita i perzistence nemusejí být vždy

shodné. Mohou být rozdílné a mohou mít i zcela opačný směr. V tom případě dochází k takzvaném konfliktu motivů. (Provazník a Komárková 2004)

Motivy je možno dělit na motivy aktivní, podporující a potlačující. Aktivní motivy přímo podněcují pracovní výkon. Podporující motivy podporují pracovní výkon tím, že vytváří podmínky pro účinné působení aktivních motivů. Potlačující motivy naopak potlačují aktivní motivy a odvádějí pracovníka od pracovní činnosti). (Růžička in Provazník a Komárková 2004, s. 53)

Někteří pracovníci jsou více ovlivňováni obsahem práce, zatímco jiní spíše vnějšími činiteli pracovního prostředí. V psychologii a teorii pracovní motivace se rozlišují tvz. motivy extrinsické, které jsou uspokojovány důsledky práce nebo dosažením cílů a dalšími průvodními jevy a motivy instrinsické neboli motivy uspokojované prací samotnou. (Nakonečný 1992, s. 122–126)

Extrinsické motivy nesouvisejí přímo s pracovní činností jako takovou. Jedná se o chování vyvolané vnějšími pobídkami, jako například příslib odměny. (Nakonečný 2014, s. 89–91) Nejčastějšími extrinsickými motivy jsou:

- potřeba peněz
- potřeba jistoty
- potřeba sebepotvrzení či prestiže spojené s profesí/společenskou pozicí
- potřeba sociálních kontaktů
- potřeba sounáležitosti

Oproti tomu intrinsické motivy souvisí přímo s prací samotnou. Nejvýznamnějšími instrinsickými motivy jsou:

- potřeba činnosti, potřeba zbavit se přebytečné energie
- potřeba kontaktu s jinými lidmi (pokud je kontakt s lidmi obsahem dané profese – např. obchodní zástupce)
- potřeba výkonu a radost z něj
- potřeba dosažení moci
- potřeba seberealizace
- uspokojení z práce (Nakonečný 1992, s. 122–126)

Pojmy „intrinsický“ a „extrinsický“ lze nahradit českým vyjádřením „vnitřní“ a „vnější“. Nakonečný (1992) popisuje, že vnější motivy se nepochybně projevují u pracovníků s nižší

nebo žádnou kvalifikací, u pracovníků ohrožených nezaměstnaností nebo vykonávajících nezajímavou rutinní činnost, u nichž převažuje zejména potřeba peněz a jistoty. Naopak vnitřní motivace je typická spíše pro pracovníky na vyšších pozicích a u těch, kteří si zvnitřňují určité standardy výkonu a jsou schopni sami sebe za dobrou práci odměnit, respektive potrestat. Nejlépe v manažerské praxi funguje kombinace obou druhů motivace – vnitřní i vnější, kdy extrinsické odměny působí společně s účinky intrinsické motivace. Například zajímavá, významná, tvořivá a dobře placená práce vykonávaná v optimálních pracovních podmínkách bude ideální pro většinu pracovníků.

V oblasti pohostinství a cestovního ruchu je diskuze o intrinsických a extrinsických motivech pro pracovní motivaci klíčová. Jak vnější, tak vnitřní motivy hrají v pracovní motivaci v tomto oboru významnou roli. (Liu a Wohlsdorf Arendt 2016, s. 2)

1.1.2 Motivace

S motivy úzce souvisí pojem motivace. Pojetí motivace jsou různá u různých autorů, její charakteristika se může lišit. Motivace může být chápána jako myšlenková konstrukce, dosahování cíle nebo síly konkretizující chování. Nejčastěji se motivace popisuje jako proces. *„Motivace je proces, v němž se utváří vnitřní determinace cíle, síly a trvání chování. To jsou základní parametry motivace chování, jehož průběh a způsob vyjádřený určitým vzorcem je determinován kognitivními procesy.“* (Nakonečný 2014, s. 20)

Podle Nakonečného (2014, s. 15-17) je motivace intrapsychicky probíhající proces, který vychází z lidské potřeby neboli nedostatku a vyúsťuje v dosažení žádoucího vnitřního stavu. Jedná se o vznik a uspokojování potřeb, které vyjadřují nedostatky v životě lidí. Základní potřebou může být například potřeba najíst se. Z této potřeby vychází motiv obstarat si potravu a následuje uspokojení potřeby a dosažení cíle – nasycení. Konečným cílem lidského jednání je dosažení uspokojení. Podstatu motivace vyjadřují pojmy jako přání, snaha, úsilí, chtění, touha a podobně.

Slovo motivace má původ v latinském „movere“, což znamená hýbati, pohybovati a je označením pro veškeré podněty vedoucí k určitému jednání. Motivaci lidské činnosti lze chápat jako jednu z několika základních substruktur lidské osobnosti. Jedná se o velmi složitý a komplikovaný aspekt osobnosti, zároveň ho lze považovat také za jeden z nejzajímavějších. Podle Provazníka a Komárkové (2004, s. 23) lze motivaci charakterizovat jako vnitřní hybné síly působící v psychice člověka, které v něm vzbuzují určitou aktivitu. Působení těchto sil se pak navenek projevuje v motivované činnosti, konkrétně v podobě určitého jednání či chování.

Motivace lidského chování pramení z různých skutečnosti, které se označují jako zdroje motivace. Tyto skutečnosti vysvětlují, proč jedinec něco odmítá nebo ho něco přitahuje. Zdroji motivace jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Potřeba jako zdroj motivace vychází z nedostatku něčeho pro daného jedince významného. Odstraněním tohoto nedostatku dochází k uspokojení potřeby prostřednictvím motivované činnosti. Návyk lze definovat jako naučený vzorec chování, opakovanou a fixovanou činnost, což může být také zdrojem motivace k určitým činnostem. Mezi další zdroje motivace patří zájmy, jakožto něco, co jedinec prohlašuje za zajímavé, čemu dává přednost v případě volby, na co ubírá svou pozornost a co se mu líbí. (Provazník a Komárková 2004, s. 27–34)

Některé lidské činnosti pramení také z hodnotové orientace člověka. Hodnotou je pro každého člověka to, co je pro něj nějakým způsobem významné. Hodnotou může být zdraví, rodina, práce, láska, přátelství, vzdělání, svoboda, úspěch apod., ale i cokoliv jiného, co je pro jedince důležité. Člověk je více motivován k těm činnostem, které vedou ke skutečnostem důležitým podle jeho hodnotové orientace neboli ke skutečnostem, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu. Ideál jako zdroj motivace je něco žádoucího, pozitivního, představující ideální cíl snažení, o který jedinec usiluje. Tyto zdroje motivace jsou tedy základními determinanty lidské činnosti a podmínkami skutečnosti, že člověk se o něco snaží, po něčem touží, něco odmítá či k něčemu směřuje. (Provazník a Komárková 2004, s. 27–34)

Motivace lidského jednání je velmi komplikovaná součást lidské osobnosti. Ani jedinec sám není schopen si uvědomovat svou vlastní motivaci v celé své složitosti a komplexnosti. Jelikož je motivace lidského chování pouze vnitřní silou, je možné ji hodnotit a měřit pouze zprostředkovaně. Ovšem některé rysy člověka související s motivací jsou zřetelné. Stejně tak si jedinec sám dokáže uvědomit alespoň zčásti, co je pro něj motivující a co naopak ne, případně si dokáže představit, co by pro něj bylo motivující a co ne. (Provazník a Komárková 2004)

Nutno dodat, že stejný motiv nemusí vést vždy ke stejnému jednání. Na každého člověka působí jiné okolnosti a každý má jinou osobnost, což může vést k rozdílnému jednání při stejném motivu. To platí jak u různých osob, tak i u jednoho člověka v jiném čase. Stejně to platí i naopak, totiž že stejné chování dvou různých lidí nemusí být podmíněno stejnými motivy, každý z nich mohl být ke stejnému jednání veden jinou motivací. (Provazník a Komárková 2004)

1.1.4 Stimulace a stimul

Důležité je rozlišit pojmy jako motiv a motivace, stimul a stimulace. Jedná se o velmi podobné pojmy, které mohou být zaměňovány, ovšem jejich význam se liší. Stimulací se myslí vnější působení na psychiku člověka. Zejména jde o působení jiného člověka, které vede ke změně motivace jedince prostřednictvím psychických procesů. Jedná se o proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti druhého člověka. Stimulací může být chování jiných lidí, ale i přírodní klimatické podmínky či autostimulace – působení sám na sebe. Podstatné však je, že se jedná o vědomé a záměrné působení s cílem ovlivnit chování člověka. (Provazník a Komárková 2004, s. 25, 26)

Stimul je pak charakterizován jako jakýkoliv podnět vyvolávající změny v chování člověka. Takovýto stimul může být vnitřního charakteru signalizující nějakou změnu v mysli nebo těle člověka, například bolest, únava apod. Tyto stimuly se nazývají impulsy. Z vnějšku přicházející podnět se nazývá incentiva, může to být například pochvala, nabídka pracovního postupu atd. Impulsem či incentivem může být v podstatě cokoliv, každý impuls či incentiva se však nemusí stát stimulem – podnětem k činnosti. Zda se podnět stane stimulem, záleží i na dalších okolnostech, jako například zda daný stimul koresponduje s motivační zaměřeností jedince. (Provazník a Komárková 2004, s. 25, 26)

1.1.3 Motivační profil pracovníka

Společně s utvářením celé osobnosti člověka se vyvíjí i jeho motivační profil. Jedná se o souhrn dominantních motivačních tendencí daného jedince neboli o skladbu, vyhraněnost a intenzitu vnitřních hnacích sil člověka. Podle autorů má poznání motivačního profilu jedince nedocenitelný význam, protože umožňuje hlouběji porozumět jednotlivým projevům jedince a jeho chování a na základě toho úspěšně a efektivně ovlivňovat motivaci daného člověka žádoucím směrem neboli ho stimulovat. Motivačnímu profilu je vhodné věnovat pozornost při výběru, přijímání, vedení, hodnocení i odměňovaní a ve všech dalších souvislostech řízení profesní kariéry. (Provazník a Komárková 2004, s. 46-50) V manažerské praxi je tedy pro vedoucího pracovníka výhodné, když zná motivační profily svých zaměstnanců a na základě toho na ně může vhodně působit a stimulovat je k nejefektivnějšímu výkonu.

Motivační profil se vyznačuje několika dimenzemi, které mohou pomoci poznávat motivační profily jedinců. Každý člověk zaujímá na pomyslné úsečce mezi dvěma dimenzemi určitou pozici, která je charakteristická pro jeho motivační profil. V souvislosti s intenzitou výkonové motivace se uvádí dvě dimenze motivačního profilu, a to **orientace na dosažení**

úspěchu a orientace na vyhnutí se neúspěchu. Další dimenzí je **orientace na úspěch versus orientace na vlastní činnost**. Orientace na úspěch je dimenze, kdy úspěch sám o sobě je žádoucím cílem jednání a projevuje se například jako společenské uznání, sláva či peníze. Na protějším pólu k tomu stojí orientace na pracovní činnost jako takovou a její obsah, v takovém případě je pro jedince důležitá radost a uspokojení z konkrétní činnosti. (Provazník a Komárková 2004, s. 48)

Dalšími dimenzemi motivačního profilu jsou:

- **Situační vs. perspektivní orientace.** Jedinci zaměření na aktuální stav, činnost, prožitek atd. stojí na jedné straně škály, oproti čemuž stojí jedinci zaměřující se na budoucnost. Čím více je jedinec orientován perspektivně (na budoucnost), tím méně prožívá a reflektuje současnou realitu a naopak, čím více situačně je orientován, tím méně se zaměřuje na budoucí cíle.
- **Individuální orientace vs. skupinová orientace**. Individuálně orientovaný jedinec je nezávislý na sociálních kontaktech (rodina, přátelé, blízcí lidé, spolupracovníci). V extrémním případě se může jednat a o chování egocentrické a individualistické. Opakem je člověk vázaný na sociální skupinu, ve které se pohybuje, ztotožní se s názory, postoji, cíli a sociálními normami v dané skupině. V krajním případě jedinec potlačí svou osobnost a zcela se podřídí dané skupině.
- **Osobní orientace vs. neosobní orientace (prosociální).** Zde se jedná o činnost orientovanou na vlastní zájem, užitek a prospěch (v případě osobní orientace) a naproti tomu o činnost zaměřenou více na pomoc, službu, či dokonce obětování se druhým osobám, případně vyššímu zájmu (prosociální orientace).
- **Činorodost vs. pasivita**. Tato dimenze motivačního profilu je velmi důležitá, jelikož přímo souvisí s pracovní činností člověka, jeho ochotou a pracovním nasazením. Krajní případ na jedné straně škály představuje člověka velmi činorodého, na druhé straně je to člověk pasivní, neaktivní. Tato motivační dimenze je ovlivněna temperamentem, charakterem i volními vlastnostmi daného jedince.
- **Orientace na ekonomický prospěch vs. orientace na morální uspokojení.** U jedinců orientovaných na ekonomický prospěch jsou typicky na nejvyšších stupních hodnotového žebříčku ekonomické, materiální a hmotné hodnoty, například peníze. Naopak u jedinců orientovaných spíše morálně patří k nejdůležitějším hodnotám etické, morální a ideové hodnoty.

- **Orientace směrem k podniku vs. orientace směrem od podniku**. Tato dimenze představuje relativně stálý vztah pracovníka ke svému zaměstnavateli. Pracovníci orientovaní směrem k podniku se s ním identifikují ve všech směrech. Ti zaměření směrem od podniku si spíše udržují odstup od podnikového dění a udržují si nezávislost. Ti pak mají silnější vazby na jiné sociální prostředí nebo jinou aktivitu. (Provazník a Komárková 2004)

1.2 Obecné teorie motivace

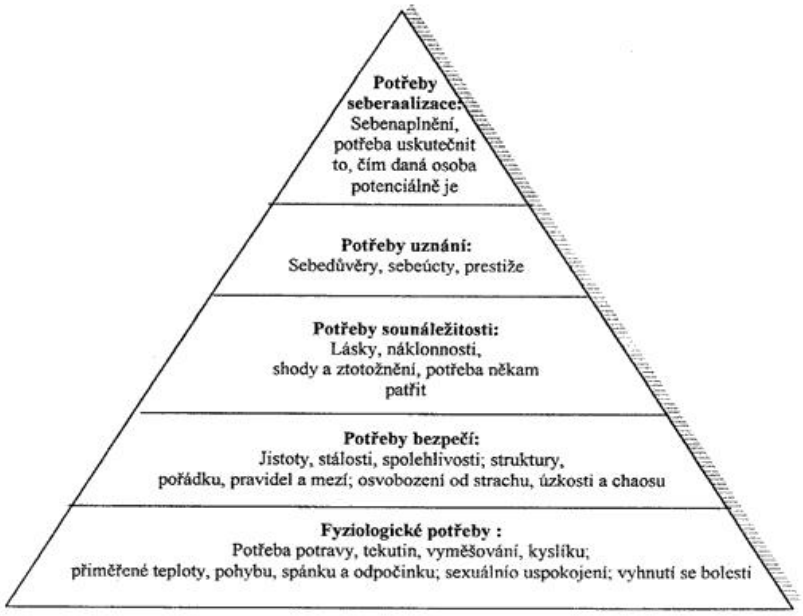
Motivace lidského chování patří k zajímavým a významným tématům psychologie. Obecné teorie motivace pomáhají k pochopení problematiky pracovní motivace, což je důležité k tomu, aby byli manažeři schopni efektivně motivovat jednání svých pracovníků. Psychologové se již od přelomu 19. a 20. století snaží prostřednictvím těchto teorií objasnit mechanismy a principy motivace lidského chování. (Provazník a Komárková 2004)

Rozdělení motivačních přístupů podle Nakonečného (2004) je popsána v následujícím odstavci:

- **Psychoanalýza** – propagátorem tohoto pojetí motivace je významný psychiatr S. Freud (1856-1939). Motivace lidského chování je zde podmiňována nevědomými procesy a je chápána jako záležitost pudová.
- **Behaviorismus** se opírá o experimentální laboratorní výzkumy chování zvířat a motivace je v tomto přístupu chápána jako energetizace chování („drive“).
- **Humanistický přístup** chápe člověka jako bytost aktivní a odklání se od empirie. Nejznámějšími představiteli tohoto proudu jsou psychologové C. R. Rogers a A. Maslow, který představil teorii hierarchie potřeb a pojmy seberealizace a sebeaktualizace.

Teorie potřeb A. Maslowa patří v současnosti mezi nejznámější motivační teorie. Výsledné hierarchii potřeb tak, jak ji známe dnes, předcházely složité úvahy a výzkumy. Maslow považuje teorii potřeb a jejich uspokojení za nejdůležitější princip zdravého lidského vývoje. Hlavním principem lidské motivace je podle něj uspořádání potřeb do hierarchie podle priorit od nejnižší po nejvyšší. Uspokojení potřeby na nejnižší úrovni (fyziologické potřeby) umožňuje vystoupit další nejbližší potřebě v pořadí priorit, její uspokojení vede k vystoupení další potřeby a tak dále. (Nakonečný 2014, s. 332–340)

Pyramida potřeb je znázorněna takto:



Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Motivace | Studium MBA [online] [vid. 2018-04-06]. Dostupné z: http://www.studiummba.cz/slovnik-pojmu/motivace/

Tuto teorii lze chápat jako obecný a univerzálně platný model, jehož konkrétní naplňování je závislé na specifických vrozených podmínkách daného jedince i na sociálních, materiálních a kulturních podmínkách, ve kterých se jedinec pohybuje. (Bedrnová et al. 2012)

Další autoři rozdělují motivační teorie jiným způsobem, následné dělení je podle Provazníka a Komárkové (2004) a Bedrnové et al. (2012):

- **Homeostatický model motivace** – model vysvětlující motivaci z hlediska biologického. Motivem k jednání je neuspokojená potřeba nebo vychýlení z rovnováhy, které je uspokojeno konkrétně zaměřeným jednáním s cílem odstranit tento tlak. Například pocit žízně vede k motivaci napít se a tím obnovit rovnováhu.
- **Hédonistický model motivace** – model opírající se o hédonismus neboli filozofický směr zdůrazňující emoce v životě člověka. Emoce v tomto ohledu dynamizují i zaměřují lidskou činnost, člověk má tendenci vyhledávat příjemné situace (je motivován k příjemným činnostem) a vyhýbat se nepříjemnostem.
- **Aktivační model motivace** – základní motivační činitel přichází z vnějšího prostředí – podnět či pobídka. Tento vnější podnět aktivuje i zaměřuje lidské chování. Pobídky jsou

rozlišovány na prvotní (mají vrozený motivační účinek) a druhotné (motivační účinek získají na základě předchozího chování jedince).

- **Kognitivní modely motivace** – model vychází z předpokladu, že poznávací (neboli kognitivní) procesy mají motivační účinky a že souvisí s jednáním člověka. Příkladem může být teorie kognitivní disonance psychologa L. Festingera (1957), která říká, že člověk v průběhu svého života vnímá, poznává a hodnotí různé aspekty života, u kterých může dojít k vzájemnému rozporu. Tento rozpor se nazývá kognitivní disonance a člověk má tendenci ho překonat (motivovaným jednáním) a dostat se zpět do rovnováhy (konsonance).
- **Humanistické koncepty motivace** – reprezentanty humanisticky orientovaných motivačních přístupů jsou například G. W. Allport nebo A. H. Maslow, jehož pyramida potřeb je již obecně známým modelem motivace lidského chování (viz výše).

1.3 Pracovní motivace a její teorie

Veškerá činnost člověka je činností motivovanou, stejně tak je to mu i u pracovní činnosti. Důvodů, proč vlastně lidé pracují a z čeho pramení motivace k práci je několik. Patří mezi ně například potřeba vydělat si peníze, potřeba rozvíjet svou osobnost, učit se či uplatnit se. Lidé pracují také zkrátka proto, že je to ve společnosti, ve které žijí, obvyklé a samozřejmé. (Provazník a Komárková 2004)

Důvody, proč lidé pracují, uvedl již v roce 1965 B. M. Bass. Jsou jimi očekávání společnosti, že normální člověk pracuje, dále práce zajišťuje extrinsické odměny (nutné finance k životu) a přináší radost a uspokojení. (Bass in Nakonečný 1992, s. 125–126)

Nakonečný (1992) popisuje jako nejvýznamnější motivy práce tyto:

- vykonávaná činnost (demonstruje úroveň osobních kompetencí a společenskou prestiž)
- výdělek (zajišťuje existenční jistotu i společenský status)
- styl vedení (vytváří pracovní atmosféru a klima na pracovišti)
- sociální motivy (komunikace a vztahy a pracovišti)

Pracovní motivaci popisují Provazník a Komárková (2004, s. 51) takto: *„Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“*

Bedrnová et al. (2012, s. 244) rozumí pracovní motivací *„ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů.“* Pracovní motivace je psychologický proces vztahující se k výkonu práce, k úsilí jedince a k směru, intenzitě i trvání pracovních motivů. Jelikož je pracovní motivace subjektivním faktorem ovlivňujícím jednání každého pracovníka a tím zprostředkovaně i prosperitu celé organizace, je nutné věnovat jí v manažerské praxi zvýšenou pozornost.

Od počátku 20. století se začaly v psychologii objevovat teorie motivace lidského chování a následně pak teorie zaměřené na motivaci pracovního jednání. Nejvýznamnější teorie pracovního jednání jsou popsány v následujících podkapitolách.

1.3.1 Herzbergrova dvoufaktorová teorie pracovní motivace

Společně s motivační teorií A. Maslowa patří dvoufaktorová teorie motivace Fredericka Herzbergra k nejčastěji citovaným motivačním teoriím. Tato teorie má neobvyklý přístup ke zkoumání pracovní motivace, ovšem její význam je veliký. Tato teorie ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Pokud neexistuje dlouhodobá pracovní nespokojenost u daného jedince, nastanou u něj dobré podmínky pro pozitivní pracovní motivaci. Na druhou stranu pracovní spokojenost pracovníka neznamená automaticky, že pracovník je motivovaný. (Provazník a Komárková 2004, s. 65–68)

Tato teorie se nazývá také motivačně-hygienická teorie, jelikož je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb – živočišnou potřebu vyhnout se bolesti a lidskou potřebu psychického růstu. Herzbergerův výzkum došel k závěru, že na pracovní spokojenost, respektive motivaci, působí dvě skupiny faktorů: hygienické faktory (neboli vnější faktory, dissatisfiers) a motivátory (vnitřní faktory, satisfiers). (Bedrnová et al. 2012, s. 246–247)

Tyto dva základní faktory jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace. Hygienické faktory vyvolávají pracovní nespokojenost. Pokud jsou tyto faktory nenaplněné, pak vyvolávají nespokojenost a působí negativně na pracovní motivaci. Pokud jsou naopak naplněné, nevyvolávají spokojenost, ale jsou brány jako samozřejmost. Příklady těchto faktorů jsou například pracovní podmínky, mzda, jistota zaměstnání nebo mezilidské vztahy na pracovišti. Například pokud zaměstnanec nedostane za svou práci mzdu, tak se u něj projeví nespokojenost. Pokud mu je mzda vyplacena, je to pro něj standard, ne přímý motiv k práci. (ManagementMania 2016)

U motivačních faktorů se jedná o opačný průběh. Pokud tyto faktory nejsou naplněny, neznamená to nespokojenost. Pokud však naplněny jsou, pracovník je motivován k práci a zároveň je i pracovně spokojen. Jedná se o nezbytnou podmínku pro pozitivní pracovní motivaci. Příklady motivačního faktoru mohou být úspěch, osobní růst, uznání, odpovědnost, pochvala. Pokud například zaměstnanec pochvalu nedostane, nijak to nesnižuje jeho spokojenost. Pokud je zaměstnanec pochválen, zvýší se tím jak jeho spokojenost, tak i motivace. (ManagementMania 2016)

Pracovní spokojenost v souvislosti se zmíněnými faktory lze shrnout takto:

Dimenze hygienických faktorů: pracovní nespokojenost – pracovní ne-nespokojenost.

Dimenze motivátorů: pracovní ne-nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace. (Provazník a Komárková 2004 s. 65–68)

1.3.2 Teorie kompetence

Za autora teorie kompetence z roku 1959 je považován R. W. White. Výraz „kompetence" je v této teorii chápán ve významu „způsobilost" či „schopnost". Pracovníci mají potřebu prokázat své schopnosti, dovednosti, svou profesionální způsobilost, snaží se získat uznání a respekt druhých lidí, například nadřízených nebo spolupracovníků. Své výkony pracovníci porovnávají s výkony ostatních pracovníků, což slouží jako východisko pro určení míry kompetence a získání respektu druhých lidí. V praxi vypadá tato teorie tak, že manažer ukládá pracovníkům přiměřeně náročné úkoly, které jsou na úrovni mírně převyšující úroveň schopností, které pracovník již prokázal. Tím se zvyšuje pravděpodobnost navození pozitivní pracovní motivace. Pracovník chce prokázat své kompetence dosažením daného úkolu a získáním respektu a úcty. (Provazník a Komárková 2004, s. 68-69)

1.3.3 Teorie expektance

Teorie expektance, neboli Vroomova teorie (jejím autorem je významný psycholog pracovní motivace V. H. Vroom, 1964) se řadí mezi kognitivní motivační teorie. Tento druh teorie je založen na lidském myšlení, uvažování, hodnocení, učení a rozhodování v závislosti na určitých skutečnostech. Vroomova teorie předkládá dva základní pojmy, a to „expektance" a „valence". Valence je vyjádřením subjektivní hodnoty výsledku jednání, jedná se o míru uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede. Expektance (očekávání) v této teorii představuje pravděpodobnost dosažení cíle. Motivace narůstá s růstem valence a očekávání. (Provazník a Komárková 2004, s. 69–70)

1.3.4 Teorie spravedlnosti

Stejně jako teorie předchozí, i tato je jednou z kognitivních teorií motivace. Teorie spravedlnosti je založena na sociálním srovnávání. Pracovník srovnává svůj vklad do práce s vklady svých spolupracovníků, stejně tak jako efekty, které mu práce přináší srovnává s efekty, které přináší jeho spolupracovníkům. Vklad v tomto smyslu může být například intenzita pracovního vypětí, náročnost práce, zodpovědnost atd. Efekty se myslí například finanční odměna za práci, pracovní prostředí, kariérní postup, uznání atd. Pokud pracovník získá dojem, že tyto vklady a efekty nejsou v rovnováze, má tendenci tuto nerovnováhu – nespravedlnost odstranit. (Provazník a Komárková 2004, s. 70–71)

Tato rovnováha může být znázorněna rovnicí dávám/dostávám = dávají/dostávají. V teorii spravedlnosti se uplatňuje princip kognitivní disonance. To znamená, že případný kognitivní rozpor vyvolává v člověku potřebu ho odstranit. (Bedrnová et al. 2012)

V některých výzkumech se ukazuje, že absolutní výše odměny za práci není vždy tak důležitá, jako její relativní výše, tedy porovnání vkladů a efektů z dané práce s vklady a efekty spolupracovníků vykonávajících obdobnou činnost či pracovníků stejných profesí v jiných společnostech. (Provazník a Komárková 2004, s. 70–71)

1.3.5 McGregorova teorie X a Y

Tato teorie vychází z humanistického pojetí psychologie a je postavena na dvou rozdílných přístupech k zaměstnancům. První přístup představuje pohled na zaměstnance typu X. Tento přístup považuje zaměstnance za líné a nesamostatné osoby, které potřebují pevné vedení a kontrolu, jsou schopny dobře pracovat pouze pod pohrůžkou trestu a motivuje je pouze finanční odměna. Druhý přístup chápe zaměstnance jako samostatné pracovníky se smyslem pro odpovědnost, pro něž je práce přirozenou součástí života a vlastní činnost je motivuje více než finanční odměna. Manažer má tendenci přistupovat k pracovníkovi a jednat s ním podle toho, jaká představa o člověku v něm převažuje. (Provazník a Komárková 2004, s. 71)

S postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti je na pracovníky čím dál častěji nahlíženo jako na pracovníky typu Y, což vyžaduje měnit přístupy manažerů i motivační a stimulační prostředky. Stále větší význam pak nabývá například řízení integrováním (spojováním cílů pracovníků s cíli podniků) nebo sebekontrola a odpovědnost pracovníků za jejich výsledky. (Bedrnová et al. 2012, s. 250)

1.3.6 Teorie „cukru a biče“

Behavioristická teorie, kterou se zabýval psycholog byl B.F.Skinner, je založena na odměnách a trestech. K dosahování žádoucího pracovního jednání je pracovník motivován pomocí odměny (mzdy, benefitů, pochvaly atp.). Naproti tomu nežádoucí pracovní výkon je hodnocen negativně a je za něj uložen trest. (Provazník a Komárková 2004, s. 72)

V současnosti se může zdát diskutabilní, zda je metoda „cukru a biče“ vhodná jako motivační metoda k práci. Jak bylo zmíněno u McGregorovy teorie pracovní motivace, s rozvojem lidské společnosti v oblasti kulturní, ekonomické, sociální a dalších je stále více přirozené nahlížet na pracovníky jako na lidské bytosti, které jsou schopné vlastní sebereflexe a odpovědnosti, než jako na „stroje“, které potřebují vnější podněty, odměny a tresty.

1.3.7. McClellandova teorie pracovní motivace

McClellandova teorie neboli teorie úspěchu, moci a motivace řídit je založena na korelaci mezi potřebou úspěchu a obtížností úkolů, které pracovníci vyhledávají. Zatímco pracovníci s nízkou potřebou úspěchu a moci si vybírají spíše jednoduché úkoly, lidé s vysokou potřebou úspěchu a moci vyžadují spíše obtížné úkoly. První zmíněná skupina pracovníků se snaží vyhnout neúspěchu a minimalizovat risk, takže raději splní jednoduchý úkol, i když tím nedosáhne vysokého výkonu ani moci. (Bedrnová et al. 2012, s. 249)

Druhá skupina pracovníků naopak vyhledává obtížné a specifické úkoly, které jsou zodpovědné, přiměřeně rizikové, vyžadují invenci a řešení problémů. Splněním takto obtížného úkolu si pracovník potvrzuje vlastní moc a dovednosti a dosahuje vyššího úspěchu. Tito pracovníci vykazují vysokou míru nezávislosti, také usilují o vyšší společenské postavení, majetek a přínos společnosti. (Bedrnová et al. 2012, s. 249)

Při výběru motivační metody musí být samozřejmě musí brán v potaz charakter práce, pracovní podmínky, osobnost jednotlivých pracovníků a v neposlední řadě osobnost samotného manažera a další aspekty, které pracovní činnost ovlivňují. Nelze jednoznačně určit, která teorie pracovní motivace je nejlepší, která je správná nebo špatná. Na tuto otázku musí odpovědět sám manažer, který se chystá motivovat své spolupracovníky, s ohledem na další okolnosti. Možností je také kombinovat různé výše uvedené teorie nebo využívat jejich přístupy jen částečně. Pro každou práci a pro každého pracovníka a manažera je vhodný jiný motivační přístup.

2 Specifika generací X a Y ve vztahu k pracovní motivaci

Zaměstnavatelé se zaměřují na jednotlivé generace pracovníků, aby svým přístupem k nim využili co nejlépe jejich schopnosti. Jednotlivým generacím jsou přiřazovány typické charakteristiky i specifické názvy, které je odlišují od generací jiných. Následující kapitola popisuje, co znamená pojem generace a které jsou současné žijící generace, detailně se zaměřuje na generaci X v podkapitole 2.1 a na generaci Y v podkapitole 2.2. Kapitola 2.3 porovnává typické znaky obou těchto generací. Charakteristiky těchto generací jsou popsány ve vztahu k pracovní motivaci.

Pojem **generace**, neboli pokolení, je dle slovníku charakterizován jako *„časový úsek trvající asi 30 let, mezi po sobě následujícími lidskými pokoleními“* (Kolektiv autorů 2011, s. 182), nebo jako *„lidé přibližně stejného věku“* (tamtéž). Druhá definice je přesnější a pro potřeby této práce a postačující. Lze ještě doplnit, že se jedná se o velkou skupinu lidí, kteří jsou spjati s dobou, ve které žijí, jsou přibližně stejně staří a mají podobný styl života, způsob myšlení, názory a zájmy. (Klimeš 2010, s. 192) Generací se rozumí určitá skupina lidí, kteří se narodili ve stejném období a jsou spojeni podobnými sociálními, politickými a společenskými událostmi a jinými významnými faktory. (Kubátová a Kukelková 2013)

Mluví se o různých generacích, například o ztracené generaci, Baby boomers, mileniálech, generaci „Z“ či generaci Alfa. Každá z těchto generací se vyznačuje jiným životním stylem, jinými prioritami, hodnotami a samozřejmě i jiným přístupem k práci. Tyto charakteristiky vycházejí z období, ve kterém byli zástupci jednotlivých generací narozeni a z toho, jak daná doba ovlivňovala jejich dětství a vývoj. Přirozeně člověk, který zažil druhou světovou válku a velkou hospodářskou krizi bude přistupovat k práci zřejmě jinak, než člověk narozený v období míru a vzkvétající demokracie.

V současné době lze určit sedm žijících generací.

- Ztracená generace (Lost generation), narozeni 1883 – 1900.
- Velká generace (Greatest Generation), narozeni 1901 – 1924.
- Tichá generace (Silent Generation, Pre-Boomers), narozeni 1925 – 1945.
- Generace Baby Boomers, narozeni 1946 – 1964.
- Generace X, narozeni 1965 – 1981.
- Generace Y, narozeni 1982 – 1995.
- Generace Z, narozeni 1996 – 2010.

- Generace Alfa (Always-On Generation), narozeni 2011 – 2025. (Horváthová et al. 2016, s. 133-134)

Tři z těchto generací jsou v současnosti nejvíce ekonomicky aktivní – generace Baby Boomers, generace X a generace Y. Zástupci nejstarší z těchto generací často zastávají ve firmách vysoké manažerské posty, ovšem jejich metody řízení bývají zastaralé. To může vést ke konfliktům při spolupráci s mladšími generacemi. (Kubátová a Kukelková 2013)

Okolní svět a jeho rozvoj ovlivňuje životy lidí a s nimi i jejich přístup k práci. *„Každá z těchto generací si s sebou nese své specifické vlastnosti, hodnoty, společenské normy, způsoby chování a aspirace, které formovaly politické a sociální události a kultura dané doby v daném regionu.“* (Ledvinková 2010). Při oslovování potenciálních zaměstnanců a komunikace s nimi je tedy nutné brát v potaz různé kulturní, politické, sociální i další aspekty dané generace, aby byla spolupráce s nimi co nejefektivnější

Aby zaměstnavatelé získali a dlouhodobě si udrželi pracovníky, musí znát jejich očekávání, požadavky a motivaci. V České republice pracovalo v roce 2015 přibližně 2,16 milionu obyvatel ve věku 35-50 let (generace X) a 1,37 milionů pracovníků zastupujících generaci Y (20-35 let). Zástupci generace X a Y tedy dohromady tvořili více než polovinu pracovní síly z celkového počtu více než 5 milionů zaměstnaných. (Český statistický úřad 2016)

Je evidentní, že tyto dvě generace mají v současnosti nepřehlédnutelné místo na pracovním trhu. Zástupci obou těchto generací jsou v současnosti nejčastějšími pracovníky a zaměstnanci, a ještě dlouho budou na pracovním trhu působit, proto je důležité zaměřit se právě na ně.

2.1 Charakteristika generace X

Pod pojmem „generace X“ chápeme generaci jedinců narozených přibližně v období mezi lety 1965 až 1981. (Kubátová a Kukelková 2013, s. 41). Přesné časové vymezení se u různých autorů lehce liší, ale průměrně se shodují, že zástupci generace X se narodili přibližně mezi polovinou 60. let a polovinou 80. let 20. století.

Podle studie „Lost Generation“ z roku 2008 zástupci této generace zažili během svého dospívání různé negativní společenské jevy, jako například Studenou válku, velké politické i hospodářské změny, počátek masivního rozvoje informačních technologií, zvyšování rozvodovosti a další. Jako následek těchto událostí vyplývají z výzkumu charakteristiky této generace, kterými jsou zejména potřeba dosáhnout úspěchu a finančního zabezpečení, častý

stres, snaha o využívání moderních technologií včetně sociálních sítí a celkově realistický až pesimistický pohled na svět. (Horváthová et al. 2016, s. 132–163)

V Československu tato generace, vyrůstající v 60., 70., a 80. letech minulého století, měla jiné podmínky a lze předpokládat, že její vývoj mohl být odlišný než v tehdejším západním světě. Československo bylo v té době poznamenáno významnými událostmi, jako pražské jaro roku 1968, vpád normalizačních vojsk a následná masivní vlna emigrace. (Kubátová a Kukelková 2013) Generace X vyrůstající v éře komunistického režimu neměla příliš možností k osobnímu rozvoji a kariéře. Po roce 1989 tak chtěli zástupci této generace využít co nejvíce možností, které jim nová doba nabízela, zejména podnikání a cestování. Na trh práce se pak dostali po Sametové revoluci, což pro ně představovalo nevídanou volnost a příležitost pro rozvoj. (Brončeková 2010)

Všechny tyto okolnosti mohly mít vliv na další vývoj zástupců této generace. Z těchto okolností lze vyvodit charakteristiky typické pro generaci X, které jsou popsány v následujícím textu. Budou zde popsány nejprve důležité životní hodnoty pro tuto generaci, následně pak jejich typické vlastnosti jako pracovitost a loajalita a jejich očekávaní od zaměstnavatele.

Některé zdroje uvádějí, že velmi důležitou životní hodnotou je pro generaci X práce. Lidé ve věku této generace všeobecně hodně pracují a nekladou tak velký důraz na volný čas, jako například mladší generace. Průzkum „Census Bureau's 2013 Housing Vacancies and Homeownership Survey" ukazuje, že tito lidé tráví prací nadprůměrné množství času a volnočasovými aktivitami podprůměrné množství. Konkrétně lze uvést následující příklady: muži ve věku 35 – 44 let pracují podle výše uvedeného průzkumu z roku 2013 průměrně 5,43 hodin denně (včetně víkendů), zatímco průměrný muž tráví pracovními aktivitami 3,88 hodin denně. Ženy stejného věku podle stejného průzkumu tráví v práci o 37 % více času než průměrná žena a dvakrát více času věnují péči o domácnost a děti. Tyto ženy tráví aktivitami volného času o 21 % méně času, než je průměr, muži o 22 % méně. (The New Strategist Editors 2015, s.277)

Toto zjištění však nemusí být příliš překvapivé vzhledem k tomu, že generace X je momentálně ve věku, kdy musí současně zvládat jak pracovní povinnosti, tak i rodinné záležitosti (starost o děti a domácnost). Až jejich děti dosáhnou dospělosti, bude mít i tato generace více volného času. (The New Strategist Editors 2015, s. 278)

Jinde se objevuje tvrzení, že na prvním místě v žebříčku hodnot je člověk sám („já"), následuje rodinný a osobní život, který doplňuje práce. (Ledvinková, 2010). Podle amerických

autorů (Ball a Gotsill 2010, s. 26) jsou právě zástupci generace X těmi, kteří začali prosazovat tvz. „work-life balance“, neboli rovnováhu osobního a pracovního života. Pod tímto pojmem si lze představit například to, že pracovník nezůstane v práci přesčas, pokud má již jiné plány, nebo pracuje z domova v případě, že jeho dítě je nemocné. Takový pracovník žije kontrolovaný život naplněný jak prací, tak také osobními a rodinnými záležitostmi, koníčky a odpočinkem.

Potřeba mít v rovnováze osobní a pracovní život vyvstala nejspíše z vědomí, že rodiče této generace pracovali hodně a často a neměli dostatek času věnovat se rodině. Generace X nechce jít ve stejných stopách a snaží se své síly rozložit do více oblastí. Navíc, pracovníci užívající si svůj život i jinak než prací, jsou poté v práci více zainteresovaní a produktivnější. (Ball a Gotsill 2010)

O tom, zda je pro tuto generaci práce na prvním místě v žebříčku hodnot, nebo zda jsou zastánci životního stylu, ve kterém je práce pouze jednou z mnoha důležitých činností, panují mezi různými autory různé názory. V tomto ohledu také záleží, zda se soustředíme na generaci X v Čechách nebo ve světě všeobecně. V zahraničí totiž měli zástupci této generace o několik let dříve prostor pro nové možnosti, cestování, podnikání, získávání zkušeností a podobně, což ovlivnilo a formovalo jak jejich životní styl, tak i jejich přístup k práci.

Zástupci generace X jsou aktuálně v nejvíce produktivním věku, co se týče práce. Zároveň se předpokládá, že i v budoucích letech budou tvořit značné procento pracovní síly. Na rozdíl od starších generací (např. tvz. Baby Boomers), kteří budou postupně odcházet do důchodu a mladších generací (Generace Y, Z, Alfa), kteří teprve nastupují nebo budou nastupovat na pracovní trh, zástupci generace X patří v současnosti mezi produktivní skupinu pracovníků a zůstanou v ní ještě několik dalších let. (Simon 2016)

Pracovitost jako hlavní znak této generace se objevuje v několika zdrojích. Zástupci generace X věří, že díky píli dosáhnou tolik očekávaného úspěchu. (Brončeková 2010) Podnikavost, produktivita, ochota riskovat, nezávislost – to jsou typické znaky charakterizující přístup generace X k práci. Preferují mít vlastní prostor pro samostatné řešení úkolů před stanovenými postupy. Chtějí pracovat produktivně a efektivně a zároveň mít z práce radost. (Ledvinková, 2010)

Dalším typickým znakem této generace ve vztahu k zaměstnání je loajalita. Podle průzkumu je průměrná délka práce pro jednoho zaměstnavatele u pracovníků této generace okolo pěti let. Výjimkou není ani dlouhodobé zaměstnání, více než 10 let u jednoho

zaměstnavatele pracovalo v roce 2012 přibližně 36 % zaměstnanců ve věku 35 – 49 let. (The New Strategist Editors 2015)

Nebývají však loajální jedné firmě po celý život, jako to bylo typické pro generaci předchozí, ale jsou loajální spíše své kariéře. Generace X je ochotna měnit zaměstnání a získávat nové zkušenosti, ale nepotřebuje to za každou cenu. Důležitější pro ně je zabezpečit svou rodinu, vybavit své domy, zaplatit dětem univerzitu nebo uspořit si prostředky na důchod. Jsou zvyklí na stabilitu a nevyhledávají změny. (Ball a Gotsill 2010)

Loajalita pro ně neznamená dlouhý neproduktivní čas strávený v práci. I přes veškerou pracovitost patří nadměrně dlouhé hodiny strávené v práci pro generaci X k zastaralým konceptům. Jsou přesvědčeni, že skutečná jistota zaměstnání pochází z jejich dovedností, zkušeností a schopností, proto se neustále zlepšují. Nemají rádi direktivní styl řízení, obvykle chtějí pracovat spíše nezávisle, dávají přednost autonomii a samostatnosti. Také často vykazují v práci obrovské úsilí i ambice, protože usilují o uznání manažerů za dobře vykonanou práci. (Simon 2016)

Generace X očekává od zaměstnavatele, kromě samozřejmé finanční odměny, také příležitost pro osobní rozvoj, nové kontakty, work-life balance, rozšiřování znalostí a dovedností, a v neposlední řadě zodpovědnost jako znak důvěry zaměstnavatele v ně samé. (Ledvinková, 2010). Stále více zástupců generace X očekává od svého zaměstnavatele profesní rozvoj, flexibilní pracovní podmínky a pravidelnou zpětnou vazbu. (Simon 2016)

Horváthová et al. (2016, s. 132–163) shrnují vlastnosti generace X do následujících vět. Generace X klade velký důraz na úspěch v zaměstnání, na udržení si dobrého pracovního místa a vydělání dostatku peněz, které jsou pro představují jistotu. Typické je pro ně dlouhodobé zaměstnání, často i zaměstnání v jedné společnosti po celý život. Také zpravidla za prací příliš necestují, ale spíše zůstávají v místě, kde vyrostli. Jsou velmi pracovití a za dobře odvedenou práci očekávají náležitou odměnu. Co tuto generaci brzdí, je rychlý technologický pokrok. Ve svém dětství se setkali s televizí, videem, možná prvními počítači. V práci však nyní potřebují využívat počítače a další moderní technologie na denní bázi. Musí se tedy přizpůsobovat trendům a stále se učit. Obdobně na tom jsou i s cizími jazyky. Díky své píli a pracovitosti se však v těchto oblastech dokáží dostat na stejnou úroveň jako mladší generace, která je na techniku a na cizí jazyky zvyklá od dětství.

Výše zmíněné charakteristiky jsou obecné pro danou generaci a vyplývají z výzkumů a studií. Je samozřejmé, že někteří jedinci se můžou tomuto popisu naprosto nebo částečně

vymykat. Rozhodně nelze přisuzovat všechny tyto charakteristiky každému zástupci generace X. Jedná se jen o výčet typických znaků dané generace.

2.2 Charakteristika generace Y

Generace Y, neboli mileniálové, je generace jedinců, kteří jsou narozeni v osmdesátých a v první polovině devadesátých let dvacátého století. Horváthová et al. (2016, s. 132) uvádějí rozmezí pro narození této generace mezi lety 1980 a 1995. Jiné autorky, které prováděly výzkum zabývající se touto generací, uvádějí roky 1982 – 1994. (Kubátová a Kukelková 2013, s. 41).

V současné době je jim tedy přibližně mezi 18 a 38 lety. Většina z nich se zapojila do pracovního procesu až v novém tisíciletí – miléniu, od čehož je odvozen název „mileniálové", kterým je tato generace často označována. (Horváthová et al. 2016, s. 132–163)

Mileniálové jsou zatím největší a nejrozmanitější generací a momentálně jsou v prostřední fázi svého života. (Saratovsky et al. 2013) Podmínky, ve kterých tato generace vyrůstala, se značně lišily od podmínek u Generace X. Mileniálové prožili dětství v klidu a míru bez významných tragických událostí. V Československu došlo ke zrodu demokracie, otevření hranic a propojení s okolním světem. (Kubátová a Kukelková 2013) To mělo vliv na chování i pracovní jednání této generace. Nemuseli se potýkat s žádnými existenčními nepříjemnostmi a mohou tak plně využívat všech možností, které jim otevřená společnost nabízí. (Horváthová et al. 2016, s. 132–163)

Ve světě však došlo k několika významným událostem, které mohly vývoj této generace ovlivnit. Mezi nejdůležitější lze zařadit teroristický útok 11. září 2001 nebo některé přírodní katastrofy. Nic z toho však, podle Saratovskeho, nemá významný vliv na chování generace jako celku. (Saratovsky et al. 2013). Podle Kubátové a Kukelkové (2013, s. 42) je však pravděpodobné, že pokud by k události 11. září nedošlo, charakteristika této generace by byla jiná.

Generace Y se všeobecně vyznačuje několika typickými vlastnostmi. Důležitou hodnotou pro tuto generaci je rovnováha osobního a pracovního života. Výše finančního ohodnocení v práci nemusí být tím nejdůležitějším aspektem, podstatnější je možnost osobního rozvoje a dostatek prostoru ke kvalitnímu trávení volného času. (Ledvinková, 2010)

Stejně tak jako výše mzdy, ani práce samotná není pro mileniály nejdůležitější životní hodnotou. Více než předchozí generace si váží svého osobního času, jsou pro ně důležité záliby,

přátelé a zajímavě strávený volný čas. Práce jako taková pro ně pak musí být především zajímavá a užitečná, nejlépe pak umožňující flexibilitu, aby ji mohli efektivně skloubit se svým osobním životem. Osobní život se totiž u této generace dostává na vyšší příčku v žebříčku hodnot, než tomu bylo u generace X. (Horváthová et al. 2016, s. 132–163)

S výše zmíněnou rovnováhou pracovního a osobního života souvisí další z často zmiňovaných znaků generace Y. Těmi jsou chybějící vytrvalost a samostatnost či špatné zvládání vysoké pracovní zátěže. Tito pracovníci nejsou příliš ochotni pracovat přesčas a věnovat se práci více, než je nutné. Ve chvíli, kdy je třeba maximální pracovní nasazení mohou pak mít problémy. Nižší míra samostatnosti souvisí se zpětnou vazbou, kterou mileniálové vyžadují často a pravidelně. Chtějí znát ohodnocení jejich práce, což může vypadat jako neschopnost spolehnout se sám na sebe. S vytrvalostí pak souvisí ochota ke změnám. Mileniálové se změn nebojí a jsou schopni je dělat často, což může v očích starších generací vypadat jako neschopnost vydržet delší dobu u jedné pracovní činnosti a práci dokončovat. (Horváthová et al. 2016, s. 132–163)

Pokud dojde na řešení problémů, prezentování informací, vymýšlení nových řešení a podobně, bývají mileniálové velmi kreativní. Nebojí se nových přístupů a nových řešení. Další typickou vlastností této generace je orientace na řešení problémů, kdy mileniálové chtějí danému problému nejprve porozumět a následně pracovat na jeho vyřešení. Chtějí být součástí rozhodovacího procesu, i přesto, že to pro ně představuje velkou výzvu. V práci rádi navazují kontakty a spolupracují ve skupinách, což by měli organizace rozhodně podpořit. Dále mileniálové očekávají otevřené a transparentní vztahy, okamžité odpovědi a rychlé zpětné vazby k jejich chování. Tato otevřenost je očekávána nejen prostřednictvím on-line komunikace, ale i v rámci diskusí. (Saratovsky et al. 2013)

Právě vyžadování pravidelné a časté zpětné vazby je dalším typický znakem generace Y. Zpětná vazba v kombinaci s mentoringem či jiným nenásilným způsobem vedení od zkušenějšího spolupracovníka bude pro mileniály ideální kombinací při jejich rozvoji. I profesně starší pracovník bude zřejmě spokojen, když dostane za úkol mentorovat mladšího kolegu, jelikož mu může předávat své zkušenosti. Ferri-Reed říká, že zpětnou vazbu chce každý, jen mileniálové ji vyžadují častěji. (Ball a Gotsill 2010, s. 32)

Někdy jsou zástupci této generace popisování jako lidé, kteří byli od dětství neustále chváleni a bylo jim vštěpováno, že dosáhnou všeho, čeho budou chtít (Horváthová et al. 2016,

s. 132–163) a že mohou ovlivnit a změnit svět. (Ledvinková, 2010). Důsledkem může být vysoké až přehnané sebevědomí.

Všeobecně tito jedinci neradi čekají. To může být zapříčiněno i rychlými moderními technologiemi. V důsledku toho může být jejich chování netrpělivé, ale také ambiciózní. Dále jsou zpravidla energetičtí, přátelští, neformální a schopni věnovat se několika věcem současně. Multitasking je přirozenou součástí jejich pracovního života. (Ball a Gotsill 2010)

Oblast, ve které se mileniálové velmi liší od předchozích generací, je oblast moderních informačních technologií. Je to první generace, která se dostala do kontaktu s mobilními telefony či počítači již v dětství. Proto je pro ně využívání těchto technologií naprostou samozřejmostí, nemuseli se s nimi učit pracovat jako generace předchozí. Vysoká digitální gramotnost samozřejmě výrazně ovlivňuje jejich přístup jak k práci, tak k celému životu. Činnosti jako psát blog, mít vlastní web, tweetovat, sdílet fotky či videa na sociálních sítích jsou běžnou součástí jejich života. (Horváthová et al. 2016, s. 132–163)

Také další autoři zmiňují, že mileniálové jsou první generací v lidské historii, která chápe činnosti jako tweetování, textování, využívání webových stránek jako je Facebook, YouTube, Google a Wikipedia ne jako inovace nové digitální éry, ale jako každodenní součást jejich života. Díky tomu očekávají rychlý a bezproblémový přístup k informacím. (Saratovsky et al. 2013) Mileniálům se z tohoto důvodu někdy přezdívá „digital natives“. Považují za naprosto běžné získat přesně ty informace, které potřebují a přesně ve chvíli, kdy je potřebují. (Ball a Gotsill 2010)

Být neustále on-line je určitým způsobem vyjádření pro většinu zástupců generace Y, který může být zástupcům starší generace cizí. Firmy ovšem mohou pozitivní vztah mladých lidí k informačním technologiím využít ve svůj prospěch. (Saratovsky et al. 2013) Nadšení pro komunikační technologie umožňuje učit se kdekoliv a kdykoliv, čehož mohou zaměstnavatelé snadno využít pomocí např. e-learningu a dalších nástrojů. Díky schopnosti neustále se učit a sdílet informace se mileniálové stávají výbornými týmovými hráči. (Ledvinková, 2010)

Část mileniálů v současnosti vstupuje na trh práce, na který přinášejí nové kreativní myšlenky a přístupy. Jejich vztah k práci je jiný a nový, než na který byli zaměstnavatelé zvyklí u starších generací. Mileniálové se chtějí rozvíjet, seberealizovat, učit se a řešit nelehké úkoly neboli výzvy. Zajímavost práce samotné a možnost profesního rozvoje je pro ně při výběru zaměstnání důležitější kritérium než vysoké finanční ohodnocení. (Kubátová a Kukelková

2013) *„Největší motivací je pro ně práce, která je baví a při níž se dále rozvíjejí“* (Kazdová in Horváthová et al. 2016, s. 144)

Podle průzkumu „Generation Y“ společnosti Assessment Systems Internatioal dokáží zástupci této generace velmi tvrdě pracovat. Vybírají si ale takovou práci, která je bude těšit, a která pro ně bude výzvou. Pokud pracují na něčem, co jim připadá smysluplné a přináší jim to radost, tak dokáží pracovat opravdu velmi dobře. (Horváthová et al. 2016, s. 132–163)

Generace Y je také velmi ambiciózní, chce na sobě pracovat a neustále se vzdělávat. Moderní je mezi zástupci této generace koučink či mentoring a jiné individuální přístupy, které umožňují jak osobní, tak kariérní rozvoj. Mileniálové se nebojí například studovat více vysokých škol současně nebo navštěvovat ve svém volném čase různé kurzy, workshopy, stáže a praxe, které jim umožní získat dodatečné znalosti. (Horváthová et al. 2016, s. 132–163)

Podle průzkumu od společnosti Hays (2013a, s.2), který zkoumal představy, hodnoty a postoje zástupců generace Y ve Velké Británii, by byli téměř všichni respondenti ochotni se profesně v rámci svého povolání vzdělávat a očekávají v tomto směru podporu od svého zaměstnavatele.

Obecně lze říci, že zástupci generace Y jsou díky své flexibilitě a touze po nových znalostech a zkušenost více ochotni měnit zaměstnání než jejich starší kolegové. Nedělá jim problém přejít z jedné společnosti do jiné, pokud cítí, že se již dále nerozvíjí. V průzkumu ve Velké Británii vyjádřilo 72 % respondentů očekávání, že změní zaměstnání více než 3x ve své profesní kariéře. Počet 4 – 6 je očekávaný počet zaměstnavatelů během profesního života u 46 % respondentů. Deset procent z nich dokonce očekává pracovat pro více než 10 zaměstnavatelů během své kariéry. (Hays, 2013c, s.2) Pro zaměstnavatele může být neustálá touha po osobním rozvoji v kombinaci s větší ochotou měnit zaměstnání komplikací. Pokud svým zaměstnancům-mileniálům dopřejí vzdělávací kurzy, pak je nechtějí po několika letech ztratit. Řešením může být například povýšení nebo změna pozice v rámci jedné společnosti. (Hays, 2013c, s.2)

Fakt, že mileniálové upřednostňují vlastní osobní rozvoj a učení se před jistotou zaměstnání potvrzuje i Ledvinková (2010): *„Členové generace Y mají tendenci být loajální spíše svému dosavadnímu životnímu stylu než zaměstnání.“*. V organizaci se naučí vše, co potřebují a jakmile se jejich osobní rozvoj zastaví, najdou si novou pracovní příležitost.

Peníze znamenají pro generaci Y prostředek, jakým mohou dostáhnout svých cílů. To souvisí právě se zmíněnými životními hodnotami. Mileniálové chtějí vydělat peníze proto, aby

si za ně mohli pořídit to, co v životě chtějí a potřebují, aby si mohli svůj život užít. Neznamená to však, že pro ně peníze nejsou důležité. Důležité jsou, ovšem ne pro jejich hodnotu jako takovou, nýbrž jako prostředek k získání něčeho dalšího. S tím souvisí i větší ochota peníze si půjčovat (hypotéky, úvěry apod.) a větší ochota častěji měnit zaměstnání, pokud je to výhodné. (Horváthová et al. 2016, s. 132–163)

Mileniálové od svého zaměstnavatele očekávají zejména ochotu vyjít jim vstříc, vytvořit jim flexibilní a atraktivní pracovní podmínky a dát jim možnost dalšího osobního i kariérního rozvoje. (Horváthová et al. 2016, s. 132–163) Očekávají flexibilní a dynamickou práci (například možnost pracovat mimo kancelář nebo mimo obvyklou pracovní dobu). Zároveň také nabízejí přizpůsobení ze své strany. Tato generace je mnohem méně svázána pravidly a konvencemi než generace předchozí. (Kubátová a Kukelková 2013)

Podle průzkumu od společnosti Hays patří mezi nejvýznamnější očekávání této generace od jejich profesní kariéry mít zajímavou práci (60 % respondentů). Za zajímavou práci pak považují práci s mezinárodním aspektem, která přináší možnost učení a sebezdokonalování. Na druhé příčce v očekávání stála jistota práce a až na třetím místě osobní bohatství. Faktory, které hrají největší roli při rozhodování o výběru zaměstnání, jsou zejména tréninky a rozvojové programy, nabízené benefity a flexibilita. (Hays, 2013b, s.2)

Stejná společnost se ve výzkumu zaměřila na několik oblastí – leadership, podnikání, nábor a udržování zaměstnanců a technologie v práci. V oblasti leadershipu zjistila, že až 47 % zaměstnanců očekává takového vedoucího, který je bude umět motivovat a bude je podporovat. Někteří si představují svého šéfa jako někoho, s kým mohou mluvit jak o pracovních, tak o osobních záležitostech a 16 % respondentů očekává mít svého nadřízeného zároveň jako kamaráda. Pouze minimum respondentů považuje za ideálního vedoucího direktivní osobu. (Hays, 2013a, s. 2). Z toho jasně vyplývá, že generace Y nechce jako svého nadřízeného autoritativního člověka, který jen rozděluje práci, ale někoho, kdo je férový, podporuje své zaměstnance a pomáhá jim rozvíjet se kupředu.

Mezi charakteristické pojmy související s touto generací patří flexibilita, efektivita, odhodlání, svoboda, inovace a nové nápady, využívání moderních technologií. Mileniálové jsou pracovníci, kteří chtějí od zaměstnavatele vše a zároveň mu také nabízejí vše. Tato souhra je náročná, ovšem pokud jim zaměstnavatel vyjde vstříc, získá loajální a flexibilní pracovníky, kteří se chtějí vzdělávat a zlepšovat.

Výše uvedené charakteristiky jsou nejtypičtější a nejvíce dominantní charakteristiky generace Y, ovšem jedná se o všeobecný popis, který se samozřejmě nemusí přesně vztahovat ke každému jedinci zastupujícího tuto generaci.

2.3 Odlišnosti a společné znaky generací X a Y

Generace X a generace Y jsou si věkově velmi blízké, mohou se dokonce i částečně prolínat. Z toho důvodu jsou si jejich zástupci v některých ohledech podobní. Zároveň se však v přístupu k práci u nich najdou i některé rozdíly.

Každá generace má své vlastní preference ohledně toho, jakým způsobem chce pracovat a získávat informace. Zaměstnavatel slučující na jednom pracovišti zástupce několika různých generací se musí soustředit na rozdíly v požadavcích jednotlivých generací, porozumět, jak tyto požadavky ovlivňují práci, a v neposlední řadě pomoci samotným zaměstnancům pochopit, jaké výhody přináší odlišnosti jiné generace. (Ball a Gotsill 2010, s. 15, 16)

Obě tyto generace mají několik společných znaků. Vývoj obou z nich je poznamenám vývojem informačních technologií (i když u každé z nich se objevovaly jiné technologie a v jiné míře), obě tyto generace vyžadují rychlou komunikaci a okamžité odpovědi, učení je pro ně důležité i zábavné, jsou týmoví hráči. Společný jmenovatel pro obě tyto generace je „rychlost“. (Ball a Gotsill 2010)

V následující tabulce jsou shrnuty některé základní charakteristiky obou generací, jejich důležité životní hodnoty, postoj k práci a očekávání od zaměstnavatele. Zástupci obou zmíněných generací se vyznačují pracovitostí, efektivitou a produktivním využíváním času. Jejich další charakteristiky jsou však rozdílné. Generace X je generací lidí podnikavých, vytrvalých a samostatných, kteří jsou loajální svému zaměstnavateli či své kariéře. Ke změnám mají spíše negativní postoj, nepotřebují časté pracovní změny ke svému životu. Oproti tomu generace Y změny vítá a nebojí se jich, změna pracovního prostředí je pro ně běžnou součástí života. V souvislosti s tím tedy nejsou tolik loajální jednomu zaměstnavateli jako generace X. Práce se musí přizpůsobit jejich životnímu stylu, ne naopak. Další charakteristiky, kterými se generace Y vyznačuje, jsou nižší míra vytrvalosti a samostatnosti, vyšší kreativita, vysoké ambice a odhodlání.

Co se týče životních hodnot, tak pro obě generace je důležitý osobní život, jejich zájmy, volný čas, přátelé a rodina. Pro generaci X je ovšem stabilní práce se stabilním příjmem zajišťující finanční nezávislost a životní jistotu stejně důležitá nebo dokonce i důležitější než

osobní život. Naproti tomu zástupci generace Y staví osobní a pracovní záležitosti do rovnováhy, je pro ně důležité si život užívat dle svých představ a práce pro to nesmí být překážkou, nýbrž prostředkem.

Pro generaci Y musí být jejich práce zajímavá a užitečná. Ideální je, pokud práce nenarušuje osobní život, ale naopak s ním souzní. U generace X je postoj k práci trochu odlišný. Pro tuto generaci je práce zdrojem stability a jistoty, často se stává hlavní životní náplní. Zároveň chce generace X v práci dosáhnout úspěchu a uznání, a to prostřednictvím své vlastní píle a pracovitosti.

Pro zástupce obou generací je podstatné, aby v práci rozšiřovali své znalosti a dovednosti a mohli se seberealizovat. Od svého zaměstnavatele očekávají mimo jiné programy osobního rozvoje a kariérní postup. Zástupci generace X pak vedle tohoto rozvoje požaduje, aby v ně zaměstnavatel vložil důvěru a dal jim určitou zodpovědnost, a aby jejich úsilí bylo řádně oceněno. Oproti tomu generace Y očekává spíše benefity ve formě flexibilní pracovní doby, příjemné a přátelské pracovní prostředí a zajímavou a různorodou práci.

Tabulka 1: Porovnání charakteristik generací X a Y

Charakteristika	Generace X	Generace Y
Přibližné období narození	1965 – 1980	1980 – 1995
Typické názvy	Husákovy děti	Mileniálové, Generation Next, the Net Generation, iGeneration, Echo Boomers, Digitální generace
Typické charakteristiky	– pracovitost – podnikavost – produktivita a efektivita – vysoká míra vytrvalosti a samostatnosti – loajalita ke kariéře – negativní postoj ke změnám	– vysoké ambice a odhodlání – kreativita – flexibilita – efektivita – nízká míra vytrvalosti a samostatnosti – netrpělivost – loajalita k životnímu stylu – ochota ke změnám
Důležité hodnoty	– práce – finanční jistota a stabilita – rodina – osobní život – úspěch	– rovnováha pracovního a osobního života – užívání si života – úspěch
Postoj k práci	Vysoká míra **pracovitosti** a **píle** přinese **úspěch** a **uznání**. Peníze přinášejí **jistotu**. Práce musí **rozvíjet** znalosti a dovednosti a umožňovat **seberealizaci**.	Práce musí být **zajímavá**, **užitečná** a **flexibilní**, aby se dala skloubit s osobním životem. Práce musí **rozvíjet** znalosti a dovednosti a umožňovat **seberealizaci**.
Očekávání od zaměstnavatele	– uznání za dobře odvedenou práci – možnost osobního rozvoje – kariérní růst – důvěra – zodpovědnost	– zajímavá práce – atraktivní pracovní prostředí – flexibilní pracovní doba – kariérní růst – programy osobního rozvoje

Zdroj: vlastní zpracování

V dnešní době není práce pouze zdrojem obživy, ale také součástí života každého člověka. Jak píší Ball a Gotsill (2010), většina pracovníků bez ohledu na generaci, které jsou součástí, hledá smysluplnou práci, spravedlivou odměnu, jistotu, flexibilitu a určitou autonomii v práci. V mnoha ohledech se ovšem přístup k práci, očekávání a životní hodnoty těchto dvou generací liší. Právě tyto rozdíly jsou tím podstatným, co musí zaměstnavatelé sledovat, aby dokázali zaujmout jednotlivé skupiny pracovníků a využít jejich potenciál ve svůj prospěch.

Někteří autoři upozorňují na to, že nelze rezolutně kategorizovat lidi pouze podle roku jejich narození. Lidský život je ovlivněn mnoha faktory, jako jsou například sociální vazby s jinými lidmi nebo osobnost každého jedince (temperament, charakter apod.) (Ball a Gotsill 2010) Z toho vyplývá odlišné chování každého z nás. Člověk tedy může svým chováním spadat do jiné generace, než jakou reprezentuje rok jeho narození a rozdělování lidí do různých generací by mělo probíhat spíše na základě jejich chování než na základě roku narození. (Horváthová et al. 2016, s. 132–163) Zaměstnavatelé by tedy měli brát v potaz nejen generační zařazení daného pracovníka, ale samozřejmě také jeho individualitu, schopnosti a dovednosti.

3 Specifika práce v cestovním ruchu

Tato kapitola seznamuje se specifiky práce v cestovním ruchu, a to s nároky kladenými na pracovníky v tomto oboru, s typickými formami zaměstnávání a s dalšími specifiky zaměstnávání pracovníků v oboru turismu.

Cestovní ruch je v současné době jedním z nejrychleji se rozvíjejících odvětví na světě a jedním z největších zaměstnavatelů a generátorů pracovních míst. Podle společnosti World Travel and Tourism Council pracovalo v cestovním ruchu v roce 2010 asi 8,1 % světového obyvatelstva a toto číslo má stále stoupající tendenci. (Goeldner a Ritchie 2014, s. 59) V České republice pracovalo v cestovním ruchu v roce 2016 dle Českého statistického úřadu 231 tisíc osob. Podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti v národním hospodářství činil 4,4 %. V turismu tedy pracoval každý třiadvacátý Čech. (Český statistický úřad 2018)

Celé odvětví cestovního ruchu v sobě zahrnuje několik segmentů, které nabízejí mnoho pracovních příležitostí. Jedná se zejména o segmenty poskytující ubytování a stravování, přepravu cestujících, organizaci zájezdů a společenských i sportovních akcí, rekreaci a zábavu ve všech možných podobách. Z výčtu vyplývá, že pracovních míst je v cestovním ruchu opravdu mnoho. Společnosti nabízející tyto služby potřebují vzdělané a nadané pracovníky, aby mohli poskytovat co nejlepší produkty. (Goeldner a Ritchie 2014, s. 59)

Práce v cestovním ruchu je velmi specifická a od jiných oborů se v mnoha ohledech liší. Specifikům oboru se musí přizpůsobit pracovní podmínky tak, aby byla práce a její výsledky efektivní a v důsledku toho se v cestovním ruchu objevují typické formy a způsoby zaměstnávání, pracovní pozice i nároky na pracovníky.

3.1 Nároky na pracovníky v cestovním ruchu

Podniky cestovního ruchu zahrnují malé, střední i velké podniky působící v různorodých oblastech a nabízející širokou škálu produktů a služeb. V cestovním ruchu je tedy možné se setkat s velmi rozmanitou škálou pracovních pozic. Požadavky na pracovníky jsou proto také velmi různorodé, liší se region od regionu a s ohledem na vykonávanou pozici. Jedná se mimo jiné o požadavky na vzdělání, dovednosti, zkušenosti nebo osobnostní předpoklady pracovníka. (Baum 1993)

Mezi typické zaměstnavatele v cestovním ruchu patří zejména soukromé mezinárodní společnosti (nejčastěji hotelové řetězce nebo letecké společnosti), národní, regionální a lokální

turistické agentury, státní i soukromé vzdělávací instituce, specializované agentury, vládní oddělení a další. (Baum 1993)

Goeldner a Ritchie (2014) doplňují výčet zaměstnavatelů a konkretizují ho na:

- dopravní společnosti (letecké, autobusové, plavební, železniční, půjčovny aut)
- hromadná ubytovací zařízení (hotely, motely, rekreační resorty)
- cestovní a zájezdové kanceláře
- stravovací služby
- turistické atrakce (tematické či zábavní parky)
- informační a turistické kanceláře
- kongresový turismus a management destinací
- vzdělávání v cestovním ruchu
- průzkum trhu, informační prostředky
- podniky informačních technologií, globální distribuční systémy, online společnosti a další

Není možné popsat dokonalý výčet všech pracovních pozic v cestovním ruchu, protože těchto pozic je velké množství a mohou být odlišné v různých podnicích cestovního ruchu i v různých regionech. Baum (1993) přehledně rozděluje pozice do následujících kategorií:

- manažeři ubytovacích služeb
- manažeři a provozovatelé restauračních zařízení a cateringu
- manažeři zábavních a sportovních zařízení
- manažeři cestovních kanceláří
- piloti letadel, řidiči
- posádka letadla, stewardi
- posádka vlaku, autobusu
- recepční, telefonisté
- pokojské
- hoteloví portýři
- šéfkuchaři, kuchaři
- číšníci, servírky, barmani
- pomocná síla v kuchyni
- asistenti, uklízečky

Z tohoto výčtu je zřejmé, že většina pracovníků v cestovním ruchu má v náplni práce setkávat se a komunikovat s lidmi. Lidský faktor je v cestovním ruchu všudypřítomný a zároveň stěžejní pro poskytování služeb. Mezi pracovníky a zákazníky vzniká interakce, která je klíčová pro spokojenost zákazníků a následné znovu poskytnutí služby nebo nabídnutí jiné služby a tím rozvoj daného byznysu. Baum popisuje tento koncept jako „Moments of Truth“, chvíle pravdy. Jedná se o jakési utvoření obrazu zákazníkem a dané službě. Pod tímto popisem si lze také představit tzv. „první dojem“ v komunikaci mezi pracovníkem a zákazníkem, jehož utváření je velmi důležité pro další poskytování služeb. Baum říká, že 95 % vytváření tohoto obrazu, tzv. „Moments of Truth“, vzniká mezi zákazníkem a zaměstnanci, kteří jsou s ním v přímé interakci (tzv. front-line staff). (Baum 1993, s. 23)

Jedním z hlavních důvodů, proč se práce v cestovním ruchu v určitých ohledech odlišuje od práce v jiných oborech je tedy fakt, že pracovní náplní většiny pracovníků je být v kontaktu s lidmi – s turisty, klienty, zákazníky. Všichni tito lidé vykazují rozmanité chování, zajímají je různé věci a vytvářejí různá rozhodnutí. Jejich potřeby nemohou být vždy zcela předvídatelné či očekávatelné. Proto je nutné být směrem k nim flexibilní a vstřícný. (Baum 1993)

Výsledný produkt v cestovním ruchu je závislý na lidském faktoru. Ten je v tomto oboru přítomný ve všech oblastech od poskytování informací turistům, přes ubytování a stravování až po dopravu a další služby. Všechny tyto činnosti jsou závislé na chování lidí. U některých činností je dokonce přítomnost lidského faktoru nedílnou součástí a smyslem dané služby, například pozice recepční či letuška. V mnoha případech turisté vyžadují vedle klasických služeb ubytování, stravování, průvodce, dopravy a podobně také vyloženě zažít atmosféru daného místa, poznat místní kulturu a místní obyvatelstvo. (Baum 1993) Proto každý člověk, který je jakkoliv zapojen do poskytování turistických služeb, hraje významnou roli v procesu využívání služeb a jeho chování je klíčové, protože má velký vliv na turisty, klienty a zákazníky.

Goeldner a Ritchie (2014, s. 58) říkají, že práce v cestovním ruchu se hodí pro pracovníky, kteří rádi pracují s lidmi, rádi pomáhají druhým, zajímají se o potřeby, pohodlí a celkovou pohodu ostatních. Hodí se pro ty, kteří jsou zdvořilí, trpěliví a srdeční i k náročným klientům. Takový člověk musí rád pomáhat, i když to není vždy a jednoduché, což vyžaduje značnou míru sebekázně.

Mezi schopnosti a vlastnosti všeobecně vyžadované od potenciálních pracovníků v cestovním ruchu patří zejména schopnost usmívat se, mít příjemné a reprezentativní

vystupování, být pracovitý, slušný a spolupracovat v týmu. Podle Bauma (1993) se vyplatí hledat takové pracovníky mezi mladými lidmi, kteří dokončili svá studia a poskytnout jim trénink, který zajistí úspěšné zvládání dané pozice. Vzdělání tedy není podle něj tolik důležité, jako osobnostní předpoklady pro danou pozici a zaškolení. (Baum 1993, s. 40)

Každá úroveň řízení a každý druh vykonávané práce vyžaduje specifické dovednosti, vlastnosti a zkušenosti. Od manažerů se očekávají jiné schopnosti než od řadových zaměstnanců, stejně tak v každé oblasti či v každém oddělení jednoho podniku vyžaduje daná pracovní pozice odlišné nároky. Například Strietska a Tessaring (2005, s. 9) očekávají od manažerů na řídících pozicích schopnosti strategického plánování, yield managementu a finančního plánování, vedení účetnictví, znalosti v oblasti rozvoje produktů a inovací, personální řízení, destinační management, projektový management, management změn, dovednosti z oblasti marketingu a prodeje a další, což je opravdu nemalý výčet kompetencí.

Pracovníci na pozicích středního managementu a supervizoři, by v oblasti turismu měli ovládat základní znalost práce na počítači, personální management, hygienické předpisy, účetnictví a dovednosti v oblasti tréninku a vedení lidí. Na řadových pozicích by zaměstnanci měli znát zejména základní práci na počítači, umět řešit problémy a samozřejmě mít osobnostní předpoklady pro danou pozici. Zaměstnavatelé upřednostňují pracovníky, kteří mají jak znalosti z oboru, tak i dovednosti a vlastnosti vhodné pro danou pozici. (Strietska a Tessaring 2005, s. 10)

Mimo výše uvedených vlastností a dovedností je nezbytné, aby byli pracovníci v cestovním ruchu také velmi odolní po psychické a fyzické stránce. Psychická odolnost je nezbytná pro každého pracovníka, který je v přímém kontaktu s klienty, pracuje na vysoké řídící pozici nebo který vede tým lidí. Například manažeři turistických resortů či velkých hotelů plánují rozpočty, investiční rozhodnutí, koordinují různorodý pracovní tým a podobně, což vyžaduje schopnost odolávat stresu. Fyzická zdatnost je důležitá u široké škály povolání v cestovním ruchu. Jako příklady lez uvést práce v různorodém podnebí (horko, vlhko, chladno) u delegátů a průvodců nebo několikahodinové stání u recepčních, stewardů a číšníků. (Goeldner a Ritchie 2014, s. 58–59)

Následuje výčet některých pracovních pozic cestovního ruchu a popis nároků kladených na pracovníky u těchto pozic podle Bauma (1993, s. 40–46):

- manažerské pozice – zkušenosti s vedením lidí, teoretické znalosti a vzdělání v cestovním ruchu

- kuchyňská a restaurační pracovní síla – vstřícnost, příjemné vystupování, fyzická zdatnost, odborné dovednosti
- řidiči taxi služeb a autobusů – čistý a reprezentativní vzhled, bezpečnost, zdvořilost, znalost místního prostředí, znalost produktu
- personál, který je v přímém kontaktu se zákazníky (prodejci, recepční, telefonisté, průvodci, posádka letadel, celní úředníci a další) – zodpovědnost za to, aby zákazníci měly ze služby pozitivní dojem

Všeobecně nejčastější požadavky na pracovníky v podnicích cestovního ruchu jsou následující vlastnosti, dovednosti a znalosti.

Vlastnosti – pracovitost, slušnost a zdvořilost, flexibilita, přizpůsobivost, vysoké pracovní nasazení, vstřícnost, ochota pomáhat ostatním, trpělivost, sebekázeň. Lze bez ostychu říci, že tyto vlastnosti jsou potřebné na všech pozicích a na všech úrovních řízení v cestovním ruchu.

Dovednosti – usmívat se, mít příjemné a reprezentativní vystupování, umět spolupracovat v týmu, umění komunikace a interakce se zákazníky, umění řešit nahodilé problémy, pracovat na počítači, trénink a vedení lidí, psychická odolnost, fyzická zdatnost.

Dovednosti jako komunikovat se zákazníky, spolupracovat a mít příjemné vystupování jsou stěžejní pro pozice, ve kterých se pracovníci dostávají do přímého kontaktu se zákazníkem, jako například recepční v hotelu, rezervační agent v hotelu, prodejce zájezdů, prodejce vstupenek/letenek/jízdenek, číšník, servírka, steward/letuška, obchodní manažeři. Umět řešit nahodilé problémy je důležité pro pracovníky na středních úrovních řízení – supervizoři restaurací, front office manažeři, food and beverage manažeři, personální manažeři, ale i pro pracovníky recepce, kteří se zpravidla setkávají s požadavky zákazníků jako první.

Nutnost umět pracovat na počítači vyžadují v dnešní době téměř všechny pozice, snad kromě kuchyňského a restauračního personálu na nižší úrovni. Vést a motivovat pracovníky mají přirozeně na starosti pracovníci ve středním a top managementu. Psychická odolnost je podstatná na všech pozicích, jelikož se jedná o práci s lidmi a často také ve stresu. Fyzicky zdatní musí být zejména průvodci, delegáti, recepční, číšníci a servírky, kuchaři a další pracovníci, kteří v práci stojí, chodí, nebo vykonávají jinak namáhavou činnost. Takový pracovník musí být zdravý a zvládat zátěž.

Znalosti – odborné znalosti, znalost cizích jazyků, hygienické předpisy, strategické plánování, yield a revenue management, finanční plánování a účetnictví, rozvoj produktů

a inovace, personální řízení, destinační management, projektový management, marketing a prodej.

U většiny pozic je vhodné, pokud má pracovník alespoň minimální odborné znalosti z dané oblasti. Některé nižší pozice, jako například pokojská, číšník, pomocná síla atd., je však možné zvládat bez předchozí kvalifikace. V takovém případě je nezbytné zaškolení a trénink ze strany zaměstnavatele. Znalost cizích jazyků je v cestovním ruchu nezbytná. Minimálně jedním cizím jazykem (nejčastěji anglicky) se musí umět domluvit číšník/servírka, recepční, rezervační pracovník, prodejce, průvodce, delegát, steward či letuška a samozřejmě každý pracovník komunikující se zahraničními klienty. V dnešním globalizovaném světě je znalost cizích jazyků klíčová někdy i pro komunikaci mezi spolupracovníky v rámci jedné společnosti. Čím více cizích jazyků pracovníci ovládají, tím větší mají šanci na získání uplatnění v oboru.

Pracovníci v kuchyních a restauračních zařízeních musejí dobře znát hygienické předpisy. Ostatní výše uvedené znalosti se týkají manažerů a vedoucích pracovníků. Ti nesou zodpovědnost za celkový prospěch daného podniku a dosahování vytyčených cílů, proto musí mimo cizích jazyků a odborných záležitostí zvládat také celou řadu dalších potřebných dovedností z oblasti personálního managementu, finančního a marketingového řízení, projektového a destinačního managementu, strategického plánování a podobně.

Pro hladký průběh poskytování daných služeb je stěžejní, aby byl celý průmysl v harmonii, aby byly tvořeny a udržovány přátelské a pozitivní mezilidské vztahy jak mezi pracovníky na jednom pracovišti, tak i mezi vzájemně pracovišti, mezi jednotlivými podniky, regiony i státy. Podporující spolupráce přinese větší spokojenost hostů a tím pádem i vyšší výdělky. (Baum 1993)

3.2 Formy zaměstnávání pracovníků v cestovním ruchu

V cestovním ruchu je možné se setkat s různými formami zaměstnávání pracovníků. Práce na hlavní pracovní poměr převažuje, ovšem často se projevují i práce konané mimo pracovní poměr (většinou brigády a sezonní práce), dále práce na živnostenský list a agenturní zaměstnávání. To je typické zejména pro velké hotely, kde se tímto způsobem zaměstnávají například zaměstnanci oddělení housekeepingu. Samostatně výdělečná činnost je typická například pro průvodce, kteří díky ní mohou poskytovat své služby několika organizacím a mohou svou pracovní dobu přizpůsobit sezónnosti a charakteru činnosti. V posledních letech se stále častěji objevují flexibilní formy zaměstnávání, mezi které patří například zkrácené

a částečné pracovní úvazky nebo pracovní úvazky na dobu určitou. V následujících odstavcích jsou charakterizovány specifické formy zaměstnávání, které se objevují v oblasti cestovního ruchu.

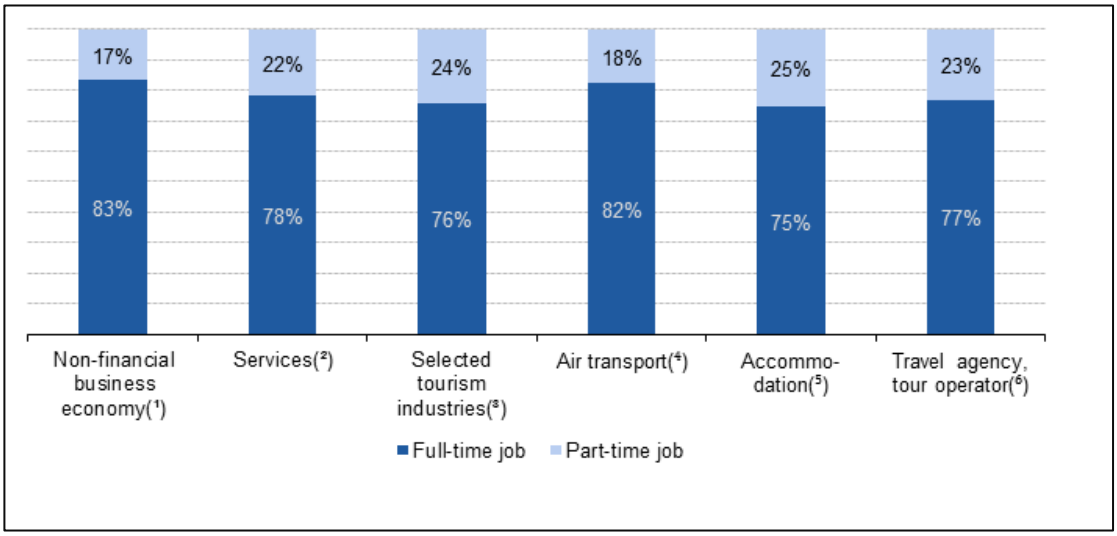
Pracovní poměr na dobu určitou

Pracovní poměr na dobu určitou je u zaměstnavatelů častým druhem uzavření pracovněprávního vztahu. Od klasického pracovního poměru se liší pouze délkou svého trvání. Účastníci pracovněprávního vztahu v tomto případě vždy vědí, kdy pracovní poměr skončí. V českém právním řádu není stanovena nutnost zdůvodnit vznik pracovního poměru na dobu určitou, zákoník práce pouze omezuje využití této formy tak, že doba jeho trvání nesmí přesáhnout 3 roky a může být opakována nejvýše dvakrát. (Zákon č. 262/2006 Sb.) Dočasné formy zaměstnávání jsou typické zejména pro krátkodobé, příležitostní a sezónní práce, které se v cestovním ruchu objevují často.

Částečné pracovní úvazky

Mezi částečné pracovní úvazky patří zejména dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, a to dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. U těchto dohod je rozsah práce nižší než v klasickém pracovněprávním vztahu, a to maximálně 300 hodin ročně. (Zákon č. 262/2006 Sb.) Tato forma zaměstnání poskytuje zaměstnanci nižší pracovněprávní ochranu, nižší jistotu zaměstnání i omezené benefity oproti klasické smlouvě, což může být považováno za nevýhodu. Výhodou pro zaměstnance však může být časová flexibilita, více volného času a jednodušší ukončení pracovního poměru. Zkrácené úvazky využívají zejména studenti, ženy na mateřské dovolené či důchodci. (Adamcová 2012) V cestovním ruchu jsou zkrácené úvazky neboli tzv. brigády či „part-time“ oblíbené zejména v letních měsících u mladých lidí a studentů, jelikož poskytují možnost výdělku během turistické sezony.

Ze statistiky Eurostat přinášející pohled na zaměstnanost v cestovním ruchu v Evropské unii vycházejí následující informace o částečných pracovních úvazcích. Procento zaměstnaných na částečný pracovní úvazek v cestovním ruchu v roce 2014 bylo v Evropské unii 24 %, což je významně vyšší, než v jiných odvětvích ekonomiky (průměrně 17 %). Nejvíce částečných pracovních úvazků bylo uzavřeno v sektoru ubytování – 25 %. Následují cestovní kanceláře a agentury, kde na částečný úvazek pracovalo 23 % zaměstnanců, v letecké dopravě 18 % zaměstnanců. Tyto informace jsou znázorněny v následujícím grafu. (Eurostat 2015)



Graf 1: Podíl zaměstnanců na plný a na částečný úvazek v EU v roce 2014

Zdroj: EUROSTAT, 2015. Tourism industries - employment - Statistics Explained [online] [vid. 2018-04-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_employment

Agenturní zaměstnávání

Další možnou formou získání pracovníků je takzvané agenturní zaměstnávání. Zákon o zaměstnanosti říká, že agentura práce může být fyzická nebo právnická osoba, musí mít povolení ke zprostředkování zaměstnání a musí mít sjednané pojištění proti úpadku. (Zákon č. 435/2004 Sb.) Podle Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) vykonávají pracovní agentury vyhledávání zaměstnanců i zaměstnání, poradenskou činnost a zaměstnávání fyzických osob.

To se nazývá agenturní zaměstnání a jedná se o trojstranný vztah, kde hlavním kritériem je dočasnost pracovní činnosti. V rámci této formy zaměstnávání vytváří pracovník smluvní vztah s agenturou, agentura vyjednává s firmou a propůjčuje zaměstnance do firem, které si takového pracovníka chtějí najmout. Využívání agenturního zaměstnávání má pro podniky několik výhod, zejména snadnější administrativu, možnost vyrovnat výkyvy v poptávce po pracovní síle nebo možnost vyzkoušet si spolupráci se zaměstnancem dříve, než ho zaměstnají. (Adamcová 2012)

Dalšími výhodami této formy zaměstnávání je pro zaměstnavatele flexibilní, rychlý a efektivní způsob získání zaměstnance. Stejně tak je jednodušší způsob ukončení pracovního poměru se zaměstnancem. Zaměstnavateli také odpadají náklady na vyhledání zaměstnance a přijímací řízení. Mezi nevýhody agenturního zaměstnávání patří zejména vyšší náklady na zaměstnance, jelikož firma mu musí v rámci rovnocenného zacházení platit stejnou mzdu jako

jiným zaměstnancům plus zaplatí ještě poplatek pracovní agentuře. Pro zaměstnance představuje tato smlouva menší pracovněprávní ochranu než u klasické smlouvy. (Valentová 2017) Přestože agentury práce a uživatelé mají povinnost zajistit všem zaměstnancům rovné podmínky, v praxi bohužel někdy dochází k tomu, že agenturní zaměstnanci jsou viděni jako podřadní. Celkově je agenturní zaměstnávání v očích veřejnosti viděno spíše negativně.

Další formy zaměstnávání

Mimo výše uvedených forem zaměstnávání se využívají také flexibilní formy zaměstnávání, které čím dál tím více získávají u zaměstnanců na oblibě. Mezi takové patří například sdílení pracovního místa (více zaměstnanců se dělí o jednu pracovní pozici), práce z domova, práce z terénu nebo konto pracovní doby.

Další možností získání pracovní síly může být také „outsourcing“ (zajištění činnosti externí firmou), který je typický například pro zajištění služeb housekeepingu v hotelech, nebo pro zajištění ostrahy, služeb IT, marketingu nebo dalších služeb v podnicích cestovního ruchu. Dalším způsobem získání pracovní síly může být externí spolupráce s fyzickou osobou poskytující určité služby. Takto si můžou firmy obstarat například služby účetní. Není výjimkou, že jako živnostníci v cestovním ruchu pracují průvodci a delegáti.

3.3 Specifika zaměstnávání pracovníků v cestovním ruchu

Odvětví cestovního ruchu se vyznačuje několika specifiky. Jedná se o difúzní, rozptýlený průmysl, jelikož se na něm podílí jak soukromé, tak státní podniky na úrovni mezinárodní, národní, regionální i lokální. Celkově jsou podniky v cestovním ruchu velmi různorodé do velikosti, organizační struktury, zaměření a činnosti. Je možné se setkat s velkým mezinárodním hotelovým řetězcem splňujícím přísné standardy po celém světě, ale i s malým rodinným penzionem. Rodinných podniků je v turismu velké množství zejména v regionech a dochází k nim často ke kumulaci pracovních pozic a funkcí. (Baum 1993)

Ceny služeb v cestovním ruchu jsou velmi různé, ať už se jedná o ubytování či letenky nebo jiné služby. Cena těchto služeb je závislá na sezóně, dnu v týdnu, části roku, počasí, vnějších událostech a dalších vlivech. Služby všeobecně mají pomíjivou charakteristiku a nelze je skladovat, tudíž jejich prodej probíhá pouze v daném čase. To se týká zejména prodeje míst v dopravních prostředcích nebo pokojů v hotelech. (Baum 1993)

V cestovním ruchu se potkávají různé kultury a národnosti, což přispívá k vysoké diverzitě poskytovaných služeb. Služby (jako např. ubytování a doprava) jsou však v krátkém čase málo flexibilní, protože poptávka se mění rychleji než nabídka. Poptávka v cestovním ruchu je široce ovlivněna mnoha faktory, jako např. eventy, zvyky a tradice, marketingové aktivity, výše cen a směnných kurzů nebo socioekonomické a demografické charakteristiky zákazníků. Velkou roli hraje v tomto odvětví také sezónnost. (Baum 1993)

Z těchto specifik následně vyplývají i specifika zaměstnávání pracovníků v cestovním ruchu. Řadoví pracovníci se musí přizpůsobit daným specifikům a vykonávat svou práci tak, aby uspokojili zákazníky a poskytli jim co nejlepší služby, manažeři pak musí podle těchto specifik plánovat a organizovat aktivity podniku tak, aby dosáhli svých cílů.

Zaměstnanost v cestovním ruchu se odlišuje od jiných odvětvích v několika aspektech. Podle statistiky Eurostatu (2015) o zaměstnanosti v cestovním ruchu v Evropské unii pracuje v cestovním ruchu značně více žen, více mladých lidí do 24 let věku a více cizinců než v jiných oborech ekonomiky. Procentuální zastoupení těchto skupin v evropské ekonomice, ve službách obecně a v cestovním ruchu znázorňují první tři sloupce následující tabulky.

Tabulka 2:Charakteristika zaměstnanosti v cestovním ruchu v EU

	Non financial business economy(1)	Services(2)	Selected tourism industries(3)	Air transport(4)	Accommo-dation(5)	Travel agency, tour operator(6)
Share of female persons employed	35.8	40.8	58.5	41.3	60.2	63.9
Share of persons employed part-time	16.7	21.9	24.1	17.8	25.5	23.1
Share of persons employed aged 15-24	9.3	9.1	12.5	4.2	14.9	8.9
Share of persons employed with lower educational attainment level	20.4	18.6	19.6	7.4	24.8	7.8
Share of foreign persons employed	7.9	9.9	14.4	7.9	17.2	8.1
Share of employees with temporary contract	13.5	14.9	21.0	6.9	25.5	14.0
Share of employees having had their job for less than one year	15.2	18.0	22.5	7.6	26.9	16.7

Zdroj: EUROSTAT, 2015. Tourism industries - employment - Statistics Explained [online] [vid. 2018-04-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_employment

Tato demografická specifika souvisí s typickými aspekty zaměstnávání pracovníků v cestovním ruchu. V tomto oboru se projevují nízké mzdy, vysoká fluktuace zaměstnanců, málo kvalifikovaná pracovní síla, vysoké nároky na flexibilitu zaměstnanců a sezónní charakter práce. Dále je pro obor typická neobvyklá pracovní doba v podobě práce během víkendů a státních svátků nebo směn, které vyžaduje nepřetržitý provoz některých zařízení. Jednotlivá specifika jsou blíže popsána v následujícím textu.

Nízké mzdy

Většina autorů se shoduje, že obor cestovní ruch z hlediska zaměstnávání pracovníků charakterizuje nízké finanční ohodnocení pracovníků, nízká prestiž pracovních pozic a nedostatek kvalifikované pracovní síly. (Grobelna a Marciszewska 2016, s. 2) To ovšem nemusí platit u všech pracovních pozic a ve všech oblastech. Pracovníci na manažerských pozicích v mezinárodních společnostech mají všeobecně prestižní postavení a tomu i odpovídající ohodnocení. Na nižších pozicích a u malých lokálních podniků je pak samozřejmě prestiž povolání i finanční ohodnocení nižší.

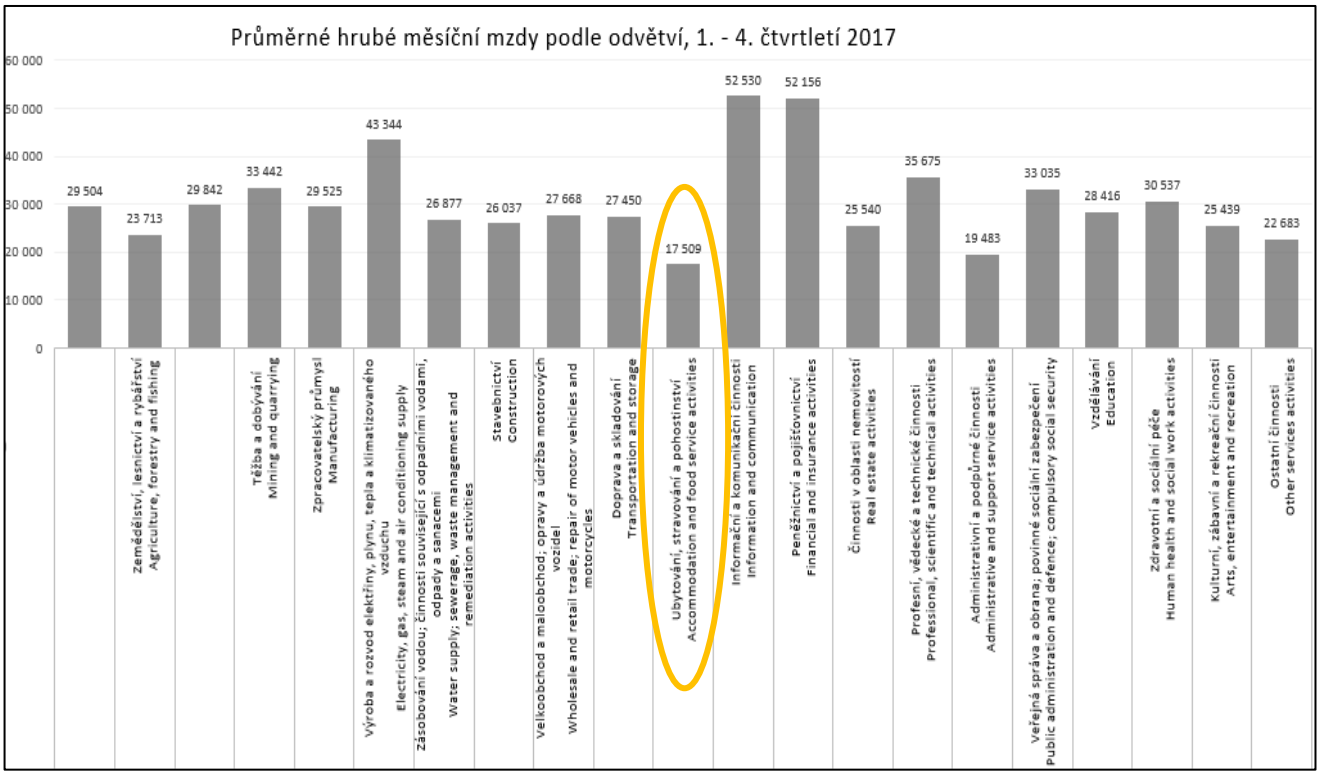
Nízké mzdy v cestovním ruchu potvrzuje následující přehled, který ukazuje, že průměrné mzdy u řadových či administrativních pozic v cestovním ruchu byly v roce 2017 nižší než celková průměrná mzda v České republice. Mzdy u řídících pracovníků se již dostaly nad tuto hranici. V následující tabulce jsou k vidění některé časté profese cestovního ruchu a jejich průměrné měsíční mzdy za rok 2017.

Tabulka 3: Průměrné měsíční mzdy u některých profesí v ČR v roce 2017

Průměrná mzda v celé ČR	**29 504 Kč**
Číšníci a servírky	12 334 Kč
Kuchaři	14 971 Kč
Recepční v hotelích a dalších ubytovacích zařízeních	17 585 Kč
Vedoucí provozu stravovacích a ubytovacích zařízení	19 394 Kč
Pracovníci v informačních kancelářích	21 891 Kč
Šéfkuchaři	23 318 Kč
Stewardi a obslužní pracovníci v dopravě	25 826 Kč
Řídící pracovníci v oblasti ubytovacích služeb	44 740 Kč

Zdroj 1: Průměrná mzda podle profesí, pohlaví a regionů. KupníSíla.cz [online]. [vid. 2018-04-12]. Dostupné z: https://kupnisila.cz/prumerna-mzda/; Zdroj 2: Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2017. Český statistický úřad. [online]. [vid. 2018-04-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2017

Následující graf ukazuje srovnání mezd mezi odvětvími v České republice v loňském roce. Je evidentní, že služby ubytování a stravování patří mezi oblasti nejméně placené (17 509 Kč) a nedosahují ani průměrné mzdy. Průměrná mzda ve všech odvětvích je znázorněna v prvním sloupci grafu (29 504 Kč).



Graf 2: Průměrné hrubé měsíční mzdy v podle odvětví, 1. až 4. čtvrtletí 2017

Zdroj: Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2017. Český statistický úřad. [online]. [vid. 2018-04-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2017

V cestovním ruchu a zejména pak v pohostinství je obvyklé, že pracovníci získávají ke své mzdě navíc příjem formou spropitného či provizí z prodeje, čímž zvyšují svůj finanční příjem. Výše těchto příjmů je závislá na ochotě zákazníků spropitné poskytovat a na vnitřních předpisech ohledně rozdělování spropitného či provizí. Pro některé pracovníky může být tento příjem důležitým faktorem při rozhodování o práci.

Vysoká fluktuace

Jako další specifikum v oboru cestovního ruchu je často zmiňována vysoká fluktuace zaměstnanců. Tu lze vysvětlit například sezónním charakterem daného odvětví a častým zaměstnáváním tvz. na „part-time“ (dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti, brigády), kdy pracovníci často střídají pracovní místa. (Grobelna a Marciszewska 2016, s 2)

Baum (1993) vidí jako příčiny vysoké fluktuace zaměstnanců mezinárodní povahu oboru a vysokou míru kontaktu mezi frontálními zaměstnanci a klienty, což je pro poskytování služeb typické. Strietska a Tessaring (2005, s. 24) říkají, že vysokou fluktuaci personálu a odliv kvalifikovaných pracovníků způsobují nepříznivé pracovní podmínky a nedostatek profesního rozvoje.

Příčinou vysoké fluktuace mohou být dlouhé pracovní směny, vysoké pracovní zatížení, nepravidelnost pracovní doby, či nízká možnost kariérního postupu a osobního rozvoje. (Grobelna a Marciszewska 2016, s 2) Autorům lze dát za pravdu, že v podobných podmínkách pracovníci pravděpodobně nevydrží dlouhodobě vysokou pracovní zátěž bez korespondujícího ohodnocení a budou častěji měnit zaměstnání.

Vysoké nároky na pracovníky

Po pracovnících je požadováno široké spektrum dovedností a kombinace různých kvalifikací neboli vícenásobná kvalifikace. To je typické zejména pro malé rodinné podniky, kde dochází ke kumulaci pracovních pozic a funkcí. Autoři nazývají tuto flexibilitu „multiskilling“. Vícenásobná kvalifikace se může projevovat i na individuální úrovni, kdy pracovníci díky sezónnímu charakteru práce často střídají zaměstnání a získávají tak různorodé zkušenosti. (Strietska a Tessaring 2005, s. 21)

Firmy požadují od zaměstnanců flexibilitu, a to nejen v rámci dovedností pracovníka, ale i z hlediska práce pod tlakem, řešení nahodilých problémů a vysokého pracovního nasazení. Pracovník v cestovním ruchu musí být schopen pružně reagovat na nastalé situace, řešit je k maximální spokojenosti zákazníků, a to vše často ve stresu a s nejvyšším možným výkonem. Firmy hledají přizpůsobivé a flexibilní pracovníky, ale málokterý podnik nabízí za vysokou flexibilitu odpovídající odměnu (finanční ohodnocení, ale i bezpečnost, kariérní rozvoj a trénink a další ohodnocení). (Strietska a Tessaring 2005, s. 21)

Málo kvalifikovaný personál

Práce v cestovním ruchu je charakteristická velkým podílem málo kvalifikované pracovní síly. V posledních letech je viděn jako jeden z dlouhotrvajících problémů v oblasti vzdělání pracovníků nedostatečná znalost cizích jazyků a nedostatečné odborné znalosti, což může být pro podniky velká konkurenční nevýhoda. (Strietska a Tessaring 2005, s. 9)

Baum (1993, s. 48) říká, že v cestovním ruchu existuje velký počet pracovních pozic, které jsou méně placené, nevyžadují kvalifikaci a k jejich správnému vykonávání postačuje

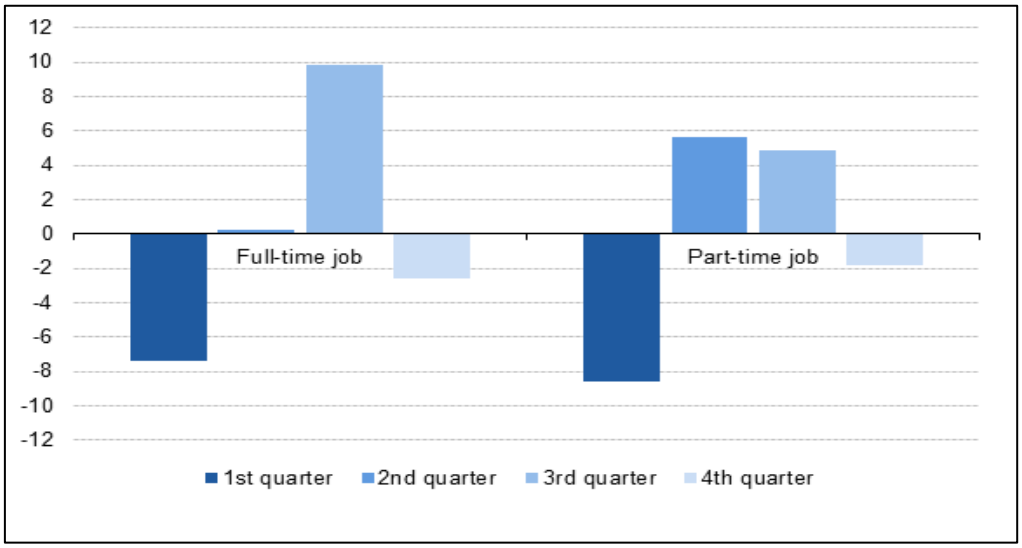
jednoduchý trénink či zaučení. Vysoce kvalifikované pozice vyžadují spíše zkušenosti, dovednosti a komplexní myšlení než znalosti nabyté vzděláním.

Sezónnost

Potřeba zaměstnat pracovníky v cestovním ruchu vychází z nabízeného produktu, který je většinou sezónním produktem. Vysoká sezónnost některých destinací, významné události (například Olympijské hry, teroristické útoky), prázdniny, víkendy a státní svátky zvyšují poptávku po službách cestovního ruchu. Tím vznikají výkyvy v poptávce jak během roku, tak mezi jednotlivými lety. (Baum 1993)

Zvýšená poptávka po službách vede ke zvýšené poptávce po pracovní síle. To se týká jak cestovních kanceláří poskytující zájezdy do sezónních destinací, tak i ubytovacích a stravovacích zařízení a dalších subjektů cestovního ruchu. Výkyvy v poptávce je velmi ovlivněna práce hotelových pracovníků, a to v rámci roku, týdne i dne. Příjezdy hostů jsou závislé na ročním období, na akcích konaných v okolí, zda je víkend či všední den, ráno nebo večer atd. Tomu všemu musí pracovníci hotelu přizpůsobit své jednání a manažeři plánování.

Příkladem může být opět výsledek z výzkumu zaměstnanosti v cestovním ruchu v EU. Podle této statistiky se sezónní výkyvy v poptávce pouze částečně promítají do sezónní fluktuace zaměstnanosti. Výkyvy v poptávce po pracovní síle znázorňuje následující graf.



Graf 3: Sezónní rozdíly ve zaměstnanosti ve vybraných odvětvích cestovního ruchu, plný úvazek a částečný úvazek

Zdroj: EUROSTAT, 2015. Tourism industries - employment - Statistics Explained [online] [vid. 2018-04-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_employment

V prvním a čtvrtém čtvrtletí je poptávka po pracovní síle nízká. Ve druhém čtvrtletí roste poptávka po zaměstnancích na částečný úvazek, zatímco ve třetím čtvrtletí, kdy je největší poptávka po službách, je důležitá práce na plný úvazek i na částečný úvazek. Data pocházejí z oblasti ubytování, letecké dopravy a cestovních kanceláři a agentur z 28 členských států EU z roku 2014.

Nepravidelná pracovní doba

Jak bylo již výše zmíněno, zaměstnavatelé často od pracovníků požadují flexibilitu a pracovní nasazení nejen ve všední dny, ale i o státních svátcích a o víkendech. Vzhledem k oboru, který je závislý na sezoně a na turistické poptávce je to celkem pochopitelné. Nepravidelná pracovní doba je běžná u většiny pozic v cestovním ruchu. (Strietska a Tessaring 2005)

Pracovní doba v podnicích cestovního ruchu je typicky organizována v rámci přesčasů, práce na směny a tzv. práce v nesociální pracovní době. Práce v nesociální pracovní době je označením pro výkon práce mimo obvyklou pracovní dobu, zahrnuje práci ve večerních hodinách, v noci, o víkendech a o svátcích. (Adamcová 2012) Lidé chtějí využívat služby cestovního ruchu o víkendech, svátcích, prázdninách, ve dne i v noci, proto musí být pracovníci cestovního ruchu pro své klienty k dispozici právě v těchto časech. Pro práci v hotelech a restauračních zařízeních jsou například typické směny na tvz. krátký – dlouhý týden (pracovníci střídavě pracují tři dny, následují dva dny volna, poté pracují dva dny a následují tři dny volno, celý koloběh se opakuje). Výjimkou nejsou ani ranní, odpolední a noční směny. V některých hotelech jsou pracovní pozice, na kterých se vykonává práce výhradně v noci (například noční rezervační agent). Práce o víkendech a státních svátcích je běžná ve všech podnicích, které poskytují služby související s volným časem a relaxací – hotely, restaurace, památkové objekty, kulturní a sportovní zařízení atd.

Jako příklad lze uvést recepční v hotelu, která je přítomna celou noc pro případ, že některý host bude potřebovat v hotelu pomoci nebo se přijede ubytovat v pozdních večerních hodinách. Delegát musí být turistům k dispozici během celého pobytu bez ohledu na den v týdnu či hodinu. Návštěvnost památek stoupá o víkendech a státních svátcích. Podobných příkladů lze najít mnoho. Práce se musí přizpůsobit očekávání zákazníků tak, aby podniky dosáhli zisku nebo svých jiných cílů.

Všechna výše uvedená specifika potvrzuje ve své publikaci i T. Baum. Navíc dodává, že jsou vlastně pro tento obor přirozená a že manažeři s nimi nemohou mnoho dělat. Autor

shrnuje, že většina služeb je logicky poskytována nejvíce v hlavní sezoně, proto musejí manažeři zaměstnávat na toto období více pracovníků. Sezónní práci využívají zejména studenti a mladí lidé. V oboru pracuje nejel hodně mladých lidí, ale i hodně žen, které časem odcházejí na mateřskou dovolenou. Tyto skutečnosti vedou k vysoké fluktuaci personálu. A jelikož zaměstnanci díky sezónnosti častěji střídají zaměstnání, jejich mzdy jsou nízké. (Baum 2006)

Otázkou zůstává, proč lidé pracují v cestovním ruchu a co je vede ke vstoupení do tohoto oboru i přes všechna výše zmíněná specifika, která mohou lidem pracovní činnost znepříjemňovat. Odpovědí může být například taková, že práce v cestovním ruchu je spojována s určitým půvabem a přitažlivostí. (Grobelna a Marciszewska 2016, s. 2) Pro mnoho pracovníků může být přitažlivé mít možnost setkávat se s lidmi, komunikovat s nimi, vysvětlovat a pomáhat jim, komunikovat v cizích jazycích, hodně cestovat, nebo naopak potkávat lidi z cizích zemí bez nutnosti cestovat. Tuto otázku objasňuje kapitola 4 zabývající se motivací pracovníků pro práci v cestovním ruchu.

4 Motivace pracovníků pro práci v cestovním ruchu

Práce v cestovním ruchu může být pro mnoho pracovníků zajímavá, přínosná, zábavná, ale také náročná. Vzhledem ke specifikům oboru vyžaduje maximální nasazení a zodpovědnost na všech úrovních a na všech pozicích. Nakolik tedy převažují pozitiva nad negativy, čím jsou pracovníci motivováni a co je na této práci láká nebo od ní odrazuje jsou základní otázky. Motivace osobnosti je komplikovaná, ale zajímavá a její zkoumání může být velmi přínosné. Z úvah nad touto tematikou vyvstává otázka, jaká je motivace pro práci v cestovním ruchu u generací X a Y, totiž u generací aktuálně působících na trhu práce. Na tyto otázky se snaží najít odpověď primární výzkum s názvem „Pracovní motivace v cestovním ruchu se zaměřením na generace X a Y“.

4.1 Příprava výzkumu

Před samotným zahájením výzkumu je nutné zabývat se zjišťováním sekundárních zdrojů a již provedenými výzkumy na dané téma, stanovit si cíle výzkumu a hypotézy. Tyto informace obsahuje následující podkapitola. Dále je zde popsána metodika výzkumu včetně použité výzkumné techniky a metody zpracování.

4.1.1 Rešerše sekundárních zdrojů

V posledních letech bylo realizováno několik výzkumů pracovní motivace v segmentu hospitality a cestovního ruchu, a také několik průzkumů zkoumajících očekávání, motivaci, hodnoty, představy a postoje generace mileniálů i generace X.

Z všeobecného hlediska se generacemi X a Y zabývalo několik studií. Jednou z nich je studie „Lost Generation“ od společnosti Proximity Worldwide, která byla uskutečněna roku 2008 a zúčastnilo se jí 5208 respondentů ze 17 zemí světa narozených v letech 1967—1977. Výzkum pomohl identifikovat znaky typické pro generaci X, jako například potřeba dosáhnout úspěchu a finančního zabezpečení, častý stres, snaha o využívání moderních technologií včetně sociálních sítí a celkově realistický až pesimistický pohled na svět. Tento výzkum pomocí pozorování a hloubkových rozhovorů zjišťoval nejrůznější aspekty života lidí a jejich chování, byl zaměřen velmi globálně a všeobecně. Jedná se tedy o významný příspěvek ve zkoumání generace X jako celku. (Horváthová et al. 2016, s. 137–138)

Podobně se generací X zabývala i studie „The MetLife Study of Gen X: The MTV Generation Moves into Mid-Life“. Zde se jednalo o 1000 respondentů narozených v rozmezí

let 1965—1976. Tato studie není již tolik rozsáhlá, ovšem zaměřovala se opět na všeobecné znaky generace X, jako např. pracovní výkon, plány do budoucna, vztah k bydlení, financím, rodině a zdraví atd. Studie dospěla k zajímavým závěrům, například, že průměrná délka zaměstnání u současného zaměstnavatele respondentů byla devět let, téměř čtvrtina z nich pracovala u svého zaměstnavatele více než 15 let. (Horváthová et al. 2016, s. 138)

Podobné studie byly provedeny i se zaměřením na generaci Y. Společnost Hays ve Velké Británii roku 2013 oslovila více než 1000 mladých lidí spadajících věkově do generace Y. Významným zjištěním byl fakt, že tato generace má oproti generaci starší rozdílná očekávání, představy i hodnoty týkající se zaměstnání a kariéry. Tato generace dle průzkumu očekává hlavně zajímavou práci, až na dalších příčkách stojí jistota a finance. Důležitým faktorem je pro ně i osobní rozvoj, jasná kariérní dráha a flexibilita. (Hays, 2013)

K podobným výsledkům došel i výzkum s názvem „Generation Y" od společnosti Assessment Systems International z roku 2013. I zde se při výběru zaměstnání mladými lidmi potvrdil zájem o smysluplnou činnost, která bude pracovníky těšit. Pokud jsou s činností spokojení, pak jsou schopni odvádět vysoký výkon. Důraz je dle průzkumu kladen také na rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, kdy volný čas a zájmy patří u generace Y mezi jednu z nejdůležitějších hodnot. (Horváthová et al. 2016, s. 147)

Agentura PwC v roce 2011 realizovala výzkum s názvem „Millennials at work, reshaping the workplace", který byl zaměřen na pracovní očekávání a postoje mladých lidí. Výzkumu se zúčastnilo více než 4 000 absolventů univerzit a dospěl k zajímavým poznatkům. Některými z nich bylo například to, že mezi nejvíce rozhodující faktor pro přijetí pracovní nabídky u těchto respondentů je příležitost k osobnímu růstu (tato odpověď získala 65 %). Jako další odpovědi na tuto otázku bylo uvedeno dobré jméno zaměstnavatele, obsah práce a až na čtvrtém místě nástupní mzda (21 %). (PricewaterhouseCoopers 2011) Tento poznatek tedy koresponduje s výše uvedenou charakteristikou generace Y, kde je jako důležitá hodnota zmíněna možnost seberealizace a stálého zlepšování se.

Ve stejném duchu jsou i odpovědi u další otázky tohoto výzkumu, kdy jako nejžádanější zaměstnanecké výhody generace Y jsou uváděny trénink a rozvoj, flexibilní pracovní doba a peněžní odměny. Co se týče organizace pracovní doby a místa výkonu práce, tak zde převažovaly odpovědi jako práce z různých míst prostřednictvím informačních technologií, práce odkudkoliv či virtuálně, práce s prvky flexibilní pracovní doby. (PricewaterhouseCoopers 2011)

Nejedna studie či výzkum se zabývaly také pracovní motivací v cestovním ruchu. Studie od polských autorek Grobelna a Marciszewska se zabývá měřením pracovní motivace u polských studentů cestovního ruchu a hotelnictví. Jedná se tedy o průzkum zaměřený právě na generaci Y. Důvodů pro uskutečnění této studie bylo hned několik, a to například demografické změny, kdy starší generace odchází do důchodu a na trh práce nastupuje generace mladší, která však může mít jiné požadavky a jiná očekávání od svého zaměstnavatele. Dalšími důvody byly také fakt, že studenti cestovního ruchu a hotelnictví v Polsku často nepracují v tomto oboru (například kvůli špatným pracovním podmínkám nebo chybějící motivaci) a nedostatek kvalitních zaměstnanců v oboru. Tato studie má tedy za cíl odhalit faktory, které mohou motivovat mladé a kvalitní zaměstnance k práci v cestovním ruchu. Průzkumu se zúčastnilo přibližně 500 studentů třetích ročníků z pěti vysokých škol. Jako nejdůležitější motivační faktory se ukázaly výše mzdy, vnitřní zájem o danou práci, dobré pracovní podmínky a možnost osobního i kariérního rozvoje. (Grobelna a Marciszewska 2016)

O pracovní motivaci studentů se zajímali také autoři Shin a Lee (2011) ve studii provedené na univerzitě v australském Brisbane mezi 193 mezinárodními studenty cestovního ruchu. Mezi respondenty byli muži i ženy různých národností (zejména Asiaté, ale také Australané či Evropané), kteří mají minimálně několikaměsíční zkušenost s prací v cestovním ruchu, zejména v odvětví food & beverage. Ukázalo se, že úroveň motivace studentů k práci v odvětví nebyla příliš vysoká. Největšími motivátory byly pro studenty dle tohoto výzkumu mzda, ocenění a uznání, ale z výsledků nelze soudit, že by studenti byli vysoce motivování. Výzkum byl však velmi omezený věkem, zkušenostmi a působením respondentů a výsledek tedy nelze zobecnit na celý obor cestovního ruchu. (Shin a Lee 2011)

Jiná studie se zabývá identifikací individuálních motivů pro práci v segmentu hospitality. Tato empirická studie proběhla mezi pracovníky do 30 let věku pracujících na nižších pozicích v cestovním ruchu (v hotelech, restauracích, jídelnách apod.) a měla za cíl vytvořit motivační škálu založenou na McClelladnově teorii potřeb, která by umožnila identifikovat jednotlivé motivy. Ze studie je patrné, že respondenti za nejdůležitější motivační faktory pro svou práci považovali kariérní a osobní rozvoj, různorodou práci, flexibilitu, uznání, mít zodpovědnou práci, mít dobré vztahy na pracovišti, povzbuzení a ocenění své práce. Uspokojení potřeb zákazníků bylo pro respondenty důležitější než peněžní odměna. (Liu a Wohlsdorf Arendt 2016)

Kromě výše uvedených výzkum byly uskutečněny také studie zaměřující se na pracovní motivaci v cestovním ruchu s ohledem na sezónnost tohoto odvětví, průzkumy u studentů či

absolventů cestovního ruchu a hotelnictví, nebo všeobecné výzkumy na téma motivace generací X a Y. Žádná z těchto studií však nebere v potaz různé motivy pro práci v cestovním ruchu v souvislosti s generačními rozdíly. To bude úkolem této diplomové práce. Primární výzkum práce se zaměřuje na motivaci pracovníků v oboru cestovní ruch v České republice s ohledem na požadavky generací X a Y.

4.1.2 Cíle výzkumu

Hlavním cílem primárního výzkumu je zjistit, zda se liší motivace k práci v cestovním ruchu mezi dvěma generacemi – X a Y. Mezi dílčí cíle práci patří zjištění, zda jsou specifika práce v cestovním ruchu pozitivním, nebo negativním motivem pro práci v tomto odvětví a porovnat pracovní motivaci v cestovním ruchu mezi generacemi X a Y.

4.1.3 Hypotézy

Na základě cílů výzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

1. hypotéza: Motivace pro práci v cestovním ruchu mezi generací X a generací Y je odlišná.
2. hypotéza: Možnost práce vyžadující přímou komunikaci s lidmi je nejčastějším důvodem pro vstup do odvětví cestovního ruchu.
3. hypotéza: Pro zástupce generace X jsou nejdůležitějšími motivačními faktory pro práci v cestovním ruchu dosažení úspěchu, stabilita a jistota zaměstnání, možnost kariérního postupu.
4. hypotéza: Pro zástupce generace Y jsou nejdůležitějšími motivačními faktory pro práci v cestovním ruchu volnost a flexibilita, možnost cestovat a využívat cizí jazyky při práci a přátelská atmosféra na pracovišti.
5. hypotéza: Pro generaci X je výše mzdy důležitějším faktorem než pro generaci Y.
6. hypotéze: Výše mzdy není nejdůležitějším motivem pro práci v cestovním ruchu ani u generace X, ani u generace Y.
7. hypotéza: Nepravidelná pracovní doba vyhovuje více zástupcům generace Y než zástupcům generace X.
8. hypotéza: Specifika odvětví jako nepravidelná pracovní doba a práce o víkendech a svátcích jsou nejméně vyhovující pro obě generace.
9. hypotéza: Pro obě generace je velmi důležitá možnost osobního i kariérního rozvoje.
10. hypotéza: Práci vyžadující cestování a znalost cizích jazyků vykonávají spíše zástupci generace Y než zástupci generace X.

4.1.4 Metodika výzkumu

Ke zjišťování informací byla zvolena metoda primárního výzkumu a technika sběru dat formou hromadného dotazování. Tato technika byla zvolena z důvodu možnosti získat dostatečný počet odpovědí v relativně krátkém čase a anonymně. Pro zkoumání motivace by byla vhodnou metodou také forma sběru dat pomocí rozhovorů, ovšem ta je velmi náročná na čas i na ochotu respondentů účastnit se rozhovorů, proto bylo zvoleno hromadné dotazování. Jako otázky byly zvoleny jak otázky otevřené a polootevřené, zjišťující osobní názory a motivy pracovníků, tak škálovací otázky zjišťující míru důležitosti jednotlivých faktorů. Ve výzkumu byly použity také otázky uzavřené, a to zejména ke zjišťování dat pro statistické zpracování. Dotazník je přiložen v příloze této práce.

Jako výzkumný vzorek byli zvoleni respondenti, kteří mají pracovní zkušenost z oboru cestovní ruch, a to z jakékoliv oblasti cestovního ruchu (např. hotelnictví, pohostinství, cestovní kancelář, cestovní agentura, dopravní společnost, průvodcovská činnost) a byli narozeni v rozmezí let 1965 – 1995, tudíž spadají do generace X nebo do generace Y. Dotazníky byly distribuovány mezi zaměstnance podniků cestovního ruchu (cestovní kanceláře a agentury, hotely, informační centra, dopravní společnosti, restaurační zařízení, kanceláře pro kongresovou turistiku) a mezi studenty cestovního ruchu v České republice. Mezi zaměstnance byl dotazník rozeslán formou e-mailové korespondence, mezi studenty s pomocí využití sociální sítě Facebook.

Data jsou zpracována na základě četnosti odpovědí. Data jsou roztříděna do dvou základních kategorií, z nichž jedna představuje zástupce generace X a druhá zástupce generace Y. V každé z těchto kategorií jsou data vyhodnocena zvlášť, interpretována jsou procentuálně kvůli lepší porovnatelnosti obou skupin.

4.2 Vyhodnocení výzkumu

Kapitola 4.2 se zabývá zpracováním dat z primárního výzkumu s názvem „Pracovní motivace v cestovním ruchu se zaměřením na generace X a Y“. Nejprve je charakterizován vzorek populace, na kterém byl výzkum prováděn, poté jsou vyhodnoceny hypotézy.

Výzkumu pracovní motivace v cestovním ruchu se zúčastnilo celkem 236 respondentů. Se 763 rozeslanými dotazníky má dotazník přibližně 31% návratnost odpovědí. Z výběru byli vyloučeni respondenti nesplňující požadavky výběrového vzorku (datum narození), z čehož

vyplynulo 223 relevantních odpovědí. Na základě těchto odpovědí byla data zpracována a vyhodnocena.

4.2.1 Charakteristika respondentů

Výsledky jsou vyhodnocovány z odpovědí 223 respondentů, z toho 78 představuje zástupce generace X a 145 zástupce generace Y.

Prvně jsou charakterizováni respondenti reprezentující generaci X. Výzkumu se zúčastnilo 21 mužů, což činí 27 % respondentů v této skupině a 57 žen, což je 73 % respondentů. Podle nejvyšší dosažené pozice v cestovním ruchu pracuje 20 respondentů (26 %) v top managementu, 33 respondentů (42 %) na pozici ve středním managementu. Přibližně třetina respondentů (32 %) pracuje na řadové administrativní pozici jako například recepční či prodejce a žádný respondent na řadové dělnické pozici typu číšník, servírka, pokojská.

Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, tak většina respondentů dosáhla středoškolského vzdělání - 38 respondentů, což činí 49 % z výzkumného vzorku v této skupině. Deset respondentů dosáhlo vysokoškolského bakalářského vzdělání (13 %) a 26 vysokoškolského magisterského či inženýrského vzdělání (33 %). Vyšší odbornou školu vystudovali 4 respondenti, což představuje 5 %. Vzdělání v cestovním ruchu má 26 respondentů (33 %). Většina z nich (52 respondentů, tedy 67 %) vzdělání v cestovním ruchu nemá.

Následuje charakteristika respondentů zastupujících generaci Y. V této skupině se výzkumu zúčastnilo 32 mužů (22 %) a 114 žen (78 %). V rozdělení podle nejvyšší dosažené pozice v cestovním ruchu dosáhlo pozice v top managementu nebo ve vedení firmy 12 respondentů (8 %), pozice ve středním managementu 58 respondentů (40 %), na řadové administrativní pozici pracuje 66 respondentů (46 %) a na řadové dělnické pozici 9 respondentů (6%).

Nejvíce respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání, a to 43 % (66 respondentů). Vysokoškolské bakalářské vzdělání se objevovalo ve 48 případech (33 %), následují respondenti s vysokoškolským magisterským nebo inženýrským vzděláním, kterých je 30 (21 %). Ve třech případech se objevili respondenti se vzděláním z vyšší odborné školy, což činí 2 % respondentů z této skupiny a v jednom případě a jednom procentu základní vzdělání, což je zřejmě případ mladého respondenta, kterého ještě vzdělání čeká v budoucnu. Více než polovina respondentů, konkrétně 87, což činí 60 %, má vzdělání v cestovním ruchu. Zbylých 40 % (58 respondentů) vzdělání v cestovním ruchu nemá.

Je evidentní, že velký podíl pracovníků se může uplatnit v cestovním ruchu i bez vzdělání v oboru. Jak bylo zmíněno v kapitole 3, na některých pozicích stačí kvalifikace formou školení, tréninků apod., některé pozice vyžadují zejména zkušenosti a osobnostní předpoklady, které jsou mnohdy důležitější než vzdělání. Většina respondentů má středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání a pracuje na administrativní pozici nebo pozici ve středním managementu, a to v obou zkoumaných skupinách. Ženy představují větší podíl respondentů než muži u obou zkoumaných generací. Procentuální zastoupení jednotlivých charakteristik ve výzkumném vzorku je shrnuto v následující tabulce.

Tabulka 4: Charakteristika respondentů podle pohlaví, pozice a vzdělání

Charakteristika	Zastoupení generace X	Zastoupení generace Y
Muž	27 %	22 %
Žena	73 %	78 %
Pozice v tom managementu	26 %	8 %
Pozice ve středním managementu	42 %	40 %
Řadová administrativní pozice	32 %	46 %
Řadová dělnická pozice	0 %	6 %
Základní vzdělání	0 %	1 %
Středoškolské vzdělání	49 %	43 %
Vyšší odborné vzdělání	5 %	2 %
Vysokoškolské bakalářské	13 %	33 %
Vysokoškolské magisterské/inženýrské	33 %	21 %
Má vzdělání v oboru	33 %	60 %
Nemá vzdělání v oboru	67 %	40 %

Zdroj: vlastní výzkum

Následující tabulka zobrazuje rozdělení respondentů podle odvětví cestovního ruchu, ze kterého mají pracovní zkušenost. Nejpočetněji jsou zastoupena odvětví cestovních kanceláří a agentur, informačních a turistických center, pohostinství a ubytovacích zařízení. Respondenti mohli v této otázce vybrat více odpovědí než jednu, proto je součet vyšší než 100 %.

Tabulka 5: Charakteristika respondentů podle odvětví

Odvětví	Zastoupení generace X	Zastoupení generace Y
Informační/turistické centrum	41 %	29 %
Cestovní kancelář, cestovní agentura	19 %	23 %
Pohostinství (restaurace, kavárny atd.)	17 %	21 %
Kongresy, konference, meetingy atd.	12 %	6 %
Ubytovací zařízení (hotel, motel, penzion atd.)	10 %	31 %
Průvodcovská činnost (památky, města atd.)	5 %	9 %
Marketing	4 %	1 %
Catering	3 %	1 %
Jiné (tourist board, logistika stravování, sdružení cestovního ruchu atd.)	3 %	1 %
Dopravní společnost	1 %	3 %
Destinační management	1 %	1 %

Zdroj: vlastní výzkum

Většina respondentů výběrového vzorku je zaměstnána na hlavní pracovní poměr, a to přes osmdesát procent z každé kategorie. Na živnostenský list pracuje 13 % zástupců generace X a jen dvě procenta zástupců generace Y. V rámci dohod konaných mimo pracovní poměr v tomto vzorku pracuje pouze jedno procento dotázaných z kategorie generace X a 11 % respondentů zastupujících generaci Y. Tyto výsledky zřejmě odpovídají věku zaměstnanců, kdy mladší pracovníci, například studenti, pracují často formou brigád či stáží, kdežto starší pracovníci spíše preferují hlavní pracovní poměr, případně živnost, aby byli schopni zajistit rodinu. Tyto výsledky jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 6: Charakteristika respondentů podle formy zaměstnání

Forma zaměstnání	Zastoupení generace X	Zastoupení generace Y
Hlavní pracovní poměr	83 %	86 %
Dohoda o provedení práce/Dohoda o pracovní činnosti	1 %	11 %
Živnostenský list	13 %	2 %
Agenturní zaměstnanec	1 %	1 %
Jiné	1 %	1 %

Zdroj: vlastní výzkum

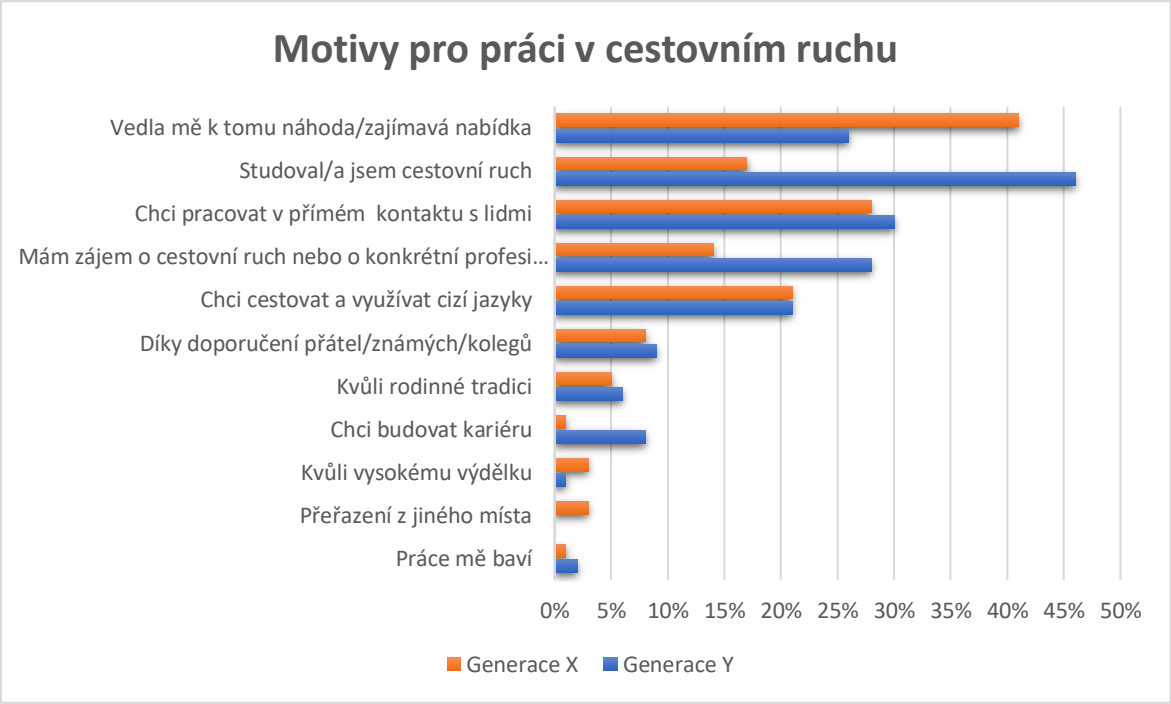
4.2.2 Vyhodnocení hypotéz

Tato kapitola se zabývá vyhodnocením předem stanovených hypotéz k primárnímu výzkumu pracovní motivace v cestovním ruchu. Celkem bylo stanoveno deset hypotéz, které jsou vyhodnoceny v následujícím textu.

1. **hypotéza: Motivace pro práci v cestovním ruchu mezi je generací X a generací Y odlišná.**

Tři nejčastější důvody pro vstup do odvětví cestovního ruchu u generace X jsou náhoda či zajímavá nabídka, což byl motiv pro tuto práci ve 41 %. Ve 28 % k tomu respondenty vedla touha pracovat v přímém kontaktu s lidmi, v 21 % to byla touha cestovat a využívat cizí jazyky. U generace Y jsou důvody pro vstup do oboru trochu jiné. Nejčastěji udávaným důvodem bylo to, že respondenti studovali cestovní ruch a v oboru chtějí pokračovat (46 % dotázaných). Na to může mít vliv fakt, že dotazník byl rozeslán mezi studenty cestovního ruchu, kteří spadají do této generace, a to se mohlo na výsledku podepsat. Jako další nejčastěji uváděné důvody byly touha pracovat v přímém kontaktu s lidmi (30 %) a zájem o cestovní ruch nebo o konkrétní profesi v něm (28 %).

U každé generace převažují jiné motivy pro vstup do odvětví, avšak motiv pracovat v přímém kontaktu s lidmi se objevuje jako druhý nejdůležitější u obou zkoumaných skupin. Dá se říci, že generace Y častěji, než generace X volila možnost, že je ke vstupu do odvětví vedl zájem o obor. Zástupci generace X zase častěji volili možnost náhody nebo zajímavé nabídka, která je k oboru přivedla. Ostatní důvody jsou uváděné s podobnou četností u obou skupin. Tato hypotéza se potvrdila jen částečně. Procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí znázorňuje následující graf. Respondenti mohli v této otázce vybrat větší počet odpovědí, proto je jejich součet vyšší než 100 %.



Graf 4: Motivy pro práce v cestovním ruchu u generací X a Y

Zdroj: vlastní výzkum

2. **hypotéza: Možnost práce vyžadující přímou komunikaci s lidmi je nejčastějším důvodem pro vstup do odvětví cestovního ruchu.**

Na otázku, proč se respondent rozhodl pro práci v oboru cestovní ruch, odpovědělo 28 % zástupců generace X a 30 % zástupců generace Y tak, že chtějí pracovat v přímém kontaktu s lidmi. Jak ukazují grafy výše, u obou zkoumaných skupin byla tato možnost druhou nejčastěji zvolenou možností z nabídky. U generace X je převažujícím důvodem pro vstup do odvětví získání zajímavé nabídky nebo náhoda (zvolilo 41 % dotázaných) a u generace Y převážil důvod studium cestovního ruchu a následné přirozené pokračování v oboru (46 % dotázaných). Lze říci, že kritérium komunikace s lidmi je velmi významné při rozhodování o vstupu do odvětví cestovního ruchu, ovšem tato hypotéza nebyla potvrzena ani u jedné ze zkoumaných generací.

Převažující motivy vedoucí ke vstupu do oboru cestovního ruchu mohou být překvapivé. Kvůli vysokému výdělku nebo rozvoji kariéry vstoupilo do odvětví velmi malé procento dotázaných. Mnoho respondentů vstoupilo do odvětví díky náhodě či doporučení, mnoho kvůli předchozímu studiu. Ovšem i studovaný obor si mohli vybrat náhodně nebo na doporučení. Velký podíl pracovníků tedy zřejmě nevstupuje do oboru záměrně a s nějakými konkrétními

kariérními cíli, ale spíše proto, že vstup do odvětví je snadný a nabízí možnost uplatnění širokému spektru pracovníků.

3. **hypotéza: Pro zástupce generace X jsou nejdůležitějšími motivačními faktory pro práci v cestovním ruchu dosažení úspěchu, stabilita a jistota zaměstnání, možnost kariérního postupu.**

Za rozhodující faktory jsou opět považovány první dva faktory pětibodové škály, a to „velmi důležité“ a „důležité“. Uznání a úspěch je důležitý nebo velmi důležitý pro 74 % dotázaných. Stabilitu a jistotu zaměstnání takto označilo 85 % respondentů. Možnost kariérního postupu je důležitá nebo velmi důležitá jen pro 40 % respondentů.

Tyto motivační faktory se ukázaly jako důležité a velmi důležité pro velký počet respondentů, ale nepatří mezi nejdůležitější. Nejčastěji byla jako důležitá či velmi důležitá zvolena přátelská atmosféra na pracovišti (u 97 % respondentů), dále mít různorodou či zajímavou práci (96 %), vykonávat smysluplnou a užitečnou činnost (91 %) a naplno využívat své schopnosti a dovednosti neboli seberealizovat se (také 91 %).

Tato hypotéza se tedy nepotvrdila. Přehled zastoupení odpovědí v této otázce ukazuje následující tabulka. Ve výpočtech je abstrahováno od odpovědí „nevím/nedokáži odpovědět“.

Tabulka 7: Nejdůležitější motivační faktory pro generaci X

Motivační faktor	Velmi důležité	Důležité	Velmi důležité a důležité
Přátelská atmosféra na pracovišti	77 %	21 %	97 %
Mít různorodou/zajímavou práci	72 %	24 %	96 %
Naplno využívat při práci své schopnosti	55 %	36 %	91 %
Vykonávat smysluplnou, užitečnou činnost	59 %	32 %	91 %
Vzdělávat se dále v oboru	38 %	46 %	86 %
Stabilita a jistota zaměstnání	49 %	36 %	85 %
Mít možnost osobního rozvoje	42 %	40 %	82 %
Pomáhat druhým, starat se o zákazníky	44 %	38 %	82 %
Rovnováha pracovního a osobního života	51 %	31 %	82 %
Být v přímém kontaktu s lidmi	45 %	35 %	79 %
Poznávat nové lidi/kultury/zvyky	42 %	35 %	77 %
Využívat cizí jazyky	27 %	49 %	76 %
Uznání a úspěch	35 %	40 %	74 %
Mít zodpovědnou práci	35 %	38 %	73 %
Výše mzdy	24 %	49 %	73 %
Volnost a flexibilita	38 %	32 %	70 %
Výhody a benefity (např. dovolená navíc, stravování v práci, příspěvek na sport ....)	22 %	36 %	58 %
Mít možnost kariérního postupu	21 %	19 %	40 %
Finanční odměna nad rámec mzdy (spropitné, odměna za výkon atd.)	15 %	23 %	38 %
Mít cestování v náplni práce	13 %	23 %	36 %
Pracovat v zahraničí	1 %	8 %	9 %

Zdroj: vlastní výzkum

4. hypotéza: Pro zástupce generace Y jsou nejdůležitějšími motivačními faktory pro práci v cestovním ruchu volnost a flexibilita, možnost cestovat a využívat cizí jazyky při práci a přátelská atmosféra na pracovišti.

Za rozhodující odpovědi na tuto otázku jsou považovány odpovědi označené jako „velmi důležité“ a „důležité“ na pětibodové škále od „velmi důležité“ až po „vůbec není důležité“. Volnost a flexibilita je důležitý nebo velmi důležitý faktor pro 83 % dotázaných. Využívání

cizích jazyků stejným způsobem označilo 71 % respondentů, možnost cestovat v rámci práce jen 40 %. Přátelská atmosféra na pracovišti je považována za velmi důležitou u 81 % respondentů a za důležitou u 17 %.

Pokud sečteme počet odpovědí z kategorie „velmi důležité“ a „důležité“ zjistíme, že byl nejčastěji pro tyto kategorie vybrán faktor přátelská atmosféra na pracovišti (u 98 % respondentů), dále faktor mít různorodou a zajímavou práci (94 %) a jako třetí vykonávat smysluplnou a užitečnou činnost (93 %). Přehled zastoupení odpovědí v této otázce ukazuje následující tabulka. Ve výpočtech je abstrahováno od odpovědí „nevím/nedokáži odpovědět“.

Tabulka 8: Nejdůležitější motivační faktory pro generaci Y

Motivační faktor	Velmi důležité	Důležité	Velmi důležité a důležité
Přátelská atmosféra na pracovišti	81 %	17 %	98 %
Mít různorodou/zajímavou práci	63 %	31 %	94 %
Vykonávat smysluplnou, užitečnou činnost	54 %	39 %	93 %
Rovnováha pracovního a osobního života	55 %	37 %	92 %
Stabilita a jistota zaměstnání	60 %	32 %	92 %
Naplno využívat při práci své schopnosti	47 %	42 %	89 %
Mít možnost osobního rozvoje	56 %	31 %	88 %
Uznání a úspěch	35 %	48 %	83 %
Volnost a flexibilita	38 %	45 %	83 %
Výše mzdy	30 %	53 %	83 %
Vzdělávat se dále v oboru	35 %	41 %	76 %
Poznávat nové lidi/kultury/zvyky	34 %	39 %	73 %
Využívat cizí jazyky	30 %	41 %	71 %
Mít zodpovědnou práci	22 %	48 %	70 %
Pomáhat druhým, starat se o zákazníky	27 %	43 %	70 %
Mít možnost kariérního postupu	31 %	37 %	69 %
Výhody a benefity (např. dovolená navíc, stravování v práci, příspěvek na sport ....)	34 %	32 %	65 %
Finanční odměna nad rámec mzdy (spropitné, odměna za výkon atd.)	22 %	42 %	64 %
Být v přímém kontaktu s lidmi	22 %	40 %	62 %
Mít cestování v náplni práce	16 %	24 %	40 %
Pracovat v zahraničí	3 %	9 %	12 %

Zdroj: vlastní výzkum

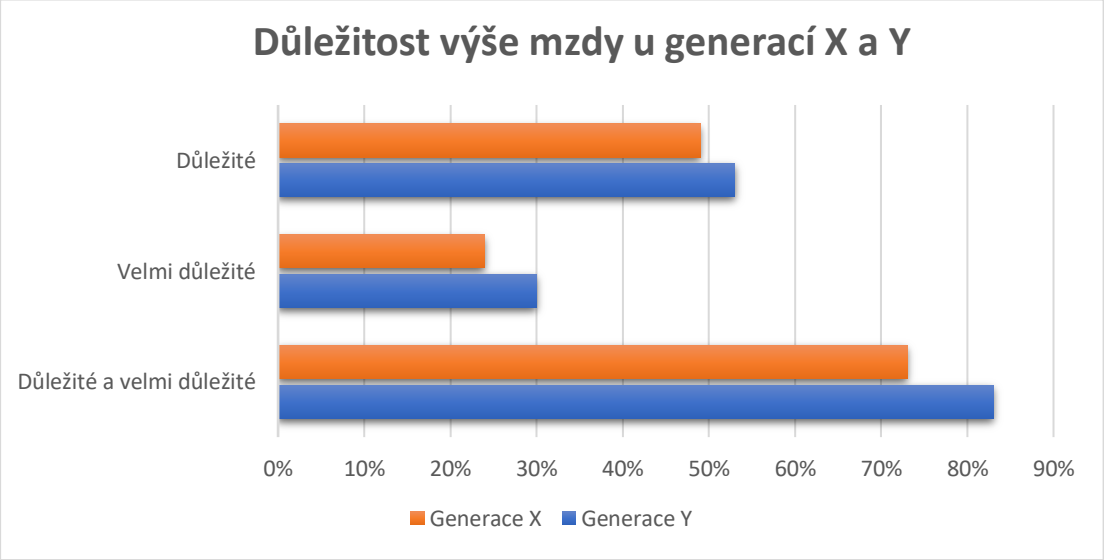
Z toho vyplývá, že přátelská atmosféra na pracovišti patří mezi nejdůležitější motivační faktory u této generace, zatímco faktory jako volnost a flexibilita a využívání cizích jazyků jsou sice důležité pro většinu respondentů, ale nepotvrdily se jako nejdůležitější. Možnost cestovat v rámci práce dokonce patří u většiny respondentů mezi důležité nebo jen částečně důležité. Tato hypotéza se tedy potvrdila pouze částečně.

Pokud porovnáme výsledky této otázky s průzkumy uvedenými v kapitole 4.1.1 této práce, zjistíme, že jsou v některých ohledech podobné. Výzkumy došly k závěrům, že mezi nejdůležitější aspekty práce u generace Y patří zejména mít zajímavou práci, možnost osobního rozvoje a kariérního postupu (Hays, 2013), vykonávat smysluplnou činnost, udržovat rovnováhu mezi osobním a pracovním životem (Horváthová et al. 2016, s. 147), mít flexibilní pracovní dobu a uspokojivou výši mzdy. (PricewaterhouseCoopers).

Všechny jmenované aspekty zaujímají ve výzkumu pracovní motivace k této práci významné místo v důležitosti. Všechny jsou důležité nebo velmi důležité pro nadpoloviční většinu respondentů, některé z nich dokonce pro více než 90 % respondentů. V tomto ohledu jsou tedy výsledky v souladu s již dříve provedenými výzkumy na podobné téma.

5. hypotéza: Pro generaci X je výše mzdy důležitějším faktorem než pro generaci Y.

Jak vyplývá z níže uvedeného grafu, pro 49 % respondentů zastupujících generaci X je výše mzdy důležitým faktorem, 24 % respondentů ji považuje za velmi důležitý faktor. Po sečtení odpovědí v obou těchto sekcích dostaneme hodnotu 73 %, což je poměr respondentů



Graf 5: Důležitost výše mzdy - porovnání generací X a Y

Zdroj: vlastní výzkum

zastupujících generaci X, kteří považují výši mzdy za důležitou nebo velmi důležitou. Pro generaci Y je výše mzdy důležitá v 53 % a velmi důležitá dokonce ve 30 %, celkově se jedná o hodnotu 83 %. Podle výzkumu k této práci je výše mzdy důležitějším motivačním faktorem pro generaci Y než pro generaci X a tato hypotéza se tedy nepotvrdila.

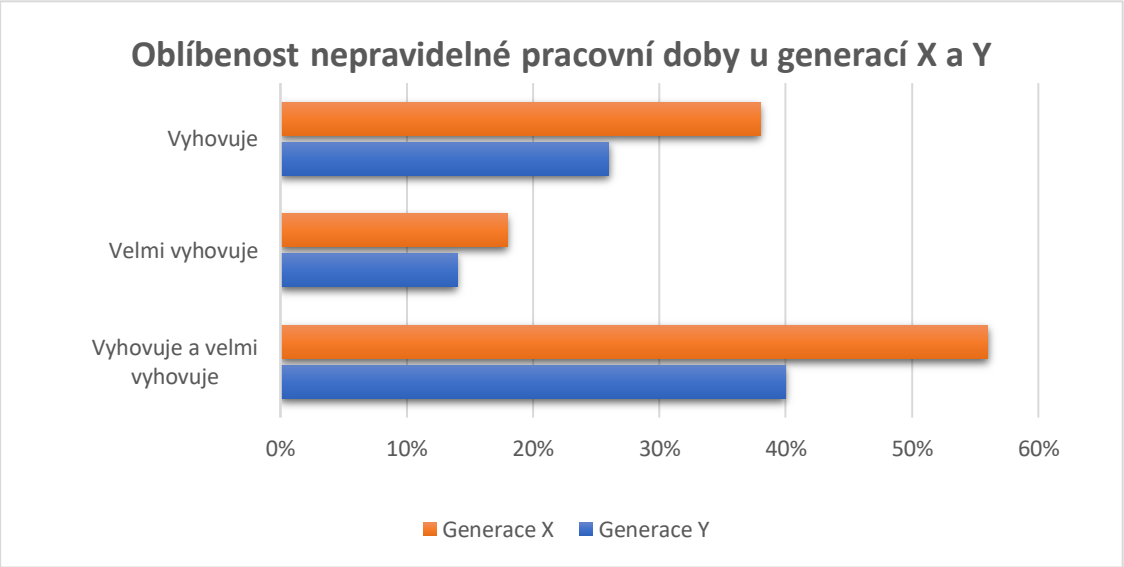
Jedná se o velmi zajímavý výsledek, jelikož podle charakteristiky generace X v literatuře i očekávání by tato generace měla mít výši mzdy na vyšším stupni hodnot, než vyplynulo z výzkumu. Nejspíše došlo k tomuto výsledku proto, že práce v cestovním ruchu se všeobecně nepojí s vysokými výdělky a lidé v něm pracují z jiných důvodů, než je výše mzdy.

6. **hypotéza: Výše mzdy není nejdůležitějším motivem pro práci v cestovním ruchu ani u generace X, ani u generace Y.**

Z výzkumu vyplývá, že tři nejdůležitější motivační faktory jsou pro obě zkoumané generace přátelská atmosféra na pracovišti, mít různorodou a zajímavou práci a vykonávat smysluplnou a užitečnou činnost. Výše mzdy tedy není nejdůležitějším motivem pro práci cestovním ruchu ani u jedné z těchto generací. Pro generaci X je podle tohoto výzkumu výše mzdy až patnáctý nejdůležitější faktor, pro generaci Y je desátý nejdůležitější. Tato hypotéza se potvrdila.

7. **hypotéza: Nepravidelná pracovní doba vyhovuje více zástupcům generace Y, než zástupcům generace X.**

Z pracovníků zastupujících generaci X vybralo 18 %, že jim nepravidelná pracovní doba velmi vyhovuje a 38 % respondentů vybralo možnost „vyhovuje“. Celkem 56 % zástupců generace X tedy považuje nepravidelnou pracovní dobu na vyhovující nebo velmi vyhovující. Ze zástupců generace Y vybralo 14 % možnost „velmi vyhovuje“ a 26 % „vyhovuje“, celkem tedy nepravidelnou pracovní dobu považuje za vyhovující nebo velmi vyhovující 40 % dotázaných. Tato hypotéza se tedy nepotvrdila, protože nepravidelná pracovní doba podle výsledků výzkumu k této práci vyhovuje více generaci X, než generaci Y. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu a jsou očištěny o respondenty, kteří s nepravidelnou pracovní dobou nemají zkušenost nebo se k jejich práci nevztahuje.



Graf 6:Oblíbenost nepravidelné pracovní doby - porovnání generací X a Y

Zdroj: vlastní výzkum

8. **hypotéza: Specifika odvětví jako nepravidelná pracovní doba a práce o víkendech a svátcích jsou nejméně vyhovující pro obě generace**.

Pro vyhodnocení této hypotézy budeme uvažovat porovnání jednotlivých specifik práce v cestovním ruchu na základě součtu odpovědí „nevyhovuje“ a „rozhodně nevyhovuje“. Nepravidelnou pracovní dobu označilo 20 % dotázaných zástupců generace X jako nevyhovující a 2 % jako rozhodně nevyhovující, celkem tedy 22 % respondentů. Práci o víkendech a svátcích považuje 37 % z nich za nevyhovující a 5 % za rozhodně nevyhovující,

což je 42 %. Za nejvíce nevyhovující specifikum práce označila tato generace práci v noci (možnosti „nevyhovuje“ a „rozhodně nevyhovuje“ vybralo 74 % dotázaných). Za touto odpovědí následovala možnost práce na směny, kdy možnosti „nevyhovuje“ a „rozhodně nevyhovuje“ vybralo 61 % respondentů.

Mezi zástupci generace Y označilo 20 % respondentů nepravidelnou pracovní dobu jako nevyhovující, 2 % jako rozhodně nevyhovující, což je celkem 22 % respondentů stejně jako u generace X. Práce o víkendech a svátcích je nevyhovující pro 29 % a rozhodně nevyhovující pro 11 % respondentů z generace Y, což je celkem 40 %. Specifikum označené jako nejméně vyhovující pro tuto generaci je stejně jako u generace X práce v noci, takto ji označilo 53 % dotázaných. Mezi druhé nejméně vyhovující specifikum práce v cestovním ruchu patří u generace Y přesčasy, což si zvolilo 42 % respondentů.

Tato hypotéza nebyla potvrzena ani u generace X, ani u generace Y. Jako nejméně vyhovující se ukázala jiná specifika, než stanovila hypotéza. Nepravidelná pracovní doba a práce o víkendech a svátcích se jeví dokonce jako spíše vyhovující nebo částečně vyhovující u většiny respondentů. Výsledky související s touto hypotézou zobrazuje následující tabulka. Výsledky zahrnují odpovědi pouze těch respondentů, jejichž práce se zmíněná specifika týkají.

Tabulka 9: Nejméně vyhovující specifika práce v cestovním ruchu u generací X a Y

Generace X	**Nevyhovuje**	**Rozhodně nevyhovuje**	**Nevyhovuje a rozhodně nevyhovuje**
Práce v noci	63 %	11 %	74 %
Práce na směny	55 %	6 %	61 %
Sezónní práce	43 %	3 %	46 %
Přesčasy	35 %	8 %	43 %
Práce o víkendech a svátcích	37 %	5 %	42 %
Nepravidelná pracovní doba	20 %	2 %	22 %
Generace Y	**Nevyhovuje**	**Rozhodně nevyhovuje**	**Nevyhovuje a rozhodně nevyhovuje**
Práce v noci	36 %	17 %	53 %
Přesčasy	33 %	9 %	42 %
Práce o víkendech a svátcích	29 %	11 %	40 %
Práce na směny	25 %	8 %	33 %
Sezónní práce	26 %	7 %	33 %
Nepravidelná pracovní doba	20 %	2 %	22 %

Zdroj: vlastní výzkum

9. hypotéza: Pro obě generace je velmi důležitá možnost osobního i kariérního rozvoje.

Na otázku, jak moc jsou pro respondenty následující faktory v práci důležité, odpověděli zástupci generace X následovně:

Tabulka 10: Důležitost kariérního postupu a osobního rozvoje u generace X

Motivační faktor	Velmi důležité	Důležité	Částečně důležité	Nedůležité	Vůbec není důležité
Mít možnost kariérního postupu	21 %	19 %	28 %	24 %	8 %
Mít možnost osobního rozvoje	42 %	40 %	13 %	1 %	4 %

Zdroj: vlastní výzkum

Mít možnost kariérního postupu považuje největší část respondentů (28 %) za částečně důležité. Další v počtu zvolených odpovědí byla zvolena možnost „nedůležité“, a to ve 24 %. Menší počet respondentů považuje tento faktor za důležitý (19 %) nebo velmi důležitý (21 %). Rozdělení odpovědí je tedy v tomto případě celkem rovnoměrné a nelze potvrdit, že by byl faktor pro většinu respondentů velmi důležitý nebo důležitý. U možnosti osobního rozvoje už převažují odpovědi „důležité“ (40 %) a „velmi důležité“ (42 % respondentů generace X), proto lze říci, že tento faktor je pro většinu respondentů generace X důležitý.

Odpovědi na stejné otázky u zástupců generace Y shrnuje následující tabulka:

Tabulka 11: Důležitost kariérního postupu a osobního rozvoje u generace Y

Motivační faktor	Velmi důležité	Důležité	Částečně důležité	Nedůležité	Vůbec není důležité
Mít možnost kariérního postupu	31 %	37 %	29 %	1 %	1 %
Mít možnost osobního rozvoje	56 %	31 %	12 %	0 %	1 %

Zdroj: vlastní výzkum

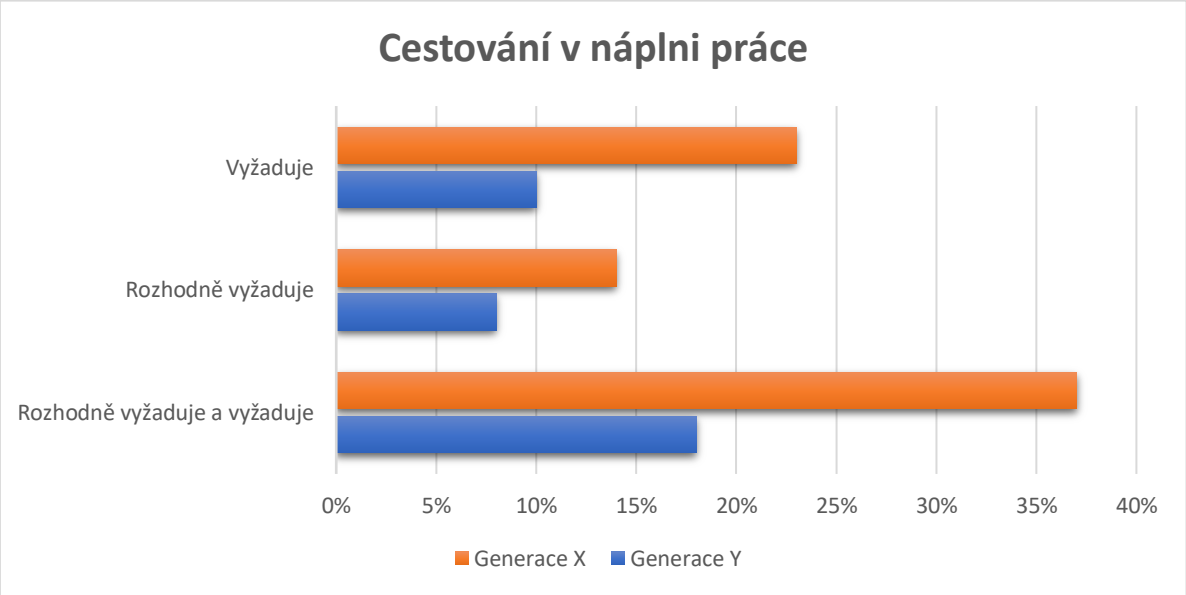
Mít možnost kariérního postupu je důležité pro většinu dotázaných, a to 37 %. Rovnoměrně jsou pak rozloženy odpovědi na „velmi důležité“ (31 %) a „částečně důležité“ (29 %). Pro většinu respondentů je tento faktor důležitý nebo velmi důležitý. Co se týče možnosti osobního rozvoje, tak tento faktor je velmi důležitý pro 56 % dotázaných, tedy pro většinu z nich. Přibližně třetina respondentů považuje tuto možnost za důležitou, 12 % pak za částečně důležitou.

Z těchto informací lze soudit, že mít v zaměstnání možnost osobního rozvoje je pro obě zkoumané generace důležitější než mít možnost kariérního postupu. Pro obě generace je možnost osobního rozvoje přibližně stejně důležitá a z dat můžeme soudit, že je to pro

nadpoloviční většinu respondentů důležitý nebo velmi důležitý motivační faktor. Dále z dat vyplývá, že mít možnost kariérního postupu je důležitější pro zástupce generace Y, než pro zástupce generace X. Více než polovina zástupců generace Y považuje tento faktor za důležitý nebo velmi důležitý, což se u generace X tvrdit nedá. Tato hypotéza se částečně potvrdila.

10. hypotéza: Práci vyžadující cestování a znalost cizích jazyků vykonávají spíše zástupci generace Y, než zástupci generace X.

Cestování v rámci výkonu práce je vyžadováno u 23 % respondentů generace X, 14 % respondentů uvedlo, že jejich práce rozhodně vyžaduje cestování. Celkem se pak jedná o 37 % respondentů, jejichž práce vyžaduje nebo rozhodně vyžaduje cestování. U zástupců generace Y je toto číslo podstatně menší. U deseti procent je vyžadováno a u osmi procent rozhodně vyžadováno, celkem tedy 18 %, což je menší podíl než u generace X. Tyto informace ukazuje následující graf.

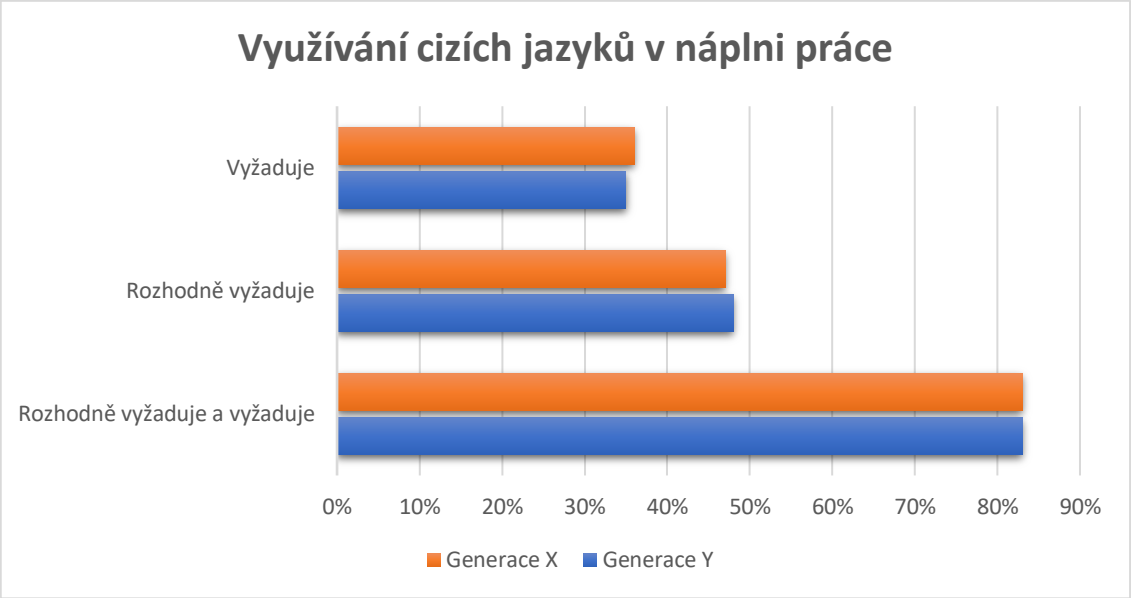


Graf 7: Cestování v náplni práce u generací X a Y

Zdroj: vlastní výzkum

Znalost a používání cizích jazyků je nutná pro práci 83 % dotázaných zastupujících generaci X, u generace Y je toto číslo naprosto stejné. Pouze nepatrně se liší podíl mezi tím, zda práce cizí jazyky vyžaduje nebo rozhodně vyžaduje, kdy v případě generace X byla

uvedena odpověď „vyžaduje“ ve 36 % a u generace Y ve 35 %. Možnost „rozhodně vyžaduje“ zvolilo 47 % zástupců generace X a 48 % zástupců generace Y.



Graf 8: Využívání cizích jazyků při práci u generací X a Y

Zdroj: vlastní výzkum

Hypotéza, že práci vyžadující cestování a využívání cizích jazyků vykonávají spíše zástupci generace Y, než zástupci generace X se nepotvrdila. Cestování jednoznačně vyžaduje práce spíše u generace X a využívání cizích jazyků je u obou generace vyžadováno ve stejné míře.

Shrnutí výsledků výzkumu

Na základě cílů práce, rešerše literatury a očekávání bylo stanoveno deset hypotéz konkretizujících cíle práce. Všechny hypotézy byly na základě výsledků dotazníkového šetření zodpovězeny. Jedna hypotéza byla potvrzena, tři částečně potvrzeny a šest jich nebylo potvrzeno. Výsledky výzkumu jsou překvapivě odlišné od původních očekávání.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že motivace k práci v cestovním ruchu mezi generacemi X a Y se nijak zásadně neliší. Výsledky přinesly zjištění, že nejdůležitějšími aspekty ovlivňující práci zaměstnanců jsou přátelské pracovní prostředí, možnost seberealizace, možnost vykonávat rozmanitou a zajímavou činnost, která je navíc užitečná a smysluplná. Tyto odpovědi

se jeví jako nejdůležitější pro naprostou většinu respondentů zastupujících jak generaci X, tak generaci Y.

Motivační faktory související bezprostředně s cestovním ruchem, jako práce v přímém kontaktu s lidmi, možnost pomáhat druhým lidem, poznávání nových lidí, míst a kultur, vzdělávání se v oboru nebo využívání cizích jazyků se ukázaly také jako důležité pro většinu respondentů v obou zkoumaných skupinách a lze je považovat jako pozitivní motivy pro práci v odvětví. Ovšem podíl respondentů, kteří zvolili tyto odpovědi jako důležité nebo velmi důležité nebyl tak vysoký jako u faktorů představujících příjemné prostředí a různorodou a smysluplnou práci.

Časová náročnost práce, zejména nepravidelná pracovní doba a práce o víkendech a státních svátcích se ukázala jako méně problémová, než bylo očekáváno. Většině respondentů toto rozložení částečně vyhovovalo, některým dokonce zcela vyhovovalo. Jako absolutně nevyhovující se pro většinu dotázaných ukázala noční práce a práce na směny. Ani v této oblasti se neprojevil významný rozdíl mezi požadavky generace X a generace Y.

Výsledky je možné chápat jako upozornění nebo ujištění v tom smyslu, že téměř každý pracovník chce pracovat v příjemném prostředí, rozvíjet se, seberealizovat se a vykonávat smysluplnou činnost, která ho bude těšit. Pokud budou tyto základní faktory uspokojeny, bude pracovník pravděpodobně ochoten odpustit zaměstnavateli malé nepříjemnosti, jako práci na směny, přesčas nebo nižší mzdu. Kdyby však tyto základní faktory uspokojeny nebyly a pracovník by nebyl spokojen s atmosférou na pracovišti, práce by pro něj byla nudná a neměl by pocit užitečnosti sebe sama a své práce, pak by ho nejspíš ani tak zajímavé motivy jako práce v kontaktu s lidmi, cizí jazyky, poznávání nových lidí a míst či cestování dlouhodobě neudržely na daném pracovním místě.

4.2.3. Vyhodnocení zbývajících otázek

Následující podkapitola se zabývá vyhodnocením třech otázek, které byli součástí dotazníkového šetření, ale výsledky z nich nebyly zahrnuty v hypotézách. Zodpovězení těchto otázek bylo pro respondenty dobrovolné, tudíž na ně neodpověděli všichni respondenti a získaná data nejsou dostačující pro vyhodnocení stanovených hypotéz. Tyto otázky však přinášejí zajímavé odpovědi z oblasti pracovní motivace v cestovním ruchu, proto je jim věnována samostatná podkapitola.

Součástí výzkumu byla otevřená otázka, která měla za úkol zjistit, zda práce respondentů vyžaduje nějaká další specifika mimo těch již zmíněných. Respondenti v odpovědi na tuto

otázku zmiňovali vlastnosti, osobnostní předpoklady, dovednosti, znalosti a činnosti, které jejich práce vyžaduje. Na tuto otázku bylo získáno 40 odpovědí, tyto odpovědi a jejich četnost ukazuje následující tabulka.

Tabulka 12: Četnost odpovědí respondentů ohledně specifik jejich práce

Odpovědi respondentů na otázku, jaká další specifika vyžaduje jejich práce.	**Četnost odpovědí generace X**	**Četnost odpovědí generace Y**
Různorodost práce, časté střídání činností, kombinace různých dovedností a zkušeností	2	2
Profesní nadhled, všeobecný přehled	4	0
Flexibilní pracovní doba	0	4
Neustálý kontakt s lidmi	1	2
Rychlost	2	1
Kreativita	2	1
Nutnost být flexibilní – přizpůsobit se klientovi/podmínkám práce	2	1
Vedení týmu	1	1
Znalost cizích jazyků	1	0
Osobní rozvoj	1	0
Empatie	1	0
Trpělivost	1	0
Tolerance	1	0
Psychická odolnost	1	0
Ochota riskovat	1	0
Nutnost být v neustále pohotovosti	0	1
Služební cesty	0	1
Home office	0	1
Logické myšlení	0	1
Samostatnost	0	1
Rozhodnost	0	1

Zdroj: vlastní výzkum

Práce v cestovním ruchu vyžaduje od respondentů nejčastěji různorodost, flexibilitu, kreativitu, schopnost komunikovat s lidmi a profesní i všeobecný přehled. Někteří respondenti odpověděli také na podotázku, jak jim zmíněná specifika vyhovují. Jako vyhovující nebo velmi vyhovující uváděli zástupci generace X různorodou práci, časté změny v práci, osobní rozvoj,

kontakt s lidmi a možnost být při práci kreativní při hledání řešení. Jako nevyhovující specifika své práce zmiňovali nutnost časově se přizpůsobovat klientovi nebo podmínkám práce. Zástupcům generace Y vyhovuje možnost řídit si pracovní dobu podle sebe, jezdit na služební cesty či jiné akce a komunikovat s lidmi. U ostatních odpovědí nebylo zmíněno, zda respondentům specifika vyhovují či ne.

Dalšími otevřenými otázkami v dotazníku byly otázky „Co Vás nejvíce těší na práci v cestovním ruchu?“ a „Co Vás nejméně těší na práci v cestovním ruchu?“. Tyto otázky byly zvoleny z toho důvodu, aby respondenti mohli zmínit i další aspekty jejich práce, kterých se předchozí otázky netýkaly. Nejčastější odpovědi na tyto otázky shrnují následující dvě tabulky.

Tabulka 13: Četnost odpovědí respondentů ohledně nejoblíbenějších aspektů práce

Nejčastější odpovědi respondentů na otázku, co je nejvíce těší na práci v cestovním ruchu.	**Četnost odpovědí generace X**	**Četnost odpovědí generace Y**
Práce v kontaktu s lidmi	24	28
Různorodá, rozmanitá práce	11	21
Cestování, poznávání nových lidí a kultur	7	25
Spokojenost zákazníků, pozitivní zpětná vazba	5	14
Možnost pomáhat druhým lidem, být užitečný	4	8
Osobní rozvoj a získávání znalostí	2	9
Možnost využívat cizí jazyky	2	8
Kreativita	3	3
Rozvoj destinace	0	4
Získávání profesních kontaktů	0	4
Získávání zkušeností	2	2
Radost z dobře odvedené práce	1	1
Dynamika a rozvoj oboru	2	0
Udržování znalostí v oboru	0	2
Využívání výhod ubytování a stravování	0	2
Přátelský kolektiv	0	2

Zdroj: vlastní výzkum

Nejčastěji byla jako pozitiva práce v cestovním ruchu zmiňována práce v kontaktu s lidmi, různorodá práce a možnost cestovat a poznávat nové lidi a kultury. Často byla také zmiňována pozitivní zpětná vazba od zákazníků a jejich spokojenost. Naopak jako nejméně

oblíbené aspekty práce v cestovním ruchu byly nejčastěji zmiňovány náročná komunikace s nepříjemnými klienty, nízké finanční ohodnocení a časová náročnost práce zasahující do osobního života.

Tabulka 14: Četnost odpovědí respondentů ohledně nejméně oblíbených aspektů práce

Nejčastější odpovědi respondentů na otázku, co je nejméně těší na práci v cestovním ruchu.	**Četnost odpovědí generace X**	**Četnost odpovědí generace Y**
Náročná komunikace s klienty	9	18
Nízké finanční ohodnocení	3	15
Dlouhá nebo nepravidelná pracovní doba, časová náročnost	2	7
Nadměrná administrativní činnost	3	3
Práce v noci, o víkendech a státních svátcích	1	5
Vyšší vytíženost během sezony	0	5
Omezení osobního života	1	4
Stres	2	3
Nedocenění odvedené práce	3	0
Nízká prestiž oboru	2	1
Nejistota	2	0
Nedostatek personálu	1	1
Stížnosti klientů	1	1
Nešetrné formy cestovního ruchu, znečišťování přírody	0	2

Zdroj: vlastní výzkum

5 Doporučení přístupu k motivaci zaměstnanců v cestovním ruchu s ohledem na specifika generací X a Y

Pokud chceme motivovat zaměstnance k práci, musíme nejprve znát jejich potřeby, očekávání, a vše, co pracovníci považují za důležité při výkonu jejich práce. Výzkum „Pracovní motivace v cestovním ruchu se zaměřením na generace X a Y“ dospěl mimo jiné k tomu, jaké jsou nejdůležitější aspekty práce u obou zkoumaných generací. Z těchto výsledků je možné vycházet při snaze působit na pracovníky tak, aby usměrnili své jednání žádoucím směrem.

Pro pracovníky zastupující generaci X jsou nejvíce důležité aspekty práce přátelská atmosféra na pracovišti, vykonávání různorodé, smysluplné a užitečné práce, využívání svých schopností a dovedností, možnost osobního rozvoje, vyrovnaný osobní a pracovní život. Jsou to aspekty, které ve výzkumu zvolilo více než 80 % respondentů generace X za důležité nebo velmi důležité.

Zástupci generace Y zvolili nejčastěji jako důležité nebo velmi důležité velmi podobné faktory. Patří mezi ně opět přátelská atmosféra na pracovišti, různorodá a zajímavá práce, která je smysluplná a užitečná, dále také rovnováha pracovního a osobního života a stabilní zaměstnání.

Aby byly tyto požadavky uspokojeny a zaměstnanci mohli podávat co nejlepší výkon, je třeba připravit jim příjemné prostředí, ve kterém se nebudou cítit pod zbytečným tlakem. Udržování přátelské atmosféry na pracovišti bude mít pozitivní vliv jak na zaměstnance, tak také na zákazníky a klienty. Toho lze dosáhnout zejména vlastním pozitivním přístupem a eliminací vlivů, které mohou atmosféru narušovat. Dále lze soudržnost a pozitivní spolupráci pracovníků podpořit formou nejrůznějších teambuilgových aktivit.

Připravit pracovníkům různorodou činnost není v cestovním ruchu příliš složitý úkol, protože u většiny pracovních pozic je práce sama o sobě velmi různorodá. Díky rychle se měnící poptávce, sezónnosti, různým požadavkům zákazníků a dalším aspektům nejsou činnosti vykonávané v cestovním ruchu zpravidla jednotvárné. Pokud se však nějaké takové objeví, může je manažer rozdělit mezi více zaměstnanců nebo je přidělovat postupně a střídat s jinými úkoly, aby práce nebyla dlouhodobě monotónní a pro pracovníky nudná.

Dalším požadavkem pracovníků je vykonávat užitečnou a smysluplnou činnost. Úkolem pro manažera je zde pracovníkům vysvětlit, čím je jejich práce prospěšná, jaké má konkrétní dopady, komu a jak může pomoci. Smyslem cestovního ruchu je ostatním lidem zpříjemňovat

jejich cestu či pobyt, pomáhat při cestování, vysvětlovat, informovat, zajišťovat služby a podobně. Pokud pracovník uvidí smysl a dopady svého snažení, bude se cítit užitečný a tím i více motivovaný.

Umožnit pracovníkům seberealizovat se vyžaduje nejprve znát jejich schopnosti a dovednosti, a také jejich hranice. Podle teorie kompetence (viz kapitola 1.3.2) navozuje pozitivní pracovní motivaci přiměřeně náročný úkol, který mírně převyšuje úroveň schopností, které pracovník již prokázal. Podle této teorie může manažer ukládat pracovníkovi stále o něco složitější úkoly tak, aby mohl pracovník naplno využít své dosavadní schopnosti a dovednosti a zároveň je ještě více rozvinout.

S tím souvisí i potřeba osobního rozvoje a vzdělávání, kterou velký podíl respondentů udával jako důležitou součást práce. Mimo využívání plného potenciálů zaměstnanců je také důležité dále rozvíjet jak jejich odborné znalosti, tak i dovednosti a schopnosti. Nejen, že pak budou pro práci kvalifikovanější, ale také budou zřejmě spokojenější. K tomu mohou sloužit školení, tréninky, vzdělávací kurzy, workshopy a podobně, ale také třeba vzájemné sdílení zkušeností mezi zaměstnanci.

Mít vyrovnaný osobní a pracovní život je také velmi důležité pro značnou část respondentů, což je pochopitelné. V cestovním ruchu, kdy součástí práce bývají dlouhé pracovní směny, přesčasy, práce zasahuje do víkendů a podobně, by bylo vhodné kompenzovat tyto nepříjemnosti jiným způsobem. Tím může být například možnost relaxace a občerstvení v práci, vouchery nebo na odpočinkové relaxační či sportovní aktivity, samozřejmě dovolená (ideálně několikatýdenní) a jakékoliv další prostředky podporující volný čas a odpočinek pracovníků.

Velký podíl zaměstnanců dále vyžaduje stabilní a jisté pracovní místo. V tomto ohledu záleží na postavení dané firmy a její značky na trhu a dalších souvisejících aspektech. Manažer může podporovat interní pracovníky a upřednostňovat je před externími, provádět interní nábor na nové pozice, ale zejména zajišťovat pravidelné vyplácení mzdy a odměn, což je nejen jeho povinnost, ale také důležitý součást motivace pracovníků.

Z výsledků vyplývá, že požadavky obou zkoumaných generací se nijak zásadně neliší v tom, co považují v práci za nejdůležitější. Z průzkumu byly zjištěny jen malé rozdíly v tom, co je pro jednotlivé skupiny důležité, například že výše mzdy a mít stabilní a jisté zaměstnání je překvapivě důležité pro větší podíl zástupců generace Y než generace X, stejně tak jako mít flexibilní práci. Dále je zřejmé, že nejdůležitější aspekty ovlivňující výběr a výkon povolání

nesouvisejí bezprostředně s cestovním ruchem, ale jsou všeobecné a daly by se aplikovat i u jiných oborů. Je tedy evidentní, že každý průměrný pracovník chce pracovat v příjemném prostředí, rozvíjet se, seberealizovat se a vykonávat smysluplnou činnost, která ho bude těšit bez ohledu na jeho věk a obor. Úkolem manažerů je takové pracovní prostředí vytvářet a udržovat.

Závěr

Diplomová práce zjišťuje, zda se liší motivace k práci v cestovním ruchu generacemi X a Y. Cestovní ruch je z hlediska zaměstnávání pracovníků v některých aspektech specifický. Kombinace vysokých nároků na pracovníky, práce v nesociální pracovní době a nižších mezd v oboru a dalších specifik přináší otázku, jaká je motivace pro práci v cestovním ruchu u generací X a Y, totiž u generací aktuálně působících na trhu práce.

Primární výzkum zjišťující odpověď na tuto otázku dospěl k závěru, že motivace k práci v cestovním ruchu mezi generacemi X a Y není zásadně odlišná. Motivační faktory související bezprostředně s cestovním ruchem se ukázaly jako velmi důležité pro většinu respondentů v obou zkoumaných skupinách. Jsou to faktory jako například jako práce v přímém kontaktu s lidmi, možnost pomáhat druhým lidem, poznávání nových lidí, míst a kultur, vzdělávání se v oboru nebo využívání cizích jazyků. Lze je tedy považovat za pozitivní motivy pro práci v odvětví. Jejich důležitost však není tak vysoká, jako u jiných faktorů: přátelská atmosféra na pracovišti, pocit seberealizace a užitečnosti, mít rozmanitou a zajímavou práci. Tyto motivy se jeví jako nejdůležitější pro zástupce obou zkoumaných generací a jsou pro jejich práci významnější než specifika spojená s cestovním ruchem.

Pokud budou naplněny základní potřeby, to znamená že pracovník bude spokojen s atmosférou na pracovišti, práce pro něj bude zajímavá a bude se cítit užitečný, pak bude pravděpodobně ochoten přijmout i méně příjemné aspekty práce jako směny, přesčasy nebo nižší mzdu. Pokud však tyto základní faktory nebudou uspokojeny, pak pracovníka pravděpodobně ani zajímavé motivy související s cestovním ruchem dlouhodobě neudrží na daném pracovním místě.

Pro zaměstnavatele z toho vyplývá, že jejich hlavním úkolem je připravovat a udržovat pro zaměstnance příslušící k oběma zmíněným generacím příjemné a přátelské prostředí, ve kterém mohou pracovníci rozvíjet své dovednosti a schopnosti, seberealizovat se a vykonávat smysluplnou činnost, která je bude těšit.

Tento výzkum otevírá prostor dalším úvahám o daném tématu. Přínosné by mohlo být rozšíření tématu například o pracovní motivaci podle pracovní pozice v cestovním ruchu nebo zaměření na další generace – generace Z, generace Alfa, porovnání generace Y a Z.

Seznam použitých zdrojů

Knižní literatura

BAUM, Tom, 1993. *Human Resource Issues in International Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd. ISBN 0-7506-0091-8.

BAUM, Tom, 2006. *Human Resource management for Tourism, Hospitality and Leisure – an internatianal perspective*. Londýn: Thomson Learning. ISBN 978-1-84480-196-1.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE, 2014. *Cestovní ruch. Principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0298-2

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KLIMEŠ, Lumír, 2010. *Slovník cizích slov*. Praha: SPN - pedagogické nakladatelství, a. s. 3. vydání. ISBN 978-80-7235-446-7.

KOLEKTIV AUTORŮ, 2011. *Slovník současné češtiny*. Brno: Lingea. ISBN 978-080-087471-27-2.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ, 2013. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y. Příklad České republiky a Francie.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3961-7.

NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-01-2.

NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. Praha/Kroměříž: Triton. 3. přeprac. vyd. ISBN 978-80-7387-830-6.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2004. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-X.

Internetové zdroje

ADAMCOVÁ, Michaela, 2012. *Alternativní formy zaměstnání, flexibilita pracovního trhu a flexicurity*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.

ANON., 2011. Employment in the tourism industry to grow significantly [online]. [vid. 2018-04-15]. Dostupné z: http://www.ilo.org/global/publications/world-of-work-magazine/articles/WCMS_157893/lang--en/index.htm

BALL, Ken a Gina GOTSILL, 2010. *Surviving the Baby Boomer Exodus: Capturing Knowledge for Gen X and Y Employees* [online]. Boston, UNITED STATES: Course Technology / Cengage Learning [vid. 2018-03-16]. ISBN 978-1-4354-5609-9. Dostupné z: http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=3136336

BRONČEKOVÁ, Katarína, 2010. X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti. *HR Forum* [online]. [vid. 2018-03-07]. Dostupné z: http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. *Trh práce v ČR - časové řady - 1993 - 2015* [online]. 29. červenec 2016. B.m.: Český statistický úřad. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/32846277/25013016043.pdf/bdac1ccb-f8f4-4dd4-ba28-62ea594084ed?version=1.0

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018. *Satelitní účet cestovního ruchu | ČSÚ* [online] [vid. 2018-04-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu

EUROSTAT, 2015. *Tourism industries - employment - Statistics Explained* [online] [vid. 2018-04-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_employment

GROBELNA, Aleksandra a Barbara MARCISZEWSKA, 2016. Work motivation of tourism and hospitality students: implications for human resource management. In: *European Conference on Intellectual Capital; Kidmore End* [online]. Kidmore End, United Kingdom, Kidmore End: Academic Conferences International Limited, s. 95–103 [vid. 2018-03-07]. Dostupné z: https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/central/docview/1803415652/abstract/44B303311D7542DFPQ/1

HAYS. *Gen Y and the World of Work. Are you ready to lead Gen Y?* Londýn, © 2013a. [online]. [vid. 2018-02-21]. Dostupné z: http://www.hays.co.uk/cs/groups/hays_common/@uk/@content/documents/webassets/hays_794024.pdf

HAYS. *Gen Y and the World of Work. Attracting the best of Gen Y.* Londýn, © 2013b. [online]. [vid. 2018-02-21]. Dostupné z: http://www.hays.co.uk/cs/groups/hays_common/@uk/@content/documents/webassets/hays_806132.pdf

HAYS. *Gen Y and the World of Work. Retaining your next generation of leaders.* Londýn, © 2013c. [online]. [vid. 2018-02-21]. Dostupné z: http://www.hays.co.uk/cs/groups/hays_common/@uk/@content/documents/webassets/hays_835283.pdf

LEDVINKOVÁ, Petra, 2010. Generace X a Y a diverzita na pracovišti. *HR Forum* [online]. [vid. 2018-03-07]. Dostupné z: http://www.hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti/

LIU, Yu-Shan a Susan WOHLSDORF ARENDT, 2016. Development and validation of a work motive measurement scale. *International Journal of Contemporary Hospitality Management; Bradford* [online]. **28**(4), 700–716 [vid. 2018-03-07]. ISSN 09596119. Dostupné z: https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1823078931/abstract/5A643CCF69964D6BPQ/1

MANAGEMENTMANIA, 2016. Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (Herzberg's Two Factor Motivation Theory). *ManagementMania.com* [online] [vid. 2018-03-22]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru

PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2011. *Millenials at work. Reshaping the workplace.* [online]. 2011. Dostupné z: https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf

SARATOVSKY, Kari Dunn, Derrick FELDMANN a Jean CASE, 2013. *Cause for Change: The Why and How of Nonprofit Millennial Engagement* [online]. Somerset, UNITED STATES: John Wiley & Sons, Incorporated [vid. 2018-03-13]. ISBN 978-1-118-42031-7. Dostupné z: http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=1120940

SHIN, Seoung-Hoon a Timothy Jeonglyeol LEE, 2011. Degree of motivation of international hospitality students in their work place. *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education (Pre-2012); Oxford* [online]. **10**(1), 135–144 [vid. 2018-02-24]. ISSN 14738376. Dostupné z: https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/875313639/abstract/2AC0D224B704402APQ/4

SIMON, Kara, 2016. What Motivates Generation X at Work? *Maritz Motivation Solutions Blog* [online]. [vid. 2018-03-13]. Dostupné z: https://www.maritzmotivation.com/blog/employee_engagement/motivate-generation-x/

STRIETSKA, Ilina Olga a Manfred TESSARING, 2005. *Trends and skill needs in tourism*. 2005. B.m.: Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities. ISBN 92-896-0415-8.

THE NEW STRATEGIST EDITORS, 2015. *Generation X: Americans Born 1965 to 1976* [online]. Amityville, UNITED STATES: New Strategist Press, LLC [vid. 2018-03-07]. ISBN 978-1-940308-86-9. Dostupné z: http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=1925020

VALENTOVÁ, Klára, 2017. *Agenturní zaměstnávání – přednosti a rizika | Právní prostor* [online] [vid. 2018-04-15]. Dostupné z: https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani-prednosti-a-rizika

ZÁKON Č. 435/2004 SB, nedatováno. *Zákon o zaměstnanosti* [online]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435

ZÁKON Č. 262/2006 Sb.,. *Zákoník práce* [online]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast2

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání charakteristik generací X a Y 32
Tabulka 2: Charakteristika zaměstnanosti v cestovním ruchu v EU 43
Tabulka 3: Průměrné měsíční mzdy u některých profesí v ČR v roce 2017.....43
Tabulka 4: Charakteristika respondentů podle pohlaví, pozice a vzdělání.....55
Tabulka 5: Charakteristika respondentů podle odvětví.....56
Tabulka 6: Charakteristika respondentů podle formy zaměstnání.....56
Tabulka 7: Nejdůležitější motivační faktory pro generaci X.....60
Tabulka 8: Nejdůležitější motivační faktory pro generaci Y.....61
Tabulka 9: Nejméně vyhovující specifika práce v cestovním ruchu u generací X a Y.....65
Tabulka 10: Důležitost kariérního postupu a osobního rozvoje u generace X.....66
Tabulka 11: Důležitost kariérního postupu a osobního rozvoje u generace Y.....66
Tabulka 12: Četnost odpovědí respondentů ohledně specifik jejich práce.....70
Tabulka 13: Četnost odpovědí respondentů ohledně nejoblíbenějších aspektů práce.....71
Tabulka 14: Četnost odpovědí respondentů ohledně nejméně oblíbených aspektů práce.....72

Seznam grafů

Graf 1: Podíl zaměstnanců na plný a na částečný úvazek v EU v roce 2014..... 41
Graf 2: Průměrné hrubé měsíční mzdy v podle odvětví, 1. až 4. čtvrtletí 2017 45
Graf 3: Sezónní rozdíly ve zaměstnanosti ve vybraných odvětvích cestovního ruchu, plný úvazek a částečný úvazek..... 47
Graf 4: Motivy pro práce v cestovním ruchu u generací X a Y 59
Graf 5: Důležitost výše mzdy - porovnání generací X a Y 63
Graf 6: Oblíbenost nepravidelné pracovní doby - porovnání generací X a Y..... 65
Graf 7: Cestování v náplni práce u generací X a Y 68
Graf 8: Využívání cizích jazyků při práci u generací X a Y 69

Přílohy

Dotazník k primárnímu výzkumu

Pracovní motivace v cestovním ruchu se zaměřením na generace X a Y

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad pro mou diplomovou práci na Vysoké škole ekonomické v Praze. Dotazník se zabývá pracovní motivací v cestovním ruchu, je určen pro pro pracovníky se zkušeností z cestovního ruchu.

Otázky se týkají pouze Vašich názorů a zkušeností, dotazník je anonymní a jeho výsledky budou sloužit pouze k hromadnému zpracování v rámci diplomové práce. Dotazník má 13 výzkumných otázek a jeho vyplnění Vám zabere přibližně 10 - 15 minut.

Předem děkuji za vyplnění a přeji Vám mnoho pracovních i osobních úspěchů.

Bc. Klára Teichmannová

V jaké oblasti/oblastech cestovního ruchu pracujete?
Pokud momentálně nepracujete v cestovním ruchu, mohou zde posloužit Vaše zkušenosti z minulosti. Můžete vybrat více odpovědí.

- [ ] Cestovní kancelář, cestovní agentura
- [ ] Dopravní společnost
- [ ] Informační/turistické centrum
- [ ] Kongresy, konference, meetingy atd.
- [ ] Pohostinství (restaurace, kavárny atd.)
- [ ] Průvodcovská činnost (památky, města atd.)
- [ ] Ubytovací zařízení (hotel, motel, penzion atd.)
- [ ] Jiné: _____

Proč jste se rozhodl/a pro práci v cestovním ruchu?

- [ ] Díky doporučení přátel/známých/kolegů
- [ ] Chci cestovat a využívat cizí jazyky
- [ ] Chci pracovat v přímém kontaktu s lidmi
- [ ] Chci budovat kariéru
- [ ] Vedla mě k tomu náhoda/zajímavá nabídka
- [ ] Kvůli rodinné tradici
- [ ] Studoval/a jsem cestovní ruch
- [ ] Kvůli vysokému výdělku
- [ ] Mám zájem o cestovní ruch nebo o konkrétní profesi v něm
- [ ] Jiné: _____

Jakým způsobem pracujete?

- ○ Živnostenský list
- ○ Hlavní pracovní poměr
- ○ Dohoda o provedení práce/Dohoda o pracovní činnosti
- ○ Agenturní zaměstnanec
- ○ Jiné: _____

Jak Vám tento způsob zaměstnání vyhovuje?

- ○ Velmi vyhovuje
- ○ Vyhovuje
- ○ Částečně vyhovuje
- ○ Nevyhovuje
- ○ Vůbec nevyhovuje

V zaměstnání je pro Vás důležité: *

	Velmi důležité	Důležité	Částečně důležité	Nedůležité	Vůbec to není důležité	Nevím/nedokáži odpovědět
Být v přímém kontaktu s lidmi	○	○	○	○	○	○
Finanční odměna nad rámec mzdy (spropitné, odměna za výkon atd.)	○	○	○	○	○	○
Mít cestování v náplni práce	○	○	○	○	○	○
Mít možnost kariérního postupu	○	○	○	○	○	○
Mít možnost osobního rozvoje	○	○	○	○	○	○
Mít různorodou/zajímavou práci	○	○	○	○	○	○
Mít zodpovědnou práci	○	○	○	○	○	○
Naplno využívat při práci své schopnosti	○	○	○	○	○	○
Pohámat druhým, starat se o zákazníky	○	○	○	○	○	○
Poznávat nové lidi/kultury/zvyky	○	○	○	○	○	○
Výhody a benefity (např. dovolená navíc, stravování v práci, příspěvek na sport ....)	○	○	○	○	○	○

V zaměstnání je pro Vás důležité:

	Velmi důležité	Důležité	Částečně důležité	Nedůležité	Vůbec to není důležité	Nevím/nedokáži odpovědět
Přátelská atmosféra na pracovišti	○	○	○	○	○	○
Pracovat v zahraničí	○	○	○	○	○	○
Rovnováha pracovního a osobního života	○	○	○	○	○	○
Stabilita a jistota zaměstnání	○	○	○	○	○	○
Uznání a úspěch	○	○	○	○	○	○
Volnost a flexibilita	○	○	○	○	○	○
Vykonávat smysluplnou, užitečnou činnost	○	○	○	○	○	○
Výše mzdy	○	○	○	○	○	○
Využívat cizí jazyky	○	○	○	○	○	○
Vzdělávat se dále v oboru	○	○	○	○	○	○

Vaše práce vyžaduje:

Tato otázka se vztahuje k Vaší současné nebo minulé práci v cestovním ruchu.

	Rozhodně vyžaduje	Vyžaduje	Částečně vyžaduje	Nevyžaduje	Rozhodně nevyžaduje
Schopnost vcítit se, být empatický	○	○	○	○	○
Stále se učit nové věci, vzdělávat se	○	○	○	○	○
Trpělivost	○	○	○	○	○
Týmovou spolupráci	○	○	○	○	○
Využívání cizích jazyků	○	○	○	○	○
Znalost práce na počítači	○	○	○	○	○
Zodpovědnost	○	○	○	○	○

Vaše práce vyžaduje:

Tato otázka se vztahuje k Vaší současné nebo minulé práci v cestovním ruchu.

	Rozhodně vyžaduje	Vyžaduje	Částečně vyžaduje	Nevyžaduje	Rozhodně nevyžaduje
Být flexibilní, přizpůsobovat se	○	○	○	○	○
Cestování	○	○	○	○	○
Fyzickou odolnost	○	○	○	○	○
Komunikační dovednosti	○	○	○	○	○
Odolnost vůči stresu	○	○	○	○	○
Ochotu a proklientský přístup	○	○	○	○	○
Organizační dovednosti	○	○	○	○	○
Schopnost operativně řešit problémy	○	○	○	○	○
Schopnost rychle se rozhodovat	○	○	○	○	○
Schopnost improvizovat	○	○	○	○	○

Jsou tato specifika typická pro Vaši práci?

	Ano	Ne
Nepravidelná pracovní doba	○	○
Práce na směny	○	○
Práce o víkendech a svátcích	○	○
Práce v noci	○	○
Sezónní práce	○	○
Přesčasy	○	○

Jak moc Vám tato specifika vyhovují?

	Velmi vyhovuje	Vyhovuje	Částečně vyhovuje	Nevyhovuje	Rozhodně nevyhovuje	Nevztahuje se k mé práci
Nepravidelná pracovní doba	○	○	○	○	○	○
Práce na směny	○	○	○	○	○	○
Práce o víkendech a svátcích	○	○	○	○	○	○
Práce v noci	○	○	○	○	○	○
Sezónnost práce	○	○	○	○	○	○
Přesčasy	○	○	○	○	○	○

Vyžaduje Vaše práce nějaká jiná specifika? Která? Jak Vám vyhovují?

Vaše odpověď

Co Vás nejvíce těší na práci v cestovním ruchu?

Vaše odpověď

Co Vás nejméně těší na práci v cestovním ruchu?

Vaše odpověď

Následují otázky slouží ke statistickému zpracování.

Jaká je Vaše nejvyšší dosažená pozice v cestovním ruchu?

- ◯ Řadová dělnická pozice (číšník, pokojská....)
- ◯ Řadová administrativní pozice (recepční, prodejce....)
- ◯ Pozice ve středním managementu
- ◯ Pozice v TOP managementu/vedení firmy

Jaké je Vaše pohlaví?

- ◯ Žena
- ◯ Muž

Ve kterém roce jste se narodil/a?

- ◯ 1965 - 1980
- ◯ 1981 - 1995
- ◯ Jiné: _____

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ◯ Vyučení
- ◯ Středoškolské
- ◯ Vysokoškolské bakalářské
- ◯ Vysokoškolské magisterské/inženýrské
- ◯ Jiné: _____

Máte vzdělání v cestovním ruchu? *

- ◯ Ano
- ◯ Ne

Chcete k dotazníku něco doplnit?

Vaše odpověď