BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Motivace mladých dospělých k výběru a výkonu zaměstnání

The motivation of young adults to choose and perform the job

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, PhD.

MICHAELA

KRAMPLOVÁ

2017

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Kramplová Jméno: Michaela Osobní číslo: 440966

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Motivace mladých dospělých k výběru a výkonu zaměstnání

Název bakalářské práce anglicky:

The motivation of young adults to choose and perform the job

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem BP je popsat a analyzovat přístupy k motivaci zaměstnanců v moderních teorií managementu a vybraných úspěšných firmách, a v rámci kvantitativního výzkumu zjistit, co jsou reálná kritéria a motivace k výběru a výkonu práce u mladých dospělých v ČR. PŘÍNOS: Přínosem práce je konfrontace teoretických přístupů a zcela aktuálních poznatků průzkumu nejlepších zaměstnavatelů roku 2016 v oblasti motivace s názory a postoji současných mladých dospělých. OSNOVA: 1. Úvod; 2.Teoretická část - motivace v psychologii, motivace v moderních teoriích managementu, motivace v současné praxi; 3. Praktická část- kvantitativní výzkum motivace k výběru a výkonu práce mezi mladými dospělými v ČR; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace chování, Praha: Stanislav Juhaňák - Triton, 2014.
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, Praha: Grada, 2007.
KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj, Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada).
HELUS, Zdeněk. Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada)

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph. D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8. 2018

Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

27 -04- 2017

Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

KRAMPLOVÁ, Michaela. *Motivace mladých dospělých k výběru a výkonu zaměstnání*. Praha: ČVUT 2017. 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 přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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 30.4. 2017

MICHAELA KRAMPLOVÁ

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych věnovala poděkování PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za podporu při psaní této bakalářské práce, za připomínky a za její cenné rady.

Mé poděkování patří také paní Ivaně Botošové ze společnosti Aon Hewitt za poskytnutí informací a materiálů projektu Best Employers 2016.

Abstrakt

Tato bakalářská práce v teoretické části předkládá přehled klasických i moderních teorií motivace a v praktické části analyzuje míru motivace mladých dospělých k výběru a výkonu práce v současném managementu firem. Dále se zaměřuje na motivační strategii firem, zjišťuje jaká je míra motivace dnešních mladých dospělých k jejich současným či budoucím zaměstnáním, nachází nedostaky v motivačních strategiích moderních firem a navrhuje, co mohou firmy využít jako výhody do budoucna.

Klíčová slova

motivace, moderní management, zaměstnanec, mladí dospělí, generace Z

Abstract

This bachelor thesis presents a review of classical and modern theories of motivation in the theoretical part and in the practical part analyzes the degree of motivation of young adults to select and perform work in the current management of companies. It also focuses on the motivation strategy of companies, identifies the degree of motivation of today's young adults to their current or future jobs, finds inadequacies in the motivation strategies of modern firms, and suggests what companies can take advantage of in the future.

Key words

motivation, modern management, employee, young adults, generation Z

Obsah

Úvod ... 10

TEORETICKÁ ČÁST ... 12

1. Význam motivace pro řízení organizací ... 13
2. Generační rozdíly na trhu práce ... 15
3. Motivace v psychologii ... 20

3.1 Pojem motivace ... 20

3.2 Klasické motivační teorie ... 21

3.2.1 Maslowova teorie potřeb ... 22

3.2.2 Herzebergova dvoufaktorová teorie ... 25

3.2.3 Vroomova teorie očekávání ... 26

3.2.4 McClellandova teorie získaných potřeb ... 26

3.2.5 Skinnerova teorie pozitivního posílení ... 27

3.2.6 Adamsova teorie rovnováhy ... 27

3.2.7 Výkonová motivace ... 28

4. Motivace v moderních teoriích managementu ... 29

4.1 Teorie instrumentality ... 29

4.2 Teorie zaměřeněna obsah (teorie potřeb) ... 30

4.3 Teorie zaměřené na proces ... 30

4.4 Spokojenost s prací ... 33

4.5 Motivační strategie ... 34

PRAKTICKÁ ČÁST ... 41

5. Cíl práce a výzkumné otázky ... 42
6. Studie Best Employers společnosti Aon Hewitt ... 43

6.1 Co nejvíce motivovalo zaměstnance společností oceněných jako Best Employer 2016 ... 43

6.2 Co společnosti oceněné jako Best Empoyer 2016 považují za klíč k úspěchu v motivaci zaměstnanců ... 45

7. Výzkum motivovanosti mladé generace ... 49

7.1. Metodologie sběru dat ... 49

7.2 Výsledky výzkumu ... 49

8. Zodpovězení výzkumných otázek a doporučení ... 55

Závěr ... 58

Seznam použité literatury a zdrojů ... 59

Seznam obrázků ... 61

Seznam tabulek 61
Seznam grafů 62
Příloha č. 1 63

Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma motivace zaměstnanců v organizacích. Učebnice managementu říkají, že základní charakteristikou současného řízení je změna. Neustále se měnící podmínky kladou nároky nejen na management organizací, ale i na samotné zaměstnance. Dávno neplatí, že lidé věnují svůj profesní život jedné organizaci nebo jednomu typu práce. Naopak, organizace musí často doslova bojovat o dobré zaměstnance a pro ty zaměstnance, kteří chtějí být na trhu práce úspěšní, musí být samozřejmostí celoživotní učení a schopnost adaptace na nové podmínky.

Mnohé pracovní postupy současnosti jsou postaveny na tzv. know how, tedy znalosti postupů, souvislostí, případně i osobních vztazích se zákazníky. Tato skutečnost přináší organizacím velmi významné riziko, že neudrží své klíčové zaměstnance a přijdou o jejich znalosti. Strategický management firem se proto věnuje tématu motivovaných a odborně připravených zaměstnanců stejnou měrou, jako například potřebám zákazníků, efektivitě procesů či zcela aktuálnímu tématu informační bezpečnosti.

Motivaci lze považovat za vnitřní proces člověka. O ovlivnění tohoto vnitřního procesu usilují organizace u svých zaměstnanců v rámci různých motivačních systémů.

A proč se vůbec zabývat motivací zaměstnanců? Výzkumy ukazují, že motivovaní zaměstnanci odvádějí lepší práci, jsou efektivnější a lépe přijímají změny a inovace, jsou více loajální, poskytují lepší služby zákazníkům a tím přímo ovlivňují hospodaření organizací.

Motivovanost zaměstnanců je dlouhodobý proces a proto by všechny motivační plány měly vznikat na základě promyšlené dlouhodobé strategie, podložené dobrou znalostí daného prostředí i vědeckých teorií a osvědčených postupů.

Nad otázkou motivace se zamýšlím na pozadí generačních rozdílů. Ve firmách pracují nyní společně zástupci několika generací. Každý pracovník má své osobnostní zvláštnosti, které je třeba při řízení a motivaci respektovat, současně existují určité společné generační zvláštnosti, které odborná literatura doporučuje vzít v úvahu. Jedná se pojmy tzv. Generace X, Y a Z.

Mladí dospělí jako zástupci Generace Z aktuálně vstupují na pracovní trh. Protože současné firmy bojují s nedostatkem dobrých pracovníků, je v jejich zájmu získat ty nejlepší a profesně je vychovat pro své potřeby.

V teoretické části své práce:

- se zabývám významem motivace zaměstnanců v současných organizacích,
- představuji základní motivační teorie známé z psychologie,
- uvádím přístupy k motivaci zaměstnanců v moderních teoriích management,
- a popisuji zvláštnosti pracovníků Generací X, Y a Z.

V praktické části práce:

- popisuji realizaci výzkumu mezi mladými dospělými na téma motivace k výběru a výkonu zaměstnání,
- výsledky vlastního výzkumu porovnávám s aktuálními výsledky studie Aon Best Employers ČR na téma Trendy v motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců v roce 2016.

V závěru své práci se snažím dát určitá doporučení, jak efektivně mohou v oblasti motivace pracovat firmy s mladými dospělými.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Význam motivace pro řízení organizací

Základní cíl organizací je zpravidla vytvářet zisk pro majitele či akcionáře. Činí tak přes určitý podnikatelský záměr, v rámci legislativních pravidel, potřeb trhu, možností zákazníků, dostupných zdrojů a to včetně pracovní síly.

Jak již bylo řečeno v úvodu této práce, zajištění kvalifikované a motivované pracovní síly je často zcela klíčovým okamžikem úspěšného podnikání.

Schopnost dobře motivovat zaměstnance patří k základním předpokladům úspěšné manažerské práce. Definice managementu dokonce říkají, že jde o *"vykonávání věci prostřednictvím druhých lidí"* nebo *"umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých"* (Vodáček, Vodáčková, 1999, str. 16).

"...stále větší počet firem zpracovává motivační systémy a zavádí do praxe motivační program. Účelem vytváření a zavádění motivačních systémů je zvýšit celkovou výkonnost a konkurenceschopnost firmy, a to prostřednictvím výběru a rozvoje kompetentních, angažovaných a loajálních zaměstnanců, kteří na základě účinného motivování upravují a případně mění své pracovní návyky a chování tak, že v konečném důsledku vykonávají určitou činnost na základně vlastních vnitřních pohnutek a motivů, a pracovní úkoly plní proto, že tím uspokojují vlastní zájmy a potřeby." (HR forum, říjen 2002, str. 42).

Toto konstatování má v praxi ale několik úskalí:

- podmínkou dobré a účinné motivace je poznání osobnosti zaměstnance, jeho životních priorit a potřeb,
- motivace je nejvíce v rukou manažera, který má svůj individuální styl řízení a vlastní představu o účinnosti motivátorů – je třeba, aby rozlišoval a respektoval, že někteří zaměstnanci mají své priority a motivátory zcela jiné,
- možnosti organizací mohou být v oblasti motivace omezené – omezení vycházejí z osobnostních typů zaměstnanců, osobnostních typů manažerů, dostupných finančních prostředků odměňování zaměstnanců, ale také například z legislativních či specificky místních pravidel a zvyklostí.

Plamínek rozlišuje tři základní subjekty, jejichž zájmy a potřeby jsou klíčové pro řízení organizace. Jsou to majitelé, zákazníci a zaměstnanci, a k jednotlivých potřebám přiřazuje způsoby jejich uspokojení.

Konkrétně potřeby zaměstnanců:

Potřeba	Finanční zajištění	Jistota a bezpečí	Osobní uspokojení	
způsob uspokojení potřeby	Mzda a odměny	Sociální výhody	Oceňování a kariéra	Užitečnost a seberealizace

TABULKA 1: *Definice potřeb zaměstnanců a způsobů jejich uspokojení (vlastní zpracování)*

Tyto potřeby je možné považovat za základní kategorie, kam motivační snahy organizací, resp. manažerů směřují. Od manažerů se očekává, že budou schopni řídit, a ještě lépe zvyšovat, výkonnost lidí a efektivitu procesů. Výše uvedené oblasti jsou konkrétní cestou, kterou lze ovlivnit spokojenost zaměstnance, jeho angažovanost a vůbec přístup k práci.

V praxi je však nutné pracovat s již zmíněným faktem, že motivační potřeby zaměstnanců jsou různé, a co jeden zaměstnanec považuje za nejvíce motivační, to může být u jiného úplně naopak. (Plamínek, 2011, str. 27)

2. Generační rozdíly na trhu práce

Jandourek definuje pojem „generace“ jako *„Velká skupina lidí, jejíž příslušníci jsou spojeni stejným způsobem myšlení a prožívají důležité momenty své osobní biografie ve stejných historických a kulturních podmínkách. Jsou to rovněž lidé, kteří se narodili přibližně ve stejné době. Ve stejných obdobích budou navštěvovat školu, volit si životního partnera a vybírat si povolání.“* (Jandourek, 2014, str. 94).

Sledování generačních rozdílů v souvislosti s výkonem práce je datováno do druhé poloviny 20. století. V roce 1960 se Douglas McGregor v knize Lidská stránka podniku (The Human Side of Enterpice) zabýval vedením zaměstnanců a použil označení zaměstnanci generací X a Y. McGregor používal termín generace a měl na mysli spíše dva druhy zaměstnanců, ne přesně časově vymezené generace.

Podle McGregorovy teorie jsou zaměstnanci generace X líní a nezodpovědní. Práce je pro ně jen způsobem, jak si zajistit obživu. Motivací jsou pro ně výhradně materiální statky. Jako způsob řízení doporučuje systém odměn a trestů, neboli metodu „cukr a bič“. Zaměstnanci generace Y jsou úplně opační, práce je baví a je pro ně způsobem seberealizace. Motivovat doporučuje umožněním volnosti, kariérního růstu a svěření odpovědnosti za pracovní úkoly. (Tureckiová, 2002, str. 62)

V roce 1984 pak tuto teorii doplnil o pojem generace Z William Ouchi a jeho cílem bylo využít japonský model řízení v amerických firmách. Vedení generace Z mělo být založeno na *„široce pojatých rodinných základech“*, konkrétně na pocitu sounáležitosti s firmou a vzájemném respektu mezi vedením a zaměstnanci. (Tureckiová, 2002, str. 68)

Na tyto základní teorie navázali a stále navazují mnozí autoři teorií managementu, kteří se snaží o obecnou definici jednotlivých generací a stanovení co nejefektivnějších způsobů řízení a motivace zaměstnanců, právě podle příslušnosti k dané generaci.

Časové vymezení jednotlivých generací se velice různí, avšak jedna generace bývá udávána jako období 15 – 20 let.

Například Marc McCrindle vymezuje generace takto:

Baby Boomers	1946 – 1964
Generace X	1965 – 1979
Generace Y (nebo také generace Millénium)	1980 – 1994
Generace Z	1995 - 2009

(McCrindle, 2014)

Zaměstnanci generace X

Ledvinková v časopise HR forum říká, že tato generace má na **prvním místě „já“, pak následuje rodina a práce je vnímána jako doplnění osobního a rodinného života.** Tím se výrazně liší od svých rodičů, generace Baby boomers, pro které byl pracovní úspěch základem osobního úspěchu.

„Pracovníci této generace jsou podnikaví a ochotní přijímat riziko, rychle se rozhodují a vyhledávají příležitosti, které ostatní mohou opominout. Hledají inovativní a netradiční řešení. Jsou schopní pracovat pod minimálním dohledem. Při práci preferují prostor pro samostatné řešení úkolů před přesně stanoveným postupem, jak požadovaného cíle dosáhnout. Vyhýbají se pravidlům a procesům, které je brzdí v dosahování jejich cílů a plnění úkolů. Sami sebe považují za pracovité, otevřené a nezávislé. Chtějí být v práci produktivní, pracovat rychleji a efektivněji a mít z práce radost. Jsou flexibilní a adaptibilní, pokud jim to přináší možnosti pro rozvoj osobnosti, lepší kvalitu životního stylu, štěstí a zdraví. V týmové práci upřednostňují prostředí, které umožňuje, aby členové týmu měli možnost pracovat samostatně na určité části projektu.“ (Ledvinková, 2010, HR forum)

V České republice je tato generace označována také jako „Husákovy děti“. Strašilová říká, že díky silným ročníkům byli příslušníci této generace zvyklé na velkou konkurenci již ve škole a proto se hodně z nich naučilo prosazovat i v pracovním prostředí. (Strašilová, 2013, Statistika a My)

Zaměstnanci generace Y

Generaci Y, neboli také generaci Millénium, je v literatuře věnována největší pozornost a bývá označována za průlomovou z hlediska jejich řízení. Především proto, že **chtějí měnit zažité postupy a zvyklosti.**

„Nové generaci neschází sebevědomí, má ráda výzvy a nebojí se překonávat překážky. Provází ji optimismus a praktický přístup k věcem. Věří v budoucnost a chce v ní hrát významnou roli. Vyhledává ty nejlepší pracovní podmínky. Hledá výzvy a prostředí, kde se dobře spolupracuje, které je tvůrčí, zábavné a kde dostane dobré finanční ohodnocení. Je zaměřena na cíle a výsledky. Příslušníkům této generace není cizí pojem občanského, všeobecného prospěchu, dokáží se zapojit do dobrovolnických, prospěšných akcí a záleží jim na životním prostředí a udržitelném rozvoji. Dovedou pracovat týmově lépe než generace před nimi, mají smysl pro fair play a dokáží použít kolektivní síly, pokud je s někým zacházeno diskriminačně.“(Kopecký, 2008, Euro portal)

Jako motivační pro generaci Y Kopecký označuje především atraktivní pracovní prostředí, kde mohou dosáhnout seberealizace vlastní cestou. Nejsou ochotni obětovat své zájmy a od zaměstnavatele proto očekávají flexibilitu a ochotu najít řešení. „*Jedním z nejčastějších motivů mladých je hledání příkladů, vůdčích osobností a autorit, kterými se mohou inspirovat při hledání vlastní cesty k vedoucím pozicím. Mladí se chtějí stát součástí projektů, kde se něco naučí, které jsou nové a přínosné pro osobní růst. Chtějí pracovat s přáteli, ve společensky zajímavém a přátelském prostředí. Některé společnosti zjistily, že výkonnost lidí v takovém prostředí roste a dokonce začaly zaměstnávat skupiny, které jsou zájmově a přátelsky propojené. Atraktivnost pracovního prostředí zvyšuje humor, schopnost nebrat se příliš vážně a podívat se na věci s nadhledem. Vysoce motivační je respekt k nápadům a návrhům, se kterými noví a nezkušení zaměstnanci přicházejí a vůbec ochota jim naslouchat.*(Kopecký, 2008, Euro portal)

Ledvinková dodává, že generace Y vyrostla v přesvědčení, že „*jim svět leží u nohou“*. Pracovní nabídka musí být s jasně popsanými výhodami a možnostmi dalšího růstu. Vzdělání vidí jako klíč k úspěchu. Chtějí dosahovat špičkové výkony v co nejkratší době. (Ledvinková, 2010, HR forum)

Zaměstnanci generace Z

Generaci Z vystihuje podle Niedermeierové potřeba **svobody, nezávislosti a silné individuality.** Jsou to mladí lidé, kteří mají zpravidla velmi vysokou počítačovou a internetovou gramotnost, ale chybí jim tzv. emoční inteligence. *"Vyrostli před počítačem a největší výzvou pro firmy bude je začlenit do svých týmů a naučit je spolupracovat a vytvářet interpersonální vztah.“* (Niedermeierová, 2015, Hospodářské noviny)

Podle Nidedermeierové je zajímavé, že vedení firem vidí v generaci Z *„vysoce inteligentní nositele změny“*, ale ve vzájemných očekáváních a komunikaci dochází často k nedorozumění. Manažeři chtějí být mladými dobrými kouči a mentory a chtějí je „vychovat“ pro své firmy, avšak mladí nechtějí jejich styl práce, především však nechtějí jejich životní styl.

Podle časopisu Forbes, článku 10 Workplace Trends For 2015 (10 trendů v zaměstnávání v roce 2015) je nutné se na příchod generace Z dobře připravit, protože jen oni budou schopni *„vyplnit mezeru ve znalostech“*, především těch počítačových. Generace Z si je vědoma svých kvalit a s tím vstupuje a bude vstupovat na trh práce. Stejně jako předchozí generace je pro ně práce důležitá a pracují rádi, vyhledávají možnosti uplatnění kreativity a invence. Od života však čekají daleko více. Chtějí řídit svůj čas a svou kariéru, chtějí být maximálně nezávislí. (Forbes, 2004)

Trend nezávislého řízení času potvrzuje časopis Forbes i ve stejné předpovědi trendů zaměstnávání pro tento rok, v článku 10 Workplace Trends You'll See In 2017. Říká, že pracovní poměr na plný úvazek bude postupně nahrazován nezávislými spolupracovníky, pracovníky tzv. „na volné noze“. Již nyní 93 % firem nabízí pracovní poměry i externí spolupráci. V USA je odhad pro rok 2017, že nezávislých spolupracovníků bude dokonce až 40 % z celkové pracovní síly.

Článek říká, že rok 2016 byl prvním rokem, kdy se zástupci generace Z objevují ve větším měřítku na pracovním trhu.

Generaci Z se věnuje konkrétně v otázkách poskytování zpětné vazby. Tato generace vyžaduje zpětnou vazbu na svou práci daleko více, než generace předchozí. 19 % oslovených by uvítalo zpětnou vazbu denně, 24 % týdně a 23 % v pravidelných intervalech.

Článek komentuje setkání generace Z a generace milénium (generace Y) na pracovním trhu. Uvádí výsledky dvou studií. Jedna říká, že 78 % dotázaných si myslí, že se vzájemná očekávání zástupců generace Z a generace Y naplňují a mohou efektivně spolupracovat.

Zároveň se ale objevují názory, které článek komentuje jako nepřekvapivé a opakující se v každé mezigenerační konfrontaci, že zástupci generace Z jsou líní, a to vede k napětí a neshodám.

Zajímavé je také doporučení větší podpory týmové spolupráce. Článek cituje zjištění, že ¾ dotázaných z generace Z a generace Y jsou připraveni a očekávají efektivní spolupráci v týmu. Od firem se očekává, že budou takové efektivní týmy vytvářet, podporovat a dají jim dostatek prostoru pro kreativní práci.

A posledním trendem, v souvislosti s novou generací na trhu práce, je tlak na méně formální oblékání v práci. Obleky a kravaty pomalu nahrazují džíny a trička.

3. Motivace v psychologii

3.1 Pojem motivace

Definic pojmu motivace najdeme v odborné literatuře mnoho:

"Motivace (motivation) je proces usměrňování, udržování a energetizace chování." (Hartl, Hartlová, 2009, str. 328)

"...motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyúsťující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces, který je iniciován endogenně (vnitřní pohnutka k odpo- činku vycházející z pocitu únavy) nebo exogenně (finanční pobídka k splnění nějakého úkolu)." (Nakonečný, 2014, str. 15)

"Jako motivaci označujeme činitele aktivizující organizmus k reagování, chování, jednání vedoucímu k dosažení cíle, uspokojení." (Helus, 2011, str. 128)

Jinak řečeno, motivací se rozumí pocit, který nás za něčím žene; nějaká myšlenka, potřeba či cíl, který je potřeba uspokojit, nebo ho dosáhnout. Motivace je současně ovlivněna emocemi, jejichž intenzita ovlivňuje, co a jak moc intenzivně kdo chce. Zjednodušeně lze říci, že základní motivací je snaha lidí o dosahování kladných emocí a uspokojení svých potřeb.

To, co většinu z nás pohání, je tzv. motiv, nějaká pohnutka. Určuje směr a intenzitu chování.

Motiv se dělí především na dva činitele, a to na potřeby a incentivy (popudy). Zatímco potřeba je základní složkou motivu, je jeho vnitřním, osobnostním či orgánovým zdrojem, incentivy jsou hlavně vnějším zdrojem motivu, vyvolávají potřebu a směrování k ní. Obě tyto části je možné podle Heluse demonstrovat na příkladu hladu:

"V situaci extrémního hladovění pátrám po "něčem k snědku" a sním cokoliv, dokonce, i když je to odporné chuti a ohrožuje to mé zdraví. Jde o výrazně potřebnostní motivaci. Představme si druhý extrém: Jsem syt a na jídlo nemám ani pomyšlení. Jdu ale právě kolem cukrářství, kde vidím tak lákavé pochoutky, že neodolám a "dám si", byť - jak tuším předem - mne budou posléze trápit výčitky svědomí a možná pocítím i nevolnost. Toto je případ motivace výrazně incentivní, popudové. V prvém případě byl význam incentivy slabý, pokud vůbec nějaký. V případě druhém

sehrála důležitou roli; potřeba zde musela být též, ale byla vyprovokována z vnějšku, tedy incentivou." (Helus, 2011, str. 129)

Jsou dvě základní motivace - buď je to odměna, neboli pozitivní motivace, nebo strach, negativní motivace. Oba typy motivace jsou sice jinak vnímané, ale oba jsou rovnocenné a zcela přirozené. Na rozdíl od pozitivní motivace, která je založena na odměně za lepší výkony, negativní motivace upozorňuje a je založena na silových faktorech, které nutí jedince přežít. V praxi jsou využívány oba typy motivací. Výběr motivace zpravidla záleží na osobnosti té osobnosti, která motivuje. V praxi organizací je touto osobou zpravidla manažer a na výběru motivace se nejčastěji podílí jeho preferovaný styl vedení. (Managementmania.com, 2016)

Rozlišují se dva typy motivů uspokojení z práce:

Přímé (intrinsické) motivy: potřeba činnosti jako takové, kontakt s druhými lidmi, možnost rozhodovat, touha po moci a seberealizaci = práce sama o sobě je zdrojem uspokojení

Nepřímé (extrinsické) motivy: mzda, díky které lze uspokojit potřeba - potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sounáležitosti. (HR forum, říjen 2002, str. 43)

3.2 Klasické motivační teorie

Principy řízení lidské práce jsou pravděpodobně staré několik tisíciletí. Těžko si lze představit, že by například egyptské pyramidy či nádherné stavby středověku vznikly bez dokonalé organizace práce. Je však třeba říci, že to byla především otrocká a nevolnická práce, která umožnila vznik těchto staveb.

Se vznikem demokratické společnosti se zcela zásadně mění i přístupy k pracovní síle a způsoby jejich vedení. Konkrétně hovoříme o konci 19. století. Teorie motivace v největší míře přicházejí s tzv. psychologicko-sociálními přístupy vedení lidí, konkrétně behaviorálními teoriemi. Hlavní představitelé jsou Mayo, Maslow, McGregor, Skinner, Herzberg, Vroom a další.

3.2.1 Maslowova teorie potřeb

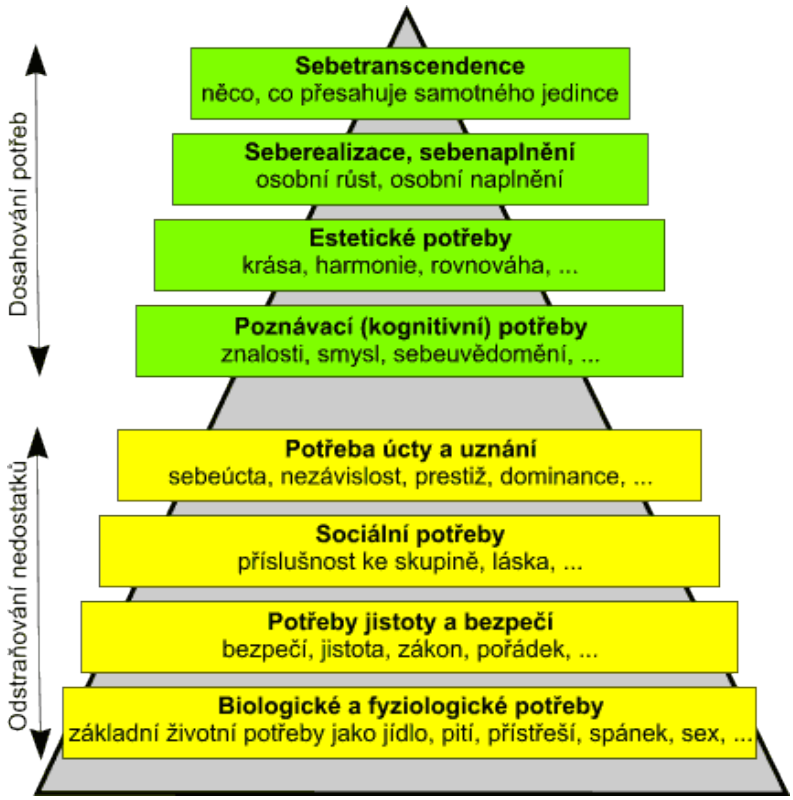
Teorie potřeb je nejznámější teorie motivace. Vytvořil ji americký psycholog Abraham Maslow (*1908 - †1970) a v roce 1943 předvedl světu svou koncepci hierarchii potřeb. Tato teorie tvrdí, že člověk je schopný využít veškerého svého potenciálu, pokud má naplněny všechny své potřeby. Pokud nejsou naplněny, naopak mohou významně bránit v jejich plnému rozvoji. Potřeby rozděluji na dvě skupiny. První jsou potřeby nedostatkové, neboli deficitní (Deficiency Needs), při kterých vzniká napětí, pokud nejsou uspokojeny. Po uspokojení však jejich význam klesá. Druhou jsou potřeby bytí, neboli rozvojové (Being Values), při jejichž splnění se síla nesnižuje, ale naopak zvyšuje, naplňují smysl života. (Vedeme.cz, 2006)

Do skupiny nedostatkových potřeb patří:

- Biologické a fyziologické potřeby - základní potřeby pro život jako jídlo, pití, spánek, teplo, sexuální uspokojení apod.
- Potřeby jistoty a bezpečí - objevují se hned po narození, pokud se neuspokojí, může dojít k vážným následkům, jsou vnímány při katastrofických událostech, ztrátě zaměstnání apod.
- Potřeby sounáležitosti a lásky - někam patřit, být milován, mít důvěrné a spolehlivé přátele, nacházet oporu v životních krizích, nebýt zklamán
- Potřeby uznání - touha vyvolat u lidí úctu a respekt, mít někoho komu úctu a respekt projevit, mít důvody vážit si sám sebe. (Helus, 2011, str. 130 -131)

Do skupiny rozvojových potřeb patří:

- Potřeby poznávání (kognitivní) - znalosti, smysl, sebeuvědomění, vědět a rozumět
- Potřeby estetické - usilování zažívat něco krásného, harmonického, vytvářet a nacházet řád, rovnováhu
- Potřeby seberealizace - potřeba něco se sebou dělat, dostat se na určitý bod sebezdokonalení, překonat své slabosti a nedostatky
- Potřeby transcendence, přesahu - dosažení nadosobních cílů, za které stojí přinést i oběti (Vedeme.cz, 2006)



OBRÁZEK 1: *Maslowowa pyramida potřeb(Vedeme.cz: Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [ONLINE]. [CIT. 2017-01-05]. DOSTUPNÉ Z: HTTP://WWW.VEDEME.CZ/PRO-VEDENI/KAPITOLY-VEDENI/65-TEORIE-MOTIVACE/85-TEORIE-MOTIVACE.HTML*)*

Mnoho dalších autorů se nechalo inspirovat Maslowovou prací, proto vznikly i další teorie potřeb, kteří pyramidu členili do jiných kategorií.

Například model Stephena Coveyho má formu čtyř základních lidských potřeb, do kterých spadají fyzické, sociální, mentální a duchovní potřeby, a které je nutno všechny harmonicky uspokojovat.

OBRÁZEK 2*: Model teorie potřeb podle S. Coveyho (Vedeme.cz: Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [ONLINE]. [CIT. 2017-01-05]. DOSTUPNÉ Z: HTTP://WWW.VEDEME.CZ/PRO-VEDENI/KAPITOLY-VEDENI/65-TEORIE-MOTIVACE/85-TEORIE-MOTIVACE.HTML*)*

Další model potřeb navrhli Paul Lawrence a Nitin Nohria v roce 2002, oba odborníci na pracovní motivaci. Vycházejí z faktů evoluční biologie a psychologie. Nakonec došli k závěru, že chování člověka je podřízeno čtyřem základním silám (ABCD drives).

Tyto základní síly jsou:

- Získat (Acquire) - potřeba získávat zkušenosti a objekty, které ho zlepší vůči ostatním jedincům.
- Pouto (Bond) - potřeba navazovat kontakty s ostatními.
- Pochopit (Comprehend) - potřeba chápat a poznávat “smysl světa”, sociální kostrukt.
- Hájit (Defend) - potřeba ochraňovat přátele, rodinu, své blízké, své názory a přesvědčení. (Vedeme.cz, 2006)

3.2.2 Herzebergova dvoufaktorová teorie

Tento dvoufaktorový model vypracoval Herzberg na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Říká, že spokojenost či nespokojenost ovlivňují tzv. satisfaktory - motivátory a dissatisfaktory - hygienické faktory. (Armstrong, 2007, str. 227)

"Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat uspokojení této druhé skupiny potřeb, je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu." (Armstrong, 2007, str. 227)

- Motivátory - úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj.
- Hygienické faktory - firemní benefity, pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými.

Příkladem může být např. uznání za dovedenou práci (motivátor) a výplata (hygienický faktor). Pokud zaměstnanci nezaplatíme za práci, bude pravděpodobně hodně rozzloben. Pokud mu za práci zaplatíme, potěší ho to, ale je to pouze krátkodobé potěšení, které se brzy stane samozřejmostí. Po nějaké době po výplatě nebude spokojen, ale ani nespokojen. V případě, kdy k výplatě zaměstnance, jehož motivátorem je uznání, pochválíme za dobře odvedenou práci, tento fakt ho uspokojí natolik, že bude pro příště víc motivovaný, než když dostane pouze výplatu.

Tato teorie především říká, že uspokojení hygienických faktorů přinese pouze krátkodobý efekt, naopak u uspokojení motivačních faktorů přinese relativně dlouhodobou spokojenost. (Armstrong, 2007, str. 227)

3.2.3 Vroomova teorie očekávání

Vroomova teorie očekávání, vytvořená profesorem Victorem Vroomem v roce 1968, se zabývá motivací člověka a jeho vnitřním očekáváním, které ho ovlivňuje v budoucnosti. Pokud člověk má přesvědčení o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle, je jeho motivační síla větší a člověk je motivován cíle dosáhnout.

Klíčové jsou tyto tři elementy:

- Valence - přesvědčení o atraktivnosti cíle,
- Instrumentality - přesvědčení o dosažitelnosti odměny,
- Expectancy - přesvědčení o reálnosti dosažení cíle.

Pracovník si podle Vrooma pokládá tyto otázky:

Je pro mě tento cíl atraktivní?

Je pravděpodobné, že tohoto cíle dosáhnu?

Je reálné, že za tento úkol dostanu odměnu, která odpovídá mému přesvědčení?

Na základě těchto otázek si zaměstnanec určí, jestli ho daný cíl motivuje natolik, aby pro to skutečně něco udělal. (Vedeme.cz, 2006)

3.2.4 McClellandova teorie získaných potřeb

Tuto teorii zveřejnil americký behaviorální a sociální psycholog David C. McClelland, a tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a mají potřebu moci. Jediný rozdíl mezi lidmi je žebříček priorit těchto potřeb, který si volí každý jedinec sám. McClelland uvádí, že člověka ovlivňují tyto tři druhy potřeb:

- Achievment motivation - potřeba něčeho dosáhnout, něco dokázat a někoho předstihnout,
- Authority/power motivation - potřeba moci, potřeba vládnout,
- Affiliation motivation - potřeba někam patřit, být součástí něčeho, budovat vztahy. (Vedeme.cz, 2006)

3.2.5 Skinnerova teorie pozitivního posílení

Autorem této teorie je význačný americký psycholog a zakladatel tzv. radikálního behaviorismu a školy experimentální analýzy chování, Burrhus F. Skinner. Skinner se zabýval především chováním, které je následkem ve vztahu příčiny a následku, který se vyznačuje jako vzorec pro chování. Behavioristé tvrdí, že v lidském chování je pár instinktivních reakcí naučených, především ze vztahu člověk a jeho okolí. To okolí potom způsobuje nebo nezpůsobuje pravděpodobnost určitého chování.

Zvyšování pravděpodobnosti chování - posilování:

- pozitivní posilování - vede k odměně
- negativní posilování - vede k odstranění něčeho existujícího
- snižování pravděpodobnosti chování - oslabování:
    - nenásleduje posilování - pohasíná asociace
    - trest - chování se člověk vyhýbá (Vedeme.cz, 2006)

3.2.6 Adamsova teorie rovnováhy

Tuto teorii uvedl John Stacey Adams v roce 1963 a tvrdí, že podle srovnatelných tržních měřítek zaměstnanec hodnotí a zvažuje, zda jeho vklad do práce odpovídá zisku, který za to od zaměstnavatele dostává. Hodnotí, zda jsou jeho individuální vstupy patřičně vyváženy odpovídajícím ziskem.

Vklad - svůj čas, úsilí, loajalitu, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost

Zisk - finanční odměny, benefity, jistotu, uznání, ocenění, odpovědnost, pocit rozvoje a růstu

Pokud vstupy a zisky nejsou patřičně vyváženy, zaměstnanec bude s největší pravděpodobností demotivovaný, jeho vklad, tedy výkon práce se bude snižovat a v druhém kroku bude hledat změnu a zlepšení.

Vyváženost vkladu a zisku je platná i opačným směrem. Pokud bude zaměstnanec přeceňován a hodnocen více, než si sám své práce cení, může dojít k motivaci, ale stejně tak k významné demotivaci. Zaměstnanec může mít pocit, že očekávání na jeho výkon jsou vyšší, než je schopen reálně podat.

U této teorie, vice než u jiných, platí, že pro různé zaměstnance má každý ze zisků jinou pocitovou hodnotu. Tedy platí, že stejný druh motivace bude různě účinný a zatím co někteří zaměstnanci budou spokojení a motivovaní, druzí se mohou cítit nedocenění a demotivovaní. (Vedeme.cz, 2006)

3.2.7 Výkonová motivace

Motivace k výkonu byla explicitně vyjádřena jako potřeba výkonu (need achievment) u H. A. Murraye (M. Woodruff, 1994, str. 9).

"Výkonová motivace (nebo též motivace k úspěchu) je definována potřebou vytyčovat si náročné cíle a vyvíjením úsilí jich také dosáhnout." (Helus, 2011, str. 133)

Lidé motivovaní výkonem nejsou nikdy zcela spokojeni, mají neustále nějaké nové a vyšší cíle a neustále se snaží těchto cílů úspěšně dosáhnout.

"Klasické výzkumy v tomto směru proved už v padesátých letech minulého století D. McClelland (1953). Zadával pokusným osobám obrázky s různou, především ale dvojznačnou možností interpretace, a žádal je, aby k nim vyprávěly příběhy. Potvrdilo se, že u jedinců s rozvinutou výkonovou motivací je v příběhu zvýrazněna tématika úsilí, úspěchu, nezdolnosti." (Helus, 2011, str. 133)

Četné výzkumy výkonové motivace prokázaly hned několik výhod:

- osoby, které jsou výkonově motivovanější, jsou daleko vytrvalejší a více se orientují v řešení úkolů,
- u hodně případů bylo dokázáno, že u složitých příkladů lidí výkonově motivovanějších převládal zájem o úspěch než strach z neúspěchu,
- výkonově motivovanější lidé si u úkolů vybírají středně těžké příklady, které lze reálně splnit, a budou úspěšní, zatímco lidé výkonově nemotivovaní si vybírají velmi lehké, kvůli strachu ze selhání,
- výkonově motivovaní lidé své úspěchy připisují především úsilí a ne náhodě a talentu. (Helus, 2011, str. 134)

4. Motivace v moderních teoriích managementu

Motivace zaměstnanců v moderních teoriích managementu je jedno z klíčových témat. Věnuje se mu mnoho autorů a některým z nich se věnuje tato kapitola.

Hamel říká, že úspěch v podnikání nebyl nikdy tak prchavý, jako dnes. V knize „Na čem dnes záleží“ vychází z moderních teorií managem1entu a snaží se definovat podstatné, co současným organizacím přinese úspěch a prosperitu. Zaměstnanci v tomto procesu hrají klíčovou roli.

“Podnik, který ustavičně prozkoumává nové obzory, má největší šanci získat výhodu před konkurencí v tom, že si najde a udrží talentované lidi. Když dříve úspěšná firma narazí na útes úpadku a začne nabírat vodu, její nejtalentovaněšjí zaměstnanci obvykle nezůstanou a nevylívají, ale jsou jako první u záchranných člunů. Dynamická firma bude mít zaměstnance, kteří jsou vice angažovaní, více nadšení z toho, když ráno přijdou do práce, a budou tak více produktivní.” (Hamel, 2013, str. 109)

Ve svých úvahách o motivaci odkazuje nejen k moderním teoriím managementu, ale také odkazuje k myšlenkám psychologa V. Frankla: *“Úspěch, stejně jako štěstí, není možné vytvářet. Musí vyplynout. A to se stane pouze jako vedlejší efekt osobního odevzdání se něčemu, co je větší než člověk sám.”* (Hamel, 2013, str. 56)

4.1 Teorie instrumentality

“Instrumentalita” je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.” (Armstrong, 2007, str. 223)

Tato teorie se říká, že pracovník bude motivován k práci přímou odměnou nebo trestem provázaným přímo na výkon. Často je spojován s tzv. taylorismem, školou klasického řízení, kde Taylor zdůrazňoval především vysoký výkon a normování a byl také přesvědčený, že zaměstnanec pro něj bude pracovat lépe, pokud bude dobře finančně ohodnocen. Na tyto úvahy navazuje i Skinnerova teorie motivace, která tvrdí, že lidé mohou být “zpracováni” k určitému výkonu, když za toto chování budou odměňování - zákon příčiny a účinku. Tato teorie je dodnes ve firmách oblíbená a používaná a pravděpodobně je stále i dosti úspěšná. Ale je třeba říci, že nefunguje za každých okolností. Například vůbec nebere v úvahu neformální vztahy mezi pracovníky. (Armstrong, 2007, str.223)

4.2 Teorie zaměřenéna obsah (teorie potřeb)

"Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami." (Armstrong, 2007, str. 223)

Ne vždy je pro každého pracovníka stejná nutnost potřeby, jako pro jiného - některé potřeby u daného člověka vyvolají daleko větší úsilí, než u jiného. Záleží hodně na prostředí, ve kterém vyrůstal, na výchově, dosavadním životě a celkové současné situaci. Neexistuje nějaký jednoduchý vztah mezi potřebami - každý si je "rovná" do své pyramidy jinak. Jednu nebo i více potřeb lze uspokojit různými cíli. A která potřeba zrovna přetrvává, tu je zpravidla člověk motivován uspokojit nejrychleji.

Teorie potřeb už byla zmíněna v předchozí kapitole. Na Maslowa i Herzberga dále teorií potřeb navázal americký psycholog Clayton Paul Alderfer, který rozšířil a vytvořil pyramidu potřeb na tzv. ERG teorii. Pracuje s pojmy existence, příslušnost a růst. Existence se zabývá poskytováním základních požadavků na materiální existenci člověka, příslušnost se týká sociálních vztahů a růst se zabývá touhou osobního rozvoje.(Armstrong, 2007, str. 223)

4.3 Teorie zaměřené na proces

"V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou." (Armstrong, 2007, str. 224)

Tato teorie má podle Guesta mnohem přiměřenější přístup k motivaci než Maslow a Herzebrg.

"Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí." (Armstrong, 2007, str. 223)

Procesy teorie zaměřené na proces:

- očekávání (expektační teorie)
- dosahování cíle (teorie cíle)
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)

a) Expektační teorie

"Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence - instrumentalita - expektance (VIE), formulované Vroomem (1964). Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku." (Armstrong, 2007, str. 225)

Toto očekávání může být založeno na dosažených zkušenostech, ale často se lidé dostávají do nových, ne vždy lehkých situací, jako změna zaměstnání, změna pracovních podmínek, systému odměňování. V těchto situacích člověk neví jak reagovat a v takové situaci může snadno dojít ke snížení motivace.

Motivaci je možná vyvolat pouze za situace, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasný a použitelný vztah a výsledek je zároveň uspokojením potřeby. Jinak řečeno, člověk hledá, která hodnota odměny stojí za úsilí. Armstrong tvrdí, že vnitřní motivace (zkušenosti) je silnější než vnější motivace (odměna).

Teorii dále rozvinuli Porter a Lawler (1968) tak, že v závěru dochází ke dvěma faktorům, které determinují úsilí lidí do vkládané práce:

- hodnota odměny jedinců - uspokojení potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie, seberealizace;
- jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.

"Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno." (Armstrong, 2007, str. 225)

Samotné úsilí nestačí - musí to být efektivní úsilí.

Tyto dva fakty ovlivňují úsilí:

- schopnost - inteligence, dovednosti, zkušenosti
- vnímání role - to, co si člověk přeje dělat.

b) Teorie cíle

"Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle." (Armstrong, 2007, str. 226)

Je důležité probírat dané cíle se zaměstnancem, kterého se to týká. A nejdůležitější na celém tomto procesu, hlavně pro zvyšování cílů jedince a pro udržení motivace, je zpětná vazba. V zásadě lze říci, že platí, že jen pokud zaměstnanec rozumí cíli, je schopen najít cestu k jeho splnění a co je možná nejdůležitější, je schopen pochopit smysl, proč se co dělá.

"Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídil a podle toho hodnotil své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže - je-li to potřebné - je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkoly." (Armstrong, 2007, str. 226)

Tato teorie je propojována s koncepcí řízení podle cílů, ale tato koncepce nebyla příliš úspěšná kvůli své administrativní náročnosti. I tak ale hraje v řízení a motivaci klíčovou roli.

c) Teorie spravedlnosti

"Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání." (Armstrong, 2007, str. 226)

Tato teorie tvrdí, že pokud budou mít zaměstnanci pocit spravedlivého zacházení, budou motivovaní, pokud naopak, budou demotivováni.

Podle Adamse existují dvě formy spravedlnosti:

- distributivní spravedlnost - hodnocení odměňování mezi mnou a spolupracovníky
- procedurální spravedlnost - jak vnímám hodnocení zaměstnanců, povyšování atd.

Pět faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlivosti:

- přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska
- potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi
- důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků
- poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí
- poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

4.4 Spokojenost s prací

"Termín "spokojenost s prací" se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací." (Armstrong, 2007, s. 228)

Existuje mnoho faktorů ovlivňující spokojenost s prací. Především to jsou vnitřní a vnější motivační faktory, pak dále kvalita řízení, sociální vztahy mezi zaměstnanci a mírou, jak moc jsou zaměstnanci v práci úspěšní. Samozřejmě k úspěšnosti firmy dochází, když motivovaný člověk má k práci nějaký závazek, je ji oddaný, a přináší mu velkou míru uspokojení.

Ze selského rozumu soudíme, že pokud roste spokojenost s prací, roste i výkon. Zatím ale výzkum nezjistil žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem. Brayfield a Crockett došli k závěru, že je jen málo důkazů o postoji zaměstnanců a jejich výkonem. Pozdější výzkumy provedné Vroomem uvedly souvislost spokojeností s prací a výkonem, byly ale jen minimální a výzkum se nedá považovat za zdařilý. Brayfield a Crockett došlik následujícímu závěru:

„Produktivita je jen zřídka sama o sobě cílem, ale je prostředkem k dosažení cíle. Mohli bychom tudíž očekávat, že se společně objeví vysoká míra spokojenosti a vysoká produktivita tam, kde je produktivita vnímána jako cesta k určitým důležitým cílům a kde jsou tyto cíle

dosahovány. Za takových podmínek by spokojenost a produktivita mohly vzájemně nesouviset nebo by mezi nimi dokonce mohl být negativní vztah.“ (Armstron, 2007, str. 229)

Lze tedy říct, že to, co vede ke spokojenosti s prací nevede nutně k vysokému výkonu, ale může to být vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací. Stejně tak pracovník, který dělá hodně práce, nemusí být nutně spokojený s prací, a spokojený pracovník nemusí odvádět hodně práce.

4.5 Motivační strategie

Motivační strategií se označují takové postupy, které mají zajistit motivaci, loajalitu a angažovanost zaměstnanců. Do každé strategie však vstupují nějaké, předem dané faktory, se kterými je třeba počítat a strategii tímto směrem i upravovat.

Nerespektování daných skutečností může mít za následek, že strategie bude málo, nebo vůbec účinná.

Podle Armstronga (2007, str. 232) existuje několik základních faktorů:

1. Je třeba respektovat složitost výběru správné motivace a fakt, že každý člověk má jiné potřeby = zjednodušující přístupy založené na teorii instrumentality nebudou pravděpodobně úspěšné.
2. Lidé potřebují uznání = zaměstnanci jsou s větší pravděpodobností motivováni, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají.
3. Lidé potřebují prostor k tvůrčí práci = motivační bude taková práce, která poskytuje dostatečné prostředky k dosažení jejich cílů, a zároveň rozumný stupeň autonomie a prostor pro využívání jejich dovedností a schopností.
4. Lidé potřebují prostor pro seberealizaci = potřeba příležitosti k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry.
5. Firemní kultura je důležitá = kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů přímo nebo nepřímo motivovat lidi.
6. Odpovědní jsou manažeři = motivaci zvyšuje takové vedení lidí, které udává směr, povzbuzuje a stimuluje k dosahování cílů a poskytuje podporu pracovníkům v jejich úsilí splnit cíle a vůbec zlepšovat pracovní výkon. (Armstrong, 2007, str. 232)

Martin Šikýř (2014, str. 87 – 90) si klade otázku, jaká pracovní místa lze označit jako motivující. Vychází z toho, že jedinec motivaci potřebuje, proto se podporuje efektivní rozmisťování na principu "tailoringu", neboli "šití práce na míru". Zde vychází z profilu zaměstnance, jeho schopností a motivace, na základě toho pak určí možnosti optimálního využití zaměstnance v organizaci.

Šikýř rozděluje proces vytváření pracovních míst na dva přístupy - mechanistický a motivační.

V motivačním přístupu vychází z toho, že nejlepší podnětem pro zaměstnance je motivující práce.

Pomáhají tomu zásady vytváření motivujících pracovních míst:

- Komplexnost práce - zaměstnanec vykonává ucelenou a smysluplnou práci, s viditelným a rozpoznatelným výsledkem.
- Rozmanitost práce - zaměstnanec vykonává různé činnosti, uplatňuje různé postupy, používá různá zařízení, využívá různé schopnosti.
- Významnost práce - zaměstnanec vykonává práci, kterou ostatní v organizaci i mimo ni vnímají jako důležitou, užitečnou a přínosnou; zaměstnanec uspokojuje potřeby vnitřních i vnějších zákazníků.
- Autonomie práce - zaměstnanec disponuje pravomocí a odpovědností samostatně jednat a rozhodovat v rámci plnění sjednaných pracovních úkolů a povinností.
- Zpětná vazba - zaměstnanci je poskytována hodnotící informace o dosaženém pracovním výkonu (výsledku práce a chování); zpětnou vazbu zaměstnanci poskytuje samotná práce, stejně jako zainteresované strany (nadřízený, podřízený, spolupracovník, zákazník apod.)

Jako další motivační část u pracovních míst je tzv. rotace práce, což je dočasné přemisťování zaměstnanců. Jsou různé druhy rotace, jako krátkodobá rotace (otázka dne nebo týdne), kdy zaměstnanci práce zvyšuje rozmanitost, kompenzuje jednostrannost a snižuje monotónnost práce. Druhou variantou je dlouhodobá rotace (otázka měsíců a roků), která je součástí personálního rozvoje zaměstnanců. Existuje zde i rotace horizontální, což je dočasné přemisťování zaměstnanců na jiná pracovní místa na stejné úrovni, a vertikální, která má rotaci mezi jednotlivými úrovněmi řízení.

S podobným cílem se využívají metody rozšiřování práce nebo obohacování práce.

Rozšiřování práce = neboli horizontální integrace pracovních úkolů, spojuje pracovní úkoly s podobnou mírou složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Zaměstnanec v tomto případě plní pracovní úkoly s podobnou povahou, ale práce je stále rozmanitá.

Obohacování práce = neboli vertikální integrace pracovních úkolů, má opačný přístup - spojuje pracovní úkoly s různou mírou složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, a tím se zvyšuje nejen komplexnost práce, ale i významnost a autonomie práce.

Důležitým okamžikem je rozšiřování pravomoci a odpovědnosti. To je možné realizovat dvojím způsobem - delegováním pravomocí a posilováním pravomocí. Delegování pravomocí znamená to, že vedoucí zaměstnanec rozhodne o dočasném a účelovém přidání pravomocí svému podřízenému zaměstnanci. V posilování pravomocí se naopak jedná, v rámci reorganizace, o rozhodování přidělení trvalých pravomocí a odpovědností určitým pracovním místům.

V své knize Cipro (2009, str. 77 – 80) tvrdí, že i kvalifikovaný zaměstnanec s výbornými předpoklady pro výkon práce musí být pro dobrý výkon vhodným způsobem motivován.

Předkládá otázku, proč například člověk, který má naprosto výborné předpoklady, odmítá delegovanou odpovědnost převzít. V žádném případě neplatí rovnice: příliš vysoká míra motivovanosti = vysoká výkonnost a schopnost pracovníka. Pokud bude pracovník příliš ze strany organizace motivován, může dojít k přemotivování, které ve svém důsledku zaměstnanci způsobí nezdravé vnitřní napětí a negativní stres, což negativně ovlivní celý jeho pracovní výkon. Každý zaměstnanec je jiný a práce manažera by měla být, mimo jiné, i zajištění individuální motivace pro každého pracovníka. Důležitý faktor je u pracovníka jeho velikost vnitřní motivace (preferovaný způsob seberealizace) a na kolik je ho potřeba motivovat zvenčí (ovlivňovat určitými benefity). Manažer v tomhle směru musí být ostražitý - vnitřní motivace pracovníka se ukáže hlavně v problémových situacích.

Manažer by se tedy měl zaměřit především na vnitřní motivace pracovníka, a které motivy se mohou aktivovat delegovanou odpovědností. V knize je Cipro rozděluje do tří typů motivů: cílové, tvořivé a vůdcovské.

Cílové motivy ovlivňují především dva typy lidí.

Prvním jsou pracovníci, kteří jsou ambiciózní a kladou si vysoké nároky na svůj výkon. Velmi často si vybírají složité a těžké úkoly, a jejich radost z úspěchu je pouze krátkodobá.

Dávají si laťku daného úkolu výš a výš i přes předchozí neúspěch. Takového pracovníka je dobré využít při delegování obtížných úkolů, kterých by se méně ambiciózní pracovníci ani nedotkli. Je tu však riziko vyčerpání takového pracovníka. Je orientován především na úspěch, a pokud se mu nebude dlouhodobě dařit splnit úkoly, i když je to v porovnání s jeho kolegy úspěch, začne být frustrován a demotivován. Takového pracovníka je dobré ohodnotit na 100% i přes jeho neúspěch, aby mu manažer dokázal alespoň částečně zprostředkovat zážitek z úspěchu.

Druhým typem je zaměření na cílové motivy, a jsou to pracovníci, kteří mají strach a chtějí se vyhnout neúspěchu. Mají vysokou potřebu bezpečí, "jedou na jistotu" a bojí se, aby něco nepokazili. Kladou si malé cíle, se kterými mají jistotu, že je splní, což je může později frustrovat kvůli minimálnímu posunu. Tito pracovníci mají ve většině nízké sebevědomí a stydí se, ačkoliv mají reálně kvalitní předpoklady, které však neumí díky svému sebepodceňování projevit. Takový zaměstnanec pak snižuje i výkonnost firmy, ve které pracuje. Manažer by v tomto případě měl klást důraz na jeho ocenění a podporu a zároveň neustále posilovat jeho motivaci.

Tvořivé motivy ovlivňují hlavně tvůrčí typy pracovníků. Takoví zaměstnanci dokážou i přes okolní nesouhlas prosadit změnu, které věří a má podle nich potenciál. Svoji práci milují pro práci samotnou a dokážou se jí dobrovolně věnovat i ve svém volném čase. Chtějí, aby pro ně práce byla smysluplná, a v takovém případě se ji dokážou odevzdat celou svou duší. Těmto pracovníkům je dobré svěřit delegované odpovědnosti, které jsou tvůrčí, tvořivé a nesou potřebu inovací a novinek. Jen je potřeba je v těchto situacích krotit a manažer by měl zajistit, aby pracovník nepřekračoval hranice své odpovědnosti, i když to myslí dobře. Naproti tomu jsou lidé i netvořiví, ba naopak, ze změn a novinek mají vyloženě hrůzu. Těmto pracovníkům by se určitě nemělo dávat otevřené úkoly bez jasných pokynů, na které se spoléhají a nedokážou bez nich pracovat. Je dobré takovým pracovníkům přikládat úkoly, které jsou jasné a mají pravidla, jinak bude pod tlakem a demotivován.

A třetí jsou motivy vůdcovské. Tyto motivy ovlivňují především mocensky orientované zaměstnance. Obvykle rádi přebírají vedení, jsou asertivní, rádi získávájí lidi pro svojí věc, jsou charizmatičtí a oblíbení, jsou neformální autoritou. Tyto zaměstnance je dobré využít v případech, kdy na ně chceme delegovat pravomoc řízení dalších lidí. Na druhou stranu se vyskytují i zaměstnanci s mocenskými sklony, ale spíše negativního rázu. Nejde jim o převzetí odpovědnosti, jako spíš o to mít moc dominovat a úkolovat druhé. Jde spíš o charakterovou vlastnost, která se dá i přesto dobře využít při dosahování náročných cílů. U těchto

zaměstnanců je dobré poskytovat kritický feedback o jeho vedení svěřeného projektu - nemají dostatek adekvátní sebereflexe.

Cipro uvádí, že manažer by měl ve svých podřízených najít individuálně účinné stimuly a podle toho je pak motivovat a odměňovat. Určitě nestačí jen pravidlo, že zaměstnance je třeba pravidelně chválit. Pochvala jde ruku v ruce i s oceněním, které provází emoce (radost z úspěchu) či finanční odměnou za dosažení cílů (cílové prémie).

Jiný názor na motivaci je od Golemana (2000, str. 109 - 111), kde rozděluje motivaci na vnitřní a na vnější. Pro něj je daleko důležitější motivace vnitřní, kterou uvádí jako stav, kterému se přezdívá "proudění" nebo také tok uspokojení. Tvrdí, že pracovník ve stavu "proudění" podává nejlepší výkon bez ohledu na to, o jaký druh se jedná. A proč? Pocit "proudění" je pro pracovníka tak skvělý pocit, že si ho člověk rád přivodí znovu. Proudění nastupuje v situaci, kdy se objeví nějaký nový zajímavý cíl, v tomto případě pracovní úkol, který chce zaměstnanec splnit. Podle Golemana je toto proudění nejmocnější pákou motivace. Do tohoto stavu se lidé uvádějí nejlépe právě v pracovním procesu.

Ve své knize popisuje experiment, který potvrzuje, že zaměstnanci se lépe cítili při práci, která je bavila a byla pro ně zajímavá, než v situaci, kdy měli rutinní práci, která pro ně neměla smysl, a to i přes to, že by je v reálných podmínkách čekala daleko lepší odměna. Na tomto příkladu dokazuje, že pro mnoho lidí je motivace založena především na emocích a na pocitu uspokojení. Dále tvrdí, že mnohem lépe lidé pracují v situacích, kdy jsou při práci tzv. psychologicky přítomní nebo angažovaní, jinak řečeno, že je práce pro ně smysluplná a přínosná a dělají ji vědomě a s radostí. A to se samozřejmě týká i manažerů - pokud je podřízený frustrován, je třeba projevit zájem. (Goleman, 2000, str. 112)

Další věc, kterou Goleman ve své knize uvádí je to, že každý manažer by měl svému podřízenému dát možnost se vzdělávat a rozvíjet. Příčinou krize středního věku bývá pro pracovníky především nuda, a to nejen v osobním životě, ale může nastat i v pracovním. Následkem pak bývá rychlá a unáhlená životní změna, například změna povolání, kterou podřízený vlastně v závěru ani nechce. V tomto případě je nutné, aby si podřízený našel nový a zajímavý cíl, který mu určitě může nabídnout i vedoucí. (Goleman, 2000, str. 113)

Zajímavou teorií je i to, že některé podřízené může náročný a stresující úkol dovést k mnohem intenzivnější motivaci a projeví se jako pozitivní stres. Je však jen omezený typ zaměstnanců, kteří na tuto motivaci reagují pozitivně. Jako příklad uvádí majitele Microsoftu, Billa Gatese. Ten při svých poradách zvyšuje hlas a "vybuchuje", aby uvedl kolegy do ostražitého

stavu a přinesl do rozhovoru energii. Při experimentu se opravdu stalo, že se někteří lidé ve stresujících momentech nadchli a necítili se ohroženi - jejich pracovní výsledky byly výborné. Naproti tomu bylo i dost těch, kteří měli při stresující situaci strach z neúspěchu a necítili se dobře - jejich výsledky byly podprůměrné. (Goleman, 2000, str. 114)

Goleman říká, že vynikající pracovníky charakterizují tři druhy motivačních schopností:

- ctižádost,
- loajalita,
- iniciativa a optimismus.

Ctižádost vyjadřuje snahu po zlepšování sebe sama, tíhne k dokonalosti.

Ctižádostiví lidé:

- jsou jasně orientovaní na cíl a výsledek, nesejdou z cesty a touží splnit úkol,
- stanovují si vysoké cíle a podstupují rizika k jejich naplnění,
- mají silnou touhu získávat informace pomocí zpětné vazby, chtějí minimalizovat riziko neúspěchu, chlácholí svůj pocit nejistoty,
- mají potřebu neustálého sebevzdělávání směrem k pracovnímu výkonu.

Lidé se silnou ctižádostí obvykle dobře pracují s uváženým rizikem. Podle McClellandova testu je zřejmé, že lidé s vyššími, ale dosažitelnými cíli, jsou mnohem úspěšnější a motivovanější než ti, kteří si dávají zbytečně lehké a snadno splnitelné cíle. Umění podstoupit uvážené riziko je typickou vlastností dobrého podnikatele.

Loajalita vyjadřuje ztotožnění se s cíli skupiny či organizace. Loajální lidé:

- podstupují ochotně vlastní oběti k dosažení cíle organizace,
- nacházejí životní uplatnění ve službách širšího poslání,
- při rozhodování se řídí žebříčkem hodnot skupiny
- neustále aktivně hledají cesty ke splnění cíle.

Tito lidé obvykle žijí svojí prací a jsou mnohdy ochotní něco osobního obětovat pro to, aby organizace prosperovala. Jejich práce je zároveň i jejich poslání. Obvykle tito zaměstnanci mají přímý podíl na zisku, tím pádem mají k firmě jako takové i emocionální vztah.

Iniciativa a optimismus vyjadřuje aktivní přístup k práci a vytrvalost.

Iniciativní lidé:

- umí se chopit příležitosti,
- neustále a aktivně hledají nové cíle a úkoly navíc,
- jsou ochotni v zájmu cíle porušit i pravidla,
- umí strhnout svým pracovním elánem i ostatní.

Optimističtí lidé:

- jsou vytrvalí a jdou si za svým cílem i přes překážky,
- pohání je víra v úspěch,
- neúspěch pro ně není jejich nedostatek, ale jako náhoda vnějších okolností.

Zaměstnanci takového typu ani nečekají na popud okolí a sami jednají dřív - umí předvídat. (Goleman, 2000, str. 116 – 125

PRAKTICKÁ ČÁST

5. Cíl práce a výzkumné otázky

V praktické části se snažím zjistit, zda aktuální trendy v motivovanosti zaměstnanců a doporučení společnosti Aon Hewit koresponduje se skutečnými očekáváními mladých dospělých, zástupců tzv. generací Y a Z.

V první části vycházím z výsledků výzkumu společnosti Aon Hewit, projektu Best Employers, konkrétně závěrečné zprávy Trendy v motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců v roce 2016. Identifikuji skutečnosti, které respondenti výzkumu uvedli jako nejvýznamnější a cituji vyjádření vybraných firem oceněných titulem Best Employer o tom, čím jsou v přístupu ke svým zaměstnancům výjimeční.

V druhé části realizuji vlastní výzkum mezi mladými dospělými, zástupci generace Y a Z, a snažím se zjistit, jaké jsou jejich očekávání směrem k zaměstnání, co je nejvíce ovlivňuje ve výběru a výkonu práce.

Výzkumné otázky:

1. **Jaká jsou očekávání dotazovaných mladých dospělých od budoucích zaměstnavatelů a podle jakých kritérií vybírají práci?**
2. **Shodují se zjištěná očekávání na motivaci dotazovaných mladých dospělých s očekáváními respondentů výzkumu společnosti Aon Hewit o motivovanosti a spokojenosti v roce 2016?**
3. **Shodují se zjištěná očekávání na motivaci mladých dospělých s tím, co za svou největší devizu považují vybrané firmy oceněné jako Best Employer 2016.**

6. Studie Best Employers společnosti Aon Hewitt

Studii Best Employers jsem vybrala jako benchmark pro svůj výzkum ze dvou důvodů. Společnost Aon Hewitt realizuje výzkumy motivovanosti a spokojenosti celosvětově, stejnou metodikou a proto je možné zjištěné výsledky dobře porovnávat i s jinými zeměmi. Druhým důvodem je fakt, že zprostředkovává bližší pohled i do oceněných společností, které mohou být inspirací pro ostatní.

Z celosvětového hlediska jsou výsledky motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců nejhorší a to i přes to, že životní úroveň obyvatel je často významně vyšší, než na jiných světadílech. Například nejvyšší průměrná motivovanost je od roku 2008 měřena v Latinské Americe, v roce 2016 to bylo 71 %. To znamená, že 71 % všech dotázaných zaměstnanců se cítí být motivováni ve své práci. Evropa dosahuje průměrně hodnoty 56 % a Česká republika 55 %. U společností oceněných jako Best Employer je průměrná motivovanost kolem 80 %.

6.1 Co nejvíce motivovalo zaměstnance společností oceněných jako Best Employer 2016

Motivace	**% dotázaných, kteří jsou s danou motivací spokojeni**
Při své práci využívám své schopnosti a znalosti	82 %
Můj přímý nadřízený mi poskytuje takovou zpětnou vazbu, která mi umožňuje zlepšovat můj pracovní výkon	73 %
Moji spolupracovníci respektují mé názory a priority	72 %
Můj nadřízený mi poskytuje podporu, abych byl ve své práci úspěšný	69 %
Moji spolupracovníci sdílejí osvědčené postupy a vědomosti s ostatními	66 %
Můj nadřízený si cení mé snahy a výsledků	68 %

Mohu si vybrat, jakým způsobem nejlépe vykonám svou práci	61 %
Myslím, že moje nápady a názory jsou brány v potaz	59 %
Moje každodenní pracovní úkoly mne baví	58 %
Moje práce mě naplňuje	57 %
Mám dostatečný vliv na rozhodnutí týkající se mého projektu nebo mé práce	57 %
Mám dostatek příležitostí pracovat na úkolech, při kterých získávám nové dovednosti	55 %
Společnost podporuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců	53 %
Společnost mě podporuje v přinášení nápadů, které přispívají k jejímu úspěchu.	53 %
Benefity a zaměstnanecké výhody odpovídají mým potřebám	52 %
Pokud se společnosti daří, tak to pocítím také na svých příjmech	50%
Za svůj přínos společnosti jsem spravedlivě odměňován.	45 %

TABULKA 2: Co nejvíce motivuje zaměstnance (vlastní vypracování, podle Trendy motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců 2016)

Z dílčích výsledků spokojenosti a motivovanosti jednoznačně vyplývá, že **smysluplnost práce, možnost uplatnit své dovednosti a znalosti, práce v dobrém kolektivu a podporující přímý nadřízený** jsou tím, co zaměstnanci dotázaných společností oceňují nejvíce.

Naopak benefity a odměňování je možné označit jako spíše druhotné, avšak vzhledem k % vyjádření ne nepodstatné motivátory.

6.2 Co společnosti oceněné jako Best Empoyer 2016 považují za klíč k úspěchu v motivaci zaměstnanců

Podle společnosti Aon Hewitt jsou typické znaky pro nejlepší zaměstnavatele:

Míra motivovanosti	Zaměstnanec mluví o společnosti pozitivně, chce v ní zůstat i do budoucna a vynakládá úsilí navíc, aby přispěl k jejímu úspěchu
Vedení lidí	Vedení společnosti si zaměstnanců váží, motivuje je srozumitelnou vizí a vede společnost k úspěchu
Kultura vysoké výkonnosti	Zaměstnanci jsou si vědomi cílů společnosti a dostává se jim odměny a uznání za jejich zásluhy
Značka zaměstnavatele	Zaměstnanci jsou hrdí na to, že jsou součástí společnosti a umějí jasně vysvětlit, v čem se práce pro ni liší od ostatních

TABULKA 3: Typické znaky nejlepších zaměstnavatelů (zdroj zpráva Trendy motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců 2016)

V roce 2016 byly oceněny titulem Best Employer tyto společnosti působící na českém trhu:

AbbVie, Cisco Systems (Czech Republic), Grundfos Sales Czechia and Slovakia, Hilti, Promedica Praha Group, GMC Software Technology, Hypoteční banka, Marriot Czech Republic, Microsoft, NetSuite Czech Republic, Red Hat Czech, a SAP ČR.

Na otázku **„co je klíčem k úspěchu“** odpověděli:

Abbvie (farmaceutická firma)

„Podle nás neexistuje univerzální návod, jak se stát nejlepším zaměstnavatelem. Naši odlišnost vidíme především ve firemní kultuře. Naši zaměstnanci oceňují ***neformální prostředí založené na otevřené a transparentní komunikaci*** *a na vzájemné důvěře a respektu. Klíčové je pro nás fungování v maticové struktuře, která umožňuje přenesení odpovědnosti za rozhodnutí i na zaměstnance. Chceme se odlišovat i* ***odměňováním, při kterém zohledňujeme nejen výkonnost zaměstnance*** *a jeho potenciál pro další rozvoj, ale také jeho chování. Velký důraz klademe na* ***rovnováhu pracovního a soukromého života,*** *kterou se nám v posledních letech podařilo výrazně zlepšit. Mezi zaměstnanci má velmi dobrý ohlas i dobrovolnická pomoc komunitám, která nám pomáhá rozvíjet jejich zodpovědnost.“*

Cisco(informační technologie)

„Domnívám se, že je to naše firemní kultura, která je postavena na principu, který nazýváme „People Deal”. Jedná se o jakousi neformální dohodu mezi Ciscem a zaměstnanci. Mezi hlavní atributy této dohody patří to, že Cisco si svých zaměstnanců opravdu váží, ***umožňuje jim osobnostní i profesní růst****, dává jim prostor se* ***samostatně rozhodovat*** *a poskytuje jim velmi dobré podmínky k práci včetně odpovídajícího* ***odměňování a firemních benefitů****. Na oplátku za to Cisco od svých zaměstnanců očekává příslušné pracovní výsledky, otevřenost k novým věcem, ochotu a schopnost se soustavně zlepšovat a přicházet s novými nápady a v neposlední řadě také loajalitu vůči firmě.“*

Hilti (stavební technika)

„Zaměstnanci nejvíce oceňují, že pracují pro skvělou značku a stabilního zaměstnavatele, že mají skvělou příležitost pro ***budování dlouhodobé kariéry po celém světě a mají soulad se strategií společnosti.*** *Velkou roli v motivovanosti našich lidí má vedení společnosti. Zaměstnanci mohou ovlivnit směřování firmy a přispět k jejímu úspěchu. Pro naše zaměstnance vytváříme prostředí, které podporuje různorodost“*

Promedica Praha Group (logistika a distribuce ve zdravotnictví)

*„Tajemstvím úspěchu je pro nás především **lidský přístup na všech úrovních vedení**, stejně tak podpora otevřené komunikace od nejvyššího vedení až po řadové zaměstnance a jasná vize majitele a generálního ředitele Pavla Hanuše. V neposlední řadě pak důvěra v naše zaměstnance, že jsou těmi nejlepšími!“*

GMC software (řízení zákaznické komunikace)

*„Tento titul jsme získali již počtvrté, což nás ohromně těší, protože to potvrzuje skutečnost, že dlouhodobě úspěšně pracujeme s motivovaností našich zaměstnanců. Nejvíce se nám osvědčuje používat zdravý selský rozum a lidský a individuální přístup. Zaměstnanců se ptáme, naslouchámе jim, a podle toho pak jednáme. Vždy se snažíme najít rozumnou cestu, jak **sladit zájmy businessové se zájmy zaměstnanců**. K lidem se nechováme jako ke zdrojům. Uvědomujeme si, že jsou skutečně tím nejcennějším, co máme. Dále je důležitá **otevřenost, oboustranná komunikace a partnerský přístup.** Samozřejmostí je také **atraktivní finanční ohodnocení, nabízené benefity a pracovní prostředí.“***

Marriott (hotel)

„„Putting People First”, tedy kladení lidí a lidského potenciálu na první místo. Věnujeme se se zvláštní péčí našim hostům, kteří se rádi vracejí a zároveň našim zaměstnancům, kteří jsou klíčem našeho úspěchu.“

Microsoft (informační technologie)

*„Těžko bychom hledali pouze jednu věc, která za tímto úspěchem stojí. Jedná se o firemní kulturu, kterou se nám podařilo nastavit, stejně tak jako zavedení koncepce nového světa práce. Dobře zavedené **flexibilní formy práce, které odrážejí potřeby firmy i zaměstnanců,** jsou výhrou pro všechny. Ukazuje to i naše zkušenost. Lidé se cítí výkonnější, zlepšila se dostupnost a týmová práce i prostor pro sladění práce a osobního života. Pokud k tomu přidáte jasnou firemní strategii, které zaměstnanci rozumí, otevřenost, **podporu inovativního myšlení** a v neposlední řadě důvěru a osobní odpovědnost, jste na správné cestě k úspěchu.“*

SAP (digitalizace dat)

Tajemstvím úspěchu jsou samozřejmě spokojení zaměstnanci. Máme je díky tomu, že jim poskytujeme nejen ***moderní pracovní prostředí a technologie****, ale také pečujeme o firemní kulturu a dbáme na zdravou atmosféru ve firmě. Kromě originálních* ***team-buildingů*** *a jiných společných akcí mají zaměstnanci také pravidelně* ***možnost mluvit s managementem firmy,*** *sdílet s nimi své nápady a podílet se tak na budoucnosti firmy. Součástí našich* ***nadstandardních zaměstnaneckých benefitů*** *je* ***podpora vzdělávání a osobní koučink.***

NetSuite(informační technologie)

„Motivovanost a spokojenost zaměstnanců je vždy komplexní záležitost, kterou ovlivňuje více faktorů. V NetSuite je to kombinace ***uspokojení z práce*** *ve vazbě na* ***možnost kariérního růstu****, osobní přístup lokálního i globálního managementu a především* ***neformální pracovní prostředí a skvělé vztahy na pracovišti****. Každý zaměstnanec má možnost vyjádřit svůj názor, nejvyšší management české pobočky je neustále k dispozici a aktivně pracuje spolu se svými podřízenými. Takto nám to přijde přirozené a správné, a proto to tak děláme.“*

Red Hat (informační technologie)

„Myslím, že nejde o žádné tajemství. Za úspěchem stojí důsledná a systematická práce se zaměstnanci, firemní kultura, která je založená na otevřené a ***upřímné komunikaci, vzájemné podpoře a oceňování úspěchu jednotlivců i týmů na všech úrovních****. Tím, že je Red Hat založený na open-source technologiích, se lišíme od jiných IT společností - jsme méně korporátní a svou prací naši zaměstnanci nejen přispívají k tvorbě hodnoty pro Red Hat, ale i pro globální komunity, které s námi sdílí a dále rozvíjejí otevřený software. Myslím, že možnost pracovat na projektech, které mají smysl a tak trochu mění svět, je podle mne důležitou součástí zaměstnání v Red Hatu.“*

7. Výzkum motivovanosti mladé generace

7.1. Metodologie sběru dat

Pro realizaci jsem zvolila metodu kvantitativního deskriptivního výzkumu, formou dotazníku vlastní konstrukce šířený přes webový portál Survio.com ke sběru anonymních odpovědí.

Dotazník obsahoval položky zjišťující základní fakta o účastnících výzkumu:

- ➢ věk
- ➢ pohlaví
- ➢ vzdělání

Položky zjišťující očekávání a priority účastníků vzhledem k výběru a výkonu zaměstnání:

- ➢ 5 uzavřených otázek
- ➢ 1 otevřená otázka

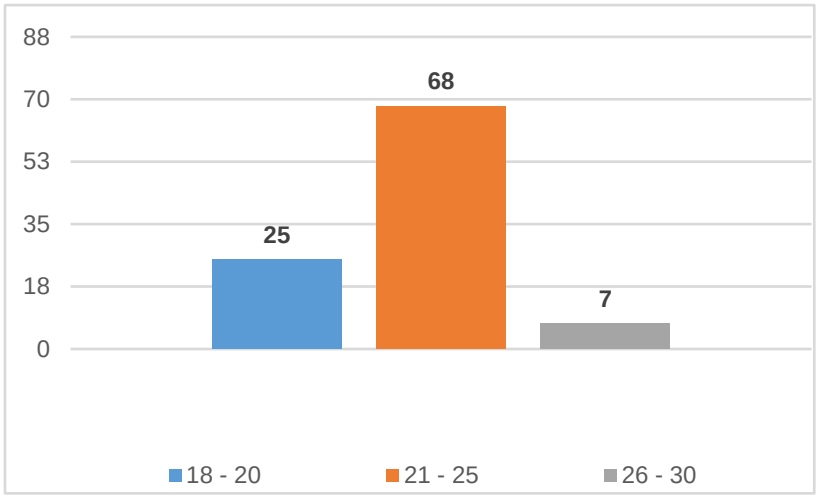
Dotazník je přiložen jako příloha č. 1 této práce.

7.2 Výsledky výzkumu

Sběr dat proběhl přes webový portál Survio.com pomocí anonymního dotazníku v době od 17. 4. – 24. 4. 2017.

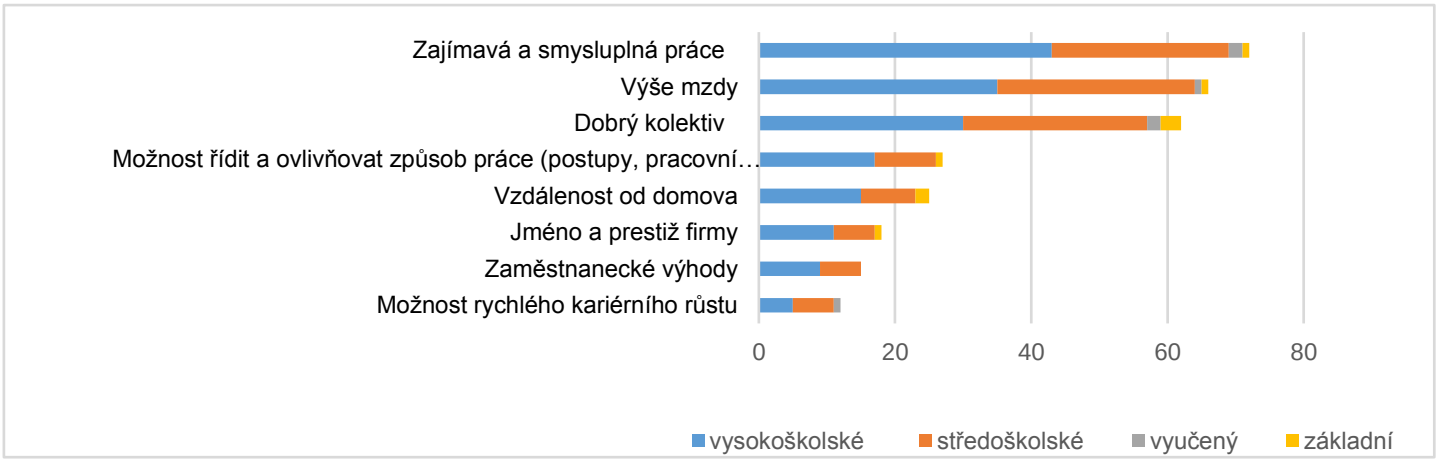
Výzkumu se zúčastnilo celkem 100 respondentů ve složení:

- 73 % žen a 27 % mužů
- ve věkovém rozpětí 18 – 30 let, přičemž nejvíce byla zastoupena věková kategorie 21 – 25 let.



GRAF 1: Účastníci výzkumu dle věkových kategorií (vlastní zpracování)

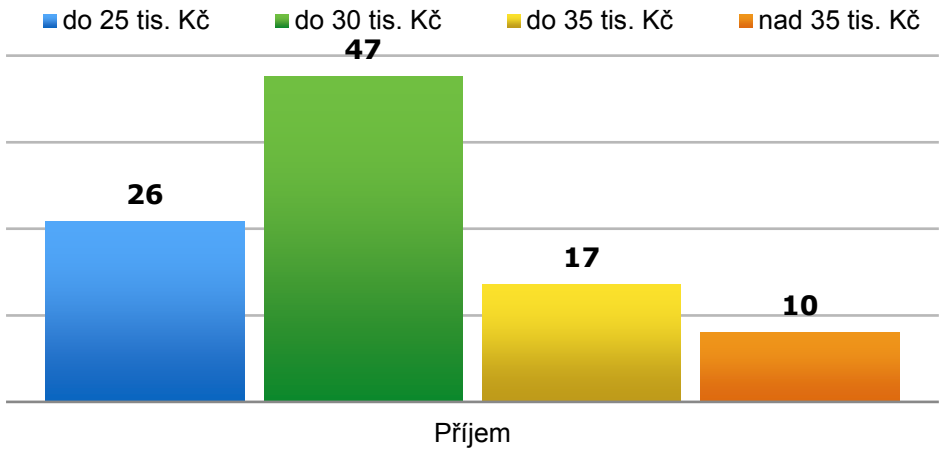
Co je největší motivací k výběru zaměstnavatele?



GRAF 2: Motivace k výběru zaměstnavatele (vlastní zpracování)

Respondenti jako tři nejčastější důvody k výběru zaměstnavatele uvedli zajímavou a smysluplnou práci, výši mzdy a dobrý kolektiv. Za nejméně důležité označují možnost rychlého kariérního růstu a zaměstnanecké výhody.

Jaká je Vaše ideální představa měsíčního průměrného příjmu rok po zapracování po skončení školy?

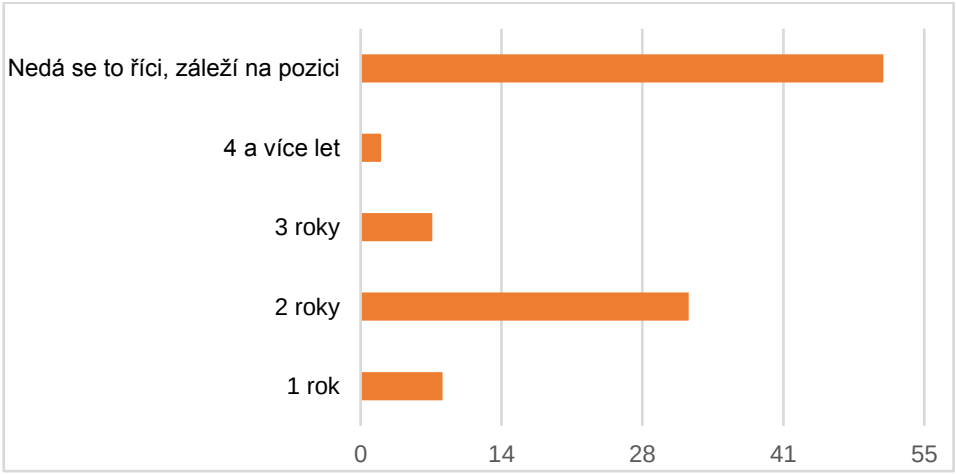


GRAF 3: Očekávání výše průměrného příjmu rok po skončení školy (vlastní zpracování)

73 % respondentů uvádí, že očekávají rok po zapracování po skončení školy průměrný měsíční příjem ve výši do 30 tis. Kč.

Podle serveru Jobs.cz (2013) žádali čerství absolventi škol nástupní plat 20 – 30 tis. Kč, avšak průměrně firmy nabízeli mzdu 15 – 20 tis. Kč

Jaká je podle Vás ideální doba setrvání v jedné pozici, aby se mladý člověk rozvíjel? (Myšleno pracovní místo, nikoliv firmu, kde je možno kariérně růst.)

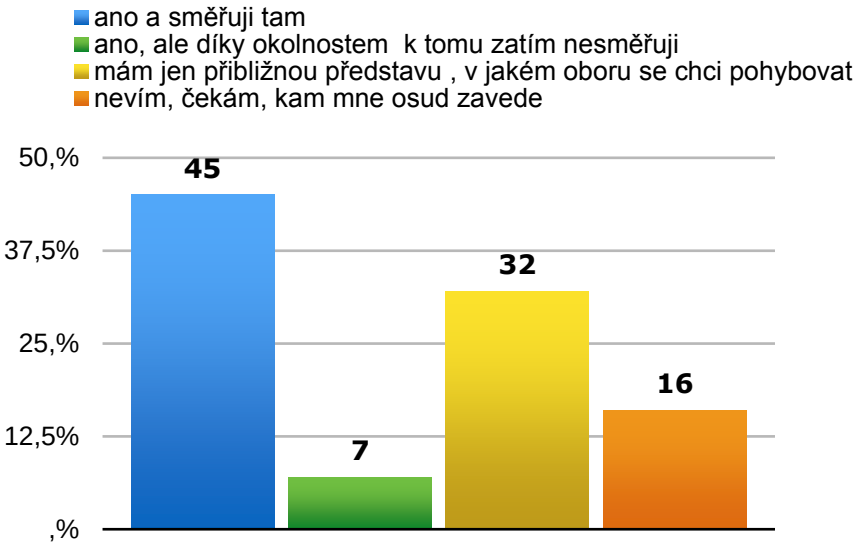


GRAF 4: Představa respondentů o ideální setrvání v jedné pozici (vlastní zpracování)

51 % respondentů vybralo odpověď, že nelze předem říci, jaké je ideální setrvání v jedné pozici, aby se mladý člověk rozvíjel. 32 % respondentů uvedlo, že ideální vidí dobu kolem dvou let.

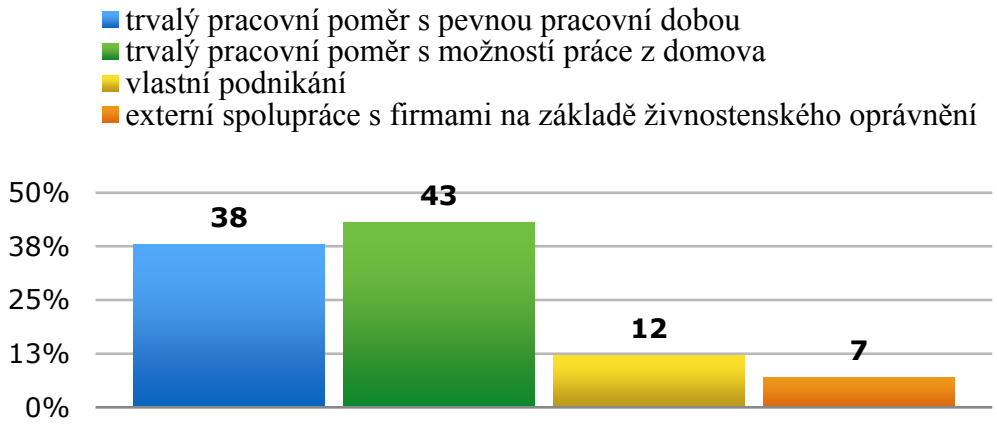
Vím, čemu bych se chtěl v budoucnu ve své kariéře věnovat?

Většina respondentů, což je 45 % z dotazovaných, má jasno v tom, co chce dělat a jde si za tím. 32 % respondentů, má přibližnou představu o své pracovní budoucnosti. 16 % z dotazovaných nemá zatím žádnou představu, kam chtějí směřovat a jak by rádi v budoucnu pracovali. Pouze 7 % dotazovaných má také jasnou představu o tom, kam chtějí směřovat, bohužel v současné situaci jim to okolnosti nedovolují.



GRAF 5: Vyjádření respondentů, jak mají jasno v budoucí kariéře (vlastní zpracování)

Preferujete …



GRAF 6: Preference v typu pracovního poměru (vlastní zpracování)

Většina dotázaných preferuje zaměstnání v trvalém pracovním poměru. 43 % preferuje trvalý pracovní poměr s možností práce z domova a 38 % trvalý pracovní poměr s pevnou pracovní dobou.

Je nějaká konkrétní motivace, benefit, či skutečnost, kterou považujete pro svou práci za naprosto klíčovou?

Asi jedna polovina respondentů uvedla, že neví, nebo že pro ně žádná klíčová motivace osobně není.

Mnoho respondentů ale uvedlo, že je pro ně naprosto klíčovou motivací dobrý kolektiv, dobrý tým. Další uvedli cestování, kurzy, možnost rozvíjet se. Jedno měli ale společné - aby je práce bavila a byla pro ně smysluplná. Vybrala jsem pár rozsáhlých odpovědí, které respondenti do dotazníku uvedli.

Doslovný záznam vybraných odpovědí:

"Skutečností je, že pro svou práci považuji klíčový kolektiv a to jak se sebou jednáme. Jsme parta kamarádů. Vlastníci firmy jsou kamarádi, chodí s námi na akce, do hospody, mají stejné zájmy, a i když si občas nerozumíme, vždy najdeme společné řešení. Kdyby to tak nefungovalo, dávno bych stávající práci nedělal. Je to o přístupu lidí k sobě. Firma je díky tomu dynamická a rychle se rozrůstá. Lidé si skoro v čemkoliv vyhoví, pomáhají si. Pokud

někdo nemůže z nějakého důvodu do práce, není to problém a zaměstnavatel je uvolní bez problému. Celkově by se přátelský přístup dal pojmout i jako benefit. Není totiž nad to, když má šéf stejné koníčky jako ty a dá ti volno na pár dní, protože máš zajímavou akci, které se chceš účastnit. Pokud šéf vidí, že se snažíš a děláš svojí práci dobře, tak ti prostě vyjde vstříc. Občas to dopadá tak že půlku dne propovídáme, protože jsme prostě parta kamarádů."

"Motivací je práce, která je za mnou vidět a mohu se pod něco podepsat. Motivací je pro mě práce, která mě neubíjí a nenutí mě chodit do práce permanentně s pocitem odporu a nutného zla - je to přeci jen jedna třetina dne, tak proč nedělat něco co člověka může aspoň trochu těšit a naplňovat - tedy práce, která je blízko zájmům a mému oboru, kolektiv, kombinace kreativity s rutinní prací. Klasické benefity považuji za příjemnou třešinku na dortu."

"Ve své práci opravdu potřebuji dobrý a fungující kolektiv, mít kolem sebe mladé lidi na stejné vlně. Je důležité porozumět si a vědět, že pracujeme na stejné věci.

Rozhodně je také dobré mít dobrý vztah s šéfem.

Z vlastní zkušenosti mohu říct, že pokud si nerozumím s nadřízeným a v kolektivu se necítím dobře, do práce se netěším a neodvádím tedy dobré výkony.

Motivací pro mě je vědět, že mohu kariérně růst, zdokonalovat se a za své vědomosti a schopnosti být odměněna a povýšena.

Benefitem pro mě je například to, že do práce nemusím dlouho dojíždět, ale pokud za to daná pozice stojí a vím, že by měla práce smysl, nedělalo by mi problém za prací cestovat.

Momentálně si ve své pozici mohu upravovat a plánovat směny tak, jak potřebuji a to je také velkou výhodou."

8. Zodpovězení výzkumných otázek a doporučení

1. **Jaká jsou očekávání dotazovaných mladých dospělých od budoucích zaměstnavatelů a podle jakých kritérií vybírají práci?**

Z výsledků můžeme usuzovat, že pro většinu mladých dospělých musí mít jejich práce smysl a nabývat zajímavé podstaty, mimoto za svou práci musí být i dobře ohodnoceni. Zároveň je ale jasné i to, že pro mladé je socializace základním prvkem života a rozhodně chtějí pracovat v dobrém týmu, v dobrém kolektivu.

Pro 81 % respondentů je atraktivní zaměstnání v trvalém pracovním poměru, avšak 43 % dotázaných preferuje trvalý pracovní poměr s možností práce z domova.

45 % dotázaných ví přesně, kam ve své kariéře směřuje a jde si za tímto cílem. A jen 16 % dotázaných nechává svou kariéru „v rukou osudu“, tedy neví, kam směřuje a jen čeká, co se naskytne.

26 % respondentů očekává rok po skončení školy průměrnou odměnu do 25 tis. Kč, avšak téměř polovina dotázaných, 47 % očekává odměnu do 30 tis. Kč

2. **Shodují se zjištěná očekávání na motivaci dotazovaných mladých dospělých s očekáváními respondentů výzkumu společnosti Aon Hewitt o motivovanosti a spokojenosti v roce 2016?**

Výsledky výzkumu společnosti Aon Hewitt a výzkumu mezi mladými dospělými se jednoznačně shoduje ve faktu, že respondenti očekávají smysluplnou práci, kde uplatní své znalosti a dovednosti a budou pracovat v dobrém, spolupracujícím kolektivu.

Mladí dospělí však dávají stejně velký důraz na finanční ohodnocení, které za svou práci obdrží. Respondenti úspěšných firem výzkumu Aon Hewitt peníze neřadí mezi nejvýznamnější motivátory.

3. **Shodují se zjištěná očekávání na motivaci mladých dospělých s tím, co za svou největší devizu považují vybrané firmy oceněné jako Best Employer 2016?**

Oceněné společnosti nejčastěji zmiňují jako klíč k úspěšné motivaci a spokojenosti zaměstnanců lidský přístup, otevřenou komunikaci, moderní technologie a dobré pracovní prostředí, podporu inovativního myšlení, možnost kariérního růstu, ale také benefity odpovídající potřebám zaměstnanců a odpovídající finančních ohodnocení.

Z dílčích odpovědí oceněných společností je patrné, že se snaží svým zaměstnancům naslouchat a hledají pravděpodobně spíše řešení „šitá na míru“, než by kopírovali nějaké osvědčené jednotné postupy.

Z hlediska odpovědí mladých dospělých je pozitivní, že společnosti jsou si vědomi nutnosti dobře platit své zaměstnance za dobré výkony. Stejně tak dávají prostor pro samostatnou práci s možností ovlivňovat procesy, přebírat zodpovědnost za svěřené úkoly a stejně tak podporují týmovou spolupráci.

Doporučení

V obecné rovině lze říci, že pracovní trh nabízí to, co mladí dospělí hledají. Avšak nabídka oceněných firem se současně odkazuje k požadavku na dobré znalosti a dovednosti a dobrý výkon práce. Vyšší finanční ohodnocení pozice a možnost pracovat ve společnostech podobných těm oceněným jako Best Employer není určitě pro každého. Na mladé dospělé, stejně jako na ostatní zaměstnance, jsou kladeny poměrně vysoké nároky a teprve jejich naplnění nese zmiňované výhody.

Generace Y a Z přináší na trh práce nové trendy. Myslím si, že v České republice možná trochu opožděně, než ve světě, ale je jasné, že jejich životní styl je jiný, než jejich rodičů. V příštích letech budou výrazně ovlivňovat i náš pracovní trh, a s tím budou muset počítat i zaměstnavatelé, pokud budou mít zájem získat ty nejlepší zaměstnance. Z výzkumných otázek můžeme vyčíst,

že mnozí mladíbudou toužit a hledat práci, která je baví a bude pro ně smysluplná, s možností seberealizace. Takové práci se pak budou chtít věnovat naplno a pravděpodobně iobětují část svého volného času. Pravděpodobně nebude třeba „nutit“ zaměstnance do různých kurzů a vzdělávacích procesů, protože trendem bude spíše samostatné sebevzdělávání.

Jedním z trendů příštích let budou pravděpodobně efektivní a výkonné týmy, které sami o sobě pak budou motivací k výběru zaměstnání v takovém týmu a stejně tak k vysokému výkonu práce. Dobrý kolektiv byl výzkumem označen jako nejzásadnější motivace k výběru zaměstnání.

S rostoucím vzděláním bude pravděpodobně růst u mladých dospělých i touha po vyšším ohodnocení. Každý rok se zvyšuje počet absolventů s titulem z vysoké školy a tím pádem

touží i víc mladých dospělých po vyšším ohodnocení. Mladí lidé budou nabízet dobrou práci výměnou za dobré ohodnocení.

Mnoho respondentů dává do budoucna přednost trvalému pracovnímu poměru před podnikáním. Velké procento z nich ale chce mít možnost pracovat z domova, což vzhledem k měnícím se trendům není překvapivé. Na pracovním trhu již existují firmy, jako například Google, které přizpůsobují pracovní prostředí zaměstnancům na takovou úroveň, aby tam mohl zaměstnanec zůstávat i ve volném čase, či tam mohl dokonce i přespávat. Google dokázal vytvořit svět ve světě, ve kterém může zaměstnanec pracovat, bavit se a dokonce i bydlet, když bude chtít. Budovy obsahují několik restaurací a kaváren, mají odpočinkové i zábavné zóny. Z hlediska historie to není vlastně nic nového. Podobný koncept měl již Baťa ve Zlíně, kde svým zaměstnancům vybudoval pracovní „městečko“, kam se mohli jeho zaměstnanci nastěhovat, aby měli rychlý a pohodlný přístup k práci. V podobném duchu by se mohli firmy do budoucna vyvíjet.

Co očekávají mladí dospělí od svých zaměstnavatel:

- Smyslupnou práci
- Možnost seberealizace
- Odpovídající finanční ohodnocení
- Efektivně pracující kolektiv s dobrými vztahy
- Možnost pružné pracovní doby

Závěr

Předmětem mé práce byla motivace zaměstnanců ve společnostech. V teoretické části jsem představila názory několika autorů směrem k významu motivace v organizacích a podrobněji představila různé motivační teorie z psychologie i moderních teorií managementu.

Pohled na motivaci jsem rozšířila o popis určitých zvláštností, které s sebou přináší změny ve věkové struktuře zaměstnanců. Nejvíce jsem se pak zaměřila na mladé dospělé z generace Y a Z.

V praktické části jsem využila výsledky studie společnosti Aon Hewitt Best Employer 2016 a vlastní výzkum jsem srovnávala právě s výsledky této studie.

Cílem mé práce bylo zjistit, s jakými očekáváními a prioritami vstupují aktuálně mladí dospělí na pracovní trh a odhadnout, jak se jejich očekávání potkávají s realitou.

Mladí dospělí v zásadě očekávají to, co nabízejí společnosti oceňované jako kvalitní zaměstnavatel – tedy možnost uplatnění vlastních znalostí a dovedností, smysluplnou práci a dobré finanční ohodnocení za ni.

To na pracovním trhu mohou získat, pokud budou mít co nabídnout. Společnosti oceňované jako nejlepší zaměstnavatelé mají velké požadavky na své zaměstnance a zmíněné výhody nabízejí v podstatě výměnou za kvalitu práce. I když to společnosti přímo nezmiňují, naplnění jejich očekávání je přes kvalitní vzdělání a dobré pracovní návyky.

Jako zajímavé z výsledků výzkumu mezi mladými bych ráda zmínila, že na rozdíl od předpovědi trendů zaměstnanosti časopisu Forbes, čeští mladí dospělí stále dávají přednost trvalému pracovnímu poměru před volností externí spolupráce. Zároveň však mají poměrně vysoké nároky na finanční ohodnocení za svou práci.

S určitým nadhledem je možné říci, že na trhu práce platí pravidla tržního hospodářství. Je nutné, aby se potkala poptávka s nabídkou. Pokud budou mít mladí dospělí co nabídnout, mohou naplnit své požadavky. A zároveň, pokud společnosti budou hledat ty nejlepší zaměstnance, musí se snažit naplnit jejich očekávání na možnosti sebeuplatnění, osobnostního i kariérového růstu i finančního ohodnocení.

Seznam použité literatury a zdrojů

Knihy:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.
3. GOLEMAN, Daniel. *Práce s emoční inteligencí: jak odstartovat úspěšnou kariéru*. Praha: Columbus, 2000. ISBN 80-7249-017-6.
4. HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1.
5. HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.
6. JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.
7. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
8. KUČERA, Dalibor. *Moderní psychologie: hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4621-0.
9. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Stanislav Juhaňák - Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.
10. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
11. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
12. TURECKIOVÁ, Michaela. *Motiování zaměstnanců ve "světle a tmách" motivačních teorií*. *HR forum*. 2002(říjen).
13. TURECKIOVÁ, Michaela. *Teorie řízení.* Praha: MJF Praha, 2002. ISBN 80-86284-21-2.

14. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

15. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.

Internetové zdroje:

Internet:

1. Aon Empower Results: O studii Aon Best Employers [online]. [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: http://bestemployerseurope.aon.com/cz/aon-best-employers/

2. Euro.cz: Generace millenium [online]. [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: http://www.euro.cz/byznys/generace-millenium-781507

3. Forbes.cz: 10 Workplace Trends For 2016 [online]. [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2014/10/29/the-top-10-workplace-trends-for-2015/#43f4080c446a

4. Forbes.cz: 10 Workplace Trends You'll See In 2017 [online]. [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2016/11/01/workplace-trends-2017/#1844617f56bd

5. HR forum.cz: Generace X a Y a diverzita na pracovišti [online]. [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: http://www.hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti/

6. Jobs.cz: Jako plat chtějí absolventi a kolik skutečně dostanou [online]. [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: http://www.jobs.cz/poradna/jaky-plat-chteji-absolventi-a-kolik-skutecne-dostanou/

7. Management mania: Motivace, motivování a motivační teorie [online]. [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani

8. MCCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* [online]. 3.doplněné vydání. Kindle Edition, 2014, [cit. 2017-01-25]. ISBN 978-0-9924839-0-6.

9. NIEDERMEIEROVÁ, Jana. Internetová generace Z nastupuje na trh práce. Lídři se musí naučit, jak s ní pracovat!.*ProByznys.info* [online]. 2015, , 1 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-64801390-internetova-generace-z-nastupuje-na-trh-prace-lidri-se-musinaucit-jak-s-ni-pracovat

10. Statistika a my: "Husákovy" versus "Havlovy děti" [online]. [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: http://www.statistikaamy.cz/2013/12/husakovy-versus-havlovy-deti/

11. Vedeme.cz: Vybrané teorie motivace k vedení lidí [online]. [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowowa pyramida potřeb 23

Obrázek 2: Model teorie potřeb podle S. Coveyho 24

Seznam tabulek

Tabulka 1: Definice potřeb zaměstnanců a způsobů jejich uspokojení 14

Tabulka 2: Co nejvíce motivuje zaměstnance (podle Trendy motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců 2016) 44

Tabulka 3: Typické znaky nejlepších zaměstnavatelů (zdroj zpráva Trendy motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců 2016) 45

Seznam grafů

Graf 1: Účastníci výzkumu dle věkových kategorií 50
Graf 2: Motivace k výběru zaměstnavatele 50
Graf 3: Očekávání výše průměrného příjmu rok po skončení školy 51
Graf 4: Představa respondentů o ideální setrvání v jedné pozici 51
Graf 5: Vyjádření respondentů, jak mají jasno v budoucí kariéře 52
Graf 6: Preference v typu pracovního poměru 53

Příloha č. 1

Dotazník výzkumu motivace mladých dospělých

1. Co je pro Vás největší motivací k výběru zaměstnání / označte 3 možnosti

- výše mzdy
- zaměstnanecké výhody
- jméno a prestiž firmy
- dobrý kolektiv
- zajímavá a smysluplná práce
- možnost rychlého kariérního růstu
- možnost řídit a ovlivňovat způsob práce (postupy, pracovní doba, apod.)
- vzdálenost od domova

2. Jaká je Vaše ideální představa měsíčního průměrného příjmu rok po zapracování po skončení školy?

- do 25 tis. Kč
- do 30 tis. Kč
- do 35 tis. Kč
- více než 40 tis. Kč

3. Jaká je podle Vás ideální doba setrvání v jedné pozici, aby se mladý člověk rozvíjel (myšleno pracovní místo, nikoli firmu, kde je možné kariérně růst)

- 1 rok
- 2 roky
- 3 roky
- více než 4 roky
- nedá se to říci, záleží na konkrétní práci

4. Vím, čemu bych se chtěl v budoucnu ve své kariéře věnovat?

- ano a směřuji tam
- ano, ale díky okolnostem k tomu zatím nesměřuji
- mám jen přibližnou představu, v jakém oboru se chci pohybovat
- nevím, čekám, kam mne osud zanese

5. Preferujete:

- trvalý pracovní poměr s pevnou pracovní dobou
- trvalý pracovní poměr s možností práce z domova
- vlastní podnikání
- externí spolupráci s firmami na základě živnostenského oprávnění

6. Je nějaká konkrétní motivace, benefit, či skutečnost, kterou považujete pro svou práci za naprosto klíčovou:

……. *Otevřená otázka*

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Michaela Kramplová
V Praze dne: 5. 5. 2017 Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis