

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Obor: Mezinárodní obchod

Generace X a Y v pracovním prostředí
(diplomová práce)

Autor: Bc. Hana Dytrtová

Vedoucí práce: prof. Ing. Dana Zadražilová, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Generace X a Y v pracovním prostředí“ vypracovala samostatně a vyznačila všechny citace z pramenů. Veškerá použitá literatura a podkladové materiály jsou uvedeny v příloženém seznamu zdrojů.

V Praze dne:

.....

Hana Dytrtová

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí své diplomové práce paní prof. Ing. Daně Zadražilové, CSc. za odborné vedení a konzultace, které nemalou měrou přispěly ke tvorbě práce. Také bych ráda poděkovala svým rodičům, kteří za mnou vždy stáli a bezmezně podporovali. To samé platí pro mé přátele a okolí, které bylo vždy inspirativním a podporujícím prostředím. V neposlední řadě děkuji respondentům online dotazníkového šetření a zejména účastníkům focus group.

Obsah

Obsah.....	iii
ÚVOD	1
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	3
1.1 Motivace	3
1.1.1 Význam motivace	3
1.1.2 Motivace pracovního jednání dle Herzberga	4
1.1.3 Maslow a jeho teorie motivace potřeb.....	5
1.2 Tým.....	8
1.2.1 Tým a jeho specifika.....	8
1.2.2 Teambuilding	10
1.2.3 Multigenerační tým.....	11
1.3 Generace.....	12
1.3.1 Generace předcházející generaci X	13
Veteráni	13
1.3.2 Generace X	16
1.3.3 Generace Y	17
1.3.4 Budoucí generace.....	19
1.4 Trendy v pracovním prostředí.....	21
1.4.1 Zaměstnanecké benefity	23
1.4.2 Pracovní prostředí	26
1.4.3 Digitální pracovní prostředí.....	27
1.5 Metodologie.....	28
1.5.1 Kvantitativní výzkum	28
1.5.2 Dotazník.....	29
1.5.3 Kvalitativní výzkum	31
1.5.4 Focus group	32
2 PRAKTICKÁ ČÁST	34
2.1 Primární kvantitativní výzkum formou online dotazníku	34
2.1.1 Analýza generace X	35
2.1.2 Analýza generace Y	41
2.1.3 Komparace generace X a Y	46
2.2 Primární kvalitativní výzkum formou focus group	50
2.2.1 Focus group vedená s generací X	50
2.2.2 Focus group vedená s generací Y	53
2.2.3 Shrnutí a komparace postojů generací vyjádřených ve focus group	57
2.3 Návrh praktického využití.....	58
ZÁVĚR.....	62
Seznam použitých zdrojů:	64
Knižní zdroje	64
Internetové zdroje:	65
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK.....	69
PŘÍLOHY	71

ÚVOD

Současná situace manažerů je nesmírně komplikovaná v souvislosti se složením jejich pracovních týmů, kdy musí spolupracovat a řídit jednotlivce až čtyř generací. Otázka, která vyvstává, je, jak mohou vytvářet pocit jednoty a vzájemného respektu mezi lidmi, kteří mají často naprosto odlišné hodnoty, motivace a výhledy na život? Jedním z nejdůležitějších úkolů při vytváření vysoce výkonné firemní kultury je péče o potřeby zaměstnanců. Když jsou potřeby zaměstnanců uspokojeny a zaměstnanci mají pocit, že rozumí a souhlasí s misí, vizí a hodnotami organizace, reagují vysokou mírou angažovanosti.

Pro svou diplomovou práci s názvem Generace X a Y v pracovním prostředí jsem se rozhodla díky své nynější pracovní zkušenosti v rámci vícegeneračního týmu. Jako primární cíl jsem si stanovila návrh přístupu manažerů k jednotlivým generacím na základě odhalení podobností a odlišností mezi generacemi X a Y, jejichž transformace do praxe by měla přinést kýžené výsledky, a to spokojený a efektivně pracující vícegenerační tým.

Hlavní hypotézy byly stanoveny tři a to následovně. Generace Y je ochotná měnit práci častěji než generace X. Generace X potřebuje k efektivní motivaci více uspokojení hygienických faktorů dle Herzberga než generace Y, která je stimulována spíše motivátory. Mzda a finanční odměny jsou jako motivátor v pracovním prostředí důležitější pro generaci X.

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních kapitol, a to na část teoretickou a část praktickou. Pro uvedení do tématu a lepší pochopení vlastní, praktické části, slouží teoretická část, které předcházela klíčová počáteční literární rešerše. V první teoretické podkapitole je vysvětlen pojem motivace obecně a taktéž kladen důraz na motivaci pracovní. Mezi klíčové teoretiky v oblasti motivace patří Maslow a Herzberg, jejichž poznatky jsou rozvíjeny nejen v teoretické, ale i v praktické části, kde slouží jako podklad vlastního výzkumu. Tato problematika je následována popisem týmu jako takového, jeho vznikem, funkcí a zdůrazněna je důležitost vedení. Teambuilding a samotné téma multigeneračního týmu jsou rovněž představeny v této podkapitole.

Na multigenerační tým logicky navazuje deskripce jednotlivých generací, nejprve pojmu generace, následně pak generací předcházejících a následujících generace X a Y, na něž se diplomová práce soustředí. V této části jsou využity teoretické poznatky o jednotlivých generacích, které předurčují jejich vztah k jiným generacím, sobě navzájem, autoritám, postojům a taktéž řeší problematiku jejich motivace. V neposlední řadě jsou zmíněny moderní trendy v pracovním prostředí, jako digitalizace, benefity a prostředí, k jejichž představení je použito zejména novodobých odborných online zdrojů.

Pomyslný přechod praktické a teoretické části tvoří metodologická podkapitola. Pro vlastní výzkum, tedy pro východiska praktické části, jsou využity metody nejen kvantitativní, ale taktéž kvalitativní. Tento postup je zvolen pro prvotní zjištění trendu pomocí kvantitativního výzkumu, který je proveden formou online dotazníkového šetření. Jeho výsledky jsou zpracovány na základě četností a frekvenční analýzou, výsledky z programu SPSS se nachází v příloze. Zjištěný trend je posléze analyzován v rámci kvalitativního šetření formou focus group vedené s oběma generacemi odděleně. Ve focus group jsou navíc závěrem řešeny otázky týkající se očekávaného chování manažera a efektivního vedení. Praktická část je tedy rozdělena na výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu, které ústí v doporučení návrhu praktického využití.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Motivace

Motivace neboli vnitřní a vnější faktory stimulující touhu a energii u lidí, aby se neustále zajímali a byli oddaní své práci, roli nebo jakémukoliv předmětu, nebo se snažili dosáhnout vytyčeného cíle. Motivace je výsledkem interakce nejen vědomých, ale i nevědomých faktorů. Tyto faktory jsou důvody, proč se člověk chová určitým způsobem. (Dvořáková, 2012)

1.1.1 Význam motivace

Každá aktivita lidské činnosti je stimulována určitým důvodem. Vždy je zde něco, co jedince vede k dané činnosti. Může to být zapříčiněno externími vlivy, anebo vnitřním přesvědčením o důležitosti jeho činnosti. Toto vnitřní přesvědčení, jinak také vnitřní síla, může být nazváno motivací. Důvody, které stojí za vnitřním přesvědčením, jsou psychologické. Jsou to jakési motivy vysvětlující příčiny chování, které je vždy v souladu s určitým cílem. (Nakonečný, 1992)

Mluvíme-li o managementu a řízení lidských zdrojů, považujeme motivaci za jeden z nejdůležitějších faktorů. Vlastně je to motivace, která je potřeba být řízena za účelem dosažení nejen výkonnosti organizace, ale také spojenosti zaměstnanců. Dle Dvořákové je motivace k práci určitá vnitřní síla pracovníka, jejímž prostřednictvím se chová určitým způsobem. Takovým způsobem, který vede k uspokojení své individuální potřeby související s vykonávanou prací. Navíc je tato práce je ovlivňována různými externími podněty, tedy stimuly. (Dvořáková, 2012)

Každá organizace si přeje mít motivované zaměstnance, protože motivovaní lidé jsou aktivní, pracující a orientovaní na cíl. Na rozdíl od nemotivovaných, kteří jsou neaktivní a nemají chuť pracovat. Je důležité, abychom dokázali odhadnout optimální úroveň motivace. Pokud je člověk málo motivován, nepodává očekávané výsledky. Když je naopak nadměrně motivován, tzn. extrémně vysoká snaha být úspěšný, vede to až k možné destrukci jeho činnosti. Protože tak vysoká motivace může limitovat jeho jednání. To, že člověk má určité vlastnosti, schopnosti, znalosti, ještě nepředpokládá, že jich dokáže naplno využít k úspěšnému dosažení určitého cíle. K plnému využití zmíněných schopností potřebuje rovněž motivační vlastnosti. (Plamínek, 2010)

1.1.2 Motivace pracovního jednání dle Herzberga

Herzbergova dvoufaktorová teorie rozděluje motivaci a uspokojení z práce do dvou skupin faktorů známých jako motivační a hygienické faktory. Dle Fredericka Herzberga existují motivujícími aspekty, které zahrnují šest faktorů obsahující úspěch, uznání, práci jako takovou, odpovědnosti, pokrok a možnosti růstu. Tyto faktory jsou tedy zejména o obsahu práce. Oproti tomu stojí faktory hygienické, které jsou spíše definovány jako pracovní kontext. Tyto faktory zahrnují zásady společnosti, nadřízené obecně (management), vztah s nimi, pracovní podmínky, vztah se spolupracovníky, plat, osobní život, vztah s podřízenými, pracovní status a bezpečnost práce. (Jaruma a Devi, 2016).

V podstatě teorie odlišuje vnitřní a vnější motivující faktory. Vnitřní motivátory, známé jako ty úzce spojené s obsahem práce, lze definovat jako aktivity, které lidé ve své práci skutečně dělají, jejich odpovědnost a úspěchy. Tyto faktory jsou ty, které mohou významně přispět k úrovni pracovní spokojenosti zaměstnance. Faktory kontextu práce, na druhé straně, jsou vnější faktory, které zaměstnanci nemají možnost kontrolovat. Vztahují se více k prostředí, ve kterém lidé pracují, nežli k povaze práce (Schermerhorn, 2003). Herzberg identifikuje tyto faktory jako možné zdroje pracovní nespokojenosti. Navíc zdůvodňuje, že faktory způsobující uspokojení jsou diametrálně odlišné od těch, které způsobují nespokojenost, nelze však tyto dva pocity jednoduše považovat za vzájemné protiklady. Opakem spokojenosti není nespokojenost, ale spíše neexistující spokojenost. Stejně tak, opak nespokojenosti je žádná nespokojenost. (Ul Islam, 2016)

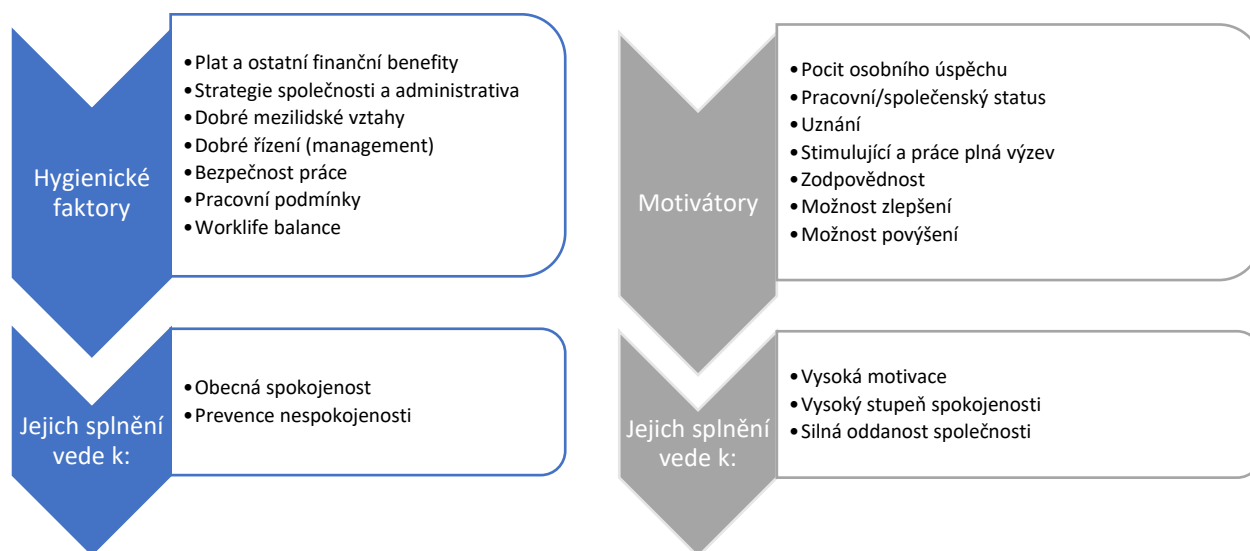
Základním předpokladem Teorie dvou faktorů je tedy to, že pokud se zaměstnavatel nebo manažer snaží zvýšit spokojenost práce, tedy i zvýšit výkon práce, zaměstnanců, musí se zaměřit na ty faktory, které ovlivňují samotné zaměstnání. Nejpríměřším přístupem je pracovat na vnitřních faktorech, tedy faktorech souvisejících s obsahem práce. Povzbuzování a uznání úspěchů pomáhá zaměstnancům cítit se doceněný a odpovědný v rámci společnosti. Herzberg tvrdí, že jediným způsobem motivace zaměstnanců je přidělení náročné práce, ve které může zaměstnanec převzít odpovědnost. (Leach, 2000). Pokud zaměstnanec necítí odpovědnost spojenou s určitým úkolem nebo společností celkově, nebude mít pocit, že vytváří hodnotu

a že jeho práce za to stojí. Je důležité zapojit své zaměstnance do rozhodování ohledně rozdělení úkolů nebo delegování. To pomůže zaměstnanci cítit větší zodpovědnost a následně vyšší úroveň motivace.

Na druhou stranu, zaměstnavatelé musí zvážit úroveň nespokojenosti s prací mezi svými zaměstnanci. Navíc by měli přímo přistupovat k problému nespokojenosti na pracovišti a pokusit se trochu oživit pracovní prostředí, zaměstnavatelé se tedy musí soustředit na hygienické faktory neboli faktory související s pracovním kontextem.

V teorii dvou faktorů jsou spokojenost práce a nespokojenost práce dva naprosto odlišné pohledy. Proto snaha o zlepšení faktoru odstraňujícího pracovní nespokojenost, tedy vnějšího faktoru (př. pracovní podmínky), nemusí nutně změnit vnímání zaměstnanců a ani jejich pracovní spokojenost. Zabrání to pouze tomu, aby nebyli nespokojení. (Schermerhorn, 2003).

Obrázek 1: Shrnutí hygienických faktorů a motivátorů



Zdroj: vlastní zpracování autorky, dle Teorie dvou faktorů

1.1.3 Maslow a jeho teorie motivace potřeb

Motivace k práci, kterou publikoval Maslow, poskytla oboru týkajícího se organizačního chování a řízení nový pohled na přístup zaměstnanců k práci a porozumění kořenům motivace zaměstnanců. Tato teorie patří mezi ty nejvýstižnější zabývající se touto tematikou a poskytující celistvou koncepci lidských potřeb v pracovním jednání. Maslow byl klinický psycholog, který tuto teorii představil

na základě osobního úsudku. Podle něho, pokud jsou lidé v prostředí, kde se jejich potřeby nesetkávají s uspokojením, jsou pravděpodobně neschopní fungovat tak jako jedinci, kteří mají potřeby uspokojené. (Robbins 2001)

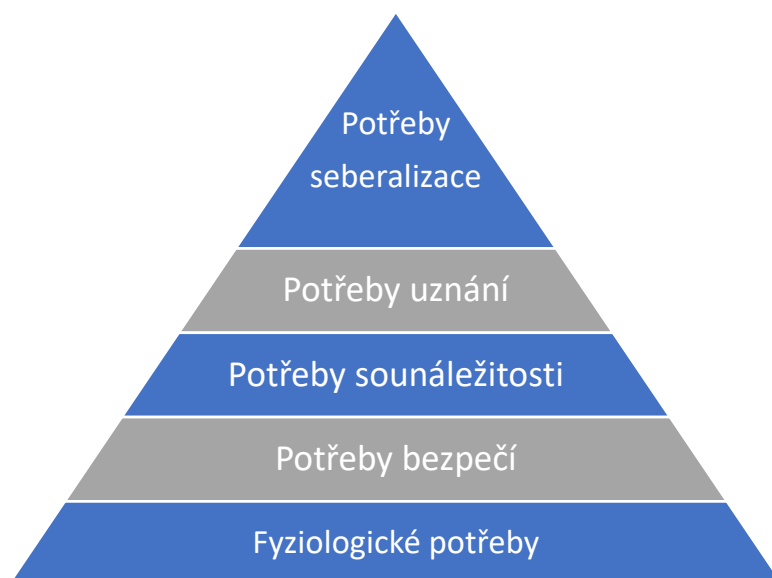
Dle Maslowovy teorie mají lidé pět typů potřeb, které jsou aktivovány v hierarchickém pořadí. To znamená, že tyto potřeby jsou seřazeny ve specifickém pořadí od nejnižších po nejvyšší. Přičemž ty nejnižší musí být uspokojeny, aby mohlo dojít k pocítění potřeby hierarchicky výše. Pokud se na uspokojování potřeb podíváme z pohledu motivačního, Maslow tedy tvrdí, že pokud je potřeba téměř uspokojena, není již motivátorem. Organizace tedy musí vědět, na jakém stupni se jedinec nachází, aby byla schopná ho efektivně motivovat. (Robbins 2001)

Fyziologické potřeby jsou ve spodní části pyramidy a obsahují nejnižší a nejzákladnější potřebu. Tato položka tedy zahrnuje uspokojení fundamentálních biologických potřeb jako například jídlo, vzduch, voda a přístřeší. Dle Maslowa musí organizace poskytnout pracovníkům dostatečné finanční prostředky, aby mohli žít v adekvátních podmínkách. Zjednodušeně lze uvést příklad hladových lidí a jejich přínosu pro organizaci. Tento přínos určitě nebude adekvátní přínosu jedinců, kteří mají uspokojeny základní potřeby. (Kvasničková a Berka, 2010)

Potřeby bezpečí se nacházejí o stupeň výše v hierarchickém uspořádání potřeb a jsou aktivovány po uspokojení základních fyziologických potřeb. Lze si je představit jako bezpečné pracovní prostředí, ve kterém se nenachází škodlivé faktory. Potřeba sounáležitosti následuje potřebu bezpečí. Bezprostředně souvisí s potřebou člověka být milován a cítit se jako součást určitého společenství. V pracovním prostředí by pak zaměstnavatelé měli zaměstnance podněcovat v sociálních aktivitách jako pikniky, večerní firemní programy spojené s volnočasovými aktivitami apod. (Kvasničková a Berka, 2010)

Potřeba uznání se nachází na téměř nejvyšším stupni v Maslowě pyramidě a zahrnuje potřebu sebeúcty a také uznání od ostatních spolupracovníků. Organizace by tedy měly organizovat různé soutěže a příležitosti pro veřejné uznání nadprůměrných pracovních výkonů apod. V neposlední řadě je třeba zmínit potřebu seberealizace, která je na pomyslné nejvyšší příčce pyramidy. Seberealizace znamená možnost rozvoje do nejvyššího možného stupně. (Kvasničková a Berka, 2010)

Obrázek 2: Maslowa pyramida potřeb



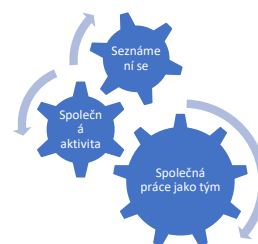
Zdroj: vlastní zpracování autorky (Donelly, 2005)

Největší přidanou hodnoty Maslowy pyramidy potřeb je její možná implikace do řízení každé organizace. Základním kamenem je schopnost této teorie pomoci manažerům motivovat své zaměstnance, aby se cítili seberealizovaní. Jelikož každý seberealizovaný jedinec pracuje efektivně a využívá maximálně svého potenciálu. Proto by organizace měla pomáhat svým zaměstnancům dosáhnout plné seberealizace. K tomu je možné využít několik strategií, jednou z nich je například uznání úspěchu svých zaměstnanců. Je však třeba poznamenat, že podle Greenberga a Barona jsou ocenění jako uznání úspěchu efektivní pouze tehdy, jsou-li jasně spojeny s požadovaným chováním. Tedy příliš obecná ocenění se mohou mít účinkem. (Greenberg a Baron 2003).

Další strategií zaměstnavatele může být adekvátní finanční ohodnocení. Finanční zabezpečení je důležitým typem bezpečnostní potřeby. Zajímavou a vysoce motivující možností je zapojení zaměstnanců do systému zisků organizace. Bezpochyby příhodnou strategií je vytváření možností se socializovat, čímž pomáhají utužit týmového ducha. V případě, že se zaměstnanci cítí jako plnohodnotní členové týmu, mají tendenci zvyšovat svůj výkon. V neposlední řadě je možnou strategií podpora zdravé pracovní síly a to nemluvě pouze o fyzickém, ale i mentálním zdraví. (Greenberg a Baron, 2003)

1.2 Tým

"Sejít se společně je začátek, být pospolu je pokrok, společně pracovat je úspěch." Henry Ford o efektivní týmové práci na pracovišti.



„Tým je skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena vzájemně na sebe účelně a plynule navazují, jako – užíjeme-li mechanické a statické analogie – na sebe navazují jednotlivé části skládačky, dohromady vytvářející nějaký vzor.“ (Adair, 1994)

1.2.1 Tým a jeho specifika

Dle Adaira (1994) v případě, kdy se nejedná o vysoce individuální pozici, je třeba přiznat, že efektivní týmová práce na pracovišti dosahuje lepších výsledků než pouze práce jednotlivce. Pracovní úkoly se stávají čím dál více náročnějšími a zanechávají pracovníky závislé na ostatních osobách s širokým spektrem odborných znalostí. Je zřejmé, že jsou jedinci často velice odlišní a tento druh diverzity na pracovišti může také vytvářet překážky pro efektivní týmovou práci.

Existují dva základní rozměry fungování týmu. Prvním je samotný úkol, který má tým zpracovat. Druhým jsou sociální faktory, které ovlivňují, jak členové pracují společně jako jednotka. Na jedné straně jsou jednotlivé týmy vytvořeny výhradně na základě očekávání, že jsou schopny plnit úkoly efektivněji než jednotlivec a mohou lépe prosazovat organizační cíle. Na druhé straně se týmy skládají z lidí s velkým množstvím odlišných emocionálních, sociálních a jiných potřeb, které týmy mohou buď pomoci naplnit, nebo naopak vyvolat frustraci. Ignorování jednoho z těchto rozměrů znamená nedosažení potenciálu výkonnosti týmu. (Gratton a Erickson, 2007)

Efektivní týmová práce

Podle průzkumu publikovaného v publikaci Harvard Business Review členové týmu spolupracují snadněji, pokud sebe navzájem vnímají jako podobné jedince. Čím větší je rozmanitost jejich minulosti a zkušeností, tím méně je pravděpodobné, že členové týmu budou sdílet znalosti nebo projevovat další společné prvky chování.

Je dokázáno, že podobní lidé dobře spolupracují. Nesoulad ale nastává v okamžiku, kdy vzhledem k tomu, že pracovní úkoly se stále ztěžují, jsou lidé s různou odborností a zázemím nuceni spolupracovat. (Gratton a Erickson, 2007)

Nejúčinnější týmová práce nastává, když jednotliví přispěvatelé harmonizují svá úsilí a pracují na společném cíli. Dobré týmy se obvykle neobjevují díky náhodě, tvrdá práce, odhodlání a určitá míra nepříjemností jsou obvykle přítomny při vytváření úspěšných týmů. Ale týmy, které ustojí a překonají vzniklá úskalí, při tvorbě soudržné skupiny, jsou odměněny vyšší produktivitou, menším počtem konfliktů v rámci týmu a celkově příjemnější pracovní zkušeností.

Vedení

Jedním z podstatných faktorů úspěšného týmu je kvalitní lídr. Nejlepší lídři spolehlivě dodržují své závazky. Jsou také ochotni poskytnout více, nebo naopak méně vedení, dle potřeb týmu. Správný lídr nepraktikuje ani mikromanagement, ani úplný „hands-off“¹ přístup. Zaměstnanci chtějí vůdce, který je k dispozici a přístupný jejich návrhům, poslouchá a oceňuje jejich vstupy, a navíc je uznává za dobře vykonanou práci. Nejlepší vůdci také rychle řeší problémy a snaží se jim předcházet. (Adair, 1994)

Rozmanitost

Většina pracovníků přináší týmu rozmanitost ve smyslu myšlení, zkušeností a dovedností. Vedoucí, kteří tuto skutečnost uznávají a povzbuzují, budou odměněni novými a vynalézavými způsoby, jak splnit svou práci. Efektivní týmy jsou ochotny zkoušet nová řešení pro starý problém. Jsou také otevřeny novým nebo neobvyklým návrhům a neodmítají řešení bez jeho důkladného zvážení.

Efektivní komunikace

V nejefektivnějších týmech se komunikuje na pravidelné bázi. Interakce mezi členy týmu, stejně jako vedoucími týmů a mezi jednotlivými týmy navzájem jsou nezbytné. Pravidelná týmová setkání jsou dobrým způsobem diskuze o probíhajících aktivitách a nových úkolech. Ovšem v případě vzniku krize by její vyřešení nemělo

¹ Hands-off manažeři mají tendenci vkládat více odpovědnosti do rukou vedoucích týmů a jsou mnohem méně přítomní v každodenní činnosti týmu. Tento typ stylu řízení se často opírá více o cíle a čísla pro měření efektivity. V nejlepším případě mají zaměstnanci pocit, že mají dostatečnou odbornou přípravu, sebedůvěru a důvěru vedení, aby mohli co nejlépe vykonávat svou roli s minimálním dohledem. V nejhorším případě zaměstnanci necítí dostatečnou podporu a koučink a následně postrádají soustředěnost a směřování jejich aktivit.

čekat na pravidelnou schůzku, ale vyřešit se promptně. E-mail, improvizované schůzky a konferenční hovory jsou rychlé způsoby reakce na vznik problému. Jsou to také dobré metody pro rychlé, pravidelné aktualizace úkolů nebo kladení otázek, které nevyžadují konsenzu. (Gratton a Erickson, 2007)

1.2.2 Teambuilding

Udržení kvalitních pracovníků je největší strategickou otázkou v dnešních korporacích, zejména v této éře zvýšeného technologického pokroku a rychlého růstu v průmyslu, což vedlo ke zvýšení poptávky po kvalifikovaných zaměstnancích. Fluktuace zaměstnanců dosáhla nebyvalých rozměrů, což je důvodem, proč většina korporátních manažerů považuje udržení zaměstnanců za jeden z jejich klíčových úkolů. Udržení zkušených pracovníků je bezesporu touhou každé organizace. Cenný talent tvoří hmotný majetek organizace. Pracovníci mají však své vlastní osobní touhy a potřeby, které by měly být v souladu s jejich zaměstnáním, a pokud se domnívají, že nejsou splněny, jejich morálka by se mohla snížit. (SHRM, 2017)

Termín "teambuilding" se v posledních letech stal módním slovem a má mnoho konotací. Co se týká rozvoje firem, teambuilding není důležitý pro okamžitou zkušenost s činností týmu, ale pro dovednosti, komunikaci a vazby, které jsou výsledkem. Aktivita, ať už je to překážková dráha nebo čokoládová výzva, je pouze prostředkem k závěru: extrémně účinný zážitek z učení. Programy pro budování týmu poskytují realistické zkušenosti, které jednotlivcům umožňují přispívat ke společným cílům. Úspěch většiny organizací závisí na schopnosti jednotlivců vytvářet efektivní týmy. (Zahrádková, 2005)

Hlavními cíli budování týmu je zvýšit produktivitu a motivaci. Vypuštění zaměstnanců z kanceláře pomáhá skupinám rozbít politické a osobní bariéry, odstraňovat rozptýlení a bavit se. Výhody programů teambuildingu jsou tak významné, že mnoho firem začlenilo strategii tvořivosti do svých standardních učebních osnov. Mezi tyto výhody patří nalezení bariér, které brání efektivitě, identifikace silných a slabých stránek týmu, zvyšování organizační produktivity, zlepšení schopnosti řešit problémy a zachycování skrytého potenciálu. (Zahrádková, 2005)

Na samotný proces teambuildingových aktivit se v dnešní době specializuje nespočet firem. Činnosti v těchto programech jsou navrženy tak, aby motivovaly lidi k tomu, aby využili a našli svůj talent a vystupovali v jejich práci nejen individuálně,

ale i jako týmoví hráči. Členové týmu by měli během teambuildingu zjistit, že rozmanitost je jejich největším přínosem a důvěra, spolupráce a efektivní komunikace jsou klíčem k úspěchu týmu. Strukturované aktivity povzbuzují nejen individuální rozvoj, ale sdružují všechny členy dohromady pro společnou věc. (Zahrádková, 2005)

1.2.3 Multigenerační tým

Dnešní manažeři čelí jedinečné výzvě, kterou je motivace vícegeneračních pracovníků. Poprvé v historii se pracovní síla skládá ze čtyř generací. Veteráni, Baby boomers, generace X a Y se momentálně nachází ve stejném týmu, jednoduchý/klasický styl řízení a motivace nemusí být tedy účinný.

Chce-li firma úspěšně řídit více generací, musí nejprve pochopit, čeho si každá generace váží. Je dobré zvážit následující tipy pro efektivní motivování vícegeneračního týmu. Minulost formuje přítomnost, aneb každý je ovlivněn svými minulými zkušenostmi. To platí zejména napříč celými generacemi. Veteráni, kteří vyrostli během Velké hospodářské krize, vidí svou práci jinak než Generace Y, která se prakticky narodila s telefonem v ruce. Pochopení historického a sociologického zázemí zaměstnanců pomůže manažerům lépe porozumět tomu, co je stimuluje. Například zástupce Veteránů může být motivován příslibem bezpečnosti práce, zatímco zaměstnanec generace Y bude pravděpodobně více motivován příležitostmi pracovat s nejnovějšími technologiemi. (Pitt-Catsouphe a Matz-Costa, 2009)

Podobnosti mezi generacemi ovšem existují. Zatímco rozdíly mezi generacemi jsou dobře zdokumentovány, je důležité si uvědomit, že zaměstnanci jsou pravděpodobně více podobní, nežli si společnosti uvědomují. Manažeři by měli chtít zdůraznit tyto podobnosti, které pomohou zvýšit morálku zaměstnanců a spolupráci. Zaměstnanci jsou častěji motivováni, když mají pocit, že jsou součástí soudržného týmu.

Dle Tolbize (2008) je klíčem úspěchu efektivní komunikace. Vícegenerační tým nebude vždy pracovat v dokonalé harmonii, tudíž v případě konfliktu je důležité pochopit důvody. (Tolbize, 2008)

Management vícegeneračního týmu nemusí být složitou záležitostí. Vyžaduje ale akční plán zahrnující komunikaci a rozvoj kooperace v pracovním prostředí, které respektuje každého jednotlivce v rámci týmu. Proces vytvoření souboru základních

pracovních hodnot, které ctí všechny generace na pracovišti, zajišťuje, že jedna skupina zaměstnanců není upřednostňována před jinou skupinou. Když tento přístup pochází tzv. shora (tedy od vedení), ovlivňuje tým a dovádí ho na jeho potenciál. V okamžiku dokončení tohoto procesu, je vždy na každém manažerovi, jaký vztah vytvoří se svými podřízenými. Klíčové jsou pozitivní vztahy a podpora. Manažeři by měli využívat širokého spektra metod založených na potřebách vícegeneračních zaměstnanců, například posílání e-mailů, ale i týdenní osobní schůzky. (Pitt-Catsouphe a Matz-Costa, 2009)

Zaměstnanci, manažeři i vedení společností by si měli uvědomit, že při využití pozitivní stránky problematiky vícegeneračního týmu založené na zkušenostech, inovaci, předávání „know-how“ a efektivní týmové práce mohou zaměstnanci lépe pracovat a být i motivováni. V průběhu učení se vzájemnému pochopení a spolupráce, stávají se také rychlejšími řešiteli problémů a lépe porozumí zákazníkům. V případě konfliktů, které samozřejmě žádný pracovní tým nemíjí, je třeba si zachovat úctu k druhému člověku a pozitivní vztah, to pomáhá uklidnit situaci a napomáhá udržení produktivity týmu. (Andriotis, 2017)

1.3 Generace

Pojem generace je natolik obsáhlý, že je velice těžké ho přesně definovat. Zejména vzhledem k jeho použití ve více oborech, kterými jsou nejen, HR nebo marketing, ale i biologie. Existují stovky definic a pojetí generace, jednou z nejvýznamnějších je koncepce generace dle Mannheima, který pevně přiřazuje každé generaci socio-historický kontext. Generační lokalizace dle něho poukazuje na jasně definované způsoby chování, cítění a myšlení, jejichž prožitky v mládí byly zásadním formujícím stimulem. Současní jednotlivci jsou dále vnitřně stratifikováni svou geografickou a kulturní lokalitou, svou skutečnou či potenciální účastí na společenských a intelektuálních proudech své doby a místa, navíc i rozlišnými reakcemi na jednotlivé situace tak, aby mohly vzniknout opoziční generační jednotky. Pravděpodobnost, že se generacím rozvine odlišné vědomí, je závislá na tempu společenské změny. V každém případě je však změna sociálních generací vždy zjednodušena díky přítomnosti prostředníků a předešlých generací. (Mannheim, 1952)

Pro podrobnější teoretický popis generací ilustrující propojení s několika klíčovými sociologickými otázkami, je třeba řešit některé terminologické záležitosti. Mnozí sociologové vyslovující se ke generační analýze poukázali na to, že způsob, jakým Mannheim a ostatní používali termín generace, je ve skutečnosti ve smyslu kohorty, což je termín nyní používaný demografiky pro označení skupiny osob spojených významnou demografickou událostí. Kohorta je pak dle jejich názoru přesnějším termínem, jelikož termín generace technicky odpovídá ve strukturální terminologii příbuznosti označující vztah rodič-dítě. Kohorta je definována jako vymezená populace, která zažila stejnou významnou událost během daného časového období. (Pilcher, 1994)

Další sociologická definice generace ji označuje za seskupení podobných věkových kategorií procházející socializačním procesem, který probíhal za obdobných kulturních a historických podmínek. Každá generace trvá několik desítek let, často pak v rozmezí 25 a 30 let. (Jandourek, 2007). Generační uskupení je tedy chápáno jako spojení vrstevníků pojených dobovým stylem života a stylem myšlení a vnímání okolních jevů. Určitá životní filozofie je jednotlivými generacemi sdílena a pomocí ní se generace vymezují mezi sebou navzájem. Navíc je možné sledovat odlišnosti generací i díky jejím typickým znakům jako například specifická móda, hudba, způsob komunikace apod. K intergeneračním konfliktům posléze dochází právě díky konfrontaci odlišností jednotlivých skupin.

1.3.1 Generace předcházející generaci X

Veteráni



Tradiční generace je nejstarší generací na dnešním pracovišti, ačkoliv většina z nich je nyní v důchodu. Tato generace se také nazývá jako veteráni, tichá generace, zralí, největší generace. Jednotlivci narození před rokem 1945 se řadí do této generace.

Tradiční byli vzhledem k vnějším vlivům a událostem ovlivněni světovou depresí a druhou světovou válkou. Jsou označováni jako konzervativní a disciplinovaní, mají pocit závazku a jsou poznamenáni finančním omezením. (Niemic, 2002). V pracovním jednání a hierarchii preferují řetězec velení shora dolů, protože

potřebují respekt a preferují rozhodování založené na tom, co fungovalo v minulosti. Navíc jsou charakterizováni jako uzavřená, tichá generace, pro kterou jsou její slova závazkem, která upřednostňuje formality, má velkou úctu k autoritám, užívá si společenský řád a miluje své věci, které má tendenci hromadit. Co se týká pracovního nasazení, byli členové této generace charakterizováni jako věrní pracovníci, vysoce odhodlaní, téměř bezriziková a pevně odhodlaní k týmové práci a spolupráci. Navíc je jim přisuzován velký dopad na rozvoj komunikačních dovedností. (Jenkins, 2007) V práci se předpokládá, že projevují soudržnost a jednotnost, hledají technologický pokrok, orientují se na minulost, projevují styl vedení typu: vel a kontroluj, které připomínají vojenské operace a upřednostňují hierarchické organizační struktury. Pravděpodobně stále nahlíží na horizontální struktury hierarchickým pohledem. I nadále budou stabilní, orientovaní na detail, důkladní, loajální a tvrdě pracující. Mohou však být neschopní adaptovat se změně, přičítají jim konflikt a jsou zdrženliví v případě nesouhlasu. (Zemke a kol., 2000)

Baby boomers



Baby boomers jsou generací, která se narodila v letech 1946-1964, na tento termín často odkazují specialisté ze Spojených Států, ale termín je také využíván v Kanadě, Austrálii a Evropě. Tato generace patří do období, kdy po druhé světové válce ekonomika rychle rostla a společně s mírou porodnosti.

V dnešním pracovním světě mají Baby boomers mnoho zkušeností a znalostí, několik studií (např. Johnson&Johnson, 2010) zmiňuje nutnou přípravu na odchod Baby boomers do důchodu, což vzhledem k jejich zkušenostem nemusí znamenat pro firmu hladký průběh. Pracovníci patřící do této generace jsou popisováni jako týmoví hráči, kteří mají v oblíbenosti setkávání se v rámci práce s ostatními kolegy a užívají si týmovou práci. Co se naopak této generací přičítá je přímá zpětná vazba. (Kociánová, 2012)

Většina zdrojů tedy označuje Baby boomers jako osoby narozené v letech 1943 až 1965. Dle amerických institucí a sčítání lidu jsou Baby boomers jednotlivci narození v letech 1946 až 1964, během kterých se nadprůměrně zvýšila porodnost. To mělo bezesporu velký dopad na americkou společnost. Baby boomers byli nejen svědky, ale i účastníky politických a společenských nepokojů v jejich době: válka ve Vietnamu,

nepokoje kvůli bojům za občanská práva, Watergate², Woodstock³ a celkově velice uvolněná 60. léta. (Niemic, 2000) V letech, kdy probíhá zásadní formování jednotlivce, docházelo k urputnému boji proti mocnostem, z čehož si dnešní vrcholoví manažeři odnesli určité prvky. Tato generace byla vychována k respektu k autoritám, na druhou stranu však vznikla nedůvěra k autoritám a starším lidem, jelikož byli svědky jejich pochybení a slabosti. Vyrůstali v éře prosperity a optimismu. Jejich rozvoj byl navíc podnícen i představou, že se jedná o speciální generaci, která je schopná změnit svět. V pracovní sféře byla práce považována za vlastní hodnotu, přínos a osobní naplnění. Tato generace je na mnoha pracovištích v předdůchodovém věku. (Leavitt, 2014)

Boomers byli charakterizováni jako jednotlivci, kteří věří, že tvrdá práce a oběť jsou cena, kterou se platí za úspěch. Užívají si týmovou práci, spolupráci obecně a rozhodování ve skupinách. (Kociánová, 2012) Jsou konkurenceschopní a věří v loajalitu vůči svým zaměstnavatelům. Tato generace je velice orientovaná na výsledek, kompletnost a dotažení úkolů do zdárného cíle. I přesto, že potřebují uznání, může mít neustálá zpětná vazba, i kdyby byla v pozitivním smyslu, spíše negativní a rušivý účinek. (Leavitt, 2014)

Někteří autoři je označují za jedince orientované na výsledek, jiní zase jako ty orientované na cíl a oceňující nejen zdraví a osobní péči, ale i osobní růst a uspokojení potřeb, pro které hledají jisté zaměstnání. (Zemke a kol., 2000) Boomers byli také charakterizováni jako jedinci, kteří se zdráhají vystupovat proti svým vrstevníkům a prosazovat své názory. V neposlední řadě je třeba zmínit, že si libují v možnosti změny, jsou popsáni jako generace „show me“ neboli ukaž a pátrají po kořenové příčině problému. Složitější a hierarchické vztahy jim vyhovují a uznávají autority. (Niemic, 2000)

² Aféra Watergate je známá jako největší kauza pro dějiny žurnalistiky. Vše propuklo v USA v roce 1972 v okamžiku, kdy do sídla Demokratické strany v komplexu Watergate ve Washingtonu násilně vnikli pracovníci aparátu Richarda Nixona tehdejšího republikánského prezidenta. Jejich cílem bylo umístění odpolechu do budovy. Případ vedl až k rezignaci prezidenta USA a je znám široké veřejnosti jako jedna z největších žurnalistických afér Spojených Států Amerických.

³ Světově známý a proslulý hudební festival, jehož první ročník byl považován za jeden z největších a klíčových okamžiků v historii populární hudby.

1.3.2 Generace X



Rodiště definic generací a problematika s nimi spojená pochází často z USA. Dle amerických autorů byla tato generace také nazývána generací dětských poprsí kvůli její malé velikosti ve vztahu ke generaci, která ji předcházela. Termín Generace X se rozšířil do populárního jazyka poté, co Douglass Coupland publikoval knihu o generaci jedinců, kteří dosáhnou plnoletosti na konci 20. století. (Coupland, 1991) Členové generace X jsou děti starších Baby boomers, kteří vyrostli v období finanční, rodinné a společenské nejistoty. Byli svědky toho, že jejich rodiče byli propuštěni a došlo k úpadku americké globální moci. Vyrůstali při stagnujícím trhu práce, snižování počtu firem a omezené pohyblivosti v platových třídách a byli prvními osobami, u nichž se předpokládaly nižší příjmy než u jejich rodičů. Vyrůstali v domácnostech, kde pracovali oba rodiče, nebo v domácnosti s jedním rodičem kvůli vysokým rozvodovým poměrům. Vzhledem k těmto okolnostem se staly dětmi, které se o sebe musely postarat. (Zemke a kol., 2000) Tato generace byla ovlivňována fenoménem MTV, problematikou AIDS a celosvětovou konkurencí. Díky hraní počítačových her a videoher jsou stoupenci generace X zvyklí obdržet okamžitou zpětnou vazbu. Murphy (2011) řadí mezi charakteristiky připisované společnosti X snahu dosáhnout rovnováhy mezi prací a životem, nezávislosti, autonomie a samostatnosti. Neoplývají přílišnou loajalitou ke svým zaměstnavatelům, i když vzhledem k rodině a přátelům mají silné city a jsou loajální. Generace X oceňuje nepřetržité vzdělávání a rozvoj, má silné technické dovednosti a je zaměřena na výsledky. Důležitější je pro ní dobrý pocit ze zvládnutí úkolu nežli čas strávený nad ním. (Murphy, 2011)

Navíc se neobávají autorit a přirozeně je zpochybňují. Tato generace není nutně poháněna pouze vidinou peněz, ale zároveň nedostatek peněz by mohl vést ke ztrátě jejich motivace. Mají rádi zpětnou vazbu, jsou přizpůsobiví změnám a upřednostňují flexibilní plány. Práci chápou jako únosnou, pokud je to zábava a mohou rozvíjet svého podnikavého ducha i pomocí svého pragmatismu a kreativity. Ačkoliv jsou individualisté, týmová práce se jim nepříčí. (Katz, 2017)

Je možné konstatovat, že ročníky narození počínaje 1965 a konče 1975, dle některých autorů až 1980, patří generaci X. V českých poměrech lze mluvit o tzv. Husákových dětech. V současné době je tato generace jednou z ekonomicky nejaktivnějších skupin. V porovnání s generacemi předešlými je více heterogenní v názorech týkajících se problematik jako náboženství, kultura, etnikum, či sociální otázky. V českých poměrech byly Husákovy děti ovlivněny zejména rokem 1968, tedy okolnostmi Pražského jara a jeho následky. (Kubátová, 2013)

V pracovním prostředí by se měl manažer zajímat o jejich názor, a jak již bylo řečeno zprostředkovávat zpětnou vazbu. Pracovníci z generace X by navíc měli pociťovat přítomnost a otevřenost jejich manažera. Jedná se také o generaci, vyhledávající mentoring a kladou důraz na uznání jejich práce a výkonu jako takového a potřebují podporu jejich efektivity. U této generace se poprvé objevuje důraz na poměr volného a pracovního času. Generace X je „průkopníkem“ konzumního života a vyšších půjček. (Katz, 2017)

1.3.3 Generace Y



Generace Y se narodila do naprosto odlišného světa než jejich rodiče, což znamená, že mají v mnoha ohledech diametrálně odlišné požadavky, očekávání a postoje. Jsou generací, která je jiná oproti těm předešlým a jejich postoj k životu je pokrokový a neotřelý. Jak již bylo zmíněno, každá generace nese své specifické rysy, kterými se odlišuje od generací předchozích, právě díky tomu dochází ke společenskému pokroku. (Kubátová, 2013)

Spodní limit pro data narození jednotlivců generace Y sahá až do 1978, zatímco ten vyšší strop může být až 2002, záleží ale na úhlu pohledu a převzatém zdroji. Členové generace Y mohou zahrnovat osoby narozené v letech 1980 a 1999, 1978 a 1995, 1980 a 2002 i 1978 a 1988 (Murphy, 2011).

To, jak se generace Y nazývá, není prozatím finální, mezi známé „nálepky“ je možné zmínit Mileniállové, Generace www, Digitální generace, Generace E, Ozvěna Baby boomers (tedy děti generace poválečných Baby boomers), nebo také Síťová generace (jako první generace používající od raného věku ICT). Vrstevníci generace Y sami sebe nazývají Nenukleární rodina, Internetové děti, Generace „nic není posvátné“,

nebo také generace hledají svou identitu. Tato generace byla formována vlivem svých rodičů, počítačů a dramatickými technologickými změnami. (Leavitt, 2014)

Jedním z faktorů nejvíce spojovaných s touto generací je komfort při kontaktu s jakoukoliv technologií. Některé aspekty spojují generace X a Y, obě si například cení týmové práce a obecně kolektivní spolupráce, přejí si diverzitu, jsou optimističtí a schopní rychle reagovat na změny. Navíc Miléniové hledají flexibilitu, jsou velice nezávislí a přejí si více vyrovnaný život (work-life balance). Tzv. multitasking, neboli dělání více věcí najednou, je jedním z hlavních rysů této generace, která je průkopníkem tohoto termínu. Jedná se i o nejvíce vzdělanou generaci, která měla široké možnosti studia a většinou se snažila této příležitosti využít. Pravděpodobně i díky tomu se rádi učí novým věcem a chtějí se celoživotně vzdělávat a posouvat. Jsou také charakterizováni jako náročná a velice sebevědomá generace. Stejně jako generace X je Miléniálům přiřknuta schopnost vynalézavosti a také orientace spíše na výsledek, nežli na proces. (Zemke a spol., 1999)

Jak již bylo zmíněno digitální gramotnost je jedním z hlavních rysů Miléniálů, i proto vyhledávají pracovní příležitosti a preferují zaměstnavatele, u kterých si jsou jistí dostupností moderních technologií. K efektivitě a chuti pracovat potřebují určitě harmonizaci pracovního a soukromého života, rádi taktéž pracují v otevřeném prostoru umožňujícím vzájemnou kooperaci a komunikaci se svými spolupracovníky. Motivací v pracovním prostředí je pro tuto generaci bezesporu flexibilita, ať už flexibilní pracovní doba, práce z domova nebo možnost vyššího počtu dní dovolené. Co je ale vskutku nutné je zábava, Miléniály totiž musí práce bavit, aby ji mohli efektivně vykonávat a byli v rámci možností loajální. (Kubátová, 2013)

Murphy (2011) zdůrazňuje, že pokud si zaměstnavatel přeje spokojené a motivované zaměstnance z řad Miléniálů, nestačí pouze flexibilní a zábavná práce, ale musí se jako firma chovat odpovědně. Tato generace klade důraz na prospěch společnosti, dobrovolnické aktivity, odpovědný přístup napříč všemi kanály (od dodavatelů po koncové zákazníky). Někteří autoři zmiňují, že interní zákaznický servis, který by každý zaměstnavatel měl adaptovat a udržovat tak vztahy se svými zaměstnanci, podobně jak je tomu potřeba u loajálních zákazníků. (Murphy, 2011)

1.3.4 Budoucí generace

Generace Z



Jednotlivce narozené v letech 1996-2010 je možné považovat za generaci Z. Jedná se o velice propojenou, digitálně smýšlející a individuální generaci, která považuje tradice a určité z jejich pohledu nemoderní hodnoty za přežitě. Stručně lze vymezit jejich budoucí pracovní jednání jako spíše rychlé nežli přesné a oproti Miléniálům mohou být méně ambiciózní a budou rádi spolupracovat se svými vrstevníky. (Benscik a spol., 2016)

Dle Kubátové (2013) se jedná o novou začínající pracovní sílu, která brzy zaplní v následujících sedmi letech pracovní pozice uvolněné díky stárnutí ostatních generací a odchodem do důchodu generace Baby boomers. Generace Z s sebou přinese revoluci ve všech oblastech pracovního jednání. Nástup této generace způsobí změny a nové výzvy nejen pro jejich přímé nadřízené, ale i lídry společností, oddělení lidských zdrojů, školitelů apod. (Kubátová, 2013)

Bezesporu se jedná o generaci, kterou čeká nejvíc výzev a to z několika důvodů. Vzhledem k technologické revoluci děti z roku 2000 současně rostly/dospívaly až příliš rychle ale nikdy nedospěly. Již od útlého věku jsou velice informovaní. Jejich přístup k informacím, nápadům, obrázkům a zvukům je zcela odlišný od předešlých generací. Současně jsou izolovaní a naprosto systematicky organizovaní, tak jak děti nikdy nebyly. Jejich přirozenost je fyzická roztěkanost a relativní nečinnost, ale zároveň celková kontinuita připojení a komunikace. Generace Z je zvyklá na pocit „světovosti“ a předčasné vyspělosti - vysoce zapojený do virtuálního rovnocenného ekosystému nejen svých vrstevníků - a zároveň si užívají ochranu a nasměrování ze strany rodičů, učitelů a poradců. (Tolbize, 2008)

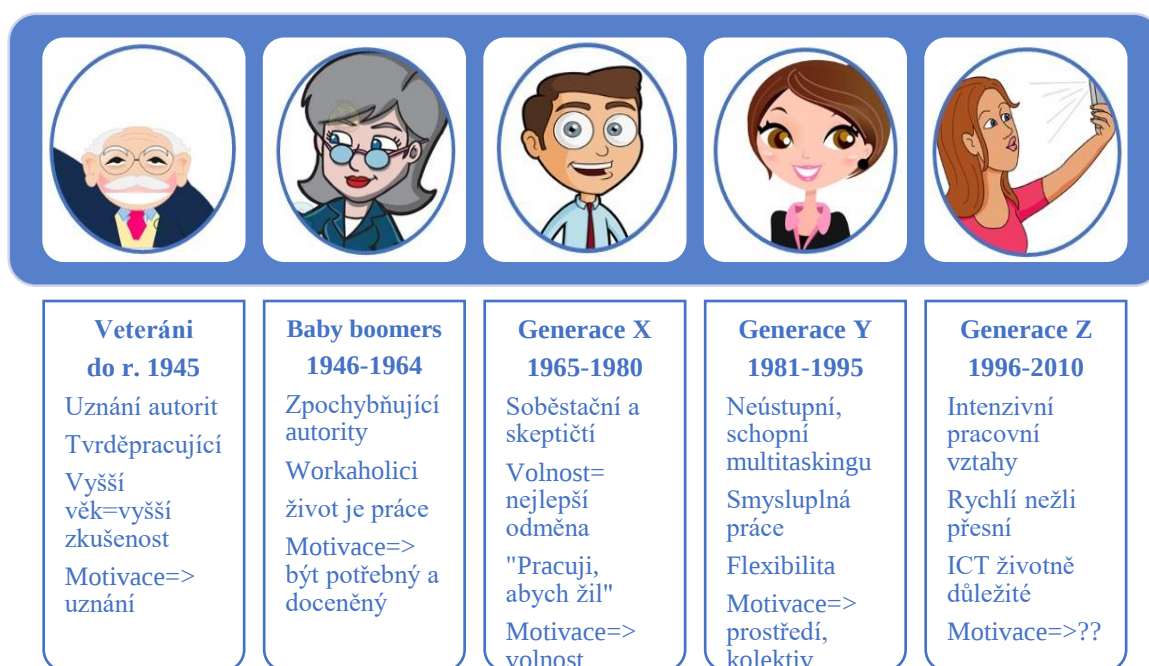
Lze vyjmenovat vícero faktorů formujících generaci Z. Mezi tyto vlivy patří bezpodmínečně sociální média, která jsou fenoménem poslední dekády. Revoluce informačních technologií proběhla a její průběh a přechod do nové éry trval mnoho let. Generace Z, jako jediná, nezná svět bez sociálních médií a vyspělých informačních technologií. Neznají dobu, kdy jedinec nemohl být v kontaktu s někým dalším v jakoukoliv dobu a na jakémkoliv místě. Jejich propojenost se světem je nekonečná. (Benscik a spol., 2016)

Dalším faktorem je důležitost lidského spojení, které je na naprosto jiné úrovni, než u předešlých generací. Díky vysoké angažovanosti rodičů, výuky obecně a různorodého poradenství se přístup k mladým dramaticky zrychlil. U generace Z je méně pravděpodobné, že se budou bránit autoritním vztahům v porovnání s generací Y, ale budou efektivně fungovat, pouze když budou zapojeni do intenzivních pracovních vztahů. (Zorn, 2017)

Tato generace bude navíc více než kterákoli jiná trpět rostoucí propastí mezi vysoce kvalifikovanými a nekvalifikovanými. Rozdíl v technických dovednostech bude obrovský, ale netechnická mezera v dovednostech bude ještě markantnější. Na jedné straně řízení generace Z vyžaduje obrovské úsilí týkající se pracovních návyků, mezilidské komunikace a kritického myšlení, obrovskou investicí do odborné přípravy a tréninku. Na druhé straně bude mezi novou pracovní silou rostoucí elita, ty s největším tréninkem v oblasti technických dovedností bude velice obtížné udržet loajální, to bude vyžadovat rostoucí diferenciaci a odměnu. (Zorn, 2017)

Niemic (2000) uvádí, že zástupci generace Z vědí více o dalekosáhlých částech světa než kdy předtím Miléniálové, ale pravděpodobně budou mnohem méně dobrodružní a odhodlaní objevovat. Jsou velice zapojeni do bezhraničního online světa, ale klíčem k jejich zapojení do jejich prostředí bude neúprosité zaměření na místní život a současné dění. Vznikající generace Z odráží zcela nový způsob náhledu a smýšlení o odlišnosti. Jak již bylo zmíněno, generace Y byla tím přechodem, generace Z má již vše od útlého věku vštěpené. Je méně pravděpodobné, že budou používat dříve uznané kategorie a je mnohem pravděpodobnější, že budou míchat a porovnávat různé složky identity a hledisek, které se jich dovolávají. (Niemic, 2000)

Obrázek 3: Shrnutí klíčových informací k jednotlivým generacím



Zdroj: vlastní zpracování autorky

1.4 Trendy v pracovním prostředí

Časy se mění a tak i pracovní svět. Jak by mohlo pracovní prostředí nebýt změněno? Technologie dnes vládne světu a udává trendy. Vzhledem k tomu, že se obchodní cykly pohybují s rostoucí rychlostí, globální komunita se spojuje do neustále propojené, živé sítě. Společnosti se mezitím připravují na příval Miléniálů, od kterých se očekává, že změní pracovní prostředí téměř ve všech směrech a budou formovat „pracoviště 2020+“. Podle teorie pracoviště v roce 2020 bude více než 36% pracovníků tvořit lidé narození po generaci Baby boomers. Tato skutečnost sama o sobě znamená, že se pracoviště může dramaticky změnit, čelí srážce a kontrastu generací, ale současně se bude pyšnit různorodější pracovní silou. (Andriotis, 2017)

Dle Andriotise (2017) se většina prognóz pracovních sil na rok 2020 zaměřuje na způsob, jakým se změní průměrné pracoviště s ohledem na demografické údaje. Předpokládá se, že zaměstnanci budou v nadcházejících letech pracovat déle, což znamená, že v podnicích bude pracovat společně pět generací pracovníků z naprosto kontrastních prostředí. Navíc globalizace a virtuální pracoviště budou také hrát stále větší roli v měnícím se prostředí pracoviště, což způsobí více plynulých posunů a toků talentů. Kulturní rozmanitost nakonec značí potřebu

rozšíření souboru přijímaných a vyznávaných hodnot. To znamená, že společnosti budou muset radikálně přehodnotit všechny své interní interakce, zejména ty, které zahrnují jejich lidský kapitál, a to jak k němu přistupovat, rozdělovat (v rámci firmy), rozvíjet a udržovat si své zaměstnance. (Andriotis, 2017)

Klíčové pro firmy je tedy být flexibilní. Musí navíc změnit mnoho faktorů, aby vyhověli požadavkům pracovníků, kteří v současné době přetvářejí obchodní prostředí. Na rozdíl od předchozích generací, Miléniálové hledají více než stabilitu zaměstnání, konkurenční platy a výhody, které je mají udržet motivované a loajální. Jsou totiž poháněni smyslem pro společný účel, což znamená, že potřebují mít silný smysl pro svou účast ve "větším obrazu", aby přinesli nejlepší výsledky na pracovišti. (Willis Towers Watson, 2017)

Andriotis (2017) uvádí, že přestože se podniky většinou zaměřovaly převážně na uspokojování veškerých potřeb klíčových spotřebitelů, zkoumáním trendů globální pracovní síly roku 2020 vyplývá, že i zkušenost zaměstnanců je extrémně důležitá pro úspěch společnosti. Dodává, že se jedná o snadno pozorovatelný jev u řady technologických gigantů a vedoucích pracovníků v oboru jako Google, Facebook, SAP, Tumblr, Intuit a další. Tyto značky staví celou svou základní strukturu a organizační ráz na zkušenostech svých zaměstnanců. Nejmodernější kancelářské areály, flexibilní hodiny a odpočívadla jsou jen některé z metod, které tyto podniky využívají k tomu, aby své zaměstnanecké zkušenosti udržely skvělé. A co je důležitější, všechny se rychle stávají normou v reakci na dnešní trendy na pracovišti pro firmy, které chápou tisíciletí a vědí, že pracoviště 2020 musí být dynamičtější, cílenější a všestrannější. (Andriotis, 2017)

V současné době existuje značná propast mezi potřebami generace Y a tím, co zaměstnavatelé nabízí. Pokud firmy chtějí využívat obrovský potenciál této budoucí pracovní síly, musí začít začleňovat nástroje a technologie, které umožňují jejich produktivitu. Prvním krokem je pracovat na personalizovaném vztahu se svými zaměstnanci. Oddělení lidských zdrojů se nyní obrací na principy výzkumu, jako je návrhové myšlení a analýza sentimentu, aby lépe porozuměly potřebám pracovní síly v roce 2020 a uspokojily je. Generaci Y popisují slova jako pohodlí, konektivita a funkčnost. Očekávají, že se budou vzdělávat a pracovat stejným způsobem, jakým

se baví, což je online. Poskytnout této generaci rychlý a snadný přístup k systému, kde mohou získat školení a poradenství, které potřebují na požádání, jí pomůže prospívat na pracovišti v roce 2020. (Andriotis, 2017)

1.4.1 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnavatelé si čím dál více uvědomují důležitost a hodnotu zaměstnaneckých benefitů. Firmy se zaměřují na ty benefity, které zvyšují spokojenost zaměstnanců, produktivitu a loajalitu. Na druhou stranu jsou důležité i ty benefity, které přilákají nové kvalitní zaměstnance do firmy.

Změna ekonomiky a dynamiky pracoviště jsou hnací silou pro zaměstnavatele pro předefinování benefitních programů, které nabízejí jejich zaměstnancům. Zaměstnanci taktéž reagují na stejný vývoj a podmínky, ale samozřejmě z odlišné perspektivy. Dnešní zaměstnanci říkají:

"Pochopte mé potřeby."

"Chci cítit bezpečnost."

"Dejte mi více možností a pružnosti."

Mezi klíčová zjištění agentury Willis Towers Watson patří, že výhody jsou mnohem důležitější než kdy jindy. Zaměstnanecká dlouhodobá touha po bezpečnosti se stále zintenzivňuje. Zaměstnanci – zejména ti mladší – chtějí pestrý a flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů. Ti, kteří mají volbu a volnost ve výběru, s dvakrát vyšší pravděpodobností pocítují uspokojení jejich potřeb. V mnoha zemích se zaměstnanci stále častěji obávají o své finanční prostředky, jak ty okamžité, tak ty dlouhodobé. Více než pětina zaměstnanců očekává, že bude stále pracovat až do věku 70 let nebo déle. I proto většina respondentů říká, že penzijní plán jejich zaměstnavatele je jejich primárním prostředkem pro úspory do důchodového věku. (Willis Towers Watson, 2017)

Zaměstnanci hledají u zaměstnavatele podporu ohledně zlepšení jejich zdraví a pohody, navíc bezesporu vyhledávají finanční bezpečnost. Přestože společnosti reagují na změny ve společnosti programy podporujícími fyzické, emocionální, finanční a sociální pohodlí zaměstnanců, pracovníci nejsou přesvědčeni o jejich skutečném dopadu a efektivitě. Angažovanost zaměstnanců v programech dobrých životních podmínek zůstává nízká. Navrhování programů, které zkvalitňuje prostředí na pracovišti

a podporuje používání nových technologií, je silně propojena s pozitivnějšími postoji ohledně úsilí společnosti a jejího blahobytu ohledně zdravotní angažovanosti. (Willis Towers Watson, 2017)

Co se týká reálných benefitů a jejich specifikace, je nejprve důležité si uvědomit rozdílnost profesí, která se odráží i v benefičním plánu zaměstnavatelů. Je zřejmé, že člověk pracující v korporátní sféře a provádějící duševní/kancelářskou práci má jiné benefity i požadavky, nežli například prodavačka v supermarketu, či učitel. (Metlife, 2017)

Mezi ty tradiční benefity můžeme zařadit příspěvek na stravování a to buď ve formě dotované kantýny, nebo ve formě stravenek. Materiální prostředky jako služební telefon, počítač či automobil, které ve většině případů mohou zaměstnanci využívat i pro osobní účely, nejsou v očích zaměstnanců pravými benefity. Pro některé totiž používání pracovního telefonu nepřímou znamená být dostupný 24/7. Mezi tradiční benefity se dostaly také různé vzdělávací programy, vstupenky na různé druhy kulturního vyžití a v poslední době i různé programy týkající sportovního vyžití. (Metlife, 2017)

Pracovní doba a dovolená jsou jedním z hlavních tahounů v trendech zaměstnaneckých benefitů v českém pracovním prostředí. Mnoho firem nabízí 5 týdnů dovolené namísto právně daných 4 týdnů. Navýšení o týden však již mnoho zaměstnanců vnímá jako standard a některé firmy zavedly 6ti týdenní fond dovolené. Některé zahraniční firmy se rozhodly pro nabídnutí možnosti „zakoupení“ týdne dovolené navíc. (Štěrbová, 2013)

Dle průzkumů mnoho zaměstnanců užívá efektivně pouze část pracovní doby, proto se někteří zaměstnavatelé rozhodli zkrátit povinnou pracovní dobu s vidinou vyšší motivace zaměstnanců a tím i vyšší efektivity v podobě odvedené práce. S touto tematikou souvisí i tzv. homeoffice⁴ neboli práce z domova a také tzv. sick day⁵. Oba tyto instituty jsou vyhledávány a pozitivně shledávány zaměstnanci. Home office

⁴ Home office je formou flexibilního zaměstnávání. Zaměstnavatel umožňuje zaměstnanci pracovat z domova. Tato forma spolupráce je založena na důvěře a respektu. Klade mnohem vyšší nároky na komunikaci v týmu i na způsob organizace práce založené na stanovení úkolů a cílů.

⁵ Sick day neboli zdravotní volno nabízí pracovníkům možnost zůstat doma a nechodit k lékaři například v případě malého nachlazení, či jednodenní nevolnosti.

je zejména výhodný pro pracovníky, kteří za prací dlouze dojíždí, či se starají o malé děti apod. Tato možnost jim totiž dovoluje rozvrhnout si pracovní čas dle jejich potřeb. Důležité jsou ale cíle a úkoly, které samozřejmě zaměstnanec musí splnit, stejně tak jako kdyby byl v kanceláři. (Metlife, 2017)

Velké množství moderních firem a korporátních organizací si uvědomuje nástup nové generace, která hledá flexibilní pracovní dobu, při které je možné skloubit své osobní aktivity, či případně cestování. V dnešní době existuje mnoho tzv. moderních nomádů, kteří mohou vykonávat svou práci odkudkoliv. Často je tedy možné vidět příklady zaměstnanců, kteří přes rok cestují a na pobočce jsou fyzicky přítomni pouze párkrát do roka. To vše je umožněno zejména díky rozvoji IT a umělé inteligence. (Willis Towers Watson, 2017)

Vzdělávání je, jak bylo zmíněno výše, již tradičním benefitem, ale v dnešní době je čím dál více vyhledáváno a přizpůsobováno na míru specifickým a náročným požadavkům mladší generace. Mnoho kurzů probíhá v online prostředí a často zaměstnanci vyhledávají ty kurzy, které jim přinesou určitou hodnotu například ve formě certifikátu apod. (Štěrbová, 2013)

Primárním cílem zaměstnavatele by měli být zdraví a výkonní zaměstnanci. Péče o zdraví ve formě firemního lékaře, či semináře týkající se oblasti zdraví jsou poměrně časté. V dnešní době se ale k problematice zdraví řadí i strava. Na téměř každém pracovišti je zaměstnancům poskytnuta možnost nápojů, ať už káva, nebo čaj. Nynějším trendem, který je velice kladně hodnocen zaměstnanci, je zřízení bezplatných salátových, ovocných, nebo bufetových barů. Péči o zdraví a psychickou pohodu v rámci organizace určitě přispívají klidové a odpočinkové zóny, které jsou často součástí multifunkčního prostoru vybízejícího zaměstnance k užití. (Willis Towers Watson, 2017)

Mezi benefity je také možné zařadit čím dál tím častější podporu rodičů v zakládání rodiny. Ať už se jedná o rodičovské půjčky, nebo flexibilnější pracovní dobu pro nové rodiče. Mnoha matkám je po porodu umožněn poměrně brzký návrat do pracovního procesu a to zejména na zkrácený úvazek. Jejich návrat může být také podpořen firemní školkou či jesličkami, které tak velice usnadňují rodičům situaci. (Metlife, 2017)

1.4.2 Pracovní prostředí

V posledních letech se podnikový svět začal přesouvat z oddělených prostor ve prospěch otevřenějšího kancelářského prostředí. Bezesporu se jedná o nákladově efektivnější odstranění fyzických bariér. Nejnovější generace pracovníků je generací digitálních domorodců, kteří se zabývají technologií po celý svůj život, jsou zvyklí na multitasking a rádi se angažují a spolupracují se svými spolupracovníky. Otevřená kancelář tento typ dynamiky podporuje mezi zaměstnanci. (Metlife, 2017)

Vedoucí pracovníci společnosti z generací jako je Baby boomer a generace X někdy mají potíže s představou o otevřeném pracovním prostředí, protože tradiční kancelář s uzavřenými dveřmi je často spojována s určitým statusem a soukromím. Otevřené uspořádání, které zahrnuje soukromé prostory pro schůzky a důvěrné diskuse, je nejlepší kombinací starších a novějších zvyklostí. Otevřené kanceláře jsou méně o jednotlivých pracovních stanicích, ale více o pracovním nastavení. Zaměstnanci potřebují možnost přejít z jednoho uspořádání do druhého podporující typ práce, kterou v té době dělají. (SHRM, 2017)

Inovativní pracoviště jsou vrcholem technologií, designu a obchodních praktik. Výhody takového pracoviště jsou četné. Nejen, že existují technologické výhody, ale i zaměstnanci se cítí pohodlněji a přichází s novými nápady a uvažují nekonvenčně. To vede k většímu zapojení zaměstnanců a ke sdílení nápadů. (Metlife, 2017)

Jedním z výhod inovačního pracoviště je využití prostoru pro zvýšení produktivity a spokojenosti zaměstnanců při práci. Pracoviště musí mít dostatek prostoru, aby se pracovníci cítili volně a mohli se svévolně pohybovat, měla by existovat místa, kde se mohou pracovníci setkat, aby mohli diskutovat o konceptech soukromě v malých skupinách, stejně jako ve větších zasedacích místnostech. Inovační pracoviště mají produktivnější zaměstnance. Van der Voordt, autor knihy "Náklady a přínosy inovativního pracovního designu", naznačuje, že zaměstnanci, kteří mají zajímavé, krásné pracovní prostředí, mají tendenci být produktivnější. (SHRM, 2017)

Inovativní pracoviště přináší takové rozpoložení, které inspiruje pracovníky, aby sdíleli nápady, brainstormovali, mluvili s kolegy nebo přišli s řešeními, která jsou mimo normu a psaná pravidla. Pokud manažeři chtějí, aby byli zaměstnanci kreativní, musí být ochotni přijmout riziko a pokoušet se o nové věci. Většina společností není

nadšena, když zaměstnanci selhávají, ale inovativní pracovní prostředí zahrnuje skutečnost, že s rizikem přichází nějaké selhání. To může pomoci zaměstnancům překonat strach z neúspěchu, který by jim mohl způsobit, že se budou snažit o nové techniky. (SHRM, 2017)

1.4.3 Digitální pracovní prostředí

Doba, kdy bylo pracoviště pouze fyzickým prostorem, který byl využíván zaměstnanci během běžných pracovních hodin, je již dávnou minulostí. Dnešní vždy propojené prostředí s okamžitým přístupem k čemukoliv diametrálně odlišilo fyzické místo kanceláří a místo, kde se práce jako taková skutečně odehrává. Tím, že se rozdíl mezi pracovním a osobním životem rozpouští a pracoviště se stává skutečně digitálním, zaměstnanci komunikují a spolupracují nebývalými způsoby. Chce-li společnost rozprodit sdílení znalostí v celé organizaci, musí dát zaměstnancům schopnost vytvářet produktivní obchodní vztahy nad rámec těch přirozených pracovních skupin. V důsledku toho je stále více jasné, že tradiční přístup týkající se sdílení informací "vytvářet a tlačit" je nyní nedostačující a neuspokojuje měnící se potřeby zaměstnanců. (Deloitte, 2012)

Aby společnosti reflektovaly měnící se pracovní zkušenosti svých zaměstnanců, začaly realizovat zcela nové pracovní prostředí - digitální pracoviště. Integrací technologií, které zaměstnanci využívají (od e-mailu, okamžitého chatu a podnikových sociálních médií, po nástroje pro HR aplikace a virtuální nástroje pro setkání), digitální pracoviště rozbíjí komunikační bariéry. Společnosti tedy stojí před transformací zkušeností zaměstnanců díky podpoře efektivity, inovací a růstu. Klíčem k úspěchu je však efektivní implementace strategie digitálního systému na pracovišti, která může vést ke skutečné kulturní a společenské změně. (OECD, 2016)

Proč přijmout strategii digitálního pracoviště? Dle studie Deloitte, pokud rizika nečinnosti nejsou dostatečnými motivátory, pak přínosy přijetí digitálního pracoviště jsou dostatečně přesvědčivé. Mezi nejvýznamnější přínosy patří bezesporu oslovení talentů, jelikož většina zaměstnanců (64 % dle výzkumu společnosti Deloitte) by se spokojila s nižší mzdou, pokud by mohli pracovat mimo kancelář. Dalším plusem je produktivita zaměstnanců, organizace se silnou online sociální sítí jsou totiž o 7 % produktivnější nežli ty bez ní. (Deloitte, 2012)

Kýžená spokojenost zaměstnanců je také spojena s efektivním digitálním pracovištěm, neboť organizace, které nainstalovaly nástroje pro sociální média, zjistily, že se medián spokojenosti zaměstnanců zvýšil o 20 %. Jedním z nejdůležitějších témat dnešních vrcholných manažerů je udržení si kvalitních zaměstnanců. Pokud se zvýší zapojení zaměstnanců, zvyšuje se i odpovídající počet udržovaných zaměstnanců. Dle studie pracovníci preferují novější komunikační nástroje, zejména okamžité zprávy (chatování), v porovnání s více tradičními nástroji jako je email. (Deloitte, 2012)

Vzhledem k těmto výhodám je čím dál vyšší počet firem odhodláno vydat vyšší část rozpočtu na IT na podporu digitálního pracoviště, které slibuje kvantifikovatelné výnosy a výsledky. K jejich podpoře musí společnosti poskytnout zaměstnancům nástroje, které potřebují ke spolupráci, komunikaci a vzájemnému propojení. Firmy navíc musí koordinovat své technologické aktivity a investice, aby se vyhnuly nástrahám spojených s implementací a rozdílným vlastnictvím. Měli by přijmout jasné podrobné plány/harmonogramy, které by zajistily, že jejich digitální pracoviště přináší měřitelné podnikání snižující rizika a shoduje se s požadavky. (OECD, 2016)

1.5 Metodologie

Pro teoretickou část byla nejprve klíčová literární rešerše. V této části byly využity publikace knižní, a to nejen od českých, ale i zahraničních autorů. Navíc některé knižní zdroje bylo možné zakoupit pro online četbu. Hledání internetových zdrojů probíhalo na platformách jako Proquest, Ebsco, Google scholar apod. Velice často byly použity zahraniční odborné články zabývající se danou problematikou. Několik informací bylo také získáno ze zahraničních disertačních prací.

Pro následující praktickou část je třeba definovat metodologii vlastního výzkumu a popsat veškeré nástroje pro něj použité.

1.5.1 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní metody zdůrazňují objektivní měření a statistickou, matematickou nebo numerickou analýzu údajů shromážděných prostřednictvím průzkumů, dotazníků a průzkumů nebo manipulací s již existujícími statistickými údaji pomocí výpočetních technik. Kvantitativní výzkum se zaměřuje na shromažďování číselných dat a jejich zobecňování napříč skupinami lidí nebo na vysvětlení konkrétního jevu.

Cílem při provádění kvantitativní výzkumné studie je určit vztah mezi jednou věcí -nezávislou proměnnou a jinou-závislou nebo výslednou proměnnou uvnitř populace. Formy kvantitativního výzkumu jsou buď popisné, tedy subjekty obvykle měřené jednou, nebo experimentální, tedy subjekty měřené před a po sledovaném aktu. Popisná studie vytváří pouze souvislost mezi proměnnými, experimentální studie potvrzuje kauzalitu. Kvantitativní výzkum se zabývá počty, logikou a objektivním postojem. Kvantitativní výzkum se soustředí na číselné a neměnné údaje a na detailní, konvergentní argumentaci. Nesoustředí se tedy na generování různých myšlenek o výzkumném problému spontánně a volně plynoucím způsobem. (Sampson, 2017)

Mezi základní charakteristiky patří následující. Údaje se obvykle shromažďují pomocí strukturovaných výzkumných nástrojů. Přičemž výsledky vycházejí z větších vzorků, které jsou reprezentativní a extrapolovatelné pro populaci. Výzkumná studie může být obvykle replikována nebo opakována vzhledem k její vysoké spolehlivosti. Výzkumník by měl mít jasně definovanou výzkumnou otázku, na kterou hledá objektivní odpovědi. Všechny aspekty studie by navíc měly být pečlivě navrženy před shromažďováním údajů. (Horáková, 1992)

Data jsou posléze ve formě čísel a statistik, často uspořádaných v tabulkách, grafech, obrázcích nebo jiných netextových formách. Projekt lze využít k širšímu zobecnění pojmů, předpovídání budoucích výsledků nebo prozkoumání příčinných vztahů. Výzkumník používá ke shromažďování číselných dat nástroje, jako jsou dotazníky nebo počítačový software. Hlavním cílem kvantitativní výzkumné studie je klasifikovat funkce, počítat je a vytvářet statistické modely s cílem vysvětlit pozorovaný jev. (Horáková, 1992)

1.5.2 Dotazník

Dotazníky lze klasifikovat jako kvantitativní i kvalitativní metodu v závislosti na povaze otázek. Konkrétně jsou odpovědi získané prostřednictvím uzavřených dotazů s možností výběru odpovědí na více možností analyzovány pomocí kvantitativních metod a mohou zahrnovat tabulky, grafy a procenta. Odpovědi získané při otevřených otázkách dotazníku jsou analyzovány pomocí kvalitativních metod a zahrnují diskuse a kritické analýzy bez použití čísel a výpočtů. (Kozel et al. 2011)

Otázky musí být formulovány jednoznačně a jednoznačně a měly by být uvedeny v logickém pořadí. Výhodami dotazníků jsou zvýšená rychlost sběru dat, nízké nebo žádné požadavky na náklady a vyšší úroveň objektivitu ve srovnání s mnoha alternativními metodami primárního sběru dat. Dotazníky však mají určité nevýhody, jako je výběr volby náhodných odpovědí respondenty bez řádného čtení otázky. Kromě toho respondenti obvykle nemají možnost vyjádřit své další myšlenky na tuto záležitost kvůli chybějící relevantní otázce. (Kotler, 2007)

Existují následující typy dotazníků. Při počítačovém dotazníku jsou respondenti požádáni, aby odpověděli na dotazník, který byl zaslán e-mailem. Výhody počítačových dotazníků zahrnují jejich nízkou cenu, časovou efektivitu a respondenti se necítí pod nátlakem, proto mohou odpovědět, když mají čas a poskytují přesnější odpovědi. Hlavním nedostatkem dotazníků distribuovaných poštou je však to, že se respondenti mohou neobtěžovat zodpovědět otázky a mohou dotazník ignorovat. (Kozel et al. 2011)

Dalším typem je telefonický dotazník, prováděný často výzkumnými agenturami a profesionály. Výzkumný pracovník se může obrátit na potenciální respondenty s cílem získat odpovědi na dotazník. Výhodou telefonického dotazování je to, že může být dokončena v krátkém čase. Hlavní nevýhodou telefonního dotazování je cena. Navíc většina lidí se necítí dobře, když odpovídá na příliš mnoho otázek po telefonu a je obtížné získat kvalitní vzorek respondentů odpovídajících po telefonu. Společnosti také využívají tzv. vnitřní výzkum. Výzkumník tedy navštěvuje respondenty ve svých domovech nebo na pracovištích. Dále pak může být dotazník zaslán poštou. Poštovní dotazníky mají výhodu poskytnutí přesnější odpovědi, protože respondenti mohou odpovědět na dotazník ve svém volném čase. (Kozel et al. 2011)

Dotazníky jsou oblíbeným prostředkem shromažďování údajů, jejich sestavení je však problematické a často vyžadují mnoho úprav předtím, než se vytvoří přijatelný a srozumitelný dotazník. Mezi výhody patří to, že může být použit jako metoda sama o sobě nebo jako základ pro pohovor nebo telefonický průzkum. Jeho distribuce je snadná, lze odeslat poštou, zaslat e-mailem, či v dnešní době velice populárně pomocí odkazu na internetové platformě. Dotazník navíc může vyplnit nespočet jednotlivců, rodin, organizací apod. Respondent má možnost zvážit odpovědi. Výhodná může být možná anonymita respondenta. (Kotler, 2007)

Mezi stinné stránky patří, jak již bylo zmíněno, samotná konstrukce dotazníku. Otázky musí být poměrně jednoduché. Může dojít k časovému zpoždění při čekání na vrácení odpovědí. Obecně návratnost dotazníku nemusí být příznivá. Respondenti si často vybírají, na jaké dotazníky odpoví a na jaké nikoliv. Neexistuje totiž žádná kontrola nad tím, kdo dotazník dokončí a odešle. V případě nesrovnalostí není možné poskytnout pomoc, či vysvětlení. Odpovědi navíc nejsou spontánní a nezávislé na sobě. Respondent si může předem přečíst všechny otázky a rozhodnout se, zda dokončí nebo ne. Například, možná proto, že je příliš dlouhý, příliš složitý, nezajímavý nebo příliš osobní. Obecné téma dotazníku by mělo být výslovně uvedeno v doprovodném dopise. Mělo by být zmíněno, proč jsou údaje požadovány, v případě potřeby poskytnout záruku důvěrnosti a anonymity. Tím je zajištěno, že respondenti vědí, k čemu se zavázali, a také, že chápou kontext a rozsah svých odpovědí. Navíc je dobré odhadnout časovou náročnost vyplnění a tuto informaci uvést. Vzhled dotazníku je zásadní a je obvykle prvním znakem dotazníku, na který příjemce reaguje. Úhledný a profesionální vzhled povzbudí chuť ho vyplnit a zvýší návratnost dotazníku. Důležité je taktéž rozložení dotazníku. (Kotler, 2007)

1.5.3 Kvalitativní výzkum

Kvalitní výzkum je druh vědeckého výzkumu. Obecně platí, že tento výzkum hledá odpovědi na otázky, systematicky používá předdefinovanou sadu postupů k zodpovězení otázky, shromažďuje důkazy, vytváří poznatky, které nebyly předem stanoveny, vytváří nálezy, které jsou použitelné i za hranice studie. (Kotler et al., 2011)

Dále se snaží pochopit daný výzkumný problém nebo téma z potřebného vzorku, kterého se to týká. Kvalitativní výzkum je obzvláště účinný při získávání kulturně specifických informací o hodnotách, názorech, chování a sociálních kontextů jednotlivých skupin obyvatelstva. Síla kvalitativního výzkumu spočívá v jeho schopnosti poskytnout komplexní deskripci toho, jak lidé vnímají a reagují na daný výzkumný problém. Poskytuje informace o "lidské" straně problematiky - to je často protichůdné chování, přesvědčení, názory, emoce a vztahy jednotlivce. Kvalitativní metody jsou také účinné při identifikaci nehmotných faktorů, jako jsou sociální faktory normy, socioekonomický status, genderové role, etnická příslušnost a náboženství, jejichž úloha ve výzkumu daného problému nemusí být zřejmá. Při použití spolu

s kvantitativními metodami může kvalitativní výzkum pomoci interpretovat a lépe porozumět složitým numerickým výsledkům kvantitativních dat a jejich důsledkům. (Kotler, 2007)

Tři nejběžnější kvalitativní metody jsou pozorování účastníků, hluboké rozhovory a focus group. Pozorování účastníků je vhodné pro shromažďování údajů o přirozeně se vyskytujících postupech a obvyklých kontextech. Hlubkové rozhovory jsou optimální pro shromažďování údajů o osobní historii, perspektivách a zkušenosti, zvláště když jsou zkoumány citlivá témata. Focus group jsou účinné při získávání dat o kulturních normách skupiny a generování širokého spektra otázek, které se týkají zastoupených kulturních skupin nebo podskupin. (Kotler et al. 2011)

1.5.4 Focus group

Focus group je skupinová kvalitativní výzkumná technika používaná společnostmi pro marketingové účely. Obvykle se focus group skládá z malého počtu účastníků, obvykle kolem 6 až 12 členů, z cílového segmentu definovaného společnostmi. Spotřebitelé/jednotlivci se sdružují a vedou moderovanou diskusi o dané problematice. Focus group je kvalitativní výzkum, protože žádá účastníky o otevřené reakce, které přenášejí myšlenky nebo pocity. S kvalitními výzkumy hledají výzkumníci otevřenější a úplnější pohledy na značku nebo danou problematiku. Nicméně obecnější interpretace a využití výzkumu jsou nezbytné. V rámci skupiny zaměřené na téma moderátor představuje řadu otázek, jejichž cílem je získat přehled o tom, jak skupina vidí danou problematiku. Moderátoři vedoucí focus group by měli klást otázky tak, aby nevedli členy skupiny k poskytnutí požadovaných odpovědí, ale spíše poutivých a důvtipných odpovědí. (Toušek, 2007)

Focus group je obecně užitečnější, pokud jsou výsledky výzkumu velmi nepředvídatelné a výzkumný pracovník hledá otevřenější zpětnou vazbu, na rozdíl od srovnání potenciálních výsledků jako v kvantifikované výzkumné metodě. Navíc tato metoda kvalitativního výzkumu umožňuje jednotlivcům vyjádřit jasné nápady a sdílet pocity, které obvykle nevycházejí z kvantifikovaného průzkumu nebo papírového testu. Vzhledem k otevřenému rozhovoru mezi členy skupiny jsou témata a diskuse více volně diskutovatelná a členové mohou používat komentáře od ostatních k podněcování k odvolání. Možnost ovlivnění „vůdcem“ skupiny je primárním problémem u focus

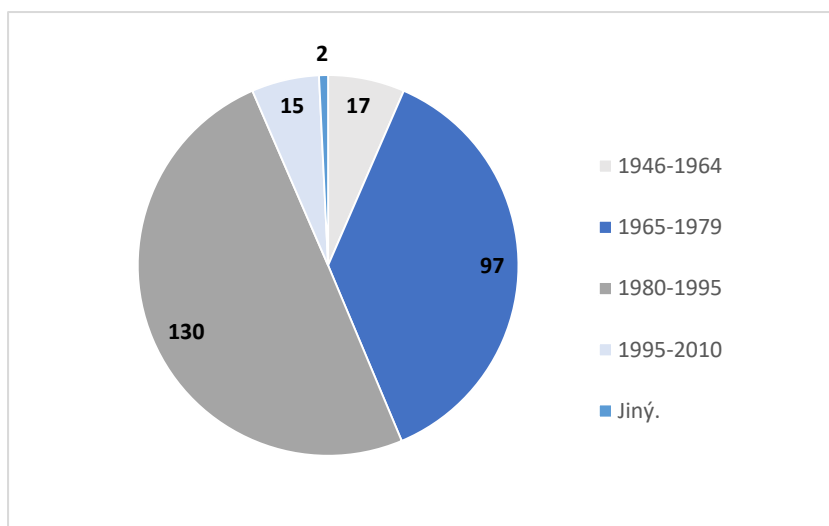
group. Často jsou totiž význační jedinci schopni ovlivnit názor a to i v situacích, kdy si toho nejsou sami vědomi. Navíc se jedinci mohou obávat sdílet a vyjadřovat negativní myšlenky. To zejména v porovnání s kvantitativním výzkumem. (Toušek, 2007)

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Primární kvantitativní výzkum formou online dotazníku

Online dotazování se zúčastnilo 261 respondentů z různých věkových kategorií. Bylo cíleno zejména na respondenty generace X a Y. Za generaci X se do šetření zapojilo 92 respondentů, přičemž za generaci Y odpovídalo 129 respondentů. Tato čísla jsou již očištěna o odpověď na základní filtrační otázku č. 1 dotazující se na existenci jakéhokoliv styku s týmem během pracovní doby. Respondenti, kteří pracují vyloženě individuálně, jako například podnikatelé, nebo jsou naopak nezaměstnaní, či na rodičovské dovolené, byli vyřazeni z důvodu nekorelace s tématem práce a cíli dotazování.

Graf 1: Počet respondentů dle data narození



Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

Dotazování se navíc zúčastnilo 168 žen a 93 mužů. Většinově se jednalo o respondenty duševně pracující/pracující v kanceláři. Tito respondenti tvoří téměř čtyři pětiny všech respondentů. Zbytek se dělí mezi studenty (10 %), manuálně pracující (5 %), podnikatele (3 %), mizivé procento poté patří lidem v důchodu, na rodičovské dovolené a nezaměstnané.

Na vysokoškolský titul dosáhly opět téměř čtyři pětiny respondentů. Téměř 20 % dosáhlo na vzdělání zakončené maturitou. 1 % tvoří respondenti mající výuční list, to samé platí i pro respondenty mající ukončené základní vzdělání.

2.1.1 Analýza generace X



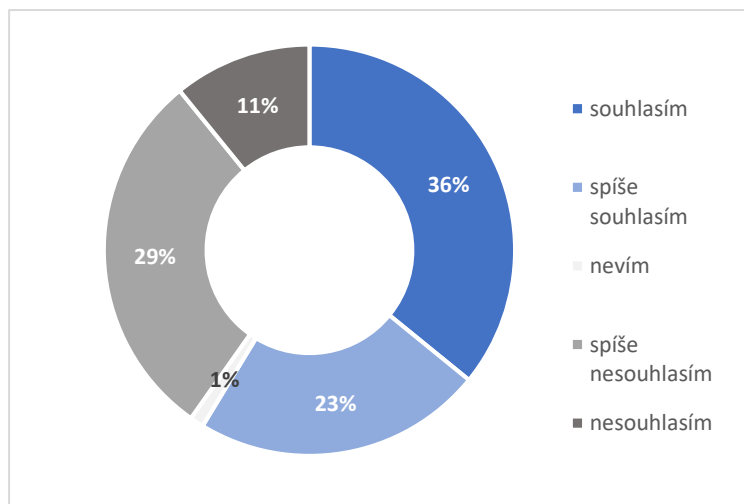
V této části proběhne analýza získaných responsí od generace X a jejich souhrnná charakteristika. V první řadě je třeba představit sociodemografické údaje respondentů spadajících do této generace.

Tabulka 1: Sociodemografický přehled respondentů generace X

Generace X sociodemografické otázky		
Pohlaví	Zaměstnání	
Žena 52 %	Nezaměstnaný 0 %	Manuální pracovník 3 %
Muž 48 %	Na rodičovské dovolené 0 %	Student 0 %
	Podnikatel 5 %	V důchodu 1 %
	Duševně pracující/v kanceláři 90 %	
Dosažené vzdělání	Věk	
Základní 1 %	Průměr 44	Rozptyl 15,08
Výuční list 2 %	Min 38	Směrodatná odchylka 3,88
Maturita 9 %	Max 53	Medián 44
Vysokoškolský titul 88 %	Variační rozpětí 15	Modus 45

Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

Graf 2: Rozložení odpovědí na otázku: "Pracujete rádi v týmu?"



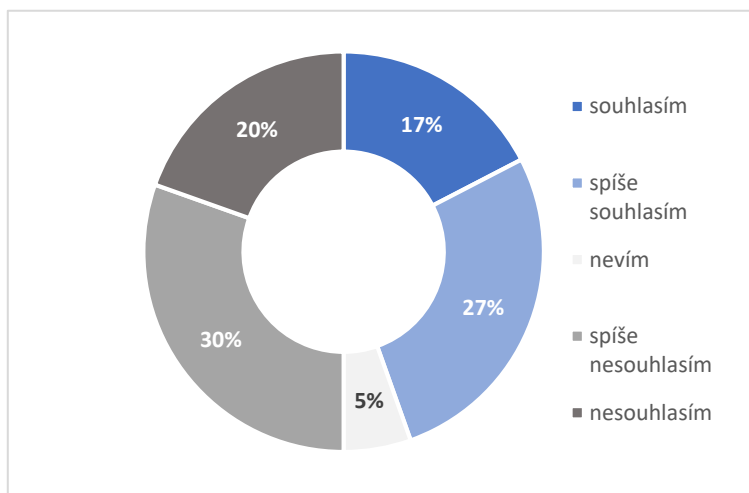
Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

Jak je patrné z grafického znázornění odpovědí od respondentů generace X, až 60 % respondentů odpovědělo kladně na oblibu práce v týmu. Přičemž více než třetina respondentů si je tímto tvrzením naprosto jistá. Na druhé straně, necelá třetina dotázaných má jasně negativní vztah k práci v týmu. Položky obsahující „spíše“ jsou

procentuálně nižší než ty výroky, které jsou s jistotou, což značí rozhodnost generace mající víceméně jasný názor.

S prací v týmu a celkovým týmovým duchem souvisí i teambuilding a ochota trávit s kolegy čas mimo pracoviště. U otázky ptající se na oblibu teambuildingových aktivit a zároveň názor na jejich kladný dopad na fungování týmu, bylo rozložení odpovědí překvapivě odlišné v porovnání s předchozí otázkou. Těsně nad polovinu respondentů odpovědělo negativně na danou otázku. Přičemž je třeba zmínit, že tato otázka evidentně vyvolala větší nejistotu při odpovědi, jelikož response „spíše“ a „nevím“ představují dvě třetiny odpovědí. Z toho je možné usoudit, že respondenti se sice mohou rádi účastnit teambuildingových aktivit, ale nejsou si tolik jistí jejich reálným dopadem na fungování týmu. Situace může být samozřejmě i obrácená. Každopádně pouze necelá pětina respondentů bez váhání souhlasí s oběma částmi otázky.

Graf 3: Rozložení odpovědí na otázku: "Účastníte se rádi teambuildingových aktivit a zároveň věříte, že jsou pro fungování týmu důležité?"

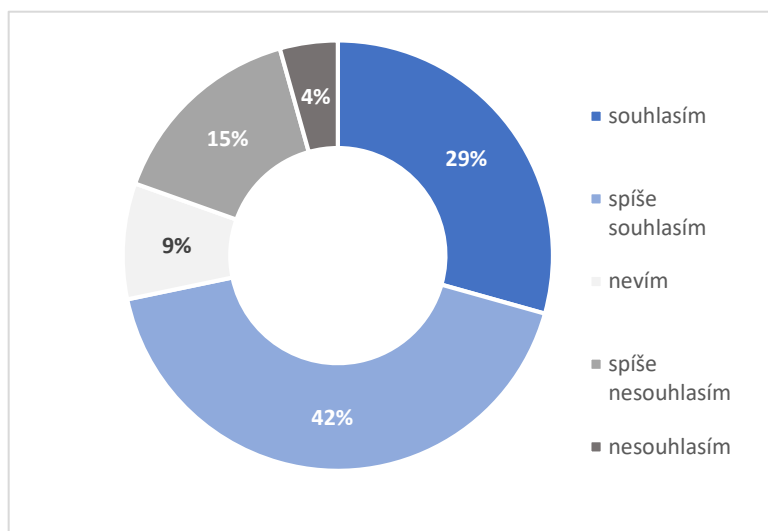


Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

Pro efektivní fungování týmu je nejen důležitý tým jako takový, ale jeho vedení. Manažer, lídr nebo jakákoliv jiná vedoucí osoba, je osobou, která do vysoké míry ovlivňuje fungování týmu. Je tedy velice důležité, aby se vedoucí osoby týmu lidí zasadili o utužování vztahů mezi kolegy, neboť právě dobré vztahy na pracovišti vedou k lepší spolupráci a samozřejmě vyšším pracovním výkonům. V zájmu všech zainteresovaných stran je tyto vztahy pěstovat a utužovat. Na druhou stranu je samozřejmě nezbytné, aby členové týmu cítili autoritu vedoucích osob.

Na otázku týkající se spojitosti věku a autority manažera, odpověděla většina respondentů generace X kladně, tedy vyjádřením souhlasu s tím, že čím starší je manažer, tím větší má autoritu. Pouze pětina se vyslovila negativně na tuto souvislost (věk-autorita).

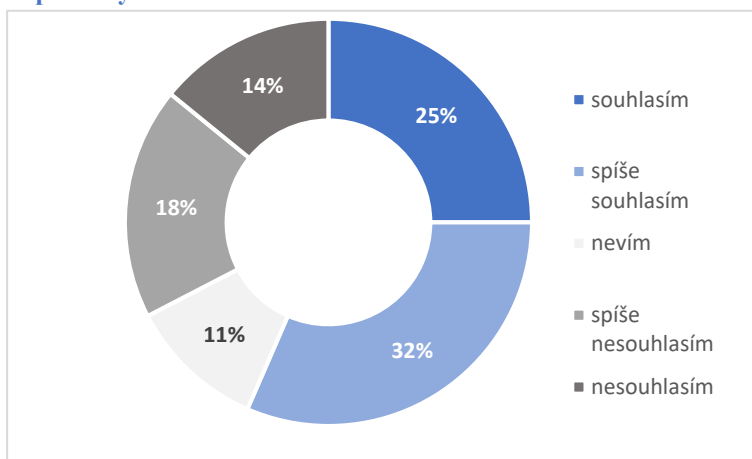
Graf 4: Rozložení odpovědí na tvrzení: "Vyšší věk manažera/manažerky mu/jí přidává na autoritě."



Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

V teoretické části bylo zmíněno, že dnešní doba se stává oříškem pro zaměstnavatele. Ti mají za primární cíl udržet kvalitní pracovníky a také zaujmout nové talenty. Fenoménem tohoto století je určitě CSR, neboli společenská odpovědnost firem. A to ať už ze spotřebitelského hlediska, tak v poslední době i zaměstnaneckého hlediska. Odpovědi „spíše“ a „nevím“ tvoří většinu. Pouze čtvrtina respondentů si je jistá důležitostí společenské odpovědnosti jejich zaměstnavatele. Každopádně se ale v kladném smyslu vyjádřilo téměř 60 % respondentů.

Graf 5: Rozložení odpovědí na otázku: „Je pro Vás důležité, aby Váš zaměstnavatel byl společensky odpovědný?“

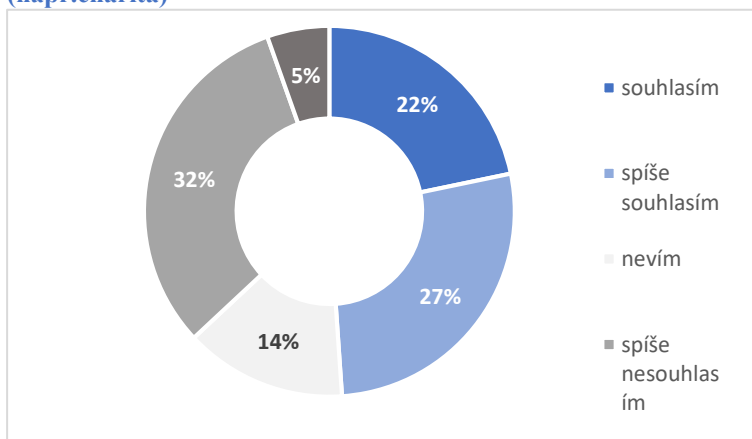


Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

Trendy HR společností posledních let zohledňují nástup nové generace (Miléniálové) do pracovního prostředí. Ti jsou známí svou touhou po smysluplnosti práce a kladným dopadem jejich pracovního působení. Proto někteří zaměstnavatelé rozhodli o procentuálním navýšení platu, které ale směřuje např. na charitu nebo podobné prospěšné účely. S tímto benefitem jsou spojeny například dny volna, kdy se zaměstnanci mohou věnovat danému charitativnímu účelu. (Avast, interní zdroje, 2018)

Pouze necelá polovina se vyslovila kladně ohledně pocitu uspokojení z pomoci na dobrý účel. 14 % označilo „nevím“, což může ukazovat jiné priority generace X. Na druhou stranu rozhodně nesouhlasný postoj má pouze 5 % respondentů.

Graf 6: Rozložení odpovědí na otázku: "Byl/a byste šťastnější, kdybyste svou práci někomu pomáhal/a? (např.charita)"

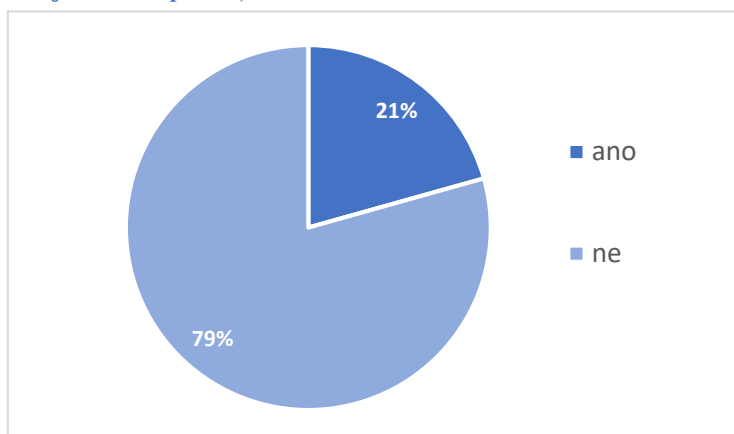


Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

S udržením zaměstnanců je i spojena jejich loajalita. V teoretické části bylo zmíněno, že Miléniálové potřebují více flexibility, se kterou může být i spojena větší ochota měnit zaměstnání a hledat vhodného, moderního a flexibilního zaměstnavatele.

Generace X se vyslovila rezolutně nesouhlasně na otázku, zda jsou její zástupci ochotni měnit pracovní pozici relativně často. Pojem „relativně často“ byl vysvětlen jako častěji než jednou za pět let. Na základě výzkumu je tedy pouze jedna pětina této generace ochotna měnit pracovní pozici častěji než jednou za pět let.

Graf 7: Relativní četnost odpovědí na otázku: „Jste ochotni měnit pracovní pozici relativně často? (Častěji než jednou za pět let).“



Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

V této části bude pozornost věnována vyhodnocení odpovědí respondentů týkající se jejich pracovní motivace. V teoretické části byla zmíněna klasifikace faktorů ovlivňující pracovní motivaci dle Herzberga, který tyto faktory rozděluje na hygienické a motivující.

V následující tabulce je možné sledovat preference generace X z hlediska hygienických faktorů a motivátorů. Úkolem respondentů bylo seřadit tyto faktory od toho nejdůležitějšího po ten nejméně důležitý. Z tabulky vyplývá, že v rámci hygienických faktorů je nejdůležitější finanční stránka, za kterou je v závěsu vyváženost pracovního a osobního života. Naopak nejméně důležitý hygienický faktor v očích generace X je nejen bezpečnost práce, ale i strategie a směřování společnosti. Dle mého názoru výsledek, že faktor strategie a směřování společnosti není pro generaci X podstatný, dokazuje fakt, že generace X se soustředí pouze na krátkodobé pracovní cíle v rámci své vlastní pracovní pozice. Protože dlouhodobá strategie společnosti je důležitá pro ty jedince, kteří chtějí v rámci dané společnosti budovat dlouhodobou kariéru.

Co se týká motivátorů, generace X se potřebuje cítit úspěšná a uznávaná, aby byla v práci motivována. Nejméně ji z uvedených motivátorů stimuluje zodpovědnost. Lze konstatovat, že touha generace X cítit úspěch a uznání je relativně v rozporu s tvrzením, že tato generace zároveň nepotřebuje cítit zodpovědnost za své konání. Obecně lze ale konstatovat, že právě zodpovědnost je nedílnou součástí a pilířem kýženého úspěchu a uznání.

Tabulka 2: Seřazení faktorů dle Herzberga generací X

pořadí	Generace X	
	Hygienické faktory	Motivátory
1	Mzda a další finanční odměny	Pocit úspěchu
2	Vyváženost pracovního a osobního života	Uznání
3	Dobré mezilidské vztahy	Pracovní/společenský status
4	Dobré řízení (management) a vztah s nimi	Možnost seberealizace
5	Pracovní podmínky	Stimulující práce plná výzev
6	Bezpečnost práce	Možnost progresu/povýšení
7	Strategie a směřování společnosti	Zodpovědnost

Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

Otázka, která následovala tuto seřazovací/prioritizační otázku, žádala respondenty o vybrání nejvýznamnějších faktorů z mixu jak hygienických, tak motivujících faktorů. Respondenti mohli vybrat minimálně jeden, maximálně pět faktorů. Zde bylo důležité zjistit, jaké faktory jsou ty důležitější, zda hygienické, nebo motivující.

Z následující tabulky je možné vyvodit, že více než polovina respondentů generace X považuje za tři nejdůležitější faktory ty hygienické, a to mzdu, balanc mezi pracovním a osobním životem a důležité mezilidské vztahy na pracovišti. Na prvním místě se nachází bezkonkurenčně mzda a finanční odměny, která byla mezi top pět nejdůležitějších faktorů zařazena 85 % respondenty.

V těsném závěsu za hygienickými faktory jsou motivátory, z nichž nejdůležitější je pocit úspěchu a pracovní/společenský status. Na druhou stranu, faktory, které vybrala mezi top pět, mizivá část respondentů generace X, jsou zodpovědnost, strategie a směřování společnosti a bezpečnost práce. Jedná se tedy o mix hygienických a motivujících faktorů.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že lidé v rámci této generace, jsou zaměřeni na přítomný okamžik a necítí se komfortně s přibývajícím zodpovědností. Dalo by se tedy

řící, že přemýšlení této generace je v rozporu s reálným pracovním životem, což může značit absenci soudnosti.

Tabulka 3: Výběr pěti nejdůležitějších faktorů generací X

Generace X			
Hygienické faktory	Motivátory	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mzda a další finanční odměny		78	85%
Vyváženost pracovního a osobního života		64	70%
Dobré mezilidské vztahy		47	51%
Pocit úspěchu		41	45%
Pracovní/společenský status		36	39%
Uznání		34	37%
Možnost seberealizace		28	30%
Pracovní podmínky		25	27%
Možnost progresu/povýšení		18	20%
Dobré řízení (management)		17	18%
Stimulující práce plná výzev		9	10%
Bezpečnost práce		8	9%
Strategie a směřování společnosti		7	8%
Zodpovědnost		5	5%

Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

2.1.2 Analýza generace Y



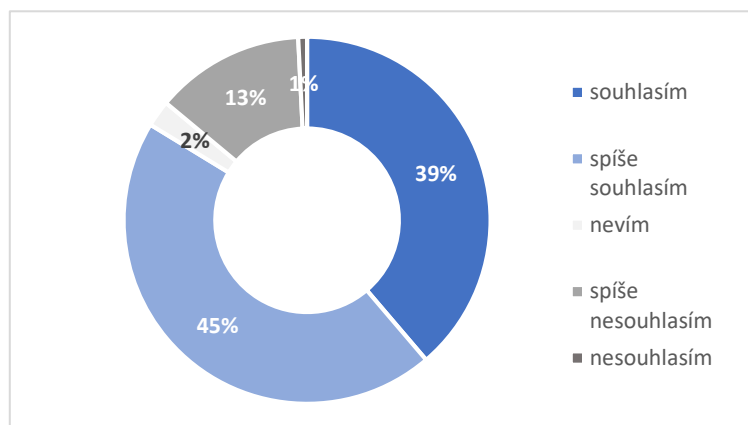
V této části proběhne analýza získaných responsí od generace Y a jejich souhrnná charakteristika. V první řadě je třeba představit sociodemografické údaje respondentů spadajících do této generace.

Tabulka 4: Sociodemografický přehled respondentů generace Y

Generace Y sociodemografické otázky		
Pohlaví	Zaměstnání	
Žena 75 %	Nezaměstnaný 1 %	Manuální pracovník 7%
Muž 25 %	Na rodičovské dovolené 2%	Student 14 %
	Podnikatel 2%	
	Duševně pracující/v kanceláři 75 %	
Dosažené vzdělání	Věk	
Základní 1 %	Průměr 28	Rozptyl 16,91
Vyuční list 0 %	Min 22	Směrodatná odchylka 4,11
Maturita 22%	Max 38	Medián 27
Vysokoškolský titul 77 %	Variační rozpětí 16	Modus 25

Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

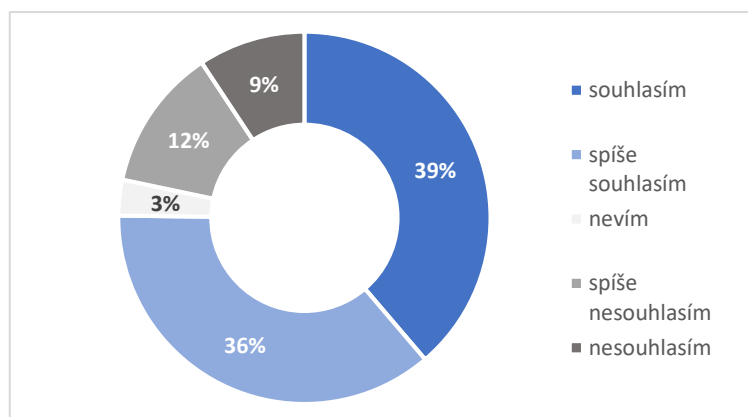
Graf 8: Relativní četnosti odpovědí na otázku: "Pracujete rádi v týmu?"



Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

Miléniálové v této otázce potvrdili svou oblibu práce v týmu. 84 % z nich odpovědělo kladně, přičemž téměř dvě pětiny respondentů výslovně souhlasili. S touto problematikou je těsně spojená i otázka týkající se teambuildingu a jejich názoru na jeho dopad na fungování týmu. Pozitivní procento je opět většinové, ale lehce nižší než u předchozí otázky, 75 % se vyslovilo kladně a opět téměř dvě pětiny dotázaných výslovně souhlasili s oblibou teambuildingových aktivit a jejich pozitivního dopadu na fungování týmu.

Graf 9: Rozložení odpovědí na otázku: "Účastníte se rádi teambuildingových aktivit a zároveň věříte, že jsou pro fungování týmu důležité?"

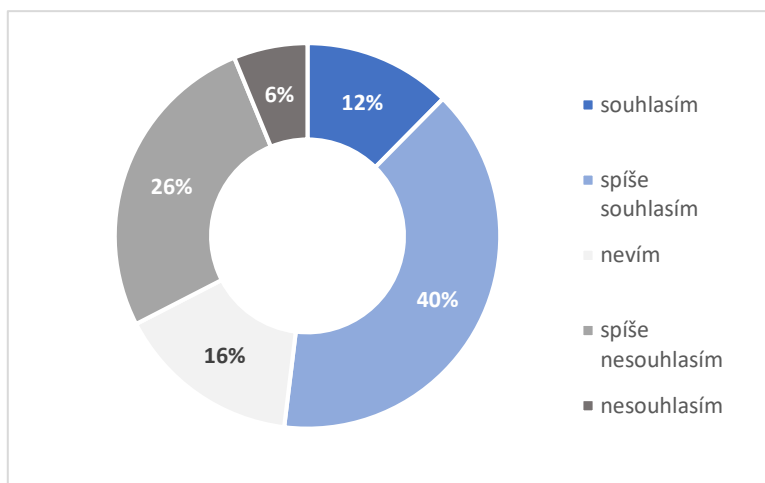


Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

Pro respondenty generace Y se ukázalo jako obtížné reagovat s určitostí na tvrzení týkající se věku manažera a jeho autority s ním spojené. Lehce nad polovinu respondentů se vyjádřilo souhlasně. Výhradně souhlasilo ale pouze 12 % Miléniálů. Tento výsledek může značit mimo jiné fakt, že u Miléniálů existuje deficit respektu vůči starším generacím nebo například posílení respektu vůči mladším lidem ve vedoucích pozicích. To může mít za následek to, že generace X chce být na vedoucích pozicích

i v brzkém věku a respekt vůči sobě, jakožto mladému člověku na manažerské pozici, bude po okolí též vyžadovat.

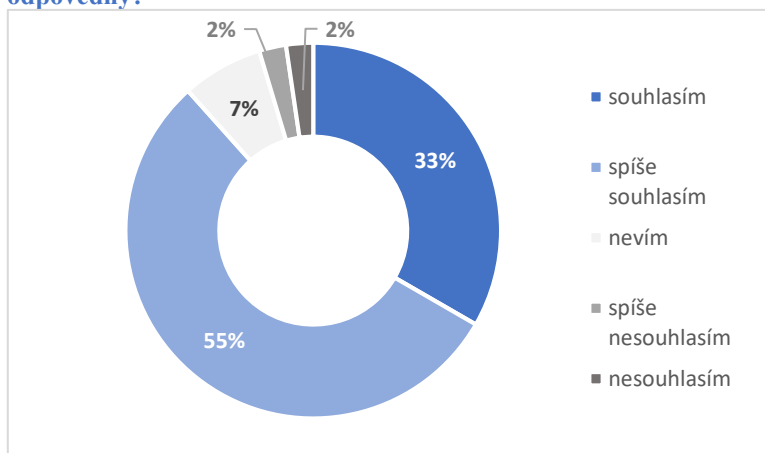
Graf 10: Rozložení reakcí na tvrzení: „Vyšší věk manažera/manažerky mu/jí přidává na autoritě.“



Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

Miléniaľové jsou známí svou touhou po smysluplné práci a pozitivním dopadu na společnost. Proto struktura jejich responsí není překvapivou. Třetina se vyjádřila výslovně souhlasně a téměř tři pětiny spíše souhlasili.

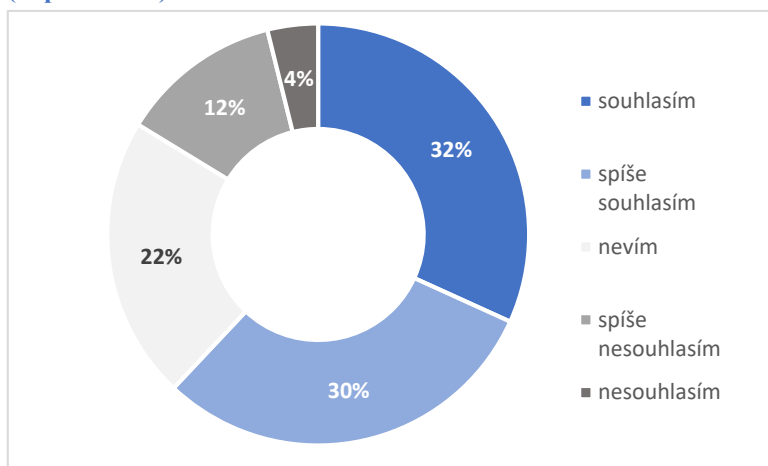
Graf 11: Rozložení odpovědí na otázku: "Je pro Vás důležité, aby Váš zaměstnavatel byl společensky odpovědný?"



Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

Se společenskou odpovědností jsou spojeny i bohuľibé účely typu příspěvků na charity z platu, pomoci těm v nouzi apod. Pro respondenty z řad Miléniaľů byla tato otázka překvapivě nejednoznačná vzhledem k počtu neurčitých odpovědí, která přesahuje vypovídací hodnotu, i přesto, že přes 60 % se vyjádřilo kladně.

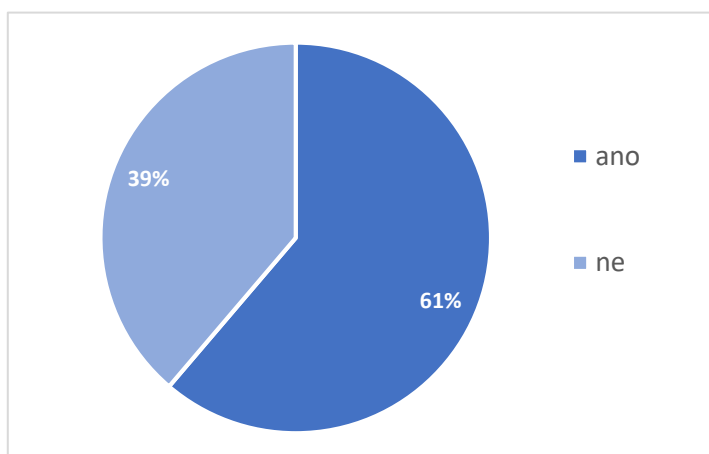
Graf 12: Rozložení odpovědí na otázku: "Byl/a byste šťastnější, kdybyste svou práci někomu pomáhal/a? (např.charita)"



Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

Milénialové jsou navíc známí svou přelétavostí a touhou po flexibilitě. Tři pětiny z respondentů vyjádřilo ochotu měnit pracovní pozici relativně často, což bylo vysvětleno jako častěji než jednou za pět let.

Graf 13: Relativní četnosti odpovědí na otázku: „Jste ochotní měnit pracovní pozici relativně často? (Častěji než jednou za pět let).“



Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

Co se týká velice diskutované motivace Miléniálů, v tabulce je možné sledovat jejich preference týkající se Herzbergových faktorů rozdělených na hygienické a motivující. Na první pohled je patrná preference mzdy a finančních odměn následována dobrými mezilidskými vztahy na pracovišti. Z faktorů motivujících respondenti umístili nejvýše pocit úspěchu a uznání. Na druhou stranu nejméně stimulující faktory jsou z těch hygienických bezpečnost práce, z těch motivujících pak zodpovědnost.

Tabulka 5: Seřazení faktorů generací Y

pořadí	Generace Y	
	Hygienické faktory	Motivátory
1	Mzda a další finanční odměny	Pocit úspěchu
2	Dobré mezilidské vztahy	Uznání
3	Vyváženost pracovního a osobního života	Možnost seberealizace
4	Dobré řízení (management) a vztah s nimi	Stimulující práce plná výzev
5	Pracovní podmínky	Možnost progresu/povýšení
6	Strategie a směřování společnosti	Pracovní/společenský status
7	Bezpečnost práce	Zodpovědnost

Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

Otázka, která následovala tuto seřazovací/prioritizační otázku, žádala respondenty o vybrání nejvýznamnějších faktorů z mixu jak hygienických, tak motivujících faktorů. Respondenti mohli vybrat minimálně jeden, maximálně pět faktorů. Zde bylo důležité zjistit, jaké faktory jsou ty důležitější, zda hygienické, nebo motivující.

Z následující tabulky je možné vyvodit, že více než polovina respondentů generace Y považuje za tři nejdůležitější faktory ty hygienické, a to mzdu, mezilidské vztahy na pracovišti a balanc mezi pracovním a osobním životem. Na prvním místě se nachází bezkonkurenčně mzda a finanční odměny, která byla mezi top pět nejdůležitějších faktorů zařazena 88 % respondenty. V těsném závěsu jsou ale dobré vztahy, které vybraly čtyři pětiny Mileniálů. V pomyslných top pěti faktorech jsou pouze ty hygienické. Výše zmíněné faktory jsou následovány pracovními podmínkami a dobrým řízením.

Je tedy zřejmé, že motivátory nejsou považovány za tolik důležité, jako hygienické faktory. Dva z nich byly ale v pěti vybraných faktorech pouze u 6 % respondentů Mileniálů, tedy na posledních dvou místech. Z motivátorů je nejdůležitější možnost seberealizace následovaná potřebou cítit úspěch. Oba tyto faktory byly ale mezi pět nejdůležitějších vybrány pouze zhruba třetinou respondentů.

Tabulka 6: Výběr pěti nejdůležitějších faktorů generací Y

Generace Y			
Hygienické faktory	Motivátory	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mzda a další finanční odměny		113	88%
Dobré mezilidské vztahy		103	80%
Vyváženost pracovního a osobního života		83	64%
Pracovní podmínky		49	38%
Dobré řízení (management)		48	37%
Možnost seberealizace		45	35%
Pocit úspěchu		38	29%
Možnost progresu/povýšení		30	23%
Uznání		28	22%
Stimulující práce plná výzev		20	16%
Pracovní/společenský status		18	14%
Zodpovědnost		16	12%
Strategie a směřování společnosti		8	6%
Bezpečnost práce		8	6%

Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

2.1.3 Komparace generace X a Y



V této části dochází ke konečné komparaci generací X a Y založené na dotazníkovém šetření a předešlých výsledcích, které byly podrobně rozebrány.

První tabulka v této podkapitole ukazuje otázky, které se objevily v dotazníku a odpovědi na ně. Díky relativním četnostem je možné analyzovat rozdíl mezi generacemi a to na základě frekvenční komparativní analýze. Pro relativní četnosti u jednotlivých odpovědí těchto dvou generací byl vypočítán rozptyl. Čím vyšší je rozptyl, tím více nesourodé jsou odpovědi mezi jednotlivými generacemi.

Největší kontrast odpovědí je možné pozorovat hned u první položky, která řeší oblibu práce v týmu. Generace Y pracuje raději v týmu nežli generace X a to zejména sečtou-li se tvrzení souhlasná a spíše souhlasná. U otázky řešící teambuilding a jeho dopad na fungování týmu jsou odpovědi ještě kontrastnější. Procentuální výslovný souhlas u generace Y je dvakrát tak vyšší než u generace X. Celkové souhlasné odpovědi jsou na tom podobně.

Co se týká výše věku manažera a s tím spojené autority, generace X má jisto se svým souhlasem, až o 20 % více než u generace Y se jich vyslovilo souhlasně. Naopak u otázky řešící důležitost CSR zaměstnavatele, s převahou vedou souhlasné reakce generace Y. Miléniálové jsou známí svou touhou po smyslu a dobrém dopadu na společnost, průzkum to tedy potvrdil. Na tuto tematiku navazující otázka ohledně pomáhání někomu v nouzi či jiné bohulibé účely nebyla dostatečně specifická, zejména generace Y si s ní nevěděla rady, jelikož pětina odpověděla neurčitě. Na druhou stranu jsou ale nesouhlasné odpovědi velice kontrastní, přičemž je to generace X, která se vyslovila nesouhlasně s pomocí druhým.

Nejvýznamnější rozptyl a tedy kontrast v odpovědích respondentů těchto dvou generací byl u otázky ptající se na ochotu měnit práci relativně často (častěji než jednou za pět let). 80 % Miléniálů je totiž nepřekvapivě ochotno práci měnit často, zatímco u generace X je to pouze 40 %.

Tabulka 7: Shrnutí názorů generace X a Y vyplývající z vlastního výzkumu

	Tvrzení	Pracujete rádi v týmu?	Účastníte se rádi teambuildingových aktivit a zároveň věříte, že jsou pro fungování týmu důležité?	Vyšší věk manažera/manažerky mu/jí přidává na autoritě.	Je pro Vás důležité, aby Váš zaměstnavatel byl společensky odpovědný?	Byl/a byste šťastnější, kdybyste svou práci někomu pomáhal/a? např. charita	Tvrzení	Jste ochotni měnit pracovní pozici relativně často? (Častěji než jednou za pět let).	Možnosti	Počet hodin, které za týden reálně odpracujete:
generace X	souhlasím	36%	17%	29%	25%	22%	ano	21%	30-35h	3%
	spíše souhlasím	23%	27%	42%	32%	27%	ne	79%	36-40h	26%
	souhlas	59%	45%	72%	57%	49%			41-45h	38%
	nevím	1%	5%	9%	11%	14%			46-50h	20%
	spíše nesouhlasím	29%	30%	15%	18%	32%			55+h	8%
	nesouhlasím	11%	20%	4%	14%	5%			Jiný.	4%
	nesouhlas	40%	50%	20%	33%	37%				
Generace Y	souhlasím	39%	39%	12%	33%	32%	ano	61%	30-35h	13%
	spíše souhlasím	45%	36%	40%	55%	30%	ne	39%	36-40h	23%
	souhlas	84%	75%	52%	88%	62%			41-45h	32%
	nevím	2%	3%	16%	7%	22%			46-50h	16%
	spíše nesouhlasím	13%	12%	26%	2%	12%			55+h	2%
	nesouhlasím	1%	9%	6%	2%	4%			Jiný.	14%
	nesouhlas	14%	22%	33%	5%	16%				
rozptyl	souhlasím	0.00021	0.01142	0.00718	0.00174	0.00252	ano	0.041185	30-35h	0.00246
	spíše souhlasím	0.01225	0.00214	0.00020	0.01383	0.00023	ne	0.041185	36-40h	0.00020
	souhlas	0.01566	0.02345	0.00980	0.02536	0.00429			41-45h	0.00098
	spíše nesouhlasím	0.00654	0.00813	0.00310	0.00652	0.00914			46-50h	0.00041
	nesouhlasím	0.00255	0.00263	0.00009	0.00348	0.00006			55+h	0.00070
	nesouhlas	0.01724	0.02001	0.00422	0.01954	0.01069			Jiný.	0.00248

Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

V této části bude věnován prostor tolik diskutované motivaci. Liší se motivátory v závislosti na datu narození, a zda jsou rozdíly tak signifikantní mezi generacemi a zda jsou názory a preference jednotlivců v rámci jedné generace konzistentní.

V následující tabulce je možné pozorovat odlišné pořadí hygienických faktorů a motivátorů dle preferencí jednotlivců. Na první pohled je tedy možné konstatovat jasnou preferenci mzdy a finančních odměn a to oběma generacemi. Dokonce u motivátorů jsou první dvě příčky stejné, první je nutnost úspěchu a pocitu uznání. Asi nejsignifikantnější rozdíl je možný pozorovat u motivátorů a to u faktoru pracovního/společenského statusu. Generace X tímto potvrdila poznatky zmíněné v teoretické části a Miléniálové potvrdili svůj „nezájem“ o status jako takový. Ostatní faktory jsou pouze lehce odlišné.

Za zmínku stojí faktor strategie a směřování společnosti, která by dle teoretických poznatků měla být umístěna výše. U generace X je tento faktor ten nejméně důležitý, čímž se potvrzuje smýšlení této generace. Pozoruhodný je faktor zodpovědnosti, který se pro obě generace jeví jako ten nejméně důležitý.

Tabulka 8: Komparace důležitosti faktorů mezi generacemi

pořadí	Generace X	Generace Y
	Hygienické faktory	
1	Mzda a další finanční odměny	Mzda a další finanční odměny
2	Vyváženost pracovního a osobního života	Dobré mezilidské vztahy
3	Dobré mezilidské vztahy	Vyváženost pracovního a osobního života
4	Dobré řízení (management) a vztah s nimi	Dobré řízení (management) a vztah s nimi
5	Pracovní podmínky	Pracovní podmínky
6	Bezpečnost práce	Strategie a směřování společnosti
7	Strategie a směřování společnosti	Bezpečnost práce
Motivátory		
1	Pocit úspěchu	Pocit úspěchu
2	Uznání	Uznání
3	Pracovní/společenský status	Možnost seberealizace
4	Možnost seberealizace	Stimulující práce plná výzev
5	Stimulující práce plná výzev	Možnost progresu/povýšení
6	Možnost progresu/povýšení	Pracovní/společenský status
7	Zodpovědnost	Zodpovědnost

Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

Při výběru až pěti nejdůležitějších faktorů byli respondenti nuceni i k výběru mezi hygienickými a motivujícími faktory. Pro generaci X jsou první tři nejdůležitější faktory ty hygienické (mzda, balanc a dobré vztahy) následované motivujícími faktory, respektive nutností pocitu úspěchu a statusu. Je tedy možné konstatovat, že úspěch i status jsou klíčové motivátory pro generaci X.

Na druhou stranu u Milénium je evidentní potřeba dostatečného zázemí hygienických faktorů, mezi nejdůležitější patří mzda, vztahy, balanc, podmínky a dobré řízení. Motivující faktory tedy nejsou ty důležité pro spokojenost a motivaci zaměstnanců, jak tomu předpokládá Herzberg. Je ale zřejmé, že pokud by hygienické faktory nebyly dodrženy a splněny, zejména generace X by byla nespokojená a nemotivovaná.

Tabulka 9: Komparace nejdůležitějších faktorů pro generaci X a Y

Generace X			Generace Y		
Hygienické faktory	Motivátory	Relativní četnost	Hygienické faktory	Motivátory	Relativní četnost
Mzda a další finanční odměny		85%	Mzda a další finanční odměny		88%
Vyváženost pracovního a osobního života		70%	Dobré mezilidské vztahy		80%
Dobré mezilidské vztahy		51%	Vyváženost pracovního a osobního života		64%
Pocit úspěchu		45%	Pracovní podmínky		38%
Pracovní/společenský status		39%	Dobré řízení (management)		37%
Uznání		37%	Možnost seberealizace		35%
Možnost seberealizace		30%	Pocit úspěchu		29%
Pracovní podmínky		27%	Možnost progresu/povýšení		23%
Možnost progresu/povýšení		20%	Uznání		22%
Dobré řízení (management)		18%	Stimulující práce plná výzev		16%
Stimulující práce plná výzev		10%	Pracovní/společenský status		14%
Bezpečnost práce		9%	Zodpovědnost		12%
Strategie a směřování společnosti		8%	Strategie a směřování společnosti		6%
Zodpovědnost		5%	Bezpečnost práce		6%

Zdroj: vlastní zpracování autorky z vlastního výzkumu

Z mezigenerační komparace založené na dotazníkovém šetření tedy vyplývá následující. Generace Y je flexibilnější co se týká změny práce, má ráda práci v týmu a věří v pozitivní dopad teambuildingu, který si užívá, na fungování týmu. Navíc hledá u svého zaměstnavatele společenskou odpovědnost. Na druhou stranu generace X je stabilnější, z týmové práce má rozporuplné pocity a není si jistá vlivem teambuildingu na efektivní spolupráci v rámci týmu. Generace X ale oproti Mileniálům uznává větší autoritu staršímu manažerovi, dle nich tedy s přibývajícím věkem roste autorita manažera.

Co se týká přímo motivujících faktorů, je možné tvrdit do jisté míry potvrzení získaných teoretických poznatků. Generace X tedy vyznává vyváženost pracovního a osobního života, potřebuje se cítit úspěšná a uznávaná. Generace Y oproti tomu vyhledává dobré mezilidské vztahy a uspokojení potřeb v rámci hygienických faktorů.

Co obě generace spojuje je faktor mzdy a dalších finančních odměn, který je na prvním místě jak v seřazovací otázce, tak ve výběru top pěti faktorů.

2.2 Primární kvalitativní výzkum formou focus group

V praxi a zejména v marketingovém výzkumu po kvantitativním zjištění určitých jevů daná problematika zkoumá kvalitativně. Tedy nehledá se odpověď na otázku kolik, ale proč. Focus group byla představena v metodologické části. Pro praktickou část byla vybrána z důvodu tematiky týmu, hledání konsenzu a potvrzení, či vyvrácení specifik daných generací vyplývajících z kvantitativního výzkumu.

2.2.1 Focus group vedená s generací X

Nejprve bude analyzována focus group vedená se členy generace X. Všichni členové byli dopředu informováni o tomto výzkumu, aby věděli, co čekat. Nejprve proběhlo představení moderátorky, tedy autorky diplomové práce, posléze proběhlo seznámení se mezi jednotlivými členy a následně byl představen program focus group. Scénář byl dopředu připraven a focus group probíhala dle něho.

Obrázek 4: Představení účastníků focus group zastupující generaci X

				
Martin 1976 Data & Reporting Team Leader "Raději správně než rychle."	Blanka 1974 Konzultant v pojišťovnictví "Práce je na druhém místě za rodinou."	Lenka 1969 Jednatel společnosti "Není nutné dělat vše dobře, ale dělat dobré věci."	Alois 1966 Senior konzultant "Každý den je šance naučit se něco nového."	Jitka 1969 Vedoucí finanční správy "Rozvážně a systematicky"

Zdroj: vlastní zpracování autorky na základě výzkumu focus group

Diskuze na téma oblíbenosti práce v týmu se ujala jako první Lenka. Dle ní člověk s dlouhodobější pracovní kariérou zná hodnotu týmu. Její manažerská odpovědnost ji naučila si v první řadě postavit kvalitní tým a na něm stavět manažerským řízením jeho úspěch. Existence 29 % spíše nesouhlasného stanoviska ji překvapila, dle jejího názoru je dána buď cílovou skupinou a zastoupením silných individualistů v ní nebo jedinci s praxí bez vedení týmu. Blanka i Alois souhlasili s oblíbeností práce v týmu. Martina a Jitka souhlasili, ale dodali, že se jim individuální práce nepříčí a mají ji rádi.

Diskuze, která se stočila k tématu teambuildingu, byla poměrně živá. Dle Lenky jsou teambuildingové aktivity přínosné. Ostatní se však shodli na tom, že si nejsou jistí dopadem těchto aktivit. Alois dokonce zmínil asociaci teambuilding je jako „povinná silvestrovská zábava“. Jitka přidala, že pro generaci X mohou být tyto aktivity až stresující. Martin dodal, že s kolegy, se kterými si rozumí, rád tráví i čas po pracovní době při sportu apod.

Implikace výše věku manažera a jeho autority rozpoutala diskuzi. Alois se vyjádřil, že s tímto tvrzením souhlasí, protože vyšší věk pro něho představuje určitou životní zkušenost. Dle Lenky musí manažer být v první řadě lídr, tedy mít schopnost zaujmout zejména zkušenostmi a osobností. Tyto vlastnosti jsou nejvíce zastoupeny u věkově starších manažerů. Jitka souhlasí, obecné povědomí, dle jejího názoru, je, že správný šéf je starší. Generace X má nechtít být řízena mladým šéfem. Martin s ostatními souhlasil, pouze dodal, že i mladší manažer může mít autoritu.

Moderní pojem CSR se vyskytuje zejména u velkých korporací. Pro Martina je společensky odpovědný zaměstnavatel důležitý, ale neovlivnilo by to jeho rozhodování, ani jeho motivaci. Dle Lenky je společenská odpovědnost projevem „poctivého života“. Jitka navíc vznesla poznámku ohledně možné neznalosti termínu generací X, pro kterou je tento pojem pouze abstraktní.

Otázku týkající pomoci ostatním někteří účastníci zprvu nepochopili. Martin se vyjádřil, že by rád dělal práci, při které by přímo pomáhal ostatním. Příspěvky ze mzdy jdoucí na charitu by ho ale neuspokojily. Lenka takto orientovaná není. S procentuálním rozložením nesouhlasí. Práce je dle jejího názoru aktivitou směřující k tvorbě hodnot směřovaných na trhu, neumí si představit existenci společnosti

při převaze charitativních postojů k práci. Jitka se vyjádřila ke komplikovanosti otázky. Alois vnímá svou práci jako pomoc lidem.

Účastníci focus group se jednohlasně shodli u otázky ptající se na ochotu častější změny práce. Jsou přesvědčeni, že generace X je konzervativnější a méně flexibilní, proto nejsou ochotni měnit práci častěji. Dle Jitky je dokonce užitečné měnit práci tak do 40 let, poté už je nejvyšší čas se usadit. Martin spojil tuto neochotu s pohodlím. Lenka se navíc nechala slyšet, že za tři roky je člověk schopný poznat všechna základní zákoutí pracovního místa a v tom okamžiku na nich může stavět v prospěch zaměstnavatele a také ve svůj vlastní prospěch.

Co se týká seřazení hygienických a motivujících faktorů, nedošlo tolik k živé diskuzi. Blanka i Jitka odsouhlasily výsledky kvantitativního výzkumu. Alois se zmínil, že pro něho finanční stránka je pouze příjemným důsledkem práce, která ho baví ve společnosti kvalitního týmu, se kterým si rozumí. Lidský faktor je tedy pro něj zásadním motivátorem, stejně tak jako seberealizace a stimulující práce. Lenka se vyjádřila k zodpovědnosti, která se umístila na posledním místě. Pro ní se jedná o silný motivátor, ale ze své praxe potvrdila, že generace X zodpovědnost jako motivaci určitě nevnímá. Pro Martina jsou důležité převážně faktory hygienické. Potvrdil ale, že obecně jsou pro jeho vrstevníky důležité faktory jako status, úspěch a uznání. Na čemž se posléze shodli všichni účastníci focus group. Všichni navíc odsouhlasili mzdu a vyváženost osobního a pracovního života za nutné, pro samotnou motivaci se pak ale všichni shodují na již zmíněných několika motivátorech.

Po probrání výsledků z dotazníku byla položena otázka ohledně novodobých trendů v oblasti benefitů a v oblasti pracovního prostředí. V rámci této generace se diskuze nerozvinula, někteří zmínili preferenci vyšší mzdy nad rozličnými benefity. Shodli se, že dobrým benefitem jsou různé druhy pojistek, příspěvek na stravování, týden dovolené navíc a velký význam přikládají jakékoliv formě vzdělávání.

V poslední části focus group se otázky týkaly jejich představ o efektivním vedení, aneb jak si představitelé generace X představují ideálního manažera, jak by se měl chovat a jak by je měl motivovat. Alois se vyslovil ve prospěch uvolněného prostředí na pracovišti vytvořeného právě manažerem, zároveň ale dostatečnou informativní podporou. Martin dodal, že by ocenil snahu o humor, komunikace z očí do očí, aneb

ne na online platformě. Ostatní přidali důležitost občasné chvály, která je pro ně velkým motivátorem, stejně jako s chválou spojené uznání. „Chci manažera, který mne bude vést, koučovat, budu mít pocit opory a souznění. Nepotřebuji ale individuální přístup. Postačuje mi komunikace v rámci týmu“ dodala Jitka. Účastníci se tedy shodli, že jejich ideální manažer chápe potřebu jejich osobního života, často sděluje zpětnou vazbu a obecně je směřuje směrem, kterým plní cíle společnosti. Lenka také podotkla, že sama v roli manažerky věděla, jak důležité je povzbuzení jedinců z generace X, kteří často bývají skeptičtí a více uzavření.

Závěrem je třeba zmínit, že i přes potřebu dobrého vedení a koučinku, tito jednotlivci z generace X pragmaticky neuznávají autority. Z finální diskuze také vyplynulo, že je pro ně důležité práci odvést efektivně, tedy rychle a kvalitně, jsou tedy orientováni na výsledek s důrazem na produktivitu práce. Jednotlivci však mezi řádky projevíli určité pochyby o existenci ideálních manažerů.

2.2.2 Focus group vedená s generací Y

Focus group vedená s generací Y probíhala dle identického scénáře jako s generací X. Diskuze začala pod vedením moderátorky a to nejprve zahřívací otázkou na pracovní styl a jakési pracovní krédo. Výroky účastníků jsou zachyceny pod profilem každého z nich u obrázku 5.

Obrázek 5: Představení účastníků focus group zastupující generaci Y

				
Alžběta 1993 Trade marketing specialist "Všechno chci hned."	Eva 1985 Produkční festivalu Smetonova Litomyšl "Každý problém má své řešení."	Petr 1988 Event & Travel Consultant "Jsem perfecionista. Věci mám rád po svém."	Zuzana 1991 Business analytik "Chci práci, která mě baví a naplňuje, pak mohu pracovat na 200 %."	Jan 1987 Consultant "Zlatá střední cesta. Extrémy nejsou prospěšné. Rovnováha."

Zdroj: vlastní zpracování autorky na základě výzkumu focus group

Focus group byla koncipována jako představení výsledků dotazníkového šetření a následná reakce účastníků focus group přinášející jejich poznatky, souhlasné komentáře nebo obecně myšlenky k dané problematice.

Na výsledky první otázky týkající se oblíbenosti práce v týmu reagovala jako první Zuzka. „Práce v týmu je v současnosti v podstatě nezbytnou součástí pro fungování zaměstnance v pracovním procesu. Ačkoli jsem ráda součástí týmu, protože má člověk možnost se učit a dále se rozvíjet díky zkušenějším a profesně starším kolegům, mám pocit, že občas tento prvek přispívá k negativní diferenciaci rolí v týmu. Ti pracovitější samozřejmě přebírají iniciativu a tým vedou, naopak se vždy najdou tací, kteří se díky práci v týmu spíše „vezou“. Proto souhlasím i s výše uvedenými 13 % respondentů, kteří spíše nesouhlasí.“ Na část projevu Zuzky reagovala Alžběta, která vidí pozitivum právě v přenášení zkušeností od kolegů, navíc se cítí být v týmu více motivována a pracuje efektivněji. Honza souhlasil se Zuzanou i Alžbětou a dodal, že si je jistý vlivem i školního prostředí, kde se v poslední době také spolupracuje v týmu a tudíž je na to generace Y zvyklá. Eva dodala, že více hlav víc ví a proto tým může snadněji řešit problematické úkoly. Petr navíc řekl, že pokud má tým správnou chemii a dynamiku, práci v něm si vyloženě užívá.

Následně se diskuze stočila směrem k teambuildingu a jeho dopadu na efektivní fungování týmu. Slova se jako první ujala Eva. „Souhlasím. Společné zážitky dokáží vytvořit pevnější sociální vazby. Pro management je to příležitost pozorovat chování svých zaměstnanců a týmu jako celku v odlišném prostředí, a tím snadněji specifikovat slabá místa.“ Honza dodal, že vnímá spolupráci v týmu i v podobě teambuildingových aktivit různého druhu pro generaci Y jako normální. Alžběta se vložila do diskuze s tím, že je pro ní osobně teambuilding velice důležitý a může pak lépe fungovat jako jednotka týmu. Zuzana vesměs souhlasila, přičemž dodala, že poznání kolegů mimo klasické prostředí je klíčové.

Eva již na začátku zmínila, že práce v týmu je fajn, ale musí být dobře veden. Na výsledky ohledně vyššího věku manažera a jeho autority reagovala s tím, že je v pracovnících přirozeně zakořeněné, že čím starší je manažer, tím více autority je mu projevováno. S čímž nesouhlasila Zuzana. „Nemyslím si, že by vyšší věk přímo implikoval i respekt vůči autoritě manažera. Existuje i řada zástupců generace Y, kteří

jsou ve velmi nízkém věku odborníky v některých oblastech, a to v oblasti technologií, sociálních sítí apod.“ Honza stál někde na pomezí mezi názory Evy a Zuzany, myslí si, že úcta ke stáří, která určitě nevymizela, je odlišná od autority. Alžběta naopak preferuje mladší manažery, kteří mají dle jejího názoru větší motivaci, elán. Taktéž věří, že manažeri se rodí manažery, proto věk nehraje takovou roli.

V současné situaci, kdy je pracovní trh velice příznivý pro zaměstnance a zaměstnavatelé bojují o ty schopné, rozhodují při výběru zaměstnání maličkosti. Pro Zuzanu je společenská odpovědnost jedním z rozhodujících faktorů, protože jsou zaměstnanci často nuceni vykonávat práci, kterou nepovažují za užitečnou, nicméně díky možnosti zapojení se do společenských aktivit na pracovišti, je jim potřeba užitečnosti kompenzována. S tímto tvrzením vesměs souhlasila i Alžběta. Honza přidal, že pro něho v rozhodování hrají roli více „užitečné“ faktory jako plat, rozvoj, ale vidí to jako samozřejmé plus. Eva reagovala s poznámkou, že je rozporuplné, co jedinec považuje za společensky odpovědné.

Účastníci potvrdili překvapení nad četností odpovědi nevíme u otázky ptající se na pomoc někomu či něčemu. Shodli se ale na zřejmém nepochopení otázky částí generace Y. „Určitě chci, aby moje práce měla smysl a někomu pomáhala, ať už jakýmkoli způsobem.“ Takto reagoval Honza, na něhož navázala Alžběta s rozsáhlým komentářem na téma charitativní příspěvky z platu, dobročinné akce různých společností apod. Všichni se shodli na tom, že chtějí být prospěšní.

S flexibilitou generace Y souvisí častější změna práce. V době, kdy existuje možnost najít vhodnou pozici, která člověka uspokojuje i za cenu toho, že musí často a v relativně krátkém čase měnit zaměstnavatele, je logické, že generace Y této možnosti hojně využívá. Na tomto se shodli Honza, Zuzana i Petr. Alžběta navíc dodala, že změnu k životu potřebuje. „Vše mě rychle nudí. Kvůli finanční stránce, rozvoji a vztahům na pracovišti je schopna fluktuovat.“

Diskuze nad pořadím hygienických faktorů byla velice živá. Většina se přiklonila k tomu, že se v dnešní době a vysokým nákladům na život nediví, že je mzda na prvním místě. Ale všichni potvrdili, že z hygienických faktorů jsou pro ně důležité zejména vztahy na pracovišti a dobré vedení. Zuzana shledává jako klíčovou stimulující práci

plnou výzev, protože s tím přichází ruku v ruce i pocit úspěchu a následně uznání. Pro Petra je navíc důležitá vyváženost pracovního a osobního života.

Co se týká motivátorů, polovina účastníků komentovala jejich seřazení s údivem. Honza diskuzi nakonec shrnul tím, že se nediví tomuto výsledku, protože generace Y byla od malička tlačena do těch nejlepších výsledků a od toho se poté těžko upouští v pracovním životě. Tedy potřeba úspěchu a uznání jsou předpokládány. Navíc se ale všichni shodli, že pro generaci Y je seberealizace klíčová.

Slova při diskuzi nad posledním výsledkem kvantitativního výzkumu se ujala Eva. „Vztah k práci se za posledních 20 let výrazně změnil a na generaci Y jsou kladeny mnohem vyšší nároky. K jejich splnění je třeba jak motivace v podobě mzdy, tak dobré pracovní podmínky, kvalitní vedení, dobré vztahy v týmu a odpočinek k dosažení optimální výkonnosti.“ Honza přidává, že generace Y nechce trávit život prací a chce mít dostatečné pohodlí jak v práci, tedy dobré mezilidské vztahy, vedení, podmínky, tak v osobním životě, pro jehož užití je třeba dobré finanční zajištění. Alžběta navíc dodala, že postrádá motivátory umístěné výše. Sama potřebuje být za svou práci uznána a cítit se doceněná.

Na závěr diskuze byla položena otázka ohledně novodobých trendů v oblasti benefitů a v oblasti pracovního prostředí. Diskuze byla závěrem velice živá, bylo zřejmé, že představitelé generace Y mají jasno o tom, co chtějí. Příspěvek na stravování berou jako samozřejmost, zajímavým benefitem je ale například salátový bar, či dostupné ovoce, to samozřejmě vše volně k dispozici dodala Alžběta. Petr uvedl příklad několika společností, které se rozhodly o dva týdny dovolené navíc. Ostatní ve focus group by tuto možnost s radostí přivítali. Jak již bylo zmíněno, je pro ně důležitý určitý dopad na společnost, proto různé aktivity zaměstnavatelů vedoucí k pozitivnímu dopadu vnímají jako benefit. Zuzka navíc zmínila, že je důležitá péče o zdraví, tedy podpora pohybových aktivit na pracovišti. Všichni se shodli, že vítají možnost home office, sick days a taktéž práci na online platformách.

Závěrečná diskuze probíhala podobně jako u focus group s generací X, tedy na téma efektivního vedení týmu, aneb jak by se měl chovat ideální manažer. Z živé diskuze bylo zřejmé, že tito jednotlivci vědí, co od vedení chtějí. Zuzana s Evou se shodly na důležitosti individuálního přístupu manažera. „Nechci se cítit jako jedna

z mnoha, chci vědět, že jsem důležitá pro tuto firmu a že na této pozici mohu nechat nějakou stopu.“ Takto se vyjádřila k názorům Zuzany a Evy Alžběta, navíc dodala, že chce manažera, který jí bude naslouchat a bude k němu moci vzhlížet jako k autoritě a naučit se mnoho praktických znalostí. Honza s Petrem rozvedli diskuzi o prvek respektu a rychlosti. Dle jejich názoru jsou Miléniálové sice nezkušení, ale potřebují důvěru a respekt k adekvátnímu výkonu. Závěrem se všichni shodli na důležitosti rychlého a individuálního jednání, struktury ve vedení a chtějí, aby jejich názor byl vyslyšen.

2.2.3 Shrnutí a komparace postojů generací vyjádřených ve focus group

Nejprve je třeba zmínit rozdílnost provedených focus group. Ty sice probíhaly dle stanového scénáře, ale o poznání lépe se komunikovalo v rámci focus group s generací Y. Diskuze mezi nimi byla živější, rádi se chopili slova, rozvíjeli své myšlenky a obhajovali své postoje. Zatímco generace X byla uvážlivější ve svých výrocích a diskuze nebyla natolik dynamická a živá.

Názory na určité aspekty motivace a pracovního jednání obecně se u některých faktorů značně rozcházejí, u některých došlo naopak ke shodě. Mezi ty podobné názory lze zařadit oblíbenost práce v týmu, která je sice více zakořeněna u generace Y, ale generace X se jí nebrání. Shodný názor taktéž zazněl na otázku největšího motivátoru, kterým je nejvíce finanční stránka. Každá generace má však jiné pohnutky k potřebě co nejvyššího příjmu. U generace X to je především zabezpečení rodiny a splácení hypoték, u Miléniálů jde spíše o prostředky k užívání si života či počátečnímu usazování se.

Problematickou na pomezí mezi shodou a neshodou byl zejména teambuilding, který si vesměs obě generace užívají. Zatímco ale Miléniálové jsou si jistí pozitivním dopadem na fungování týmu a obecně důležitostí teambuildingových aktivit, generace X již není tolik optimistická k reálnému dopadu. Co se týká výše věku manažera, pro generaci X je implikace věku a následné autority zakořeněná mezi jednotlivci a dle jejich názoru jsou důležité zkušenosti, které se získávají s věkem. Naopak Miléniálové převážně potvrdili úctu vůči staršímu věku, ale shodli se ohledně možnosti mladého manažera s autoritou, který je plný sil, ovládá klíčovou komunikaci v rámci týmu a je specialistou v oboru.

Nepřekvapivě se Miléniálové usnesli na potřebě pomáhat, mít nějaký pozitivní dopad a obecně cítit to, že jejich práce musí mít smysl. S tím byla spojena analýza otázky ohledně CSR a taktéž charity v rámci pracovního jednání (tedy například určité procento z platu, či reálná pomoc určitým organizacím). Generace X byla v názorech na tuto problematiku zdrženlivější. Shodli se na dobrém pocitu z pomoci, ale dodržování principů CSR by určitě neovlivnilo jejich smýšlení o zaměstnavateli.

Nejodlišnější názor mají tyto dvě generace na častější změnu práce, tedy častěji než jednou za pět let. Zástupci generace X jsou loajálními pracovníky, kteří neradi mění pracovní místo a dle jejich názoru by se v jejich věku měli jedinci pracovně „usadit“. Toto je v naprostém rozporu s názory generace Y, jejíž zástupci nevidí naprosto žádný problém s častou změnou práce. Což potvrzuje tržní situaci a zkušenosti zaměstnanců lidských zdrojů z praxe. Proto uspokojení potřeb a efektivní motivace jsou klíčové pro udržení zaměstnanců z řad Miléniálů ve společnosti.

V neposlední řadě je třeba zmínit názory týkající se Herzbergových hygienických a motivujících faktorů. Jak již bylo zmíněno, obě generace se shodli na důležitosti příznivé finanční stránky. Generace X však mimo to navíc potřebuje kýženou vyváženost pracovního a soukromého života, důležitou roli pro ně taktéž hrají vztahy na pracovišti, pocit úspěchu a společenský/pracovní status. U Miléniálů se preference poměrně, ne však diametrálně liší. Klíčové jsou pro ně dobré vztahy ve společnosti, týmu a s vedením, osobní život, pracovní podmínky (s tím spojené všelijaké benefity na i mimo pracoviště). Pro tuto generaci jsou tedy důležitější hygienické faktory, ale focus group také ukázala potřebu smysluplnosti práce a seberealizace.

Při komparaci celkového obrázku generací X a Y vyplývajícího ze závěrečné diskuze o efektivním vedení a chování dobrého lídra, je třeba zmínit klíčový rozdíl, který spočívá v mírné apatii a skepsi ze strany generace X a nadšení a dobrou víru generace Y. Praktická doporučení vyplývající jak z vlastního kvantitativního a kvalitativního výzkumu, tak z odborných zdrojů jsou zmíněna v následující podkapitole.

2.3 Návrh praktického využití

Dané dvě generace nejsou diametrálně odlišné, což vyplývá zejména z vlastního výzkumu. Existují ovšem určité odlišnosti, které by mohly být překážkou efektivního

vedení vícegeneračního týmu. Proto je třeba se zaměřit nejen na podobnosti, ale i na odlišnosti. Na základě teoretické i praktické části vyplývá zřejmý problém pro společnosti týkající se loajality svých zaměstnanců. Problém s loajalitou poodhalila teoretická část, jednalo se o analýzu otázky spojené s častou změnou práce, se kterou Miléniálové nemají naprosto žádný problém. Což je v kontrastu se smýšlením generace X.

Prvním krokem by tedy pro společnosti mělo být pochopení jejich potřeb a vytvoření takových podmínek, které by napomáhaly upevnění vztahu generace X ke společnosti. Evidentně ovšem nestačí potřeby pouze pochopit, ale taktéž je uspokojit. Vlastní šetření ukázalo důležitost finanční stránky pro obě generace. Jelikož spokojení zaměstnanci jsou efektivní, zvyšuje se i výkon společnosti, s čímž mohou být spojeny vyšší zisky. Proto finanční uspokojení zaměstnanců obou generací je klíčové.

Pro Miléniály je ale navíc důležité vytvořit příjemné pracovní prostředí, kde cítí lidské souznění a oporu, dobré vedení, moderní pracovní podmínky a taktéž flexibilitu. Generace X na druhou stranu potřebuje vyváženost pracovního a osobního života, ale také více Herzbergovy motivátory, konkrétně uznání, společenský status, pocit úspěchu apod.

Na čem se obě generace shodly, je nevole vůči zodpovědnosti. Proto je zásadní poskytnout týmu dostatečnou podporu, pocit sounáležitosti a celkově sdílené zodpovědnosti, která neleží pouze na jejich bedrech.

V případě mladšího zaměstnance na pozici manažera týmu, je možná odmítavá reakce ze strany generace X. Jelikož její stoupenci věří ve zkušenosti získané s rostoucím věkem. Je tedy třeba dokázat, že profesní stáří mladého manažera, má na dané pracovní pozici větší váhu než skutečný věk. Pro Miléniály může naopak mladý manažer být tím motivátorem, který je plný elánu a sdílí s nimi moderní myšlenky. Starší manažeři by měli generaci X dokázat své celoživotní zkušenosti, které jsou podstatnější než zvládání moderních pracovních postupů, technologií a inovativních myšlenek.

Problematika CSR je bezesporu důležitou součástí HR marketingu firem. Zejména pokud se snaží zaujmout generaci X. Jedná se tedy o faktor rozhodující převážně ve fázi náboru nežli během pracovního poměru. Miléniálové jsou jako spotřebitelé pozorní

ohledně CSR, proto je pro ně tento faktor klíčový i při rozhodování o zaměstnavateli. Pro generaci X je to spíše příjemný benefit, ale nerozhodující faktor pro výběr zaměstnavatele. Již několikrát zmíněné dobročinné účely, příspěvky či účast na charitativních akcích jsou bezesporu motivátorem pro Miléniály, proto by se jim vyžití v tomto směru mělo umožnit.

Teambuildingové aktivity by měly být založeny na dobrovolné bázi, jelikož zástupci generace X se vyjádřili k organizovaným činnostem, jako jsou tyto, spíše záporně. Pro jejich správnou motivaci by měly být vytyčeny cíle daného teambuildingu a taktéž zdůraznění jeho dopadu na fungování týmů, neboť zejména to způsobovalo pochyby u generace Y. Miléniálové naopak považují teambuildingové aktivity za zcela všední a běžné. Kdyby tedy tyto aktivity chyběly, byla by tato generace demotivována, neboť je potřebuje k efektivní spolupráci v rámci týmu.

Jak se tedy chovat jako zaměstnavatel? V dnešní době je naprosto běžný aktivní HR marketing, pro který z vlastního výzkumu vyplývají určité trendy. Pro generaci X atraktivita tkví ve formě životní stability, kdy si zaměstnavatel uvědomuje závazky vůči osobnímu životu a poskytuje zajímavé finanční ohodnocení. Generaci Y zaujme moderní, společensky odpovědný zaměstnavatel nabízející dostatečnou flexibilitu, zajímavé finanční ohodnocení, fungující tým a smysluplnou práci.

Jak tedy vést vícegenerační tým? Jak již bylo několikrát zmíněno, v dnešní době je naprosto běžné potkávat na pracovišti až čtyři generace. Často tedy zástupci z generace X nebo Baby boomers jsou manažery jednotlivců ostatních generací. Na jejich bedrech leží zodpovědné vedení tak odlišných jednotlivců ve formě kompaktního týmu. Manažer by se měl snažit podobnosti i odlišnosti zastřešit svým vedením. Je zřejmé, že zástupci generace X si užívají chvíle uznání a ukázání svého pracovního statusu. Na to si naopak Miléniálové nepotrpí. Navíc je třeba ukázat pochopení starším generacím ohledně postupné digitalizace a na druhou stranu generaci Y poskytnout dostatečnou základnu moderních technologií a jejich možnost využití v rámci pracovního procesu. Pro obě generace je důležité dobré vedení, proto je klíčem k úspěchu ukázat snahu o pochopení, vést dialog a účinně stimulovat jednotlivé členy týmu.

Přístup manažerů k zástupcům generace X by měl být tedy následující. Manažeři by měli poskytnout uvolněné pracovní prostředí, zapojit zástupce generace X do procesu, povzbudit jejich kreativitu, flexibilitu a vzdělání. Generace X je ráda poslouchána a manažer by si měl uvědomit, že pracují s ním a ne pro něj. Generace X navíc potřebuje pomoc při převzetí odpovědnosti pro úplné dokončení procesu a chtějí vidět, jak jejich vstup formuje výsledek. Potřebují manažery, kteří ocení jejich život. Chtějí informace, koučink, zpětnou vazbu a ne pouze vedoucího dohlížejího pracovníka. Generace X bývá poměrně skeptická k vedení a obecně pracovnímu procesu, proto je důležité je motivovat, povzbuzovat a dokázat, že jejich osobní život je důležitý.

Miléniály by naopak vedoucí pracovníci měli povzbuzovat novými možnostmi a příležitostmi, chtějí vidět manažera, který porušuje pravidla, stanovuje hranici úspěchu tak vysoko, jak vysoko mají očekávání. Klíčové jsou cíle ve formě postupných kroků a akčního plánu. Očekávají mentorské a kariérní programy. Jejich optimismus by měl být povzbuzován, stejně tak jak jejich živost a individualita. Přístup k nim by měl být flexibilní. Chtějí výzvy, neboť je milují. Již od útlého dětství byli vychováni k tomu, že mohou dosáhnout všeho. Navíc chtějí být respektováni. Přizpůsobení se, vytvoření specifického plánu pro každého Miléniála, je žádoucí. Informace, mentoring a možnost flexibility v rámci řešení problémů, individuálních potřeb, práce z domova, sdílení virtuálního prostředí apod. V neposlední řadě by manažeři měli být ti, od kterých se mohou Miléniálové učit a nezklamou jejich profesní důvěru, přičemž výsledný dopad na je samé, firmu a celkově společnost je esenciální.

Obecně lze konstatovat, že v současné době je pro firmy velikou výzvou kooperovat se všemi zmiňovanými generacemi zároveň. Liší se hodnoty, preference, motivátory, nároky a další důležité aspekty, které souvisí s pracovním prostředím a produktivitou práce. Tato problematika nabírá na významnosti ještě mnohem více v současné situaci, která je vyznačována velkým nedostatkem pracovní síly na českém trhu práce. Firmy jsou tedy nuceny nabírat všechny věkové kategorie zaměstnanců a vytvářet pro ně dostatečně atraktivní pracovní prostředí.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnutí praktického přístupu manažera k zástupcům generace X a Y na základě odhalení podobností a odlišností mezi generacemi, jejichž transformace do praxe by měla přinést kýžené výsledky, a to spokojený a efektivně pracující vícegenerační tým.

V první kapitole byl položen základ teorie k dané problematice, který vysvětlil pojmy jako motivace a potřeby na základě autorů Herzberga a Maslowa. Posléze byl charakterizován tým, jeho funkce, důležitost vedení se zaměřením na specifika vícegeneračního týmu. Na tuto tematiku pozvolně navázal teoretický základ pro generace jako takové, popsány byly generace Veteránů, Baby boomers, generace X, Y, Z, přičemž byl kladen důraz na deskripci generace X a Miléniálů. V neposlední řadě byly zmíněny trendy novodobého pracovního prostředí, detailněji popsané byly benefity, trendy dispozice kanceláří a taktéž digitální prostředí.

Praktická část byla provedena formou vlastního výzkumu a to nejen kvantitativního, ale i kvalitativního. Kvantitativní šetření probíhalo pomocí online dotazníku, následně bylo zanalyzováno a výsledky byly představeny představitelům generace X a Y, se kterými proběhly focus group. Následovalo kvalitativní šetření, ve kterém byly rozvinuty podněty z dotazníkového šetření a položeny dodatečné otázky z oblastí, které dotazník nepokrýval. Na základě komparace obou výzkumů byly definovány praktické rady pro přístup manažera k vedení zástupců daných dvou generací.

Hypotézy se podařilo potvrdit, či vyvrátit následovně. *Generace Y je ochotná měnit práci častěji než generace X.* Tuto hypotézu bylo možné potvrdit na základě kvantitativního šetření a následné frekvenční analýzy, tento výsledek byl navíc potvrzen i ve formě diskuze se zástupci jednotlivých generací. Generace X při svém věku vnímá potřebu usadit se a být stabilní, proto nejsou tolik ochotní měnit často práci. Naopak generace Y změnu obecně k životu potřebuje, aby byli loajální je třeba je správně pochopit, zainteresovat a motivovat.

Generace X potřebuje k efektivní motivaci více uspokojení hygienických faktorů dle Herzberga než generace Y, která je stimulována spíše motivátory. Hypotéza byla

potvrzena, i když pro obě generace jsou tři nejdůležitější faktory ty hygienické, následovány jsou u generace X právě motivujícími faktory, což bylo potvrzeno i v kvalitativním šetření. Konkrétně je třeba tuto generaci uznávat, chválit a brát na zřetel jejich pracovní/společenský status. Generace Y potřebuje základ všech hygienických faktorů, nad rámec mzdy potřebují dobré vztahy na pracovišti, s nadřízenými, kvalitní osobní život a interaktivní a kreativní pracovní prostředí. Navíc potřebují flexibilní přístup s důrazem na jejich individualitu a pocit, že jejich práce má reálný dopad.

Mzda a finanční odměny jsou jako motivátor v pracovním prostředí důležitější pro generaci X. Poslední hypotéza byla vyvrácena, jelikož kvantitativní i kvalitativní šetření ukázalo důraz na finanční ohodnocení, které je pro obě generace zásadní. Pro generaci X slouží adekvátní ohodnocení ke stabilitě a rodinným účelům, pro Miléniály pak pro zajištění standardů, „užívání si života“ a možnost poznávání, dalšího vzdělávání a cestování.

Konsolidací, analýzou a komparací teoretických poznatků a vlastního výzkumu došlo k vytvoření závěrečného doporučení pro manažery, aneb návrh přístupu manažera k odlišným generacím X a Y. Lehce skeptická generace X by měla být povzbuzována, týmově a názorně vedena s orientací na výsledek s důrazem na produktivitu práce a pracovní život by neměl bránit rozvoji osobního života. Energičtí Miléniálové by měli být přiměni k loajalitě a to prostřednictvím efektivního koučinku, moderním benefitům, kreativním pracovním prostředním a důrazem na reálný dopad jejich práce.

Seznam použitých zdrojů:

Knižní zdroje

1. Adair, J. E. (1994). Vytváření efektivních týmů: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. 1. vyd. Praha, Česko: Management Press.
2. Coupland, D.(1999). Generace X: Vyprávění pro akcelerovanou kulturu. Praha, Česko: Volvox Globator.
3. Donnelly, J.H. a kol.(2005). Management. Praha, Česko: Grada.
4. Dvořáková, Z. a kol. (2012). Řízení lidských zdrojů. Praha, Česko: C. H. Beck.
5. Greenberg, J,Baron, A.R. (2003). Behaviour in Organisations. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
6. Jandourek, J. (2001). Sociologický slovník. 1.vydání. Praha, Česko:Portál.
7. Horáková, I. (1992). Marketing v současné světové praxi. Praha: Grada.
8. Kvasničková, I., Berka, M. (2010). Pracovní motivace v kostce. České Budějovice, Česko: Nová Forma.
9. Kotler, P. (2007). Moderní marketing. Praha: Grada.
- 10.Kozel, R., Mynářová, L. a Svobodová, H. (2011). Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada.
- 11.Nakonečný, M. (1992). Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha, Česko: Management Press.
- 12.Plamínek, J. (2010). Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2. doplněné vydání. Praha, Česko: Grada Publishing.
- 13.Sampson, J. P. (2017). A Guide to Quantitative and Qualitative Dissertation Research. 2. vyd. Tallahassee, Florida.
- 14.Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (2003). Organizational Behavior: Instructor's Resource Guide. (8th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

15. Zahrádková, E. (2005). Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci. Praha: Portál.
16. Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (1999). Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace. New York, USA: AMACOM.

Internetové zdroje:

1. Andriotis, N. (2017). Which trends are expected to dominate the workplace by 2020? Efrontlearning. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://www.efrontlearning.com/blog/2017/10/trends-2020-workplace.html>.
2. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., a Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. Journal of Competitiveness. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z Proquest: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1826360588?accountid=1720>.
3. Deloitte. (2012). The digital workplace: Think, share, do. Transform your employee experience. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/The_digital_workplace.pdf.
4. Gratton, L. a Erickson, TJ. (2007). Eight Ways to Build Collaborative Teams. Harward Business Review. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z: http://www.internetgroup.ca/clientnet_new/docs/8%20Ways%20to%20Build%20ollaborative%20Teams%202007.pdf.
5. Islam, S. a Nazim, A. (2013). Motivation-Hygiene Theory: Applicability on Teachers. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z: http://qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/7_1/JMS_January_June2013_87-104.pdf.
6. Jenkins, J. (2007). Leading the four generations at work. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.amanet.org/movingahead/editorial.cfm?Ed=452>.
7. Katz, S. (2017). Generation X: A critical sociological perspective. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z Proquest: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1968942445?accountid=17203>.

8. Leach, F.J. and Westbrook, J.D. (2000). Motivation and Job Satisfaction in One Government Research and Development Environment. *Engineering Management Journal*. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1080/10429247.2000.11415086>.
9. Leavitt, R. M. (2014). Generational differences in work motivation of healthcare workers (Order No. 3615271). [vid. 2018-02-20]. Dostupné z Proquest: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1523728818?accountid=17203>.
10. Mannheim, K. (1952). The problem of generations. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z: Department of History, University of California: <http://www.history.ucsb.edu/faculty/marcuse/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>.
11. Metlife. (2017). Work Redefined: A New Age of Benefits. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z: https://benefittrends.metlife.com/media/1382/2017-ebts-report_0320_exp0518_v2.pdf.
12. Murphy, M. M. (2011). Exploring generational differences among millennials, gen xers, and baby boomers: Work values, manager behavior expectations, and the impact of manager behaviors on work engagement. (Order No. 3487758). [vid. 2018-02-20]. Dostupné z Proquest: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/913579626?accountid=17203>.
13. Niemiec, S. (2000). Finding common ground for all ages. *Security Distributing and Marketing*, 30. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z EBSCO: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/2834325/finding-common-ground-all-ages>.
14. OECD (2016). Skills For A Digital World. Ministerial Meeting On The Digital Economy: Background Report. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z Proquest: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1794119814?accountid=1720>.

15. Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy. Volume n.45, issue 3. BJS. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/el/1423/podzim2013/SOC573/um/Pilcher.pdf>.
16. Pitt-Catsoupes, M. a Matz-Costa, Ch. (2009). Engaging the 21st century multi-generational workforce. MetLife Mature Market Institute (MMI). [vid. 2018-02-20]. Dostupné z: https://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/IB20_Engagement.pdf.
17. SHRM. (2017). Employee benefits: Remaining Competitive in a Challenging Talent Marketplace. The Society for Human Resource Management. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2017%20Employee%20Benefits%20Report.pdf>.
18. Štěrbová, K. (2013). Zaměstnanecké benefity v roce velkých změn. ING. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z: http://www.spcr.cz/images/ING_Zaměstnanecké_benifty_v_roce_velkých_změn.pdf.
19. Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. University of Minnesota. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z: https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf.
20. Toušek, L. (2010). Zaměřované interview a focus groups. Přehledové studie. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z: http://www.antropologie.org/sites/default/files/publikace/downloads/153_153_1adislav_tousek_zamerovane_interview_a_focus_groups.pdf.
21. Willis Towers Watson. (2017). Global Benefits Attitudes Survey. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://www.willistowerswatson.com/-/media/WTW/PDF/Insights/2017/11/2017-global-benefits-attitudes-survey.pdf>.

22. Yamuna, G. a Devi J.R. (2016). Motivation Theories Applied for Increasing EmployeePerformance at Work Place- Case study Review. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://www.onlinejournal.in/IJIRV2I11/194.pdf>.
23. Zorn, R. L. (2017). Coming in 2017: A new generation of graduate students-the Z generation. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z Proquest: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1901673866?accountid=17203>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK

Obrázky

OBRÁZEK 1: SHRUTÍ HYGIENICKÝCH FAKTORŮ A MOTIVÁTORŮ	5
OBRÁZEK 2: MASLOWA PYRAMIDA POTŘEB	7
OBRÁZEK 3: SHRUTÍ KLÍČOVÝCH INFORMACÍ K JEDNOTLIVÝM GENERACÍM.....	21
OBRÁZEK 4: PŘEDSTAVENÍ ÚČASTNÍKŮ FOCUS GROUP ZASTUPUJÍCÍ GENERACI X	50
OBRÁZEK 5: PŘEDSTAVENÍ ÚČASTNÍKŮ FOCUS GROUP ZASTUPUJÍCÍ GENERACI Y	53

Tabulky

TABULKA 1: SOCIODEMOGRAFICKÝ PŘEHLED RESPONDENTŮ GENERACE X	35
TABULKA 2: SEŘAZENÍ FAKTORŮ DLE HERZBERGERA GENERACÍ X	40
TABULKA 3: VÝBĚR PĚTI NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH FAKTORŮ GENERACÍ X.....	41
TABULKA 4: SOCIODEMOGRAFICKÝ PŘEHLED RESPONDENTŮ GENERACE Y	41
TABULKA 5: SEŘAZENÍ FAKTORŮ GENERACÍ Y.....	45
TABULKA 6: VÝBĚR PĚTI NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH FAKTORŮ GENERACÍ Y	46
TABULKA 7: SHRUTÍ NÁZORŮ GENERACE X A Y VYPLÝVAJÍCÍ Z VLASTNÍHO VÝZKUMU	47
TABULKA 8: KOMPARACE DŮLEŽITOSTI FAKTORŮ MEZI GENERACEMI	48
TABULKA 9: KOMPARACE NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH FAKTORŮ PRO GENERACI X A Y	49

Grafy

GRAF 1: POČET RESPONDENTŮ DLE DATA NAROZENÍ	34
GRAF 2: ROZLOŽENÍ ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU: "PRACUJETE RÁDI V TÝMU?"	35
GRAF 3: ROZLOŽENÍ ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU: "ÚČASTNÍTE SE RÁDI TEAMBUILDINGOVÝCH AKTIVIT A ZÁROVEŇ VĚŘÍTE, ŽE JSOU PRO FUNGOVÁNÍ TÝMU DŮLEŽITÉ?"	36
GRAF 4: ROZLOŽENÍ ODPOVĚDÍ NA TVRZENÍ: "VYŠŠÍ VĚK MANAŽERA/MANAŽERKY MU/JÍ PŘIDÁVÁ NA AUTORITĚ."	37
GRAF 5: ROZLOŽENÍ ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU: „JE PRO VÁS DŮLEŽITÉ, ABY VÁŠ ZAMĚSTNAVATEL BYL SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝ?“	38
GRAF 6: ROZLOŽENÍ ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU: "BYL/A BYSTE ŠTASTNĚJŠÍ, KDYBYSTE SVOU PRACÍ NĚKOMU POMÁHAL/A?“	38
GRAF 7: RELATIVNÍ ČETNOST ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU: „JSTE OCHOTNÍ MĚNIT PRACOVNÍ POZICI RELATIVNĚ ČASTO? (ČASTĚJI NEŽ JEDNOU ZA PĚT LET).“	39
GRAF 8: RELATIVNÍ ČETNOSTI ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU: "PRACUJETE RÁDI V TÝMU?“	42

GRAF 9: ROZLOŽENÍ ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU: "ÚČASTNÍTE SE RÁDI TEAMBUILDINGOVÝCH AKTIVIT A ZÁROVEŇ VĚŘÍTE, ŽE JSOU PRO FUNGOVÁNÍ TÝMU DŮLEŽITÉ?	42
GRAF 10: ROZLOŽENÍ REAKCÍ NA TVRZENÍ: „VYŠŠÍ VĚK MANAŽERA/MANAŽERKY MU/JÍ PŘIDÁVÁ NA AUTORITĚ.“	43
GRAF 11: ROZLOŽENÍ ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU: "JE PRO VÁS DŮLEŽITÉ, ABY VÁŠ ZAMĚSTNAVATEL BYL SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝ?"	43
GRAF 12: ROZLOŽENÍ ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU: "BYL/A BYSTE ŠŤASTNĚJŠÍ, KDYBYSTE SVOU PRACÍ NĚKOMU POMÁHAL/A? (NAPŘ.CHARITA)"	44
GRAF 13: RELATIVNÍ ČETNOSTI ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU: „JSTE OCHOTNÍ MĚNIT PRACOVNÍ POZICI RELATIVNĚ ČASTO? (ČASTĚJI NEŽ JEDNOU ZA PĚT LET).“	44

PŘÍLOHY

Příloha č.1: Dotazník

Příloha č.2: Struktura focus group

Příloha č.3: Výstupy SPSS

Příloha č.1: Dotazník

MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

povinná otázka

Pracujete v týmu nebo přicházíte do jakéhokoliv kontaktu s kolegy během Vaší pracovní doby?

NE

povinná otázka

Pracujete rádi v týmu?

NESOUHLASIM

pozitivně citově

Účastníte se rádi teambuildingových aktivit a zároveň věříte, že jsou pro fungování týmu důležité?

NEŞELİHLASIM

pozitivně otázky

Seřadte následující faktory od nejdůležitějšího k méně důležitým pro Vaš pracovní výkon a motivaci (1-nejdůležitější):

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

povinná otisk

Seřadte následující faktory od nejdůležitějšího k méně důležitým pro Váš pracovní výkon a motivaci (1-nejdůležitější):

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

povinná otázka

Nyní vyberte, jaké faktory jsou pro Vás ty nejdůležitější, maximálně pět:

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 5 možností.

- ☐ Vyváženost pracovního a osobního života
- ☐ Stimulující práce plná výzev
- ☐ Možnost progresu/povýšení
- ☐ Pracovní/společenský status
- ☐ Bezpečnost práce
- ☐ Dobré řízení (management)
- ☐ Pocit úspěchu
- ☐ Uznání
- ☐ Směřování společnosti a její politika
- ☐ Dobré mezilidské vztahy
- ☐ Mzda a finanční odměny
- ☐ Zodpovědnost
- ☐ Možnost seberealizace
- ☐ Pracovní podmínky

povinná otázka

Vyšší věk manažera/manažerky mu/jí přidává na autoritě.

SOUHLASÍM

SPÍŠE SOUHLASÍM

NEVÍM

SPÍŠE NESOUHLASÍM

NESOUHLASÍM

povinná otázka

Je pro Vás důležité, aby Váš zaměstnavatel byl společensky odpovědný?

SOUHLASÍM

SPÍŠE SOUHLASÍM

NEVÍM

SPÍŠE NESOUHLASÍM

NESOUHLASÍM

povinná otázka

Jste ochotní měnit pracovní pozici relativně často? (Častěji než jednou za pět let).

ANO

NE

povinná otázka

Byl/a byste šťastnější, kdybyste svou práci někomu pomáhal/a? (např. charita)

SOUHLASÍM

SPÍŠE SOUHLASÍM

NEVÍM

SPÍŠE NESOUHLASÍM

NESOUHLASÍM

povinná otázka

Počet hodin, které za týden reálně odpracujete:

- ☐ 30-35h
- ☐ 36-40h
- ☐ 41-45h
- ☐ 46-50h
- ☐ 55+h
- ☐ Jiný.

povinná otázka

Vaše pohlaví:

- ☐ Muž.
- ☐ Žena.

povinná otázka

Zaměstnání:

- ☐ Nezaměstnaný.
- ☐ Na rodičovské dovolené.
- ☐ Podnikatel.
- ☐ V kanceláři/duševně pracující.
- ☐ Manuální pracovník.
- ☐ Student.
- ☐ V důchodu.

povinná otázka

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- ☐ Základní.
- ☐ Výuční list.
- ☐ Maturita.
- ☐ Vysokoškolský titul.

povinná otázka

Ročník Vašeho narození:

- ☐ 1946-1964
- ☐ 1965-1979
- ☐ 1980-1995
- ☐ 1995-2010
- ☐ Jiný.

povinná otázka

Váš věk (číselná hodnota):

Odeslat dotazník

Příloha č.2: Struktura focus group

1. Představení moderátorky (autorky diplomové práce) a seznámení se s účastníky focus group.
2. Ukázka výsledků online dotazníkového šetření a vysvětlení funkce focus group a důležitost jejich názorů a odpovědí na danou problematiku v rámci kvalitativního šetření.
3. Diskuze nad jednotlivými otázkami výsledků dotazníku.
4. Dodatečné otázky týkající se novodobých trendů -různé benefity, moderní pracovní prostředí apod. Poslední část diskuze o představě ideálního manažera a efektivního řízení.

Příloha č.3: Výstupy z SPSS

Generace * zmenaprace Crosstabulation

			zmenaprace		Total
			ano	ne	
Generace	Y	Count	79	50	129
		% within Generace	61,2%	38,8%	100,0%
		% within zmenaprace	80,6%	40,7%	58,4%
		% of Total	35,7%	22,6%	58,4%
	X	Count	19	73	92
		% within Generace	20,7%	79,3%	100,0%
		% within zmenaprace	19,4%	59,3%	41,6%
		% of Total	8,6%	33,0%	41,6%
Total	Count		98	123	221
	% within Generace		44,3%	55,7%	100,0%
	% within zmenaprace		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		44,3%	55,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	35,846 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	34,220	1	,000		
Likelihood Ratio	37,567	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
N of Valid Cases	221				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 40,80.

b. Computed only for a 2x2 table

Generace * charita Crosstabulation

			charita					
			nevím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	Total
Generace	Y	Count	28	41	39	16	5	129
		% within Generace	21,7%	31,8%	30,2%	12,4%	3,9%	100,0%
		% within charita	68,3%	67,2%	60,9%	35,6%	50,0%	58,4%
		% of Total	12,7%	18,6%	17,6%	7,2%	2,3%	58,4%
	X	Count	13	20	25	29	5	92
		% within Generace	14,1%	21,7%	27,2%	31,5%	5,4%	100,0%
		% within charita	31,7%	32,8%	39,1%	64,4%	50,0%	41,6%
		% of Total	5,9%	9,0%	11,3%	13,1%	2,3%	41,6%
Total	Count	41	61	64	45	10	221	
	% within Generace	18,6%	27,6%	29,0%	20,4%	4,5%	100,0%	
	% within charita	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	18,6%	27,6%	29,0%	20,4%	4,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,726 ^a	4	,008
Likelihood Ratio	13,670	4	,008
N of Valid Cases	221		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is 4,16.

Generace * CSR Crosstabulation

			CSR					
			nevím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	Total
Generace	Y	Count	9	43	71	3	3	129
		% within Generace	7,0%	33,3%	55,0%	2,3%	2,3%	100,0%
		% within CSR	47,4%	65,2%	71,0%	15,0%	18,8%	58,4%
		% of Total	4,1%	19,5%	32,1%	1,4%	1,4%	58,4%
	X	Count	10	23	29	17	13	92
		% within Generace	10,9%	25,0%	31,5%	18,5%	14,1%	100,0%
		% within CSR	52,6%	34,8%	29,0%	85,0%	81,3%	41,6%
		% of Total	4,5%	10,4%	13,1%	7,7%	5,9%	41,6%
Total	Count	19	66	100	20	16	221	
	% within Generace	8,6%	29,9%	45,2%	9,0%	7,2%	100,0%	
	% within CSR	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	8,6%	29,9%	45,2%	9,0%	7,2%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,578 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	35,741	4	,000
N of Valid Cases	221		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,66.

Generace * Vekautorita Crosstabulation

		Vekautorita					Total
		nevím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	
Generace	Y	Count	20	16	51	34	129
		% within Generace	15,5%	12,4%	39,5%	26,4%	100,0%
		% within Vekautorita	71,4%	37,2%	56,7%	70,8%	58,4%
		% of Total	9,0%	7,2%	23,1%	15,4%	58,4%
	X	Count	8	27	39	14	92
		% within Generace	8,7%	29,3%	42,4%	15,2%	100,0%
		% within Vekautorita	28,6%	62,8%	43,3%	29,2%	41,6%
		% of Total	3,6%	12,2%	17,6%	6,3%	41,6%
Total	Count		28	43	90	48	221
	% within Generace		12,7%	19,5%	40,7%	21,7%	100,0%
	% within Vekautorita		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		12,7%	19,5%	40,7%	21,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,405 ^a	4	,009
Likelihood Ratio	13,492	4	,009
N of Valid Cases	221		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is 5,00.

Generace * Teambuilding Crosstabulation

		Teambuilding					Total
		nevím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	
Generace	Y	Count	4	50	47	16	129
		% within Generace	3,1%	38,8%	36,4%	12,4%	100,0%
		% within Teambuilding	44,4%	75,8%	65,3%	36,4%	58,4%
		% of Total	1,8%	22,6%	21,3%	7,2%	58,4%
	X	Count	5	16	25	28	92
		% within Generace	5,4%	17,4%	27,2%	30,4%	100,0%
		% within Teambuilding	55,6%	24,2%	34,7%	63,6%	41,6%
		% of Total	2,3%	7,2%	11,3%	12,7%	41,6%
Total	Count		9	66	72	44	221
	% within Generace		4,1%	29,9%	32,6%	19,9%	100,0%
	% within Teambuilding		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		4,1%	29,9%	32,6%	19,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,279 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	23,627	4	,000
N of Valid Cases	221		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is 3,75.

Generace * Pracevymu Crosstabulation

		Pracevymu					Total
		nevím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	
Generace	Y	Count	3	50	58	17	129
		% within Generace	2,3%	38,8%	45,0%	13,2%	100,0%
		% within Pracevymu	75,0%	60,2%	73,4%	38,6%	58,4%
		% of Total	1,4%	22,6%	26,2%	7,7%	58,4%
	X	Count	1	33	21	27	92
		% within Generace	1,1%	35,9%	22,8%	29,3%	100,0%
		% within Pracevymu	25,0%	39,8%	26,6%	61,4%	41,6%
		% of Total	0,5%	14,9%	9,5%	12,2%	41,6%
Total		Count	4	83	79	44	221
		% within Generace	1,8%	37,6%	35,7%	19,9%	100,0%
		% within Pracevymu	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	1,8%	37,6%	35,7%	19,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,981 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	27,195	4	,000
N of Valid Cases	221		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is 1,67.

Statistics

		Mzda	Smerovanisp olecnosti	Mezilidskevz tahy	Dobrerizeni	Bezpecnostp race	Pracovnipod minky	Worklifebala nce
N	Valid	92	92	92	92	92	92	92
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,2391	5,7500	3,5652	3,9783	5,3370	4,0000	3,1304
Std. Error of Mean		,15485	,17116	,19812	,15685	,17091	,15065	,20224
Median		2,0000	6,0000	4,0000	4,0000	6,0000	4,0000	2,0000
Mode		1,00	7,00	2,00	5,00	7,00	3,00	2,00
Std. Deviation		1,48524	1,64166	1,90029	1,50441	1,63933	1,44496	1,93985
Variance		2,206	2,695	3,611	2,263	2,687	2,088	3,763
Range		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00

Statistics

		Mzda	Smerovanisp olecnosti	Mezilidskevz tahy	Dobrerizeni	Bezpecnostp race	Pracovnipod minky	Worklifebala nce
N	Valid	129	129	129	129	129	129	129
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,1938	5,4961	2,3488	4,1628	5,8605	4,4186	3,5194
Std. Error of Mean		,10955	,14228	,10986	,13379	,12292	,14081	,16402
Median		2,0000	6,0000	2,0000	4,0000	6,0000	5,0000	3,0000
Mode		1,00	7,00	1,00	5,00	7,00	6,00	3,00
Std. Deviation		1,24422	1,61596	1,24782	1,51961	1,39611	1,59930	1,86288
Variance		1,548	2,611	1,557	2,309	1,949	2,558	3,470
Range		5,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00