

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Diplomová práce

Bc. Tereza Čápková

Specifika motivace k práci a pracovních preferencí u takzvaných
generací X a Y

Specifics of work motivation and work preferences in so-called
generations X and Y

Praha 2018

Vedoucí práce: PhDr. Hedvika Boukalová, Ph.D.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala především mé vedoucí diplomové práce PhDr. Hedvice Boukalové, PhD., za všechnen čas, vytrvalost, podporu a cenné rady.

Děkuji též všem respondentům, kteří se zapojili do mého výzkumu a trpělivě vyplňovali dotazník, zároveň i těm, kteří se zapojili do jeho kontroly a distribuce. Především mojí milované mamince, která se velmi aktivně zapojila do shánění respondentů z Generace X. Velké díky patří právě mé rodině za velkou podporu nejen při psaní diplomové práce, ale především za podporu a laskavý přístup v průběhu celého studia. Děkuji také mým nejbližším, Šimonovi za podrobnou korekturu práce, Adéle za cenné rady během praktické části a Kláře, která mi pomohla s výběrem tématu.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 9. 4. 2018

.....

Tereza Čápová

Abstrakt:

Generace X (vymezena lety 1964 – 1982) a Generace Y (vymezena lety 1983 – 1999) jsou v dnešní době velmi aktuálním tématem, protože se začínají ve velké míře střetávat na pracovištích a často se mluví o jejich rozdílnosti, především o specifických zástupců Generace Y. Generace Y se nejčastěji definuje jako generace, která vyrostla s internetem a nástupem moderních technologií. Generace X pak jako ta, která se s moderními technologiemi teprve učí žít. V mnoha dosavadních studiích se ukazují velmi protikladné výsledky týkající se pracovní motivace a preferencí těchto zmíněných generací.

Proto se tato práce zaměřila především na zmapování těchto preferencí u jednotlivých generací na vzorku české populace. Za účely zkoumání byl v rámci této práce vytvořen dotazník, který prošel dvěma pilotními studiemi. Finální verzi dotazníku vyplnilo 247 respondentů, z toho 76 zástupců Generace X a 171 zástupců Generace Y.

Vytvořený nástroj zjišťoval odlišnosti motivace a pracovních preferencí jednotlivých generací na deseti škálách. Data z výzkumu byla analyzována pomocí regresní analýzy, do které bylo zahrnuto následujících pět možných prediktorů - generace, vzdělání, pohlaví, práce při studiu a to, zda člověk momentálně studuje vysokou školu.

Výsledky zkoumání ukazují odlišnosti mezi zástupci generací X a Y na některých škálách. Je ale nutné dodat, že jako vhodné prediktory se v mnoha případech ukázaly i jiné prediktory než právě generace a síla regresního vztahu u všech modelů lineární regresní analýzy je velmi nízká, proto je pouze malá část rozptylu v datech vysvětlitelná již zmíněnými prediktory.

Diplomová práce zahrnuje ve své poslední části také mapující studii, která se hlouběji zabývá podobnostmi a odlišnostmi těchto dvou generací.

Klíčová slova:

Generace Y, Generace X, Millennials, motivace, pracovní preference

Abstract:

In recent days, the Generation X (born between 1964 - 1982) and Generation Y (born between 1983 and 1999) have become a timely topic. They are beginning to interact with the workplace and the generational differences in work values are being discussed, especially in relation to Generation Y. Generation Y is most commonly defined as the generation that grew up in the era of Internet and the advent of modern technology. Generation X is the one that is learning to live with modern technology. Many studies have shown contradictory results regarding the motivations and work preferences of these generations.

For this reason, the aim of this work was to map the work preferences for each of the generations using a sample of the Czech population. For the purposes of this generational study, a questionnaire was created and two pilot studies were conducted. The final version of the questionnaire was completed by 247 respondents, of which 76 were representatives of Generation X and 171 were representatives of Generation Y.

The questionnaire study investigated the differences in motivations and job preferences of each generation using ten scales. Data from the research were analyzed by using a regression analysis that included the following five possible predictors: generation, education, gender, working while studying (student job), and whether a person is currently a university student.

The research results showed there are differences between Generation X and Y representatives on some scales. In many cases, however, predictors other than generation have proved to be suitable predictors. The regression relationship strength in all models of linear regression analysis is very low, hence only a small part of the scattering in the data can be explained by the already mentioned predictors.

In its final part, this diploma thesis includes a mapping study, which dealt with the similarities and differences between these two generations.

Keywords:

Generation Y, Generation X, Millennials, work motivation, work preferences

OBSAH

Úvod	9
1. CHARAKTERISTIKY GENERACÍ	11
1.1. Generace a kohorta.....	11
1.2. Odlišnosti mezi generacemi	12
1.2.1. Generace Y vs. Generace X.....	13
1.2.2. Specifika generací X a Y na území České republiky	15
1.3. Časové vymezení Generací X a Y	16
1.3.1. Vymezení v mezinárodním kontextu	16
1.3.2. Vymezení v českém kontextu.....	18
1.3.4. Vymezení pro účely této práce	18
1.4. Vynořující se dospělost (Emerging Adulthood)	19
1.4.1. Koncept „vynořující se dospělosti“ v kontextu stádií vývoje.....	20
1.4.2. Emerging Adulthood v souvislosti s Generací Y	21
1.5. Motivace k práci a pracovní preference	22
1.5.1. Teorie pracovní motivace.....	24
1.6. Změny světa práce v posledních letech	27
1.6.1. Narůstající flexibilita	28
1.6.2. Moderní technologie a „talentismus“	29
1.6.3. Posuny v kariéře.....	30
1.6.4. Nárůst pracovního stresu	30
2. PRACOVNÍ PREFERENCE GENERACÍ X A Y	32
2.1. Rozdíly generací X a Y v pracovních preferencích	32
2.1.1. Preference práce v týmu	33
2.1.2. Zpětná vazba.....	34
2.1.3. Flexibilita a změna.....	35

2.1.4. Zajímavost práce.....	36
2.1.5. Kolegové a vztahy	37
2.1.6. Touha po moci a kariérním postupu.....	38
2.1.7. Work-life balance.....	40
2.1.8. Smysl práce	41
2.1.9. Pracovní prostředí.....	42
2.1.10. Ocenění a pochvala.....	44
2.1.12. Další generační charakteristiky, rozdíly.....	45
2.1.13. Shrnutí kapitoly 2.1.....	46
2.2. Studie a výzkumy z českého prostředí.....	48
2.2.1. Akademické studie	48
2.2.2. Komerční studie	49
2.2.3. Další související studie z českého prostředí.....	51
2.3. Metaanalýzy a přehledové studie	52
2.4. Problematika zkoumání generačních rozdílů	53
3. VÝCHODISKA A CÍLE VÝZKUMU	57
3.1. Teoretická východiska výzkumu.....	57
3.2. Cíle výzkumu.....	57
3.3. Předpoklady výzkumu a výzkumné otázky	58
4. METODA.....	59
4.1. Využité metody	59
4.1.1. Dotazník	59
4.1.2. Vývoj dotazníku.....	60
4.2. Sběr dat	61
4.3. Výzkumný vzorek.....	63
4.4. Operacionalizace proměnných	68
4.5. Analýza získaných dat	70

5. VÝSLEDKY	72
6. MAPUJÍCÍ ČÁST VÝZKUMU	84
7. DISKUZE	89
8. ZÁVĚR	102
Seznam použité literatury.....	104
Přílohy:	116

Úvod

„Generace za generací musí začínat od začátku a poznávat svět znovu. Svět se mění tak rychle, že děti se nemohou učit od svých rodičů nebo rodiče od svých dětí. Generace jsou jak cizí kameny ztroskotané v čase.“

James Ramsay MacDonald

Zaměstnání je místo, kde trávíme velkou část našeho života. Přirozenou potřebou člověka je být šťastný a spokojený a neřešit zbytečné problémy. Víme, že v roce 2025 budou tři čtvrtiny zaměstnanců na pracovištích tvořit zástupci Generace Y (narození mezi lety 1983 – 1999) a zbytek budou pak zástupci Generace X (narození mezi lety 1964 – 1982) a nově nastupující nejmladší Generace Z (narození od roku 2000 výše). I když se to tak nemusí na první pohled zdát, domnělé generační rozdíly a rozdílné přístupy k práci u mladších a starších zaměstnanců mohou být často kamenem úrazu při vedení a koordinaci těchto zaměstnanců. Samotná pracoviště se dnes také značně liší od pracovišť dřívějších, jednou z jejich charakteristik je i posun k méně hierarchickému rozdělení, generace teď pracují více bok po boku, ne jako dříve, kdy nejmladší zaměstnanci byli automaticky na nejnižších pozicích. Nově přicházející generace (ať už jde právě o Generaci Y, nebo další generace, které přijdou po ní), vyrůstají v hodně odlišných podmínkách než generace předchozí. Jedná se především o rozmach moderních technologií, internetu a s ním také sociálních sítí. Díky každodennímu životu na internetu tito mladí lidé vědí, co se děje ve světě a jaké jsou dnešní možnosti, světové trendy. Mimo to mají v podstatě neomezené možnosti cestovat a poznávat tak vše, co předchozí generace znaly převážně z tisku a televize (Hobart & Sendek, 2014). Lidé ani samotná pracoviště již nejsou stejní, jako bývali dříve a je nutné se této skutečnosti věnovat. To, co fungovalo v minulosti, nemusí pro nově přicházející „supermoderní“ generace již fungovat dnes. To, co motivovalo lidi dříve, nemusí motivovat mladé lidi dnes. To, za čím dříve lidé chodili do práce, nemusí být tím, za čím tam chodí lidé dnes. Je ale také možné, že generační rozdíly nejsou zdaleka tak výrazné, jako se tvrdí.

Nespočet článků a reportáží v médiích i na internetu šíří o těchto generacích různé stereotypy a zdůrazňují velké rozdíly mezi nimi. Bohužel velké množství toho, co o těchto generacích víme, je často založeno převážně na jejich vykreslení v populární literatuře spíše než na empirických studiích publikovaných vědeckými zdroji. Dle mnoha

populárních zdrojů je Generace Y úplně jiná než předchozí generace a je třeba s ní nakládat rozdílně. Z druhé strany ale zaznívají názory, že tomu tak není a nejsou mezi generacemi žádné velké rozdíly. Bohužel ale ani akademické práce a nejrůznější výzkumy na dané téma se ve svých výsledcích neshodují.

Tato diplomová práce se proto zaměřuje ve své teoretické části v první řadě na nalezení a uspořádání dosavadních poznatků o Generaci X a Generaci Y. Také se v této části věnuje tématu motivace a pracovních preferencí, problematice zkoumání generačních rozdílů a tomu, jaké změny se udály ve světě práce v posledních letech. V praktické části se práce věnuje popisu tvorby dotazníku, díky kterému pak mapuje to, zda čeští zástupci mladší a starší generace opravdu přistupují k práci rozdílně, co je motivuje, co je zajímá a jaké jsou jejich pracovní preference.

1. CHARAKTERISTIKY GENERACÍ

1.1. Generace a kohorta

Pro účely této práce je nutné podívat se nejprve na význam pojmů *generace* a *kohorta*, které jsou v odborné literatuře často zaměňovány. **Generace** je definována jako skupina osob, která se narodila ve stejném kalendářním roce (např. generace lidí narozených v roce 1960). Tento termín je také možno použít pro soubor osob, které se narodily v intervalu let (například pojmenování „generace sedmdesátých let“ pro skupinu lidí narozených v době vysoké porodnosti v 70. letech). Pojem **kohorta** je pojmu generace podobný. Používá se pro skupinu osob, které jsou nositeli stejné demografické události. Jde například o rozvodovou kohortu roku 2010, tedy všechny osoby, které se v roce 2010 rozvedly. O generaci se tedy dá uvažovat jako o věkové kohortě (Kalibová, Pavlík & Vodáková, 2009). Tuček (2003) ale namítá, že generace by se neměly ztotožňovat s věkovými kohortami. Příslušnost k určité generaci totiž neobnáší jen stejný rok narození či stejné desetiletí narození, ale především shodnou životní zkušenost, kterou ovlivňuje momentální kulturní dění, sociální a politické uspořádání v dané společnosti. Tímto tématem se také zabývá Elder (1999), který mluví o důležitosti daného historického období vývoje společnosti na samotný vývoj člověka.

Generace (kohorty narození) se nejvýznamněji odlišují právě v období rychlých změn. Pokud historická změna (např. válka, ekonomická krize, změna režimu apod.) významně ovlivní životy za sebou jdoucích věkových skupin, mluvíme o efektu kohorty. Tyto kohorty (v tomto smyslu lze použít i pojem generace) se od sebe pak budou významně odlišovat. Působící vlivy mají největší formativní charakter pro danou generaci do věku 20 – 23 let jejich členů. Každou generaci lze tedy označit jako reálnou skupinu lidí, které spojuje stejná sociální a historická zkušenost, společný historický osud, podobné životní šance a omezení. Lidé náležící k jedné generaci mají tedy obdobné způsoby uvažování a jednání a sdílejí typické generační postoje, klíčové hodnoty i podobný životní styl (Blatný 2016; DelCampo, Haggerty, Knippel & Haney, 2011; Elder, 1999; Kubátová, 2010).

1.2. Odlišnosti mezi generacemi

S tématem generací také souvisí pojem globalizace a globální pohled na kulturu. Většina dosud vydaných studií a článků o generačních rozdílech (především tedy o odlišnosti Generace Y od předchozích generací) pochází většinou z ekonomicky velmi rozvinutých zemí. Je tedy zřejmé, že ne všude na světě se řeší tato problematika, jelikož problémy generací a jejich charakteristiky jsou závislé na daných sociokulturních podmínkách, jak již bylo zmíněno výše. Oproti tomu by se dalo namítat, že svět prochází již několik desítek let silnou globalizací, kvůli které se upozadují jednotlivé kultury. Proto by se dalo spíše uvažovat nad tím, že i generační problémy by se měly řešit všude podobně. Dle jedné z novodobějších teorií Ingleharta a Welzela (2005) lze ale namítat, že k tomuto trendu svět nesměruje. Díky socioekonomickému rozvoji se jednotlivé kultury pohybují po přímce stejným směrem, ale rychlost tohoto vývoje je díky mnoha intervenujícím proměnným velmi rozdílná, tou nejzásadnější je vliv kulturní tradice. Nelze tedy říci, že by docházelo ke kulturní homogenizaci a vzniku stále globalizovanějšího světa. Bohaté země se hodnotově proměňují velmi rychle, zatímco chudé země spíše stagnují, či se proměňují mnohem pomaleji. Generace X a Y, jak je známe z našeho prostředí, mohou mít tedy úplně jiné časové vymezení v rozvojových zemích, či se zatím v některých méně ekonomicky vyspělých zemích problematika rozdílnosti těchto generací vůbec neřeší. Anebo se řeší rozdílnosti jednotlivých generací, ale jejich charakteristiky budou nejspíše jiné, než v ekonomicky vyspělých zemích.

Šetření (Inglehart & Welzel, 2005) probíhající v několika vlnách v letech 1981 – 2007 dokazuje, že jednotlivé kohorty ovlivňuje míra ekonomického zajištění a fyzického bezpečí, kterou mají její členové v průběhu své primární socializace. Tyto faktory dokáží obměnit hodnoty, které pak daná generace má během svého budoucího života. V těch kulturách, kde se podmínky při vyrůstání jednotlivých generací nejvíce liší, se pak více liší i hodnoty členů jednotlivých generací. Toto platí především v naší bohaté postindustriální společnosti. Každá další generace je lépe a lépe existenčně zajištěná a vyrůstá ve stále větším nadbytku. Z toho vyplývá, že pro tyto generace již nepředstavuje sebemenší problém naplňovat své základní potřeby (viz Maslowova hierarchie potřeb – potrava, fyzické bezpečí, pocit jistoty a materiálního zabezpečení). V důsledku toho se soustředují na vyšší potřeby nemateriální povahy, jako jsou seberealizace, svoboda, hledání smyslu života apod. Oproti tomu v chudých rozvojových zemích trend neustálého rychlého

zlepšování životních podmínek není zdaleka tak výrazný. Hodnotové systémy se mezigeneračně tedy tolik neproměňují (Inglehart & Welzel, 2005; Šubrt a kol., 2013).

1.2.1. Generace Y vs. Generace X

V každé společnosti má své výhradní postavení „mladá generace“. Generace na sebe navazují a každá nově příchozí navazuje na tu starou, ale svůj přístup něčím obohacuje a tím se posouvá. Příslušníci každé nové generace jsou tak inovátory, kteří přichází s novým pohledem na věc, s novými přístupy k řešení problémů (Blatný 2016; Kubátová, 2010). I když se o generacích a jejich rozdílných postojích k životu mluví již od nepaměti, v posledních dvou desetiletích se objevuje stále více a více prací zabývajících se výzkumem a popisem generací, jejich specifik a rozdílů. Je to způsobeno především tím, že začíná dospívat tzv. Generace Y, kterou formoval nástup moderních technologií, a začíná se o ní uvažovat jako o generaci, která bude mnohem odlišnější než všechny předchozí generace. Poprvé se pojmenování této generace jako „Generace Y“ objevuje v roce 1993 v časopise *Advertising Age* (Constantine, 2010) a od té doby se začíná vynořovat mnoho studií porovnávajících tuto generaci s předchozími generacemi, nejvíce ale s tzv. Generací X, která časově předchází této moderní mladé generaci. Tyto dvě generace se často porovnávají právě proto, že jejich přístupy a postoje se v mnoha ohledech považují za značně odlišné a kvůli tomu často dochází k „mezigeneračnímu jiskření“, což se děje především na pracovištích, kde na sebe tyto dvě generace nejčastěji narážejí.

Generace Y se v literatuře označuje také různými alternativními názvy jako např. „Millennials“ (v českém překladu „Millenniáni“), „Generation Y“, „Echo Boomers“, „Nexters“ nebo také „Net Generation“, „Internet Generation“, „N-Geners“ právě pro svou velkou provázanost se světem internetu. Millenniáni mají mnoho přízvisek, velmi záleží na zdroji, který tuto generaci popisuje. V západním světě se o nich mluví jako o optimistických, družných, talentovaných, dobře vzdělaných, vlivných a na úspěch orientovaných jedincích, kteří se považují za vyhledávané a nepostradatelné. Přicházejí do zaměstnání s mnohem vyššími očekáváními než předchozí generace, chybí jim tolik potřebná pokora a pokud nejsou spokojeni, bez dlouhého zvažování nevyhovujícího zaměstnavatele opustí (Raines, 2002). Na druhou stranu jsou jim pak připisována přízviska jako arogantní, materialističtí, sobečtí, líní či drzí, jak vyplývá z nedávné studie

světové marketingové agentury IPSOS, a mnoho lidí k nim kvůli tomuto přístupu cítí jisté antipatie. Mnoho z těchto charakteristik je ale často založeno na stereotypizaci, která se děje každým dnem prostřednictvím médií a raketovou rychlostí přibývajících popularizujících článků (Clemence, 2017). Simon Sinek, americký speaker a marketingový guru, popisuje Generaci Y velmi trefně. Říká, že tato generace je již od útlého dětství zvyklá na okamžité uspokojování svých potřeb – na cokoli si vzpomenou, objednají si to z Amazonu, když chtějí s někým mluvit, ihned napíší příteli na Facebooku, potřebují-li pozornost, umístí novou fotografii na Instagram, nebaví-li je jeden díl seriálu, přeskočí na další a nemusejí čekat týden, než se v televizi objeví nový, jako tomu bylo dříve. Tato generace má sice většinu uspokojení na dosah ruky, ale to se bohužel nevztahuje na uspokojení z práce. Na pracovišti je nutné být trpělivý, systematickou prací dosahovat svých cílů a z toho plynoucího uspokojení. To je ale něco, co podle Sinka generaci Millennials chybí – trpělivost (Sinek, 2016).

Zástupci tzv. Generace X se pak popisují jako mnohem více pokorní, vděční, a především s mnohem vyšším engagementem („angažovanost“, „účast“, více o tomto tématu viz kapitola 2.1.12.). Je to generace, která je zvyklá tvrdě pracovat, aby dostala to, co chce a jdou si tvrdě za svým cílem. Více než následující mladá generace šetří a myslí na budoucnost, jsou zaměřeni na finance a odměňování a plynulý kariérní rozvoj (The New Strategist Editors, 2015b). O Generaci X lze říci, že dospívala v době, která byla mnohem složitější, než doba dospívání Generace Y. Tato generace se tedy popisuje jako spíše pesimističtější, připisuje se jí vyšší míra individualismu a workoholismu. Možná právě proto, že díky složitější době, ve které vyrůstali (např. nárůst nezaměstnanosti, rozšíření sexuálně přenosných chorob a užívání návykových látek, nárůst kriminality apod.), se museli postavit mnohým výzvám. Často se lze setkat s názorem, že mnozí zástupci této generace obětovali svůj život právě budování kariéry (Kubátová & Kukulová, 2013; Schwartz, Hole & Zhong, 2010). Howe a Strauss (2000), připsali ve své knize jednotlivým generacím teoretická adjektiva, která by je měla vystihovat. Je zajímavé si povšimnout, že velmi často jsou Millienniáni popisováni spíše jako „ti špatní“, ale Tabulka č. 1 mluví jinak. Tento případ je velmi dobrou ilustrací toho, jak jsou názory a informace o jednotlivých generacích rozpolcené a nejednotné.

Generace X	Cynická, nedůvěřivá, nesoucí váhu světa, ustrašená, ztracená, vyčerpaná, nepoučitelná, neomalená, šokující, rozčilená, nevzdělaná, povrchní, vyzrálá na svůj věk, pragmatická, apatická, politicky nezúčastněná, nezávislá, soběstačná, sebevědomá, fatalistická, uštěpačná.
Generace Y	Optimistická, kooperativní, týmová, důvěřivá, přijímající autoritu, následující pravidla, bystrá, mimořádná, bezstarostná, sebejistá, pod nátlakem, konvenční

Tabulka č. 1 – Charakteristiky generací X a Y podle Howe a Strauss (2000)

1.2.2. Specifika generací X a Y na území České republiky

Jak již bylo zmíněno výše, každá země může mít díky svým vlastním politicko-ekonomicko-sociálním vlivům svá generační specifika. Ani Česká republika není výjimkou, proto jsou někdy české generace X a Y popisovány jako tzv. „Husákovy“ a „Havlovy děti“. Za „Husákovy děti“ bývá považována silná populační vlna, která začíná působit na samém počátku 70. let. Jako „Havlovy děti“ jsou pak označováni lidé, kteří se narodili za totalitní vlády komunistického režimu (před rokem 1989), ale do školy již chodili bez socialistických omezení. V České republice jsou tyto dvě generace také částečně vytvořeny díky propopulační státní politice KSČM, která začala právě na počátku 70. let a odstartovala tak velkou vlnu porodnosti. Koncem 70. let začaly státní docházet peníze na financování tak náročného projektu, a proto se začala tato podpora postupně redukovat. To vedlo samozřejmě k opětovnému snížení porodnosti, ta byla nejvyšší mezi lety 1968 – 1982 (s nejvyšším bodem v roce 1974) a pak se začala postupně dostávat pod hranici úmrtnosti, opět se začala zvyšovat až s nástupem druhého tisíciletí (Český statistický úřad, 2017a; Manpower, 2017; Strašilová, 2014).

O „Husákových dětech“ se dá říci, že vyrůstaly v době, kdy kolem sebe mohly pozorovat téměř nulovou nezaměstnanost, s tou se začaly setkávat až po roce 1989, kdy většina z nich začala postupně přicházet na pracovní trh. Česká Generace X se tedy musela už od začátku své pracovní kariéry umět prosadit, nejen díky vysoké nezaměstnanosti, ale také kvůli silné konkurenci, kterou zažívali již ve škole, a kterou způsobila již zmíněná silná

populační vlna. Na druhou stranu se jim otevíralo spoustu nových příležitostí, které před nimi jejich rodiče neměli. „Havlovy děti“ jsou lidé, kteří již mají volný přístup ke vzdělání, žijí ve svobodě, mohou již od útlého věku bez větších obtíží cestovat a poznávat svět. Volný a v podstatě neomezený přístup ke vzdělání je ale jednou z věcí, které této generaci působí problémy. Vysokoškolské vzdělání (alespoň bakalářský titul) se pomalu začíná dostávat na roveň středoškolskému vzdělání. I díky tomu se tak zvyšuje věk, kdy tato generace začíná zakládat rodiny. Zdá se, že změna režimu na území České Republiky opravdu do jisté míry ovlivnila generace X a Y (Bejtkovský, 2016; Macek, Bejček & Vaníčková, 2007; Manpower, 2017; Stražilová, 2014).

1.3. Časové vymezení Generací X a Y

1.3.1. Vymezení v mezinárodním kontextu

Jak již bylo zmíněno výše, z povahy problému vyplývá, že časové zařazení jednotlivých generací nebude ve všech kulturách stejné. Časově vymezit generace je důležité především z teoretického hlediska a z hlediska práce s daty získanými z různých výzkumů. Jak už ale bylo řečeno, nejdůležitější jsou události a prostředí, které dané zástupce obou generací formují.

Spolu s množstvím prací vzniklých na toto téma jde ruku v ruce i fakt, že existuje mnoho názorů na to, jaké je časové vymezení jednotlivých generací a které generace popisujeme. V podstatě se dá říci, že každý, kdo píše o těchto generacích a zkoumá je, má své vlastní časové vymezení pro jednotlivé z nich (např. Constantine, 2010; Deloitte, 2017; Dokadia, Rai & Chawla, 2015; Kroth & Young, 2014; Meriac, Woehr & Banister, 2010; Rajput, Bali, & Kesharwani, 2013a; Roongrerngsuke, 2010; Schwartz a kol., 2010; Van der Walt, Jonck & Sobayeni, 2016 etc.). V této práci se soustředíme především na dvě generace, které jsou dnes v produktivním věku a s přibývajícími lety budou na pracovištích stále více zastoupeny. Jde o Generaci X, která je tvořena lidmi narozenými mezi lety 1964 – 1980. Zástupci této generace jsou potomky Baby Boomers, o nichž se nejčastěji mluví jako o skupině narozené po druhé světové válce mezi lety 1946 – 1964. Druhou zkoumanou generací je Generace Y. Datum narození členů této generace je nejčastěji zasazováno mezi roky 1980 – 1999.

Většina autorů uvádí, že Generace Y je narozena po roce 1980 a její příslušníci začínají vstupovat na pracoviště po roce 2000, Generace X je pak nejčastěji definována rozmezím let 1964/65 a 1980 (DelCampo a kol., 2011; Kroth & Young, 2014; Meriac a kol., 2010; Rajput a kol., 2013a; Roongrerngsuke, 2010; Schwartz a kol., 2010). Existují ale mnohé výjimky, především v závislosti na zemi, ze které daný výzkum či článek pochází. Například skupina výzkumníků Dokadia a kol., kteří v roce 2015 realizovali v Indii rozsáhlou studii, vymezují Generaci X až od roku 1977, mezi tuto generaci a poválečnou generaci Baby Boomers totiž vkládají ještě tzv. Silent generation (1966 - 1976), toto dělení se ale vztahuje spíše na území Indie, kdy v letech 1966 – 1977 docházelo k převratům ve státním uspořádání. Generace X je pak vymezena lety 1977-1984 a Generace Y lety 1985 - 2001. Van der Walt a kol. (2016), kteří realizovali studii zaměřenou na pracovní preference tří generací v Jihoafrické republice, zasazuje místní Generaci X do let 1970 – 1989, Generaci Y pak mezi roky 1990 – 2000, zmiňují také odlišné časová vymezení pro oblast USA, Evropy a Japonska, která se mírně liší právě díky rozličným formujícím událostem.

Dle kolektivu autorů The New Strategist Editors (2015a) jsou příslušníci Generace Y narozeni od roku 1977 do roku 1994, k tomuto tvrzení se přiklání i Mui (2001), protože v roce 1977 se začala v USA poprvé za deset let systematicky zvyšovat porodnost. Hobart a Sendek (2014) uvádí, že příslušníci generace Milleniánů se narodili mezi lety 1977 – 1995. Stejně jako ohledně spodní hranice této generace panují dohady, není jasné ani její horní ohraničení. Roongrerngsuke (2010) říká, že poslední zástupci Generace Y jsou narozeni v roce 1995. Podle autorů Meriaca a kol. (2010) jsou poslední zástupci Generace Y narozeni v roce 1999. Dle Krotha a Younga (2014) se poslední zástupci generace Y narodili v roce 2000. Schwartz a kol. (2010) dokonce uvažují o tom, že Generace Y se rodí od roku 1980 až do teď. V tom se shoduje s výzkumníky společnosti Deloitte, kteří také považují za Millennials všechny narozené od roku 1982 až do současnosti (Deloitte, 2017).

1.3.1.1. Generace Z

Za účelem této práce je nutné vymezit si ještě jednu generaci, kterou v některých částech práce zmiňujeme. Jedná se o Generaci Z. Tato generace by měla nastupovat po Generaci Y a rozsah let narození jejích příslušníků se opět liší v závislosti na autorovi - 1993 – 2005 (Turner, 2015), 1995 – 2010 (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016), 1995 – 2012

(Tysiac, 2017) a 1996 – až do současnosti (Bejtkovský, 2016). Z rešerše dostupných článků a prací dosud vzniklých na téma Generace Y a Generace Z se zdá, že je rozdíl v tom, které generaci se daný článek věnuje. Články, zabývající se pouze Generací Z, tuto generaci zasazují do období, které, jak je možné si všimnout, se svým začátkem překrývá s obdobím narození příslušníků Generace Y. Samotnou Generaci Y pak nejčastěji zasazují mezi léta 1976 (-1982) až 1993, 94, 95 či 96 (Bejtkovský, 2016; Bencsik a kol., 2016; Turner, 2015; Tysiac, 2017).

1.3.2. Vymezení v českém kontextu

Autorky české studie z roku 2011 o chování Millennials vymezují tuto generaci lety 1976 až 1995. Generaci nastupující poté pojmenovávají právě jako Generaci Z (Flordová & Šilerová, 2011). V průzkumu společnosti HAYS Vantuchová (2011) definuje zástupce Generace X jako lidi narozené po roce 1961, Generace Y jsou pak lidé narození po roce 1976. Schwartz a kol. (2010) ve svém článku napsaném pro mezinárodní společnost Deloitte (která má svou pobočku také v Praze), přinášejí přehled rozdělení generací v různých zemích s ohledem na historické události dané země. Českou generaci X a Y vymezují následovně – Generace X jsou lidé narození od roku 1965 až do roku 1982 a Generace Y pak lidé narození od roku 1983 až do roku 2000.

V České republice se Generací Y zabývá i několik akademických prací (např. Jobová, 2015; Kebzová, 2015; Tesařová, 2015). Kebzová (2015) definuje za účelem své bakalářské práce Generaci Y lety 1982 – 1994. Jobová (2015) ani Tesařová (2015) vlastní specifikaci neuvádějí a drží se zahraničního členění.

Bejtkovský (2016), který u nás vytvořil zatím největší celorepublikové šetření týkající se generací X, Y a Z, vymezuje generace následovně: Generace X se zástupci narozenými mezi lety 1961 až 1980, Generace Y se zástupci narozenými mezi lety 1981 až 1994. Dále také zmiňuje Generaci Z, jejíž zástupci se narodili mezi lety 1995 – 2001.

1.3.4. Vymezení pro účely této práce

Na základě analýzy předchozích informací je za účelem této práce používán pojem generace spíše než pojem kohorta. I když je možné v českém prostředí dohledat bezpočet článků, kromě několika diplomových prací z různých prostředí existuje zatím pouze málo

ryze českých výzkumů, které by se rozdílly mezi generací X a Y zabývaly a nastavily by tak jasnou časovou hranici pro tyto dvě generace aplikovatelnou na naše prostředí. Proto jsme na základě dostupných zdrojů usoudili, že si stanovíme hranici mezi generacemi X a Y následovně: Generace X bude vymezena lety 1964 až 1982 a Generace Y pak následně od roku 1983 do roku 1999, toto rozdělení se zdá jako vhodný kompromis vytvořený na základě komparace zahraničních a českých zdrojů s přihlédnutím k historickým událostem působících na našem území.

1.4. Vynořující se dospělost (Emerging Adulthood)

Většina toho, co se dnes píše o generaci mladých lidí, je přisuzována právě faktu, že se jedná o „novou generaci“, mladou generaci lidí, které formovaly moderní technologie a mnohem volnější prostředí, ve kterém vyrůstali. Velmi zajímavý úhel pohledu ale přináší na celou problematiku americký výzkumník a podnikatel, který se již dlouhou dobu zabývá výzkumem generačních rozdílů a tím, jak mohou jednotlivé generace spolupracovat, Haydn Shaw.

Shaw (2016) říká, že nemusíme nutně mluvit tom, že by byli příslušníci Generace Y tak rozdílní od příslušníků Generace X, tedy že by se jednalo čistě o charakteristiku dnešní mladé generace. Je možné, že nynější mladí budou mít ve věku svých rodičů podobné smýšlení a hodnoty, jako mají jejich rodiče dnes (Giancola, 2006; Shaw, 2016). V této souvislosti zmiňuje jev, který se nazývá „emerging adulthood“ (Arnett, 2000; Shaw, 2016). Tento jev by se dal do češtiny přeložit jako „vynořující se dospělost“. Toto nové stádium lidského vývoje jako první pojmenoval a popsal americký psycholog Jeffrey Arnett na začátku nového tisíciletí. Z vývojového hlediska zasazuje Arnett emerging adulthood mezi adolescenci a mladou dospělost. Je to podle jeho názoru doba, kdy mladý člověk zatím nemá děti, objevuje možnosti dospělého života a ještě nežije ve své vlastní domácnosti, protože na to do teď nemá dostatečný příjem, nebo se mu zatím nechce. Lidé v tomto věku ve velké části případů ještě studují a většinou se zaměřují na objevování možností, které jim svět nabízí. Arnett usazuje toto období mezi 18. – 25. rok života, jinými slovy by se dalo toto období také nazvat jako *období vysokoškolského věku* (Arnett, 2000, 2004).

1.4.1. Koncept „vynořující se dospělosti“ v kontextu stádií vývoje

Aby bylo možné lépe pochopit pojem vynořující se dospělosti a uvažovat o jeho souvislosti s generačními rozdíly, je nutné si tento pojem zasadit do vývojové křivky tak, jak ji známe dnes – mezi adolescencí a mladou dospělostí.

Adolescence neboli období dospívání, je charakteristická pro široké spektrum psychosociálních změn, mění se osobnost člověka, a především jeho sociální pozice. Mladý člověk si v tomto období začíná osvojovat nové sociální role a důležitější roli než rodiče pro něj začínají hrát vrstevníci. Adolescence se považuje za poměrně labilní období, a to především z emočního hlediska. Adolescenti často mívají velmi bouřlivé výkyvy nálad a také jejich chování je často velmi těžko předvídatelné. Můžeme říci, že se všechny prvky osobnosti teprve postupně ustalují (Arnett, 2004; Vágnerová, 2012).

Mladá dospělost je nejčastěji popisována jako období mezi 20. – 30. rokem a z psychologického hlediska je definována hned několika faktory. Mimo to, že člověk je v tomto období již plně zralý biologicky, by už neměl být závislý na rodičích, ale stále s nimi mívá velmi těsný vztah. Mladý dospělý má dokázat splynout s partnerem a vytvářet přátelské vztahy s dalšími lidmi, má být také schopný vyrovnané práce i ostatních činností. Podle obecně známé Eriksonovy teorie bojuje mladý člověk v tomto období s konfliktem mezi intimitou a izolací. Jedná se nejen o období, kdy si nacházíme životního partnera, ale také stabilní zaměstnání. To také souvisí s Freudovým výstižným popisem mladé dospělosti – „milovat a pracovat“ (Langmeier & Krejčířová, 2006; Vágnerová, 2012).

Nyní už jsme si shrnuli alespoň rámcově to, co obnášejí stádium adolescence a mladé dospělosti a můžeme se zaměřit na vynořující se dospělost. Ačkoli by se mohlo zdát, že toto stádium může být pouze „prodlouženou adolescencí“, nemá charakteristiky adolescence. Hlavním rozdílem je, že člověk tou dobou již není závislý na rodičovské kontrole, jako to v adolescenci běžně bývá a obecně je mnohem více nezávislým, i když si stále zachovává s rodiči velmi silné pouto a často s nimi i stále bydlí a je jimi finančně podporován. Také se ještě nejedná ani o samotnou dospělost, mladý člověk v tomto stádiu zatím nemá úplně jasno o své budoucí pracovní kariéře, mnohdy je stále studentem, ani se ve většině případů zatím nechystá mít děti. Co se týče partnerských vztahů, člověk v tomto stádiu spíše experimentuje, většinou vystřídá více sexuálních partnerů, než tomu

bylo dříve i zažije za stejnou dobu jako dříve více partnerských vztahů. Už není typické, že člověk potká na konci adolescence svého životního partnera, se kterým vydrží a později si ho vezme. To bývá považováno spíše za omezování svých voleb, lidé v tomto stádiu spíše věří, že čím více vztahy si projdou, tím více budou pak umět zhodnotit, jestli nově přichozí parter je ten pravý (Arnett, 2000, 2004).

Nejdůležitější pro tuto práci je ale zmínit, jak se lidé v tomto stádiu podle Arnetta (2004) chovají ve své profesní kariéře. Stádium vynořující se dospělosti je charakteristické tím, že mladí lidé nehledají jen takovou práci, která jim dá dostatečné množství peněz na živobytí. Hledají především takové zaměstnání, které je bude naplňovat, budou se s ním moci ztotožnit. Chtějí najít takovou profesi, která se stane součástí jejich identity. Otázkou už není „*Jaká práce mi přinese nejvíce peněz?*“ či „*Jaká práce mi přinese nejvyšší status?*“, ale především otázky typu: „*Co chci doopravdy dělat?*“, „*Co mě bude nejvíce bavit?*“. Většině mladých tak proces hledání toho správného zaměstnání pak zabírá mnohem delší časové období, jelikož většinou vystřídají několik zaměstnání a zjišťují, co je bude v životě naplňovat (Arnett, 2004).

Koncept vynořující dospělosti se samozřejmě setkává i s kritickými názory výzkumníků, a především vývojových psychologů. Kritici nejvíce upozorňují na omezenou platnost tohoto stádia hlavně pro střední třídu lidí vyrůstajících v západních společnostech, emerging adulthood tedy pak není univerzální stádium, ale velmi závisí na kulturním kontextu. Dodávají, že bychom v dnešní době místo vytváření nových stádií do již vytvořených teorií, měli zkoumat procesy a mechanismy vývojových změn a hledat k nim vysvětlení (Bynner, 2005; Hendry & Kloep, 2007).

1.4.2. Emerging Adulthood v souvislosti s Generací Y

Arnett (2004) sám poukazuje na velkou podobnost konceptu emerging adulthood a popisu charakteristik Generace Y. Z jeho pohledu nejde o generační charakteristiku, ale právě o toto nově vznikající stádium vynořující se dospělosti. To však není charakteristické jen pro dnešní mladé lidi, ale bude ho možné sledovat u nastupující Generace Z i u všech generací, které přijdou později. Z jeho pohledu je nejvíce typické pro toto stádium „zkoušení“ a „nejistota“, a to ve všech oblastech života.

1.5. Motivace k práci a pracovní preference

Následující kapitola uvádí čtenáře do problematiky motivace, a to především motivace pracovní. Původ slova motivace vychází z latinského slova „movere“, neboli pohyb. Tento „pohyb“, může být buď vnitřní (pohnutka, motiv), nebo vnější (pobídka, incentiv). Jedná se o vnitřní psychický proces, souhrn všech intrapsychických sil, které vychází z nějaké potřeby jedince. Na základě této potřeby se organizuje a aktivizuje chování, které pak směřuje ke stanovenému cíli, kterým může být změna stavu, momentální neuspokojivé situace či dosažení něčeho pozitivního (Nakonečný, 1996; Plháková, 2000). Zjednodušeně lze říci, že jde o „stav, který aktivizuje chování a dává mu směr“ (Atkinson, 2003, str. 348).

Pracovní motivace je pak jevem, který se vyskytuje v souvislostech vnitřního a vnějšího prostředí, podílí se na něm komplex mnoha vzájemně se podmiňujících a proměnlivých činitelů. Jde o přístup člověka k pracovním úkolům, postoj k jeho práci a pracovní ochotu. Samotná pracovní činnost je pak především prostředkem obživy, ale také uspokojení z jejího průběhu a z dosažených výsledků, společenského postavení a v neposlední řadě prostředkem k navazování sociálních vztahů a získávání všech benefitů, které nám z těchto vztahů plynou (např. ocenění, pochvala, uznání, stimulace k výkonu apod.). K práci nás vedou dva typy motivace. Motivace *intrinsická*, která souvisí přímo s prací jako takovou a uspokojuje nám potřebu činnosti, výkonu, moci, smyslu života, seberealizace. *Extrinsická* motivace pak jde mimo vlastní práci, sem řadíme potřebu jistoty, již zmíněných sociálních kontaktů, finančního zabezpečení apod. (Nakonečný, 1992; Rymeš, 2003).

Pokud se tedy podíváme na pracovní motivaci jako na souhrn psychických sil vycházejících z určitých potřeb člověka, **pracovní preference** jsou pak takové cesty a způsoby práce, které člověk přednostně volí k uspokojování těchto svých potřeb. Působí na ně nejen motivace samotná, ale mnoho dalších osobnostních charakteristik každého jedince. Pracovní preference je tedy „upřednostnění něčeho“, ať už určitého typu pracovního prostředí, určitého typu kolegů, pracovního postupu, pracovní doby atp. (Duncan, 2007; Nakonečný, 1992).

Z hlediska psychologie a také z pohledu této práce je důležité zaměřit se na motivy, tedy na naše vnitřní mentální pohnutky, které jedince směřují k dosažení nějakého cíle. Dle Plhákové (2000) můžeme motivy rozdělit do čtyř velkých okruhů, a to na *sebezáchovné*

motiv, stimulační motiv, sociální motiv a individuální psychické motiv. I když Plháková (2000) nezmiňuje tyto motivy v souvislosti s prací, každý z těchto čtyř základních motivů lze dobře nasadit právě na pracovní motivaci.

Mezi *sebezáchovné motivy* řadíme primární biologické pohnutky, které člověka směřují k zachování homeostázy organismu a tím tedy k zachování existence člověka. Tyto motivy se považují za vrozené, avšak to, jak jednotlivec tyto motivy naplňuje, se různí dle učení jedince, především v závislosti na kultuře a rodině, ve které vyrůstá. Mezi tyto pohnutky můžeme zařadit hlad, žízeň, sex, únavu, strach, hněv, bolest a také rodičovské motivy (Plháková, 2000; Atkinson, 2003). U sebezáchovných motivů lze dodat, že práce může být v moderním světě jedním z prostředků, jak několik z těchto motivů (hlad, žízeň atd.) uspokojit.

Každý člověk potřebuje k plnohodnotnému životu aktivitu. *Stimulační motivy* jsou právě takové, které nás k této aktivitě vedou. Jsou rovněž z větší části vrozené, jejich naplnění je podmínkou optimálního psychického fungování člověka. Projevují se hravostí, zvědavostí a vyhledáváním nových věcí a zážitků. Člověk tak potřebuje ke svému životu vzrušení a rozličnou smyslovou i kognitivní stimulaci. Nesmíme ale opomenout, že každý člověk se ve svých charakteristikách trochu liší, proto nelze říci, že by každý z nás potřeboval stejnou úroveň aktivace (Plháková, 2000). Právě tyto stimulační motivy, mohou být jedním z dalších důvodů, proč člověk nejdříve usilovně studuje a později celý život pracuje.

Sociální motivy jsou takové, které regulují a ovlivňují mezilidské vztahy a můžeme je uspokojit jen v sociálním kontextu, tedy jen za účasti dalších osob. V lidském chování můžeme sledovat tři hlavní potřeby, z kterých vychází tyto motivy, a to potřebu úspěšného výkonu, potřebu afiliace a potřebu moci (Plháková, 2000; Výrost & Slaměník, 2008). V kontextu motivace k práci lze mluvit o tom, že většina zaměstnání nám může zprostředkovat kontakt s lidmi, na základě kterého pak můžeme uspokojovat výše zmíněné potřeby. V tomto případě nejvíce potřebu úspěšného výkonu (kterou mimo sportovní činnost a vzdělávání naplňujeme později především v zaměstnání). Dále pak potřebu moci, jež uspokojujeme například uplatňováním vlastního sociálního vlivu při řízení druhých lidí. To, jak se identifikujeme se zaměstnáním, profesní rolí a společnostmi, pro níž pracujeme (jako s referenční skupinou), bychom mohli zařadit do způsobů uspokojování potřeby afiliace.

Posledním souborem základních lidských motivů jsou *individuální psychické motivy*. Do této skupiny lze zařadit potřebu sebeurčení, hledání životního smyslu, obranu sebepojetí, potřebu svobodné vůle, tedy svobodně se rozhodovat a jednat. Tyto motivy se spolu se sociálními motivy formují díky společenským tlakům v rámci vývoje člověka (Plháková, 2000). Stejně jako všechny předchozí, lze i tyto motivy naplňovat právě díky práci. Práce nám mnohdy dává jak sebeurčení, tak pocit, že se můžeme svobodně rozhodovat (například o výběru svého budoucího zaměstnání) a jednat.

1.5.1. Teorie pracovní motivace

Teorií pracovní motivace je mnoho a není možné říci, že by mezi nimi existovala jedna dominantní a všeobecně uznávaná. Tato kapitola proto uvede stručný přehled teorií pracovní motivace a poskytne pohled na to, jaké nejrozličnější faktory mohou člověka k práci (a v práci) motivovat. Z této poznatkové základny pak vyjdeme v dalších kapitolách této práce.

Jednou z prvních a dodnes velmi uznávanou teorií motivace je Maslowova **hierarchie potřeb**. Nalezneme zde potřeby *fyzilogické*, potřebu *bezpečí*, potřebu *sounáležitosti*, potřebu *uznání* a potřebu *seberealizace*, přičemž na nejvyšším stupni pyramidy pak nalezneme potřeby *vědění*, *porozumění* a *estetické* potřeby. Maslow rozdělil tyto potřeby na vyšší a nižší a tvrdil, že pokud neuspokojíme potřeby na nižší úrovni pyramidy, nelze dost dobře uspokojovat potřeby vyšší (Maslow, 1970). V této práci není nutné rozebírat tuto notoricky známou teorii do detailů, důležitější je, že i tento všeobecně uznávaný koncept se dá aplikovat na pracovní motivaci. Dle Rymeše (2003) lze o platu či mzdě, kterou za práci dostáváme, uvažovat jako o zdroji zajišťujícím potřebu bezpečí. Potřeba sounáležitosti lze pomocí práce uspokojovat díky pracovní skupině, ve které se daný člověk nachází, potřebu úcty pak například pomocí titulů či statusových symbolů a potřebu seberealizace například díky povýšení či šplhání po kariérním žebříčku.

Maslowově teorii je podobná teorie **ERG** od Alderferda, který redukuje potřeby do tří kategorií – existenční potřeby (E), vztahové potřeby (R) a růstové potřeby (G). U této teorie však na rozdíl od Maslowovy hierarchie potřeb neplatí, že by bylo nezbytně nutné uspokojovat nejdříve některé z potřeb a až potom potřeby další (Alderfer, 1969).

Frederick Herzberg provedl v 50. letech 20. století na skupině pracovníků výzkum, na jehož základě pak formuloval svou **dvoufaktorovou teorii motivace**. V této studii byly účastníkům kladeny otázky týkající se okamžiků, kdy se cítili v práci opravdu velmi dobře a kdy velmi špatně. Poté měli respondenti popisovat, co předcházelo těmto pocitům. Dle této studie Herzberg usoudil, že existují dvě skupiny faktorů. První skupinou jsou faktory *hygienické* (udržující, dissatisfactory). Ty zahrnují například vztahy na pracovišti, jistotu práce, odměnu za práci či pracovní podmínky, bezpečnost práce a v neposlední řadě také osobní život člověka. Mezi druhou skupinu faktorů, které Herzberg označil jako *motivátory* (satisfactory), lze zařadit například možnost osobního růstu, odpovědnost za práci, zajímavost vykonávané práce, uznání ze strany nadřízených či povýšení. Dissatisfactory potřebujeme mít naplněné proto, abychom se cítili dobře a nebyli jsme nespokojení. Pokud jsou naplněny, nevstupují aktivně do procesu motivace. Oproti tomu satisfactory jsou tou motivační silou, která nás v práci žene vpřed a motivuje k vyšším výkonům (Herzberg, 1964).

Předchozí tři teorie bývají často kritizovány za nedostatečnou výstižnost dynamického procesu, kterým motivace bezesporu je. Další skupina teorií se proto zaměřuje více na průběh motivačního procesu. Nejsou už omezeny pouze na uspokojování potřeb, ale kladou důraz na psychologické procesy a síly, které ovlivňují motivaci. První z těchto teorií je Vroomova **expektační teorie**. Lze ji vyjádřit jednoduchou rovnicí - M (motivace, úsilí) = E (expektance, očekávání) $\times$ V (valence, hodnota). To znamená, že motivace člověka bude o to větší, čím hodnotnější je pro něj daný cíl (valence) a zároveň tím, jak člověk subjektivně hodnotí pravděpodobnost toho, že bude tohoto cíle dosaženo (očekávání). Lze tedy říci, že budeme svou práci vykonávat o to usilovněji, čím více budeme předpokládat, že naše snaha bude mít žádoucí výsledky (to může být například dobrý plat či mzda, bonusy, pochvala). Pokud se nám naše snaha vyplatí a cíle dosáhneme, bude to mít velmi pozitivní vliv na naši další motivaci (Rymeš, 2003; Vroom, 1967).

Z podobných základů jako Vroomova teorie pak vychází **teorie Portera a Lawlera**, kteří přidávají dimenzi rizik dosažení daného cíle. Úsilí tu ale nesměruje k výkonu přímo, závisí na tom, jak vnímáme svou profesionální roli a zároveň na našich schopnostech (Rymeš, 2003).

Adamsova **teorie spravedlnosti** se zakládá na tom, že i uvědomění si nespravedlnosti může být motivační silou. Dle Adamse jde v této teorii o princip sociálního srovnávání,

člověk srovnává svou míru investovaného úsilí (své pracovní investice) s mírou úsilí ostatních kolegů, zároveň také srovnává své zisky se zisky svých kolegů. To, když člověk mezi svými investicemi a zisky a investicemi a zisky svých kolegů pocítí nespravedlnost, pak může negativně ovlivnit míru jeho úsilí a zároveň se to může promítat ve vztazích mezi kolegy. Je ale důležité zmínit, že jde o subjektivní pocit (ne)spravedlnosti (Adams, 1963; Armstrong, 2007).

Pokud se lidem v zaměstnání stanoví specifické cíle, jejich motivace a zároveň výkon pak budou vyšší. To je základní kámen **teorie cíle** od Lathama a Locka. Je ale nutné, aby tyto cíle byly obtížné, avšak přijatelné a pracovníci se podíleli na jejich stanovování a poté s nimi souhlasili, tedy cítili k nim jistý vnitřní závazek. Každý cíl musí být stanoven přesně a srozumitelně. V rámci dosahování těchto cílů by měla existovat zpětná vazba, která dá člověku dostatečné informace o tom, jaká je kvalita jeho odvedené práce a jak úspěšně postupuje. Tato teorie je velmi univerzální a dá se aplikovat na jakýkoli typ úkolu, zároveň je ale pro její dostatečné využití nutné jednat s pracovníkem velmi individuálně (Locke & Latham, 2002).

McClellandova **teorie úspěchu** rozděluje lidi na ty, kteří mají vysokou potřebu úspěchu a na ty, kteří mají tuto potřebu naopak nízkou. Lidé s vysokou potřebou úspěchu fungují tak, že vyhledávají obtížnější úkoly a snaží se dosáhnout úspěchu za každou cenu. Naopak druhá skupina lidí se snaží co nejvíce minimalizovat neúspěch, nastavují si proto nižší cíle a často nedostatečně využívají své schopnosti a dovednosti. Různí lidé mají různě silnou hodnotu tohoto motivu, ten pak rozhoduje o tom, jak budou ve své činnosti aktivní. Mezi další motivy McClelland zařazuje hodnotu cíle a subjektivní pravděpodobnost úspěchu (Bedrnová, Nový & Jarošová, 2012; McClelland, 1987).

Teorie McGregora je možná spíše typologií než teorií motivace. Dle jeho názoru lze lidi rozdělit na **typ X** a **typ Y**. Lidé, které McGregor řadí pod typ X, jsou primárně přednastaveni tak, že přistupují k práci s nechutí, když jsou donuceni pracovat, dělají jen to nejnutnější, a když to jde, práci se spíše vyhýbají. Upřednostňují plnění svěřených, již předem definovaných úkolů, než aby museli samostatně mnoho přemýšlet. U těchto lidí je pak důležité, aby byli k práci vedeni, někdo je velmi často kontroloval a pobízel je za pomoci odměny nebo pod výhružkou trestu. Oproti tomu typ Y jsou lidé, kteří jsou k práci přirozeně motivovaní. Mají smysl pro odpovědnost, vyvíjejí vlastní aktivitu, při řešení svěřených úkolů jsou vynalézaví a tvořiví. Za svou práci jsou ochotni přijmout

odpovědnost a nezaměřují se primárně na odměny finančního charakteru, ale například na pocit vlastní důležitosti, užitečnosti pro společnost. Aby byl tento člověk motivovaný, je nutné ho za jeho výkon pozitivně ocenit a dávat mu dostatek příležitostí pro jeho osobní i pracovní růst (Bedrnová, 2012; McGregor, 1960).

1.6. Změny světa práce v posledních letech

„Rychlý rozvoj informačních technologií znamená, že nezáleží na tom, co víme, ale na tom, co jsme schopni zjistit.“

Rezlerová, 2016

Tato kapitola upozorní na nejvýraznější změny na pracovním trhu a na pracovištích v posledních letech. Je důležité se na tyto změny zaměřit právě proto, aby bylo možné si představit, do čeho momentálně vstupují zástupci Generace Y a na jaké novinky si musí zvykat a přizpůsobovat se jim Generace X. Následující text se zaměřuje především na situaci v České republice, nicméně mnoho z informací platí o většině vyspělých zemích.

Změn ve světě práce se za poslední dvě až tři desetiletí odehrává opravdu nespočet. Mezi ty nejzásadnější pro tuto práci lze zařadit především obrovský rozmach moderních technologií. Ten přirozeně způsobuje tlak na zaměstnance, aby neustále aktualizovali své znalosti a rozvíjeli své dovednosti, se kterými si dříve po dlouhá léta vystačili. Firmy úkolují své zaměstnance průběžným vzděláváním a často zvyšují nároky na jednotlivé typy pozic. Zároveň je kladen menší důraz na specializaci zaměstnanců, spíše se klade důraz na to, aby „všichni uměli všechno“. Další změnou je neustále se zvětšující tlak na flexibilitu, ať už se jedná o flexibilitu úkolů, flexibilitu pracovních podmínek flexibilitu zaměstnavatelů i zaměstnanců. Všechny tyto tlaky z různých stran pak často vyvolávají zvýšenou míru stresu. V organizacích se postupně mění organizační struktura směrem k méně hierarchické. Díky tomu pak často dochází k předávání odpovědnosti i na ty nejnižší úrovně organizační struktury. Zavádějí se nové formy týmové práce, ale zároveň narůstají požadavky na samostatnost a iniciativnost zaměstnanců. Dále dochází od počátku 80. let k postupným změnám v pojetí kariéry, již se nehovoří o „klasickém“ pojetí, ale o „novém“ pojetí kariéry (Blustein, 2016; Gillernová, Kebza & Rymeš, 2011).

1.6.1. Narůstající flexibilita

Již ve 20. století docházelo k dynamickým změnám ve způsobu práce a tyto změny neztrácejí na své dynamice ani ve století 21. Pracoviště i pracovní síly se mění, práce začíná být mnohem více flexibilní, pracoviště a společnosti se čím dál více mění z rigidních a technicky zastaralých na stále flexibilnější a modernější a tato flexibilita a znalost moderních technologií je tak čím dál častěji vyžadována i od zaměstnanců. Mimo to dochází také k výrazným změnám v pracovní náplni, roste její komplexita a s tím zároveň její složitost. Schopnosti a dovednosti nutné pro práci se čím dál více posouvají od tzv. dovedností tvrdých spíše k dovednostem měkkým. V důsledku rozvoje moderních technologií, které za člověka již spoustu věcí dokáží udělat samy, začínají být čím dál více oceňované dovednosti sociální a především komunikační. Takové, které člověku žádná moderní technologie dost dobře nenahradí (Manpowergroup, 2016a; Tvrdý, 2009; Pricewaterhousecoopers, 2011).

K flexibilitě se váže také postupná změna pracovní doby a nutnosti být fyzicky přítomen na pracovišti. Dříve bylo pro člověka nepředstavitelné, že by mohl pracovat odjinud než z místa pracoviště. V dnešní době se čím dál více rozmáhá koncept práce na dálku (homeworking, teleworking nebo také outworking – souhrnné označení pro výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele). Samozřejmě je nutné zmínit, že toto neplatí o všech typech práce, ale díky moderním technologiím je dnes u většiny zaměstnanců, kteří pracují převážně s počítačem a mobilním telefonem, tato možnost přípustná (Gillernová a kol., 2011; Manpowergroup, 2016a; Tvrdý, 2009). Dle výzkumu společnosti PWC (2011) jsou zaměstnanci více produktivní, pokud mají větší autonomii v tom, kdy, kde a jak pracují. Zároveň touto pracovní flexibilitou ale dochází k silnému prolínání pracovního života s životem osobním. Mezi další nevýhodu lze zařadit například nižší sdílení zkušeností mezi zaměstnanci a vůbec nižší sociální interakci, člověk se se svými kolegy potká jen zřídka a není zde prostor pro vytvoření pevnějších vazeb. Zároveň je kladen větší důraz na kázeň zaměstnance, na kterého při práci na dálku nelze tak jednoduše dohlížet. K další flexibilní formě práce patří čím dál více se rozmáhající práce na částečný úvazek. Díky ní lze využít matek a otců na rodičovské dovolené, lidí v důchodovém věku či motivovaných studentů (Manpowergroup, 2016a; PWC, 2011).

1.6.2. Moderní technologie a „talentismus“

Nepochybnou změnu na pracovišti zapříčinil příchod moderních technologií. Dříve nebylo zvykem, že by každý zaměstnanec měl svůj notebook či smartphone, později se tyto nástroje začaly stávat lákadlem a dnes se již prakticky jedná o běžné pracovní nástroje. Zaměstnavatelé jdou ale ještě dál, s rozmachem sociálních sítí se i oni snaží být v těchto kruzích aktivní, proto se na nich nejen prezentují, ale také s nimi dokonce nechávají své zaměstnance cíleně pracovat (PWC, 2011). Právě sociální sítě jsou dnes jednou z alternativ, jak nalákat do své firmy zaměstnance. S rostoucí ekonomikou na území České republiky se stále snižuje nezaměstnanost, ve třetím čtvrtletí roku 2016 byla na úrovni 4% a ve třetím čtvrtletí roku 2017, tedy pouze o rok později, již pouhých 2,8%. V únoru letošního roku 2018 nezaměstnanost klesla dokonce na 2,4% a tento trend stále trvá. Dříve byli uchazeči o práci nuceni vyvíjet aktivitu, aby dosáhli svého vysněného zaměstnání, v dnešní době firmy sahají po téměř každém kandidátovi, nebo mu alespoň dají šanci v podobě osobního pohovoru, i když v minulosti by svým profilem nemusel odpovídat. Velmi často tak slevují ze svých původních nároků. Lidé, kteří momentálně práci mají a začnou být jen trochu nespokojení, mohou mít na druhý den domluvených několik pracovních pohovorů. Tato situace na trhu práce nahrává uchazečům o zaměstnání, mohou si říkat o větší finanční ohodnocení, o lepší benefity a i tak budou mít s největší pravděpodobností stále dost pracovních pozic na výběr (Český statistický úřad, 2018, Český statistický úřad, 2017b; Manpowergroup, 2016a; Novák, 2017).

Pro firmy to ale vždy neznamena, že by k nim přicházeli vhodní uchazeči. Rezlerová (2016), generální ředitelka společnosti Manpower Česká a Slovenská republika, mluví o dnešní situaci na trhu práce jako o přicházejícím „talentismu“. Tento pojem definovala společnost Manpower v roce 2011 jako *„novou éru, v níž bude jako klíčová ekonomická konkurenční výhoda důležitější talent (schopnosti) než kapitál“* (Manpowergroup, 2016b, s. 4). Rezlerová (2016) dále poukazuje na to, že *„v minulosti potřebovaly společnosti pro svůj růst přístup ke kapitálu. S postupem času vidíme, že místo kapitálu jsou důležitější „talenty“ (lidé s potřebnými schopnostmi a dovednostmi). Vzniká tak nový dominantní zdroj úspěchu a ekonomického rozvoje. Jsme svědky posunu od kapitalismu k „talentismu“, kde se moc a rozhodování jasně přesune do rukou „talentů“.*“ I přesto, že v dnešní době je o mnoho více pracovních pozic než volných pracovníků, ne vždy firmy nacházejí ideální profily hodící se přímo pro jejich společnost a obsazovanou pozici. Proto firmy začínají pomalu

klást důraz na to, aby si již od samých počátků vyhledávaly a později pak vychovávaly své talenty. Často tedy navazují spolupráce se školami, aby si tak zajistily potřebnou kvalitu budoucích zaměstnanců. Zároveň budou muset společnosti vymyslet způsob, jak nalákat starší generaci předdůchodového věku, aby pracovala déle a tím se tolik nerozevíraly nůžky mezi množstvím lidí v produktivním věku a množstvím lidí, na které tito lidé vydělávají, tedy lidí v důchodu (Rezlerová, 2016).

1.6.3. Posuny v kariéře

Kariérou se rozumí *„sled pracovního zařazení ve spojení se zaměstnáním, aktivitami a zkušenostmi, se kterými se osoba setkala“* (Arnold, 2007, s. 512). Jednou z nejdůležitějších změn v kariéře po roce 89 a následné ekonomické a politické transformaci, je nově vzniklá individuální odpovědnost za utváření vlastní kariéry, což nebylo dříve tak úplně samozřejmé. V tradičním pojetí kariéry byl člověk zvyklý na stabilní prostředí, spíše paternalistický přístup organizace, měl nastavené dlouhodobé kariérní cíle, a to často v rámci jedné organizace nebo profese. Za úspěch se považoval vertikální vzestup, tedy povýšení. V současném pojetí kariéry se člověk musí vypořádat s proměnlivým prostředím organizací, kariérové cíle jsou spíše krátkodobého charakteru, člověk je zároveň více otevřen změnám jak pracovní pozice, tak zaměstnavatele, ale dokonce i změnám profese. Za úspěch už není nutně považován jen postup směrem nahoru, ale je uznáván rozmanitý kariérní postup (tedy vzestupy, sestupy, plató) (Arnold, 2007; Gillernová a kol., 2011).

1.6.4. Nárůst pracovního stresu

Mezi další fenomén poslední doby se řadí narůstající stres a tlak na výkon na pracovištích. I když se může zdát, že stres se objevuje na pracovištích odjakživa, taková míra stresu, která začíná přicházet koncem 20. a začátkem 21. století, je opravdu alarmující. Blustein (2006) to dává do jisté míry za vinu globalizaci a neustále se zvětšujícímu globálnímu trhu, který vyžaduje čím dál více úsilí ze strany zaměstnanců. Pracoviště se stávají čím dál více stresujícím prostředím. Po zaměstnancích se vyžaduje multitasking (tedy provádění několika úkolů současně a jejich neustálé střídání), často také to, aby byli neustále dostupní a v podstatě „neodcházeli z online světa“, kde jsou stále k zastižení. Moderní technologie jistě velikou měrou k nárůstu pracovního stresu přispívají. Nejsou to ale jen

moderní technologie, tlak na výkon může do jisté míry pramenit také z již zmíněné nízké míry nezaměstnanosti. Ta mnohdy způsobuje nedostatek kvalifikované pracovní síly, tento nedostatek pak vyvolává tlak na výkon jednotlivých zaměstnanců, jelikož mnohdy vykonávají činnost, kterou by mělo dělat více lidí (Blustein, 2006; Světnický, 2017).

2. PRACOVNÍ PREFERENCE GENERACÍ X A Y

V této kapitole se zaměříme na rozdíly, ale i na společné znaky v pracovních preferencích dvou porovnávaných generací. Ve světovém kontextu již proběhlo mnoho studií a výzkumů týkajících se zmíněných generací, co se týče České republiky, výčet už zdaleka není tak široký. Zároveň byl napsán nespočet článků, které ale mnohdy mají pouze minimální přidanou hodnotu a velmi často se pouze rozhořčují nad dnešní generací, opakuji stále dokola tytéž stereotypy nebo komentují výsledky některých již proběhlých studií. Haydn Shaw, odborník na výzkum generací, říká, že minimálně polovina z toho, co jsme kdy slyšeli nebo četli o Generaci Y, není vědecky nijak podložené (Shaw, 2016). Právě z důvodu nepřeborného množství zdrojů s různou vědeckou přidanou hodnotou bychom se v této části práce zaměřili pouze na takové zdroje, které se týkají pracovních preferencí, pracovní motivace generací X a Y nebo jednoduše zkoumají, jak se tyto dvě generace liší nebo shodují v přístupech k práci a celému pracovnímu životu. Dále se také zaměříme na výzkumy, které jsou relevantní z psychologického hlediska a v neposlední řadě mají dostatečný vzorek, správnou metodologii a teoretické zázemí. Zároveň bychom mezi velké množství amerických studií zařadili i studie, které nejsou pouze z území USA, ale mapují generační rozdíly i jinde po světě.

2.1. Rozdíly generací X a Y v pracovních preferencích

Je důležité zmínit, že drtivá většina lidí, kteří mluví či píšou o dnešních generacích (např. Chamorro-Premuzic, 2014; Sinek, 2016 atd.) se zaměřují pouze na rozdíly generací v přístupu k životu a k zaměstnání. Z toho pak vzniká spousta stereotypů, které se v dalších článcích jen dokola opakuji a neustále se tím u čtenářů těchto článků posilují. Je ale důležité mít na paměti, že existuje mnoho studií pracovních preferencí a pracovní motivace, které neodhalily žádné zásadní generační rozdíly a nacházejí mezi generacemi spíše více podobností (např. Murphy, 2011; Murray, Toulson & Legg, 2011; Reisenwitz & Iyer, 2009). Z toho důvodu budou i následující kapitoly mnohdy zmiňovat velmi rozdílné výsledky, které se mohou na první pohled zdát až neuvěřitelně protikladné.

Pro analýzu rozdílů a podobností generací X a Y jsme vybrali deset oblastí, které jsou ve výzkumech a studiích často zmiňovány a mohly by nám tedy poskytnout dobrý přehled toho, co mají dané generace společného a v čem se naopak odlišují. Zároveň pak na tyto oblasti plynule navazuje výzkumná část této práce.

2.1.1. Preference práce v týmu

Tým výzkumníků z Rumunska (Pînzaru a kol., 2016) použil Hoganovu profesní diagnostiku (dále jen HAS) k porovnání osobnostních charakteristik a přístupů k práci a pracovnímu prostředí zástupců Generace Y oproti zástupcům ostatních starších generací. Dle výsledků této studie lze usuzovat, že Millenniáni více vyhledávají příležitosti pracovat v týmu, práci v týmu si užívají, protože jsou rádi mezi lidmi a není pro ně tolik důležité „být vidět“ jako spíše kooperovat a bavit se o problému s druhými. Millenniáni jsou oproti starším generacím více extravertovaní. Jsou k druhým více otevření než zástupci starší generace a budou se snažit předcházet konfliktům. Zároveň je pro ně motivující být součástí i několika pracovních týmů najednou. Uspokojí je více než předchozí generace, pokud budou moci být ve styku s kolegy z různých kultur a prostředí a spolupracovat s nimi (Hogan, 2007; Pînzaru a kol., 2016). Vyšší preferenci práce v týmu a ocenění podporujícího týmu u Generace Y oproti Generaci X také potvrzují další výzkumy jako například Canaan Messarra, Karkoulia a El-Kassar (2016); Murray a kol. (2011); Petroulas, Brown a Sundin (2010). Rajput, Bali a Kesarwani (2013b) dodávají, že i přesto, že Generace Y preferuje takové nadřízené, kteří chtějí, aby jejich podřízení pracovali v týmu spíše než individuálně, oceňují pak více, pokud mohou dostat individuální zpětnou vazbu a odměna za jejich výkon je pak také založena na jejich osobním výsledku, ne na výsledku sdíleném s celým týmem.

Oproti výše zmíněnému se staví výsledky studie indické skupiny výzkumníků Dokadia a kol. (2015). Ti porovnávali přístup k práci a pracovní motivaci u příslušníků čtyř generací. Dle jejich výsledků je preference týmové spolupráce u zástupců Generace Y významně nižší než u zástupců Generace X i dalších starších generací. Jelikož se ale jedná o indickou studii, tedy studii z kultury značně odlišné té evropské i americké, je nutné se na tyto výsledky dívat s jistým nadhledem. Avšak tuto tendenci nižší preference týmové spolupráce u Generace Y potvrzují i další studie, například studie Hernaus a Vokic (2014). Twenge (2010) se mimo dalších charakteristik zabýval také individualistickými rysy projevujícími se v zaměstnání u členů jednotlivých generací. Zjistil, že Generace X je již naladěna více individualisticky než týmově a Generace Y teď pokračuje v tomto trendu. Zmiňuje, že bude nutné vyvinout nové styly leadershipu tak, aby více dbaly na individualitu jedinců.

2.1.2. Zpětná vazba

Rumunská studie (Pînzaru a kol., 2016) spolu se studií společnosti PwC (2011) ukazují, že Generace Y potřebuje více než starší generace okamžitou a častou zpětnou vazbu na svůj výkon a okamžité uspokojení ze své práce. Díky své nižší emocionální stabilitě snadněji než jiní podlehnou stresu a vyčerpání a je pro ně tedy důležité, aby měli neustálou podporu od svých nadřízených a kolegů, více než předchozí generace vyžadují „každodenní management“ (Pînzaru a kol., 2016). Předchozí potvrdila také indická studie porovnávající generace X a Y, příslušníci Generace X mají významně nižší potřebu zpětné vazby než mladší generace. Zdůrazňuje, že mladá generace prahne po zpětné vazbě především proto, aby na sobě mohla konstantně pracovat a rozvíjet se (Dokadia a kol., 2015).

Dle studie amerického institutu Gallup Generace Y vykazuje vyšší zapálení pro svou práci, pokud s nimi jejich nadřízený pravidelně komunikuje a dostávají od něj pravidelnou a důslednou zpětnou vazbu. 44% Milleniálů, kteří takovou zpětnou vazbu dostávají, jsou dostatečně angažovaní, zatímco pouhých 20% z těch, kteří pravidelný feedback od svého nadřízeného nemají, jsou angažovaní. V tom se moc neliší od starší generace, která je na tom dle dané studie podobně a také žádá pravidelný feedback. Ti zaměstnanci, kteří se se svými nadřízenými setkávají pravidelně, vykazují vyšší výkonnost, také více souhlasí s tím, že dostávají v zaměstnání dostatečné uznání a pochvalu a oceňují lidský přístup. Studie ale bohužel ukázala, že pouze 21% zástupců Generace Y a 18% zástupců starší generace se se svými manažery setkává na týdenní bázi, většina zaměstnanců má schůzky s nadřízenými naplánovány nepravidelně a to často i méně než jedenkrát za měsíc (Gallup, Inc., 2016). Petroulas a kol. (2010) dle svého výzkumu potvrzují, že příslušníci Generace X také, stejně jako Generace Y, vyžadují častou zpětnou vazbu. To dále potvrzuje například Murphy (2011), která ve svém výzkumu nenalezla významný rozdíl mezi preferencí zpětné vazby u generací X a Y, obě tyto generace si cenní zpětné vazby obdobně. S podobnými výsledky se setkáváme i v průzkumu mezinárodní personální agentury Hudson – čtvrtina zástupců obou generací říká, že by si přáli dostávat pravidelný feedback od svého nadřízeného alespoň jednou za týden, či dokonce každý den. V této studii byly generace X a Y porovnávány se staršími generacemi a ukázalo se, že ty vyžadují pravidelnou zpětnou vazbu mnohem méně často než nejmladší dvě generace, které si na

pravidelném feedbacku potrpí a považují ho za dobrou cestu ke svému rozvoji (Hudson Multigenerational Survey, 2006).

2.1.3. Flexibilita a změna

Generace Y vyžaduje více než předchozí generace flexibilní rozvržení pracovní doby. Zároveň nemají rádi striktní pravidla a politiky společnosti a preferují neformální a flexibilní pracovní prostředí (Dimitriou & Blum, 2015; Pînzaru a kol., 2016). Oproti tomu studie generačních rozdílů na území Indie ukazuje, že nejsou významné rozdíly v tom, jak vysokou flexibilitu potřebují zástupci daných generací na pracovišti (Dokadia a kol., 2015). K tématu flexibility se váže také téma nezávislosti. Dizertační práce americké psycholožky Murphy (2011) odhalila, že zástupci Generace X potřebují významně vyšší nezávislost ve své práci než zástupci Generace Y.

Výzkumníci Becton, Walker a Jones-Farmer (2014) zjistili, že zástupci Generace Y měnili za posledních pět let práci významně častěji než zástupci Generace X. Ti stráví v jednom zaměstnání v průměru více času. To potvrzují i další studie. Lyons, Schweitzer a Ng (2015) dodávají, že zástupci Generace X mění méně často jak zaměstnavatele, tak samotnou pracovní pozici. Generace Y nemá takovou trpělivost k tomu setrvat na té a samé pozici mnoho let a mají tendenci zpochybňovat status quo dané organizace (Pînzaru a kol., 2016).

Zástupci Generace X jsou více loajální ke svému zaměstnavateli a věří, že za tvrdou práci budou odměněni v podobě jistoty zaměstnání a pozvolným zvyšováním platu; oproti tomu mladší zaměstnanci z Generace Y se domnívají, že pro budování kariéry je lepší měnit zaměstnání častěji a užívat si neočekávané příležitosti k dalšímu učení, které jim zkříží cestu. Mladší zaměstnanci jsou mnohem více nakloněni tomu změnit zaměstnání, pokud zrovna nejsou úplně spokojeni u svého stávajícího zaměstnavatele (Lyons a kol., 2015; Singh & Gupta, 2015). Dle výzkumu Milleniálů provedeného společností PWC (2011) je jejich loajalita k zaměstnavateli nízká. Vidí, že jim v dnešní době nepřináší dostatečnou odměnu ani dlouhodobější jistotu zaměstnání. 38% zástupců Generace Y z výzkumu společnosti PWC se vyjádřili, že se aktivně dívají po možných pracovních nabídkách, 43% účastníků studie pak říká, že i přesto, že momentálně práci aktivně nehledají, jsou otevřeni případným nabídkám. Pouhých 18% dotázaných má v plánu zůstat ve stávající společnosti delší dobu.

Oproti předchozímu tvrdí Twenge (2010) na základě své přehledové studie, že Generace Y je ve skutečnosti více spokojená se svou prací a požaduje větší jistotu zaměstnání než předchozí generace. Generace Y má podle něj ráda svou práci a chce v ní zůstat, to vše ale do doby, než se objeví nová zajímavá příležitost.

2.1.4. Zajímavost práce

Oproti starším generacím se dají Millienniáni považovat za méně trpělivé při plnění úkolů, především těch, které vyžadují vyšší koncentraci a úsilí. Snadněji se začnou u stereotypních úkolů nudit. Jejich zaměření na detail a kvalitu práce jsou spíše nižší. Na druhou stranu se tato generace rychleji než starší generace učí nové věci a učení jim jde jednodušeji a baví je o to více, pokud se mohou učit za pomoci nových technologií. Více vyhledávají takové pracovní pozice, které je budou svou náplní bavit, kde budou vykonávat různorodé činnosti, potkávat nové lidi a nové příležitosti (Pînzaru a kol., 2016). Předchozí potvrzuje a doplňuje studie výzkumníků Dimitriou a Blum (2015), kteří zjistili, že Generace Y preferuje zajímavou práci oproti stereotypní, stále se opakující činnosti. To potvrzuje Chamorro-Premuzic (2014), Millienniáni preferují na pracovišti zábavu, velmi si cení pohodového prostředí a volného času a očekávají, že se budou často bavit také v zaměstnání.

Hernaus a Vokic (2014) zkoumali generační rozdíly u tří generací a jednou ze zkoumaných preferencí byla úkolová různorodost. Ta se vztahuje k míře, do jaké lidé preferují velkou rozmanitost úkolů, častou změnu činnosti, řešení zajímavých problémů, vyhledávání nových řešení apod. Výzkumníci zjistili, že Generace X se od Generace Y v této preferenci významně neliší. Murphy (2011) ve své studii zkoumala, zda některá z generací více preferuje zajímavou práci před prací více monotónní, ukázalo se, že není významný rozdíl v preferenci zajímavosti práce u generací X a Y, obě generace chtějí, aby jejich práce byla velmi zajímavá.

Předchozí potvrzuje také studie, kterou uskutečnil Bowman (2010). Ten se zabýval rozdíly v hodnotové orientaci mezi generacemi a přišel se zjištěním, že Generace X a Generace Y se významně neliší v preferenci hodnoty „Stimulace“. Obě generace mají tuto hodnotu na svém žebříčku mnohem výše než předchozí generace. To znamená, že zástupci obou zkoumaných generací preferují v podobné míře dostatek vzrušení, novosti a nových výzev. Vyhledávají nové aktivity, dobrodružství a nevadí jim v životě riskovat.

Domnívají se, že je důležité dělat v životě mnoho různých věcí. Bristow, Amyx, Castleberry a Cochran (2011) zkoumali motivační faktory generací X a Y a jedním z nejvýše položených faktorů byla u obou generací „Práce jako taková“, tedy mít takovou práci, která je zajímavá, plná výzev a zajišťuje dostatečnou různorodost a autonomii. Tento faktor umisťovaly obě generace velmi vysoko a nepotvrdilo se tedy, že by jej více vyžadovala jen jedna z generací.

2.1.5. Kolegové a vztahy

Zástupci Generace Y dosahují v porovnání se staršími generacemi vyšších skóre na škálách „Sociability“ a „Koopertivnosti“. To vypovídá o jejich lepších schopnostech vytvářet a udržovat vztahy. Je pro ně důležité mít na pracovišti navázané dobré interpersonální vztahy, ať už se jedná o vztahy se svými kolegy či nadřízenými. Vytvářejí si širší síť sociálních kontaktů než starší generace, rádi dělají na ostatní lidi dobrý dojem a snaží se jim naslouchat a spolupracovat s nimi. Mladší generaci motivuje setkávat se a spolupracovat s novými lidmi z nejrozličnějších kultur a zajímavých prostředí. Zároveň je pro zástupce Generace Y velmi důležité, aby se měli na pracovišti na koho obrátit, ať už se jedná o zkušenějšího kolegu, nadřízeného, nebo mentora (Fore, 2013; Pînzaru a kol., 2016).

Proti předchozí tendenci hovoří indická studie uskutečněná na vzorku akademických pracovníků z různých generací (Rajput a kol., 2013a). Ta říká, že dnešní mladá generace je natolik spojená pomocí nových technologií a sociálních médií s „venkovním světem“, že pro její zástupce není tolik důležité vytvářet kvalitní vztahy na pracovišti se svými kolegy. Generace X si oproti tomu více užívá čas strávený se svými kolegy a na pracovišti a díky tomu si i vytvářejí pevnější sociální vazby. Zároveň ale tato studie tvrdí, že Generace Y oceňuje více, pokud pracuje v prostředí, kde se o ně jejich kolegové zajímají a pečují o ně (Murray a kol., 2011). To potvrzuje i Bowman (2010) ve své dizertační práci zabývající se porovnáním hodnot jednotlivých generací. Generace X dosahuje významně vyšších výsledků v hodnotě „Benevolence“ než Millienniáni. Tato hodnota vypovídá o přesahu sobeckých zájmů, spolehlivosti a důvěryhodnosti člověka jako člena skupiny. Lidé, kteří dosahují vysokých výsledků v této hodnotě, mají zájem o blaho druhých, chtějí pomáhat lidem kolem sebe, být loajální k těm, které považují za své přátele. Snaží se ochránit a posilovat dobrý život těch, s kterými jsou v častém

osobním kontaktu. Twenge, Konrath, Foster, Campbell a Bushman (2008) zjistili, že mezigeneračně stoupá v populaci míra narcismu. Ten je mimo jiné charakterizován také sociální extravertí, ale lidé, kteří mají tuto charakteristiku výraznou, nemají velký zájem na vytváření vřelých a emočně silných pout s druhými.

Fakt, že Generace X je v interakci s druhými lidmi na pracovišti zdatnější a více si ji užívá, ukazují také výsledky studie Hernause a Vokice (2014). Předchozí tendence potvrzuje dle svých observací a uskutečněných studií i argentinský organizační psycholog Chamorro-Premuzic (2014), který se studiem Generace Y již delší dobu zabývá. Milleniáni se podle něj méně než předešlé generace zajímají o druhé, nenavazují silné kontakty s druhými a jsou obecně víc samostatní a nezávislí. Obě zkoumané generace si ale velmi cení toho, když mají dobrý vztah se svým nadřízeným. Tuto preferenci obě skupiny zařazují na přední příčky svých pracovních hodnot (Murphy, 2011).

V této kapitole je také na místě zmínit kontakt s osobou nadřízeného. Dle průzkumu americké společnosti Hudson si zástupci obou zkoumaných generací přejí, aby měli častý přístup k manažerovi. 48% zástupců Generace X a 55% zástupců Generace Y v tomto průzkumu považuje za velmi důležité pracovat se svým nadřízeným v jedné kanceláři. Přímý kontakt s nadřízeným považuje za velmi důležitý 81% Milleniálů a 77% zástupců Generace X (Hudson Multigenerational Survey, 2006).

2.1.6. Touha po moci a kariérním postupu

Dle výsledků rumunské studie HAS lze říci, že Generace Y je méně ambiciózní než starší generace, má nižší sebevědomí a není tolik orientovaná na výsledek, obzvláště pokud se setká s neočekávanými překážkami. Na druhou stranu se zástupci této generace, snadněji než starší generace, začnou na jednotvárných pozicích nudit. Zároveň dosahují prokazatelně vyšších výsledků na jedné ze škál dotazníku HAS, na škále *Sebejistý – arogantní*. To může znamenat, že mohou mít občas až přehnanou představu o vlastní důležitosti a někdy působit arogantním dojmem. To může být často důvodem k tomu, proč brzy opouští své vstupní pozice, nejsou jim totiž dost dobré. Tuto generaci lze dle některých badatelů charakterizovat jako sebestřednou a domýšlivou s větší potřebou jedinečnosti, chtějí se cítit výjimečně a slávu často považují za životní cíl. Méně se ale zajímají o práci jako takovou, není pro ně tolik důležitá jako pro předchozí generace a jsou

méně motivovaní pracovat tvrdě (Canaan Messarra a kol., 2016; Chamorro-Premuzic, 2014; Pînzaru a kol., 2016).

Indická studie (Dokadia a kol., 2015) dodává, že stejně jako Generace Y nemají ani zástupci Generace X výrazně vyšší zájem o zodpovědné pozice, o pozice autorit ani o přidělování náročných pracovních úkolů, jako to mají zástupci starších generací (např. zástupci generace Baby Boomers). Tuto tendenci potvrzuje výsledek jedné zahraniční dizertační práce (Murphy, 2011) zaměřující se na porovnání přístupu k práci a ke stylům vedení u tří generací. V té bylo zjištěno, že neexistuje významný rozdíl v preferenci vysokého pracovního statusu u zkoumaných generací X, Y a generace Baby Boomers. Pokud zůstaneme u tématu povyšování a přidělování odpovědnějších pozic, bylo dále zjištěno, že pokud již mají být zástupci Generace Y povýšeni anebo je povýšen někdo z jejich okolí, potřebují ve větší míře než předešlé generace vidět jasná pravidla pro povyšování na základě zásluh a výsledků, spíše než povyšování z důvodu vyššího věku nebo rozsáhlých zkušeností. (Dimitriou & Blum, 2015; Petroulas a kol., 2010).

Navzdory výsledkům výše zmíněných studií přichází další studie se zjištěním, že Milleniáni jsou orientovaní na úspěch a zaměřeni na budování kariéry, rádi pracují svým vlastním způsobem a mají sklon odcházet z aktuálního zaměstnání, pokud se objeví zajímavější nabídka. Milleniáni si cení příležitosti k povýšení významně více než předchozí generace a také sami aktivně vyhledávají příležitosti pro zlepšení a kariérní postup. Rádi by se co nejdříve vyšplhali po kariérním žebříčku k vyšším a uznávanějším pozicím (Dimitriou & Blum, 2015; Canaan Messarra a kol., 2016). „Úspěch“ byla i jedna z hodnot, které zkoumal Bowman (2010) ve své dizertační práci. Rozdíl mezi generacemi v této hodnotě ale nebyl statisticky signifikantní. Obě generace tedy preferují tuto hodnotu podobně, navíc o trochu více než předcházející generace. Je pro ně tedy důležité dávat na odiv své schopnosti, přejí si být ve svém životě úspěšní a vlivní, doufají, že ostatní lidé ocení to, čeho dosáhli. Twenge a kol. (2008) podle své studie zkoumající generace pomocí *Narcissistic Personality Inventory* tvrdí, že Milleniáni vykazují mnohem vyšší narcismus než zástupci Generace X. Tato skupina vědců na základě cross-temporální metaanalýzy zjistila, že mezi lety 1979 a 2006 stoupl ve zkoumané populaci ($n = 16\,475$) narcismus o 30 procent. Narcismus je v tomto dotazníku charakterizován v první řadě především až přehnaně kladným pohledem na sebe sama, zejména na své vlastnosti jako

jsou moc, důležitost či fyzická přitažlivost. Narcismus je zde také spojován se sociální extravertí, viz výše (Twenge a kol., 2008).

Tendence Milleniálů k vyšší touze po moci a kariérním postupu potvrzuje i výzkum společnosti PWC (2011), který ukázal, že 52% dotázaných z této generace považuje za nejatraktivnějšího zaměstnavatele toho, který člověku poskytne příležitosti pro kariérní růst a postup. Oproti tomu Generace X je pak více oddaná a zodpovědná a dokáže více než mladá generace dělat ve svém chování a rozhodování kompromisy, jsou více svědomití a spíše než dravě, se snaží ve svém jednání působit slušně (Dimitriou & Blum, 2015; Canaan Messarra a kol., 2016). Dále se k tomuto tématu také vyjadřuje Bowman (2010) ve své dizertační práci porovnávající hodnotové systémy jednotlivých generací. Zjišťuje, že Generace Y přikládá významně vyšší důležitost hodnotě „Moc“, než předchozí generace. To znamená, že je pro ně důležité, aby měli dobrý sociální status, kontrolu a dominanci nad ostatními lidmi, chtějí mít hodně peněz a chtějí, aby je ostatní respektovali. Co se týče toho, jak jsou jednotlivé generace spokojené s možností získání lepší práce a dalšího rozvoje své kariéry, Kowske, Rasch a Wiley (2010) zjistili, že Milleniáni jsou v těchto ohledech spokojenější než všechny předcházející generace, tedy i více než Generace X.

Ze studie výzkumníků Murray a kol. (2011) ale vyplývá, že ti, kdo více hledají možnosti pro kariérní postup a derou se vpřed, jsou zástupci Generace X.

2.1.7. Work-life balance

Zástupci Generace Y potřebují mít balanc mezi osobním a pracovním životem, vadí jim více než starší generaci zůstat na pracovišti po pracovní době. Je pro ně více důležité, aby měli dostatek času na své koníčky a svůj volný čas netrávili v práci, ale spíše se svými blízkými nebo vykonáváním aktivit, které je naplňují. Generace X má oproti mladé generaci větší smysl pro povinnost a jsou ochotni pro práci obětovat více, a to mnohdy i za cenu přesčasů a na úkor osobního života. Nelze ale říci, že by Generace Y nepracovala tak kvalitně a tvrdě jako předchozí generace, Milleniáni pouze odmítají pokládat svou práci za důležitější, než je jejich volný čas (Hogan, 2007; Pînzaru a kol., 2016; Young, Sturts, Ross & Kim, 2013). To, že si zástupci Generace Y hodně hlídají, aby měli dostatek času na svůj mimopracovní život, potvrzuje dále například Fore (2013) a také velká mezinárodní studie společnosti PWC (2011), jejíž výsledky ukazují, že celých 95%

respondentů z této generace považuje work - life balance, tedy již zmíněnou rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, za důležitý.

Pro Generaci X znamená pojem „work - life balance“ především to, že si mohou práci flexibilněji uspořádat tak, aby se jim lépe kloubila s osobním životem. Generace Y vidí za tímto pojmem spíše více času na to, dělat věci, které ji způsobují radost mimo zaměstnání. Zástupci mladší generace si na této rovnováze mezi prací a osobním životem velmi zakládají. Je pro ně mnohem důležitější než pro ostatní generace, aby měli dostatečný čas na svůj osobní život, rádi cestují a bez problémů si berou na cestování delší dovolené, také se nebojí udělat si ve své kariéře kratší přestávky (Petroulas a kol., 2010).

Najdou se ale takové studie, které předchozímu odporují. Dle studie Singha a Gupty (2015) je Generace X významně méně ochotná pracovat přesčas než Generace Y. To potvrzují Burke (1994), Murray a kol. (2011) – Generace X hodnotí vyrovnaný životní styl jako jeden z nejdůležitějších pracovních faktorů, je pro ně důležitější věnovat čas rodině a budování dalších vztahů, zachovat si tak dostatečnou kvalitu (i mimopracovního) života.

2.1.8. Smysl práce

Z rumunské studie založené na analýze výsledků dotazníků HAS dále vyplývá, že Millienniáni dosahují signifikantně vyššího výsledku než Generace X na škále „Hédonismu“ v motivačním dotazníku HAS. To vypovídá o tom, že si na pracovišti rádi užívají legrace a uvolněné atmosféry. Chtějí, aby pro ně práce byla spíše zábavou (Pînzaru a kol., 2016). Oproti tomu obě generace rády přijmou náročný úkol, ale pouze pokud je následován okamžitou extrinsickou odměnou. Tím je myšleno například odměnou materiálního, nejčastěji pak finančního, charakteru. Zástupci Generace Y však o trochu více zdůrazňují, že i když je finanční odměna zajímavou motivací, odměnou je pro ně spíše to, pokud se cítí za svou práci dostatečně oceněni (Petroulas a kol., 2010). S tím souvisí i fakt, že Generace Y vyžaduje více než Generace X, aby byla odměňována na základě svého pracovního výkonu (Rajput a kol., 2013a).

Z mezinárodní studie Millienniálů společnosti PWC (2011) vyplývá, že 44% všech dotázaných považuje za atraktivního zaměstnavatele takového, který jim nabídne konkurenceschopnou mzdu nebo další finanční odměny a dalších 33% respondentů z této generace naláká na budoucím zaměstnavateli balíček zajímavých benefitů. O benefity se

zajímala i Murphy (2011). Zjistila, že Generace X oceňuje nefinanční benefity (např. více dovolené, sick days, příplatek na pojištění apod.) významně více než zástupci Generace Y.

Studie Reisenwitze a Iyera (2009), která se zabývala mimo jiné porovnáním pracovní orientace u generací X a Y nenašla mezi generacemi žádné významné rozdíly. Studie se v rámci tohoto tématu zajímala například o to, zda by respondenti pracovali, i kdyby nemuseli. Ptala se také po tom, zda respondenti vnímají jako největší pracovní motivaci peníze a jak tvrdě si respondenti myslí, že pracují. Podobný výsledek v těchto tématech přinesla replikace studie z 90. let, která v roce 2011 zkoumala názory studentů z dnešní Generace Y a porovnávala je s názory studentů z Generace X z 90. let. Tito výzkumníci zjistili, že pro obě generace studentů se na prvním místě v jejich motivačních faktorech objevuje výplata, není tedy pravda, že by jedna z generací umisťovala peníze významně výše než ta druhá (Bristow a kol., 2011). Tyto výsledky pak podporuje také Twenge (2010).

2.1.9. Pracovní prostředí

Generace Y se rychleji učí za pomoci moderních technologií. Jsou přizpůsobiví, otevření změnám a novým myšlenkám. Výsledky rumunské studie HAS říkají, že mladší a starší generace se významně neliší v pohledu na estetičnost pracovního prostředí ani na to, zda by jejich zaměstnavatel měl mít silnou společenskou zodpovědnost a pečovat o životní prostředí či nikoli. Naproti tomu je pro zástupce mladší generace důležitější pracovat v nekonformním prostředí bez striktních pravidel a tradičních přístupů k práci. Jsou méně než starší generace orientovaní na procesy, pravidla a zavedené pracovní postupy. Dle škály Poznání z motivačního dotazníku užitého v tomto výzkumu nemá Generace Y významně vyšší zájem o nové poznání, výzkum, ani se v porovnání se starší generací signifikantně významněji nezajímá o nové technologie a data (Hogan, 2007; Pînzaru a kol., 2016).

K tématu společenské odpovědnosti a sociálního vědomí zaměstnavatele se vyjadřují také studie Petroulas a kol. (2010); Rajput a kol. (2013b) nebo Fore (2013), Generace Y se podle nich více než předchozí generace zajímá o životní prostředí a dobro společnosti, preferují takové zaměstnavatele, kteří mají dobře propracované CSR programy (Corporate Social Responsibility), tedy kteří se zajímají o sociální a ekologická hlediska svého podnikání a zahrnují tato hlediska do svého každodenního fungování. Samotná

Generace Y více přemýšlí o dopadech svého jednání na společnost a životní prostředí a více než předchozí generace oceňuje etický přístup zaměstnavatele ke svým zaměstnancům, ale i zákazníkům, klientům. Zároveň je nakloněna dobrovolnické činnosti a nevádí jí věnovat jí také část svého osobního času (Fore, 2013). Dimitriou a Blum (2015) dodávají, že Millenniáni si více než předchozí generace cení prostředí společnosti, které je příjemné a hezké na pohled. K tématu altruismu a dobrovolnické činnosti se vyjadřuje Twenge (2010) ve své studii, kde zmiňuje, že Millenniáni nevyhledávají tyto činnosti významně více než předchozí generace.

Obě zkoumané generace chtějí v zaměstnání oproti svým předchůdcům neustále zlepšovat své dovednosti a aktualizovat své znalosti (Rajput a kol., 2013a). Tuto tendenci pak potvrzují dále například Murphy (2011); Petroulas a kol.(2010). Podle nich zástupci obou generací vidí ve své práci jako jednu z hlavních priorit osobní rozvoj, navštěvování různých vzdělávacích aktivit, kurzů, workshopů. Ve studii, kterou realizovali Murray a kol. (2011) pokládají Millenniáni možnosti učit se na nejvyšší místo žebříčku svých kariérních hodnot. Zatímco Generace X má tuto položku níže. Tuto tendenci Generace Y potvrzují také výsledky studie PWC (2011). Tento fakt ale sami výzkumníci komentují tak, že se zdaleka nemusí jednat o generační charakteristiku, ale o to, že každý mladý člověk chce nasát co nejvíce znalostí, dokud je mladý a zvyšovat tak své možnosti dalšího uplatnění či kariérního postupu.

Jak již bylo řečeno výše, Generace Y, neboli také „Internet Generation“ je generací, která je nejvíce online a to se promítá také do pracovního života. Zatímco Generace X si online zjišťuje informace v 51 procentu případů, 71 procent Millenniálů podle výzkumu americké společnosti Gallup získává informace pomocí internetu. Mladá generace od malička vyrůstala s moderními zařízeními, jako jsou smartphony, laptopy či tablety a život bez nich si již neokáže moc dobře představit. Generace X dle zmíněného výzkumu ale není v práci s těmito moderními technologiemi tolik pozadu a také je užívají jako běžnou součást svého života (Gallup, Inc., 2016). Studie Reisenwitze a Iyera (2009) potvrzuje svými zjištěními fakt, že Generace Y chce ve své práci (a obecně i ve svém mimopracovním životě) více než Generace X využívat internet. Výzkum společnosti PWC (2011) ukazuje, že celých 41% zástupců Generace Y by preferovalo komunikovat elektronicky spíše než tváří v tvář, 78% procent dotázaných tvrdí, že je přístup k jejich oblíbeným moderním technologiím činí v zaměstnání dokonce efektivnější.

2.1.10. Ocenění a pochvala

Rumunská studie dále odhalila, že Millenniáni mají pod stresem větší tendence vyhledávat pochvalu, snažit se zalíbit a potěšit druhé a je pro ně těžší než pro starší generace, jednat nezávisle. Potřebují mít neustále pocit, že jednají správně a cítit podporu. Jak již bylo výše řečeno, mladá generace je více než generace starší motivována sociálním kontaktem, z čehož můžeme usuzovat, že je pro ně důležité, aby dané ocenění a pochvaly přicházely spíše osobní formou (Pînzaru a kol., 2016). Tyto tendence potvrzuje další výzkum, podle kterého Generace X oproti Generaci Y tolik netrvá na neustálém dosahování uspokojení z dané činnosti nebo potvrzování toho, že pracují dobře, přičemž Generace Y vyžaduje časté uznání za svůj přínos (Petroulas a kol., 2010). Oproti těmto výsledkům hovoří výsledky indické studie uskutečněné na vzorku akademických pracovníků (Rajput a kol., 2013a), která ukázala, že zástupci Generace Y nepotřebují takové množství uznání a ocenění od svých nadřízených jako zástupci Generace X. A jelikož ani v tomto tématu není dostupná literatura ani zdaleka jednotná, není překvapivé, že dle další americké studie porovnávající generace v několika různých pracovních preferencích se výsledky od předchozích studií liší. Tento výzkum (Murphy, 2011) zjistil, že více než polovina respondentů ze tří zkoumaných generací (generace X, Y a Baby Boomers) hodnotí ocenění a pochvalu za svou práci jako „velmi důležité“. Můžeme tedy usuzovat, že není generační rozdíl mezi tím, jak ocenění, respektování a uznávání chtějí zástupci jednotlivých generací ve svém zaměstnání být.

K tématu ocenění a pochvaly se váže také téma osobnosti nadřízeného, který ocenění a pochvalu nejčastěji přináší. Oproti starší generaci, si mladá generace velmi potrpí na to, aby měli takového nadřízeného, kterého mohou přirozeně respektovat. Přejí si, aby jejich nadřízený byl jejich vzorem a zároveň mentorem, mohli se od něj denně učit něco nového, on je provázel a podporoval a zodpovídal jim jejich otázky a pochybnosti. Jejich šéf by měl být podporující a neměl by šetřit pochvalami, pokud se jim něco opravdu podaří. Generace X oproti tomu preferuje striktnějšího a více odměřeného nadřízeného. Takového, který má k vedení dostatek pozorovatelných kompetencí. Přejí si, aby jim jejich nadřízený dopřával co největší svobodu, aby mohli dělat své vlastní rozhodnutí a pracovat svým vlastním způsobem, nepotřebují tak rozsáhlou podporu supervizi jako mladší generace. Zároveň tato generace při výběru zaměstnání raději volí striktnější pravidla a přísnější politiku společnosti. Nadřízeného vnímají spíše jako osobu hodnou respektu

a následování, než aby s ním navazovali přátelské vztahy (Dimitriou & Blum, 2015; Hastings, 2008; Reisenwitz & Iyer, 2009; Rajput a kol., 2013b). Nicméně obě zkoumané generace chtějí, aby jejich šéf měl následující vlastnosti, i když jejich pořadí se v závislosti na generaci mírně liší – poctivost, kompetentnost, loajalita, rozhodnost, ctižádostivost, sebedůvěra, orientace na práci v týmu, orientace na budoucnost a dobrá představitost a kreativita. Poctivost u svého nadřízeného vyzdvihuje především Generace Y (Arsenault, 2004; Rajput a kol., 2013b).

2.1.12. Další generační charakteristiky, rozdíly

V této části bych ráda zmínila ještě několik dalších charakteristik, které se okrajově dotýkají již výše zmiňovaných témat, aby byla tato kapitola kompletní.

Engagement

Zajímavým tématem týkajícím se Generace Y je téma engagementu jako stavu, kdy je člověk plně zaujatý prováděnou činností. Dle americké studie společnosti Gallup je pouze 29% Milleniálů angažovaných ve svém zaměstnání. Engagement (v českém prostředí se se také často překládá jako „angažovanost“ či „zapojení“) je v této studii operacionalizován jako emoční navázanost na svou práci a společnost, která se projevuje také v chování. Zbylých 71% zástupců Generace Y pak ve svém zaměstnání angažovaní nejsou, z toho 16% se o to ani aktivně nesnaží. Zástupci Generace X jsou angažovaní ve 32% případů a ze zbylých 68% pak 50% angažovaných není a 18% se o to ani nesnaží. To, že zástupci Generace Y velmi často mění zaměstnání, je dle této studie způsobeno právě tím, že mladí lidé hledají takovou společnost a zaměstnání, které je co nejvíce chytí, upoutá, kde budou nejvíce angažovaní. Mnoho Milleniálů nechce tak často měnit práci, rádi by zůstali u jednoho zaměstnavatele déle, ale společnosti jim nedávají přesvědčivé důvody, aby zůstali a pokud se pak objeví něco, co se jim zdá jako lepší příležitost, neváhají změnit zaměstnání. I když se tedy může zdát, že Milleniáni chtějí stále víc a víc, realita může být spíše taková, že pouze hledají místo, kde budou nejvíce „engaged“ (Gallup, Inc., 2016).

Pracovní morálka

Američtí výzkumníci Meriac a kol. (2010) přišli ve své studii na vzorku respondentů (n = 1860) ze tří generací na zajímavé zjištění. Autoři zde zkoumali pracovní morálku pomocí

MWEP, tedy *Multidimensional Work Ethic Profile*. Jedná se o sebehodnotící dotazník zjišťující pracovní morálku v sedmi dimenzích. Pracovní morálka může být dle autorů definována jako soustava přesvědčení a postojů odrážející základní hodnotu práce. Ukázalo se, že Generace X má dle tohoto dotazníku nižší pracovní morálku než Generace Y. Výše skórovali respondenti z Generace Y na škálách *Morálka/etika*, *Pracovitost* a *Oddálení uspokojení*. Oproti tomu Twenge (2010) zjistil, že mladší generace (generace X a Y) mají nižší pracovní morálku než generace starší (Silent Generation, Baby Boomers), z toho nejnižší pracovní morálku má podle jeho zkoumání právě Generace Y a práce pro ně není středobodem jejich života tolik, jako je tomu u starších generací.

Hygienické a motivační faktory

Studie výzkumníků Bristow a kol. (2011) zkoumala motivační faktory dle Herzberga u studentů z dnešní Generace Y a porovnávala je s výsledky studie uskutečněné 15 let předtím na studentech z Generace X. Výsledky k překvapení autorů ukázaly, že obecně studenty z Generace Y více motivují hygienické faktory (bezpečnost práce, vztahy se spolupracovníky, osoba nadřízeného, pracovní podmínky apod.) a studenti z Generace X byli svého času více motivováni tzv. motivátory (uznání, postavení, osobní rozvoj apod.).

Obecná spokojenost v zaměstnání

Výzkumníci Kowske a kol. (2010) zkoumali ve své studii mezigenerační přístup k práci. Zkoumali jednotlivé generace od počátku 19. století. Mimo jiné zjistili, že mezigeneračně narůstá pracovní spokojenost a momentálně vykazují nejvyšší pracovní spokojenost Millenniáni. Výzkumníci komentují tento výsledek tak, že je možné, že jsme svědky narůstajícího optimismu u Generace Y oproti Generaci X (viz. také Howe & Strauss, 2000).

2.1.13. Shrnutí kapitoly 2.1.

Fakt, že jsou v předchozí části práce uváděny studie z různých částí světa, a tedy i velmi rozdílných kultur, má za následek, že se čtenář občas může ptát, zda je vůbec možné porovnávat studie z tak odlišných kulturních prostředí. Určitě je tedy na místě zmínit, že účelem této práce je poskytnout komplexnější přehled této problematiky celosvětově, aby pak v praktické části práce mohl případně vyvstat kontrast (nebo se ukázala podobnost) s těmito tématy na území České republiky. I když v jednotlivých studiích jsou porovnávány většinou generace ze stejné kultury, může pak tato studie v kontrastu ke

studii z úplně odlišné kultury působit protichůdně. Druhým tématem jsou pak studie prováděné na mezinárodním vzorku respondentů.

Nemusí tomu tak být ve všech zkoumaných oblastech, je ale dobré zamyslet se nad tím, zda může právě kulturní kontext ovlivňovat výsledky výzkumů k té určité tématice. Příkladem může být situace, kdy jsou porovnávány výsledky indických studií Dokadia a kol. (2015) nebo Singh a Gupta (2015) s výsledky evropských či amerických studií (například v kapitolách 2.1.1., 2.1.2., 2.1.3., 2.1.6. či 2.1.8.). Díky dlouholeté práci holandského výzkumníka Geerta Hofstedeho víme, že kultury lze odlišit na základě kulturních dimenzí. Příkladem může být fakt, kdy porovnáváme kulturu státu jihovýchodní Asie například s výzkumy ze severní Ameriky, kdy víme, že tyto části světa mají velmi rozdílnou míru *Individualismu* (tedy míru, do jaké se jedinec stará sám o sebe a o své vlastní dobro, nebo je silně integrován do silných a soudržných skupin, pro které pak koná a pečuje o ně výměnou za opěťovanou péči od nich). To lze dobře pozorovat například u tématu *Preference práce v týmu* či *Flexibility a změny* (kapitoly 2.1.1. a 2.1.3.), kde by se dalo předpokládat, že v kolektivističtějších kulturách bude identifikace s pracovištěm a kontakt s týmem vyšší a více vyhledávaný a v individualistických kulturách může být zase kladen vyšší důraz na vlastní flexibilitu a samostatnost (Hofstede & Hofstede, 2007).

U většiny témat předchozích kapitol je také nutné zamyslet se nad tím, zda výsledky studií nemůže zkreslovat nějaká systematická chyba, například fakt, že zástupci Generace X a Generace Y mohou vykonávat vzhledem ke svému věku a zkušenostem rozdílné pozice nebo si mohou určitá témata při dotazování ve výzkumech vykládat odlišně, vzhledem k podmínkám, ve kterých vyrůstali, vzdělávali se. Pro příklad lze uvést téma zpětné vazby (kapitola 2.1.2.), kde je u některých pracovních pozic možné sledovat a hodnotit práci každou minutou, u některých to jde jen velmi obtížně a kritéria pro zpětnou vazbu mohou být nejasná. Zároveň je nutné uvažovat, že pojem „zpětná vazba“ si může při nedostatečném ošetření výzkumníky každá z generací (ale samozřejmě také každý jednotlivec) při dotazování vysvětlovat trochu jinak.

2.2. Studie a výzkumy z českého prostředí

Na území České republiky zatím nebylo uskutečněno mnoho studií porovnávajících Generaci X a Generaci Y v přístupu k práci, ani v dalších charakteristikách. Výzkumníci zaměřují svou pozornost především na zkoumání charakteristik Generace Y, o které se momentálně nejvíce mluví, ale na starší generace se u nás bohužel zapomíná. V této kapitole v první řadě zmíním práce z akademického prostředí, které se zkoumáním generací zabývaly, a později pak výzkumy českého i mezinárodního měřítká (tedy takové, kde je porovnáván soubor českých respondentů se souborem zahraničních respondentů).

2.2.1. Akademické studie

I když v České republice dosud nevzniklo na téma porovnání generací takové množství studií a výzkumů jako ve světě, lze objevit několik prací, které nám mohou přinést alespoň okrajový vhled do problematiky generací a jejich pracovního přístupu a motivace. Dosud nejrozsáhlejší českou studií na téma generací a porovnání jejich přístupů k práci, je studie, která probíhala v roce 2015 (Bejtkovský, 2016). Tento výzkum oslovil zaměstnance 100 největších českých společností (3182 respondentů) a měl kvantitativní i kvalitativní část. Respondenti byli dle autora rozděleni do čtyř různých generací - Baby Boomers, Generace X, Generace Y a Generace Z. Autor se zabýval v kvantitativní části výzkumu volbou nadřízeného a preferencí heterogenní či homogenní spolupráce ve skupině. Důležitým zjištěním bylo, že vnímání výběru nadřízeného z určité generace závisí na věku zaměstnanců ve vybraných korporacích v České republice. Bylo také zjištěno, že existuje statisticky významná závislost mezi preferencí heterogenní či homogenní spolupráce a věkem zaměstnanců. Výzkum poukázal ve své kvalitativní části na schopnosti a dovednosti důležité pro efektivní a kvalitní týmovou práci a mezigenerační spolupráci: interpersonální dovednosti, komunikační a prezentační dovednosti, týmová práce, ochota poskytnout vlastní zkušenosti, řešení problémů a pracovní etika (Bejtkovský, 2016). Tento výzkum měl sice velký výzkumný vzorek a byl realizován v prostředí českých společností, ale zdá se, že dostatečně nevytěžil dané téma a jeho výsledky jsou mírně nejasné.

Tématem Generace Y se v České republice zabývá i několik bakalářských a diplomových prací (Hebersteinová, 2017; Charvát, 2011; Jobová, 2015; Kebzová, 2015 apod.). Kebzová (2015), která v rámci své bakalářské práce zjišťovala pracovní preference Generace Y ve

třech oblastech: work-life balance, organizace a pracovní místo. Výzkumný vzorek tohoto šetření tvořilo 206 respondentů ve věku 19-33 let. Výzkum ukázal, že pro získaný vzorek zástupců Generace Y je v oblasti pracovních podmínek nejdůležitější náplň práce, dále pak platové ohodnocení a neformální vztahy a přátelská atmosféra na pracovišti. Naopak nejméně důležité je pro tyto respondenty využívání moderních technologií, image organizace či svobodný přístup k internetu. Výsledky tohoto šetření jsou poměrně překvapivé a hodně se liší od výsledků zahraničních výzkumů.

Jobová (2015) ve své diplomové práci zjišťovala, jaké faktory ovlivňují Generaci Y v zaměstnání. Jednalo se o malý vzorek 66 respondentů z Generace Y (tedy ve věku 20- 35 let). Výsledky ukázaly, že nejvíce motivuje zástupce Generace Y finanční ohodnocení. Daná skupina respondentů je ochotna setrvat v zaměstnání, i když jim ne zcela vyhovuje a preferují jistotu zaměstnání před dalšími faktory. Respondenti z daného šetření mají povětšinou jasnou představu o svém dalším pracovním směřování, v zaměstnání je motivuje, pokud na pracovišti panují dobré vztahy a dostávají pravidelnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Nadřízený by pro ně měl být přirozenou autoritou, ke které budou mít důvěru a zároveň z ní budou mít respekt. Naopak to, co daní respondenti z Generace Y v práci tolik nevyhledávají a neoceňují je systém benefitů a další doplňkové vzdělávání, autorka se domnívá, že tyto faktory respondenti již berou jako samozřejmost.

Další diplomovou práci na téma porovnání generací napsala Hebersteinová (2017). I když se tato práce zabývá především marketingovými tématy, některé výsledky jsou relevantní i pro naši práci. Autorka zjišťovala, zda je práce důležitější hodnotou v životě pro Generaci X nebo Generaci Y. Zjistila, že existuje rozdíl ve vnímání práce jako důležité hodnoty mezi těmito generacemi – relativní četnosti pro obě generace vypadaly následovně: *Generace X – velmi důležitá 36,25 %, dosti důležitá 55,53 %; Generace Y - velmi důležitá – 25,61 %, dosti důležitá – 61,58 %* (Hebersteinová, 2017, s. 66). Dále autorka testovala hypotézu, zda je volný čas pro Generaci Y důležitější než pro Generaci X. V důležitosti volného času v životě zástupců jednotlivých zkoumaných generací nenašla autorka statisticky významný rozdíl (Hebersteinová, 2017).

2.2.2. Komerční studie

Bohužel ani studie uskutečněné různými českými ani mezinárodními společnostmi většinou nezahrnují do svého zkoumání preference a názory předchozí generace, tedy

Generace X. Velmi zajímavou, ryze českou, studii uskutečnila v průběhu roku 2016 Česká televize ve spolupráci s Českým rozhlasem. Jedná se o anketu, která se konala také v dalších evropských státech, a které se na českém internetu zúčastnilo 45 tisíc mladých lidí ve věku 18 – 34 let. Na základě této ankety proběhl standardizovaný výzkum na vzorku 800 vybraných zástupců české Generace Y. Tato studie zjišťovala názory na dnešní svět od příslušníků Generace Y. Dotazník se ptal na otázky z několika okruhů (demokracie a společenská participace, důvěra v instituce a postoje k politice a médiím, otázky ohledně Evropy a Evropské unie, technologií, vztahů a tolerance). I když zkoumaných okruhů bylo mnoho, nejdůležitějším okruhem pro účely této práce byl okruh zabývající se tématem „práce“. Výzkumníci se ptali, zda je pro respondenta práce spíše prostředkem k vydělávání peněz či zdroj osobního uspokojení. Skoro jednou tolik respondentů z dotazované Generace Y uvedlo, že práce je pro ně spíše prostředek k vydělávání peněz, což je poměrně zajímavý výsledek. Velmi ale záleželo na tom, jaké měl daný respondent nejvyšší dosažené vzdělání. Ukázalo se, že pro lidi s nižším vzděláním je práce více prostředkem k vydělávání peněz, a naopak pro lidi s vyšším vzděláním jde více o zdroj osobního uspokojení. Další zajímavý a zároveň relevantní výsledek k tématu této práce se ukázal v otázce, kde měli zástupci Generace Y uvést, bez čeho by nemohli být šťastní. Práce se umístila na pátém místě, předběhla tak například sport, internet, knihy, mobilní telefon či televizi (Červenka, 2016; Horváthová, 2016).

Průzkum zabývající se zjišťováním charakteristik a pracovních preferencí u Generace Y uskutečnila mezinárodní personální agentura HAYS na vzorku více než 4000 zástupců této generace. Nutno však dodat, že se jedná o trochu specifickou skupinu, jelikož jde o respondenty působící v mezinárodních společnostech a působící v kancelářském prostředí. Pouze na Generaci Y se tento výzkum zaměřil proto, že výzkumníci tuto generaci považují za aktuální hybnou sílu dynamických a moderních společností. Zajímavé jsou popisné charakteristiky Generace Y, které z tohoto průzkumu vyplývají. 95% respondentů dokončilo vysokoškolské vzdělání, 70% respondentů působilo alespoň chvíli v zahraničí, dále bylo zjištěno, že zástupci Generace Y hledají rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, tvrdě pracují a dokáží se rychle přizpůsobovat, chtějí, aby jim někdo naslouchal a respektoval je a mimo jiné chtějí také okamžitě vidět výsledky svého úsilí, žijí „tady a teď“. Zkoumány byly také faktory, které ovlivňují nespokojenost v zaměstnání. 42% účastníků této studie není spokojeno s možností profesního rozvoje

a malým množstvím tréninkových programů a 41% respondentů se také domnívá, že společnost dostatečně neřídí jejich kariérní růst. Dále účastníci poukazovali na nedostatečné firemní benefity, netransparentní komunikaci a nedostatek prostoru pro work-life balance. Třemi nejzásadnějšími faktory, které pro tyto respondenty znamenají ideální pracovní prostředí, jsou respektující a naslouchající management a kolegové, přátelská atmosféra na pracovišti a možnost efektivně skloubit osobní a pracovní život (Vantuchová, 2011).

I když je společnost Universum původem ze Švédska, zabývá se průzkumy po celém světě. V roce 2014 realizovala výzkum na vzorku více než 10 000 studentů v České republice a zjišťovala jejich kariérní preference. Nejedná se tedy opět o studii, která by porovnávala jednotlivé generace, ale pouze zkoumá preference určité části zástupců Generace Y. Z výzkumu vyplývá, že nejdůležitějším kariérním cílem je pro tuto skupinu rovnováha mezi pracovním a osobním životem, dále chtějí čeští studenti a absolventi bezpečné a stabilní zaměstnání a na třetím místě se jako nejčastější pracovní preference umístil „pocit, že sloužím vyššímu dobru“. Společnost Universum dále mapovala kariérní cíle studentů podle studijního oboru. Studenti ekonomických oborů více než jiní touží po podnikavosti, kreativitě a inovativnosti a nejvíce ze všech chtějí zastávat manažerské a vedoucí funkce. Studenti technických oborů pak touží po tom, aby se z nich jednou stali technologičtí experti, ale už je tolik nezajímá pracovat samostatně a nezávisle, jako by si to přála velká část studentů humanitních oborů a práv. Generace Y podle této studie dále touží po tom, aby nemusela pracovat v nehezkých openspace kancelářích, ale měla kolem sebe moderní a kreativní prostředí. Zajímavý rozdíl mezi jednotlivými obory je v kategorii CSR aktivit, o které se obecně mnoho zástupců Generace Y tolik nezajímá, nejvíce studenti medicíny a nejméně pak studenti technických oborů. Odměňování a kariérní postup byla další z kategorií, které nejsou tolik preferovány, dobrý plat je důležitý jen pro 35% účastníků této studie, z toho nejvíce pro právníky a ekonomy (Raková, 2014).

2.2.3. Další související studie z českého prostředí

Mezi další výzkumy, které byly realizovány k poznání Generace Y, ale již tolik nesouvisí s pracovními preferencemi, lze zařadit například průzkum mezinárodní společnosti Telefónica uskutečněný v roce 2013. V tomto vzorku více než 12 000 zástupců Generace Y bylo 500 respondentů z České republiky. I když se tato studie primárně nezaměřovala

na přístup k práci, objevila v mezinárodním srovnání několik zajímavostí. Jednou z nich je například to, že čeští zástupci Generace Y jsou v porovnání se svými vrstevníky ve světě mnohem méně optimističtí. 80% zástupců české Generace Y se obává přechodu ze studií do pracovního života, to je o celých 17 procent více než je světový průměr. Z výsledků lze obecně vysledovat, že zástupci české Generace Y vykazují větší obavy než jejich vrstevníci v jiných zemích, ať už se jedná o ekonomická, politická či sociální témata (Telefónica, 2013).

Další z rozsáhlejších českých studií vydaných v roce 2011 je studie společnosti IPSOS, agentury pro výzkum trhu a veřejného mínění, která proběhla v roce 2011. Ta se ale zabývala spíše marketingovým cílením na Generaci Y a jejím zákaznickým chováním a její výsledky pro účely této práce nejsou nijak zvláště relevantní (Flordová & Šilerová, 2011).

2.3. Metaanalýzy a přehledové studie

Jak již bylo několikrát zmíněno, nejrůznějších studií zabývajících se generačními rozdíly existuje v posledních letech velké množství. To přirozeně nahrává tomu, aby začaly vznikat metaanalýzy těchto studií. V jedné z prvních metaanalýz z roku 2012 (Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade) byly sledována tři často zkoumaná pracovní kritéria – uspokojení z práce, závazek společnosti a záměr zůstat v daném zaměstnání či nikoli. Tato metaanalýza 20 studií neodhalila výrazné mezigenerační rozdíly v těchto třech kritériích.

Trzesniewski a Donnellan (2010) realizovali studii zkoumající kohorty mezi lety 1976 a 2006. V rámci této rozsáhlé cross-temporální metaanalýzy s konečným vzorkem 477 380 amerických studentů posledních ročníků středních škol zjistili, že se od sebe jednotlivé kohorty významně neliší. Zkoumanými oblastmi byly například míra egoismu, individualismu, sebeúcty, locus of control, beznaděj, štěstí a životní spokojenost, čas strávený prací apod. V žádné z oblastí nebyl nalezen významný rozdíl mezi kohortami. Ve studii bylo ale zjištěno, že dnešní mládež se méně zabývá sociálními problémy než předchozí starší generace, je více cynická a méně důvěřivá a má také vyšší očekávání, co se týče vzdělání. I přesto však byla velikost účinku pro tato zjištění velmi nízká.

Americký výzkumník zabývající se již delší dobu generačními charakteristikami Twenge (2010) provedl analýzu několika studií publikovaných na téma generačních rozdílů. Kromě Generace X a Generace Y (kterou ve svých pracích často nazývá jako „Generation

Me“) zkoumal také předchozí generaci Baby Boomers a Silent Generation. Zjistil, že mladší generace (a především Generace Y) má nižší pracovní morálku a práce je v jejich životě méně významná než pro předchozí generace. Oproti tomu oblasti, kde neshledal žádný významný rozdíl mezi generacemi, je například míra altruismu.

Woodward, Vongswasdi a More (2015) vytvořili přehledovou studii, kam zahrnuli 50 článků z různých vědeckých databází. Všechny články se tématicky týkaly generačních rozdílů v přístupech k práci. Zahrnuty byly všechny čtyři generace, tedy „Traditionalist“, Baby Boomers, Generace X a Generace Y. Vědci brali v potaz studie zkoumající charakteristiky jako například pracovní přístup, pracovní hodnoty, pracovní motivace, preferovaný typ práce, leadership atd. Bylo zjištěno, že 17 z těchto studií objevilo čisté generační rozdíly, data z dalších 31 studií odhalila smíšené výsledky, byly tedy nalezeny rozdíly, ale také podobnosti mezi generacemi a dvě zbývající studie pak neodhalily vůbec žádné mezigenerační rozdíly. Oblasti, kde analyzované studie neobjevily žádné nebo jen malé generační rozdíly, jsou například přístup k technologiím na pracovišti, k preferenci vyšší mzdy, k požadované jistotě zaměstnání nebo k respektu k autoritám či vztahu s nadřízenými. Rozdíly mezi generacemi se objevovaly například v tématech zábavy na pracovišti (Generace Y ji vyžaduje více než minulé generace), diverzité na pracovišti (Generace Y vyžaduje vyšší diverzitu) či v možnosti povýšení a pracovním statusu (mladší generace chtějí mít vyšší možnost povýšení a dbají na svůj status). Témata, kde se výsledky výzkumů rozcházejí, jsou například work-life balance, altruismus, množství a kvalita sociální interakce na pracovišti či autonomie nebo moc.

2.4. Problematika zkoumání generačních rozdílů

Obecně lze říci, že ve výzkumech zabývajících se generačními rozdíly je často velmi málo transparentní metodologie výzkumu. To má pak bohužel za následek, že tyto studie nemohou být později replikovány. Spoustu článků nedává bližší informace o použitém vzorku, knihy napsané na téma generačních rozdílů velmi často čerpají pouze ze zkušenosti autora a už se vůbec nezaobírají žádným dalším sběrem dat. Dalším problémem je, že mnoho studií je čistě deskriptivních (nejvíce se jich objevuje na téma Generace Y) a vůbec pak neuvádí její porovnání s dalšími generacemi, takže není pak úplně jasné, zda by podobné výsledky nevykazovala i jiná generační skupina.

Někteří vědci vidí jako velkou otázku při výzkumu generačních rozdílů, zda momentální rozdílnost v přístupu jednotlivých generací není dána pouze **věkem a životními zkušenostmi** (např. Arnett, 2004; Giancola, 2006; Kuron, Lyons, Schweitzer & Ng, 2015 atd.). Dobrý příklad k této tématice uvádí Rosen (2001). Ve své knize dedikované Generaci X říká, že z hlediska pracovních preferencí a pracovního prostředí vnímají zástupci generace Baby Boomers (tedy generace předcházející Generaci X) tuto generaci jako línou, nesnesitelně neformální, nedodržující časy schůzek, nedodržující pracovní normy, velmi málo loajální ke společnosti, ve které pracují, a tím pádem jednoduše přesvědčitelnou k práci v jiné společnosti, pokud se její členové začnou ve svém stávajícím zaměstnání nudit. Zároveň také jako velmi těžko motivovatelnou, pokud se pro její členy práce stane rutinou. Paradoxem předchozího je, že velmi podobné charakteristiky se dnes v nejrůznějších člancích, ale i anketách a některých výzkumech, připisují Generaci Y. I v běžné praxi společností si lze povšimnout, že lidé patřící do starší generace, se velmi často pohoršují nad chováním a nároky nově příchozích mladých kolegů. Svou generaci tyto lidé pak popisují jako klidnější, více loajální, formálnější apod. Už ale nepřemýšlí tolik nad tím, jak to měli oni, když byli mladí a přicházeli na pracoviště (Watroba, 2017). Je tedy dost pravděpodobné, že až se bude v budoucnu porovnávat Generace Y s dalšími nově příchozími generacemi, budou rozšířené stereotypy o ní podobné, jako jsou dnes ty o Generaci X.

Další skupina vědců (např. Noble & Schewe, 2003; Twenge a kol., 2008; Twenge, 2009 atd.) se ale domnívá, že generace se opravdu reálně odlišují ve svých charakteristikách, a to především díky tomu, že každou generaci formují **jiné socio-ekonomicko-kulturní podmínky**, jak již bylo ostatně zmíněno v předešlých kapitolách této práce. Právě na základě těchto stejných podmínek, ve kterých daná věková kohorta vyrůstala, se pak utváří podobné základní charakteristiky jejich členů, jako například hodnoty a názory. Tyto charakteristiky pak ovlivňují to, jak dané generace budou přistupovat k práci, organizacím, po čem budou toužit apod. Twenge a Campbell (2008) svým výzkumem na více než 1,4 milionu lidí potvrzují, že příslušnost ke generaci lze považovat za smysluplnou psychologickou proměnnou. Ve svém výzkumu pracovali s daty z osobnostních testů a z testů postoju od roku 1930 až do současnosti a objevili mnoho významných rozdílů mezi jednotlivými generacemi (jako příklad lze uvést již zmiňovaný vyšší narcismus nebo vyšší self-esteem u mladší generace). Objevily, že tyto

změny se nedějí náhle, ale postupně napříč generací. K tomu Twenge a Campbell (2008) dodávají, že generační charakteristiky nevytváří stereotypy, ale spíše v průměru odrážejí, jaký je člen dané generace v porovnání s členem jiné generace. Samozřejmě existují také výjimky, které Noble a Schewe (2003) přiřítají mikrosocializaci, jako je rodina, náboženství či školní docházka.

Kdybychom tedy uvažovali o tom, že jednotlivé generace se opravdu liší ve svých přístupech k životu a osobnostních charakteristikách, které jsou v průběhu života více méně stabilní, a nejedná se pouze o charakteristiky určitého životního období, stále se při zkoumání generací objevuje jeden problém, který se prolíná celou touto prací. Jedná se o to, jak při zkoumání časově jednotlivé **generace ohraničit**. V počáteční kapitole 1.3. je zjevné, že není stanovena jasná hranice pro jednotlivé generace, navíc i když se tato hranice stanoví, nelze říci, že člověk, narozený v prosinci jednoho roku a člověk narozený v lednu roku následujícího, kteří teoreticky už patří do jiné generace, se budou díky tomu nějak lišit. Proto je vždy nutné brát tuto myšlenku v úvahu spolu s výše zmíněným zjištěním Twenge a Campbella (2008), že změny se nedějí náhle, ale jde o postupný proces.

Generace Y si vysloužila velkou pozornost, na které si zakládá svůj business nejedna konzultantská společnost. Z těch velkých lze jmenovat například společnost PricewaterhouseCoopers (2017), kteří nabízejí o tomto tématu nepřeborné množství informací i následných služeb, které by měly zlepšit mezigenerační spolupráci. Když si člověk chce zjistit informace o Generaci Y (ale obecně také o charakteristikách dalších generací, Generace Y je zde zmiňována především proto, jelikož je v dnešní době nejvíce probíraná a omílaná) drtivá část článků dostupných na internetu je bohužel **vědecky nepodložená**. Pokud se rozhodneme hledat články na toto téma ve vědeckých databázích, velmi často narazíme na problém, že dané články jsou pouze kompilací z jiných článků a nemají v podstatě žádnou přidanou hodnotu. Často se jedná pouze o názor autora na danou problematiku.

I když již bylo toto téma v předchozím textu několikrát zmíněno, považujeme za důležité zdůraznit tento fakt také na konci této kapitoly. Kowske a kol. (2010) ve své práci upozorňují na to, že i přesto, že výzkumníkům v jejich studiích vyjdou významné rozdíly mezi generacemi, často je **velikost účinku (effect size)** velmi malá. To může znamenat, že generace jsou si více podobné než rozdílné. Dalším důležitým faktem, který stojí v této

kapitole za zmínku a byl zde již několikrát zmíněn, je skutečnost, že studie pocházejí z různých kultur. Jak jsme se dozvěděli v Kapitole 1, generace na území jednotlivých zemí formují **rozdílné socio-ekonomicko-kulturní podmínky**, a proto se může pak daná generace chovat jinak. Když tedy porovnáme výzkumy z různých zemí, mohou se velmi různit, ale v rámci jedné země by se možná daly objevit podobnosti (Lyons & Kuron, 2014).

3. VÝCHODISKA A CÍLE VÝZKUMU

3.1. Teoretická východiska výzkumu

V teoretické části jsou představeny dosavadní poznatky zjištěné o generacích X a Y, tedy o generacích, které jsou laickou veřejností, ale i velkou částí odborné veřejnosti, popisovány jako dosti rozdílné. V teoretické části jsme se zaměřili na výzkumy, které dosud na dané téma proběhly a pokusili jsme se shrnout jejich výsledky. Ty jsou rozděleny do jednotlivých kapitol tak, že každá z nich se tématicky týká jedné škály dotazníku, který byl použit v praktické části. Pro sepsání teoretické části práce bylo čerpáno v největší míře z vědeckých databází EBSCO (a jejich poddatabází), Ebrary a ProQuest.

Na základě těchto poznatků získaných v teoretické části práce, je proto v rámci empirické části zjišťována motivace k práci a pracovní preference dvou zmiňovaných generací, tedy tzv. Generace X (jejíž zástupci se narodili mezi lety 1964 – 1982) a tzv. Generace Y, nebo také Milleniálů (narození mezi lety 1983 – 1999).

3.2. Cíle výzkumu

Cílem empirické části práce je prozkoumat motivaci a pracovní preference dvou výše zmiňovaných generací a zjistit, zda jsou preference těchto generací významně odlišné, a co by na tuto odlišnost mohlo mít případně vliv.

Pro zkoumání této problematiky byl autorkou vyvinut dotazník, který prošel dvěma pilotními studiemi, na jejichž základě byl uspořádán do aktuální podoby použité v hlavní výzkumné části. Tento dotazník ve své finální podobě obsahuje 70 výroků (viz příloha č. 2) rozdělených tak, aby sytily 10 škál, kterými jsou *Preference práce v týmu*, *Zpětná vazba*, *Flexibilita a změna*, *Zajímavost práce*, *Kolegové a vztahy*, *Touha po moci a kariérním postupu*, *Work-life balance*, *Smysl práce*, *Pracovní prostředí* a *Ocenění a pochvala*. Respondenti vyjadřovali na 6ti bodové škále, do jaké míry s daným výrokem souhlasí. Tato škála byla zvolena na základě studia literatury a typu problematiky. Nejprve byla vyzkoušena v pilotní studii, kde se ověřila, proto byla dále použita při samotném výzkumu.

3.3. Předpoklady výzkumu a výzkumné otázky

Hlavní výzkumnou otázkou je, ***zda se zástupci generací X a Y odlišují v pracovních preferencích a motivaci k práci.*** Na základě této otázky byly formulovány dílčí výzkumné otázky. Ty se týkají jednotlivých témat, která byla na základě studia dostupných zdrojů a informací z praxe identifikována jako oblasti, u kterých se nejčastěji mluví o rozdílnosti mezi generacemi a zároveň tyto rozdílnosti i mnohdy potvrzují výzkumy. Dílčí výzkumné otázky byly stanoveny na základě studia české i zahraniční literatury, viz teoretická část, kapitola 2.1. Vzhledem k jedinečnosti této studie na našem území je dílčím cílem zmapovat a popsat obě generace i v jiných než deseti zkoumaných oblastech.

Dílčí výzkumné otázky:

DVO 1: Odlišují se generace X a Y v preferenci práce v týmu?

DVO 2: Odlišují se generace X a Y v četnosti vyžadování zpětné vazby?

DVO 3: Odlišují se generace X a Y v preferenci flexibility a změny?

DVO 4: Odlišují se generace X a Y v preferenci zajímavosti práce?

DVO 5: Odlišují se generace X a Y v preferenci určitého typu vztahů s kolegy na pracovišti?

DVO 6: Odlišují se generace X a Y v touze po moci a kariérním postupu?

DVO 7: Odlišují se generace X a Y v preferenci work-life balance?

DVO 8: Odlišují se generace X a Y v preferovaném smyslu práce?

DVO 9: Odlišují se generace X a Y v preferenci určitého pracovního prostředí?

DVO 10: Odlišují se generace X a Y v četnosti vyžadování ocenění a pochvaly?

4. METODA

4.1. Využité metody

Použitou metodou je metoda **kvantitativního výzkumu**, kde zkoumáme, zde existují vztahy mezi jednotlivými proměnnými (Punch, 2008). V tomto případě tedy vztah mezi příslušností ke generaci a danou pracovní preferencí, motivací k práci. Respondenti dostali k vyplnění dotazník o délce přibližně 20ti minut a měli za úkol vyjadřovat se k jednotlivým výroky. Tento dotazník krom samotných výše zmíněných 72 výroků obsahoval otázky zjišťující základní demografické údaje a dále také otázky týkající se spokojenosti v práci, délky působení na dané pozici či u daného zaměstnavatele, typu společnosti, kde daný respondent momentálně pracuje, či oboru zaměstnání a studia.

4.1.1. Dotazník

Vývoj dotazníku se opírá o výsledky analýzy dostupných zdrojů. Samotné tvorbě položek a sestavování dotazníku předcházelo prostudování dostupné literatury, podobných studií a několika již existujících dotazníků, použitých právě ke zjišťování preferencí a motivace zkoumaných generací (např. Dokadia a kol., 2015; Kebzová, 2015; Petroulas a kol., 2010). Na základě této analýzy bylo identifikováno 9 témat, která se v literatuře nejčastěji uvádějí jako oblasti, ve kterých se generace X a Y odlišují. Odpovědi na položky jsou na Likertově škále od 1 (vůbec nesouhlasím) do 6 (naprosto souhlasím). Dvě další položky dotazující se na subjektivní pocit momentální spokojenosti v práci a na to, zda se respondent domnívá, že bude za 10 let odpovídat stejně, měly také šesti bodovou škálu. Jejich verbalizace ale byla *nejsem vůbec spokojen/á – jsem velmi spokojen/á* a pro otázku ohledně změny odpovědí za 10 let pak *určitě ano – určitě ne*.

Položky dotazníku byly voleny tak, aby pokryly tematiku dané škály. Částečně byly využity některé položky z dalších prací, částečně byly položky vytvořeny autorkou na základě operacionalizace každé škály. Každou škálu sytilo pět až jedenáct položek v závislosti na šířce daného tématu. Účelem bylo vytvořit co nejsrozumitelnější a nejjasnější položky dotazující se na pracovní preference a motivaci probandů.

4.1.2. Vývoj dotazníku

První pilotní studie

V první fázi bylo vytvořeno 57 položek, které měly sytit těchto 9 vzniklých škál (*Preference práce v týmu, Zpětná vazba a ocenění, Flexibilita a změna, Zajímavost práce, Kolegové a vztahy, Touha po moci a kariérním postupu, Work-life balance, Smysl práce, Pracovní prostředí*). Tyto položky byly nejprve jednotlivě konzultovány s kolegy psychology (4 osoby), ale také s prvními respondenty (7 osob), kteří měli za úkol dotazník vyplnit a k jednotlivým položkám se vyjádřit (především co se týče jejich srozumitelnosti a stylistické stránky). Později byl dotazník distribuován mezi první respondenty. Nasbíraná data byla analyzována pomocí nástroje Microsoft Excel a statistického programu JASP. Tato analýza odhalila nutnost vyřadit dohromady 6 položek na základě popularity (jedna položka) a korelace s hrubými skóry škál (5 položek). Dále se v této první analýze ukázalo (a také tomu nasvědčovaly další dostupné zdroje literatury, které byly v průběhu výzkumu neustále doplňovány, např. Petroulas a kol., 2010; Pînzaru a kol., 2016), že by se dala část položek ze škály, která se nejdříve nazývala *Zpětná vazba a ocenění*, převést do samostatné škály. Na tomto základě zůstala v dotazníku škála *Zpětná vazba* a vznikla jedna nová škála – *Ocenění a pochvala*.

Položka byla vyřazena, pokud její popularita klesla pod hranici 0,1 nebo stoupla nad hodnotu 0,9, taková položka nemá dostatečnou rozlišovací hodnotu. Dalším krokem ke zjišťování kvality položek byla jejich korelace s hrubým skórem jednotlivé škály, jejíž jsou součástí. Zde bylo použito pravidlo, které říká, že dolní přípustná hranice korelace je alespoň 0,3 (Urbánek, Denglerová, & Širůček, 2011).

Reliabilita (Cronbachova α – užívána v této práci u všech analýz) jednotlivých škál se pohybovala mezi 0,5 – 0,7. Na konci této první pilotní studie bylo propočteno, kolik položek je nutné doplnit do jednotlivých škál, aby jejich reliabilita byla rovna nebo vyšší než 0,7. Tato hodnota se ukazuje jako adekvátní pro podobný typ výzkumu (Urbánek, 2011).

Druhá pilotní studie

Aby mohla proběhnout další pilotní studie, bylo doplněno 23 nových položek na konečný počet 75 položek. Tyto položky byly vytvořeny stejným způsobem jako v první fázi. Po položkové a korelační analýze výsledků druhé pilotní studie se ukázalo, že je nutné odstranit 5 položek na základě korelace s hrubým skórem dané škály.

Finální podoba dotazníku

Když byl již dotazník (který ve své konečné podobě obsahoval 70 položek) připraven, byl distribuován mezi respondenty. Po nasbírání dostatečného počtu odpovědí (zde bylo stanovené minimum na 50 odpovědí od respondentů z každé generace a sběr dat byl navíc omezen časově, tedy na měsíc od zahájení sběru), byla data z dotazníku opět analyzována. Pouze dvě škály měly po finálním sběru dat reliabilitu mírně nižší než 0,7 a to škála *Kolegové a vztahy* (Cronbachova $\alpha = 0,66$) a škála *Ocenění a pochvala* (Cronbachova $\alpha = 0,67$). Popularita položek i korelace položek s průměrem škály již byla dobrá.

4.2. Sběr dat

Výzkum (včetně tvorby položek a pilotních studií) byl realizován v období od října 2017 do února 2018. Dotazníky byly šířeny především sdílením na sociálních sítích a emailovou podobou. Odkaz s prosbou o vyplnění se objevil především na profilech autorky na sociálních sítích *facebook.com*, *linkedin.com* a *instagram.com*. Z těchto stránek (především z Facebooku) bylo upozornění na toto šetření dále šířeno náhodně skrze osoby, které je dobrovolně sdílely. Mimo toto dobrovolné sdílení byl dotazník s prosbou o vyplnění také vložen do facebookových skupin, kde se sdružují lidé, kteří potřebují vyplnit dotazníky ke svým výzkumným pracím.

Nejednalo se tedy o získávání dat pomocí náhodného výběru, tedy všichni členové základního souboru neměli stejnou šanci stát se prvky výběrového souboru (Urbánek, 2011). Dalo by se říci, že se zde zkombinovaly dvě metody sběru dat a to metoda *oportunního výběru* (tedy do vzorku byl zahrnut kdokoli, kdo byl v danou chvíli ochoten dotazník vyplnit) (Ferjenčík, 2000) a tzv. technika *sněhové koule* (snowball nebo také lavinová technika; použita především při sdílení příspěvku na sociálních sítích). Tato

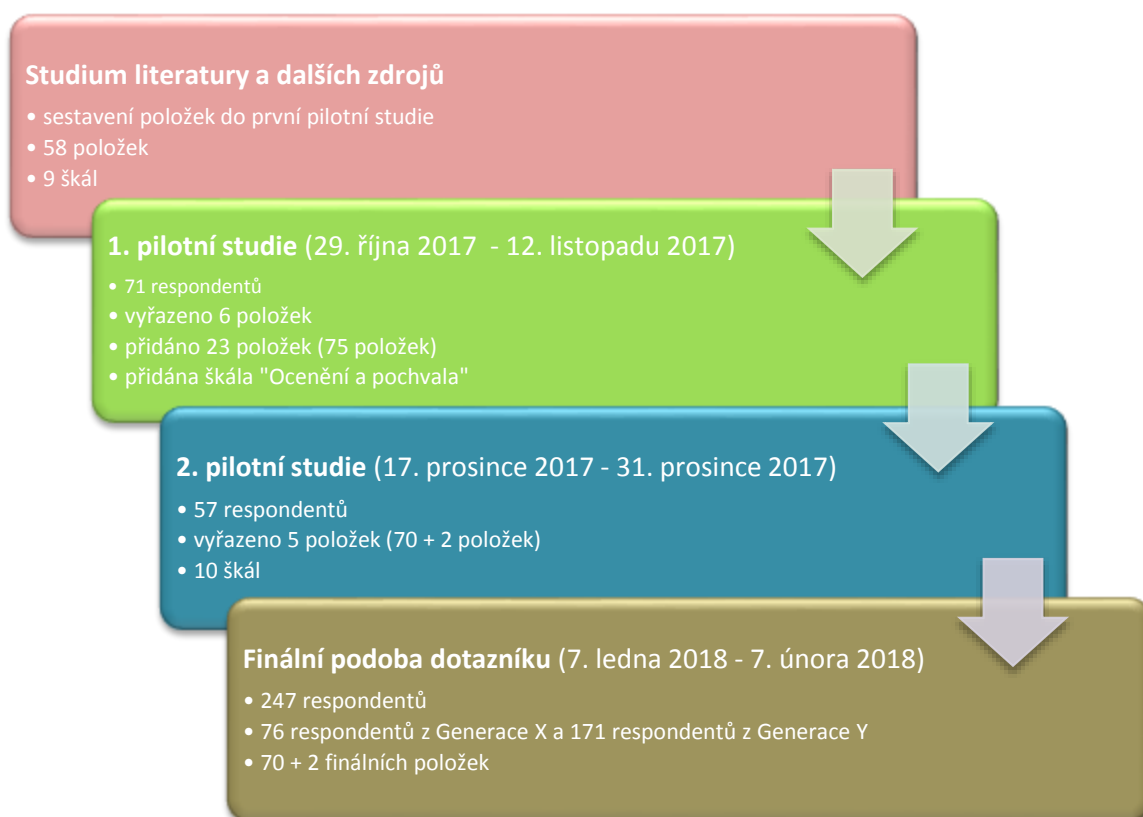
technika je charakteristická postupným nabalováním respondentů na sebe, šířením dotazníku mezi sebou (Disman, 2002).

Data první pilotní studie byla sbírána od 29. 10. 2017 do 12. 11. 2017. Do první pilotní studie bylo cílem sesbírat data minimálně od 50ti respondentů. V tomto časovém období se do pilotní studie zapojilo 71 respondentů.

Druhá pilotní studie probíhala v období od 17. 12. 2017 do 31. 12. 2017. Minimum pro tuto druhou pilotní studii bylo stanoveno opět na 50 respondentů. Do této studie se v tomto období zapojilo 57 respondentů.

Finální dotazník byl pak šířen v období mezi 7. 1. 2018 až do 7. 2. 2018. V tomto období se do šetření zapojilo 247 respondentů. Minimální hranice byla stanovena na 50 respondentů z obou generací, k jejímu překročení u Generace Y došlo již po prvním týdnu a později se tak stalo i u Generace X. Bylo sesbíráno 76 dotazníků od zástupců Generace X a 171 dotazníků od zástupců Generace Y.

Schéma postupu výzkumu

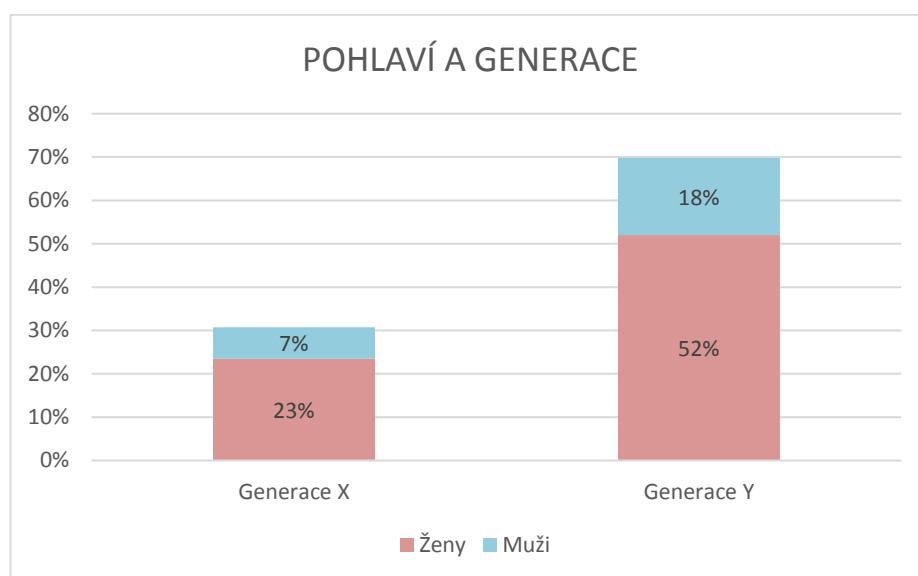


4.3. Výzkumný vzorek

Dotazník vyplnilo v jeho finální podobě 247 respondentů. 76 respondentů (tedy 30% všech zúčastněných) patřilo do Generace X (jejich ročník narození byl mezi lety 1964 – 1982) a zbylých 171 (70% zúčastněných) respondentů se řadí do Generace Y (1983 – 1999). Výzkumu se zúčastnilo 185 žen (75%) a 62 mužů (25%).

	Generace X	Generace Y
N	76	171
N mužů	18	44
N žen	58	127
Věkové rozpětí	36-55	18-35
	Průměr (SD)	
Věk	42,72 (5,54)	27,31 (3,41)
Věk mužů	41,44 (5,69)	27,23 (3,16)
Věk žen	43,12 (5,43)	27,31 (3,41)

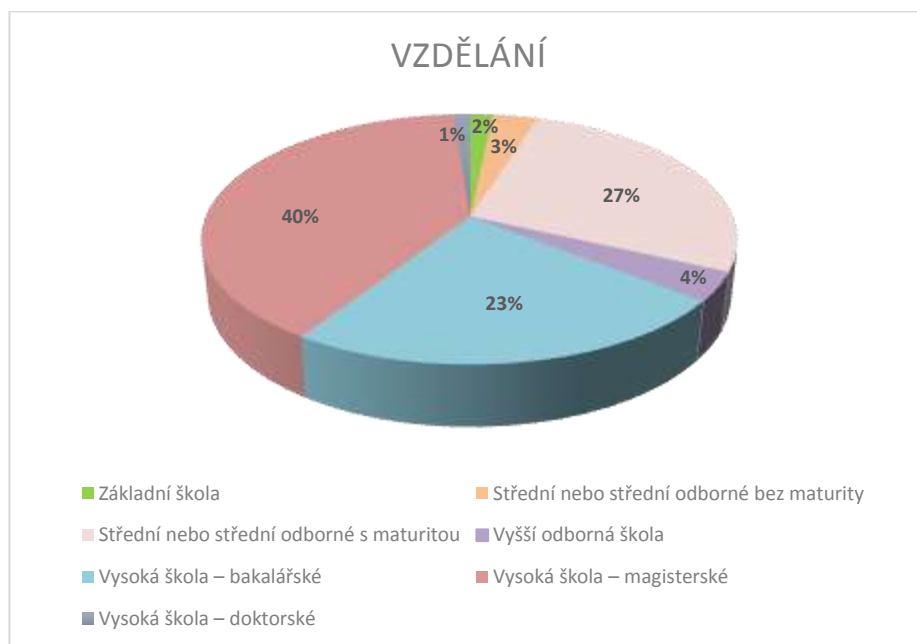
Tabulka č. 2 – Výzkumný vzorek



Graf č. 1 – Procentuelní zastoupení generací a pohlaví ve výzkumném vzorku

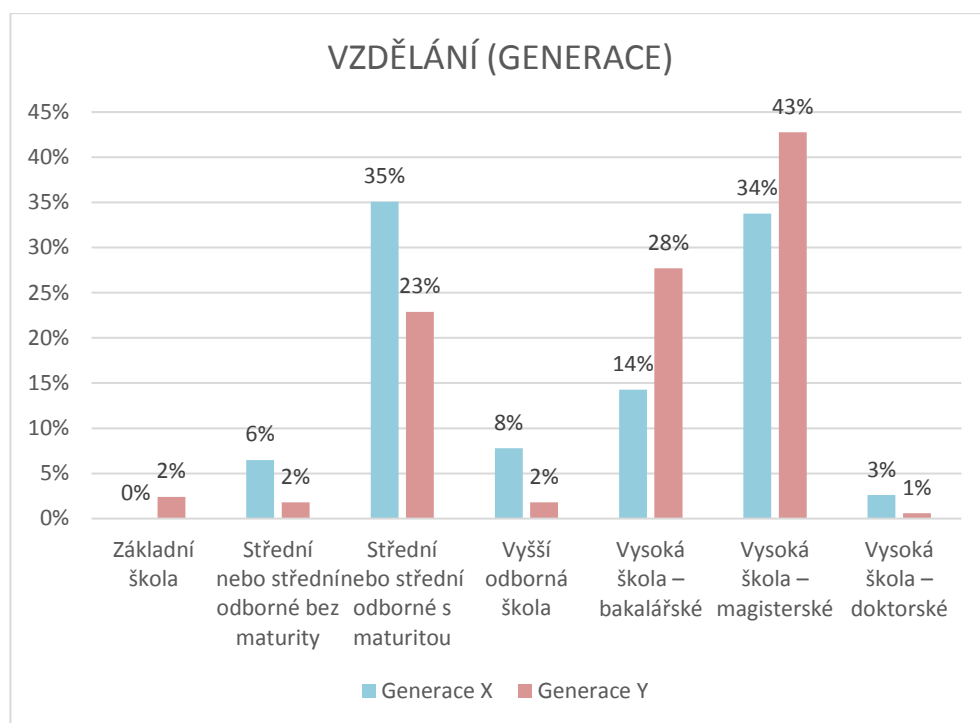
Největší část respondentů ze zkoumaného vzorku měla dokončené vysokoškolské magisterské vzdělání (98 respondentů, 40% z celkového souboru). Druhým nejvíce zastoupeným stupněm vzdělání bylo vzdělání střední nebo střední odborné s maturitou

(67 respondentů, 27%) a třetím v pořadí pak bylo vysokoškolské bakalářské vzdělání (58 respondentů, 23% odpovědí), viz. Graf č. 2.



Graf č. 2 – Dosažené vzdělání

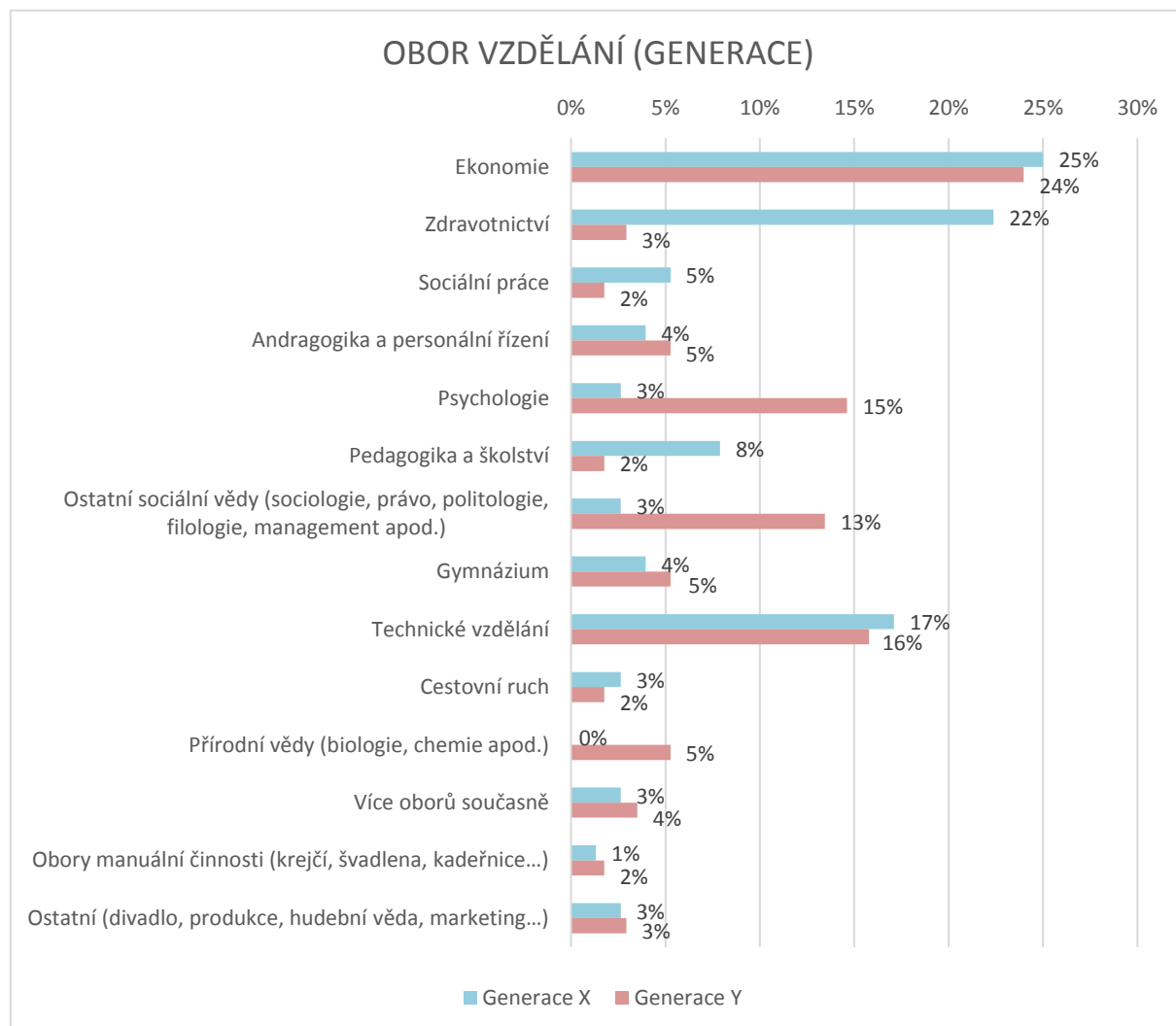
Nejméně zastoupeným stupněm vzdělání bylo doktorské, doktorský titul měli pouze tři respondenti, z toho dva z Generace X a jeden z Generace Y. Když se podíváme na rozložení vzdělání v rámci obou generací (viz Graf č. 3), lze v tomto vzorku vidět, že respondenti z Generace X mají z větší části střední nebo střední odborné vzdělání s maturitou (35% zástupců Generace X oproti 23% zástupců Generace Y) nebo bez maturity (6% zástupců Generace X oproti 2% zástupců Generace Y) a zástupci Generace Y pak mají z větší části vzdělání bakalářské (28% zástupců Generace Y oproti 14% zástupců Generace X) a magisterské (43% zástupců Generace Y oproti 34% zástupců Generace X).



Graf č. 3 – Poměr dosaženého vzdělání v jednotlivých generacích

Během výzkumu byl od respondentů také zjišťován obor vzdělání (Graf č. 4). Největší část zástupců obou generací (25% zástupců Generace X a 24% zástupců Generace Y) v tomto výzkumném vzorku má ekonomické vzdělání. Do této kategorie spadají také studijní obory jako ekonomika a management, ekonomicko-administrativní obory, ekonomika a účetnictví, podniková ekonomika, daně, finance apod. Velká část respondentů z Generace X má vzdělání v oboru zdravotnictví (22%), většinou se jedná o obor všeobecná sestra, ale jsou zde zahrnuty také lékařské obory. Pouhé 3% Generace Y vystudovala nějaký zdravotnický obor. Toto zkreslení může být způsobeno tím, že autorka práce kolem sebe má mnoho známých pracujících ve zdravotnictví. Podobné zkreslení pak nastává u oboru psychologie. Tento obor studuje 15% respondentů z výzkumného vzorku Generace Y, ale jen pouhá 3% respondentů z řad Generace X. Obdobně jako u oborů zdravotnických zde lze říci, že díky četným vazbám autorky na lidi studující obor psychologie, dochází ke zkreslení. Obě Generace mají ve vzorku podobné zastoupení respondentů s technickým vzděláním, kam spadá například IT, elektrotechnika, strojírenské technologie, stavebnictví a architektura či všeobecná technická lycea). Technický obor studovalo 17% zástupců Generace X a 16% zástupců Generace Y. Větší část respondentů z řad Generace X (8% oproti 2% respondentů z Generace Y) se věnovala studiu pedagogických oborů, zatímco větší část zástupců

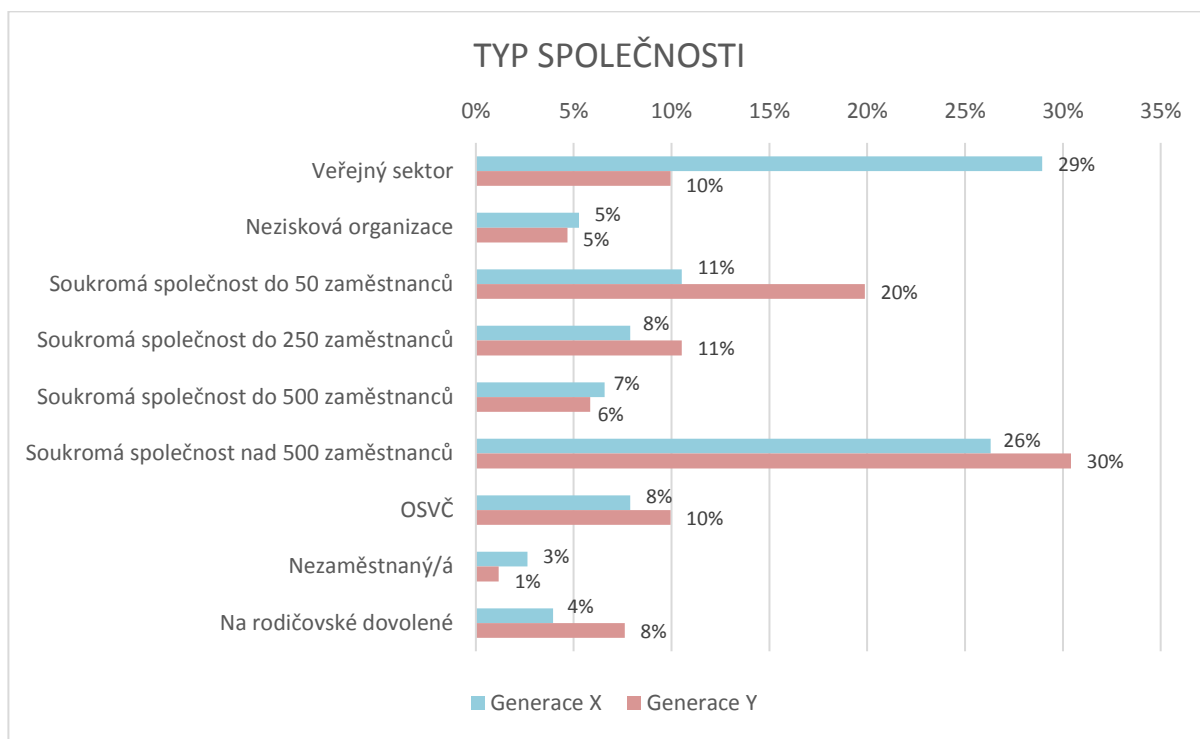
Generace Y (13% oproti 3% zástupců Generace X) studovala ostatní sociální vědy, jako jsou sociologie, právo, politologie apod.



Graf č. 4 – Obor vzdělání v jednotlivých generacích

U výzkumného vzorku bylo za účelem lepšího poznání charakteristiky souboru také zjišťováno, v jakém typu společnosti respondenti momentálně pracují (Graf č. 5). Můžeme si všimnout, že největší část účastníků tohoto výzkumu pracuje v soukromé společnosti nad 500 zaměstnanců (26% respondentů Generace X a 30% respondentů Generace Y), největší generační rozdíl se zdá být v případě práce ve veřejném sektoru, kde pracuje 29% (tedy nejvíce) respondentů z Generace X a pouhých 10% respondentů z řad Generace Y. Podobný rozdíl je pak také u soukromých společností do 50 zaměstnanců (což mohou být

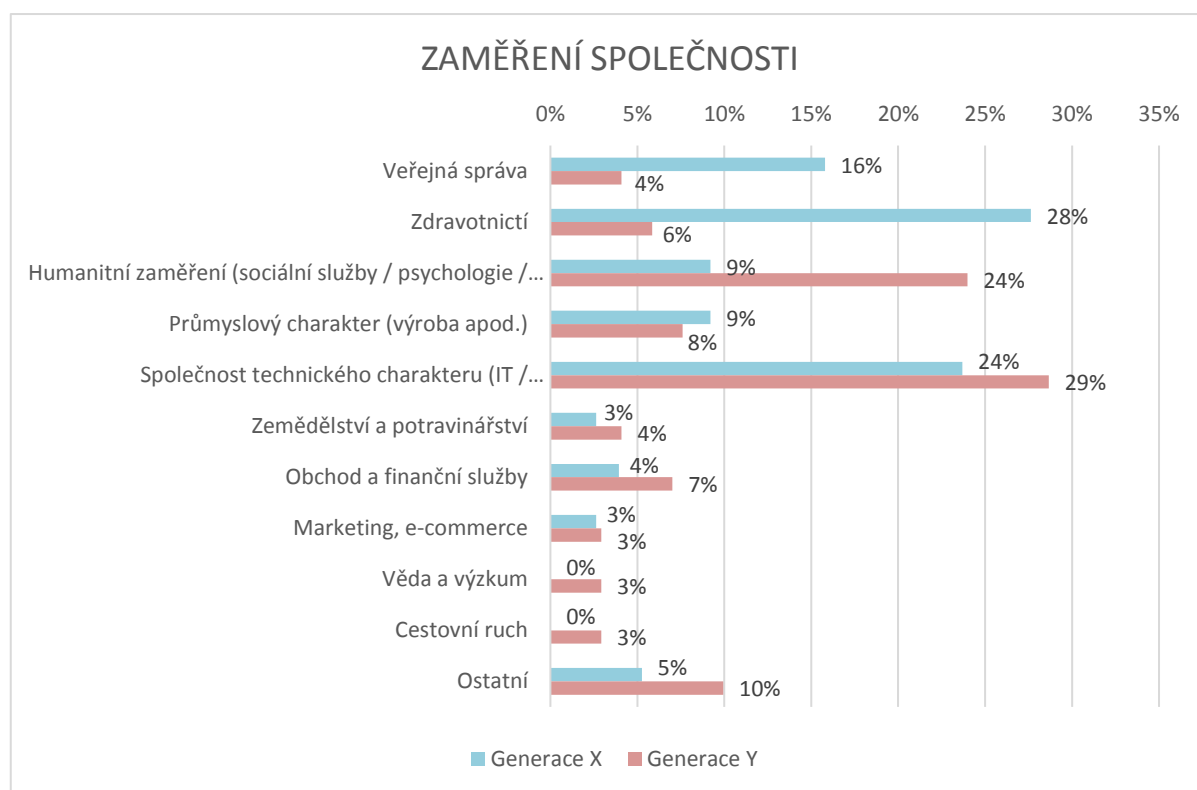
dnes moderní startupy), kde pracuje 20% zástupců Generace Y a jen 10% zástupců Generace X.



Graf č. 5 – Typ společnosti dle jednotlivých generací

Mimo typ společnosti bylo také zjišťováno, jaké mají dané společnosti, ve kterých respondenti pracují, zaměření (Graf č. 6). Tento graf v některých charakteristikách kopíruje graf č. 4 (obor vzdělání respondentů). Můžeme zde vidět, že 28% respondentů z Generace X pracuje ve společnosti působící v oblasti zdravotnických služeb (oproti 6% respondentů z Generace Y) a 24% respondentů z Generace Y pak pracuje ve společnostech humanitně zaměřených (oproti 9% respondentů z Generace X). Procentuálně mnohonásobně více respondentů z Generace X (16%) zastává funkce ve veřejné správě oproti 4% zástupců Generace Y z námi zkoumaného vzorku. Velká část respondentů z obou generací působí ve společnostech technického charakteru (24% zástupců Generace X a 29% zástupců Generace Y). Ve vědě, výzkumu a cestovním ruchu nepůsobí nikdo ze zástupců Generace X, ale působí zde 3% zástupců Generace Y. Do položky „Ostatní“ v této otázce byly zařazeny ty odpovědi, které nebylo možné rozdělit do dalších kategorií. Jedná se například o sportovní služby, nespecifikovaná řemesla či umění, modeling a grafické práce, tedy v převážné většině případů jde o takové

respondenty, kteří pracují jako živnostníci (OSVČ), viz Graf č. 5. Zajímavým zjištěním je, že takové zaměření, které nešlo dobře zařadit pod klasické typy zaměření společnosti, uváděli mnohem častěji zástupci Generace Y.



Graf č. 6 – Zaměření společnosti dle jednotlivých generací

4.4. Operacionalizace proměnných

V následující kapitole se zaměříme na operacionalizaci proměnných. V první řadě operacionalizujeme prediktory a v druhé řadě pak vysvětlíme každou škálu ve svém extrému, tedy co lze usuzovat o respondentovi, který na dané škále skóruje vysoko.

Generace – tato proměnná značí příslušnost k jedné z generací, kdy do Generace X (1) spadají respondenti narození mezi lety 1964 – 1982 a do Generace Y (0) pak lidé narození mezi lety 1983 – 1999.

Pohlaví – 1 – žena, 0 – muž.

Práce při studiu – respondenti byli dotazováni, zda během svých studií (prezenční formou) pracují či pracovali.

Vzdělání – značí nejvyšší dosažené vzdělání. Proměnná vzdělání byla dichotomizována, aby bylo možné s ní později pracovat v rámci regresní analýzy. Byly tedy vytvořeny dvě kategorie a to 0 (základní škola, střední škola s maturitou nebo bez a vyšší odborná škola) a 1 (vysoká škola – bakalářské, magisterské nebo doktorské studium).

Aktuálně studuje VŠ – tato proměnná značí, zda daný respondent v současné době studuje na vysoké škole či nikoli.

A. Preference práce v týmu – vysoký skór na této škále značí, že člověk preferuje práci v týmu nebo s ostatními kolegy před prací o samotě. Práce v týmu člověka více naplňuje, baví a motivuje, a pokud si může vybrat, volí skupinové úkoly před individuálními.

B. Zpětná vazba – vysoký skór na škále *Zpětná vazba* značí, že člověk vyžaduje častou a pravidelnou zpětnou vazbu na svůj výkon. Má touhu zjistit, co dělá dobře a na čem zapracovat a považuje zpětnou vazbu za nástroj ke svému dalšímu rozvoji. Takové hodnocení své práce považuje za příjemné a smysluplné.

C. Flexibilita, změna – vysoký skór na této škále značí, že člověk nerad vykonává monotónní činnosti a neustále se opakující úkoly, preferuje ve svém zaměstnání změnu (lze mluvit i o změně zaměstnání jako takového) a flexibilitu (např. flexibilní organizaci pracovní doby či práci odjinud).

D. Zajímavost práce – vysoký skór značí potřebu toho, aby byla práce především zábavou, neustále jsme se v ní dozvídali něco nového, užívali si ji a abychom pracovali v takovém prostředí, kde se neustále něco děje. Člověk potřebuje, aby ho práce vtáhla a zároveň mohl přicházet s novými nápady.

E. Kolegové a vztahy – člověk skórující vysoko na této škále potřebuje mít na pracovišti přátelské, spíše než profesionální, vztahy. Je pro něj důležité mít se v zaměstnání na koho obrátit, pokud si neví rady, mít oporu v kolezích, ale také v nadřízeném. Rád se s kolegy setkává i mimo zaměstnání.

F. Touha po moci, kariérním postupu – vysoký skór na této škále značí, že člověk se žene vpřed, chce se neustále zlepšovat, rád by získal pozici, kde bude moci ostatní vést a úkolovat, kde bude mít možnost někoho a něco ovlivnit. Zároveň má takový člověk také představu o svém budoucím směřování.

G. Work-life balance – vysoký skóre na této škále vypovídá, že člověku nevadí, že mu práce zasahuje do osobního života, nemá jasně stanovenou hranici mezi prací a osobním životem a práci považuje spíše za součást svého osobního života, než oddělenou entitu.

H. Smysl práce – tato škála se zabývá významem odměny za práci. Člověk skórující na této škále vysoko pracuje spíše proto, aby mu jeho práce dávala smysl a naplňovala ho, než proto, aby si v ní dobře vydělal. Chce být důležitým článkem procesu a pracuje především proto, že ho jeho práce baví, peníze nejsou jeho hlavním motivátorem.

I. Pracovní prostředí – vysoký skóre na této škále značí, že si člověk užívá prostředí, kde může pracovat s moderními technologiemi a internetem. Zároveň se rád nachází v moderním pracovním prostředí společnosti, která je „in“, má na trhu dobré jméno a dává možnosti pro další vzdělávání a aktualizaci v oboru.

J. Ocenění a pochvala – vysoký skóre na této škále značí potřebu člověka „být oceněn“ a pochválen. Člověka motivuje, když ho někdo pravidelně chválí za jeho výsledky a věnuje mu pozornost.

4.5. Analýza získaných dat

Získaná data byla primárně upravena v programu Microsoft Excel a následně byla importována do programu JASP sloužícímu ke statistické analýze dat. V první řadě byla po každém testování (1. pilot, 2. pilot i finální testování) provedena analýza psychometrických charakteristik použité metody. Primárně se jednalo o výpočet reliability (vnitřní konzistence jednotlivých škál). Následně byla za účelem analýzy psychometrických vlastností použité metody, poznání kvality položek a metody jako takové realizovaná položková analýza (kompletní položková analýza viz Příloha č. 3). Použitý měřicí nástroj obsahoval deset škál zaměřených na zjištění podobností a rozdílů mezi generacemi X a Y. Díky dostatečné velikosti vzorku nebylo nutné testovat normalitu rozdělení dat podle centrálního limitního teorému, který říká, že *bez ohledu na původní rozdělení se rozdělení průměru blíží k normálnímu rozdělení s rostoucím počtem prvků, ze kterých počítáme průměr* (Hendl a kol., 2014, s. 104).

Vzhledem k povaze dat byla pro jejich finální analýzu použita metoda **mnohonásobné lineární regresní analýzy**. Jedná se o mnohostrannou a pružnou techniku vhodnou pro

analýzu dat kvantitativního šetření, kde chceme sledovat vlivy více proměnných. Základní myšlenkou celé metody je fakt, že jestliže k sobě mají dvě proměnné vztah, lze jednu z nich použít k predikci té druhé. Využíváme zde tedy hodnoty více prediktorů (nezávisle proměnných) k predikci hodnot jedné cílové (závisle) proměnné, tedy výsledku na dané škále. Sledovanou hodnotou pro nás pak bude hodnota R^2 (koeficient determinace), který nám říká, jak velkou část variability závisle proměnné jsme schopni vysvětlit pomocí nezávisle proměnných (Hendl a kol., 2014; Punch, 2008).

Nezávislými proměnnými (tedy prediktory, predikční proměnné) jsou v našem případě *generace, pohlaví, práce při studiu, aktuální studium VŠ a dosažené vzdělání*. Tyto prediktory byly zvoleny na základě získaných informací o respondentech a úvahy nad tím, které další faktory krom generace by mohly mít na pracovní motivaci a preference vliv. Závisle proměnnou (nebo také kritériální proměnnou) pak bude vždy výsledek na každé škále.

Pro každou škálu byl sestaven nulový model zahrnující prediktor „generace“ (jelikož se jedná o hlavní zkoumaný prediktor, jehož vliv nás nejvíce zajímá). Druhým modelem byl pak takový, který zahrnuje prediktor „generace“ i další možné prediktory (pohlaví, dosažené vzdělání, aktuální studium VŠ a práci při studiu). Vždy jsme zjišťovali, zda přidání těchto prediktorů do modelu jeho predikční hodnotu signifikantně zvýší. U každého testování bylo také zjišťováno, zda data splňují předpoklady pro regresní analýzu, tedy absence multikolinearity, absence odlehlých hodnot (outliers), homoskedascita (tedy homogenita rozptylu) apod.

5. VÝSLEDKY

Následující kapitola představuje výsledky analýzy dat. V první části se zaměřuje na charakteristiky použité měřící metody a v druhé části jsou pak uvedeny výsledky analýzy pro jednotlivé škály dotazníku.

Po obou pilotních studiích i u finální podoby dotazníku probíhalo zjišťování reliability měřící metody. Hodnoty reliability (zjišťovány jako vnitřní konzistence; předpokládáme, že mezi položkami každé škály existují kladné a dostatečně vysoké korelace, tedy „drží pohromadě“) jednotlivých měřících škál byly zjišťovány pomocí koeficientu Cronbachova α (Urbánek, Denglerová & Širůček, 2011). V Tabulce č. 3 jsou uvedeny hodnoty pro každou škálu po každé pilotní studii. Finální reliability jednotlivých škál dosáhla poměrně uspokojivých hodnot. U většiny škál je vyšší než 0,7, pouze dvě škály finální podoby dotazníku dosahují reliability nižší.

	1. pilotní studie		2. pilotní studie		Finální podoba dotazníku	
	Cronbachova α	Počet položek	Cronbachova α	Počet položek	Cronbachova α	Počet položek
(A) Preference práce v týmu	0,69*	5	0,88	6	0,84	6
(B) Zpětná vazba	0,57*	6	0,84	6	0,74	6
(C) Flexibilita a změna	0,61*	7	0,76	9	0,76	9
(D) Zajímavost práce	0,68*	6	0,77	7	0,71	7
(E) Kolegové a vztahy	0,72	6	0,72	5	0,66*	5
(F) Touha po moci a kariérním postupu	0,61*	7	0,68*	7	0,71	7
(G) Work-life balance	0,62*	6	0,66*	7	0,76	6
(H) Smysl práce	0,67*	6	0,73	6	0,72	6
(I) Pracovní prostředí	0,62*	8	0,71	11	0,71	10
(J) Ocenění a pochvala	x	x	0,71	4	0,67*	6

* Cronbachova $\alpha < 0,7$

Tabulka č. 3 – Reliabilita použité měřící metody (jednotlivých škál)

V tabulkách č. 4 a 5 je možné vidět základní deskriptivní charakteristiky pro obě generace u jednotlivých škál. Těmi jsou průměrné skóre obou generací na jednotlivých škálách, směrodatné odchylky pro každou generaci na každé škále a minimální a maximální hodnoty jednotlivých generací na škálách. Škály neobsahovaly stejné množství položek, proto se minimální a maximální hodnoty škálu od škály liší. Dále byl stejným způsobem popsán soubor také podle dalších možných prediktorů (pohlaví, vzdělání, práce při studiu a aktuální studium VŠ), tyto výsledky lze vidět v Příloze č. 5.

	(A) Preference práce v týmu		(B) Zpětná vazba		(C) Flexibilita a změna		(D) Zajímavost práce		(E) Kolegové a vztahy	
	Gen X	Gen Y	Gen X	Gen Y	Gen X	Gen Y	Gen X	Gen Y	Gen X	Gen Y
N	76	171	76	171	76	171	76	171	76	171
Průměr (M)	22,18	21,01	22,63	25,72	30,89	35,49	29,43	32,11	17,93	20,35
Směrodatná odchylka (SD)	5,55	6,30	5,51	5,06	8,23	6,53	5,19	4,89	4,05	4,28
Minimum	11	6	9	6	17	18	18	20	5	8
Maximum	33	36	34	36	50	51	41	42	27	29

	(F) Touha po moci a kariérním postupu		(G) Work-life balance		(H) Smysl práce		(I) Pracovní prostředí		(J) Ocenění a pochvala	
	Gen X	Gen Y	Gen X	Gen Y	Gen X	Gen Y	Gen X	Gen Y	Gen X	Gen Y
N	76	171	76	171	76	171	76	171	76	171
Průměr (M)	22,09	23,96	20,82	22,53	22,95	25,29	39,08	40,82	24,34	26,62
Směrodatná odchylka (SD)	5,41	6,46	5,52	5,80	5,13	4,79	7,58	6,91	5,61	4,16
Minimum	11	10	8	8	13	15	21	25	9	16
Maximum	42	42	36	35	35	36	57	60	35	36

Tabulka č. 4 a 5 – Základní deskriptivní analýza souboru vzhledem k jednotlivým škálám

Regresní analýza

V této části jsou prezentovány výsledky regresní analýzy pro jednotlivé škály. Každá tabulka vždy obsahuje nulový model, ve kterém je zařazena pouze generace, která je naším nejsledovanějším prediktorem. Druhý model v tabulce pak obsahuje všechny proměnné včetně již zmiňované proměnné „generace“. Na tomto modelu lze pozorovat, zda se přidáním dalších prediktorů významně zvýší procento vysvětlené variability proměnné či nikoli. Všechna data splnila předpoklady pro regresní analýzu, tedy absence multikolinearity, absence odlehlých hodnot (outliers), homoskedascita (tedy homogenita rozptylu) apod.

DVO 1: Odlišují se generace X a Y v preferenci práce v týmu?

Model		Std. chyba	Std. Koef. β	Koef.	p
0	Konstanta	0.465		45.175	< .001
	GENERACE	0.838	0.089	1.406	0.161
1	Konstanta	1.369		24.449	< .001
	GENERACE	1.036	0.060	0.767	0.444
	POHLAVÍ	0.898	-0.076	-1.188	0.236
	PRÁCE PŘI STUDIU	1.162	0.006	0.073	0.942
	VZDĚLÁNÍ	0.867	-0.016	-0.228	0.820
	AKTUÁLNĚ STUDUJE VŠ	0.959	-0.079	-1.126	0.261

Tabulka č. 6 - Popis modelů mnohonásobné lineární regresní analýzy
k predikci proměnné *Preference práce v týmu*

U závisle proměnné *Preference práce v týmu* výsledky mnohonásobné lineární regresní analýzy ukazují, že nulový model s proměnnou *generace* není signifikantní, adjustované $R^2 = 0,004$; $F(1; 245) = 1,976$; $p = 0,161$. **Tedy nelze říci, že by příslušnost ke generaci byla vhodným prediktorem proměnné *Preference práce v týmu*.** Přidáním dalších proměnných do modelu se model signifikantně nezlepšil, adjustované $R^2 = 0,011$; $F(4; 241) = 0,682$; $p = 0,602$.

Z předchozího lze usuzovat, že Generace X ($M=22,18$; $SD=5,55$) a Generace Y ($M=21,01$; $SD=6,30$) se nebudou významně lišit v preferenci práce v týmu.

DVO 2: *Odlišují se generace X a Y v četnosti vyžadování zpětné vazby?*

Model		Std. chyba	Std. Koef. β	Koef.	p
0	Konstanta	0.398		64.632	< .001
	GENERACE	0.717	-0.265	-4.304	< .001
1	Konstanta	1.161		20.051	< .001
	GENERACE	0.878	-0.146	-1.942	0.053
	POHLAVÍ	0.762	0.018	0.297	0.766
	PRÁCE PŘI STUDIU	0.985	0.148	1.927	0.055
	VZDĚLÁNÍ	0.735	0.009	0.136	0.892
	AKTUÁLNĚ STUDUJE VŠ	0.813	0.097	1.436	0.152

Tabulka č. 7 - Popis modelů mnohonásobné lineární regresní analýzy
k predikci proměnné *Zpětná vazba*

U závisle proměnné *Zpětná vazba* výsledky mnohonásobné lineární regresní analýzy ukazují, že nulový model s proměnnou *generace* vysvětluje signifikantní část rozptylu této proměnné, adjustované $R^2 = 0,067$; $F(1; 245) = 18,525$; $p < 0,001$. **Pomocí proměnné *generace* je tedy možné vysvětlit 6,7% celkové variance proměnné *Zpětná vazba*.** Přidáním zbylých proměnných do modelu se model významně nezlepšil, adjustované $R^2 = 0,079$; $F(4; 241) = 1,848$; $p = 0,120$.

Z předchozího lze usuzovat (β (*generace*) = -0,265), že Generace Y (M=25,27; SD=5,06) skóruje na škále *Zpětná vazba* výše než Generace X (M=22,63; SD=5,51).

DVO 3: Odlišují se generace X a Y v preferenci flexibility a změny?

Model		Std. chyba	Std. Koef. β	Koef.	P
0	Konstanta	0.542		65.448	< .001
	GENERACE	0.977	-0.287	-4.697	< .001
1	Konstanta	1.526		20.629	< .001
	GENERACE	1.154	-0.144	-1.995	0.047
	POHLAVÍ	1.001	-0.080	-1.360	0.175
	PRÁCE PŘI STUDIU	1.294	0.124	1.683	0.094
	VZDĚLÁNÍ	0.965	0.241	3.843	< .001
	AKTUÁLNĚ STUDUJE VŠ	1.068	0.057	0.886	0.377

Tabulka č. 8 - Popis modelů mnohonásobné lineární regresní analýzy
k predikci proměnné *Flexibilita a změna*

U závisle proměnné *Flexibilita a změna* výsledky mnohonásobné lineární regresní analýzy ukazují, že nulový model s proměnnou *generace* vysvětluje signifikantní část rozptylu této proměnné, adjustované $R^2 = 0,079$; $F(1; 245) = 22,058$; $p < 0,001$. **Pomocí proměnné *generace* je tedy možné vysvětlit 7,9% celkové variance proměnné *Flexibilita a změna*.** Přidáním ostatních proměnných do modelu se jeho predikční schopnost významně zlepšila, adjustované $R^2 = 0,155$; $F(4; 241) = 6,490$; $p < 0,001$. Pomocí tohoto modelu lze vysvětlit 15,5% celkové variance proměnné *Flexibilita a změna*.

Z předchozího lze usuzovat (β (*generace*) = -0,287), že Generace Y (M=35,49; SD=6,53) na škále *Flexibilita a změna* skóruje výše než Generace X (M=30,89; SD=8,23).

DVO 4: Odlišují se generace X a Y v preferenci zajímavosti práce?

Model		Std. chyba	Std. Koef. β	Koef.	P
0	Konstanta	0.381		84.257	< .001
	GENERACE	0.687	-0.241	-3.888	< .001
1	Konstanta	1.104		26.669	< .001
	GENERACE	0.835	-0.158	-2.091	0.038
	POHLAVÍ	0.724	0.038	0.613	0.540
	PRÁCE PŘI STUDIU	0.937	0.125	1.635	0.103
	VZDĚLÁNÍ	0.699	0.144	2.195	0.029
	AKTUÁLNĚ STUDUJE VŠ	0.773	-0.038	-0.569	0.570

Tabulka č. 9 - Popis modelů mnohonásobné lineární regresní analýzy
k predikci proměnné *Zajímavost práce*

U závisle proměnné *Zajímavost práce* výsledky mnohonásobné lineární regresní analýzy ukazují, že nulový model s proměnnou *generace* vysvětluje signifikantní část rozptylu této proměnné, adjustované $R^2 = 0,058$; $F(1; 245) = 15,120$; $p < 0,001$. **Pomocí proměnné *generace* je tedy možné vysvětlit 5,8% celkové variance proměnné *Zajímavost práce*.** Přidáním ostatních proměnných do modelu se model významně zlepšil, adjustované $R^2 = 0,099$; $F(4; 241) = 2,723$; $p = 0,030$. Pomocí tohoto modelu lze vysvětlit 9,9% celkové variance proměnné *Zajímavost práce*.

Z předchozího lze usuzovat (β (*generace*) = -0,241), že Generace Y (M=32,11; SD=4,89) skóruje na škále *Zajímavost práce* výše než Generace X (M=29,43; SD=5,19).

DVO 5: *Odlišují se generace X a Y v preferenci určitého typu vztahů s kolegy na pracovišti?*

Model		Std. chyba	Std. Koef. β	Koef.	p
0	Konstanta	0.322		63.202	< .001
	GENERACE	0.580	-0.257	-4.154	< .001
1	Konstanta	0.925		19.248	< .001
	GENERACE	0.700	-0.212	-2.848	0.005
	POHLAVÍ	0.607	0.152	2.497	0.013
	PRÁCE PŘI STUDIU	0.785	0.121	1.600	0.111
	VZDĚLÁNÍ	0.585	0.098	1.517	0.131
	AKTUÁLNĚ STUDUJE VŠ	0.648	-0.101	-1.522	0.129

Tabulka č. 10 - Popis modelů mnohonásobné lineární regresní analýzy
k predikci proměnné *Kolegové a vztahy*

U závisle proměnné *Kolegové a vztahy* výsledky mnohonásobné lineární regresní analýzy ukazují, že nulový model s proměnnou *generace* vysvětluje signifikantní část rozptylu této proměnné, adjustované $R^2 = 0,062$; $F(1; 245) = 17,258$; $p < 0,001$. **Pomocí proměnné *generace* je tedy možné vysvětlit 6,2% celkové variance proměnné *Kolegové a vztahy*.** Přidáním ostatních proměnných do modelu se model významně zlepšil, adjustované $R^2 = 0,102$; $F(4; 241) = 3,733$; $p = 0,006$. Pomocí tohoto modelu lze vysvětlit 10,2% celkové variance proměnné *Kolegové a vztahy*.

Z předchozího lze usuzovat (β (*generace*) = -0,257), že Generace Y ($M=20,35$; $SD=4,28$) skóruje na škále *Kolegové a vztahy* výše než Generace X ($M=17,93$; $4,05$).

DVO 6: *Odlišují se generace X a Y v touze po moci a kariérním postupu?*

Model		Std. chyba	Std. Koef. β	Koef.	p
0	Konstanta	0.471		50.859	< .001
	GENERACE	0.849	-0.139	-2.205	0.028
1	Konstanta	1.348		18.011	< .001
	GENERACE	1.020	-0.070	-0.918	0.360
	POHLAVÍ	0.884	-0.214	-3.452	< .001
	PRÁCE PŘI STUDIU	1.144	0.154	1.988	0.048
	VZDĚLÁNÍ	0.853	0.016	0.246	0.806
	AKTUÁLNĚ STUDUJE VŠ	0.944	-0.055	-0.815	0.416

Tabulka č. 11 - Popis modelů mnohonásobné lineární regresní analýzy
k predikci proměnné *Touha po moci a kariérním postupu*

U závisle proměnné *Touha po moci a kariérním postupu* výsledky mnohonásobné lineární regresní analýzy ukazují, že nulový model s proměnnou *generace* vysvětluje signifikantní část rozptylu této proměnné, adjustované $R^2 = 0,015$; $F(1; 245) = 4,861$; $p = 0,028$. **Pomocí proměnné *generace* je tedy možné vysvětlit 1,5% celkové variance proměnné *Touha po moci a kariérním postupu*.** Přidáním ostatních proměnných do modelu se jeho predikční schopnost významně zlepšila, adjustované $R^2 = 0,066$; $F(4; 241) = 4,322$; $p = 0,002$. Pomocí tohoto modelu lze vysvětlit 6,6% celkové variance proměnné *Touha po moci a kariérním postupu*.

Z předchozího lze usuzovat (β (*generace*) = -0,139), že Generace Y (M=23,96; SD=6,46) skóruje na škále *Touha po moci a kariérním postupu* výše než Generace X (M=22,09; 5,41).

DVO 7: Odlišují se generace X a Y v preferenci work-life balance?

Model		Std. chyba	Std. Koef. β	Koef.	p
0	Konstanta	0.437		51.531	< .001
	GENERACE	0.788	-0.138	-2.177	0.030
1	Konstanta	1.273		18.475	< .001
	GENERACE	0.963	-0.135	-1.741	0.083
	POHLAVÍ	0.835	-0.155	-2.453	0.015
	PRÁCE PŘI STUDIU	1.080	-0.003	-0.044	0.965
	VZDĚLÁNÍ	0.806	0.096	1.430	0.154
	AKTUÁLNĚ STUDUJE VŠ	0.891	-0.050	-0.723	0.470

Tabulka č. 12 - Popis modelů mnohonásobné lineární regresní analýzy
k predikci proměnné *Work-life balance*

U závisle proměnné *Work-life balance* výsledky mnohonásobné lineární regresní analýzy ukazují, že nulový model s proměnnou *generace* vysvětluje signifikantní část rozptylu této proměnné, adjustované $R^2 = 0,015$; $F(1; 245) = 4,741$; $p = 0,030$. **Pomocí proměnné *generace* je tedy možné vysvětlit 1,5% celkové variance proměnné *Work-life balance*.** Model obsahující všechny prediktory (adjustované $R^2 = 0,032$) pak v tomto případě není signifikantně lepší, $F(4; 241) = 2,062$; $p = 0,086$.

Z předchozího lze usuzovat ($\beta(\text{generace}) = -0,138$), že Generace Y ($M=22,53$; $SD=5,80$) skóruje na škále *Work-life balance* výše než Generace X ($M=20,82$; $SD=5,52$).

DVO 8: Odlišují se generace X a Y v preferovaném smyslu práce?

Model		Std. chyba	Std. Koef. β	Koef.	p
0	Konstanta	0.375		67.515	< .001
	GENERACE	0.675	-0.216	-3.464	< .001
1	Konstanta	1.042		19.879	< .001
	GENERACE	0.789	-0.105	-1.445	0.150
	POHLAVÍ	0.684	0.187	3.147	0.002
	PRÁCE PŘI STUDIU	0.884	0.100	1.344	0.180
	VZDĚLÁNÍ	0.660	0.238	3.760	< .001
	AKTUÁLNĚ STUDUJE VŠ	0.730	0.024	0.367	0.714

Tabulka č. 13 - Popis modelů mnohonásobné lineární regresní analýzy
k predikci proměnné *Smysl práce*

U závisle proměnné *Smysl práce* výsledky mnohonásobné lineární regresní analýzy ukazují, že nulový model s proměnnou *generace* vysvětluje signifikantní část rozptylu této proměnné, adjustované $R^2 = 0,043$; $F(1; 245) = 12,002$; $p < 0,001$. **Pomocí proměnné *generace* je tedy možné vysvětlit 4,3% celkové variance proměnné *Smysl práce*.** Přidáním ostatních proměnných do modelu se model významně zlepšil, adjustované $R^2 = 0,141$; $F(4; 241) = 7,989$; $p < 0,001$. Pomocí tohoto modelu lze vysvětlit 14,1% celkové variance proměnné *Smysl práce*.

Z předchozího lze usuzovat (β (*generace*) = -0,216), že Generace Y ($M=25,29$; $SD=4,79$) na škále *Smysl práce* skóruje výše než Generace X ($M=22,95$; $SD=5,13$).

DVO 9: Odlišují se generace X a Y v preferenci určitého pracovního prostředí?

Model		Std. chyba	Std. Koef. β	Koef.	p
0	Konstanta	0.545		74.960	< .001
	GENERACE	0.982	-0.113	-1.778	0.077
1	Konstanta	1.594		24.197	< .001
	GENERACE	1.206	-0.109	-1.394	0.165
	POHLAVÍ	1.045	0.135	2.121	0.035
	PRÁCE PŘI STUDIU	1.352	0.013	0.163	0.870
	VZDĚLÁNÍ	1.008	0.057	0.850	0.396
	AKTUÁLNĚ STUDUJE VŠ	1.116	-0.032	-0.461	0.645

Tabulka č. 14 - Popis modelů mnohonásobné lineární regresní analýzy
k predikci proměnné Pracovní prostředí

U závisle proměnné *Pracovní prostředí* výsledky mnohonásobné lineární regresní analýzy ukazují, že nulový model s proměnnou *generace* není signifikantní, adjustované $R^2 = 0,009$; $F(1; 245) = 3,161$; $p = 0,077$. **Tedy nelze říci, že by příslušnost ke generaci byla vhodným prediktorem proměnné Pracovní prostředí.** Generace není pro tuto proměnnou signifikantním prediktorem. Druhý model zahrnující všechny prediktory také významně nepřispěl ke zlepšení predikce, adjustované $R^2 = 0,016$; $F(4; 241) = 1,466$; $p = 0,213$.

Z předchozího lze usuzovat, že Generace X (M=24,34; SD=5,61) a Generace Y (M=26,62; SD=4,16) se nebudou významně lišit v preferenci Pracovního prostředí.

DVO 10: *Odlišují se generace X a Y v četnosti vyžadování ocenění a pochvaly?*

Model		Std. chyba	Std. Koef. β	Koef.	p
0	Konstanta	0.356		74.805	< .001
	GENERACE	0.642	-0.221	-3.551	< .001
1	Konstanta	1.023		23.120	< .001
	GENERACE	0.774	-0.140	-1.860	0.064
	POHLAVÍ	0.671	0.087	1.428	0.155
	PRÁCE PŘI STUDIU	0.868	0.182	2.382	0.018
	VZDĚLÁNÍ	0.648	0.105	1.602	0.111
	AKTUÁLNĚ STUDUJE VŠ	0.716	-0.098	-1.462	0.145

Tabulka č. 15 - Popis modelů mnohonásobné lineární regresní analýzy
k predikci proměnné *Ocenění a pochvala*

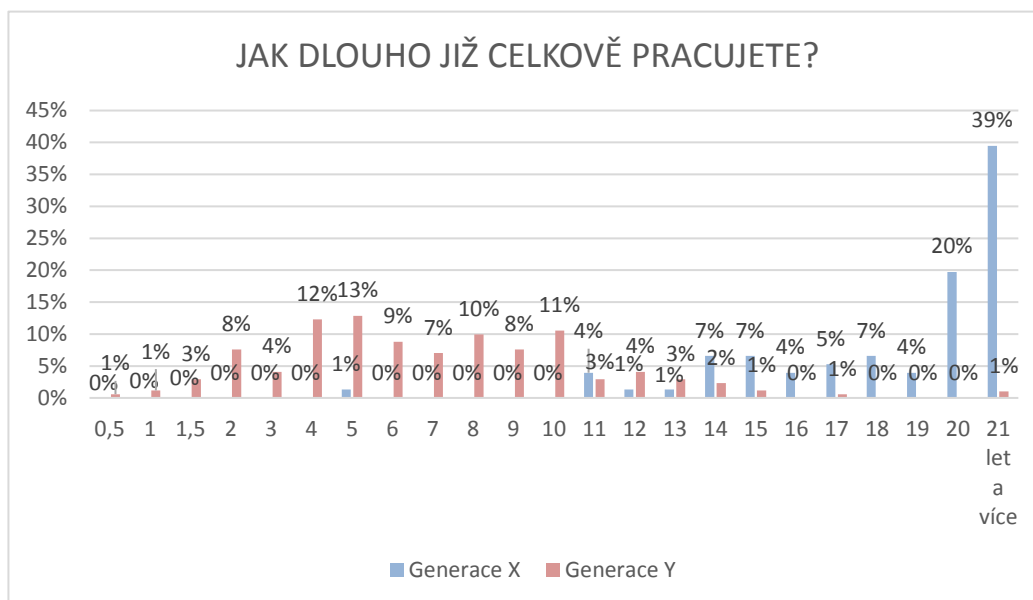
U závisle proměnné *Ocenění a pochvala* výsledky mnohonásobné lineární regresní analýzy ukazují, že nulový model s proměnnou *generace* vysvětluje signifikantní část rozptylu této proměnné, adjustované $R^2 = 0,045$; $F(1; 245) = 12,606$; $p < 0,001$. **Pomocí proměnné *generace* je tedy možné vysvětlit 4,5% celkové variance proměnné *Ocenění a pochvala*.** Přidáním ostatních proměnných do modelu se predikční schopnost modelu významně zlepšila, adjustované $R^2 = 0,085$; $F(4; 241) = 3,640$; $p = 0,007$. Pomocí tohoto modelu lze vysvětlit 8,5% celkové variance proměnné *Ocenění a pochvala*.

Z předchozího lze usuzovat (β (*generace*) = -0,221), že Generace Y (M=26,62; SD=4,16) na škále *Ocenění a pochvala* skóruje výše než Generace X (M=24,34; SD=5,61).

6. MAPUJÍCÍ ČÁST VÝZKUMU

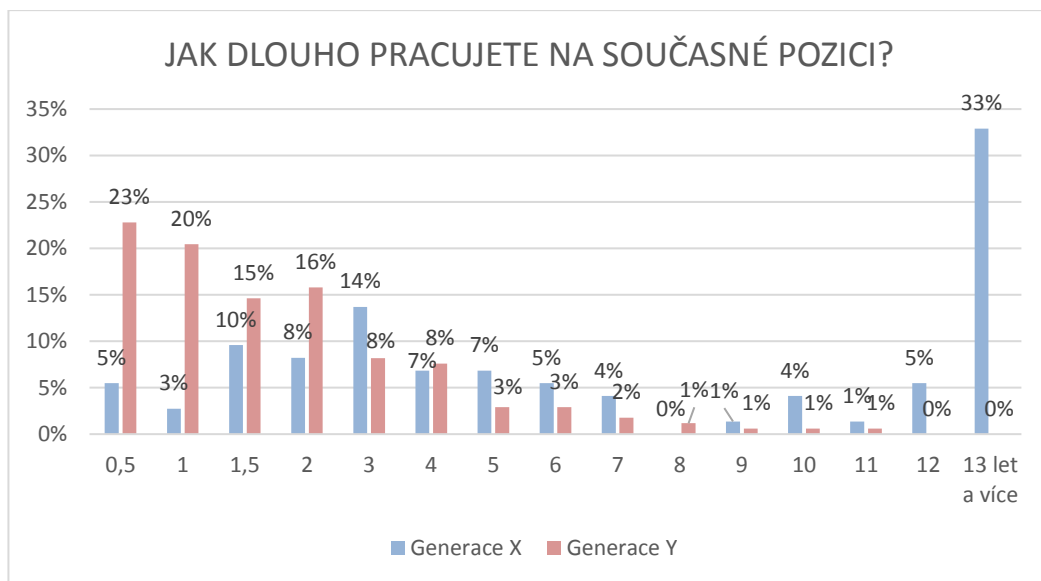
Vzhledem k jedinečnosti studie v našem prostředí zahrnuje tato práce také mapující část výzkumu, která se zaměřuje především na podrobnější popis jednotlivých generačních charakteristik. Cílem této části je podívat se na obě generace i z jiného hlediska než z hlediska motivace a pracovních preferencí. Tuto část jsme se pokusili ilustrovat pomocí grafů a kontingenčních tabulek.

V první řadě jsme se zaměřili na to, jak dlouho respondenti z jednotlivých generací již pracují (viz Graf č. 7). Poměrně překvapivé bylo, že minimum respondentů z Generace Y pracuje méně než dva roky, největší část respondentů z Generace Y již pracuje mezi 2 – 10 lety. Zato výsledky respondentů z Generace X nijak překvapivé nejsou, převážná většina z nich již pracuje více než 20 let.

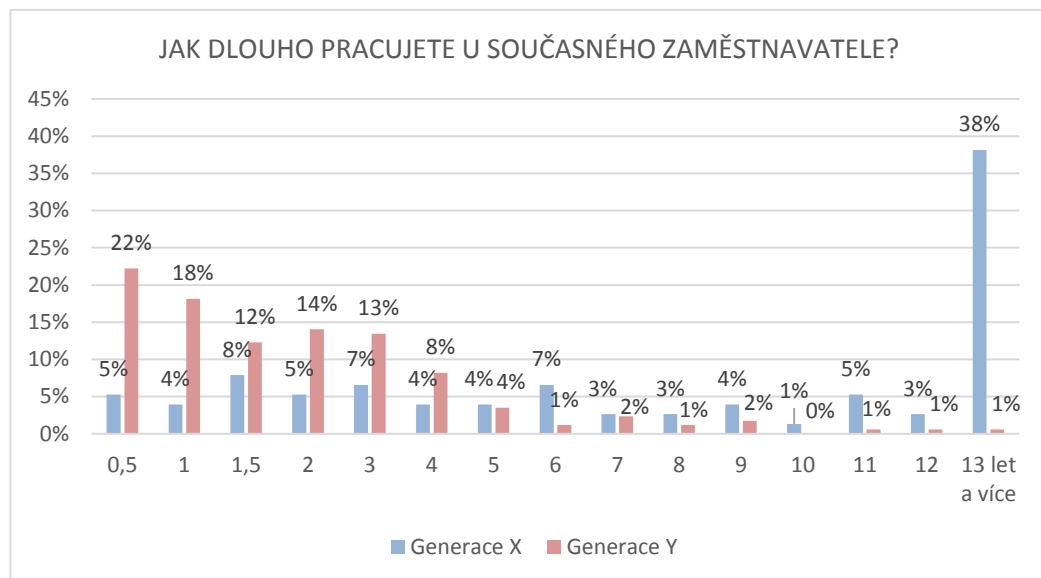


Graf č. 7 – Jak dlouho již respondenti celkově pracují

Grafické zobrazení odpovědí na otázky, jak dlouho respondenti pracují na současné pozici (Graf č. 8) a u současného zaměstnavatele (Graf č. 9), je téměř totožné. Dá se tedy uvažovat, u většiny respondentů z Generace Y dělá tato doba půl roku až 7 let a u Generace X jsou všechny časové intervaly poměrně vyrovnaně zastoupeny, ale mnoho lidí z této generace („na současné pozici“ 33% a „u současného zaměstnavatele“ 38%) působí na pozici i u zaměstnavatele již více než 13 let.



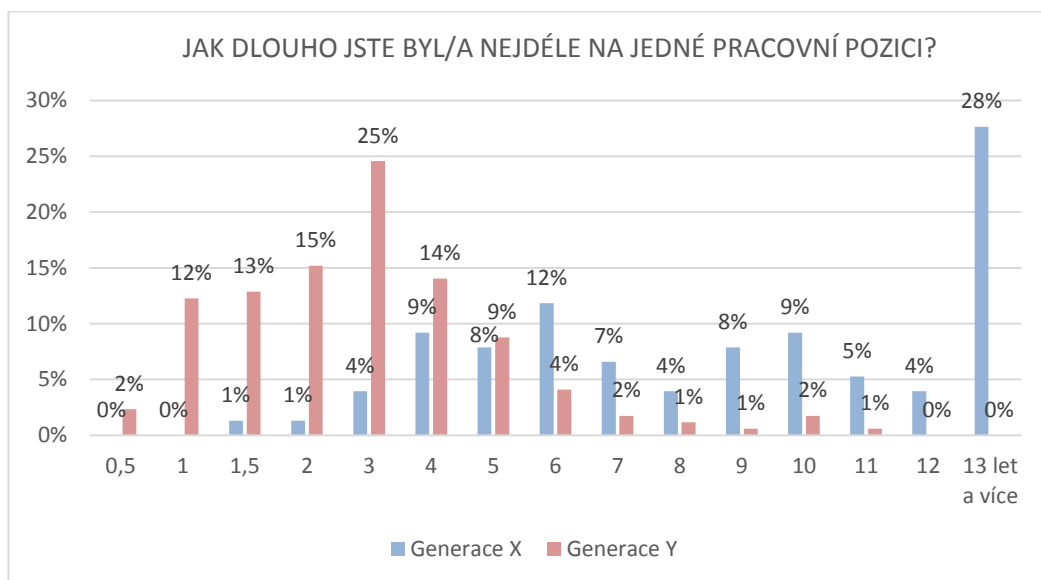
Graf č. 8 – Jak dlouho respondenti pracují na současně pozici



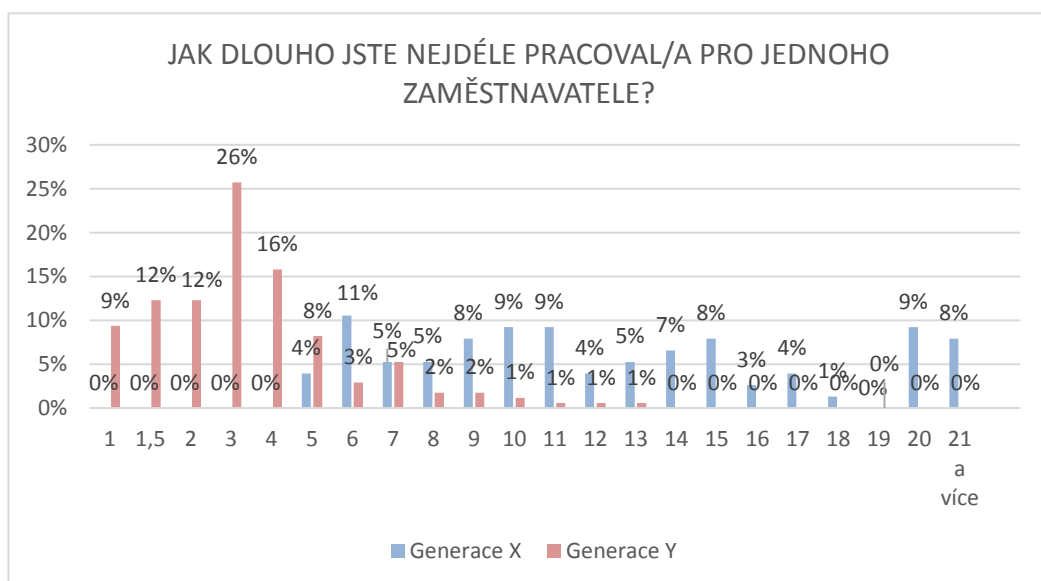
Graf č. 9 – Jak dlouho respondenti pracují pro současněho zaměstnavatele

Na jedné pracovní pozici (Graf č. 10) setrvalo nejvíce respondentů z Generace Y 3 roky (25% z nich), mnoho respondentů z Generace X (12%) setrvalo na jedné pracovní pozici nejdéle 6 let, ale stále je zde vidět trend, kdy tito respondenti setrvali na jedné pracovní pozici 13 a více let (28% zúčastněných). Z toho lze usuzovat, že velká část respondentů z Generace X pracuje už velmi dlouhou dobu v jedné společnosti a nemá potřebu měnit zaměstnání. Poslední graf (č. 11) už pouze dokresluje celou situaci. Můžeme vidět, že všichni respondenti z Generace X setrvali u jednoho zaměstnavatele minimálně 5 let (4%), ale většina jich u jednoho zaměstnavatele setrvala (či setrvává) mnohem delší dobu,

někdy i 20 let a více (dohromady 17% zúčastněných). Oproti tomu členové Generace Y doteď vydrželi pracovat u jednoho zaměstnavatele nejvíce 3 roky (26% z nich) až 4 roky (16% z nich), avšak velká část respondentů z této generace pracovala nejdéle pro jednoho zaměstnavatele 1 – 3 roky.



Graf č. 10 – Jak dlouho respondenti setrvali na jedné pracovní pozici



Graf č. 11 – Jak dlouho respondenti setrvali u jednoho zaměstnavatele

Respondenti byli mimo jiné dotazováni na další dvě otázky. Jedna se týkala jejich subjektivní pracovní spokojenosti a druhá se týkala toho, zda se domnívají, že budou za 10 let na dané otázky odpovídat jinak. Pomocí t-testu pro dva nezávislé soubory se podařilo zjistit, že Generace X ($M=4,76$; $SD=1,04$) se významně neliší v tom, jak

subjektivně hodnotí svou momentální spokojenost v práci od Generace Y ($M=4,57$; $SD=1,24$), $t(245) = -1,186$, $p = 0,237$. Generace X ($M=3,78$; $SD=1,60$) se ale významně liší od Generace Y ($M=4,33$; $SD=1,37$) v odpovědi na otázku, zda se domnívají, že budou za 10 let na dané otázky odpovídat jinak, $t(245) = 2,786$; $p = 0,006$.

	Generace	N	Průměr (M)	Směrodatná odchylka	Std. Chyba
Subjektivní spokojenost	Gen Y	171	4.570	1.237	0.095
	Gen X	76	4.763	1.041	0.119
Změna odpovědí za 10 let	Gen Y	171	4.330	1.369	0.105
	Gen X	76	3.776	1.597	0.183

Tabulka č. 16 – Výsledky nepárového t-testu pro dvě zkoumané generace ve dvou proměnných

Další zkoumanou charakteristikou našeho vzorku bylo, zda existuje vztah mezi generací a dosaženým vzděláním. Dle testování v kontingenční tabulce (Tabulka č. 17) existuje signifikantní vztah mezi vzděláním a generací, $\chi^2 = 11,78$, $p < 0,001$. Lze pozorovat, že zástupci Generace Y mají častěji vystudovanou vysokou školu, ať už se jedná o bakalářské, magisterské či doktorské studium.

Generace		Vzdělání		Celkem
		Bez VŠ	S VŠ	
Generace Y	Četnost	49	122	171
	% z celku	19.8 %	49.4 %	69.2 %
Generace X	Četnost	39	37	76
	% z celku	15.8 %	15.0 %	30.8 %
Celkem	Četnost	88	159	247
	% z celku	35.6 %	64.4 %	100.0 %

Tabulka č. 17 – Vztah mezi generací a dosaženým vzděláním

Dále jsme zkoumali vztah mezi generací a prací při studiu (Tabulka č. 18). Pomocí testování v kontingenční tabulce bylo zjištěno, že existuje vztah mezi generací a prací při studiu, $\chi^2 = 71,99$, $p < 0,001$. Lze si všimnout, že pouhých 13 respondentů z celkového

počtu 171 respondentů z Generace Y nepracovalo během svých studií, zatímco více než polovina zástupců Generace X nepracovala během studia.

Generace		Práce při studiu		Celkem
		NE	ANO	
Generace Y	Četnost	13	158	171
	% z celku	5.3 %	64.0 %	69.2 %
Generace X	Četnost	43	33	76
	% z celku	17.4 %	13.4 %	30.8 %
Celkem	Četnost	56	191	247
	% z celku	22.7 %	77.3 %	100.0 %

Tabulka č. 18 – Vztah mezi generací a prací při studiu

7. DISKUZE

Před započítím výzkumné části jsme si na základě hlavní výzkumné otázky stanovili dílčí výzkumné otázky. Ke statistické analýze dat pak byla použita metoda mnohonásobné lineární regresní analýzy. Další možnou použitelnou metodou testování hypotéz by v tomto případě mohl být také nepárový t-test, avšak ten by nám nedokázal odhalit možný vliv dalších proměnných. Pomocí této metody jsme testovali, kolik procent rozptylu námi sledované proměnné (tedy výsledku na každé škále) jsme schopni vysvětlit pomocí prediktoru *generace* a zda nám přidání dalších prediktorů do predikčního modelu tento odhad významně zlepší. První škálou našeho dotazníku byla škála **(A) Preference práce v týmu**. V tomto případě se neprokázalo, že by bylo možné pomocí proměnné *generace* vysvětlit významnou část rozptylu proměnné *Preference práce v týmu*, stejně tak se neosvědčily ani další námi zahrnuté prediktory. Když porovnáme průměry našich dvou vzorků, můžeme si dokonce všimnout, že průměr Generace X je nepatrně vyšší než průměrný skóre respondentů z Generace Y. Tuto tendenci vyšší preference práce v týmu u zástupců Generace X potvrzuje svým zkoumáním například Dokadia a kol. (2015). Bylo by nutné v dalším zkoumání zjistit, který jiný prediktor by byl vhodný k predikci této proměnné. Domníváme se, že se bude jednat především o osobnostní faktory, jako například „extraverze“ či „přívětivost“ spíše než o vlivy generační.

Podobně jako u předchozí škály nelze pomocí proměnné *generace* vysvětlit významnou část rozptylu škály **(I) Pracovní prostředí**. Tento výsledek koresponduje například se studií Pınzaru a kol. (2016), kteří nepotvrdili rozdíl mezi generacemi v preferenci moderních technologií. Tento výsledek se zdá poměrně logický, obě generace musí již z principu věci denně pracovat s moderními technologiemi, které se jim staly běžným pracovním nástrojem, a proto nejsou něčím, co by mělo zaměstnance nějak zvlášť motivovat. Jedná se pro ně totiž o běžnou věc, na kterou jsou více či méně zvyklí. Kebzová (2015) ve své bakalářské práci dokonce zjistila, že využívání moderních technologií a svobodný přístup k internetu je pro Generaci Y dokonce jednou z nejméně důležitých oblastí. Výzkumníci Murphy (2011); Petroulas a kol. (2010) či Rajput a kol. (2013a) dále potvrzují, že obě generace chtějí pracovat v prostředí, kde na sobě mohou neustále pracovat a aktualizovat své znalosti.

U druhé škály **(B) Zpětná vazba** lze významnou část rozptylu této proměnné vysvětlit prediktorem *generace*. Přidání dalších prediktorů do modelu však predikci již signifikantně nezlepšilo. Generace Y skórovala na této škále výše než Generace X. Vyšší preferenci zpětné vazby u zástupců Generace Y lze zaznamenat ve výsledcích několika dalších studií, jako například Dokadia, Rai a Chawla (2015); Pînzaru a kol. (2016); PwC (2011) nebo v diplomové práci Jobové (2015). Generace Y chce díky časté zpětné vazbě neustále zlepšovat svůj výkon a konstantně se rozvíjet. U této škály je ale otázkou, nakolik může výsledek šetření ovlivnit prostředí, profese či typ společnosti, ve které daný respondent pracuje. Můžeme si všimnout, že Generace X v námi zkoumaném vzorku zastává více pozice ve veřejném sektoru a Generace Y pak více v soukromých společnostech a podstatně více také v soukromých společnostech do 50 zaměstnanců. Tato prostředí by se dala označit jako prostředí, která se zpětnou vazbou a hodnocením výkonu zabývají obecně více než například ve státním sektoru. Pokud se ale na situaci podíváme opačně, je možné, že mladší generace si vybírá právě takový typ společností, ve kterých se jim dostane více zpětné vazby, po které prahnou.

U škály **(G) Work-life balance** lze stejně jako u předchozí škály významnou část rozptylu této proměnné vysvětlit prediktorem *generace*. Tato škála byla kódována odlišným způsobem než předchozí škály. Generace X zde skóruje průměrně níže, což ale značí, že nejspíše preferuje rovnováhu mezi osobním a pracovním životem trochu více než Generace Y. Jak dodávají Murray a kol. (2011), Generace X si potrpí na to, mít dostatek času na své osobní záležitosti a zachovat si tak dostatečnou kvalitu života. Opět zde ale může hrát roli odlišné životní stádium, ve kterém se členové jednotlivých generací nacházejí. Starší generace má již často rodinu a je pro ně důležité věnovat jí dostatek času. Pro mladší generaci pak není takový problém vyřizovat pracovní záležitosti ve volném čase či zůstat v práci přesčas, jelikož zatím mimo práci nemají mnoho povinností. Česká studie společnosti HAYS (Vantuchová, 2011) zabývající se mimo jiné faktory, které považují zástupci Generace Y za nejdůležitější, potvrzuje, že do top tří těchto faktorů patří právě možnost efektivně skloubit osobní a pracovní život. S podobným výsledkem protikladným k našemu přichází i společnost Universum, která identifikovala rovnováhu mezi osobním a pracovním životem jako nejdůležitější pracovní cíl Milleniálů. Hebersteinové (2017), která zkoumala důležitost volného času u jednotlivých generací, pak ale pro změnu nenašla mezi generacemi v tomto tématu významný rozdíl. Bylo by

tedy na místě se na toto téma zaměřit a pokusit se nahlédnout ho z více úhlů a více do hloubky.

Závisle proměnnou **(C) Flexibilita a změna** je také možné do určité míry predikovat pomocí proměnné *generace*. U této proměnné (stejně jako u všech následujících proměnných) se přidáním dalších prediktorů do modelu predikční schopnost tohoto modelu významně zvýšila. Z tohoto modelu lze tedy usuzovat, že zde bude hrát roli také *vzdělání* respondenta. Vzhledem k výsledkům lze říci, že čím vyšší vzdělání, tím více bude respondent preferovat flexibilitu a změnu v práci. Tento výsledek je poměrně očekávaný a může za ním stát například to, že lidé, kteří si prošli vysokoškolským vzděláním, jsou již z tohoto prostředí zvyklí na určitou flexibilitu. Když porovnáme průměry obou generací, zjistíme, že Generace X bude nejspíše preferovat flexibilitu a změnu v zaměstnání méně než mladší Generace Y. To může mít do určité míry velkou spojitost s tím, že zástupci mladé generace jsou zatím bez větších závazků a mohou si flexibilně volit mezi mnoha možnostmi, které dnešní trh práce nabízí. Zástupci starší generace už mohou mít tzv. „rádi svůj klid“, protože tuto fázi mnoha voleb a rozhodování již mají za sebou. Zároveň starší generace nezažila v minulosti flexibilní pracovní prostředí, proto nemusí být úplně zvyklá na to, že si může flexibilně organizovat pracovní dobu či pracovat odjinud. Samozřejmě se může jednat jen o jedno z vysvětlení a jako vždy zde vstupuje do hry mnoho dalších faktorů.

Další proměnnou **(D) Zajímavost práce** lze do určité míry predikovat proměnnou *generace*. Přidáním dalších prediktorů do predikčního modelu se predikce významně zlepšila. V tomto modelu hraje roli také proměnná *vzdělání*, to může mít podobné vysvětlení jako u předchozí proměnné *flexibilita a změna*, kdy lidé z vysokoškolského prostředí mohou mít v práci větší potřebu neustále se rozvíjet a dozvídat se něco nového a přejí si, aby je jejich práce především bavila. Při porovnání průměrných skóre obou generací u této proměnné zjistíme, že zástupci Generace Y skórují nepatrně výše než zástupci Generace X. Se stejnými výsledky přicházejí také Chamorro-Premuzic (2014); Dimitriou a Blum (2015) či Pînzaru a kol. (2016) - Generace Y vyhledává ve větší míře zajímavé a různorodé úkoly a preferuje na pracovišti zábavu. To může být opět přičteno vývojovému období, kdy jsou Millennials mladí a plní energie a proto vyhledávají každodenní rozptýlení, neradi se nudí. Zástupci starší generace už mohou mít do jisté míry rádi svůj klid a rozptýlení mohou považovat spíše za překážku ve své práci.

U další proměnné **(E) Kolegové a vztahy** byla proměnná *generace* také identifikována jako signifikantní prediktor. Při dodání dalších proměnných do modelu se predikce významně vylepšila. V tomto modelu se také ukázalo, že významnou roli v predikci proměnné *Kolegové a vztahy* může hrát také *pohlaví*. To se zdá jako poměrně logický závěr, jelikož ženy jsou obecně více zaměřeny na budování a udržování vztahů a potřebují své problémy více řešit se svým okolím. Generace Y na škále *Kolegové a vztahy* skórovala průměrně výše než zástupci Generace X. Tento výsledek je ve shodě s dalšími zahraničními i českými studiemi. Millenniáni dosahují v průzkumu rumunských výzkumníků vyšších hodnot na škálách „Sociability“ a „Kooperativnosti“, což napovídá jejich vyšší potřebě vytvářet a budovat sociální vztahy a sítě kontaktů. Zároveň mladší generace se potřebuje mít na pracovišti stále na koho obracet (Fore, 2013). Český průzkum společnosti HAYS (Vantuchová, 2011) identifikoval jako jeden z nejzásadnějších faktorů pro Generaci Y právě respektující a naslouchající management a kolegy a přátelskou atmosféru na pracovišti. Stejně tak i Kebzová (2015) ve své práci zjistila, že jednou z nejdůležitějších pracovních podmínek pro Generaci Y jsou právě něformální vztahy s kolegy a přátelská atmosféra a tím se shoduje s našimi výsledky, preferenci dobrých vztahů u Millenniálů potvrzuje i Jobová (2015). Tento závěr se dá nahlížet mimo jiné z toho hlediska, že mladá generace má ještě stále prostor a chuť pro navazování nových kontaktů a je pro ně důležité mít na pracovišti podporu, aby si byli jistější. Starší generace již své pevné vazby vytvořeny má a ty se často mohou nacházet mimo zaměstnání, proto pro ně nemusí být již tak důležité vytvářet si vztahy nové právě na pracovišti.

U proměnné **(F) Touha po moci a kariérním postupu** můžeme pozorovat podobný trend jako u předchozí proměnné *Kolegové a vztahy*. I zde je model zahrnující proměnnou *generace* signifikantní a model zahrnující všechny prediktory také. I tady se prediktor *pohlaví* ukazuje jako vhodný. Z toho lze usuzovat, že vyšší touhu po moci a kariérním postupu budou mít muži. Tento výsledek také není nikterak překvapivý a vychází z povahy genderových charakteristik podobně jako u předchozí proměnné *Kolegové a vztahy*. Generace skóruje na škále *Touha po moci a kariérním postupu* v průměru o málo výše než Generace X. Vyšší touhu po moci a kariérním postupu u Generace Y potvrzují autoři jako například Dimitriou a Blum, 2015; Canaan Messarra a kol., 2016. Tato tendence Millenniálů stoupat po kariérním žebříčku výše a výše se dá mimo jiné vysvětlit

také tím, že zástupci Generace X již často na svých „vysněných“ pozicích jsou nebo již nemají prostor se dále posouvat, kdežto mladá generace zatím stojí na počátku své kariéry s velkým prostorem pro kariérní postup.

Proměnnou **(H) Smysl práce** můžeme do určité míry predikovat pomocí proměnné *generace*, přidáním dalších proměnných do predikčního modelu zjistíme, že významnou část rozptylu proměnné *smysl práce* můžeme také vysvětlit pomocí proměnné *pohlaví* (jako u dvou předchozích závisle proměnných) a proměnné *vzdělání*. To, že ženy prahnou více po tom, aby jim práce, kterou dělají, dávala smysl, spíše než velké množství peněz, a muži přemýšlejí více v kontextu financí, je opět poměrně nepřekvapivý výsledek a domníváme se, že vychází z přirozené podstaty žen a mužů. Z výsledků dále vyplývá, že lidé s vysokoškolským vzděláním dávají přednost smysluplné činnosti a tomu, aby je práce naplňovala, spíše než vysoké mzdy. To je poměrně zajímavý výsledek, protože by se mohlo spíše zdát, že by si lidé s vysokoškolským vzděláním mohli přát za své úsilí vynaložené při studiu vyšší finanční odměnu. Vzděláním, generacemi a penězi se zabírala jedna část ankety České televize (Červenka, 2016). V této anketě bylo zjištěno, že velká část zástupců Generace Y vnímá práci především jako prostředek k vydělávání peněz. Záleží ale také na tom, jaké vzdělání jednotliví respondenti mají. Zde se ukazuje stejná tendence jako v našem výzkumu a to taková, že pro lidi s vyšším vzděláním je práce spíše zdrojem osobního uspokojení. Výsledek, že Generace Y skóruje na škále *Smysl práce* výše než Generace X a tedy fakt, že je pro ni nejspíše více důležitá smysluplnost jejich povolání, než samotná mzda potvrzují ve své studii ze zahraničních výzkumníků například Petroulas a kol. (2010). V českém kontextu dále poukazuje Kebzová (2015) na to, že jednou z důležitých pracovních podmínek pro Generaci Y je dobré platové ohodnocení. Podobný výsledek přináší i Jobová (2015), která také tvrdí, že zástupci Generace Y v jejím zkoumaném vzorku nejvíce motivují právě finance. Tyto výsledky mohou působit takto právě proto, že ani jedna z autorek neporovnávala Generaci Y se žádnou jinou generací. Jedno z možných vysvětlení našeho výsledku může být to, že mladá generace prozatím neplatí hypotéku, nemá rodinu, často ji finančně podporují rodiče, a proto nemá takovou touhu vydělávat množství peněz. Spíše než na finance se pak soustředí na to, aby jim jejich práce dávala smysl.

Proměnná **(J) Ocenění a pochvala** je poslední zkoumanou proměnnou tohoto výzkumu. I zde je model obsahující proměnnou *generace* signifikantní. V druhém modelu

obsahujícím další proměnné, který je v tomto případě také signifikantní, se ukazuje jako další významný prediktor proměnná *práce při studiu*. Lze tedy usuzovat, že lidé, kteří pracovali nebo pracují při studiu, budou ve své práci více vyhledávat ocenění a pochvalu, než lidé, kteří při studiu nepracovali. Jedním z možných vysvětlení může být fakt, že tito lidé musí nebo museli kloubit dvě poměrně náročné záležitosti dohromady a čekají tedy, že je za to druzí ocení. Kauzalita může být ale také opačná, kdy lidé, kteří mají větší potřebu být ocenění a pochváleni pak také pracují při studiu, aby se jim ho dostalo. Vysvětlení může být ale samozřejmě více. Co se týče výsledků generací, skórovala Generace Y na této škále v průměru nepatrně výše než Generace X. Výzkumy v této oblasti ale poukazují spíše na to, že obě generace vyhledávají ocenění a pochvalu v podobné míře (Murphy, 2011) nebo že ocenění a pochvalu vyhledávají více zástupci Generace X (Rajput a kol., 2013a). My pokládáme za jedno z možných vysvětlení fakt, že Generace Y je stále mladá a v mnoha případech i méně zkušená a je pro ni tak důležité, aby se pomocí ocenění a pochvaly tvarovala k lepším výkonům a vytvářela si tak pozitivní sebenáhled.

Nízký podíl vysvětlené variability (R^2) u všech modelů v této práci značí, že nesmíme při čtení dale opomenout fakt, že schopnost predikce všech předchozích závisle proměnných proměnnou generace, ale i dalšími proměnnými, je velmi slabá. Je také nutné zmínit, že jeden z pěti zkoumných prediktorů, tedy to, zda respondent momentálně studuje vysokou školu či nikoli, se neukázal jako vhodný ani v jedné ze škál. Nejspíše zde budou vstupovat do hry i jiné prediktory, které se v této práci nepodařilo zmapovat. Může se jednat především o rozdílné osobnostní charakteristiky, které se mohou do výsledků silně promítnout nebo o rozdílná prostředí, ve kterých daný respondent vyrůstal, působil či právě působí, jak již bylo zmíněno výše. Zároveň je zde nutné také uvažovat fakt, že zástupci Generace Y mnohdy ještě neměli (anebo mají jen chvíli) práci na plný úvazek a jejich hodnocení může být tímto faktem zkresleno. Mohou mít stále nerealistické představy o skutečném pracovním životě. Generace Y se domnívá více než Generace X, že bude za 10 let na dané otázky odpovídat jinak. To nám může trochu napovídat, že výsledky tohoto výzkumu nemusí být zdaleka stabilní v čase, ale je dost možné, že u respondentů (a to především těch z Generace Y) se změní jejich pracovní preference a motivace s nabráním prvních větších pracovních zkušeností.

Na zjišťování mezigeneračních rozdílů byl v tomto výzkumu použit **autorkou vytvořený dotazník**. Tento dotazník se inspiroval ve svých položkách především v pracích dalších

výzkumníků, jako jsou například Dokadia a kol. (2015), Murphy (2011) nebo Murray a kol. (2011). Rozhodnutí vytvořit si vlastní dotazník vzniklo především na základě toho, že mnoho prací na podobné téma své nástroje buďto nezveřejňuje, nebo často neuvádějí přesné psychometrické charakteristiky svých dotazníků, navíc ani jeden z takto dostupných dotazníků dobře neobsáhl autorkou zvolená témata. Další možností bylo zvolit některý z klasických dotazníků zaměřujících se na pracovní motivaci a pracovní preference, ani ty ale dostatečně neodpovídaly požadavkům této práce. Pokud by se ale tento výzkum v budoucnu replikoval, bylo by vhodným doplněním použít mimo vlastní dotazník také další dotazník zjišťující právě samotnou motivaci, který by mohl dokreslit výsledky výzkumu a poskytnout hlubší vhled do problematiky. Jako vhodný by se jevil například dotazník MVPI, tedy dotazník mapující motivy, hodnoty a preference, který by mohl velmi dobře vyhovovat danému tématu (Hogan Assessments, 2018). Tento dotazník je ale bohužel velice nákladný. Další možnou variantou by mohla být určitá část dotazníku LMI – Dotazník motivace k výkonu (Hogrefe, 2018) nebo Dotazník Ho-Po-Mo - Dotazník na zisťovanie hodnotových orientácií, postojov k hodnotám a motivácie výkonu (Vonkomer, 1991). LMI je ale pro změnu velmi časově náročný a Dotazník Ho-Po-Mo je zase zastaralý a nekoresponduje s dnešní pracovní situací. Další variantou by bylo použít nějaký zahraniční dotazník, který by se ale musel standardizovat na českou populaci.

Jednotlivé **škály dotazníku** vycházejí z předem identifikovaných devíti (respektive deseti) témat (desátá škála vznikla rozpadem jednoho tématu na dvě podtémata). U všech škál byla použita šesti stupňová Likertova škála podobně jako tomu bylo v dostupných studiích. Z metodologického hlediska zůstává otázkou, zda by nebylo vhodnější použít sedmi stupňovou škálu, která by mohla citlivěji rozlišovat extrémy, ale také by v rámci měření poskytla širší rozsah volby. Dále je také možné zamyslet se nad tím, zda by nebylo vhodné použít detailnější verbalizaci škály než pouhou verbalizaci koncových hodnot. Tyto postřehy je nutné zohlednit v rámci interpretace dat, nakolik může volba počtu stupňů na škále podmínit uvažování respondentů a tím pak následně i výsledky. Jiný rozsah škály nebo případná verbalizace bodů škály by mohly být námětem pro další rozšíření tohoto zkoumání. Deset oblastí k výzkumu se může zdát jako nadměrný počet, ale vzhledem k tomu, že tato práce chtěla postihnout danou problematiku v celé šíři a zároveň se určitým způsobem tématicky přiblížit studiím vznikajícím v zahraničí, byl tento počet oblastí nezbytný. Samozřejmě bylo také nutné

danou problematiku do určité míry operacionalizovat, aby bylo možné téma nějak uchopit. Z teoretické základny i praxe navíc vyplývá, že právě tyto zvolené oblasti jsou těmi, které se vzhledem ke generačním rozdílům nejvíce řeší. Samozřejmě je nutné počítat s tím, že se jednotlivá témata občas překrývají. Nelze od sebe například plně oddělit preferenci flexibility a změny od preference zajímavé práce. I když se jedná o dvě různá témata, je pravděpodobné, že lidé, kteří budou preferovat flexibilitu a změnu, budou také preferovat zajímavou a nestereotypní práci. A to je pouze jeden příklad za všechny.

Jednotlivé **položky dotazníku** byly voleny tak, aby pokryly tematiku dané škály. Některé byly přejaty z dalších prací, většina však byla vytvořena autorkou. Byly sestaveny tak, aby byly jednoduché, pochopitelné a zasahovaly co nejvíce do pracovní praxe a co nejjasnějším způsobem zjišťovaly pracovní preference a motivaci. U formulování položek je vždy rizikem jejich dostatečná srozumitelnost. I když jsme se pokoušeli formulovat položky správně tak, aby byly pro každého pochopitelné, je nutné brát v dotazníkovém šetření vždy v úvahu, že každý může danou položku pochopit trochu jinak, navíc velkou roli může hrát i to, že respondenti odpovídají na položky v různých kontextech (vyplňování dotazníku neprobíhalo standardizovaným způsobem, ale každý vyplňoval dotazník sám dle svých časových i místních možností). To může respondenty různě rušit, každý může být na dotazník úplně jinak naladěný a může se stát i to, že dotazník nechá rozpracovaný a vyplňuje ho na vícekrát. V příští studii by šel tento problém ošetřit standardizovanou administrací dotazníku, avšak to by bylo nejspíš velmi časově náročné a ochota lidí sejít se v jeden čas na jednom místě je také otázkou.

K ověření měřicího nástroje a zajištění dostatečných psychometrických vlastností dotazníku byly uskutečněny dvě **pilotní studie**. Rádi bychom zdůraznili poměrně dobrou reliabilitu škál (Cronbachova α u všech škál se pohybuje kolem 0,7), kterou se podařilo díky pilotnímu testování zajistit. I tady však lze nalézt mnoho omezení, kterých by se dalo při případné replikaci této studie vyvarovat. Jedním z nich je fakt, že v datech neproběhla faktorová analýza, která by ukázala, zda opravdu v dotazníku existuje daných 10 škál, nebo by bylo možné některé škály sloučit. Faktorová analýza nebyla na jednu stranu provedena záměrně, jelikož se témata u některých škál mohou poměrně snadno prolínat, avšak k metodologické správnosti celého zkoumání by tento krok určitě přispěl a navrhujeme ho jako vylepšení pro případné opakování výzkumu.

Dalším tématem k diskuzi je samotný **výzkumný soubor a sběr dat**. Jak bylo zmíněno již výše, nebyla v této práci použita metoda náhodného výběru. Při interpretaci dat je proto nutné zohlednit, že se jedná o nereprezentativní výběrový soubor a není proto možné vztahovat výsledky tohoto výzkumu k celé populaci všech zástupců generací X a Y. Výsledky je možné interpretovat vzhledem k našemu výzkumnému souboru, ale nelze je zobecnit. I když velikost výzkumného vzorku není malá a například zastoupení pohlaví je ve výběrových souborech obou generací poměrně rovnoměrné, jedná se převážně o lidi z autorčina okolí. Tedy je možné si všimnout, že u zástupců Generace Y převažuje studium humanitního zaměření, především psychologie, a ve vzorku Generace X se zase nachází spousta respondentů pracujících ve zdravotnictví (což může být ovlivněno šířením dotazníku pomocí autorčiných příbuzných, kteří se ve zdravotnictví pohybují). Ve vzorku například bylo zahrnuto minimum lidí z Generace Y, kteří mají pouze základní vzdělání nebo výuční list a vykonávají dnes nějaké manuální práce. Domníváme se, že jejich zařazení do výzkumu by mohlo s výsledky zajímavě pohnout. U podobných dotazníků může být také vždy otázkou, zda ho nevyplňují pouze respondenti, kteří jsou si nějakým způsobem podobní (ochotou odpovídat, zájmem o dané téma apod.). Dotazník byl šířen převážně pomocí sociálních sítí (nejvíce přes Facebook a LinkedIn) a každý se mohl dobrovolně rozhodnout, zda ho vyplní, či nikoli. Již právě toto rozhodnutí může mít vliv i na celkové výsledky v dotazníku, jelikož ne každý je ochotný dobrovolně obětovat 15-20 minut svého času pro výzkumné účely. Zároveň je také nutné upozornit na to, že respondentů z Generace X bylo o mnoho méně než respondentů z Generace Y. To může být způsobeno právě tím, co již bylo zmiňováno na samém začátku práce, Generace Y vyrůstala, a tím pádem je i srostlá, s moderními technologiemi (Sinek, 2016). Generace X samozřejmě není pozadu a také se s moderními technologiemi sžila, ale pro Milleniály je toto spojení mnohem přirozenější a dalo by se říci, že se svými telefony, tablety, notebooky a sociálními sítěmi denně žijí. To může být odpověď na to, proč se ve vzorku vyskytuje tolik mladých lidí. Dotazník se k nim pomocí těchto technologií dostal mnohem lépe. Zároveň je také nutné uvažovat příslušnost autorky ke Generaci Y, tedy větší pravděpodobnost oslovení právě této generace. Dalším námětem k zamyšlení pro podobné studie by tedy mohlo být vyrovnaní velikosti skupin respondentů z obou generací a případné napárování skupin podle předem určených demografických charakteristik.

V závěru empirické části jsme se zaměřili na důkladnější pohled na obě zkoumané generace. Další částí této práce byl tedy **mapující výzkum**, který měl za úkol popsat výzkumný vzorek do větších detailů, aby bylo možné dané dvě generace lépe poznat. Členové Generace Y v našem vzorku mají celkově vyšší **dosažené vzdělání** než zástupci Generace X. Dvě třetiny zástupců mladší generace navštěvovaly vysokou školu. I když by se zde dalo mluvit o možné vyšší motivaci ke studiu, touze po vzdělání a učení se nových věcí, zdá se, že je spíše na místě zohlednit zde historické pozadí. Zástupci Generace X vyrůstali v době, kdy nebyl takový přístup ke vzdělání, zatímco zástupci české generace Millienníálů již tento přístup měli volný (Stražilová, 2014). Další zkoumanou oblastí pak bylo, zda existuje závislost mezi generací a tím, že člověk pracoval při studiu. Zde se prokázal významný rozdíl a ukázalo se, že zástupci Generace Y ve většině případů pracovali během studia, ale zástupci Generace X již méně. Tento fakt navazuje na předchozí zjištění ohledně dosaženého vzdělání. Jelikož zástupci Generace X nenavštěvovali v takovém počtu vysoké školy jako zástupci mladší generace, neměli zároveň takovou možnost práce při studiu, jelikož při studiu střední školy není tak jednoduché pracovat jako při studiu některých vysokých škol, a navíc studovali během totalitní éry. Zároveň se zdá, že dnes většina studentů, tedy zástupců Generace Y, vykonává při studiu alespoň brigády či dokonce pracují na hlavní pracovní poměr.

Na grafickém znázornění období, jak dlouho respondenti z obou generací pracovali na současných pozicích, či u stejného zaměstnavatele si lze povšimnout, že zástupci Generace X jsou mnohem stálejší a velmi často jsou na jedné pracovní pozici u jednoho zaměstnavatele již pěknou řádku let. To je sice možné vysvětlit právě větší stálostí této generace a menší ambiciózností pro hledání lepších cest, ale je velmi pravděpodobné, že zde hraje roli pouze odlišný věk obou generací. Je stejně tak možné, že dnešní zástupci Generace Y budou za deset let moci říci, že jsou u jednoho zaměstnavatele již deset let, stejně jako tomu je teď u zástupců Generace X. Bylo by velmi zajímavé uskutečnit za několik let stejný výzkum na dnešních zástupcích Generace Y a porovnat jejich odpovědi s odpověďmi z tohoto šetření. Výsledky mapující části výzkumu dále ukazují, že mezi generacemi není významný rozdíl v tom, jak jednotlivé generace subjektivně hodnotí **spokojenost v zaměstnání**. Kowske a kol. (2010) dodávají, že mezigeneračně narůstá spokojenost v práci. To se v našem výzkumu sice nepotvrdilo, ale i tak vyšla průměrná subjektivní spokojenost obou generací poměrně vysoko. Průměrný skóre na šestibodové

škále je u Generace X obdobný jako u Generace Y. Dalo by se tedy říci, že členům obou generací v průběhu vyplňování dotazníku připadalo, že jsou ve svém zaměstnání momentálně spokojeni, což je pozitivní zjištění. Jsme si samozřejmě vědomi toho, že zjišťování spokojenosti pomocí jedné otázky není komplexní a pro hlubší zkoumání by bylo nutné zařadit robustnější testovou metodu. To může být jeden z návrhů na případné rozšíření našeho výzkumu. Jak již bylo zmíněno výše, druhou otázkou bylo, zda se respondenti domnívají, že budou za 10 let **odpovídat na dané otázky testu jinak**. Zde jsme zaznamenali signifikantní rozdíl mezi generacemi, kdy se zástupci mladší generace mnohem častěji domnívají, že se jejich pohled změní. To je sice poměrně očekávané zjištění, ale dává nám zajímavý obrázek o tom, že naše motivace a pracovní preference nejspíše jsou a budou proměnlivé a možná v nich nehraje roli tolik to, do jaké generace se řadíme, ale v jakém životním stádiu se momentálně nacházíme a kolik je nám let. To nám jen potvrzuje naše předchozí úvahy o tom, že není tak jednoduché zkoumat generační rozdíly a více než generace může hrát roli právě již zmíněné vývojové stádium, podobně jako o tom mluví Arnett (2000).

Zde se opět obloukem dostáváme k problematice zkoumání generací, o které jsme se zmiňovali již v kapitole 2.4. a prolíná se i celou prací. **Metodika zkoumání generací** je totiž stále ve vývoji a není jisté, zda někdy dokážeme najít vhodný nástroj a typ studie, která by nám pomohla jednotlivé generace zmapovat. Jak konstatují Costanza a kol. (2012), při zkoumání generací není ve všech studiích sjednocený ani rozsah let narození jejich jednotlivých členů a neustále se debatuje o tom, jakou nejlepší metodou generace zkoumat. Mnohdy ani pořádně nevíme, zda jsou rozdíly, o kterých se u generací mluví v běžném tisku a médiích, reálné. Často možná ani neexistují, jelikož pro ně zatím nebyl nalezen dostatek empirických důkazů. Velmi dobře dokreslují situaci výzkumníci Kowske a kol. (2010), kteří uvádějí, že dané rozdíly, které se snažíme zkoumat, jsou vždy dány vztahem mezi věkem, obdobím a generací. *Efekt věku* je variací fyziologického růstu, postupem přes vývojová stadia a hromaděním zkušeností. *Efekt období* je pak variací historických událostí, které se objevují v určitý čas (jako například technologické objevy, války apod.). *Efekt generace* je variací sdílené zkušenosti stejné věkové skupiny ve stejném období. Proto je velmi složité vydělit z těchto tří proměnných vliv generace a zkoumat ho bez vlivu dalších proměnných. Komplikovanost zkoumání generačních rozdílů potvrzuje i několik metaanalýz a přehledových studií, kde jsou výsledky opět

nejasné. Můžeme si povšimnout, že v některých metaanalýzách (např. Costanza a kol., 2012 či Trzesniewski & Donnellan; 2010) se ukazuje, že neexistují významnější rozdíly mezi generacemi v přístupech k práci, v motivaci k práci a v některých osobnostních rysech. Rozsáhlá přehledová studie Woodward a kol. (2015) na druhou stranu nachází mnoho prací, které objevily jasné generační rozdíly. Opět je ale na místě zmínit, že tato práce nezmiňuje další vzniklé metaanalýzy a přehledové studie, které by nám možná dovolily přiklonit se na jednu stranu.

Samotnému vzniku práce předcházelo **nastudování českých i zahraničních zdrojů** literatury. Pro tyto účely bylo čerpáno v největší míře z akademických databází EBSCO (a jejich poddatabází), Ebrary a ProQuest a také z internetu. Tato část každého výzkumného projektu vždy skýtá jistá omezení, protože nikdy není možné obsáhnout všechny dosud vzniklé práce na řešené téma, navíc každý týden, ne-li den, jsou publikovány stále nové a nové články a studie. I když jsme se pokusili obsáhnout dané téma co nejkomplexněji a zařadit studie známějších autorů, kteří se tématu generací již delší čas věnují, je pravděpodobné, že lze nalézt mnoho dalších prací, na které tato práce neodkazuje. Další **limity této práce** jsou již uvedeny u jednotlivých témat výše. Zde je třeba shrnout ty nejdůležitější z nich. Jedná se především o *nereprezentativní vzorek*, *nevyrovnanou velikost skupin* a *nenapárování skupin* podle předem určených demografických charakteristik. Dále vidíme jako velké omezení *neaplikování faktorové analýzy*, která by nám mohla odhalit novou dimenzi zkoumání. Dalším limitem je také *délka dotazníku*, který byl poměrně dlouhý, a předpokládáme, že lidé nebyli dostatečně motivováni k jeho kvalitnímu vyplňování.

Všechna omezení, která byla zmíněna v této kapitole, otevírají možnosti pro **návaznost dalšího rozšiřujícího výzkumu**. V tom by mohlo být již také zařazeno zkoumání Generace Z, která se pomalu začíná dostávat na pracovní trh. Z druhé strany by zase bylo vhodné zařadit do výzkumu i generaci Baby Boomers. Jednotlivé generace by mohly být také dotazovány na to, co si myslí o pracovní motivaci a pracovních preferencích zástupců dalších zkoumaných generací. Stálo by za zvážení také ještě větší prozkoumání zdrojové základny a dohledání většího množství metaanalýz, aby výzkumník přicházel do výzkumu s hlubším předporozuměním. Dále by bylo možné daný použitý dotazník upravit a trochu zkrátit. V daném dotazníku by stálo zato vykonat klubší analýzu jednotlivých škál a jejich sjednocení. Do výzkumu by bylo také možné zařadit nějaký ze standardizovaných

motivačních dotazníků či zkoumat krom motivace a pracovních preferencí také hodnoty zástupců daných generací a více se zaměřit i na pracovní spokojenost. Generační rozdíly by bylo také velmi zajímavé zkoumat pomocí longitudiálního výzkumu, který by nám mohl pomoci odhalit jemnější nuance v motivaci a pracovních preferencí jednotlivých věkových kohort. Pro větší náhled do problematiky bychom jako doporučení pro další zkoumání navrhovali také přidání kvalitativní části výzkumu, kde by bylo možné například pomocí focus groups nebo individuálních rozhovorů se zástupci jednotlivých generací debatovat nad výsledky studie a díky tomu je lépe pochopit.

8. ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo přispět k hlubšímu teoretickému i empirickému porozumění generacím X a Y ve vybraných aspektech jako jsou například vyžadování zpětné vazby, work-life balance, potřeba zajímavé práce, preference práce v týmu apod. Současně byla pozornost věnována také hlubšímu popisu obou generací pomocí mapující části výzkumu. Empirická část diplomové práce přináší ucelený přehled poznatků o dvou zkoumaných generacích. Zaměřená je především na vymezení a popis charakteristik těchto generací jak v zahraničním, tak v českém kontextu, na motivaci k práci, pracovní preference a také na změny, které se za posledních několik desítek let odehrály a mohly mít vliv na vývoj jednotlivých generací. V praktické části pak bylo pomocí kvantitativního výzkumu ověřováno na výzkumném vzorku 247 respondentů, zda můžeme na základě příslušnosti ke generaci predikovat závisle proměnnou (tedy výsledek na dané škále) či nikoli a které další faktory na pracovní motivaci a preference mohou mít případně vliv.

I když mnoho z dosud vzniklých prací je zaměřeno především na zkoumání specifik Generace Y (např. Chamorro-Premuzic, 2014; Jobová, 2015; PWC, 2011 apod.), v této práci jsme se zaměřili na zkoumání motivace a pracovních preferencí u obou generací, které jsou momentálně na pracovišti nejvíce zastoupeny. Zaměřili jsme se na zkoumání obou generací především proto, abychom zjistili, zda je opravdu nutné měnit styl práce a motivace mladých zaměstnanců oproti zaměstnancům starším nebo je to, co se píše o rozdílnosti Generace Y, jen trendy záležitost a tyto rozdíly nakonec nejsou zdaleka tak propastné a ve skutečnosti se generace Milleniánů od předchozí generace nijak zásadně neliší.

Náš výzkum odhalil, že i přesto, že se jednotlivé generace v pracovních preferencích a motivaci trochu liší, podíl vysvětleného rozptylu jednotlivých proměnných naším prediktorem generace není nijak závratný. Vidíme tedy, že efekt příslušnosti ke generaci není zdaleka tak velký, jak tvrdí mnoho z běžně tradovaných stereotypů. Na mnoho škál mají dle výsledků vliv i jiné proměnné, jako je v mnoha případech například *pohlaví* (například u škál Kolegové a vztahy, Smysl práce, Work-life balance apod.) či *vzdělání* (u škál Flexibilita a změna, Zajímavost práce, Smysl práce). I když musíme mít stále na mysli omezení našeho výzkumu, a tedy i omezenou možnost interpretace výsledků, je dobré zamyslet se nad tím, jak by se daly tyto výsledky převést do praxe. Domníváme se,

že nejdůležitějším poznatkem této studie je právě fakt, že pracovní motivace a preference členů našich zkoumaných generací jsou si více podobné než rozdílné. Proto pokládáme za důležité pro běžnou pracovní praxi nezaměřovat se tolik na to, do jaké generace člověk spadá (a podle toho s ním pak pracovat), ale neopomínat jeho další charakteristiky, a to především ty osobnostní. Každý člověk je na pracovišti šťastný, pokud mu práce uspokojuje jeho potřeby. Potřeby ale varíují s věkem a jsou rozdílné podle toho, v jakém vývojovém stádiu se daný člověk nachází. Tím nepoukazujeme nutně na to, že zde nastupuje nějaké nové vývojové stádium, jak tvrdí ve svých pracích například Arnett (2000, 2004). Spíše zdůrazňujeme, že každý člověk potřebuje něco trochu jiného (a tedy ho i něco trochu jiného motivuje) v závislosti na věku, na tom, v jakém vývojovém období svého života se momentálně nachází. Lze tedy říci, že i členové Generace X, kterým se dnes připisují určité charakteristiky, potřebovali, a tudíž je motivovalo, něco jiného, když byly ve stejném vývojovém stádiu, jako jsou dnešní Millenniáni. Dále je samozřejmě také nutné zohledňovat i další vlivy, jako jsou již zmíněné osobnostní charakteristiky, ale i to, v jakém prostředí člověk pracuje (je velký rozdíl mezi prací v marketingovém oddělení nadnárodní společnosti a manuální prací v továrně), kde vyrůstal, kde chodil do školy, kdo na něj měl při jeho vývoji největší vliv apod.

Přáli bychom si, aby hlavním závěrem této práce bylo konstatování, že ať už pracujeme se členy jakékoli generace a snažíme se je nejrůzněji motivovat a zařídit, aby byli v práci šťastní, vždy bychom měli v první řadě hledět na osobnostní charakteristiky a individualitu každého z nás spíše než na to, do jaké generace se člověk řadí a podle toho předpokládat, co ho asi bude motivovat a co bude v práci vyžadovat. K tomu se dá jistě přihlížet, ale nemělo by se jednat o naše jediné kritérium.

Seznam použité literatury

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal Of Abnormal & Social Psychology*, 67(5), 422.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 4(2), 142–75.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Arnett, J. J. (2000). "Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties". *American Psychologist*. 55(5), 469–480. doi:10.1037/0003-066X.55.5.469.
- Arnett, J. J. (2004). *Emerging adulthood : the winding road from the late teens through the twenties*. Oxford: Oxford University Press.
- Arnold, J. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *The Leadership and Organisation Development Journal*, 25(2), 124–141.
- Atkinson, R. L. (2003). *Psychologie*. Praha: Portál.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal Of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189. doi:10.1111/jasp.1220
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bejtkovský, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal Of Competitiveness*, 8(4), 105-123. doi:10.7441/joc.2016.04.07

- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal Of Competitiveness*, 8(3), 90-106. doi:10.7441/joc.2016.03.06
- Blatný, M. (2016). *Psychologie celoživotního vývoje*. Praha: Karolinum.
- Blustein, D. L. (2006). *The psychology of working: a new perspective for career development, counseling, and public policy*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Bowman, D. M. (2010). *The effect of value differences in workplace motivation: A study comparing worker value priorities across generations and gender*. (Capella University). ProQuest Dissertations and Theses. Dostupné z <https://search.proquest.com/docview/763428459?accountid=35514>
- Burke, R. J. (1994). Generation X: Measures, sex and age differences. *Psychological Reports*, 74, 555–562.
- Bristow, D. P., Amyx, D. P., Castleberry, S. P., & Cochran, J. P. (2011). A cross-generational comparison of motivational factors in a sales career among Gen-X and Gen-Y college students. *The Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 77-85.
- Bynner, J. (2005). Rethinking the youth phase of the life course: The case for emerging adulthood?. *Journal of Youth Studies*, 8, 367 – 384.
- Canaan Messarra, L., Karkouliau, S., & El-Kassar, A. (2016). Conflict resolution styles and personality: The moderating effect of generation X and Y in a non-Western context. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 65(6), 792-810.
- Clemence, M. (2017). *Generation Strains* [cit. 2018-01-29]. Dostupné z <https://www.ipsosglobaltrends.com/generation-strains/>
- Constantine, G. (2010). *Tapping into Generation Y: Nine Ways Community Financial Institutions Can Use Technology to Capture Young Customers* [cit. 2018-01-29]. Dostupné z https://www.firstdata.com/downloads/thought-leadership/geny_wp.pdf

- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal Of Business and Psychology*, 27(4), 375-394. doi:10.1007/s10869-012-9259-4
- Červenka, J. (2016). *Generation What?: Závěrečná zpráva z výsledků ankety a reprezentativního šetření* [cit. 2018-02-25]. Praha. Dostupné z <http://www.ceskatelevize.cz/program/porady/11467315381/download/zaverecnazprava.pdf>
- Český statistický úřad (2017a). *Pohyb obyvatelstva v Českých zemích 1785 - 2016* [cit. 2017-10-29]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu
- Český statistický úřad (2017b). *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [cit. 2017-10-29]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- Český statistický úřad (2018). *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - únor 2018* [cit. 2018-04-06]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2018>
- DelCampo, R. G., Haggerty, L. A., Knippel, L. A., & Haney, M. M. J. (2011). *Managing the multi-generational workforce: from the GI generation to the millennials*. Farnham; Burlington, VT: Gower.
- Deloitte (2017). *Deloitte millennial survey 2017 - executive summary* [cit. 2018-01-29]. Dostupné z <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html#>
- Dimitriou, C. K., & Blum, S. C. (2015). An exploratory study of Greek Millennials in the hotel industry: How do they compare to other generations?. *International Journal Of Global Business*, 8(1), 62-92.
- Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum Press.
- Dokadia, A., Rai, S., & Chawla, D. (2015). Multigenerational Differences in Work Attributes & Motivation: An Empirical Study. *Indian Journal Of Industrial Relations*, 51(1), 81-96.

- Duncan, G. (2007). Welfare Regimes, Employment Systems and Job Preference Orientations. *European Sociological Review*, 23(3), 279–293.
- Elder, G. H. (1999). *Children of the great depression: social change in life experience* (25. anniversary ed.). Boulder, CO: Westview Press.
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál.
- Flordová, T., & Šilerová, L. (2011). *Generace Y – jiná cílová skupina...* [cit. 2018-03-04]. Dostupné z <http://www.ipsos.cz/generace-y-jina-cilova-skupina/>
- Fore, C. W. (2013). *Next generation leadership: Millennials as leaders*. (Capella University). ProQuest Dissertations and Theses, p. 197. Dostupné z <https://search.proquest.com/docview/1314807131?accountid=35514>
- Gallup, Inc. (2016). *How Millennials Want to Work and Live* [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <http://news.gallup.com/businessjournal/191435/millennials-work-life.aspx>
- Giancola, F. (2006), The generation gap: more myth than reality. *Human Resource Planning*, 29(4), 32-37.
- Gillernová, I., Kebza, V., & Rymeš, M. (2011). *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada.
- Hastings, R. R. (2008). Millennials Expect a Lot from Leaders", *HR Magazine*, 53(1), 30 - 30.
- Hebersteinová, I. (2017). *Národně-kulturní porovnání generací X a Y v ČR a vliv na marketingový mix* (Diplomová práce). Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Hendl, J. a kol. (2014). *Statistika v aplikacích*. Praha: Portál.
- Hendry, L. B., & Kloep, M. (2007). Conceptualizing emerging adulthood: Investigating the emperor's new clothes?. *Child Development Perspectives*. 1(2): 74–79.

- Hernaus, T., & Vokic, N. P. (2014). Work design for different generational cohorts Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal Of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641.
- Herzberg, F. (1964). The Motivation - Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administrator*, 27(1): 3-7.
- Hobart, B., & Sendek, H. (2014). *Gen y now: millennials and the evolution of leadership*. San Francisco, CA: Wiley.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2007). *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.
- Hogan., R. a kol. (2007). *The Hogan Guide: Interpretation and Use of Hogan Inventories*. Tulsa: Hogan Assessment Systems.
- Hogan Assessments (2018). *Motives, Values, Preferences Inventory: The Inside of Personality* [cit. 2018-02-06]. Dostupné z <https://www.hoganassessments.com/assessment/motives-values-preferences-inventory/>
- Hogrefe (2018). *LMI – Dotazník motivace k výkonu* [cit. 2018-03-04]. Dostupné z <http://www.testcentrum.com/testy/lmi>
- Horváthová, K. (2016). *Generace Y je generací síťí, říká sociolog Martin Buchtík* [cit. 2018-02-06]. Praha. Dostupné z <http://student.e15.cz/q-a/generace-y-je-generaci-siti-rika-sociolog-martin-buchtik-1305721>
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books.
- Hudson Multigenerational Survey. (2006). *Younger employees want more - connection that is; hudson survey finds gen Y wants more feedback, access to managers and social interaction than older workers* [cit. 2018-1-29]. PR Newswire. Dostupné z <https://search.proquest.com/docview/453899398?accountid=35514>

- Chamorro-Premuzic, T. (2014). Can data tell us what Gen Y is really like?. *Management Today*, (3), 60.
- Charvát, T. (2011). *Spotřební chování Generace Y v ČR* (Diplomová práce). Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Inglehart, R., & Welzel, C. (2005). *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jobová, L. (2015). *Pracovní motivace Generace Y* (Diplomová práce). Brno: Masarykova univerzita.
- Junová, B. (2012). *Čas pro změnu: ... k rovnováze práce a soukromí* (e-book) [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: <http://www.pracenadalku.cz/ebook-sladovani>
- Kalibová, K., Pavlík, Z., & Vodáková, A. (Eds.). (2009). *Demografie (nejen) pro demografy*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON).
- Kebzová, K. (2015). *Preference generace Y v oblasti pracovních podmínek* (Bakalářská práce). Praha: Univerzita Karlova.
- Kowske B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal Of Business And Psychology*, 25(2), 265-279.
- Kroth, A., & Young, S. J. (2014). New Professionals, New Desires: What Millennials Want in Their Work. *Recreational Sports Journal*, 38(1), 23-32.
- Kubátová, H. (2010). *Sociologie životního způsobu*. Praha: Grada Publishing
- Kubátová, J., & Kukulová, A. (2013). *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci
- Kuron, L. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. W. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991-1009.
- Langmeier, J. & Krejčířová, D. (2006). *Vývojová Psychologie*. Praha: Grada.

- Locke, E. A.; Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57 (9): 705–717.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal Of Organizational Behavior*, 35(1), 139-157.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. W. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal Of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21.
- Macek, P., Bejček, J., Vaníčková, J. (2007). Contemporary Czech Emerging Adults: Generation Growing Up in the Period of Social Changes. *Journal of Adolescent Research*, 22, 444-475.
- Manpower (2017). *Generace Y: narodili se těsně před sametovou revolucí, ale dospívali ve svobodné zemi. Jací jsou?* [cit. 2017-10-29]. Dostupné z <https://www.manpower.cz/en/hledam-praci/personalni-poradenstvi/zivotni-vyzvy/studenti-a-absolventi/153-generace-y-narodili-se-tesne-pred-sametovou-revoluci-ale-dospivali-ve-svobodne-zemi-jaci-jsou>
- Manpowergroup (2016a). *Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací 2016* [cit. 2018-01-23]. Dostupné z <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/tiskova-zprava-nedostatek-lidi-s-potrebnou-kvalifikaci-2016/>
- Manpowergroup (2016b). *Mileniálové a kariéra: Vize 2020: Fakta, čísla a praktické rady HR odborníků* [cit. 2018-01-23]. Dostupné z <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. New York: University of Cambridge.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw - Hill Book.

- Meriac, J., Woehr, D., & Banister, C. (2010). Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Measurement Equivalence Across Three Cohorts. *Journal Of Business & Psychology*, 25(2), 315-324.
- Mui, N. (2001). Here Come the Kids: Gen Y Invades the Workplace. *New York Times*. 150(51654), 1.
- Murphy, M. M. (2011). *Exploring generational differences among millennials, gen xers, and baby boomers: Work values, manager behavior expectations, and the impact of manager behaviors on work engagement*. (Alliant International University). ProQuest Dissertations and Theses. Dostupné z <https://search.proquest.com/docview/913579626?accountid=35514>
- Murray, K., Toulson, P., & Legg, S. (2011). Generational cohorts' expectations in the workplace: A study of New Zealanders. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 49(4), 476-493.
- Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press.
- Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.
- Noble, S. M., & Schewe, C. D. (2003). Cohort Segmentation: An Exploration of its Validity. *Journal of Business Research*, 56(12), 979-987.
- Novák, M. (2017). *Nízká nezaměstnanost představuje pro řadu podniků problém* [cit. 2018-03-04]. Dostupné z <https://www.parlamentnilisty.cz/arena/nazory-a-petice/Miroslav-Novak-Nizka-nezamestnanost-predstavuje-pro-radu-podniku-problem-495755>
- Pînzaru, F., Vătămănescu, E., Mitan, A., Săvulescu, R., Vițelar, A., Noaghea, C., & Bălan, M. (2016). Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations. *Management Dynamics In The Knowledge Economy*, 4(2), 173-192.

- Petroulas, E., Brown, D. & Sundin, H. (2010). Generational Characteristics and Their Impact on Preference for Management Control Systems. *Australian Accounting Review*, 20(3), 221-240.
- Plháková, A. (2005). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- PricewaterhouseCoopers (PwC), (2011). *Millenials at work: Reshaping the workplace* [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: http://www.pwc.com/en_M1/m1/services/consulting/documents/millennials-atwork.pdf
- PricewaterhouseCoopers (PwC), (2017). *Millennials* [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/search.html?searchfield=millennials&tp=long&pwcGeo=GX&pwcLang=en&pwcSiteSection=&pwcHideLevel=0#>
- Punch, K. (2008). *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál.
- Raines, C. (2002). *Managing Millennials. Generations at Work: The Original Home of Claire Raines Associates*. Dostupné z: <http://www.hreonline.com/pdfs/ManagingMillennials.pdf>
- Rajput, N., Bali, R. n., & Kesharwani, S. (2013a). Does Motivational Strategies and Issues Differ Across Generations: An Analytical Study. *Global Journal Of Enterprise Information System*, 5(1), 2-10.
- Rajput, N., Bali, R. n., & Kesharwani, S. (2013b). Generational Diversity: A Challenge For Leading Lights: An Analytical Study in the Education Sector. *Global Journal Of Enterprise Information System*, 5(2), 24-31.
- Raková, M. (2014). *Česky student chce stabilní a prestižní práci* [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://universum.studenta.cz/cesky-student-chce-stabilni-aprestizni-praci/article/1729>
- Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences In Generation X And Generation Y: Implications For The Organization And Marketers. *Marketing Management Journal*, 19(2), 91-103.

- Rezlerová, J. (2016). *Probíhají zásadní změny na trhu práce. Po kapitalismu přichází talentismus* [cit. 2018-01-23]. Dostupné z <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/probihaji-zasadni-zmeny-na-trhu-prace-po-kapitalismu-prichazi-talentismus/>
- Roongrerngsuke, S. (2010), *"Attracting and Retaining Multigenerational Workforce in China, India, and Thailand"*, paper presented at the SHRM Annual Conference [cit. 2018-02-06]. Dostupné z <http://sapphire.shrm.org/annualconferenceondemand/2010annualconference/6292010-attracting-retaining-multigenerationalworkforcechinaindia-thailand.aspx>
- Rosen, B. C. (2001). *Masks and mirrors: Generation X and the chameleon personality*. Westport, Conn.: Praeger.
- Sinek, S. (2016). Simon Sinek on Millennials in the Workplace [video]. Dostupné z <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking*, 22(6), 1192-1211.
- Schwartz, J., Hole, D., & Zhong, L. (2010). *Talking about whose Generation? Why Western generational models can't account for a global workforce*. Deloitte University Press. Dostupné z: <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-6/talkingabout-whose-generation-ages-and-attitudes-among-the-global-workforce.html>
- Shaw, H. (2016). *Why Half of What You Hear about Millennials Is Wrong* [video]. Dostupné z <https://www.youtube.com/watch?v=BPMrcY9z0nM>
- Stražilová, G. (2014). *"Husákovy" versus „Havlovy děti“* [cit. 2017-10-29]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/52002e2055>
- Rymeš, M. (2003) Osobnost a práce. In Štikar, J., Rymeš, M., Riegl, K., & Hoskovec, J. *Psychologie ve světě práce* (pp. 89-134). Praha: Karolinum.
- Šubrt, J. a kol. (2013). *Soudobá sociologie v teorii sociální změny*. Praha: Karolinum.

- Světnický, T. (2017). *SPOUSTA PRÁCE + MÁLO LIDÍ = STRES* [cit. 2018-01-23]. Dostupné z file:///C:/Users/te071241/Downloads/4-prezentace-pan-svetnický.pdf
- Telefónica (2013). *Telefónica Global Millennial Survey* [cit. 2018-2-29]. Dostupné z <http://indexdigitallife.telefonica.com/portfolio/global-results-presentation/>
- Tesařová, E. (2015). *Charakteristika a srovnání přístupu francouzské a české generace Y k pracovnímu uplatnění*. (Diplomová práce). Brno: Mendelova univerzita.
- The New Strategist Editors (Ed.). (2015a). *Millennials: Americans born 1977 to 1994*. New York: New Strategist Press, LLC.
- The New Strategist Editors (Ed.). (2015b). *Generation X: americans born 1965 to 1976*. New York: New Strategist Press, LLC.
- Trzesniewski, K. H., & Donnellan, M. B. (2010). Rethinking "Generation Me": A Study of Cohort Effects From 1976-2006. *Perspectives On Psychological Science*, 5(1), 58-75.
- Tuček, M. (2003). *Dynamika české společnosti a osudy lidí na přelomu tisíciletí*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *Journal Of Individual Psychology*, 71(2), 103-113.
- Tvrđý, L. (2009). *Změny na trhu práce a perspektivy vzdělanosti*. (Disertační práce). Praha: Univerzita Karlova.
- Twenge, J. M. & Campbell, S. M. (2008) Generational Differences in Psychological Traits and their Impact on the Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 862-877.
- Twenge, J. M., Konrath, S., Foster, J. D., Campbell, W. K., & Bushman, B. J. (2008). Egos inflating over time: A crosstemporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality*, 76(4), 875-902.
- Twenge, J. M. (2009). Generational Changes and Their Impact in the Classroom: Teaching Generation Me. *Medical Education*. 43(5), 398-405.

- Twenge, J. M. (2010). Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Tysiac, K. (2017). Get ready for Gen Z. *Journal Of Accountancy*, 224(2), 1-2.
- Urbánek, T., Denglerová, D., & Širůček, J. (2011). *Psychometrika: měření v psychologii*. Praha: Portál.
- Vágnerová, M. (2012). *Vývojová psychologie: dětství a dospívání*. Praha: Karolinum.
- Van der Walt, F., Jonck, P., & Sobayeni, N. C. (2016). Work ethics of different generational cohorts in South Africa. *African Journal Of Business Ethics*, 10(1), 52-56. doi:10.15249/10-1-101
- Vantuchová, R. (2011). *Generace Y - Hays průzkum* [cit. 2017-10-29]. Dostupné z <http://www.itbiz.cz/generace-y-hays-pruzkum>
- Veinbender, K. (2018). *Myslí si, že jsou líní, do praxe ale nastupují hodně brzy. Na pracovní trh míří generace Z* [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66071530-mysli-si-ze-jsou-lini-do-praxe-ale-nastupuji-hodne-brzy-na-pracovni-trh-miri-generace-z>
- Vonkomer, J. (1991). *Dotazník na zisťovanie hodnotových orientácií, postojov k hodnotám a motivácie výkonu – Ho-Po-Mo*. Psychodiagnostika Bratislava.
- Vroom, V. H. (1967). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Výrost, J., & Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada.
- Watroba, W. T. (2017). Cross-Generational Transgressions of Work Attitudes. *International Journal Of Arts & Sciences*, 9(4), 549–558.
- Woodward, I. C., Vongswasdi, P., & More, E. A. (2015). Generational Diversity at Work: A Systematic Review of the Research. *INSEAD Working Papers Collection*, (48), 1-71.
- Young, S. J., Sturts, J. R., Ross, C. M., & Kim, K. T. (2013). Generational differences and job satisfaction in leisure services. *Managing Leisure*, 18(2), 152-170. doi:10.1080/13606719.2013.752213

Přílohy:

PŘÍLOHA 1: Úvodní text k dotazníku

PŘÍLOHA 2: Finální podoba dotazníku

PŘÍLOHA 3: Položková analýza

PŘÍLOHA 4: Zařazení položek v jednotlivých škálách

PŘÍLOHA 5: Deskriptivní statistika (dle jednotlivých prediktorů)

PŘÍLOHA 1: Úvodní text k dotazníku

Dobrý den / ahoj,

mockrát děkuji za proklik do tohoto dotazníku. Určitě jste už někdy zaslechli, že se v posledních letech řeší, jak do budoucna pracovat s generacemi X (lidé narozeni přibližně mezi lety 1964 - 1982) a Y (lidé narozeni přibližně mezi lety 1983 - 1999) tak, abychom byli všichni v práci co nejvíce spokojeni a nevznikaly mezi námi zbytečné konflikty. Díky tomuto dotazníku a dalšímu navazujícímu výzkumu bych ráda přišla na to, jestli opravdu přistupujeme mezigeneračně k práci tak rozdílně. Díky vám by se mi to mohlo podařit. O výsledky se velmi ráda podělím, pokud byste tedy měli zájem, kontaktujte mě na emailu capova.tereza@gmail.com. Nejpozději začátkem června 2018 vám zašlu svou diplomovou práci i s výsledky této studie.

Moc díky za 10 - 15 minut vašeho drahocenného času.

Tereza

PŘÍLOHA 2: Finální podoba dotazníku

Ročník narození

(výběr z ročníků)

Pohlaví

Žena

Muž

Jak dlouho pracujete na současné pozici?

(výběr z čísel)

Jak dlouho již pracujete pro současného zaměstnavatele? (zaokrouhleně)

(výběr z čísel)

Jak dlouho již celkově pracujete? (včetně polovičních úvazků během studia)

(výběr z čísel)

Pracoval/a jste či momentálně pracujete při studiu?

ANO

NE

Jak dlouho jste byl/a nejdéle na jedné pracovní pozici?

(výběr z čísel)

Jak dlouho jste nejdéle pracoval/a pro jednoho zaměstnavatele?

(výběr z čísel)

Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní škola
- Střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity
- Střední nebo střední odborné vzdělání s maturitou
- Vyšší odborná škola
- Vysoká škola – bakalářské
- Vysoká škola – magisterské
- Vysoká škola - doktorské

Obor vzdělání

(otevřená odpověď)

Společnost, ve které momentálně pracuji:

- Státní sektor.
- Nezisková organizace.
- Soukromá společnost do 50 zaměstnanců.
- Soukromá společnost do 250 zaměstnanců.

- Soukromá společnost do 500 zaměstnanců.
- Soukromá společnost nad 500 zaměstnanců.
- OSVČ
- Nezaměstnaný/á
- Na rodičovské dovolené

Zaměření společnosti, ve které pracuji:

- Společnost technického charakteru (IT / telekomunikace / stavebnictví / elektro apod.)
- Zdravotnictví
- Humanitní zaměření (sociální služby / psychologie / právo / jakékoli poradenství apod.)
- Zemědělství a potravinářství
- Průmyslový charakter (výroba)
- Veřejné správa
- Obchod a finanční služby
- Marketing, e-commerce
- Jiné

Na škále 1 – 6 uveďte, jak jste ve svém zaměstnání momentálně spokojen/á. (pokud momentálně nepracujete, dejte prosím „0“)

Nejsem vůbec spokojena 0 - 1 – 2 – 3 – 4 – 5 - 6 Jsem velmi spokojen/á.

1. Preferuji práci na samostatném projektu před prací na týmových úkolech.
2. Zpětná vazba (ve smyslu hodnocení mé odvedené práce, co se mi podařilo a co ještě vyžaduje zlepšení) od mého nadřízeného by měla přicházet jednou ročně, spíše než jednou měsíčně.
3. Zdá se mi lepší vystřídat mnoho zaměstnavatelů, dokud je člověk mladý, než budovat kariéru pouze v jedné společnosti a nezjistit tak, jak to funguje jinde.
4. Potřebuji, aby má práce byla především zajímavá.
5. Je pro mě velmi důležité mít přátelský vztah se svými nejbližšími kolegy.
6. Plánuji stát se co nejdříve manažerem a vést lidi.
7. Mezi prací a osobním životem existuje jasná hranice, práce by neměla zasahovat do osobního života.
8. U každé práce, kterou vykonávám, musím vidět její jasný smysl.
9. Baví mě, když mohu v práci (a také k práci) používat sociální sítě.
10. Na úkolech pracuji raději ve skupině než úplně sám/sama.
11. Mám raději, když můj nadřízený hodnotí mou práci průběžně každý týden pár minut než jedenkrát ročně hodinu.

12. Nevadí mi vykonávat neustále se opakující činnosti.
13. Není pro mě nutné, aby byla na pracovišti zábava.
14. Když nastoupím na novou pozici, chci být nejpozději do roka povýšen/a.
15. Když chce člověk dělat svou práci dobře, je nutné, aby byla částečně součástí jeho osobního života.
16. Práce mě baví více, když pracuji na úkolu společně s dalšími lidmi, než úplně sám/sama.
17. Záleží mi na tom, aby společnost, ve které pracuji, byla „společensky odpovědná“ (třídila odpad a zajímala se o dopady na životní prostředí, budovala dobré vztahy se zákazníky/klienty apod., věnovala se či přispívala na charitativní činnost).
18. Ve škole mě nebavilo vypracovávat skupinová zadání spolu s dalšími spolužáky
19. Občas sám/sama požádám kolegy/nadřízeného o zpětnou vazbu na můj výkon.
20. Nepotřebuji, aby můj nadřízený permanentně sledoval mou práci a hodnotil ji.
21. Mám raději svůj klid, nevyhovuje mi prostředí, kde se neustále něco děje.
22. Nepovažuji za důležité mít mezi kolegy intimní přátele, stačí mi udržovat s nimi pouze dobré pracovní vztahy.
23. Pravidelné hodnocení toho, co se mi povedlo a na čem ještě zapracovat, vnímám jako nejlepší věc pro svůj rozvoj.
24. Je pro mě podstatné vědět, že jsem pro naši společnost důležitým článkem.
25. Chci pracovat v estetickém a moderním prostředí.
26. Ostatní lidé ve skupině jen zřídka pracují tak, jak bych si představoval/a, proto pracuji raději na svých vlastních úkolech.
27. Když můj nadřízený hodnotí, co se mi povedlo a co ne, je mi to spíše nepříjemné.
28. Nevydržel/a bych vykonávat jednu a tu samou pozici a více let, potřebuji změnu.
29. Baví mě pracovat v prostředí, kde mohu každý den přicházet s novými nápady.
30. Krom akcí pořádaných naší společností se s kolegy z práce nemám potřebu mimo zaměstnání více setkávat.
31. Mám jasný plán své kariéry a vím, kde se chci zhruba nacházet za pět let.
32. Občas vzít pracovní telefon nebo odpovědět na email po pracovní době mi přijde v pořádku.
33. Chodím do práce především proto, abych měl/a pravidelný příjem.

34. Je pro mě důležité, aby společnost, pro kterou pracuji, měla na trhu dobré jméno.
35. Rád/a spolupracuji s kolegy, a proto si užívám práci v týmu.
36. Vyhovuje mi, že se věnuji jednomu oboru už dlouhou dobu a nemám potřebu změny.
37. Nevadí mi v zaměstnání změny, rád/a zažívám nové věci každý den.
38. Preferoval/a bych zajímavější práci, která mě každým dnem někam posouvá, než lépe placenou, ale ne tak zajímavou práci.
39. Potřebuji, aby pro mě byl můj nadřízený dostupný a nepotkávali jsme se jen zřídka.
40. Užívám si úkoly, které se opakují každý den, a již je vykonávám skoro automaticky.
41. Když by to bylo nutné a situace si to momentálně vyžadovala, pracoval/a bych večer nebo o víkendu z domova.
42. Práce slouží především k vydělávání peněz na živobytí, další vzdělávání, rozšiřování obzorů a zábavu realizuji ve svém volném čase.
43. Aby mě práce bavila, chci denně pracovat s nejrozumnějšími moderními technologiemi.
44. Oceňuji, pokud mně a mým pracovním výsledkům někdo věnuje pozornost.
45. Ke své spokojenosti potřebuji, aby má pracovní doba byla flexibilní (tzn. mohu si v rámci dne/týdne víceméně organizovat, kdy odpracuji dané hodiny).
46. Mám neustále chuť učit se v zaměstnání něco nového.
47. Kolegové jsou lidé, se kterými se setkávám na pracovišti, opravdové přátele mám spíše mimo zaměstnání.
48. Mám rád/a úkoly, které se opakují na denní bázi, a už přesně vím, jak na ně.
49. Občas se mi stane, že mě někdo z mých blízkých obviní z toho, že přespříliš pracuji.
50. Vysoká finanční odměna za práci je můj největší pracovní motivátor.
51. Bavilo by mě pracovat i tam, kde bych denně nevyužíval/a k práci internet.
52. Chtěl/a bych mít možnost pracovat také odjinud (z domova, kavárny) než z oficiálního místa pracoviště.
53. Ať už pracuji sám/a nebo ve skupině, jsem rád/a, když je odpovědnost za dokončení daného úkolu na mně.
54. Preferuji společnost, kde dostanu prostor a prostředky pro své další vzdělávání.
55. Potřebuji, abych díky práci kontinuálně rozvíjel/a své schopnosti a dovednosti.

56. Je pro mě velmi důležité, aby mě má práce "vtáhla" a užíval/a jsem si ji.
57. Myslím si, že nemám dostatečné schopnosti na to, vykonávat vedoucí pozici.
58. Dokáži si velmi dobře představit, že bych vykonával/a práci, kde bych denně nepoužíval/a internet.
59. Jsem spokojen/á na své momentální pozici a nepotřebuji být za každou cenu povýšen/a.
60. Raději bych měl/a nižší plat a více času na své blízké a koníčky, než mít vyšší plat za cenu přesčasů a velkého množství práce.
61. Bylo by mi nepříjemné, kdybych vyhrál/a soutěž zaměstnance roku a mé jméno znal najednou každý ve firmě.
62. Pracuji proto, že mě má práce baví, nejen proto, abych měl/a každý týden dostatek peněz na živobytí.
63. Moc mě nezajímá, jak naše společnost působí navenek, hlavně že dobře platí.
64. Přál/a bych si pracovat na zodpovědnější pozici, než momentálně pracuji.
65. Velmi si užívám, když se bavíme ve skupině s kolegy a jeden z nich mě začne chválit.
66. Myslím si, že sociální sítě (Facebook, Instagram, Twitter apod.) slouží pro zábavu, ne k práci.
67. Pravidelné slovní pochvaly potřebují malé děti, v práci vnímám jako ocenění a pochvalu spíše pravidelné finanční bonusy.
68. Cítím, že práce občas zasahuje do mého osobního života až přespříliš a měla/a bych s tím něco dělat.
69. Líbí se mi, když mě nadřízený veřejně chválí za mou odvedenou práci.
70. Když odvedu dobrou práci, očekávám, že mě za to můj nadřízený ocení.
- Myslíte si, že za 10 let budete na výše položené otázky odpovídat jinak?

PŘÍLOHA 3: Položková analýza

1. pilotní studie					
Položka	Průměr položky	Popularita položky	Směrodatná odchylka	1. Korelace s HS škály	2. Korelace s HS škály
A1	3,23	0,45	1,18	0,67	0,73
A2	3,36	0,47	1,17	0,71	0,72
A3*	3,13	0,43	1,30	0,29	
A4	3,65	0,53	1,40	0,64	0,74
A5	4,25	0,65	1,03	0,69	0,69
B1	4,78	0,76	1,41	0,62	0,62
B2	4,77	0,75	1,48	0,64	0,64
B3	4,23	0,65	1,33	0,58	0,58
B4	4,48	0,70	1,31	0,49	0,49
B5	4,91	0,78	0,91	0,42	0,42
B6	5,10	0,82	0,74	0,59	0,59
C1	3,72	0,54	1,60	0,70	0,70
C2	4,09	0,62	1,56	0,52	0,52
C3**	5,83	0,91	0,76		
C4	3,29	0,46	1,58	0,62	0,62
C5	4,20	0,64	1,38	0,58	0,58
C6	4,86	0,77	1,31	0,47	0,47
C7	5,25	0,85	0,95	0,46	0,46
D1	5,10	0,82	0,92	0,58	0,58
D2	4,83	0,77	1,25	0,43	0,43
D3	4,36	0,67	1,34	0,66	0,66
D4	4,59	0,72	1,23	0,72	0,72
D5	4,10	0,62	1,28	0,68	0,68
D6	4,87	0,77	1,13	0,67	0,67
E1	5,36	0,87	0,87	0,55	0,55
E2	5,39	0,88	1,07	0,56	0,56
E3	3,74	0,55	1,66	0,86	0,86
E4	4,36	0,67	1,39	0,74	0,74
E5	4,22	0,64	1,34	0,44	0,44
E6	3,42	0,48	1,38	0,69	0,69
F1	3,46	0,49	1,61	0,67	0,70
F2	3,41	0,48	1,34	0,56	0,58
F3	5,14	0,83	0,92	0,48	0,50
F4	3,33	0,47	1,73	0,56	0,58
F5*	3,97	0,59	1,44	0,29	
F6*	2,49	0,30	1,07	0,28	
F7	4,10	0,62	1,21	0,56	0,59
G1	3,16	0,43	1,41	0,57	0,58
G2	3,80	0,56	1,21	0,58	0,57
G3*	3,64	0,53	1,53	0,29	

G4	4,72	0,74	1,20	0,59	0,60
G5	4,59	0,72	1,27	0,65	0,66
G6	3,91	0,58	1,65	0,62	0,64
H1	5,30	0,86	0,84	0,44	0,45
H2*	5,26	0,85	0,85	0,28	
H3	4,93	0,79	0,94	0,47	0,41
H4	2,96	0,39	1,44	0,78	0,80
H5	3,87	0,57	1,54	0,76	0,77
H6	3,22	0,44	1,45	0,69	0,75
I1	3,90	0,58	1,51	0,51	0,51
I2	4,70	0,74	1,27	0,40	0,40
I3	4,72	0,74	1,19	0,57	0,57
I4	4,96	0,79	1,03	0,52	0,52
I5	3,90	0,58	1,44	0,63	0,63
I6	2,90	0,38	1,56	0,60	0,60
I7	4,91	0,78	1,09	0,51	0,51
I8	5,14	0,83	0,84	0,47	0,47
P0	4,64	0,73	1,09		

2. pilotní studie					
Položka	Průměr položky	Popularita položky	Směrodatná odchylka	1. Korelace s HS škály	2. Korelace s HS škály
A1	3,00	0,40	1,24	0,81	0,81
A2	3,19	0,44	1,23	0,83	0,83
A4	3,34	0,47	1,51	0,78	0,78
A5	3,60	0,52	1,29	0,86	0,86
A6	3,40	0,48	1,21	0,86	0,86
A7	3,71	0,54	1,58	0,66	0,66
B1	4,63	0,73	1,17	0,79	0,79
B2	4,52	0,70	1,28	0,78	0,78
B3	3,89	0,58	1,35	0,67	0,67
B7	3,15	0,43	1,51	0,76	0,76
B8	4,60	0,72	1,16	0,74	0,74
B9	4,21	0,64	1,14	0,76	0,76
C1	3,55	0,51	1,23	0,44	0,44
C2	4,00	0,60	1,26	0,68	0,68
C4	3,52	0,50	1,51	0,68	0,68
C5	3,85	0,57	1,23	0,57	0,57
C6	4,74	0,75	1,24	0,55	0,55
C7	4,90	0,78	1,15	0,51	0,51
C8	3,31	0,46	1,16	0,60	0,60
C9	3,71	0,54	1,07	0,69	0,69
C10	3,47	0,49	1,24	0,54	0,54
D1	4,94	0,79	1,01	0,72	0,72
D2	4,37	0,67	1,26	0,50	0,50
D3	3,69	0,54	1,42	0,60	0,60
D4	4,26	0,65	1,15	0,70	0,70
D5	3,94	0,59	1,41	0,74	0,74
D6	4,74	0,75	1,22	0,62	0,62
D7	4,94	0,79	0,97	0,73	0,73
E1	5,15	0,83	0,88	0,59	0,56
E2*	5,31	0,86	0,73	0,19	
E3	3,13	0,43	1,43	0,72	0,75
E4	3,69	0,54	1,36	0,79	0,82
E5	4,19	0,64	1,35	0,61	0,58
E6	2,89	0,38	1,19	0,69	0,73
F1	3,13	0,43	1,56	0,78	0,82
F2	2,95	0,39	1,16	0,52	0,52
F3*	4,82	0,76	1,06	0,21	
F4	3,00	0,40	1,39	0,44	0,47
F7	4,21	0,64	1,05	0,43	0,43
F8	3,82	0,56	1,49	0,50	0,54
F9	2,98	0,40	1,40	0,67	0,66

<i>F10</i>	3,60	0,52	1,36	0,63	0,61
<i>G1</i>	3,06	0,41	1,27	0,57	0,55
<i>G2</i>	3,61	0,52	1,27	0,73	0,76
<i>G4</i>	4,50	0,70	1,32	0,62	0,60
<i>G5</i>	4,47	0,69	1,24	0,66	0,70
<i>G6</i>	3,87	0,57	1,52	0,49	0,59
<i>G7*</i>	3,68	0,54	1,22	0,05	
<i>G8</i>	2,76	0,35	1,24	0,53	0,60
<i>G9*</i>	2,48	0,30	1,10	0,31	0,21
<i>H1</i>	5,06	0,81	0,88	0,43	0,43
<i>H3</i>	4,74	0,75	1,03	0,46	0,46
<i>H4</i>	2,92	0,38	1,42	0,79	0,79
<i>H5</i>	3,60	0,52	1,44	0,69	0,69
<i>H6</i>	3,16	0,43	1,40	0,79	0,79
<i>H7</i>	4,21	0,64	1,31	0,70	0,70
<i>I1</i>	3,44	0,49	1,43	0,63	0,63
<i>I2</i>	4,35	0,67	1,35	0,35	0,54
<i>I3</i>	4,24	0,65	1,32	0,60	0,65
<i>I4*</i>	4,79	0,76	1,00	0,29	
<i>I5</i>	3,48	0,50	1,21	0,57	0,60
<i>I6</i>	2,40	0,28	1,38	0,48	0,52
<i>I7</i>	5,05	0,81	1,07	0,41	0,57
<i>I8</i>	4,84	0,77	1,07	0,58	0,48
<i>I9</i>	4,87	0,77	1,11	0,31	0,41
<i>I10</i>	2,66	0,33	1,59	0,54	0,58
<i>I11</i>	3,37	0,47	1,70	0,65	0,65
<i>J1 (B4)</i>	4,48	0,70	1,31	0,70	0,70
<i>J2 (B5)</i>	4,91	0,78	0,91	0,50	0,50
<i>J3 (B6)</i>	4,76	0,75	0,96	0,72	0,72
<i>J4</i>	4,52	0,70	1,19	0,80	0,80
<i>J5</i>	4,27	0,65	1,54	0,76	0,76
<i>J6</i>	4,24	0,65	1,29	0,68	0,68
<i>P0</i>	4,58	0,72	1,13		
<i>P1</i>	4,52	0,70	1,20		

Finální podoba dotazníku				
Položka	Průměr položky	Popularita položky	Směrodatná odchylka	Korelace s HS škály
A1	3,24	0,45	1,35	0,79
A2	3,44	0,49	1,34	0,83
A4	3,45	0,49	1,42	0,64
A5	3,87	0,57	1,27	0,82
A6	3,62	0,52	1,29	0,87
A7	3,77	0,55	1,52	0,55
B1	4,52	0,70	1,50	0,71
B2	4,65	0,73	1,39	0,74
B3	3,90	0,58	1,38	0,65
B7	2,89	0,38	1,43	0,53
B8	4,62	0,72	1,11	0,69
B9	4,18	0,64	1,28	0,67
C1	3,34	0,47	1,43	0,31
C2	3,84	0,57	1,39	0,75
C4	3,24	0,45	1,63	0,70
C5	3,96	0,59	1,32	0,57
C6	4,64	0,73	1,41	0,53
C7	4,79	0,76	1,45	0,50
C8	3,03	0,41	1,34	0,61
C9	3,79	0,56	1,24	0,68
C10	3,45	0,49	1,32	0,65
D1	5,04	0,81	0,99	0,57
D2	4,51	0,70	1,19	0,47
D3	3,85	0,57	1,39	0,56
D4	4,21	0,64	1,25	0,69
D5	3,89	0,58	1,44	0,60
D6	4,73	0,75	1,24	0,68
D7	5,05	0,81	0,97	0,66
E1	5,30	0,86	0,96	0,47
E3	3,10	0,42	1,54	0,73
E4	3,88	0,58	1,47	0,78
E5	4,36	0,67	1,33	0,51
E6	2,96	0,39	1,34	0,70
F1	2,91	0,38	1,57	0,77
F2	2,94	0,39	1,23	0,56
F4	3,30	0,46	1,64	0,50
F7	4,18	0,64	1,30	0,50
F8	4,03	0,61	1,58	0,59
F9	2,81	0,36	1,46	0,66
F10	3,21	0,44	1,48	0,64
G1	2,80	0,36	1,42	0,70
G2	3,51	0,50	1,32	0,63

G4	4,62	0,72	1,29	0,65
G5	4,33	0,67	1,53	0,77
G6	3,91	0,58	1,61	0,69
G8	2,84	0,37	1,38	0,58
H1	5,22	0,84	0,81	0,30
H3	4,88	0,78	0,95	0,44
H4	3,21	0,44	1,49	0,81
H5	3,68	0,54	1,50	0,72
H6	3,20	0,44	1,44	0,72
H7	4,37	0,67	1,40	0,72
I1	3,49	0,50	1,46	0,59
I2	4,36	0,67	1,29	0,32
I3	4,50	0,70	1,19	0,44
I5	3,59	0,52	1,35	0,54
I6	2,97	0,39	1,56	0,54
I7	5,02	0,80	1,12	0,49
I8	4,89	0,78	1,07	0,57
I9	4,98	0,80	1,13	0,39
I10	3,13	0,43	1,67	0,66
I11	3,34	0,47	1,71	0,62
J1 (B4)	4,12	0,62	1,20	0,70
J2 (B5)	4,32	0,66	1,17	0,50
J3 (B6)	4,91	0,78	1,01	0,65
J4	4,32	0,66	1,26	0,71
J5	4,22	0,64	1,60	0,58
J6	4,03	0,61	1,46	0,58
P0	4,63	0,73	1,18	
P1	4,16	0,63	1,46	

* položky odstraněny na základě korelační analýzy

** položky odstraněny na základě popularity

PŘÍLOHA 4: Zařazení položek v jednotlivých škálách

Škála	Položka	Text	Poznámky
A - Preference práce v týmu	A1	<i>Preferuji práci na samostatném projektu před prací na týmových úkolech.</i>	
	A2	Na úkolech pracuji raději ve skupině než úplně sám/sama.	
	A3*	Na práci v týmu mi vyhovuje to, že se odpovědnost za úkol může rozdělit mezi více lidmi.	
	A4	<i>Ostatní lidé ve skupině jen zřídka pracují tak, jak bych si představoval/a, proto pracuji raději na svých vlastních úkolech.</i>	
	A5	Rád/a spolupracuji s kolegy, a proto si užívám práci v týmu.	
	A6**	Práce mě baví více, když pracuji na úkolu společně s dalšími lidmi, než úplně sám/sama.	
	A7**	<i>Ve škole mě nebavilo vypracovávat skupinová zadání spolu s dalšími spolužáky.</i>	
B - Zpětná vazba	B1	<i>Zpětná vazba (ve smyslu hodnocení mé odvedené práce, co se mi podařilo a co ještě vyžaduje zlepšení) od mého nadřízeného by měla přicházet jednou ročně, spíše než jednou měsíčně.</i>	
	B2	Mám raději, když můj nadřízený hodnotí mou práci průběžně každý týden pár minut než jedenkrát ročně hodinu.	
	B3	Občas sám/sama požádám kolegy/nadřízeného o zpětnou vazbu na můj výkon.	
	B4	Líbí se mi, když mě nadřízený veřejně chválí za mou odvedenou práci.	Převedeny na položky "J"
	B5	Když odvedu dobrou práci, očekávám, že mě za to můj nadřízený ocení.	
	B6	Oceňuji, pokud mně a mým pracovním výsledkům někdo věnuje pozornost.	
	B7**	<i>Nepotřebuji, aby můj nadřízený permanentně sledoval mou práci a hodnotil ji.</i>	
	B8**	Pravidelné hodnocení toho, co se mi povedlo a na čem ještě zapracovat, vnímám jako nejlepší věc pro svůj rozvoj.	
	B9**	<i>Když můj nadřízený hodnotí, co se mi povedlo a co ne, je mi to spíše nepříjemné.</i>	
C - Flexibilita a změna	C1	Zdá se mi lepší vystřídat mnoho zaměstnavatelů, dokud je člověk mladý, než budovat kariéru pouze v jedné společnosti a nezjistit tak, jak to funguje jinde.	
	C2	<i>Nevadí mi vykonávat neustále se opakující činnosti.</i>	
	C3*	Dokáži si představit pracovat 10 let pro stejného zaměstnavatele.	
	C4	Nevydržel/a bych vykonávat jednu a tu samou pozici a více let, potřebuji změnu.	
	C5	Nevadí mi v zaměstnání změny, rád/a zažívám nové věci každý den.	

	C6	Ke své spokojenosti potřebuji, aby má pracovní doba byla flexibilní (tzn. mohu si v rámci dne/týdne víceméně organizovat, kdy odpracuji dané hodiny).	
	C7	Chtěl/a bych mít možnost pracovat také odjinud (z domova, kavárny) než z oficiálního místa pracoviště.	
	C8**	<i>Vyhovuje mi, že se věnuji jednomu oboru už dlouhou dobu a nemám potřebu změny.</i>	
	C9**	<i>Užívám si úkoly, které se opakuji každý den, a již je vykonávám skoro automaticky.</i>	
	C10**	<i>Mám rád/a úkoly, které se opakuji na denní bázi, a už přesně vím, jak na ně.</i>	
D - Zajímavost práce	D1	Potřebuji, aby má práce byla především zajímavá.	
	D2	<i>Není pro mě nutné, aby byla na pracovišti zábava.</i>	
	D3	<i>Mám raději svůj klid, nevyhovuje mi prostředí, kde se neustále něco děje.</i>	
	D4	Baví mě pracovat v prostředí, kde mohu každý den přicházet s novými nápady.	
	D5	Preferoval/a bych zajímavější práci, která mě každým dnem někam posouvá, než lépe placenou, ale ne tak zajímavou práci.	
	D6	Mám neustále chuť učit se v zaměstnání něco nového.	
	D7**	Je pro mě velmi důležité, aby mě má práce "vtáhla" a užíval/a jsem si ji.	
E - Kolegové a vztahy	E1	Je pro mě velmi důležité mít přátelský vztah se svými nejbližšími kolegy.	
	E2*	Je pro mne důležité mít na pracovišti někoho, na koho se mohu obrátit, když něčemu nerozumím nebo potřebuji poradit.	
	E3	<i>Nepovažuji za důležité mít mezi kolegy intimní přátele, stačí mi udržovat s nimi pouze dobré pracovní vztahy.</i>	
	E4	<i>Krom akcí pořádaných naší společností se s kolegy z práce nemám potřebu mimo zaměstnání více setkávat.</i>	
	E5	Potřebuji, aby pro mě byl můj nadřízený dostupný a nepotkávali jsme se jen zřídka.	
	E6	<i>Kolegové jsou lidé, se kterými se setkávám na pracovišti, opravdové přátele mám spíše mimo zaměstnání.</i>	
F - Touha po moci a kariérním postupu	F1	Plánuji stát se co nejdříve manažerem a vést lidi.	
	F2	Když nastoupím na novou pozici, chci být nejpozději do roka povýšen/a.	
	F3*	Pokud bych delší dobu pozoroval/a, že si moji nadřízení necení mé práce, začal/a bych vážně přemýšlet o změně zaměstnání.	
	F4	Mám jasný plán své kariéry a vím, kde se chci zhruba nacházet za pět let.	

	F5*	<i>Trvá velmi dlouho (v řádech let), než se člověk v zaměstnání vypracuje na vysněnou pozici.</i>	
	F6*	<i>Chápu, že k nabrání dostatečného množství zkušeností je nejprve potřeba tvrdě pracovat a učit se od starších kolegů.</i>	
	F7	Ať už pracuji sám/a nebo ve skupině, jsem rád/a, když je odpovědnost za dokončení daného úkolu na mně.	
	F8**	<i>Myslím si, že nemám dostatečné schopnosti na to, vykonávat vedoucí pozici.</i>	
	F9**	<i>Jsem spokojen/á na své momentální pozici a nepotřebuji být za každou cenu povýšen/a.</i>	
	F10**	<i>Přál/a bych si pracovat na zodpovědnější pozici, než momentálně pracuji.</i>	
G - Work-life balance	G1	<i>Mezi prací a osobním životem existuje jasná hranice, práce by neměla zasahovat do osobního života.</i>	
	G2	Když chce člověk dělat svou práci dobře, je nutné, aby byla částečně součástí jeho osobního života.	
	G3*	<i>Přál/a bych si pracovat na zkrácený úvazek (mít kratší pracovní dobu), abych měl/a dost času na své nejbližší, na svoje koníčky a mimopracovní aktivity, a to i za cenu nižšího finančního příjmu.</i>	
	G4	Občas vzít pracovní telefon nebo odpovědět na email po pracovní době mi přijde v pořádku.	
	G5	Když by to bylo nutné a situace si to momentálně vyžadovala, pracoval/a bych večer nebo o víkendu z domova.	
	G6	Občas se mi stane, že mě někdo z mých blízkých obviní z toho, že přespříliš pracuji.	
	(G7**)*	<i>Cítím, že práce občas zasahuje do mého osobního života až přespříliš a měla/a bych s tím něco dělat.</i>	
	G8**	<i>Raději bych měl/a nižší plat a více času na své blízké a koníčky, než mít vyšší plat za cenu přesčasů a velkého množství práce.</i>	
	(G9**)*	<i>Přál/a bych si mít více času na své blízké a na své koníčky.</i>	
H - Smysl práce	H1	U každé práce, kterou vykonávám, musím vidět její jasný smysl.	
	H2*	<i>Potřebuji, aby za mnou byla má práce vidět.</i>	
	H3	Je pro mě důležité vědět, že jsem pro naši společnost důležitým článkem.	
	H4	<i>Chodím do práce především proto, abych měl/a pravidelný příjem.</i>	
	H5	<i>Práce slouží především k vydělávání peněz na živobytí, další vzdělávání, rozšiřování obzorů a zábavu realizuji ve svém volném čase.</i>	
	H6	<i>Vysoká finanční odměna za práci je můj největší pracovní motivátor.</i>	
	H7**	Pracuji proto, že mě má práce baví, nejen proto, abych měl/a každý týden dostatek peněz na životbytí.	

I - Pracovní prostředí	I1	Baví mě, když mohu v práci (a také k práci) používat sociální síť.	
	I2	Záleží mi na tom, aby společnost, ve které pracuji, byla „společensky odpovědná“ (třídila odpad a zajímala se o dopady na životní prostředí, budovala dobré vztahy se zákazníky/klienty apod, věnovala se či přispívala na charitativní činnost).	
	I3	Chci pracovat v estetickém a moderním prostředí.	
	I4*	Je pro mě důležité, aby společnost, pro kterou pracuji, měla na trhu dobré jméno.	
	I5	Aby mě práce bavila, chci denně pracovat s nejrůznějšími moderními technologiemi.	
	I6	<i>Bavilo by mě pracovat i tam, kde bych denně nevyužíval/a k práci internet.</i>	
	I7	Preferuji společnost, kde dostanu prostor a prostředky pro své další vzdělávání.	
	I8	Potřebuji, abych díky práci kontinuálně rozvíjel/a své schopnosti a dovednosti.	
	I9**	<i>Moc mě nezajímá, jak naše společnost působí navenek, hlavně že dobře platí.</i>	
	I10**	<i>Dokáží si velmi dobře představit, že bych vykonával/a práci, kde bych denně nepoužíval/a internet.</i>	
	I11**	<i>Myslím si, že sociální síť (Facebook, Instagram, Twitter apod) slouží pro zábavu, ne k práci.</i>	
Rozdělení škály B - zpětná vazba, přidání položek a vytvoření nové škály J			
J - Ocenění a pochvala	J1	Líbí se mi, když mě nadřízený veřejně chválí za mou odvedenou práci.	B4
	J2	Když odvedu dobrou práci, očekávám, že mě za to můj nadřízený ocení.	B5
	J3	Oceňuji, pokud mně a mým pracovním výsledkům někdo věnuje pozornost.	B6
	J4**	Velmi si užívám, když se bavíme ve skupině s kolegy a jeden z nich mě začne chválit.	
	J5**	<i>Bylo by mi nepříjemné, kdybych vyhrál/a soutěž zaměstnance roku a mé jméno znal najednou každý ve firmě.</i>	
	J6**	<i>Pravidelné slovní pochvaly potřebují malé děti, v práci vnímám jako ocenění a pochvalu spíše pravidelné finanční bonusy.</i>	
	P0	Na škále – uveďte, jak jste ve svém zaměstnání momentálně spokojený/á.	
	P1	Myslíte si, že za 10 let budete na výše položené otázky odpovídat jinak?	

*vyřazené položky

**přidané položky

PŘÍLOHA 5: Deskriptivní statistika (dle jednotlivých prediktorů)

Vzdělání	(A) Preference práce v týmu		(B) Zpětná vazba		(C) Flexibilita a změna		(D) Zajímavost práce		(E) Kolegové a vztahy	
	Bez VŠ	S VŠ	Bez VŠ	S VŠ	Bez VŠ	S VŠ	Bez VŠ	S VŠ	Bez VŠ	S VŠ
N	88	159	88	159	88	159	88	159	88	159
Průměr (M)	21,68	21,19	24,03	25,18	30,94	35,81	29,77	32,12	18,52	20,20
Směrodatná odchylka (SD)	6,39	5,93	5,21	5,46	7,49	6,76	5,48	4,73	4,38	4,22
Minimum	7	6	6	9	17	18	20	18	5	8
Maximum	36	35	35	36	46	51	41	42	29	29
Vzdělání	(F) Touha po moci a kariérním postupu		(G) Work-life balance		(H) Smysl práce		(I) Pracovní prostředí		(J) Ocenění a pochvala	
	Bez VŠ	S VŠ	Bez VŠ	S VŠ	Bez VŠ	S VŠ	Bez VŠ	S VŠ	Bez VŠ	S VŠ
N	88	159	88	159	88	159	88	159	88	159
Průměr (M)	22,83	23,70	21,15	22,48	22,50	25,71	39,42	40,77	24,68	26,60
Směrodatná odchylka (SD)	6,14	6,25	5,66	5,78	4,91	4,70	6,65	7,39	4,85	4,59
Minimum	10	11	9	8	13	13	25	21	9	15
Maximum	42	42	36	35	36	35	52	60	33	36
Pohlaví	(A) Preference práce v týmu		(B) Zpětná vazba		(C) Flexibilita a změna		(D) Zajímavost práce		(E) Kolegové a vztahy	
	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy
N	62	185	62	185	62	185	62	185	62	185
Průměr (M)	22,15	21,11	24,71	24,79	35,05	33,75	30,95	31,39	18,48	19,98
Směrodatná odchylka (SD)	6,00	6,12	5,33	5,42	6,72	7,59	5,12	5,13	4,59	4,21
Minimum	8	6	6	11	18	17	18	20	5	8
Maximum	35	36	34	36	47	51	41	42	28	29
Pohlaví	(F) Touha po moci a kariérním postupu		(G) Work-life balance		(H) Smysl práce		(I) Pracovní prostředí		(J) Ocenění a pochvala	
	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy
N	62	185	62	185	62	185	62	185	62	185
Průměr (M)	25,74	22,60	23,50	21,50	22,90	25,12	38,61	40,85	25,23	26,15
Směrodatná odchylka (SD)	6,76	5,82	5,57	5,75	5,18	4,83	7,75	6,88	4,92	4,70
Minimum	12	10	11	8	13	13	21	25	9	14
Maximum	42	37	36	35	33	36	59	60	34	36
Práce při studiu	(A) Preference práce v týmu		(B) Zpětná vazba		(C) Flexibilita a změna		(D) Zajímavost práce		(E) Kolegové a vztahy	
	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO
N	56	191	56	191	56	191	56	191	56	191
Průměr (M)	21,98	21,19	22,18	25,53	29,89	35,30	28,96	31,96	17,77	20,14
Směrodatná odchylka (SD)	6,28	6,04	5,89	5,00	7,74	6,83	5,64	4,77	4,36	4,21
Minimum	11	6	6	9	17	18	18	20	5	8
Maximum	33	36	34	36	46	51	41	42	27	29

Práce při studiu	(F) Touha po moci a kariérním postupu		(G) Work-life balance		(H) Smysl práce		(I) Pracovní prostředí		(J) Ocenění a pochvala	
	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO
N	56	191	56	191	56	191	56	191	56	191
Průměr (M)	21,23	24,02	21,02	22,29	22,38	25,21	39,30	40,58	23,66	26,58
Směrodatná odchylka (SD)	6,28	6,06	6,12	5,63	4,71	4,92	7,97	6,89	5,34	4,38
Minimum	10	11	8	8	13	13	25	21	9	15
Maximum	42	42	36	35	32	36	56	60	35	36

Nyní studuje VŠ	(A) Preference práce v týmu		(B) Zpětná vazba		(C) Flexibilita a změna		(D) Zajímavost práce		(E) Kolegové a vztahy	
	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO
N	180	67	180	67	180	67	180	67	180	67
Průměr (M)	21,74	20,37	24,11	26,55	33,27	36,22	31,04	31,93	19,53	19,79
Směrodatná odchylka (SD)	6,17	5,81	5,50	4,65	7,41	6,95	5,11	5,14	4,24	4,64
Minimum	7	6	6	12	17	21	18	21	5	8
Maximum	36	34	36	34	50	51	42	40	29	28

Nyní studuje VŠ	(F) Touha po moci a kariérním postupu		(G) Work-life balance		(H) Smysl práce		(I) Pracovní prostředí		(J) Ocenění a pochvala	
	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO
N	180	67	180	67	180	67	180	67	180	67
Průměr (M)	23,28	23,69	21,96	22,13	24,22	25,51	40,22	40,48	25,85	26,10
Směrodatná odchylka (SD)	6,06	6,64	6,05	4,95	5,04	4,81	7,03	7,53	4,96	4,21
Minimum	10	11	8	11	13	15	21	25	9	18
Maximum	42	38	36	32	35	36	60	59	36	36