

HAJDUKOVÁ
KATEŘINA

2023

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Rozdíl v motivaci a stimulaci generace X, Y a Z při pracovním výkonu

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a Management

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Lucie Plzáková

HAJDUKOVÁ

KATEŘINA

2023

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Hajduková** Jméno: **Kateřina** Osobní číslo: **499735**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Rozdíl v motivaci a stimulaci generace X, Y a Z při pracovním výkonu

Název bakalářské práce anglicky:

The Difference in Motivation and Stimulation of Generation X, Y and Z in Work Performance

Pokyny pro vypracování

Zohledňování potřeb zaměstnanců v závislosti na generaci, které jsou součástí je v České republice stále málo diskutované téma ve srovnání se západními vyspělými státy např. USA. Cílem bakalářské práce je identifikovat a popsat rozdíly mezi generacemi X, Y a Z v oblasti odměňování za práci a stimulaci k pracovnímu výkonu. K naplnění cíle práce budou použity metody jako je literární rešerše, analýza dostupných sekundárních dat a kvantitativní analýza sociologického výzkumu s následným použitím metod základní statistické analýzy.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. xxvi, 1062. ISBN 9780749452421.
ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
VAN, den. *Jak se vzájemně chápát: Generace X, Y, Z*. Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1589-1
BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 9788072812390.
LATHAM, Gary P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Thousand Oaks: SAGE, 2007, 337 p. ISBN 978-0-7619-2018-2

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **17.08.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, C.Sc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

HAJDUKOVÁ, KATEŘINA. Rozdíl v motivaci a stimulaci generace X, Y a Z při pracovním výkonu. Praha: ČVUT 2023. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 29. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych moc poděkovat své vedoucí bakalářské práce paní doktorce Lucii Plzákové za její odborný dohled a cenné rady. Mé poděkování patří mojí rodině za podporu a pomoc při šíření dotazníku a dále všem respondentům, kteří mi pomohli v rámci praktické části vyplněním dotazníku.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá rozdíly v motivaci a stimulaci generací X, Y a Z k dosažení optimálního pracovního výkonu. Generace X, Y a Z představují různé skupiny zaměstnanců, které se liší svými hodnotami, preferencemi a přístupy k práci. Cílem této práce je identifikovat klíčové faktory motivace a stimulace, které ovlivňují pracovní výkon jednotlivých generací. V teoretické části jsou definovány základní pojmy jako „motivace“ a „stimulace“. Dále jsou v této části popsány generace a jejich rozdělení spolu s hlavními charakteristikami. V praktické části se nachází analýza výsledků dotazníkového šetření. Pomocí výsledků této analýzy je pak stanovena pravdivost stanovených hypotéz a vyvozen závěr.

Klíčová slova

generace X, generace Y, generace Z, motivace, stimulace, pracovní výkon, pracovní prostředí, pracovní uspokojení, pracovní trendy, mezilidské vztahy, organizační kultura, odměňování

Abstract

This bachelor's thesis focuses on differences in motivation and stimulation among Generations X, Y, and Z, with the aim of achieving optimal work performance. Generations X, Y, and Z represent distinct groups of employees characterized by varying values, preferences, and work approaches. The objective of this thesis is to identify key factors of motivation and stimulation that influence the work performance of individuals from each generation. The theoretical section defines fundamental concepts such as "motivation" and "stimulation". Furthermore, this section describes the generations and their categorization, along with their main characteristics. The practical section encompasses an analysis of questionnaire survey results. Using the outcomes of this analysis, the accuracy of formulated hypotheses is assessed and conclusions are drawn.

Key words

Generation X, Generation Y, Generation Z, motivation, stimulation, work performance, work environment, job satisfaction, work trends, interpersonal relationships, organizational culture, rewards.

Obsah

Úvod	10
1. Motivace a stimulace k pracovnímu výkonu.....	12
1.1. Motivace	14
1.2. Motiv.....	15
1.3. Stimulace.....	16
1.4. Stimul	18
2. Generace a jejich historie.....	18
3. Generace X, Y, Z a jejich chování v pracovním prostředí.....	21
3.1. Generace X.....	21
3.1.1. Generace X v pracovním prostředí.....	22
3.2. Generace Y.....	23
3.2.1. Generace Y v pracovním prostředí.....	24
3.3. Generace Z.....	24
3.3.1. Generace Z v pracovním prostředí.....	25
4. Úvod do praktické části a metodika.....	28
5. Cíl praktické části a hypotéza.....	28
6. Zpracování dat kvantitativního výzkumu	29
7. Zhodnocení výsledků kvantitativního výzkumu	42
Závěr	44
Seznam použité literatury	46
Internetové zdroje:.....	48
Přílohy.....	49
Seznam obrázků	53
Seznam tabulek a grafů	54

Úvod

V této bakalářské práci se budu zabývat tématem rozdílů v motivaci a stimulaci generací X, Y a Z při pracovním výkonu. Přestože existuje řada studií zabývajících se tématem rozdílů v motivaci podle generace, je třeba pokračovat v dalším výzkumu, aby se lépe porozumělo této komplexní problematice a umožnilo organizacím lépe reagovat na různorodé potřeby a motivace svých zaměstnanců.

Rozdíly mezi generacemi jsou v dnešním světě znatelné. Vlivy a prostředí, které v období života působily na 3 hlavní generace, které se současně nacházejí na pracovním trhu, jsou velmi odlišné. Generace X se dostala na pracovní pozice již za doby, kdy neexistoval internet v dnešní podobě. Generace Y se s internetem setkala v období, kdy se na tento druh otevření světa dokázala velmi dobře adaptovat. A poslední generace, která se teprve začíná zapojovat do pracovního procesu se ve většině již narodila do světa, kde je internet součástí každodenního života. Toto je jen jeden z mála faktorů, které mohou diferencovat tyto tři generace. Vlivy politické, ekologické nebo kulturní znatelně ovlivňují, jak generace vnímají okolní svět, jak se chovají, nebo jaké mají životní priority.

V první teoretické části budou vysvětleny hlavní pojmy, tedy pojem Motivace a motivu, Stimulace a stimul. Dále bude v této části popsána stručná historie pojmu a chápání generace jako obecné. Poslední část teoretické části se bude věnovat generacím, které jsou zájmem této práce. Charakterizují tedy podrobněji generaci X, Y a Z společně s jejich chováním v pracovním prostředí.

Ve druhé, praktické části za pomocí nástrojů statistické analýzy podrobně rozeberu výsledky kvantitativního dotazníkového šetření. Dotazník obsahuje 17 otázek, které mi pomohou přiblížit pohled Generací X, Y a Z na otázku motivace a stimulace. Podle výsledků dále stanovím, zda se mnou stanovené hypotézy potvrdily nebo vyvrátily.

Cílem této práce, bude popsat hlavní rozdíly, mezi generacemi X, Y a Z. Dále popsat vhodné prostředky stimulace při pracovním výkonu.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Motivace a stimulace k pracovnímu výkonu

Zaměstnavatelé se chtějí nacházet v optimální situaci, ve které všichni jeho zaměstnanci, pracují nejefektivněji, což je v důsledku to, co firmu a její účel pohání kupředu. Toho se dá za různých podmínek dosáhnout různými způsoby. Méně častý, ale vlastně optimální stav je ten, kdy zaměstnavatel nemusí za účelem zvýšení výkonu pracovníka vynaložit žádné úsilí. Takový případ nastává právě tehdy, když se pracovník zcela ztotožňuje s ideou firmy a práce je pro něj seberealizací. Takovému pracovníkovi naprosto dává smysl to, co dělá a pouze se systematicky a co možná nejefektivněji snaží odstraňovat překážky při dosahování cíle firmy. Obvykle se tento optimální stav motivace vyskytuje spíše na pozicích, které jsou lépe platově ohodnoceny a mají jistou prestiž. Protože na takové pozici má pracovník uspokojeny veškeré základní potřeby a může se tak zcela plně soustředit pouze na maximalizaci svého přínosu. Ovšem i u takto motivovaných lidí je možné výkon optimalizovat, a to především zlepšováním jejich schopností a zvyšováním profesních znalostí. V praxi to znamená, že takovému zaměstnanci je nejvhodnější poskytnout možnost absolvovat školení, koučink anebo jakékoliv jiné vzdělávací aktivity prohlubující jeho kvalifikaci, které povedou ke zvýšení kvality jeho profesní způsobilosti.

Samozřejmě ne každý považuje svou práci za smysl své existence, a tak ne každý má potřebu jí věnovat veškeré své úsilí. Ve skutečnosti je těchto lidí většina. Jestliže nebude tato skupina zaměstnanců cíleně ovlivňována, respektive motivována zaměstnavateli, od ní lze čekat, že práci, kterou má vykonat nejspíš vykoná, ale kvalita bude dostatečná, nikoli výborná. Zaměstnanec bude mít přirozeně tendenci jít cestou nejmenšího odporu a vykonat tak jen takové množství práce, které je nezbytné, ale ne větší. Je tedy zřejmé, že je v zájmu zaměstnavatele, je-li to možné, zvýšit nasazení a výkon svého zaměstnance. Způsoby, jak toho dosáhnout samozřejmě nejsou zcela exaktní a univerzální. Právě naopak podléhají značné potřebě po individualizaci a adaptabilitě.

Jak již bylo zmíněno, motivací rozumíme jistou touhu po dosažení cíle. A tato touha, která je spíše dlouhodobého charakteru, je po celou dobu své existence ovlivňována vnějšími vlivy, které mívají spíše krátkodobý charakter. Tyto vnější vlivy jsou stimuly a proces jejich působení a ovlivňování je stimulací. Z toho vyplývá, že chceme-li ovlivňovat motivace pracovníků ku prospěchu firmy, musíme být schopni pracovníky také vhodně cíleně

stimulovat. Pracovní stimulace zahrnuje strategie a metody používané zaměstnavateli s cílem motivovat a podpořit zaměstnance, aby dosahovali vyšší úrovně pracovního výkonu. Toto téma je klíčovým aspektem řízení lidských zdrojů, neboť efektivní pracovní stimulace může výrazně přispět ke zlepšení produktivity, spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců. Na tyto praktiky nelze nahlížet jako na prostředky, které budou mít přínos pouze pro firmu a zaměstnanec na nich bude trazit. V konečném důsledku jsou prospěšné jak pro firmu, tak zaměstnanec samotného (Nakonečný,1992).

Jedním z hlavních konceptů souvisejících s pracovní stimulací je teorie dvou faktorů od Fredericka Herzberga. V jeho výzkumu, publikovaném v knize "The Motivation to Work" (1959), Herzberg rozlišuje mezi hygienickými faktory (např. mzda, pracovní podmínky) a motivačními faktory (např. uznání, odpovědnost). Podle Herzberga, zlepšení hygienických faktorů odstraňuje negativní aspekty práce a přispívá k uspokojení základních potřeb zaměstnanců, ale nezvyšuje samotnou motivaci. Pro dosažení skutečně vysoké pracovní motivace je třeba zaměřit se na motivační faktory, které se týkají samotné práce a úkolů. Dalším důležitým konceptem je teorie očekávání Victora Vrooma, kterou představil v knize "Work and Motivation" (1964). Tato teorie se zaměřuje na to, jak očekávání o výsledcích ovlivňují motivaci zaměstnanců. Vroom tvrdí, že zaměstnanci jsou motivováni, pokud věří, že jejich úsilí povede ke splnění cíle a že tento cíl bude mít pro ně hodnotu.

V motivaci jsou patrné generační rozdíly. Jedním z důležitých zdrojů, který se zaměřuje na tuto problematiku, je studie "Generational Differences in Work Motivation: A Meta-Analytic Review" zveřejněná v žurnálu Journal of Business and Psychology. Autoři této meta-analýzy provedli rozsáhlé srovnání motivace a stimulace zaměstnanců různých generací a získali zajímavé poznatky. Studie ukazuje, že jednotlivé generace mají různé priority, co se týče faktorů motivace. Například Generace X může klást větší důraz na vyvážení pracovního a soukromého života, zatímco Generace Y (Millennials) se více zajímá o rozvojové příležitosti a zpětnou vazbu. Generace Z pak může hodnotit možnost flexibilního pracovního prostředí jako klíčový stimul k dosažení lepšího pracovního výkonu. Tudiž ke každé generaci je třeba přistupovat tak, aby tyto jejich hygienické a motivační faktory byly systematicky uspokojovány. S tím že systematicčnost spočívá v uvědomění kdy, jaký faktor uspokojit. Tedy například hygienický faktor, jako jsou pracovní podmínky, musí být naplněn již od počátku, ale rovněž hygienický faktor mzdy může být naplňován do jisté míry postupně a může sloužit jako motiv pro zvýšení výkonu.

Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje motivaci různých generací, je technologie. Například Generace Y a Generace Z, které vyrůstaly ve výrazně intimnějším kontaktu s pokročilou technologií, mohou vyžadovat využívání digitálních nástrojů a interaktivních prvků v pracovním prostředí. Tím se rozumí fakt, že pokud jsou některé činnosti ve firmě prováděny tradičními způsoby, které se budou zaměstnancům generace Y a Z jevit méně efektivní než dostupné moderní alternativy, budou nespokojeni. Zaměstnanci zpravidla neradi provádějí práci zdlouhavější a pracnější cestou, když vědí, že by šla udělat snáze a za vynaložení menšího úsilí.

Je třeba si uvědomit, že existuje mnoho faktorů, které ovlivňují motivaci zaměstnanců, a generace je pouze jedním z mnoha aspektů. Aby organizace dosáhly co nejlepšího pracovního výkonu svých zaměstnanců, měly by se zaměřit na pochopení individuálních potřeb a motivací, a přizpůsobit své stimulační a motivační strategie pro každého jednotlivce. To může zahrnovat personalizované vzdělávací programy, rozmanité pracovní podmínky a flexibilní pracovní režimy. V těchto snahách může firmám velmi pomoci zpětná vazba od zaměstnanců. Společnou charakteristikou mezi generacemi je individualismus, který zapřičiňuje touhu jednotlivců, aby jim jejich práce vyhovovala, jak je to jen možné. Tudíž je nadmíru užitečné poskytovat každému zaměstnanci možnost vyjádřit se k čemukoliv, co je pro něj důležité. Na základě obdržených dat se dá velmi detailně upravovat motivační a stimulační strategie za účelem maximalizace efektivity. Právě tvorba této strategie, která bude na míru přizpůsobená potřebám konkrétní firmy je tím, na co by měl být kladen důraz. Taková strategie se samozřejmě bude velmi lišit mezi jednotlivými firmami, protože zatímco některé se angažují v oboru, kde není nouze o nadšené pracovníky, kteří se ve firmě chtějí seberealizovat, tak jiné fungují v oboru, kde většina pracovní síly bude vyžadovat aktivní stimulační a motivační strategii (Nakonečný, 1992).

1.1. Motivace

Motivace je pojem, kterým se zabývali již filozofové v antickém Řecku. K motivaci se váže mnoho teorií, např. hedonistické přesvědčení, že hlavním motivem lidí je dosahování požitků, Maslowova hierarchie potřeb, nebo další pozdější filozofické teorie jako Taylorova teorie instrumentality. I když se na pojem motivace v průběhu let nahlíželo z mnoha úhlů pohledu a perspektiv, obecně se většina autorů shoduje, že se jedná o soubor vnitřních vlivů, které člověka ženou ke konání nebo nekonání určitým směrem, s určitou intenzitou. Podle Armstronga je motivace síla a směr chování představující faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem (Armstrong 2007).

Podle Arnolda a kol. (1991) je hlavním rysem motivace její působení ve třech dimenzích, respektive rovinách současně. První rovinu tvoří směr, který člověka orientuje a určuje mu cíl. Další rovinou je intenzita, která určuje sílu a míru úsilí, které je člověk schopný a ochotný dobrovolně poskytnout k dosažení cíle. Třetí a poslední rovinou je stálost nebo vytrvalost, která představuje míru schopnosti překonávat překážky a obtíže, které se na cestě k cíli mohou vyskytnout, bez změny intenzity nebo původního směru k cíli.

Jak je tedy zřejmé, z pohledu zaměstnavatele je naprosto klíčové, aby pracovníci měli vhodnou motivaci k práci. Lze předpokládat, že pracovník vyhledává práce, které se alespoň do jisté míry shodují se směrem jeho životní motivace. Protože člověk obvykle orientuje veškeré své chování přibližně stejným směrem. Tedy jestliže je člověk spíše technický typ, lze předpokládat, že tímto směrem bude orientována jak jeho budoucí škola, tak zaměstnání. To samé platí pro jedince, který je naopak umělecky zaměřený. Z toho vyplývá, že když žádá potenciální pracovník o práci, má jeho motivace k práci podobný směr jako motivace k existenci firmy, ve které chce pracovat. Ovšem druhá rovina motivace je daleko více proměnlivá. Intenzita motivace podléhá mnoha vnějším vlivům, které se navíc mohou poměrně rychle měnit v čase. Tedy právě intenzita je tou částí motivace, kterou se zaměstnavatel může snažit ovlivňovat takovým způsobem, aby maximalizoval produktivitu zaměstnanců. Co se stálosti motivace týče, ta rovněž podléhá mnoha vnějším a vnitřním vlivům ale faktorem, který na ní spolehlivě působí je věk. Tedy čím vyšší je věk jedince, tím vyšší lze očekávat stálost motivace konkrétního jedince (Ďásek a Suchanec; 2018).

1.2. Motiv

Motiv můžeme definovat, jako singulární psychický proces, který člověka žene kupředu k cílovému psychickému stavu, který mu v důsledku přinese pocit uspokojení, naplnění. Některé definice uvádějí, že motiv je právě to, co lidskému chování dává smysl. Tyto procesy mohou mít různého trvání, tedy dokud nedojde k naplnění cíle motivu. Z podstaty motivu a jeho směru vyplývá, že z pohledu vnějšího pozorovatele se může zdát, že dva jedinci, kteří provozují stejnou činnost, mají taktéž stejný motiv. Tato dedukce nemusí být vždy správná. Cíle obou jedinců mohou být zcela odlišně vzdálené. Z krátkodobého hlediska se může zdát, že jsou jejich cíle stejné, z dlouhodobého hlediska bude ale zřejmé, že měli od počátku pouze stejný směr. Všechny motivy mají, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, jasný směr, tedy směřují k určitému cíli. Motiv se však liší v dalších dvou rovinách. Zaprvé v intenzitě, tedy jakou silou a vlivem, působí na jedince a jeho jednání spojené s dosažením cíle. Ve zkratce, jakou váhu a důležitost pro ně má

dosažení konkrétního cíle. A za druhé ve vytrvalosti, respektive stálosti, čímž se rozumí schopnost a ochota jedince, překonávat nastalé komplikace a překážky, které se mohou na cestě k cíli objevit (Bedrnová, Nový a kol. 2009).

Na motivy lze dále nahlížet z hlediska dosažitelnosti cílového stavu. Pak prvním a snadněji definovatelným druhem motivu je motiv terminální, jehož cíl je zcela dosažitelný konečný psychický stav uspokojení. Dalším druhem je motiv instrumentální. Tento druh motivu se vyznačuje tím, že nemá jasný konečný cíl, jako motiv terminální, ale samotná cesta a její trvání tento motiv naplňuje (Bedrnová, Nový a kol. 2009).

Jedinec má více motivů naráz. A jak již bylo řečeno, každý motiv má svůj směr a intenzitu, respektive velikost. Je tedy zřejmé že pokud má jedinec motivy s odlišnými směry tak se mohou jejich vlivy navzájem oslabovat. Naopak v případě že mají motivy podobný nebo stejný směr, jejich vliv se vzájemně umocňuje, respektive zesiluje.

1.3. Stimulace

I když je v praxi velmi časté, že se termíny “motivace” a “stimulace” používají ve smyslu synonym, pro účely této práce je vhodnější použít jejich přesné definice i s jejich odlišnostmi. Stimulace je důležitým pojmem v psychologii a řadě dalších vědních disciplín. V této práci se budu soustředit na jeho význam na poli pracovního výkonu a stimulaci pracovní výkonnosti. Můžeme ji chápat jako proces nebo faktor, který aktivuje, podněcuje nebo zlepšuje určité činnosti v pracovním procesu. V různých kontextech může mít stimulace různé formy a vliv na jedince. Tímto konceptem se zabývalo již mnoho autorů.

Podle Plamínka (2015) je stimulace definována jako vnější ovlivnění psychiky jednotlivce, které má za následek specifické změny v jeho jednání díky úpravě psychických procesů, zejména skrze transformaci jeho motivace.

Stimulace, ideálně k pracovnímu výkonu, představuje soubor vnějších podnětů nebo stimulů, které určitým způsobem směřují a dirigují jednání jedince se znatelným vlivem na jejich motivaci. Správnou stimulací můžeme podněcovat jedince k určitému žádoucímu jednání, nebo naopak odrazovat od jednání nežádoucího (Bedrnová, Nový a kol., 2009).

Z pohledu zaměstnavatele je velmi důležité si uvědomovat, že stimulace je způsob, jak lze ovlivnit motivaci druhých lidí. Chceme-li druhého člověka přimět k nějakému chování, pak je nutné nejprve důkladně uvažovat nad tím, zda naše stimulace vyvolá v daném člověku takové psychické změny, které povedou ke změnám motivace podle našich představ. Tato strategická vědomá stimulace má v případě úspěchu potenciál velmi kladně ovlivnit jak poměry na pracovišti, tak výkonnost zaměstnance. Stimulace může být ovšem i nevědomá.

Nevědomá stimulace je daleko častější než ta vědomá, neboť každá sociální interakce a veškeré přirozené jednání a chování jedinců ve společnosti je určitým druhem stimulace (Bedrnová, Nový a kol., 2009).

Psycholog a spisovatel Mihaly Csikszentmihalyi. V knize "Flow: The Psychology of Optimal Experience" (1990) popisuje koncept "flow," což je stav ponoření do činnosti, kdy je jedinec plně zapojen a motivován výzvou samotnou. Tento stav vyžaduje optimální míru stimulace, která je přiměřená schopnostem a dovednostem jedince. Dále psycholog Robert A. Baron (2008) zdůrazňuje, že stimulace může vyvolat různé reakce a mít vliv na chování a myšlení jedince. Z toho je zřejmé, že ne každý bude mít stejnou odezvu na stimulaci. Bohužel tedy není možné vypracovat univerzální stimulační strategii, která by byla účinná na všechny bez rozdílu. Dalším významným autorem, který se zabýval stimulací, je John W. Santrock, psycholog a autor knihy "Life-Span Development" (2019). V jeho díle definuje stimulaci jako faktor, který vyvolává reakce nebo aktivitu u jedince nebo organismu a může mít pozitivní nebo negativní vliv na jeho vývoj a chování. Všechny tyto definice a přístupy k stimulaci zdůrazňují její důležitost pro lidské chování, učení a rozvoj. Stimulace může mít různé formy, od fyzických podnětů až po emocionální nebo kognitivní faktory, které ovlivňují vnímání a reakce jedince. Její správné pochopení je klíčové pro optimalizaci lidského výkonu a spokojenosti. Nejpodstatnější je ale schopnost, umět tento nástroj efektivně aplikovat na pracovní prostředí a vytěžit z něj tak jeho plný potenciál.

Další teorie zabývající se pracovní stimulací je teorie cílů od Edwina A. Locka a Garyho P. Lathama (např. kniha "A Theory of Goal Setting & Task Performance", 1990). Tato teorie zdůrazňuje význam stanovení jasných, náročných, specifických a dosažitelných cílů pro zaměstnance. Zaměření na tyto cíle a jejich dosažení může podnítit vyšší pracovní výkon. Je tudíž možné formulovat cíle firmy, které by hnaly všechny zaměstnance co nejefektivněji kupředu. Pokud se zaměstnanec plně ztotožní s důvodem existence svého zaměstnání a výsledky své práce bude považovat za smysluplné a pro společnost zcela esenciální, tak bude jeho motivace k práci motivací instrumentální. Takto motivované pracovní prostředí má tu výhodu, že jakýkoliv nově příchozí člen se buď velmi rychle adaptuje a přijme tuto ideu za vlastní nebo v tomto prostředí dlouhodobě nesetrvá. Takovéto prostředí je pro lidi s obdobným přesvědčením velmi lákavé, a proto, i když ne každý bude schopen v něm pracovat, tak ten, kdo toho schopen bude, bude výrazně výkonnější. V průběhu let byly navrženy a zkoumány různé další teorie a modely pracovní stimulace, zahrnující teorii odměňování, teorii spravedlnosti a teorii sociálního učení.

1.4. Stimul

Stimul je klíčovým pojmem ve vědách jako je psychologie, neurověda, biologie a další. Jedná se o faktor, který vyvolává nebo posiluje určité reakce organismu nebo jedince. V různých kontextech může stimul působit na smyslové orgány, nervový systém nebo psychiku a vyvolávat různé reakce nebo chování. Tedy cílem stimulace je vytváření stimulů za účelem vyvolání změn motivace. Stimuly můžeme rozdělit na impulsy a incentive. Kdy impulsem rozumíme tzv. endogenní, tj. vnitřní stimul. Příkladem by mohla být únava člověka, která je stimulem, jež vyvolá změnu motivace jít si odpočinout. Naopak incentive rozumíme tzv. exogenní, tj. vnější stimul. Příkladem může být zpětná vazba od okolí, která způsobí posílení motivace odvádět dobře svou práci (Pauknerová a kol., 2012). Obdobně rozděluje stimuly Carlson a Buksit ve své knize "Psychology: The Science of Behavior" (1967). Kde tvrdí, že stimul může být vnější nebo vnitřní. Vnější stimuly pocházejí z okolního prostředí, jako jsou zvuky, světlo nebo teplota, zatímco vnitřní stimuly jsou způsobeny biologickými procesy v těle, například hladem nebo únavou.

Stimuly se také dělí na podněty neutrální a podněty zesilující (reinforcing stimulus). Podněty neutrální nemají původně vliv na chování, ale mohou se stát podmíněnými stimuly, pokud jsou asociovány s podněty zesilujícími. Toho využívá například behaviorální terapie, která se snaží nahradit negativní podněty jinými, pozitivními. Stimuly mohou mít také různé účinky v závislosti na kontextu a individuálních rozdílech. Co je pro jednoho jedince motivující nebo stimulující, nemusí působit stejně na jiného jedince.

Celkově lze tedy definovat stimul jako jakýkoliv faktor, který ovlivňuje či mění aktivitu organismu nebo jedince, ať už to jsou vnější smyslové podněty nebo vnitřní biologické impulsy. Stimuly hrají klíčovou roli v pochopení chování a reakcí jedinců ve svém okolí a jsou důležité pro další výzkum v psychologii a dalších vědních oblastech.

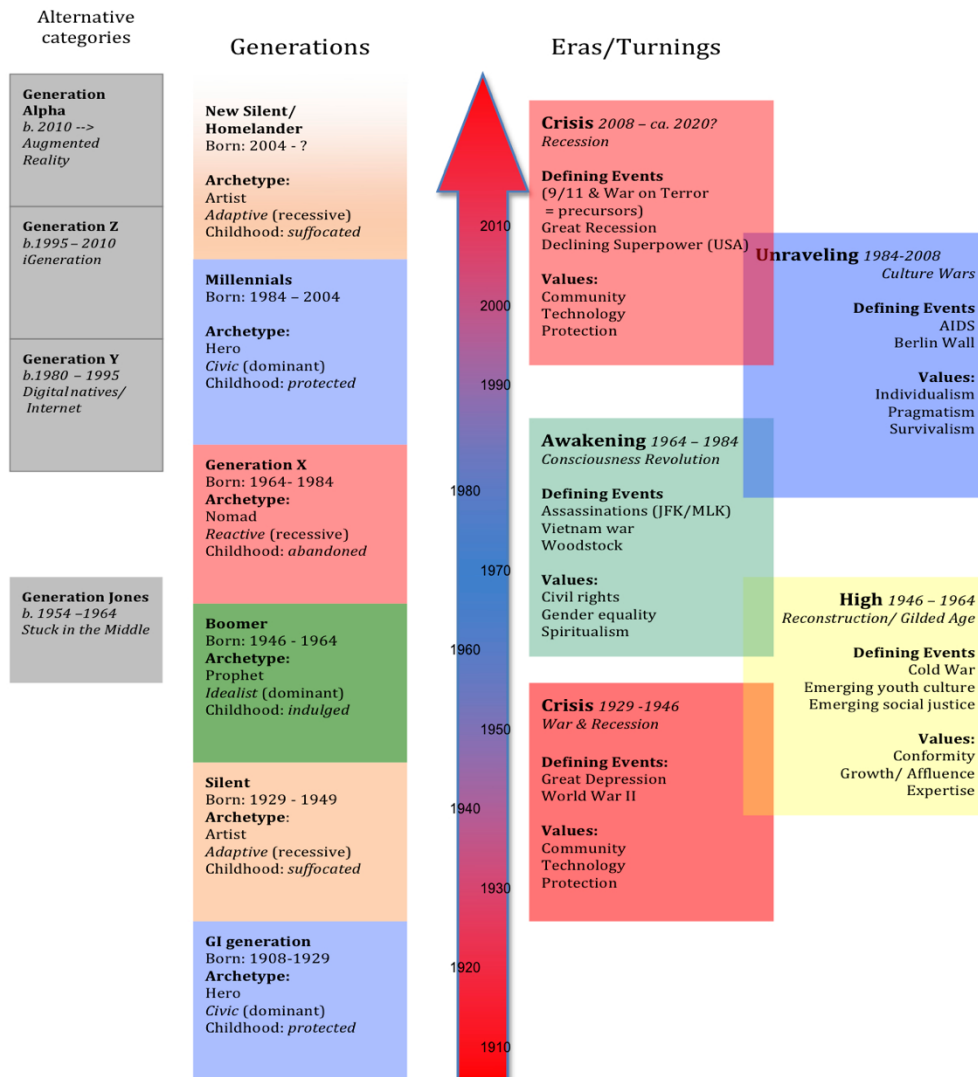
2. Generace a jejich historie

Pojem generace je označení pro skupinu lidí, kteří se narodili ve stejném časovém období a sdílí společné kulturní, sociální a historické zkušenosti. Tento pojem, se často používá k pochopení demografických trendů, sociálních změn stejně tak jako k analýze vzorů chování a přístupů k dění napříč věkovými skupinami. I generace jako takové mají mnoho způsobů, jak je chápat a dělit.

Prvním z významných děl, které generace popisují, představil roku 1923 maďarský sociolog Karl Mannheim. Ve své eseji “Sociologie vědění” publikoval část jménem “Problém generací“, ve kterém vysvětlil, že generace je sociální pozice, která potenciálně ovlivňuje vědomí jedince stejným způsobem jako například sociální třída nebo kulturní dění. Argumentoval, že generace jsou zvláště ovlivněny hlavními historickými událostmi. Mannheimova teorie generací se zaměřuje na vliv historie a společenských událostí, které zase ovlivňují generace, jež se mění v reakci na své sociální prostředí. Teorie Karla Mannheima lze shrnout myšlenkou, že lidé se více podobají své době než svým rodičům (McCrinkle, 2009).

Další popularizační vlnu tématu generací zajistila dvojice William Strauss a Neil Howe, kteří v roce 2017 publikovali svojí generační teorii. Jejich teorie se zakládá na předpokladu, že životní cyklus se skládá ze čtyř fází, dětství, mladá dospělost, střední věk a stáří. Kohorta, která se z hlediska věku nachází ve stejném historickém umístění, je sociální generace. Členové této generace zažili v podobném období života stejné historické události a sociální vlivy, tudíž se předpokládá, že sdílejí jistá přesvědčení, vnímání společnosti, vzorce chování a celkově identitu své vlastní generace (Twist, Newcombe, 2021).

Strauss-Howeova teorie se zaměřuje a propojuje generace a cykly historie. Podle této teorie se historické cykly skládají ze čtyř fází, které se opakují v každém cyklu. Každá fáze má charakteristické rysy. První fází je Vrchol. V této fázi jsou hlavním charakterem silné instituce. Společnost je kolektivistická a klade důraz na pořádek a systém spíše než na snahu o individualismus. Druhou fází je Probuzení. Objevuje se touha společnosti po osobní a duchovní autonomii, což může vést k útokům na společenské instituce a zpomalení veřejného pokroku. Právě když společnost dosahuje svého největšího veřejného pokroku, lidé náhle pocítují únavu z veřejného systému a touží po obnovení autentičnosti života. Mladé generace pohlížejí zpět na předchozí fázi jako na období kulturní chudoby. Třetí fází je Rozpad. Tato fáze má opačné charakteristiky než první fáze Vrchol. Instituce mají velmi malou váhu a důvěryhodnost a důraz je kladen především na individualismus. Čtvrtou a poslední fází je Krize. Nastává takzvané období zkázy. Krize nebo válka ale opět společnost dovede k víře v instituce, které jsou ke konci této fáze obnoveny. Jednotlivci opět utvoří skupiny a celá společnost znovu najde společný účel. Po této fázi opět nastává první fáze a cyklus se opakuje. Autoři odhadují, že jeden cyklus má trvání mezi 80 a 90 lety (Strauss, Howe, 2021).



(Strauss a Howe, Turnings, After the milenials, 2017)

Způsob dělení generací začíná s pojmem “Lost Generation” neboli Ztracená Generace zahrnující lidi narozené mezi lety 1883 až 1900. Historickým zásahem do života těchto lidí byly boje v první světové válce a počátek průmyslové revoluce. Po Ztracené přichází tzv. Greatest Generation, do které patřili lidé narození v období mezi roky 1901 a 1927. Primárním vliv na tuto generaci měla druhá světová válka nebo Světová hospodářská krize. Další generace, Silent Generation, již není ohraničená jako dvě předchozí, její příslušníci se narodili mezi 20. až počátkem 40. let dvacátého století. Byly to tedy děti, které válku zažily, ale pociťovaly spíše její dopady v mladém dospělosti, což výrazně ovlivnilo jejich vnímání světa a dále i pracovní a osobní životy. Mezi lety 1946 až 1964 přichází generace “Baby Boomers”. Děti narozené v poválečném období, kdy západ prosperoval a na východě probíhala Studená válka. Tato občas nazývaná “šťastná” generace se podílela na vzniku hnutí

hippies a punk, což bylo způsobeno jejich větší politickou angažovaností. Mnoho příslušníků této generace si stále i v důchodovém věku udržuje nenáročnější pracovní místo a stále mají ať už kvůli finančnímu zajištění, strachu z finálního odchodu do důchodu nebo radosti z práce chuť v zaměstnání setrvat.

Generace následující jsou již tématem této práce a budou tedy podrobněji popsány v dalších kapitolách. Generace X (1965-1980), Generace Y (1980-2000) a Generace Z (2000-2010).

Na světě je již i další generace zvaná Alpha. Tito jedinci se narodili po roce 2010 a je to tedy první skupina, jejíž každodenní život je plně spjat s používáním internetu a moderních technologií. *“Internet považují za svůj externí mozek, chtějí rychle uspokojit svoje potřeby, jsou netrpěliví a nejsou schopni hlubšího myšlení.”* (Horváthová 2016)

Je důležité, také zmínit, že toto je generalizované rozdělení, a není tedy nutností, aby každý člověk do některé generace přesně zapadal. Generace napříč světem mohou být ovlivněny lokací, kulturou, sociálním a ekonomickým statutem, rodinným zázemím či životními zkušenostmi.

3. Generace X, Y, Z a jejich chování v pracovním prostředí

3.1. Generace X

Do Generace X, zkráceně “Gen X”, v Čechách označování jako Husákovy děti, patří jedinci narození dle většiny definic od poloviny 60. do začátku 80. let dvacátého století. Nejčastěji jsou charakterizováni jako nezávislí, důmyslní a mívají silnou pracovní morálku. Mezi zápornější vlastnosti patří například skepticismus a cynismus. Občas je tato generace nazývána “přechodovou”. Tvoří totiž spojník mezi generací “Baby Boomers” a Generací Mileniálů. Bývají více pragmatičtí a méně idealističtí než generace nadcházející, a tudíž mají menší potenciál být hnáni kupředu touhou změnit svět. Generace X vyrostla v období ekonomické krize a dětství prožila v socialismu. Často jsou proto více opatrní a raději šetří na horší časy. Zástupci generace X jsou spíše konzervativní, mají rádi to, co dobře znají, a tíhnou k nostalgii (Bbrands, 2023).

Jsou to často děti z neúplných rodin. Nebylo neobvyklé, že byli právě kvůli pracovnímu vytížení jednoho nebo obou rodičů ponecháváni doma, kde trávili hodně času sami. Mají vyšší finanční gramotnost a jsou si vědomí hodnoty peněz a majetku, vlastnictví pro ně má ten pravý význam. Jsou to loajální zaměstnanci, kteří se příliš neptají “proč”.

Právě proto, že často tráví soustu času v práci mají výčitky, že nevěnovali dostatek času svým dětem.

Technologií, kterou měla tato generace k dispozici, byla televize, rozhlas, fotoaparát, magnetofon, telefon, gramofon, děrné štítky a v pozdějším věku stolní počítač (Van den Berg, 2020).

3.1.1. Generace X v pracovním prostředí

Příslušníci této generace se v pracovním prostředí nechovají výrazně jinak oproti mladším generacím. To je dáno především tím, že pracovní prostředí je stejné bez ohledu na generaci. V pracovním prostředí se setkávají lidé různých generačních skupin, ale všichni jsou začleňováni do jednoho stejného prostředí.

Jisté odlišnosti v přístupu k práci jsou ovšem patrné. Příslušníci generace X spíše preferují jasně nastavené pracovní podmínky než rychlé změny pracovních podmínek. Tedy nemají tak silnou potřebu co nejrychleji postupovat v kariérním žebříčku. Samozřejmě nelze říci, že nemají zájem o kariérní růst. Spíše se jedná o nepatrně menší touhu po kariérním růstu.

Generace X má oproti předchozím generacím patrně větší sklony k individualismu a autonomii v pracovním prostředí. Tudíž v kontrastu předchozích generací jsou Ixaři o něco soběstačnější a kompetitivní. Tento efekt je ovšem způsoben i vývojem struktury firem jako takových. Kdy od slepého plnění stanovených úkolů se čím dál tím víc klade důraz na proaktivní a inovativní přístup. Do značné míry se očekává, že každý zaměstnanec je potenciálně schopen přinést zlepšující nápad, který bude stát za implementaci. Toto očekávání je spíše novým trendem, a proto až od Generace X lze pozorovat shodný posun i v charakteristikách zaměstnanců.

Jedním z nejvýznamnějších motivačních faktorů pro generaci X je platové ohodnocení. Zároveň Generace X je více motivovaná sociální atmosférou v pracovním prostředí než mladší Generace Y. Tento efekt se dá do jisté míry přisuzovat i stárnutí. S rostoucím věkem se totiž zaměstnanci stávají konzervativnějšími. Důsledkem je nárůst touhy po sociálním přijetí. Tedy čím je člověk starší, tím více chce být v pracovním kolektivu přijímán a být zadobře s kolegy. Dalším důsledkem stárnutí je silnější touha po stabilitě zaměstnání. Tedy příslušníci generace X kladou větší důraz na stálost zaměstnání a je pro ně větším problémem představa změny zaměstnání na rozdíl od mladší generace Y.

Veškeré výše zmíněné diference jsou spíše nepatrné a je nutné je chápat v kontextu současného pracovního prostředí. Tedy příslušníci generace X jsou v současné době tou méně dynamickou skupinou lidí, co se touhy po změně týče. To vyplývá především ze socio-ekonomické situace, ve které se většina příslušníků této generace momentálně nachází. V pracovním prostředí jsou tak i díky nepochybně většímu množství zkušeností mnohdy na méně dynamických, ale klíčových pozicích. Jelikož bude s přibývajícím věkem dynamika dále klesat, lze očekávat, že se spíše budou distancovat od možností růstu, které by zahrnovali zvýšení časových nároků. Generace X klade čím dál větší důraz na časovou flexibilitu, čímž se rozumí rostoucí zájem o čas mimo práci. Tedy od generace X spíš nelze čekat asertivní usilování o co nejvyšší pozice, a to i přesto že jsou díky zkušenostem na ně mnohdy daleko vhodnější (Dásek a Suchanec; 2018).

3.2. Generace Y

Do Generace Y, často nazývaná Mileniálové, spadají lidé narození od roku 1980 do zhruba poloviny 90. let 20. století, někdy až do přelomu milénia. Často bývají charakterizováni jako technicky zdatnější generace. Jsou také mnohem smířlivější se změnami než Generace X. Politicky směřují spíše k liberalismu a diverzitě a nejsou již natolik svázaní tradičními genderovými rolemi a normami. Všeobecně kladou velký důraz na work-life balance a jsou spíše orientovaní na týmové práce. Mileniálové častěji vyjadřují svou touhu po rovnováze mezi osobním a pracovním životem, vyžadují tedy větší flexibilitu. Tomu se s jejich nástupem na pracovní pozice začali přizpůsobovat i zaměstnavatelé. Začali nabízet benefity ve formách flexibilní pracovní doby, možnosti home-office a další možnosti, které by tyto požadavky uspokojily.

Členové této generace vyrůstali v období velkých změn. Pád Železné opony, rozšíření internetu nebo třetí průmyslová revoluce. Všechny tyto vlivy zajistily, že je tato generace velmi flexibilní a přizpůsobivá. Byla u nich většinou praktikována volnější výchova. V dětství nebyli zvyklí dostávat konstruktivní zpětnou vazbu, což v nich mohlo zanechat pocity nejistoty. Mileniálové projevují zájem o politiku a politický aktivismus. Podporují raději plochou strukturu společností před tou hierarchickou. Je to první generace, na které lze zřetelně pozorovat dopady globalizace. Všechny kontinenty jsou nyní propojené internetem, a tak je možné ve všech koutech světa pozorovat, jak tato generace sdílí trendy, styly oblékání nebo poslouchá stejnou hudbu. Peníze jsou pro ně narozdíl od předchozí generace jen prostředek. (Technologie: Televize, stolní počítač, mobilní telefon, CD a DVD přehrávače) (Van den Berg, 2020).

Mají rádi autenticitu a zajímají se o etické sociální otázky. To ovlivňuje například jejich nákupní rozhodování více než cena. Nenechají se ale nachytat prázdnými řečmi. Snadno odhalí greenwashing a jiné neetické praktiky. Předpokládá se, že v roce 2025, obsadí a povede tato generace 75 % pracovního trhu (Bbrands, 2023).

3.2.1. Generace Y v pracovním prostředí

Generace Y je ještě výrazněji zaměřena na autonomii a individualismus než Generace X. A na rozdíl od předešlých generací jim výrazněji záleží na smysluplnosti vykonávané práce. Tudíž se jejich motivace k práci shoduje s motivací, která vede k existenci firmy. Z toho vyplývá, že jejich pracovní motivace může být lépe řízena co do intenzity a nebude tomuto řízení stát v cestě rozdílnost směrů.

Dalším patrným rozdílem je vyšší pracovní dynamika. Příslušníci generace Y mají poměrně menší touhu být svým pracovním prostředím přijímáni. Záleží jim více na možnosti rychlého kariérního růstu. K rychlému kariérnímu růstu se pojí i očekávání rychlého navyšování mzdy. Tyto preference opět vyplývají především z věku. Mladší generace se projevuje oproti té starší více narcisticky a individualisticky. S rostoucím věkem se tyto rozdíly budou nejspíš zmenšovat.

Příslušníci Generace Y obzvláště dobře reagují na pozitivní kariérní postup jako jsou povýšení, školení nebo koučink a obecně na zlepšování profesního vývoje. Zároveň nepovažují změnu zaměstnání za takový problém jako generace předešlé. Jsou sice náročnější na finanční ohodnocení, ale také jsou ochotni snášet z toho plynoucí nárůst odpovědnosti a časového nasazení. Do značné míry je na generaci Y nahlíženo jako na skupinu, která má ráda změny a cenní si méně stálosti, což se bude do budoucna nejspíše měnit, než se tak stane, má tento dynamičtější přístup potenciál získávat různorodé zkušenosti. Z pohledu HR managementu je vhodné prisuzovat uvedené rozdíly aktuálnímu věku zaměstnanců, a tudíž lze očekávat, že se s rostoucím věkem hodnoty a preference generace Y přiblíží generaci X (Ďásek a Suchanec; 2018).

3.3. Generace Z

Příslušníci generace Z se narodili v rozmezí let 1996 až 2010. Většina jejich příslušníků se tedy narodila již do doby, kdy byla digitální technologie součástí každodenního života. Pokud ji porovnáme s generací Y, na první pohled znatelné rozdíly nenajdeme. Pokud ale generaci Z porovnáme s generací často jejich rodičů, tedy generací X, rozdíly jsou nezanedbatelné. Konkrétně doby, ve kterých tyto generace vyrůstaly a formovaly se. Každodenní svět generace Z je tvořen sociálními sítěmi, vizuálním obsahem

a neustálým přívalem nových informací. Ve svém životě již zažili finanční krizi a pandemii, období, ve kterém nic nebylo jisté. Multikulturní prostředí, otázky genderové identity, rozpad tradiční rodiny a v posledních letech dokonce válka. Toto všechno jsou aspekty, které jsou součástí života příslušníka generace Z. Právě toto rychle měnící se prostředí možná zapříčinilo, že jsou Zetkaři spíše individualisti. Nejsou příliš loajální a státní instituce pro ně nemají žádnou váhu ani smysl. Právě díky tomu, že měli ve většině již od útlého věku neustálý přístup k internetu, a tak i k nezměrnému množství informací, by se dalo říct, že tato generace příliš rychle “dospěla”. Protože jsou neustále propojeni s celým světem, vlastenectví, tradice nebo zvyklosti pro ně příliš velký význam nemají. Tato generace má sebevědomí, ale protože jsou zvyklí získat vše v podstatě ihned, ať jde o zboží, služby nebo informace, můžeme u nich pozorovat jistou míru netrpělivosti. Generace Z zkrátka preferuje rychlost před přesností (Horváthová, 2016).

Generace Z je silně motivovaná finanční stabilitou, protože pocítuje nejistotu posledních let a negativní výhledy do budoucna. Generace Z je velmi otevřená, zajímá se o ekologii, společenské problémy, duševní zdraví, nebojí se mluvit nahlas o věcech, které se jí nelíbí. Online svět je pro ně druhým domovem. Kina vyměnila za Netflix, MTV za Spotify. Na Facebooku už je nenajdete, nejčastěji používají TikTok, Instagram a Snapchat. Sociální sítě využívají i pro vyhledávání (Bbrands, 2023).

3.3.1. Generace Z v pracovním prostředí

Příslušníci generace Z jsou těmi nejmladšími pracovníky, kteří se v zaměstnáních vyskytují. Oproti generaci Y jsou ještě více individualističtí, ale především jsou velmi sžití s technologiemi. Tato familiarita s technologiemi se jeví být užitečná. V době, kdy se technologie posouvají enormním tempem jsou příslušníci generace Z schopni s nimi držet krok. Tudíž ve chvíli, kdy jsou prováděny změny ve firmě za účelem optimalizace pracovního procesu lze očekávat, že právě pro generaci Z to bude nejmenší obtíž a bude vyžadovat nejmenší množství času na adaptaci do nového systému. Toto platí i o obecných schopnostech práce s digitálními nástroji. Pro generaci Z bude výrazně menší problém naučit se efektivně používat digitální nástroje všeho druhu, se kterými se do té doby nikdy nesešla. Tyto digitální schopnosti vyplývají z faktu, že namísto toho, aby zažili vzestup internetu a digitalizaci pracovního prostředí jako generace X a Y tak generace Z se do tohoto prostředí již narodila.

Pro firmy jsou digitální schopnosti generace Z nejvíce užitečné v práci s informacemi. Práce s informacemi a multitasking jim jde lépe než generacím předchozím. Zaměstnavateli se tito pracovníci hodí i proto, že jsou zvyklí stále přijímat nové informace nebo aktualizovat staré. Tedy generace Z je schopná se neustále učit nové a aktuální věci. Tudíž pokud těchto charakteristik zaměstnavatelé hned z počátku využijí, mohou mít zaměstnance schopné se v pozdějších etapách své kariéry specializovat podle aktuálních potřeb firmy. Bohužel následkem zvýšení individualismu je, že nejsou schopni pracovat v týmu tak snadno, jako generace X nebo Y. Umí pracovat samostatně. Zároveň jsou schopni pracovat velmi efektivně a dokážou vymýšlet inovativní řešení problémů. Na škodu ovšem může být fakt, že v důsledku rychle se měnící doby, ve které generace Z vyrůstá, mají její příslušníci nižší trpělivost a schopnost se dlouho soustředit na jednu konkrétní aktivitu. V pracovním prostředí je tedy vhodné, pokud jsou intenzivně zapojováni do více různých aktivit, kde se zúročí jejich efektivita a inovativní přístup a zároveň se naučí nové věci, které jim mohou být k užitku v pozdějších fázích jejich kariéry. Opět je nutné podotknout, že se jedná o malé rozdíly.

Jelikož se v pracovním prostředí nevyskytují tak dlouho, aby se dala získat data ekvivalentní relevance jako u generace X a Y, je potřeba nepovažovat veškeré poznatky za finální. Zatím se velmi zřídka kdy dostane příslušník generace Z na vyšší pozici, která by vyžadovala značnou odpovědnost, což je dáno především věkem. Lze očekávat, že s rostoucím věkem se opět bude profilově generace Z blížit současné generaci Y (Berkup, 2014).

PRAKTICKÁ ČÁST

4. Úvod do praktické části a metodika

Pro praktickou část bakalářské práce jsem vybrala metodu kvantitativního výzkumu v podobě dotazníku (příloha č. 1), ve které jsou zastoupeny procentuální části generací ve stejném poměru jako je tomu současně ve společnosti podle výzkumu MarketingPPC z roku 2022. Výsledné odpovědi a jejich analýza by tedy měla přinést vzorek respondentů odpovídající skutečnému stavu celé společnosti.

Kvantitativní výzkum se zaměřuje na zodpovězení otázky "kolik". Jeho cílem je získat informace o tom, kolik jednotek, jako jsou např. jednotlivci nebo domácnosti, má určitý názor nebo projevuje určitý způsob chování. Data kvantitativního charakteru mohou vznikat prostřednictvím dotazování respondentů nebo sběrem měření. Tato data jsou následně podrobená statistickému zpracování a analýze. Výsledky kvantitativního výzkumu jsou často prezentovány formou tabulek a grafů, které vycházejí ze statistického vyhodnocení dat (Foret a Melas, 2021).

Použitý dotazník byl sestaven tak, aby přinesl odpovědi, které buď potvrdí nebo vyvrátí stanovenou hypotézu. Skládá se z pěti částí a sedmnácti otázek. Byl distribuován přes sociální sítě Facebook a Instagram, zájmové skupiny na těchto sítích, přes rodinné příslušníky a dále do dalších sociálních okruhů.

5. Cíl praktické části a hypotéza

Cílem praktické části je především potvrdit nebo vyvrátit následující hypotézy. Sekundárním cílem je poskytnutí obecného přehledu preferencí a jejich rozdílů mezi generacemi.

První hypotézou je, že mladší generace preferují více volnosti a work-life balance. Tedy jestliže bude příslušník generace Z postaven před volbu zaměstnání, tak bude jednoznačně preferovat zaměstnání, které mu umožní trávit méně času v práci a více času se svými zájmy.

Druhou hypotézou je, že rozdíly preferencí generací X, Y a Z jsou diametrálně odlišné. Z čehož vyplývá že by se optimalizací pracovního prostředí pro konkrétní generaci dalo dosáhnout vyššího pracovního výkonu.

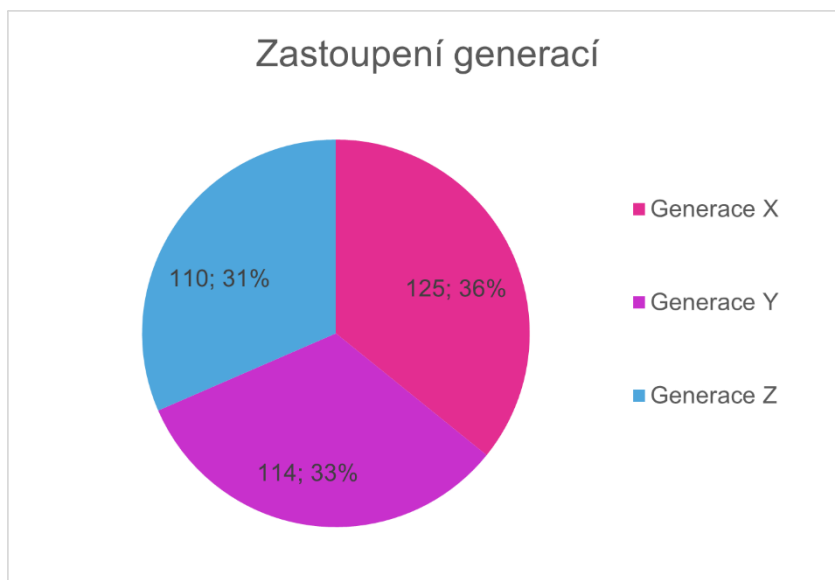
6. Zpracování dat kvantitativního výzkumu

Část 1: Úvodní informace

Otázka č. 1

První otázka dotazníku „Do které generace se řadíte?“. Tato otázka je pro tento dotazník zcela nezbytná, neboť na základě této informace budeme dále rozdělovat odpovědi na další otázky. Kohorty jsou tedy rozděleny na Generaci X, Generaci Y a Generaci Z.

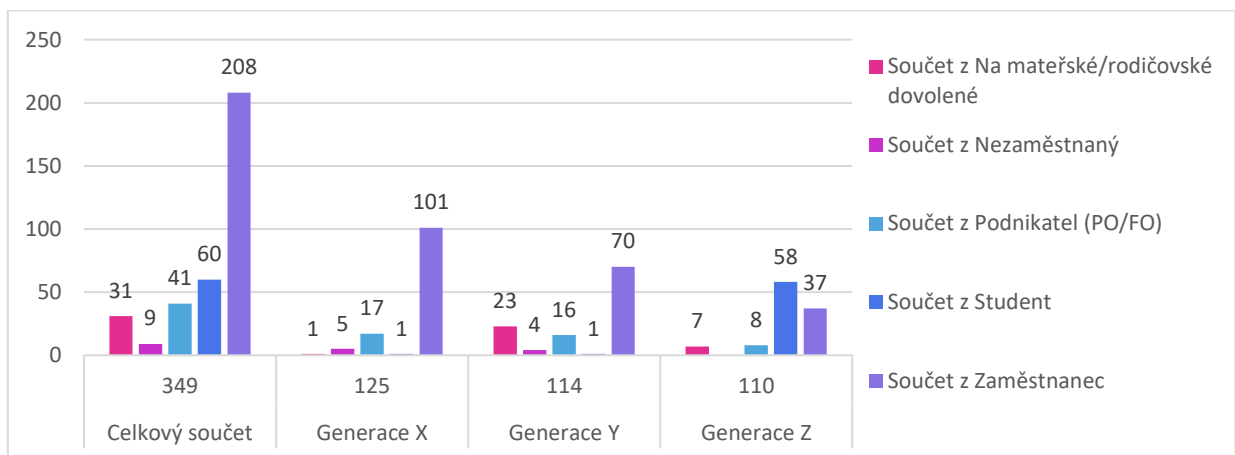
Podle webu Marketing PPC (2022) je současné zastoupení na trhu v poměru X 39 %, Y 30 % a Z 31 %, proto jsem se při získávání respondentů snažila napodobit tyto proporce. V dotazníku celkově odpovídalo 349 respondentů z různých sociálních kruhů. Ze všech těchto respondentů odpovědělo 125 (36 %) příslušníků generace X, 114 (33 %) příslušníků generace Y a 110 (31 %) příslušníků z generace Z.



(Graf č. 1, Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 2

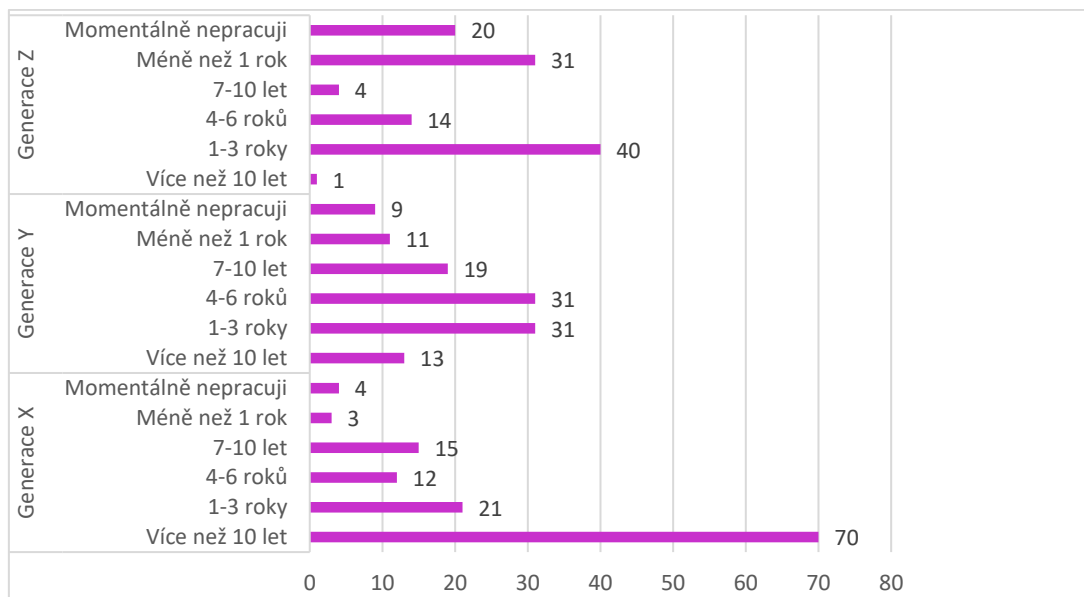
Ve druhé otázce jsem se ptala, zda v současné době respondenti pracují a pokud ano, tak zda jako zaměstnanci nebo podnikatelé (PO/FO). V případě, že momentálně nepracují, mohli si respondenti vybrat z možností „Na mateřské/rodičovské dovolené“, „Student“ nebo „Nezaměstnaný“. Celkově nejpočetnější odpověď byla „Zaměstnanec“, což je vzhledem k potřebám tohoto výzkumu ideální, neboť zaměstnance chceme vhodně motivovat a stimulovat v první řadě. Nejpočetnější v generaci Z byla odpověď „Student“, což se také dalo očekávat, neboť jsou tito respondenti ve věku od zhruba 15 do 26. Dalším opět nepřekvapivým výsledkem bylo, že největší počet respondentů „Na mateřské/rodičovské dovolené“ je v generaci Y.



(Graf č. 2, Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 3

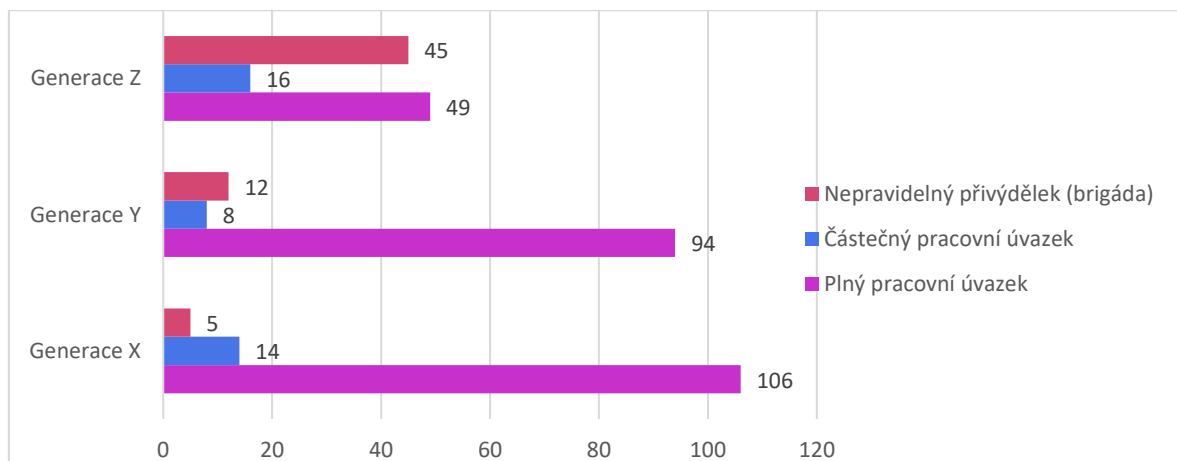
Otázka číslo tři byla směřovaná na to, jak dlouho jsou respondenti v současném zaměstnání. Výsledky této otázky vyšly více méně dle mých očekávání. Nejvíce respondentů, kteří pracují ve svém zaměstnání déle než 10 let, je v generaci X. Může to být způsobeno tím, že se na pracovním trhu nacházejí jich průměrně 30 let. Na druhou stranu z generace Z jsou respondenti ve svých současných zaměstnáních nejčastěji 1-3 roky, méně než rok nebo 4-6 roků. V generaci Y je rozložení odpovědí poměrně rovnoměrné. Nejčastější odpovědi generace Y byly ve stejném počtu 1-3 roky a 4-6 roků.



(Graf č. 3, Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 4

Další otázka tvoří obrázek o tom, v jakém poměru se respondenti nacházejí. Opět jsou výsledky dle předpokladů, a to že na plný úvazek pracují nejčastěji generace X a Y. U generace Z je sice plný pracovní úvazek také nejčastější odpovědí, ale v těsném závěsu je za ní nepravidelný přivýdělek.



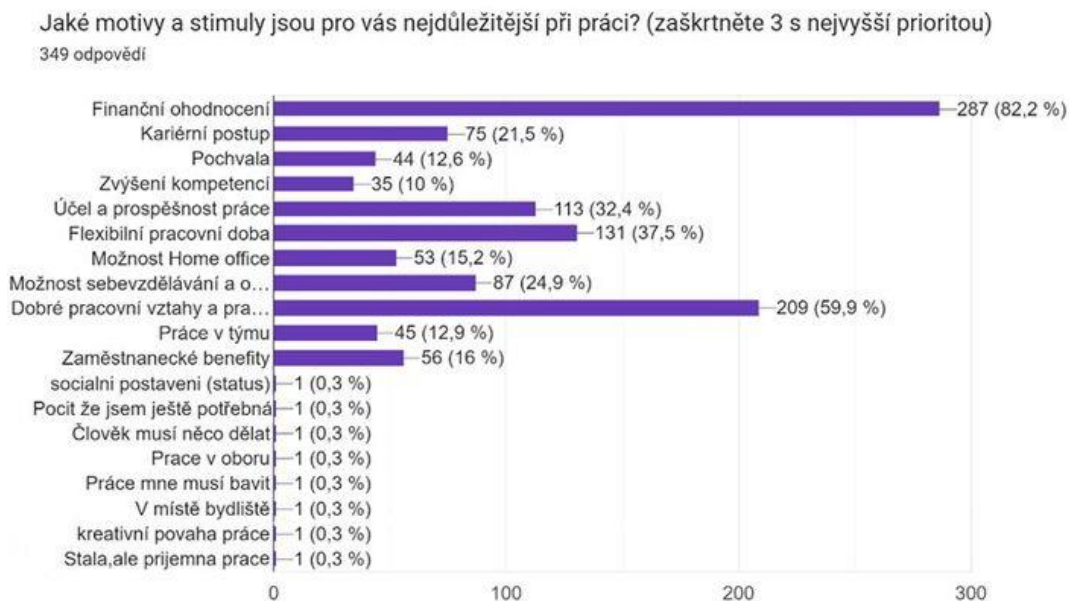
(Graf č. 4, Zdroj: vlastní zpracování)

Část 2: Motivace k pracovnímu výkonu

Otázka č. 5

Otázka číslo 5 je ta, která nám pomůže stanovit pravdivost hypotéz. V této otázce jsem se respondentů tázala, které tři motivy a stimuly jsou pro ně nejdůležitější. Z celkových součtů vychází, že nejpodstatnější je pro 82 % respondentů Finanční ohodnocení. Dá se předpokládat, že právě finanční stránka práce je právě to, proč ji většina lidí vykonává. Dalším důležitým aspektem napříč generacemi je Příjemné pracovní prostředí a dobré pracovní vztahy. Tento výsledek vychází i z předpokladu, že mezilidské vztahy jsou důležitou součástí našich životů. Na druhou stranu, nejmenší vliv má na celkovou skupinu respondentů Zvýšení kompetencí. Tento stimul zvolilo za podstatný pouze 10 % respondentů.

V této otázce měli respondenti možnost dopsat i vlastní odpověď. Za zmínku dle mého názoru stojí odpovědi „Kreativní povaha práce“ a „Sociální status“. Dva respondenti doplnili odpověď povahy, že je musí práce bavit.



(Graf č. 5, Zdroj: Google Forms)

Při analýze preferencí jednotlivých generací se budu soustředit hlavně na 3 nejčastější odpovědi. U generace X byly nejpočetnější odpovědi „Finanční ohodnocení“, které za podstatné označilo 80 % respondentů z této generace. Druhou nejčastější odpovědí s počtem 61 % respondentů byla odpověď „Dobré pracovní vztahy a pracovní prostředí“. Třetí motiv, který preferovala největší skupina respondentů byl „Účel a prospěšnost práce“. Nejmenší vliv přisuzuje generace X „Zvýšení kompetencí“ s pouhými 9 %. Dá se tedy soudit, že příslušníci generace X preferují v práci dobré finanční ohodnocení, příjemné pracovní

prostředí a chtějí, aby jejich práce měla smysl. Součet procent je s ohledem na to, že každý volil 3 možnosti z nabízených roven 300 %.

Preferované stimuly/motivy	Generace X
Finanční ohodnocení	80 %
Kariérní postup	14 %
Pochvala	14 %
Zvýšení kompetencí	9 %
Účel a prospěšnost práce	34 %
Flexibilní pracovní doba	29 %
Možnost Home office	12 %
Možnost sebevzdělávání a osobního rozvoje	20 %
Dobré pracovní vztahy a pracovní prostředí	61 %
Práce v týmu	16 %
Zaměstnanecké benefity	15 %

(Tabulka č. 1, Zdroj: vlastní zpracování)

Generace Y, stejně jako generace X, považuje za nejdůležitější stimul finance. I z předchozích otázek vyplývá, že jsou příslušníci této generace často již rodiči, pravděpodobně mají vlastní bydlení a zakládají vlastní zázemí, je tedy pochopitelné, že vzhledem k těmto podmínkám pro ně bude stabilní finanční stimulace velmi podstatným aspektem práce. Druhým podstatným aspektem je opět stejně jako u Generace X „Dobré pracovní vztahy a pracovní prostředí“. U třetího nejpodstatnějšího vlivu na motivaci a stimulaci generace Y přichází změna oproti Generaci X. Mileniálové preferují v počtu 33 % „Flexibilní pracovní dobu“. To potvrzuje tvrzení, že tato generace upřednostňuje rovnováhu mezi pracovním a osobním časem. Nejmenší váhu přikládá tato generace „práci v týmu“. Tento výsledek je překvapením, vzhledem k tvrzení, že jsou příslušníci této generace spíše týmoví hráči. Součet procent je s ohledem na to, že každý volil 3 možnosti z nabízených roven 300 %.

Preferované stimuly/motivy	Generace Y
Finanční ohodnocení	87 %
Kariérní postup	18 %
Pochvala	12 %
Zvýšení kompetencí	9 %
Účel a prospěšnost práce	27 %
Flexibilní pracovní doba	33 %
Možnost Home office	20 %
Možnost sebevzdělávání a osobního rozvoje	21 %
Dobré pracovní vztahy a pracovní prostředí	54 %
Práce v týmu	8 %
Zaměstnanecké benefity	13 %

(Tabulka č. 2, Zdroj: vlastní zpracování)

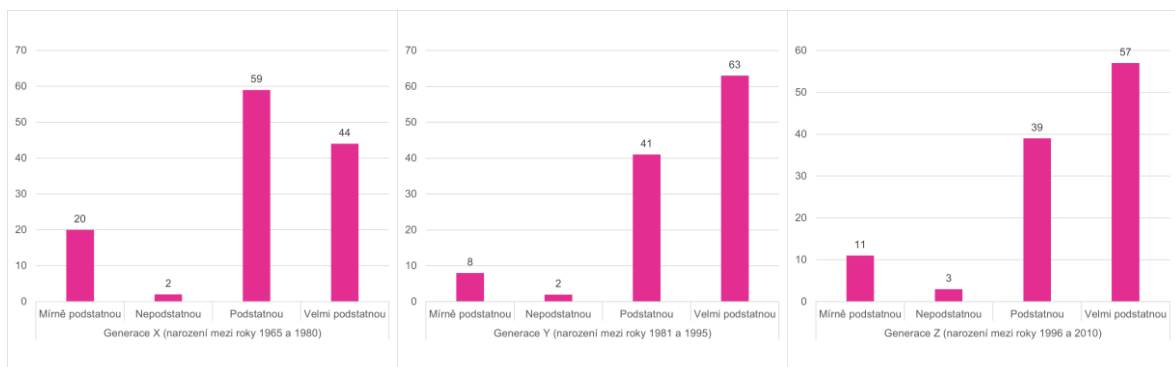
Poslední generace má opět stejnou odpověď, kterou považují za nejvlivnější stimul. „Finanční ohodnocení“ zvolilo 81 % respondentů. Druhý důležitý aspekt je pro tuto generaci také Příjemné pracovní prostředí a dobré pracovní vztahy se 48 % respondentů. Posledním vlivným stimulem je „Flexibilní pracovní doba“. Nejmenší vliv má na nejmladší generaci na pracovním trhu „Pochvala“. Tuto možnost zvolilo pouhých 6 % respondentů. Součet procent je s ohledem na to, že každý volil 3 možnosti z nabízených roven 300 %.

Preferované stimuly/motivy	Generace Z
Finanční ohodnocení	81 %
Kariérní postup	30 %
Pochvala	6 %
Zvýšení kompetencí	8 %
Účel a prospěšnost práce	25 %
Flexibilní pracovní doba	45 %
Možnost Home office	8 %
Možnost sebevzdělávání a osobního rozvoje	25 %
Dobré pracovní vztahy a pracovní prostředí	48 %
Práce v týmu	10 %
Zaměstnanecké benefity	12 %

(Tabulka č. 3, Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 6

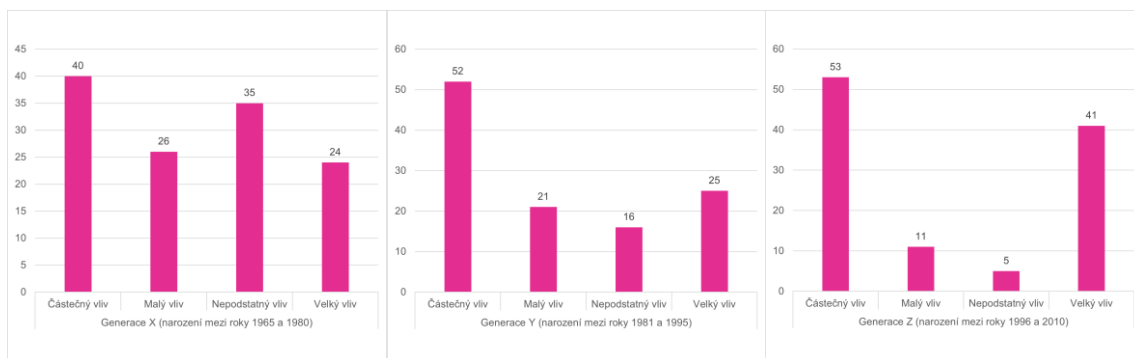
Otázkou číslo 6 byla „Jakou roli pro vás hraje finanční odměna při motivaci ke zlepšování vašeho pracovního výkonu?“ 82 % respondentů považuje finanční odměnu za velmi podstatnou nebo podstatnou, což odpovídá i odpovědím z předchozí otázky. Pouze dva respondenti považují finanční odměnu za nepodstatnou. Oproti generaci X volila generace Y spíše odpověď „Velmi podstatnou“. 91 % respondentů považuje finanční odměnu za Velmi podstatnou nebo podstatnou. Stejně jako u generace předchozí považují 2 respondenti finanční odměnu za nepodstatnou. 87 % respondentů z generace Z považuje finanční odměnu za velmi podstatnou nebo podstatnou.



(Graf č. 6, 7, 8, Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 7

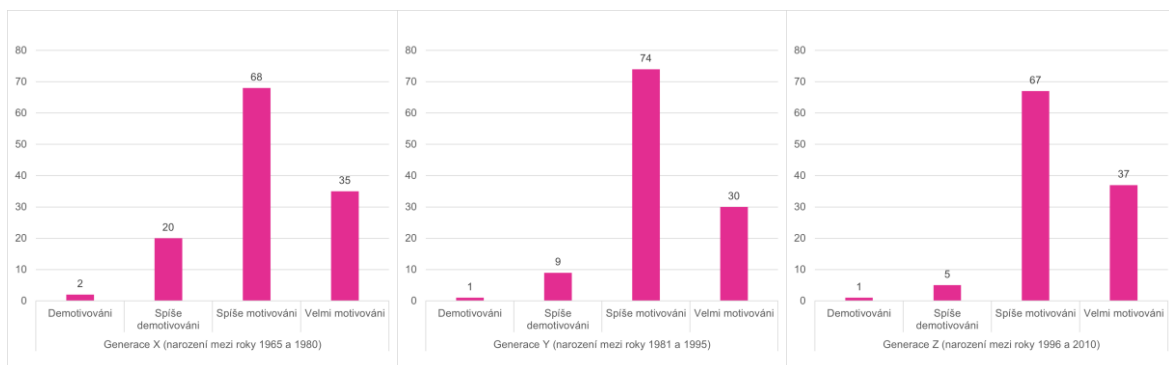
Otázka číslo 7 měla stejný charakter jako otázka předchozí, pouze se ptala na vliv možnosti kariérního postupu ve firmě. Nejčastější u všech generací byla odpověď „částečný vliv“. Celkově 42 % respondentů vnímá částečný vliv tohoto aspektu. Lehce očekávaným výsledkem je, že 35 respondentů z generace X odpověděla „Nepodstatný vliv“. Tato data nám mohou nastínit, že se generace X snaží vyvarovat změnám a raději tak její příslušníci setrvávají na své, již známé pracovní pozici. Ambice byly ale překvapením u generace Z, ve které 41 respondentů, tedy 37 %, zvolilo odpověď „velký vliv“. Dá se tedy předpokládat, že tato generace touží po vyšších kariérních postech, a tedy i po úspěchu. Nejčastější u generace Y byla odpověď „částečný vliv“.



(Graf č. 9, 10, 11, Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 8

Otázka číslo 8 zjišťovala, jak moc jsou respondenti motivováni pracovním prostředím, které podporuje spolupráci a práci v týmech. Obecně nejčastější odpovědí byla možnost „spíše motivováni“. 59 % všech respondentů považují prostředí, které podporuje týmovou práci za spíše motivující. Dále stojí za zmínku, že nejpočetnější část generace, která takové prostředí považuje za spíše demotivující se nachází v generaci X. Tuto odpověď zvolilo 20 respondentů z této generace. Při pohledu na výsledky jako celek se dá soudit, že napříč generacemi je práce v týmech vnímána spíše jako pozitivní motiv.

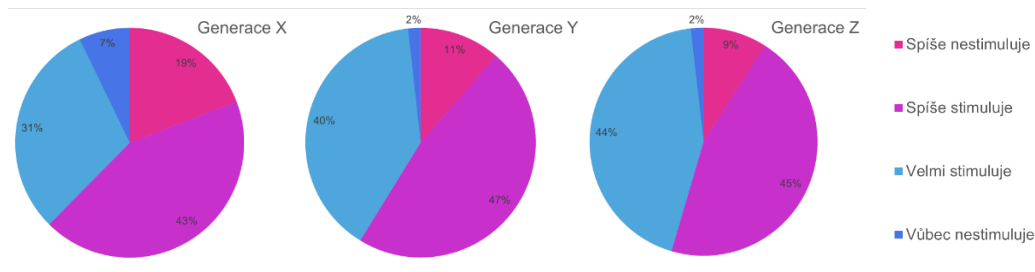


(Graf č. 12, 13, 14, Zdroj: vlastní zpracování)

Část 3: Stimulace k pracovnímu výkonu

Otázka č. 9

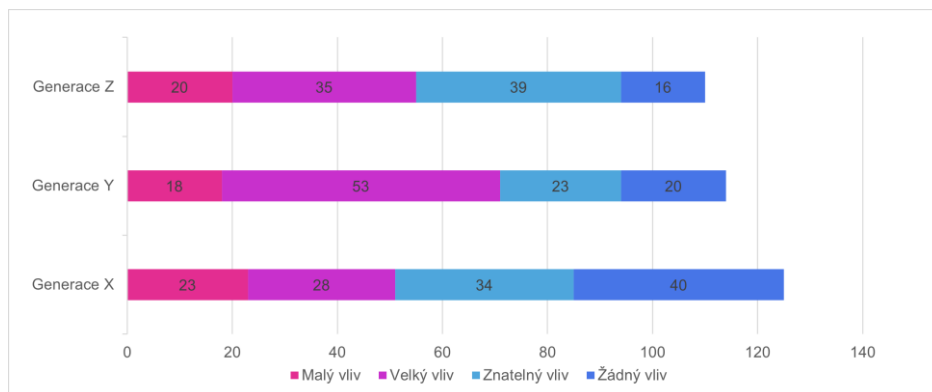
V otázce číslo 9 jsem se respondentů ptala, jak stimulující je pro ně možnost pracovat na zajímavých a významných projektech. Opět většina, konkrétně 83 %, všech respondentů odpovídala kladně, a to že je tato možnost velmi nebo spíše stimuluje. Nejvíce tyto příležitosti ocení nejmladší generace Z. Na druhou stranu, nejvíce negace můžeme opět pozorovat v generaci nejstarší. 26 % respondentů z generace X odpovědělo na otázku, že je příležitosti pracovat na zajímavých projektech spíše nestimulují nebo vůbec nestimulují. Opět se dá tedy předpokládat, že to je způsobeno tím, že respondenti z této generace jsou již na svých pracovních pozicích dlouho a již dosáhly toho čeho chtěli. Nemají tedy takovou potřebu po objevování nových příležitostí.



(Graf č. 15, 16, 17, Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 10

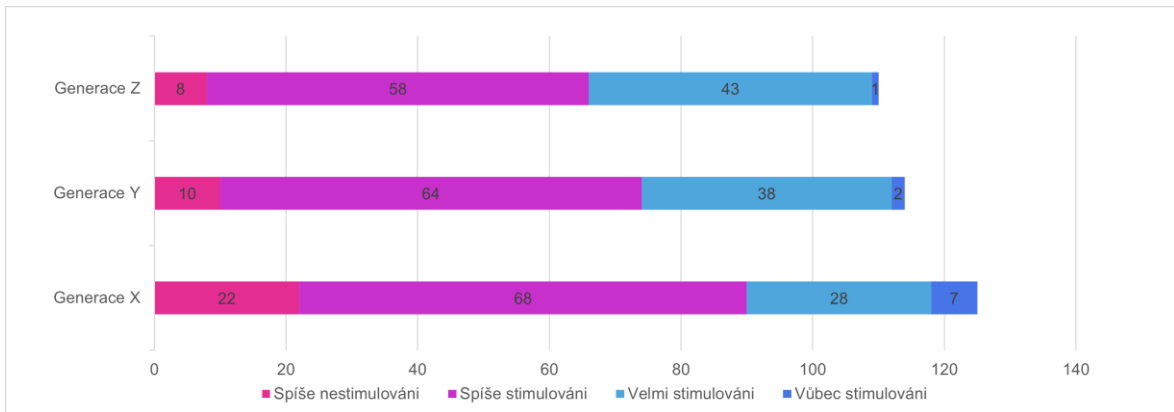
V otázce číslo 10 jsem se ptala na to, jaký vliv má pro respondenty možnost flexibilního pracovního času nebo „home office“. 61 % všech respondentů uvedla, že má pro ně tato možnost pozitivní stimulační vliv. Generace, ve které je největší počet odpovědí „Velký vliv“ je bez velkého překvapení Y. Pokud ovšem porovnáme pouze kladné odpovědi, tedy „Velký vliv“ a „Znatelný vliv“ mezi generacemi Y a Z, oboje procentní zastoupení jsou rovna 67 %. Na druhou stranu, Generace X má největší počet u odpovědi „Žádný vliv“. Je to tedy tak, že Generace X vnímá tuto možnost jako pozitivní v 50 % respondentů, zatímco dvě mladší generace Y a Z je pozitivně vnímají a vítají v necelých 70 %.



(Graf č. 18, Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 11

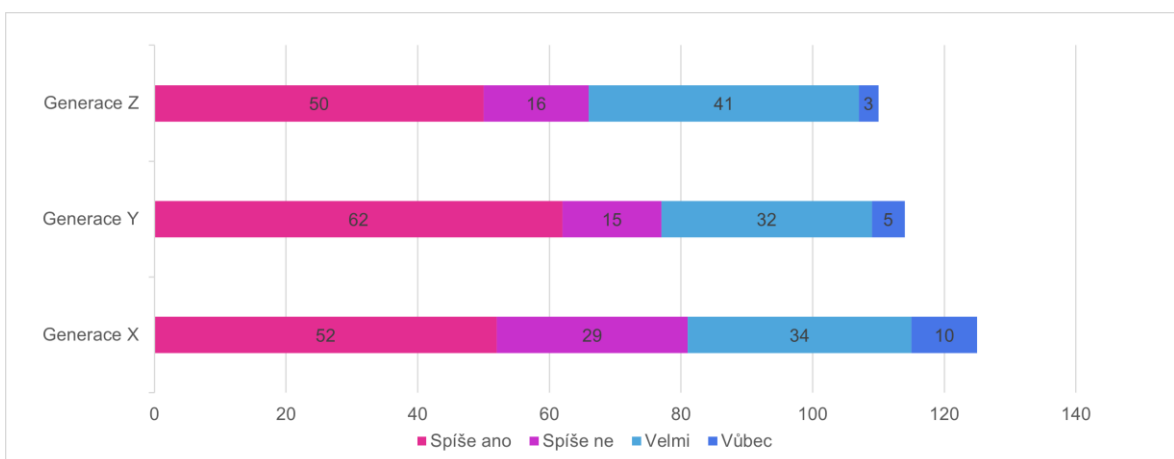
V otázce číslo 11 jsem se respondentů ptala, jak je stimuluje možnost osobního rozvoje a učení se novým věcem v zaměstnání. Kladný vliv má možnost seberozvoje na 86 % všech respondentů. Velmi nebo spíše stimulováno si přijde 92 % respondentů z gen Z, z gen Y a 77 % z gen X. Opět se nám zde potvrzuje předpoklad, že mladší generace jsou tvárnější, a budou se tak raději rozvíjet než generace X, která je již v tomto smyslu „uspokojená“.



(Graf č. 19, Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 12

Dvanáctou a poslední otázkou tohoto charakteru jsem se dotazovaných ptala, jak jsou stimulováni přítomností moderních technologií a nástrojů v pracovním prostředí. U této otázky jsem předem neočekávala, že bude procento lidí z mladších generací, kteří odpoví negativně dosahovat tak vysokého počtu, tedy zhruba 20 %. Rozdíl mezi těmito generacemi a gen X je tedy pouze 10 %. Negativní vliv vnímá z generace X 31 % respondentů. Nicméně přítomnost moderních technologií je stále ve většině vnímána pozitivně, konkrétně 78 %.



(Graf č. 20, Zdroj: vlastní zpracování)

Část 4: Preference pracovního prostředí

Otázky v této části dotazníku měly odpovědi na Likertově škále o deseti bodech.

Otázka č. 13

Na otázku číslo 13 „Preferujete práci samostatně nebo v týmu?“ odpovídali dotazovaní na škále od jedné do deseti, kdy jedna znamenala „Samostatně“ a deset „V týmu“. Nejčastější u všech generací byla odpověď „Pět“, která by se dala považovat za odpověď neutrální. Při podrobnější analýze dat jsem zjistila, že procento odpovědí, které inklinují spíše k začátku škály, tedy k hodnotě „jedna“, která znamená preferenci samostatné práce, je také u všech generací stejné a to 56 % (modře zvýrazněno). Preference jsou více méně vyrovnané. 44 % respondentů odpovídalo na polovině škály inklinující spíše k odpovědi „v týmu“.

Hodnota	Generace X	Generace Y	Generace Z	Celkový součet
Jedna (samostatně)	15	8	7	30
Dva	5	6	4	15
Tři	12	14	14	40
Čtyři	11	11	18	40
Pět	27	25	31	83
Šest	10	10	7	27
Sedm	10	13	12	35
Osm	12	11	4	27
Devět	6	3	7	16
Deset (v týmu)	17	13	6	36
Celkový součet	125	114	110	349

(Tabulka č. 4, Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 14

Na otázku číslo 14 „Jak moc důležité je pro vás dostatečné množství zpětné vazby a komunikace od nadřízených?“ odpovídali dotazovaní na škále od jedné do deseti, kdy jedna znamenala „Nedůležité“ a deset „Velmi důležité“. Nejčastější odpověď byla opět stejná u všech generací a to odpověď „Deset“. Modře zvýrazněná část grafu ukazuje, kde se nachází většina odpovědí. Konkrétně je zpětná vazba spíše důležitá pro 74 % respondentů z generace X, 84 % z generace Y a 83 % z generace Z. Dá se tedy soudit, že zpětnou vazbu považuje za důležitou zhruba třičtvrtě dotazovaných.

Hodnota	Generace X	Generace Y	Generace Z	Celkový součet
Jedna (nedůležité)	2	3	3	8
Dva	4	2	1	7
Tři	3		3	6
Čtyři	8	3	1	12
Pět	15	10	11	36
Šest	7	12	8	27
Sedm	5	19	9	33
Osm	16	24	27	67
Devět	17	9	15	41
Deset (velmi důležité)	48	32	32	112
Celkový součet	125	114	110	349

(Tabulka č. 5, Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 15

Na otázku číslo 15 „Jak moc důležité je pro vás ztotožnění s hodnotami společnosti? (např. společenská odpovědnost firmy)“ odpovídali respondenti na škále od jedné do deseti, kdy jedna znamenala „Nepodstatné“ a deset „Velmi podstatné“. Nejčastější odpovědí generace X byla odpověď „Deset“, u generace Y a Z „Osm“. Polovina s větším počtem respondentů je opět modře zvýrazněna. Ztotožnění s hodnotami společnosti považuje za spíše nebo velmi podstatné 74 % z generace X, 73 % z generace Y a 66 % z generace Z.

Hodnota	Generace X	Generace Y	Generace Z	Celkový součet
Jedna (nepodstatné)	3	5	3	11
Dva	1			1
Tři	3	5	3	11
Čtyři	5	6	13	24
Pět	20	15	18	53
Šest	6	13	8	27
Sedm	16	20	13	49
Osm	22	22	24	68
Devět	15	8	12	35
Deset (velmi podstatné)	34	20	16	70
Celkový součet	125	114	110	349

(Tabulka č. 6, Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 16

Na otázku číslo 16 „Jak moc je pro vás důležité přátelské a příjemné pracovní prostředí?“ odpovídali respondenti na škále od jedné do deseti, kdy jedna znamenala „Nepodstatné“

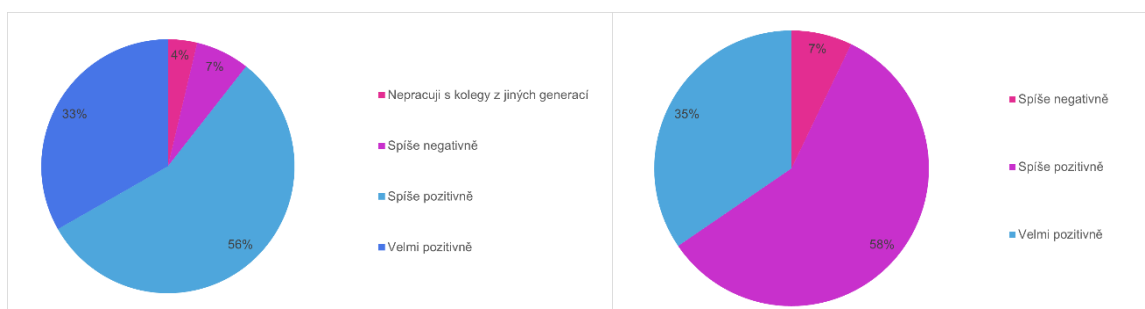
a deset „Velmi podstatné“. Mezi odpověďmi opět nenajdeme velké rozdíly. Všechny tři generace odpovídaly na spektru spíše blíže odpovědi „velmi podstatné“. Konkrétně 94 % generace X, 89 % generace Y a 97 % generace Z. Celkově nejčastější byla odpověď „Deset“. Tyto odpovědi dále potvrzují výsledky z analýzy otázky číslo 5.

Hodnota	Generace X	Generace Y	Generace Z	Celkový součet
Jedna (nepodstatné)		1		1
Dva		1		1
Tři	1	1		2
Čtyři	3	3		6
Pět	4	6	3	13
Šest	4	2		6
Sedm	3	7	6	16
Osm	11	14	19	44
Devět	17	14	18	49
Deset (velmi podstatné)	82	65	64	211
Celkový součet	125	114	110	349

(Tabulka č. 7, Zdroj: vlastní zpracování)

Část 5: Závěrečné otázky**Otázka č. 17**

V sedmnácté a poslední otázce jsem se respondentů ptala, jak vnímají spolupráci s kolegy z jiných generací. Z dat vyplývá, že 96 % všech dotazovaných pracuje v kolektivu s více generacemi. Z těchto 335 respondentů dále 93 % respondentů vnímá mezigenerační spolupráci jako pozitivní.



(Graf č. 21, Zdroj: vlastní zpracování)

7. Zhodnocení výsledků kvantitativního výzkumu

Dotazníkové šetření přineslo mnoho odpovědí. Nejprve se zaměřím a pravdivost stanovených hypotéz.

„Mladší generace preferují více volnosti a work-life balance.“

S ohledem na tuto hypotézu budeme porovnávat dohromady 224 respondentů generací Y a Z s generací nejstarší, tedy 125 respondentů z generace X. Data, která nám pomohou zjistit pravdivost tohoto tvrzení najdeme u otázek číslo 5 a 10. Z odpovědí na otázku číslo 5 lze vyčíst, že Flexibilní pracovní dobu preferuje u generace Y 33 % respondentů a u generace Z dokonce 45 %. Pro porovnání u generace X to bylo 29 %. Nejpodstatnější je tato možnost tedy pro příslušníky generace Z. Možnost home office je důležitá pro 12 % respondentů z generace X, 20 % respondentů z generace Y a 8 % respondentů z generace Z. Největší zastoupení se nachází v generaci Y. Tedy stejně jako u předchozí otázky je na prvním místě jedna ze dvou mladších generací. Při součtu těchto procent zjistíme, že z generace Y a Z je možnost flexibilní pracovní doby a home office důležitá pro 53 % respondentů v obou generacích. U generace X je to 41 %.

V otázce číslo 10 jsem se ptala, jaký vliv má na respondenty možnost flexibilního pracovního času nebo “home office. Pozitivní vliv má tento stimul na 67 % respondentů z generace Y i Z. Pozitivní vliv zvolilo z generace X 50 %. Důležité je taky poznamenat, že odpověď „žádný vliv“ zvolilo 32 % respondentů z generace nejstarší.

Z výsledku lze tedy soudit, že první hypotéza je pravdivá. Je tomu skutečně tak, že mladší generace svými odpověďmi v dotazníku projevily větší zájem o možnost flexibilní pracovní doby a home office.

„Rozdíly preferencí generací X, Y a Z jsou diametrálně odlišné.“

Pro potvrzení nebo vyvrácení této hypotézy se stačí podívat na všechny odpovědi jako celek. Analýza dat ukázala, že ani u jedné z otázek se odpovědi generací nelišily o více než 15 %. V žádné z odpovědí se jedna nebo dvě z generací nevychýlily. Nelze tedy potvrdit hypotézu, že jsou preference generací X, Y a Z odlišné s velkými rozdíly. Všechny tři generace se v závěru vždy pohybovaly s odpověďmi na podobné škále, nebo inklinovaly ke stejné odpovědi.

Dále z analýzy dat vyplývá, že pro všechny tři generace je velmi důležité finanční ohodnocení a může být tak považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů pro motivaci a stimulaci zaměstnanců. Všechny generace se také shodly, že podstatným aspektem je příjemné pracovní prostředí a dobré pracovní vztahy. Za prostředek využití tohoto druhu stimulace se dá považovat například dnes již poměrně rozšířený „team building“. Generace X se může jevit jako již „usazená“. Její příslušníci ve velkém množství případů dosáhli svých cílových pozic, a tak neprojevují takovou touhu po změnách nebo příležitostech, které by je mohly posunout dál. Je pro ně důležitější pocit, že jimi vykonávaná práce má účel a smysl.

Mnohem větší zájem o možnost kariérního posunu nebo seberozvoje projevují generace Y a Z. O něco větší ambice můžeme pozorovat u generace Z, což bude nejspíše způsobeno právě věkem. Z mého pohledu vnímám touhu po volnější nebo flexibilní pracovní době u mladších generací jako přirozenou. Na vnímání tohoto benefitu u generace X měla dle mého názoru poměrně velký vliv doba pandemie. Lidé byli nuceni pracovat z domova, a tak se například home office dostal i do povědomí velkého množství lidí ze starší generace. Stále je ale z výsledků patrné, že flexibilita a volnost je podstatnější pro mladší generace Y a Z než pro generaci X.

I přesto, že se z výsledků může zdát, že rozdíly mezi generacemi jsou pouze nepatrné, jejich existenci zcela vyloučit nelze. Doba se stále mění, společnost se vyvíjí a s nimi i potřeby a preference zaměstnanců. I přesto, že se může adaptace motivačních a stimulačních nástrojů na konkrétní potřeby jednotlivých generací zdát jako zbytečná, moje doporučení pro zaměstnavatele je, aby je nepřehlíželi a využívali i těchto malých rozdílů, které mohou velmi dobře zefektivnit jejich motivační a stimulační strategie.

Závěr

V mé bakalářské práci s názvem Rozdíly v motivaci a stimulaci generací X, Y a Z při pracovním výkonu jsem se věnovala tomu, jak je vhodné volit motivační a stimulační prvky s ohledem na preference jednotlivých generací. V teoretické části práce jsem definovala pojmy motivace a stimulace, motivace a stimulace k pracovnímu výkonu a historii generací a jejich rozdělení. Pomocí literární rešerše jsem definovala generace podle vybraných autorů. Dále jsem popsala, jak se příslušníci jednotlivých generací chovají v pracovním prostředí.

Do generace X patří jedinci narození v období poloviny 60. až počátku 80. let dvacátého století. Charakterizováni jako nezávislí, důmyslní a s výraznou pracovní morálkou. Zpravidla pragmatičtí a méně idealističtí, na což mělo vliv dětství v době ekonomické krize a socialismu. Mají tendenci k opatrnosti a úspornosti. Jsou konzervativní, upřednostňují známé věci. Mají vysokou finanční gramotnost a cenní si vlastnictví a peněz. Loajální zaměstnanci.

Generace Y jsou lidé narození kolem 1980 až poloviny 90. let. Jsou známí pro svou technickou zdatností, otevřeností změnám a nízkou vázaností na tradiční genderové role. Směřují k liberalismu, diverzitě a klíčovou roli pro ně hraje rovnováha mezi prací a osobním životem. Příslušníci této generace vyrůstali v době velkých změn jako pád Železné opony, rozšíření internetu a třetí průmyslová revoluce. Jsou adaptabilní. Preferují ploché struktury ve společnosti. Je to první generace, která se mohla zcela globálně propojit. Jejich preference zahrnují autenticitu, zájem o etické a sociální otázky. Předpokládá se, že do roku 2025 povedou 75 % pracovního trhu.

Generace Z se rodila mezi lety 1996 a 2010. Vyrůstali v době finanční krize, pandemie, multikulturalismu, genderových otázek a války. Možná proto jsou spíše individualisté a necítí například nutný respekt a loajalitu ke státním institucím. Díky stálému přístupu k internetu se může zdát, že rychle „dospěli“, digitální technologie je pro ně naprosto běžná, mají rychlé tempo, a proto se mohou jevit jako netrpěliví a zbrklí. Důležitá je pro ně finanční stabilita, kvůli nejistotě posledních let. Zajímají se o ekologii, společenské problémy, duševní zdraví, jsou otevření a hlasití ohledně svých názorů. V praktické části jsem se prostřednictvím dotazníkového šetření tázala 349 respondentů na otázky, které zjišťovaly, jak dotazovaní vnímají různé motivy a stimuly při práci. Na 17 otázek po 5 částech s různou charakteristikou odpovídalo konkrétně 125 příslušníků generace X, 114 příslušníků generace Y a 110 příslušníků generace Z. Odpovědi jsem zanalyzovala, popsala a dodala pro vizualizaci odpovídající grafy a tabulky.

Byly stanoveny dvě hypotézy, ke kterým jsem se v praktické části vyjádřila a vyhodnotila je. Prospěšnost této práce vnímám v jejím přínosu pro zvýšení povědomí o rozdílech mezi generacemi, které se momentálně nacházejí na pracovním trhu. Dále může být práce zohledněna při potřebě adaptace motivačních a stimulačních prostředků na potřeby a preference konkrétních generací na pracovišti. Doba se stále vyvíjí a je vhodné se adaptovat na měnící se potřeby a preference celé společnosti i jednotlivých generací.

Seznam použité literatury

- Armstrong, Michael.** *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- Armstrong, Michael.** *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-1407-3.
- Arnold, John.** *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 80-251-1518-6.
- Baron, Robert A.** *Psychology: understanding behavior*. 2. ed. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1980. ISBN 0-03-054241-3.
- Bedrnová, Eva a Ivan Nový.** *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN isbn978-80-7261-169-0.
- Carlson, Neil R.** *Psychology: The Science of Behaviour*. March 4, 2005. Pearson Canada, 2005. ISBN 978-0205403868.
- Costanza, D.P., Badger, J.M., Fraser, R.L. et al.** Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *J Bus Psychol* 27, 375–394 (2012). <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Csikszentmihalyi, Mihaly a Eva Hauserová.** *Flow: o štěstí a smyslu života*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0918-8.
- Ďásek, Karel a Miroslav Suchanec.** Generational differences in work values – impression or reality? the case of Czech generations X and Y. *Ekonomika Management Inovace*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2018, roč. 10, č. 2, s. 36-52. ISSN 1804-1299.
- Foret, Miroslav a Dávid Melas.** *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1723-9.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner a Barbara Bloch Snyderman.** *The motivation to work*. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers, 1993. ISBN 978-1560006343.
- Horváthová, Petra, Jiří Bláha a Andrea Čopíková.** *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN isbn978-80-7261-430-1.
- Koubek, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. Praha: Management Press, s. r. o., 2015. 978-80-7261-288-8.
- McCrinkle, Mark a Emily Wolfinger.** *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press, 2009. ISBN 978-1-74223-035-1.
- Nakonečný, Milan.** *Motivace*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

Pauknerová, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024738093.

Plamínek, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

Santrock, John. *Life-Span Development*. 17th edition. McGraw Hill. ISBN 978-1259922787.

Van Den Berg, Monika. Jak se vzájemně chápat: Generace X, Y, Z. Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1589-1

Vroom, Victor H. *Work and Motivation*. Jossey-Bass, 1964. ISBN 978-0787900304.

Internetové zdroje:

Karel Ďásek, Miroslav Suchanec: 2018

GENERATIONAL DIFFERENCES IN WORK VALUES – IMPRESSION OR REALITY?
THE CASE OF CZECH GENERATIONS X AND Y

Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/345807670_GENERATIONAL_DIFFERENCES_IN_WORK_VALUES_-
_IMPRESSION_OR_REALITY_THE_CASE_OF_CZECH_GENERATIONS_X_AND_Y](https://www.researchgate.net/publication/345807670_GENERATIONAL_DIFFERENCES_IN_WORK_VALUES_-_IMPRESSION_OR_REALITY_THE_CASE_OF_CZECH_GENERATIONS_X_AND_Y)

Sezin Baysal Berkup: 2014

WORKING WITH GENERATIONS X AND Y IN GENERATION Z PERIOD:
MANAGEMENT OF DIFFERENT GENERATIONS IN BUSINESS LIFE

Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/272708404_Working_With_Generations_X_And_Y_In_Generation_Z_Period_Management_Of_Different_Generations_In_Business_Life

BBrands 2023

Na co slyší Generace X, Y, Z a baby boomers? Přizpůsobte jim marketingovou strategii

Dostupné z:

<https://bbrands.cz/na-co-slysi-generace-x-y-z-a-baby-boomers-prizpusobte-jim-marketingovou-strategii/>

van Eck Duymaer van Twist, Amanda, Newcombe Suzanne. "Strauss-Howe Generational Theory." In James Crossley and Alastair Lockhart (eds.) Critical Dictionary of Apocalyptic and Millenarian Movements. 15 January 2021.

Dostupné z:

www.cdamm.org/articles/strauss-howe. (First published 12 June 2017
censamm.org/resources/profiles/strauss-howe-generational-theory.)

MarketingPPC 2022

Generace versus marketing v ČR

Dostupné z:

<https://www.marketingppc.cz/marketing/generace-versus-marketing-v-cr/>

Přílohy

Dotazník

Část 1: Úvodní informace

1. Do které generace se řadíte?

- Generace X (narození mezi roky 1965 a 1980)
- Generace Y (narození mezi roky 1981 a 1995)
- Generace Z (narození mezi roky 1996 a 2010)

2. V současné době jsem:

- Zaměstnanec
- Podnikatel (PO/FO)
- Student
- Nezaměstnaný
- Na mateřské/rodičovské dovolené

3. Jak dlouho již pracujete ve svém současném zaměstnání?

- Momentálně nepracuji
- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-6 roků
- 7-10 let
- Více než 10 let

4. Typ úvazku:

- Plný pracovní úvazek
- Částečný pracovní úvazek
- Nepravidelný přivýdělek (brigáda)

Část 2: Motivace k pracovnímu výkonu

5. Jaké motivy a stimuly jsou pro vás nejdůležitější při práci? (zaškrtněte 3 s nejvyšší prioritou)

- Finanční ohodnocení
- Kariérní postup
- Pochvala
- Zvýšení kompetencí
- Účel a prospěšnost práce
- Flexibilní pracovní doba
- Možnost Home office
- Možnost sebevzdělávání a osobního rozvoje
- Dobré pracovní vztahy a pracovní prostředí
- Práce v týmu
- Zaměstnanecké benefity
- Jiné (doplňte)

6. Jakou roli pro vás hraje finanční odměna při motivaci ke zlepšování vašeho pracovního výkonu?

- Velmi podstatnou
- Podstatnou
- Mírně podstatnou
- Nepodstatnou

7. Jaký vliv má na váš pracovní výkon možnost kariérního růstu a postupu ve firmě?

- Velký vliv
- Částečný vliv
- Malý vliv
- Nepodstatný vliv

8. Jak moc jste motivováni pracovním prostředím, které podporuje spolupráci a práci v týmech?

- Velmi motivováni
- Spíše motivováni
- Spíše demotivováni
- Demotivováni

Část 3: Stimulace k pracovnímu výkonu

9. Jak moc vás stimuluje možnost pracovat na zajímavých a významných projektech?

- Velmi stimuluje
- Spíše stimuluje
- Spíše nestimuluje
- Vůbec nestimuluje

10. Jaký vliv má na váš pracovní výkon možnost flexibilního pracovního času nebo “home office”?

- Velký vliv
- Znatelný vliv
- Malý vliv
- Žádný vliv

11. Jak moc jste stimulováni možnostmi osobního rozvoje a učení se novým věcem ve vašem zaměstnání?

- Velmi stimulováni
- Spíše stimulováni
- Spíše nestimulováni
- Vůbec stimulováni

12. Jak moc vás stimuluje přítomnost moderních technologií a nástrojů ve vašem pracovním prostředí?

- Velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec

Část 4: Preference pracovního prostředí

13. Preferujete práci samostatně nebo v týmu?

1 (samostatně) – 10 (v týmu)

14. Jak moc důležité je pro vás dostatečné množství zpětné vazby a komunikace od nadřízených?

1 (nedůležité) – 10 (velmi důležité)

15. Jak moc důležité je pro vás důležité ztotožnění s hodnotami společnosti? (např. společenská odpovědnost firmy)

1 (nepodstatné) – 10 (velmi podstatné)

16. Jak moc je pro vás důležité přátelské a příjemné pracovní prostředí?

1 (nepodstatné) – 10 (velmi podstatné)

Seznam obrázků

Obrázek 1 Strauss a Howe, Turnings.....	20
---	----

Seznam tabulek a grafů

Graf č. 1 Do které generace se řadíte?

Graf č. 2 V současné době jsem:

Graf č. 3 Jak dlouho již pracujete ve svém současném zaměstnání?

Graf č. 4 Typ úvazku:

Graf č. 5 Jaké motivy a stimuly jsou pro vás nejdůležitější při práci? (zaškrtněte 3 s nejvyšší prioritou)

Graf č. 6 Jakou roli pro vás hraje finanční odměna při motivaci ke zlepšování vašeho pracovního výkonu? X

Graf č. 7 Jakou roli pro vás hraje finanční odměna při motivaci ke zlepšování vašeho pracovního výkonu? Y

Graf č. 8 Jakou roli pro vás hraje finanční odměna při motivaci ke zlepšování vašeho pracovního výkonu? Z

Graf č. 9 Jaký vliv má na váš pracovní výkon možnost kariérního růstu a postupu ve firmě? X

Graf č. 10 Jaký vliv má na váš pracovní výkon možnost kariérního růstu a postupu ve firmě? Y

Graf č. 11 Jaký vliv má na váš pracovní výkon možnost kariérního růstu a postupu ve firmě? Z

Graf č. 12 Jak moc jste motivováni pracovním prostředím, které podporuje spolupráci a práci v týmech? X

Graf č. 13 Jak moc jste motivováni pracovním prostředím, které podporuje spolupráci a práci v týmech? Y

Graf č. 14 Jak moc jste motivováni pracovním prostředím, které podporuje spolupráci a práci v týmech? Z

Graf č. 15 Jak moc vás stimuluje možnost pracovat na zajímavých a významných projektech? X

Graf č. 16 Jak moc vás stimuluje možnost pracovat na zajímavých a významných projektech? Y

Graf č. 17 Jak moc vás stimuluje možnost pracovat na zajímavých a významných projektech? Z

Graf č. 18 Jaký vliv má na váš pracovní výkon možnost flexibilního pracovního času nebo "home office"?

Graf č. 19 Jak moc jste stimulováni možnostmi osobního rozvoje a učení se novým věcem ve vašem zaměstnání?

Graf č. 20 Jak moc vás stimuluje přítomnost moderních technologií a nástrojů ve vašem pracovním prostředí?

Graf č. 21 Jak vnímáte spolupráci s kolegy z jiných generací (pokud pracujete v týmu s více generacemi)?

Tabulka č. 1 Jaké motivy a stimuly jsou pro vás nejdůležitější při práci? X

Tabulka č. 2 Jaké motivy a stimuly jsou pro vás nejdůležitější při práci? Y

Tabulka č. 3 Jaké motivy a stimuly jsou pro vás nejdůležitější při práci? Z

Tabulka č. 4 Preferujete práci samostatně nebo v týmu?

Tabulka č. 5 Jak moc důležité je pro vás dostatečné množství zpětné vazby a komunikace od nadřízených?

Tabulka č. 6 Jak moc důležité je pro vás důležité ztotožnění s hodnotami společnosti? (např. společenská odpovědnost firmy)

Tabulka č. 7 Jak moc je pro vás důležité přátelské a příjemné pracovní prostředí?