

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Navazující magisterské prezenční studium
2010–2013

Bc. Eva Krchová

Motivace pracovníků v období mladé a starší dospělosti

Workers' motivation in the period of young and late middle adulthood

Diplomová práce

Praha 2013

Vedoucí práce:PhDr. Jan Gruber, Ph.D.

P r o h l a š u j i,

že jsem tuto předloženou magisterskou práci vypracovala zcela 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 13.4.2013

.....

P o d ě k o v á n í

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Janu Gruberovi, Ph.D. za poskytnutou podporu, jeho cenné připomínky a odbornou pomoc při zpracování této práce.

Obsah

0 Úvod	9
1 Motivace	11
1.1 Sebezáchovné motivy	13
1.2 Stimulační motivy	13
1.2.1 <i>Teorie optimální úrovně aktivace</i>	14
1.2.2 <i>Teorie protikladných procesů</i>	15
1.3 Sociální motivy	15
1.3.1 <i>Výkonová motivace</i>	15
1.3.2 <i>Potřeba moci</i>	19
2 Teorie motivace	21
2.1 Teorie pudů	21
2.2 Murrayova teorie potřeb	22
2.3 Maslowova teorie potřeb	24
3 Teorie motivace zaměřené na pracovní prostředí	27
3.1 Teorie X a Y	27
3.2 Herzbergův dvoufaktorový model	27
3.3 Expektační teorie	29
3.4 Teorie spravedlnosti	30
3.5 Motivace a spokojenost	31
4 Teorie X a teorie Y	33
4.1 Teorie X	33
4.2 Teorie Y	35
5 Specifika pracovníků v období mladé dospělosti	38
5.1 Mladá dospělost	38
5.2 Generace Y	41
6 Specifika pracovníků v období starší dospělosti	46
6.1 Starší dospělost	46
7 Praktická část	51
7.1 Metoda výzkumného šetření	51

7.2 Výzkumný vzorek	52
7.3 Zjištění	53
7.3.1 Rozhovory s pracovníky v období mladé dospělosti	54
7.3.2 Rozhovory s pracovníky v období starší dospělosti	58
7.3.3 Rozdíly v motivaci pracovníků v období mladé a starší dospělosti	63
7. 4 Diskuze	65
8 Závěr	67
9 Soupis bibliografických citací	70
10 Přílohy	75

Resumé

Tato diplomová práce se zabývá tématem motivace pracovníků, přičemž se zaměřuji především na dvě věkové skupiny pracovníků – pracovníky v období mladší dospělosti a pracovníky v období starší dospělosti. V úvodu je vysvětleno, proč jsem si dané téma vybrala, poté předestírám základní vymezení pojmů, seznamuji s klasickými teoriemi motivace, na které následně navazuje přehled teorií motivace zaměřených na pracovní prostředí. Uvádím také poznatky z vývojové psychologie, přičemž svou pozornost věnuji především psychologickým charakteristikám mladého a staršího pracovníka. Ve své práci čerpám kromě klasické literatury také z mnoha výzkumů, které byly na dané téma v posledních letech uskutečněny a které uvádějí rozdíly mezi pracovníky mladšími a staršími. V poslední části analyzuji své výzkumné šetření, které má formu kvalitativních rozhovorů s představiteli obou skupin pracovníků, na které se zaměřuje tato diplomová práce, a porovnávám jeho výsledky s teoretickými východisky. V závěru konstatuji, že ač se v určitých aspektech tyto skupiny liší a je třeba mít tyto odlišnosti na zřeteli, základní motivační teorie jsou však stejně platné pro obě skupiny.

Abstract

This thesis focuses on the topic of motivating workers, particularly on two groups of workers – workers in the life period of young adulthood and workers in the period of late middle adulthood. In the introduction the reason for choosing this topic is explained, there are also defined the key words of this problematic and the classic motivation theories; the overview of the motivation theories focused on work environment follow afterwards. Also the findings of developmental psychology, concentrating on the life period of young and late middle adulthood and its differences are presented. Not only the classic literature was the source for this thesis; also many researches that were carried out in recent years and that are focusing on finding out the main difference of motivation of these different groups of workers were the base for this thesis. In the last part of this work I analyse my own findings that are based on the interviews I made with young and older workers and I compare these findings with the findings presented in the international researches. Finally, I state that even though there are some differences in factors that motivate young and older workers and it is necessary to take these differences into account, in the elemental aspects the factors that motivate workers are the same for both of the groups and the classic motivation theories may be applied.

Klíčová slova: motivace, motivace pracovníků, mladá dospělost, starší dospělost

Key words: motivation, motivation of workers, young adulthood, late middle adulthood.

0 Úvod

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma Motivace pracovníků v období mladé a starší dospělosti, neboť se domnívám, že se jedná o téma velmi aktuální a zároveň nadčasové. To, jak efektivně motivovat své zaměstnance, jak směřovat jejich kariéru, musí řešit každá organizace, jejímž cílem je dobře fungovat.

Jelikož se jedná o problematiku poměrně širokou, mým záměrem je předesílit problematiku motivace nejprve v její obecnější rovině (neboť právě od obecných teorií motivace se dále odvíjely teorie motivace zaměřené na pracovní prostředí), uvedu důležité teorie motivace a následně se zaměřím na rozdíly mezi motivací mladých pracovníků a pracovníků starších a také kariérové vyhlídky obou skupin.

Toto zaměření své diplomové práce jsem zvolila proto, že se domnívám, že byt' budou mít obě skupiny ve své podstatě mnoho společného, v určitých aspektech se budou lišit. Jsou to také dvě skupiny, jejichž potřeby a z toho vyplývající možnosti jejich motivace jsou v pracovním prostředí, dle mého názoru, často opomíjeny a organizace tak nevyužívají potenciálu, jaký ve svých pracovnících mají. Dále je také třeba mít na paměti demografický, ale také ekonomický vývoj v Evropě a z toho se odvíjející změny, které zasahují do pracovního života.

V první kapitole se věnuji tedy vymezení pojmu motivace a různým pohledům na tuto problematiku, také rozlišuji základní typy motivů.

Na tuto část pak navazuje kapitola, ve které se zabývám klasickými teoriemi motivace, jelikož právě ony jsou základními stavebními kameny pro motivační teorie, které již zaměřují svou pozornost přímo na pracovní prostředí. Těmto konkrétním motivačním teoriím jsem vyhradila tedy třetí a čtvrtý oddíl své diplomové práce.

Vzhledem k tomu, že se věnuji dvěma věkově odlišným skupinám pracovníků, domnívám se, že velký vliv na to, co je pro ně motivační, budou mít i psychologické charakteristiky, které se s danou životní etapou pojí. V dalších kapitolách své práce uvádím tedy poznatky z vývojové psychologie, které popisují specifika daných životních období, a také výsledky výzkumů, které se zaměřovaly právě na problematiku rozdílů mezi přístupem k práci mladých a starších pracovníků.

V závěru této diplomové práce pak analyzuji své výzkumné šetření, kde především porovnávám výstupy z tohoto šetření s teoretickými východisky, které zde uvádím.

1 Motivace

Slovo motivace má svůj původ v latinském slovese „movere“, které znamená pohyb. Od toho tedy české označení pro motiv – pohnutka. Motivaci lze definovat jako „souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního“ (Plhánková, 2003 str. 319). Jednodušeji lze motivaci popsat jako „stav, který aktivizuje chování a dává mu směr“ (Atkinson, 2003 str. 348). Říčan uvádí, že „motivace je souhrnné označení pro motivy a jejich působení a proto je důležité definovat motiv“ (Říčan, 2007, str. 92).

Některé motivy se projevují zvýšenou aktivitou, jiné naopak jejím snížením. Lze tedy říci, že pod vlivem různých motivů se jedinec snaží buď něco získat, anebo se naopak něčemu vyhnout. Naléhavost mnoha motivů roste tehdy, pokud nejsou delší dobu uspokojovány, přičemž síla motivu ovlivňuje intenzitu a kvalitu chování (Adair, 2004).

V pracovním prostředí je pak často užíváno sousloví „motivovat pracovníka“, přičemž pojem motivovat je chápán jako poskytovat člověku motiv, nebo stimul, aby udělal to či ono, a tímto svým jednáním iniciovat jednání nebo chování druhého člověka. Je to tedy stimulace zájmu druhého člověka a jeho převedení do aktivity (Adair, 2004).

Na motivaci lze nahlížet z více psychologických hledisek. První hledisko chápe motivy jako vnitřní pohnutky, zatímco druhé hledisko, které by bylo možné označit jako behavioristické, se zabývá tím, jak je lidské chování ovlivňováno vnějšími podněty neboli incentivy či pobídkami. Dle behavioristického hlediska je lidské chování reflexivní a instinktivní a lze ho vyjádřit procesem stimul-reakce. Pokud budeme brát v potaz obě hlediska, je možné říci, že mezi příčiny motivace patří fyziologické stavy mozku a těla a

stejně tak i kultura, v které jedinec žije a sociální interakce, do kterých jedinec vstupuje. Motivace je dále velmi úzce propojena s emocemi, toto propojení je ale značně komplikované. Emoce a motivy se vzájemně ovlivňují a podmiňují a společně vytvářejí motivačně-emocionální systém, který značně ovlivňuje lidské chování a prožívání. Motivace totiž obvykle směřuje jedincovo chování k určité incentivě, která představuje příjemné pocity nebo redukuje nepříjemný stav (Plháková, 2003).

Podle Adaira (2004) je motivace velmi úzce propojena s vůlí, neboť právě vůle dokáže vnitřní impulzy přeměnit v efektivní sílu. Za znaky motivace považuje energii a odhodlanost. V manažerské terminologii se k motivaci pojí tzv. přiřazené vlastnosti jako je energie, pracovní nasazení, houževnatost, rozhodnost a přesvědčivost a tyto vlastnosti se pak projevují v pracovním chování.

Motivace lidského chování je velmi složitá a je výsledkem součinnosti vrozených a získaných faktorů. Mnohé z pohnutek existují na nevědomé úrovni nebo jsou uvědomovány jen částečně. A byť se často může zdát, že za jedincovým chováním stojí jediná pohnutka, obvykle tomu tak není a za chováním jedince stojí pohnutek více. Z toho vyplývá, že není často snadné odhalit vlastní důvody k určitému chování, natožpak důvody druhých k jejich chování (Adair, 2004).

Identifikování „pravých“ motivů navíc ztěžuje tzv. racionalizace, což je tendence přisuzovat svému jednání, nebo jednání druhých, důvěryhodné motivy bez analyzování opravdových, zejména nevědomých, motivů (Adair, 2004).

Lidské motivy lze rozdělit do čtyř velkých skupin, a sice na motivy sebezáchovné, stimulační, sociální a individuální psychické.

V souvislosti s motivací je třeba zmínit i motivační proměnné, mezi které řadíme potřeby, zájmy, částečně postoje, pudy, instinkty, reflexy, žádosti, chťiče, sklony, touhy, vášně, přání, sny, ideály, hodnoty, cíle, vzory, aspirace, ambice, incentivy a motivy, přičemž motiv lze chápat jako zpředmětněnou potřebu.

V rámci problematiky motivace je často řešen problém „jak druhého motivovat“. Slovo „motivovat“ pak v tomto smyslu znamená poskytovat jedinci motiv nebo stimul, aby to či ono udělal. Tímto jednáním je iniciováno jednání nebo chování druhého člověka, tedy je stimulován zájem druhého a jedince je převáděn do aktivity (Adair, 2004).

Nutné je také rozlišit motivaci na vnitřní motivaci a vnější motivaci. V pracovní oblasti pak vnitřní motivaci posiluje například smysluplnost práce, dobrý pocit z výborně odvedené práce, zatímco vnější motivaci podporuje nadstandardní plat či různé jiné benefity (Van den Berg, 2011).

1.1 Sebezáchovné motivy

Sebezáchovné motivy mají zřejmý biologický základ. Ve starší literatuře je možné se setkat s označením sebezáchovných motivů jako pudu sebezáchovy. Jindy bývají označovány jako základní motivy. Tyto motivy mají za úkol ovlivňovat chování jedince tak, aby byl schopen přežít a aby bylo zajištěno přežití druhu (Atkinson, 2003).

Do kategorie těchto pohnutek se řadí hlad, žízeň, sex, a dále pak únava, pocit horka nebo zimy, strach, hněv, bolest a rodičovské motivy (Atkinson, 2003).

Pracovní motivace může mít základ právě v těchto sebezáchovných motivech, neboť díky práci jedinec získává prostředky k uspokojování svých základních potřeb.

1.2 Stimulační motivy

Stimulační motivy představují poměrně samostatný systém, přičemž se do této kategorie motivů řadí snaha o dosažení optimální úrovně aktivace a potřeba proměnlivých sensorických podnětů. Lze říci, že *„k dosažení duševní pohody lidé potřebují proměnlivou vnější stimulaci a vyváženou kombinaci duševních a tělesných aktivit (Plháková, 2003, str. 357).“*

Tento typ motivů se projevuje hravostí, zvědavostí a vyhledáváním nevšedních zážitků (Plháková, 2003).

Problematika stimulačních motivů byla rozpracována v mnoha teoriích, dvě z nich stručně představím v této práci.

1.2.1 Teorie optimální úrovně aktivace

Teorie optimální úrovně aktivace, navržená Berlynem (1960), vychází z předpokladu, že byt' se uvádí, že lidé potřebují dosáhnout určité rovnováhy a klidu, v některých případech tomu tak není a jedinec se snaží dosáhnout spíše vnitřního napětí či vzrušení nebo také vysoké úrovně aktivace (anglicky se tento stav nabuzení označuje pojmem arousal). Vysokou úroveň aktivace lze pozorovat u sportovců před sportovním výkonem nebo u soutěží obecně, míra aktivace se zvyšuje i např. při pasivním sledování akčních filmů nebo poslechu rychlé a hlasité hudby. Jindy lidé vyhledávají takové situace, které úroveň aktivace snižují, např. odpočinek u vody.

Berlyne (1960) tedy předpokládá, že příliš vysoká, nebo naopak příliš nízká úroveň aktivace, je subjektivně nepříjemná. Dostane-li se jedinec do tohoto subjektivně nepříjemného stavu, začne vyhledávat takovou stimulaci, která mu pomůže dostat se na střední úroveň aktivace.

Vztáhnu-li tuto teorii k pracovnímu prostředí, pak je zajímavý poznatek Yerkesa a Dodsona z roku 1908, obecně zvaný jako Yerkes-Dodsonův zákon, který byl formulován na základě jejich pokusů s myšmi, který říká, že s rostoucí mírou aktivace roste i jedincův výkon, ale jen do určité míry. Pokud je arousal (nabuzení) příliš vysoký, pak má na výkon spíše rušivý a dezorganizující vliv. Je však důležité mít na paměti, že pro různé činnosti je optimální jiný stupeň aktivace; např. hokejisté nebo

záchranáři potřebují vyšší nabuzení než lukostřelci nebo neurochirurgové (dostupné z www.psychclassics.yorku.ca).

1.2.2 Teorie protikladných procesů

Autorem této teorie je Richard Solomon a John Corbit, kteří založili svou teorii na domněnce, že téměř každá emoce má i svůj protiklad, jehož spontánní vznik zabezpečuje udržování citové ekvilibrity. Zjednodušeně lze tedy říci, že podle Solomonovy a Corbitovy teorie se dá předpokládat, že pokud jedinec prožívá určitou dobu naprostou spokojenost nebo štěstí, je pravděpodobné, že se u něho v návaznosti projeví negativní emoce, aby byla dodržena rovnováha a naopak, po prožitku negativních emocí následují pozitivní emoce (Solomon, Corbit, 1974).

Tato teorie je pro pracovní motivaci dle mého názoru důležitá z toho důvodu, že je třeba si uvědomit, že na výkon pracovníků mají vliv i jejich osobní zážitky a prožitky, nicméně dá se očekávat, že po velkém výkyvu v jejich výkonu způsobeném nějakým momentálním stavem, bude následovat návrat k normálu.

1.3 Sociální motivy

Vedle sebezáchovných motivů regulují lidské chování i sociální motivy. Henry Murray se domníval, že tyto motivy jsou zakódovány v mozku jako vrozené dispozice a aktivují se především v raném dětství v rámci interakce s blízkými osobami. Za základní dimenze Murrayho seznamu lidských motivů jsou potřeby úspěšného výkonu, afiliace intimity a moci (Plháková, 2003). Murray dále popsal i několik pohnutek, které se váží k neživým předmětům, přičemž k nim patří například potřeby přisvojovat si a uchovávat věci (jak jsem uváděla již výše).

1.3.1 Výkonová motivace

Výkonová motivace (jinak také achievement-motivation nebo Leistungsmotivation) se projevuje tím, že „každý člověk

realizuje úkoly na určité úrovni, přičemž se řídí subjektivními standardy dobrého výkonu“ (Plháková, 2003, str. 372). V rámci výkonové motivace je možné vydělit několik relativně samostatných motivů, ke kterým patří potřeba dosažení úspěšného výkonu, vyhýbání se neúspěchu, ale zároveň i vyhýbání se úspěchu.

První zmíněné potřebě, tedy potřebě dosažení úspěšného výkonu, se věnovali Murray, McClelland a také Atkinson a lze ji definovat jako *„potřebu překonávat překážky, uplatňovat své schopnosti, snažit se vykonat něco obtížného tak rychle a dobře, jak je to jen možné“* (Plháková, 2003, str. 372), nebo také jako *„očekávání určitých afektivních změn ve vztahu k dosažení či nedosažení cíle“* (Nakonečný, 1997, str. 225).

Výše zmiňovaní psychologové prováděli mnoho výzkumů a na základě jejich výsledků lze rozdělit lidi na dvě skupiny, a sice na lidi s velkou potřebou úspěšného výkonu a na lidi s nízkou výkonovou motivací. Lidé s velkou potřebou úspěšného výkonu dávají přednost středně obtížným úlohám, které pro ně představují určitou výzvu, avšak je v jejich schopnostech tuto úlohu správně vyřešit. Navíc se tu objevuje i moment atribuce, tedy to, že *„osoby se silným motivem výkonu volí úkoly o střední obtížnosti proto, že je informují o jejich vlastních schopnostech“* (Nakonečný, 1997, str. 228). Lidé s nízkou výkonovou motivací oproti tomu upřednostňují úlohy velmi snadné anebo paradoxně naopak velice náročné. Tyto velmi náročné úlohy si vybírají nejspíše z toho důvodu, že neúspěch při jejím řešení na ně nebude vrhat špatné světlo tak, jako kdyby neuspěli i při středně náročné úloze. Snadné úlohy si zase vybírají proto, že jejich řešení neklade velké nároky na výkon a jejich zvládnutí potvrzuje vlastní kompetence (Nakonečný, 1997, Atkinson, Litwin, 1973).

Z výzkumů dále vyplynulo, že lidé s vysokou úrovní výkonové motivace (nebo také need achievement) jsou soutěživí, ale nikoli mocensky motivovaní. Jde jim především o uplatnění vlastních schopností a dokázání si, že existují oblasti, ve kterých jsou lepší než ostatní (McClelland, Watson, 1973). Upřednostňují povolání, která jim umožní individuální úspěch. Tito lidé také obvykle netrpí úzkostí ze selhání, ale jsou schopni si vybrat povolání nebo studijní obory, které nejlépe odpovídají jejich schopnostem a ve kterých mají reálnou šanci uspět (Plháková, 2003).

McClelland se také snažil zjistit a popsat rodičovské a kulturní praktiky, které se podílejí na formování vysoké úrovně motivace, a došel k několika poznatkům. Rodiče jedinců s velkou potřebou úspěšného výkonu pozitivním způsobem motivovali své děti ke zvládnutí úkolů různé obtížnosti, oceňovali jejich úspěchy a podporovali tvořivé hledání způsobů k jejich řešení. Pro tyto rodiče bylo také důležité, jakých výsledků dosahují jejich děti ve škole a v zaměstnání a děti potom tyto hodnoty od svých rodičů přebíraly. Poměrně zajímavé je i to, že v ekonomicky silných kulturách se i v pohádkách často vyskytují náměty výkonových témat, čili potřeba tvrdé práce, produktivity a tvořivosti. Je tedy pravděpodobné, že lidé s velkou potřebou úspěchu internalizovali výkonové požadavky svých rodičů. Podávání dobrých výkonů pak vede v dospělosti k vnitřnímu uspokojení z vlastní kompetence, zatímco výkonový neúspěch vede ke zklamání z vlastní neschopnosti (Plháková, 2003, McClelland, 1973). Prostředím, které také velmi silně ovlivňuje budoucí výkonovou motivaci, je škola. Dle McClellanda a Watsona (1973) však školní prostředí příliš nenahrává jejímu rozvoji, neboť právě škola učí žáky dělat „přesně to, co učitel řekl“ a vlastní iniciativa žáků bývá často potlačována. Tato zkušenost z dob školní docházky se pak může přenášet i do pracovního chování jedince.

Další potřebou, spojenou s výkonem, je potřeba vyhnout se neúspěchu. Vyhnout neúspěchu se můžeme dvojím způsobem. Buď podle hesla: „Kdo nic nedělá, nic nezkazí.“ Tedy vyhýbat se situacím, kde by k neúspěchu mohlo dojít. Anebo je možné dělat vše pro to, abychom daný úkol zvládli co nejlépe, a tak neúspěchu předešli. Je tedy možné konstatovat, že někteří lidé velmi tvrdě pracují nikoli proto, aby dosáhli úspěchu, ale proto, aby se vyhnuli neúspěchu, který by mohl odhalit nějaké jejich slabé místo nebo neschopnost (byť tato neschopnost může být často jen domnělá).

Z výzkumů na toto téma vyplynulo, že existence dvou samostatných tendencí (přibližování a vyhýbání se), lze aplikovat na více sociálních jevů. Jako příklad lze uvést potřebu být s jinými lidmi, nebo potřebě nebýt sám, tedy vyhnout se samotě.

Kromě potřeby vyhnout se neúspěchu existuje i potřeba vyhnout se úspěchu, ať už to zní jakkoli paradoxně. Snaha vyhnout se úspěchu pramení z obav ze zátěže a zodpovědnosti, anebo také ze strachu z odmítání druhými lidmi. Tento jev je možné pozorovat například ve třídních kolektivech nebo na pracovištích, kde se přílišná úspěšnost může velmi nevyplatit, toto bylo pozorováno např. i při Hawthornských experimentech. Stejně tak se do situace, kdy je lépe se úspěchu vyhnout, mohou dostávat ženy na základě tradičních stereotypů a představ o tom, že např. příliš úspěšná žena může mít problém najít si partnera či bude považována za málo feminní (Plháková, 2003).

Problematika výkonové motivace je velmi zajímavá především v souvislosti s pracovním životem jedince a i z tohoto důvodu je o ni velký zájem v řadách personalistů a zaměstnavatelů obecně (Adair, 2004).

1.3.2 Potřeba moci

Potřeba moci se projevuje „*snahou řídit či ovlivňovat společenské dění, chování a prožívání druhých lidí, případně získat přístup ke zdrojům bohatství*“ (Plháková, 2003, str. 380). Nakonečný definuje moc jako „*způsobilost odměňovat a trestat druhé, ať už ve smyslu formálním nebo neformálním*“ (Nakonečný, 1997, str. 236). Získání nebo udržení moci je tedy velmi důležitý sociální motiv a jeho formování se snažilo objasnit mnoho psychologů.

Podle Adlera je vůle k moci základní pohnutkou lidského chování, která se formuje již od útlého dětství a za nepříznivých okolností se z ní může vyvinout komplex méněcennosti. Na tyto úvahy navázali Horneyová a Fromm, kteří předpokládali, že se vůle po moci formuje především na základě interpersonálních vztahů v dětství a dospívání (Drapela, 2001). Je-li však dítě opakovaně vystavováno různým rozporným vlivům, může se u něho objevit tzv. základní úzkost, kterou Horneyová definuje jako „*pocit osamocení a bezmocnosti vůči potenciálně nepřátelskému světu*“ (Horneyová, 2000, str. 20).

Problematikou potřeby moci se zabýval také Henry Murray, který ji spíše definoval jako touhu po dominanci a na Murrayho navazoval David Winter, který potřebu moci chápal jako „*snahu mít na druhé lidi vliv, mít prestiž a ve srovnání s ostatními se cítit silný*“ (Plháková, 2003, str. 381).

Pokud se na potřebu moci podíváme z úhlu různých povolání, tak se ukazuje, že existují tzv. „manipulační povolání“, mezi která patří povolání policistů, učitelů, žurnalistů, duchovních, ale také psychologů, kde se objevuje silný motiv moci (Nakonečný, 1997).

Moc může být ale také spojená s úzkostí či strachem a je možné rozlišit pět druhů strachu z moci, a sice: strach z přírůstku vlastních zdrojů moci; strach ze ztráty vlastních zdrojů moci; strach z vykonávání vlastní moci; strach z proti-moci druhého; strach z neúspěšnosti vlastního mocenského chování (Nakonečný, 1997, str. 237). McClelland (1973) uvádí, že v motivu moci se objevují dvě složky: pocit síly a sekundárně snaha mocensky jednat, přičemž ovlivňování druhých je jeden ze způsobů uspokojení potřeby cítit se silný. McClelland (1973) také popsal syndrom utlumeného motivu moci, který poměrně značně koresponduje s tzv. chováním typu A, které je charakteristické pro netrpělivé jedince, kteří jdou z jedné aktivity ihned do druhé a mají sklon soupeřit s ostatními. Tento syndrom se projevuje i fyziologickými změnami jako např. vysokým krevním tlakem a poruchami krevního oběhu, zvýšenou hladinou adrenalinu v krvi a zvýšeným vylučováním katecholaminů. Výsledky výzkumů poukazují na přímou souvislost silného motivu moci a vysoké úrovně trvalejšího stavu aktivace.

McClelland dále popisuje další syndrom, který nazývá “leadership motive pattern” (vzorec vůdcovského motivu). Tento syndrom však zachycuje určitý styl řízení, nikoli vlastnosti vůdce (Nakonečný, 1997).

2 Teorie motivace

Motivací se zabývalo mnoho psychologů, kteří se také pokoušeli formulovat obecně platné teorie motivace. Žádná z těchto teorií však není stoprocentně univerzální a platná, avšak každá z nich přináší určité velmi důležité a zásadní poznatky.

2.1 Teorie pudů

Předpoklad existence pudových hnutí je základní složkou psychoanalytické teorie i praxe. Podle psychoanalytiků *„je pudové napětí mentální povahy, přičemž je zakotveno v živoucím organismu jako celku a má své biologické kořeny“* (Plháková, 2003, str. 362). Tenze, která vzniká na základě stálých vnitřních podnětů, má hnací motivační vliv na kognitivní a afektivní stavy, které dále určují chování.

S teorií pudů se samozřejmě pojí jméno Sigmunda Freuda, který zpočátku předpokládal, že pudy jsou zdrojem veškeré psychické energie. Za hlavní pud, vedle pudů já (neboli pudů sebezáchovy), považoval Freud pud sexuální, který je však díky kvůli tlaku společnosti přetavován do jiných, nesexuálních a sociálně vyšších cílů (Freud, 1997). Později však Freud svou prvotní teorii upravil a odlišil pud od podráždění. Říkal, že *„pud se od podráždění liší tím, že pochází z podnětových zdrojů uvnitř těla, že působí jako konstantní síla a že mu člověk nemůže uniknout útekem, jako je to možné při vnějším podráždění. U pudu můžeme rozeznávat zdroj, objekt a cíl. Zdrojem je stav tělesného podráždění, cílem pak odstranění tohoto podráždění, na cestě od zdroje k cíli se pud projevuje jako psychicky účinná síla“* (Freud, 1997, str. 254). Pudy lze tedy chápat jako nároky na mentální aparát a tyto nároky jsou naléhavé a stálé, neboť jsou projevem tělesných procesů. Pud je možné si představit jako určité kvantum energie, které pudí určitým směrem. Každý člověk se již rodí s vrozeným sexuálním pudem, z čehož vyplývá, že sexuální život člověka začíná již jeho narozením. Novorozenec však ještě nemá plně strukturované libido (pojmem libido označil Freud energetickou složku

sexuálního pudu), neboť libido prochází složitým vývojem, na kterém se podílí zrání a učení. Základními vývojovými stádii libida jsou fáze orální, anální a falická a tyto fáze korespondují s hlavními erotogenními zónami, jejichž podrážděním snadno vzniká sexuální vzrušení. Dosažení libosti se tak může stát více či méně vědomým cílem dětského chování a objekty, které k uvolnění pudového napětí napomáhají, mohou být tzv. obsazeny libidem (Freud, 1997).

Následně chtěl Freud pudovou teorii ještě rozšířit a zařadit do ní i agresivní a destruktivní složku. Dospěl totiž k závěru, že nejen sexuální přání, ale i hněv a nepřátelství vyvolávají vnitřní konflikty a pocity viny, přičemž jedinec proti nim používá podobné obrany. Dále také předpokládal existenci pudu smrti a pudu života, které jsou ve vzájemném konfliktu (Freud, 1997). Teorie pudu smrti však narážela na značné problémy, neboť agresivita (která se k pudu smrti váže) a její vybití, se značně liší od sexuality a sexuálního prožitku, avšak Freud se snažil najít i u agresivity onu vrozenou biologickou základnu. Destruktivní impulsy ale nejsou vázány na žádné určité tělesné oblasti, které by mohly být analogií oněch erotogenních zón. Odreagování se agresí sice může vést k určitému uvolnění, ale nepřináší slastné pocity (Plháková, 2003).

Byť by se mohlo zdát, že Freudova teorie pudů nemá s pracovní motivací příliš mnoho společného, domnívám se, že především přiznání si, že existuje mnoho proměnných, které ovlivňují lidské chování, aniž bychom si je uvědomovali, je důležité. Navíc základní lidské pudy mají podle Freuda i jeho následovníků vliv na veškeré naše chování a budou se promítat tedy i do pracovního života.

2.2 Murrayova teorie potřeb

Henry Murray, významný americký psycholog, se problematice lidské motivace věnoval především v dílech *Výzkumy osobnosti* (Explorations in personality) a *Sleep, Dreams and Arousal*. Právě v díle

Výzkumy osobnosti se objevila komplexní teorie motivace, která vzbudila velký ohlas. Oproti Freudovi používá Murray slovo pud jen zřídka a vždy v závorce za slovem potřeba, je to tedy právě Murray, kdo se zasloužil o to, že pojem potřeba získal v psychologii tak významné postavení. Potřebu Murray definuje jako sílu lokalizovanou v mozku, která organizuje vnímání, myšlení, snažení a jednání v určitém směru, s cílem změnit existující neuspokojivou situaci. Každá potřeba má svůj typický vzorec vyjádření a uspokojování a obvykle ji provází určitý afekt. Jedna potřeba je pak střídána jinou potřebou. Murray také upozorňuje na to, že lidé si často neuvědomují své opravdové potřeby, dokud nepřijde potěšení z jejich uspokojení (Murray, 2008).

Potřeby podle Murrayho lze rozdělit na potřeby primární (neboli viscerogenní) a sekundární (neboli psychogenní). Mezi primární potřeby patří potřeba kyslíku, vody, potravy, vyhýbání se horku a chladu a týkají se tedy fyziologických procesů. Oproti tomu potřeby sekundární jsou zakotveny v psychickém uzpůsobení a jejich vzorce tvoří podstatu osobnosti. Patří sem například potřeba uznání, tvoření, organizování, potřeba vlastnit, vyhýbat se nezdaru, nadvlády, sdružování se aj. Někde mezi těmito dvěma jasně vymezenými skupinami potřeb se nachází sexuální potřeba (Murray, 2008).

Murray předpokládal, že každý jedinec má všechny potřeby, avšak v jejich úrovni a intenzitě existují značné individuální rozdíly. Právě toto je potřeba mít na zřeteli i v pracovním prostředí, neboť právě tyto individuální rozdíly mohou hrát roli v pracovní motivaci toho kterého pracovníka.

Dalšími důležitými pojmy, které se v této teorii potřeb objevují, jsou tlak a téma. Tlaky mohou být pozitivní – touha něco získat, anebo negativní – touha něčemu se vyhnout. Téma je pak „*výsledkem interakce mezi tlaky a potřebami*“ (Plháková, 2003, str. 366).

2.3 Maslowova teorie potřeb

Mezi nejvýznamnější díla Abrahama Maslowa se řadí *Motivace a osobnost* (Motivation and Personality) a také *Psychologie vědy* (Psychology of Science), kde uvedl svou hierarchii potřeb, která Maslowa proslavila po celém světě.

I přes svou humanistickou orientaci považuje Maslow jádro lidské přirozenosti za „*biologicky determinované a s vrozenými možnostmi*“ (Madsen, 1979, str. 286). Neřeší tedy problém vztahu mysli a těla. Člověk má ale podle Maslowa některé možnosti, které u jiných živočichů nelze nalézt. Patří k nim především potřeba seberealizace a sebeaktualizace. Maslow rozdělil potřeby do pěti úrovní, a sice od nejnižších po nejvyšší. Toto dělení bývá také známé jako Maslowova pyramida potřeb nebo také jako hypotéza hierarchie, která říká, že „*lidé jsou motivováni hierarchickým systémem základních instinktoidních potřeb*“ (Madsen, 1979, str. 294).

Do první úrovně patří fyziologické potřeby, což jsou např. žízeň, hlad, sex, spánek atd. Druhou úroveň představují potřeby bezpečí, tedy jistota, stabilita, spolehlivost, osvobození od strachu, úzkosti a chaosu, potřeba struktury, pořádku, řádu, silného ochránce atd.

Třetí úroveň je potřeba lásky, náklonnosti a potřeba někam patřit, tedy potřeba sounáležitosti.

Potřeba uznání patří do čtvrté úrovně a konečně pátá úroveň je představována potřebou seberealizace, potřebou sebenaplnění (Plháková, 2003).

Maslow dále rozlišuje mezi potřebami vyššími a nižšími. Do nižších potřeb spadají potřeby fyziologické, potřeby bezpečí a potřeby lásky (někdy také označované jako afiliační potřeby), do vyšších potřeb spadají potřeby uznání, potřeby seberealizace, ale částečně také i potřeby lásky (Madsen, 1979). Uspokojování vyšších potřeb vede k zajišťování

duševní pohody a rozvoji osobnosti jedince. Někdy bývá nepřesně uváděno, že u jedince dochází k touze po naplňování vyšších potřeb teprve tehdy, má-li uspokojené nižší potřeby. Přesněji je to ale tak, že k uspokojování vyšších potřeb může docházet tehdy, dosáhl-li člověk již někdy v minulosti uspokojení potřeb nižších.

Potřeby, které spadají do prvních čtyř úrovní, nazývá Maslow jako potřeby deficientní (nedostatkové) a fungují na principu udržování vnitřní fyzické nebo psychické rovnováhy. Z těchto se tedy vyčleňuje potřeba seberealizace, kterou Maslow označuje jako růstovou potřebu a ta se od deficientních potřeb liší tím, že s jejím uspokojováním se její intenzita nesnižuje, ale spíše roste. Tyto růstové potřeby označuje Maslow také jako metapotřeby, metamotivaci nebo jako potřeby bytí (Plháková, 2003).

Maslow dále předpokládal, že pravidelné uspokojování nedostatkových potřeb v dětství je nezbytnou podmínkou psychického zdraví jedince, i když je známo, že někteří jedinci jsou schopní se s tímto deficitem vyrovnat.

Zajímavý je také Maslowův poznatek, který se týká jakési předvídatelnosti (predictability) lidí a jejich chování. Maslow tvrdí, v rozporu se známou teorií sebenaplňujícího se proroctví, že lidé se obecně cítí nepříjemně, pokud okolí vnímá jejich chování za snadno předvídatelné. Mají tedy tendenci se někdy zachovat přesně naopak, než jak očekává okolí (Maslow, 1966).

Byť se Maslowova teorie může zdát od pracovního prostředí poměrně vzdálená, dá se do něj převést poměrně snadno. Plat (či mzdu) lze chápat jako prostředek k uspokojování primárních potřeb, přijetí pracovní skupinou saturuje potřebu afiliace, povýšení nebo zvládnutí náročného pracovního úkolu pak koresponduje s potřebou seberealizace a uznání (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003). S tím souvisí také citát,

který říká, že „*skutečné tlaky pracovního života jsou tím, co ho činí uspokojujícím*“ (Adair, 2004, str. 78).

Adair (2004) se k této problematice vyjadřuje tak, že člověk je v práci často zapojen do dělání věcí, které zpočátku neměl rád, ale překonání vlastní nechuti k dokončení úkolu skýtá takovou formu uspokojení, které by bylo obtížné dosáhnout mimo pracovního místa.

3 Teorie motivace zaměřené na pracovní prostředí

V této části své práce se budu věnovat problematice motivace z hlediska pracovního prostředí, neboť otázkou správného motivování zaměstnanců se zabývalo mnoho odborníků a je to oblast nesmírně zajímavá především pro komerční sféru.

Uvedu tedy několik teorií, které navazují na výše uvedené teorie motivace, avšak zaměřují se již přímo na to, jak motivovat pracovníky k efektivnímu výkonu.

3.1 Teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je Douglas McGregor, který jen několik let před svou smrtí publikoval zásadní dílo *The Human Side of Enterprise*, kde poprvé uvedl tuto svou teorii, která se opírá o poznatky Maslowovy teorie a je dlužno dodat, že to byl právě McGregor, který zpopularizoval Maslowovu teorii i v oblasti průmyslu, neboť tvrdil, že potřeby jednotlivce a potřeby organizace nejsou nutně neslučitelné, ba naopak, při uspokojování potřeby ega a seberealizačních potřeb mohou být produkty úsilí přímo nasměřované k organizačním potřebám (Adair, 2004).

McGregorově teorii se detailněji věnuji níže v samostatné kapitole.

3.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Americký psycholog Frederick Herzberg tvrdil, že lidé jsou motivováni vyššími potřebami, mezi které patří např. úspěch, uznání nebo seberealizace. Druhým jeho tvrzením je to, že *„praktické programy obohacení práce v průmyslu a obchodu by vedly k většímu uspokojení z práce posílením motivátorů“* (Adair, 2004, str. 50).“ Dle Herzberga by pracovník, kterého práce uspokojuje, déle zůstal na jednom místě a snížila by se tak vysoká fluktuace, která byla v šedesátých a sedmdesátých letech v průmyslu v USA značným problémem (Adair, 2004).

Dvoufaktorový model vypracoval Herzberg na základě zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních a techniků (za což bývá Herzberg kritizován, že vzorek je velmi specifický a výzkum by tedy nejspíš dospěl k jiným závěrům, kdyby bylo zkoumání provedeno na jiném vzorku). Předpokládal, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit, jaké podmínky je uspokojují či neuspokojují. Pracovníci měli během výzkumu zaznamenávat, v jakých obdobích se cítili „dobře“ a v jakých „hůře“ (Adair, 2004).

Mezi faktory první úrovně, tedy prvky nebo jednání v určité situaci, které respondenti ve výzkumu označili za zdroje uspokojivých, respektive neuspokojivých pocitů, se řadí: uznání, úspěch, možnost růstu, povýšení, plat nebo mzda, interpersonální vztahy, technický dohled, odpovědnost, strategie společnosti a administrativa, pracovní podmínky, vlastní práce, faktory v osobním životě, postavení v práci, jistota místa (Adair, 2004, str. 54).

Jako faktory druhé úrovně lze označit výstupy na otázku, jaké pocity v pracovnících vyvolávaly různé události, které se týkaly faktorů prvního stupně.

Výsledky výzkumu byly rozloženy do několika kategorií: výkon, fluktuace, duševní zdraví, interpersonální vztahy, ostatní.

Na základě tohoto přišel Herzberg s dvoufaktorovým modelem, kdy jedním faktorem jsou satisfaktory (nebo také motivátory), což jsou činitele, které motivují jedince k vyšším výkonům a vyššímu úsilí a souvisí s vlastní prací. Řadí se mezi ně uznání, úspěch, samotná práce, odpovědnost, povýšení a možnost růstu (Herzberg, 1987).

Druhým faktorem jsou pak dissatisfaktory, které slouží především k prevenci nespokojenosti na pracovišti a mají malý vliv na pozitivní postoje k práci a někdy jsou také označovány jako hygienické faktory. Dissatisfaktory souvisí především s prostředím práce a týkají se tak

například světla, hluku, čistoty na pracovišti a fyzikálních podmínek pracovního prostředí obecně. Dále také strategie společnosti a její administrativy (zde se jedná především o přiměřenost organizace a řízení), dohled (tento faktor vyjadřuje jakousi spokojenost s nadřízeným, jeho přístupnost, kompetence a spravedlivý postoj), interpersonální vztahy (vyjadřuje kvalitu společenského života v práci), plat (celková finanční kompenzace), postavení ve firmě, jistota práce, osobní život (jaký dopad má práce na osobní život zaměstnance). Poukazuje také na to, že opakem pracovní spokojenosti není pracovní nespokojenost ale pracovní ne spokojenost, zatímco opakem pracovní nespokojenosti je pracovní ne nespokojenost (Herzberg, 1987), čímž chce, dle mého názoru, ještě více zdůraznit odlišnost motivátorů a dissatisfaktorů.

Byť bývá Herzbergova teorie často z mnoha důvodů kritizována (např. v otázce platu, mezilidských vztahů), nelze jí upřít přínos v tom, že také zdůrazňuje rozlišování mezi vnitřní a vnější motivací, což do té doby nebývalo tak úplně samozřejmé (Armstrong, 2007).

3.3 Expektační teorie

Expektační teorie je jednou z teorií zaměřených na proces, ve které se klade důraz na psychologické procesy a síly, ale i na základní potřeby. Někdy jsou tyto teorie označovány také jako kognitivní, neboť se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí.

Autorem expektační teorie je Victor Vroom. Základními pojmy v této teorii jsou valence, instrumentalita a expektance. Valence je úroveň priority, kterou má pro jedince určitý výsledek (může být pozitivní, negativní nebo neutrální), instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektance (očekávání) je subjektivní pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku (Armstrong, 2007).

Vroom (1967) říká, že kdykoli se jedinec rozhoduje mezi několika alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jeho chování ovlivněno nejen preferencemi, které se týkají těchto výsledků, ale také mírou jedincova přesvědčení, že jsou tyto výsledky možné. Síla tohoto přesvědčení, nebo očekávání, však může být různá.

Z toho vyplývá, že motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vyjádřený vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. To tedy vysvětluje, proč vnější peněžní motivace (ať už pobídková mzdová forma nebo prémie) funguje pouze v tom případě, pokud je propojení mezi úsilím a odměnou zřetelné. Jinými slovy, funguje to jen tehdy, když hodnota odměny stojí za vynaložené úsilí (Vroom, 1967).

Přínos Vroomovy teorie je především v tom, že poukazuje na různost lidí. Na to, že každý jedinec má odlišné vnímání a motivace chování jednotlivých lidí se značně liší, přičemž každý jednotlivec má jistý souhrn potřeb a požadovaných výsledků, na jejichž základě se rozhoduje, kolik energie je ochoten v kalkulaci investovat (Adair, 2004).

3.4 Teorie spravedlnosti

Jak název napovídá, teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají to, jakým způsobem se s nimi zachází v porovnání se zacházením s jinými lidmi.

Vroom ve své teorii používá slova valence a expektance, přičemž valence je výše priority, kterou má pro jedince určitý výsledek; může být pozitivní, negativní, neutrální. Expektance, nebo také subjektivní pravděpodobnost je očekávání jedince, že jisté chování povede k určitému výsledku. Síla motivace pak závisí jak na valenci výsledku, tak na subjektivní pravděpodobnosti jeho dosažení (Adair, 2004).

Spravedlivé zacházení můžeme definovat tak, že *„je s člověkem jednáno stejně, jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako*

s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání“ (Armstrong, 2007, str. 226).

Teorie spravedlnosti pak říká, že lidé budou lépe motivováni tehdy, když se s nimi bude zacházet spravedlivě, a naopak, nespravedlivé zacházení způsobí demotivaci lidí.

Má se za to, že existují dvě formy spravedlnosti, a sice distributivní spravedlnost a procedurální spravedlnost. Distributivní spravedlnost se týká toho, jak lidé pociťují to, jak jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními. Procedurální spravedlnost se pak týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných organizací v oblastech hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti (Bies, Tyler, 1993).

Tyler a Bies (cit. podle Armstrong, 2007) rozlišují pět interpersonálních faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti. Jsou to: přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska; potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi; důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků; poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledku rozhodnutí; poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

Hlavní přínos této teorie je upozornění na to, že vnímání každého z nás je odlišné a tudíž i motivace chování jednotlivých lidí se značně liší. Každý jednatel má pak jistý souhrn potřeb a požadovaných výsledků, může se rozhodnout, kolik energie je ochoten v celkové kalkulaci investovat (Adair, 2004).

3.5 Motivace a spokojenost

Vztahem mezi motivací a spokojeností v práci nebo spokojeností s prací se zabývalo mnoho odborníků (za všechny lze jmenovat např Herzberga nebo Maya) .

Termín „spokojenost s prací“ se týká postojů a pocitů, které lidé chovají ve vztahu ke své práci, často bývá tento pojem spojován s morálkou a souvisí s náplní práce, tedy zda je člověk přesvědčen o užitečnosti toho, co vykonává. Smysluplná práce pak může hrát významnou roli, co se týče motivace efektivně svou práci vykonávat (Michaelson, 2005).

To, že spokojený pracovník, je také více motivovaný, a tedy i výkonnější, je všeobecně uznávané pravidlo, avšak je nutné podotknout, že výzkumy toto tvrzení přesvědčivě nepotvrdily.

Spokojenost v práci je pak takový jev, kdy zaměstnanec je spokojený s prostředím a kolektivem podniku, přičemž platí, že jedinec může být spokojený v práci, avšak nemusí být spokojený s prací a naopak (Armstrong, 2007).

4 Teorie X a teorie Y

Jak jsem uvedla již výše, autorem této teorie je Douglas McGregor, který zastával názor, že potřeby jednotlivce a potřeby organizace nemusí jít proti sobě, ba naopak, organizace může pomáhat jedinci v naplňování jeho potřeb a naopak.

Ve své teorii čerpá McGregor z poznatků Maslowovy teorie potřeb (kterou jsem představila v kapitole 2.3).

McGregor rozlišuje dva způsoby řízení a kontroly zaměstnanců. První způsob, který je podle něho v organizacích hluboce zakořeněný, označuje jako Teorii X, která zastupuje tradiční pohled na řízení a kontrolu. Druhý způsob je označen jako Teorie Y, ve které je kladen důraz na integraci individuálních a organizačních cílů.

4.1 Teorie X

Teorie X vychází ze třech předpokladů:

- Každý jedinec má inherentní odpor k práci a pokud to bude v jeho silách, bude se práci vyhýbat.
- Na základě této vrozené nechuti k práci je třeba většinu lidí k práci nutit, kontrolovat je, vyhrožovat jim tresty, což teprve vede k tomu, že lidé podávají takový výkon, který vede k plnění cílů organizace.
- Průměrný jedinec upřednostňuje řízení oproti autonomii, chce se vyhnout odpovědnosti za rozhodování, je poměrně málo ambiciózní a nejdůležitější je pro něho jistota (McGregor, 1960).

Management tedy musí neustále potlačovat lidskou tendenci vyhýbat se práci, která je vlastní každému jedinci. Nechuť k práci je navíc tak silná, že ani příslib odměny není v boji s ní stoprocentně účinný.

Jediný efektivní způsob, který funguje v tomto boji, je strach z potrestání (McGregor, 1960).

Celkově tedy tato teorie připomíná metodu cukru a biče, která je úspěšná tehdy, pokud jedinec ještě nedosáhl určité úrovně uspokojení svých nižších potřeb. Jakmile tohoto uspokojení dosáhne, začíná být motivován svými vyššími potřebami a metoda cukru a biče přestává být funkční. McGregor (1960) dále upozorňuje na fakt, že pokud jsou lidé neustále kontrolováni a je jim podsouváno, že jsou ve své podstatě líní, pak se skutečně začnou chovat tak, jak to teorie X předpokládá.

Dle McGregora (1960), by management měl využívat především vyšších potřeb pracovníků, zejména pak tzv. egoistické potřeby, mezi které řadí potřeby, které se pojí se sebeúctou (např. potřeba seberepektu, sebejistoty, autonomie, dosahování výsledků, kompetence, znalosti), a ty spojené s potřebou dobrého jména jedince (sem lze zařadit např. potřebu respektu ze strany spolupracovníků, ocenění, uznání a přijetí).

Velmi klíčovou potřebou je pak potřeba sebenaplnění, která je uspokojována tehdy, pokud jedinec může uplatňovat svůj potenciál, je mu dán prostor pro další seberozvoj a pokud se může rozvíjet a uplatňovat jeho kreativita (McGregor, 1960).

McGregor (1960) v návaznosti na tyto předpoklady upozorňuje na skutečnost, že pracovníci mohou velmi často naplňovat tyto své potřeby teprve po práci, tedy že se svým zájmům mohou věnovat teprve poté, co opustí pracoviště. Práce se pak tedy pro ně stává jakýmsi nutným zlem, který jim jen zajistí finanční prostředky, díky kterým si pak mimo svůj pracovní čas mohou „užívat života“. Benefity typu více dní dovolené, či příplatek za přesčasy pak tuto skutečnost jen podporují.

Ač bývá uváděno, že peníze jsou jen velmi omezeným motivátorem k pracovním výkonům, v situaci, kdy nejsou pro pracovníky k dispozici

jiné motivátory, stávají se peníze pro pracovníky nejsilnějším motivátorem. Jaké to má důsledky pro organizace je pak nasnadě.

Stejně tak, pokud pracovníkům není dána možnost uspokojovat v práci své vyšší potřeby, je pravděpodobné, že se budou chovat tak, jak teorie X předpokládá – budou pasivní, zahálčiví, nebudou chtít přijímat odpovědnost, budou zaujímat negativní postoje ke změnám (McGregor, 1960).

4.2 Teorie Y

Teorie Y vychází z docela odlišných předpokladů než Teorie X:

- Mentální a fyzická námaha, která je typická pro práci, je lidem stejně vlastní jako hra nebo odpočinek.
- Vnější kontrola a hrozba trestem nejsou jedinými prostředky, které vedou k naplňování organozačních cílů. Lidé chtějí požívat také sebekontroly a sebeřízení ve shodě s organizačními cíli.
- Oddanost organizačním cílům je posilováno jejich dosahováním, neboť jedinci pak zažívají pocit uspokojení ega, sebeaktualizačních potřeb atd.
- Průměrný jedinec se ve vhodných podmínkách učí nejen přijímat, ale také samostatně vyhledávat zodpovědnost.
- V populaci je značně rozšířená schopnost představivosti, vynalézavosti a kreativity, a díky těmto schopnostem mohou pracovníci přispívat k řešení organizačních problémů.
- V podmínkách moderního industriálního života je využívána jen malá část intelektového potenciálu jednotlivců (McGregor, 1960).

Na základě těchto předpokladů lze říci, že v závislosti na příznivých pracovních podmínkách může být práce zdrojem uspokojení, zejména pak může poskytovat umožnění naplňování potřeb uspokojení

ega a sebeaktualizace. Případné vyhýbání se odpovědnosti je spíše výsledkem špatných zkušeností z dosavadního pracovního života.

Teorie Y dále pak poukazuje na fakt, že limity pracovních výkonů a výsledků poukazují spíše než na limity v lidské podstatě na neschopnost managementu odhalit a aktivovat potenciál pracovníků, které má organizace k dispozici. Management by se měl tedy snažit dát svým pracovníkům prostor k tomu, aby mohli prostřednictvím dosahování cílů organizace naplňovat také své vyšší potřeby. Pracovníkům by mělo být umožněno, aby se podíleli na určení hlavních požadavků na svou práci. Management by měl své podřízené podporovat v kreativním přemýšlení o pozici, kterou zastávají, pracovníci by se také měli podílet na nastavování cílů, kterých mají dosáhnout a na následném zhodnocení, jak se jim to podařilo. Právě toto přispívá k větší angažovanost a větší míře vlastní zodpovědnosti u pracovníků (McGregor, 1960).

V praxi z toho tedy vyplývá, že potřeby organizace a jedince se nemusí rozcházet a nemusí jít proti sobě, pokud management své zaměstnance dokáže dobře vést (Adair, 1990).

McGregor navíc zastával poněkud optimistický názor, že *„průměrný člověk disponuje kapacitou k uplatnění představitivosti, vynalézavosti a tvořivosti“* (Adair, 2004, str. 47), přičemž je možné, aby si průmysl tuto velice rozšířenou lidskou kreativitu přizpůsobil a využil ji ke svým potřebám (Adair, 2004).

McGregorově Teorii X a Y jsem věnovala samostatnou kapitolu, neboť na základě poznatků z vývojové psychologie a také výzkumů, které zjišťovaly rozdíly mezi přístupem managementu k mladým a starším pracovníkům (těmto tématům se věnuji detailněji v následujících kapitolách), jsem nabyla přesvědčení, že ve vztahu k mladým pracovníkům bývá spíše přistupováno s předpoklady, které jsou základem pro teorii Y, zatímco ke starším pracovníkům

s předpoklady typickými pro teorii X. Zda je tento přístup opodstatnělý, zjišťuji pak v praktické části této práce.

5 Specifika pracovníků v období mladé dospělosti

V této kapitole se budu zabývat psychologickými rozdíly, vycházejícími z poznatků vývojové psychologie, mezi pracovníky, kteří se nacházejí v životní fázi mladé dospělosti a mezi těmi, kteří jsou již v období starší dospělosti (viz. kapitola 6).

5.1 Mladá dospělost

Dle Vágnerové (2007) mladá dospělost zahrnuje období mezi 20. a 40. rokem života. Z toho tedy vyplývá, že tedy např. absolventi či pracující studenti vysokých škol spadají právě do této životní etapy.

Stručně lze mladou (respektive časnou) dospělost charakterizovat těmito znaky: upevnění identity dospělého, identifikace s rolí dospělého, produktivní orientace, upřesnění osobních cílů, nezávislost na rodičích, hledání partnera, zakládání vlastní rodiny, předběžná volba povolání a postupné získávání odpovědnosti v profesi (Langmeier, Krejčířová, 2006, str. 168). Mladá dospělost bývá také někdy popisována jako vrchol fyzických i psychických sil (Rathus, Nevid, 1989).

V tomto období již nehrají takovou roli biologicky podmíněné faktory, jako tomu bylo v dětství a dospívání; do popředí vystupují sociokulturní faktory. Jedinec přestává být závislý na své původní rodině, nejvýznamnější jsou pro něho symetrické vztahy s vrstevníky. Zralost vztahů k lidem se projevuje nejen ve schopnosti zvládat párové soužití, ale právě i v profesní oblasti. Sociální osamostatnění však je podmíněno ekonomickou nezávislostí, z čehož vyplývá, že profesní role potvrzuje identitu jedince, neboť ho zbavuje vázanosti na svou původní rodinu a zároveň mu umožňuje uspokojovat potřeby seberealizace a slouží jako prostředek k sebepotvrzení. V současnosti je také patrný posun mladé generace k vyšší míře individualismu oproti generacím předchozím (Vágnerová, 2007).

Jedním z psychosociálních kritérií dospělosti je schopnost přiměřeným způsobem zvládnout profesní roli, což je potvrzením toho, že jedinec dokáže systematicky pracovat a také omezovat či odkládat své aktuální potřeby ve prospěch povinností. Jak jsem zmínila již výše, profesní role je důležitou součástí identity jedince, protože slouží jako zdroj sebepotvrzení a sebedůvěry. Profesní role také pomáhá uspokojovat různé základní potřeby jedince, které jsou pro toto období typické. Patří mezi ně: potřeba změny a nových zkušeností, potřeba sociálního kontaktu, potřeba seberealizace, potřeba smyslu života, potřeba samostatnosti a nezávislosti a potřeba otevřené budoucnosti. Potřeba změny a nových zkušeností je v zaměstnání uspokojována zejména na začátku pracovní kariéry, kdy pracovní prostředí přináší mnoho nových podnětů, tato potřeba se projevuje také tím, že mladí pracovníci jsou více ochotni ke změnám – ať již v rámci změny pracovních postupů, či změny práce jako takové. Potřeba sociálního kontaktu je uspokojována stykem s různými lidmi, které je možné v práci potkat. Pracovní kolektiv tak do jisté míry nahrazuje kolektiv školní. Také uspokojení potřeby seberealizace je v období mladé dospělosti nesmírně důležité, neboť mladý dospělý chce něco dokázat a sociálně se prosadit. Potřeba smyslu života pak může být uspokojována takovou pracovní činností, která je daným jedincem považovaná za užitečnou. Zaměstnání je také prostředkem k dosažení ekonomického osamostatnění a nezávislosti, což bývá podmínkou k založení vlastní domácnosti. Potřeba otevřené budoucnosti je uspokojována představou dalšího profesního rozvoje, budování kariéry (Vágnerová, 2007).

Zjednodušeně lze říci, že zaměstnání je prostředek k dosažení určitého žádoucího cíle, přičemž tento cíl může být různý a obvykle jde o kombinace několika motivů. Mezi tyto motivy se řadí: ekonomické zajištění, společenský úspěch a ocenění, osobní rozvoj a atraktivita profesní činnosti (Vágnerová, 2007).

V souladu s Vágnerovou také Havlová (1996) uvádí, že lidé si vybírají svá povolání právě podle následujících kritérií: zda dané povolání zajistí vysoký materiální zisk, zda práce vykonávaná v rámci povolání bude zajímavá, zda je povolání společensky přínosné.

V současné době se mladí dospělí také musejí vyrovnávat s určitými změnami, kterými prošel trh práce. Oproti předchozím generacím zažívají větší možnost volby, s tím je ale také spojená větší míra nejistoty. Dříve byla také téměř vyloučená možnost nezaměstnanosti, zatímco dnes jsou absolventi jednou z nejohroženějších skupin (Havlová, 1996).

Pro mladé pracovníky je také do určité míry typický tzv. „profil mladého pracovníka.“ Jednotlivé jeho rysy se sice mohou projevovat u různých lidí různě, vystihuje však tendenci charakteristickou pro mladé dospělé (Vágnerová, 2007).

Mladý pracovník je optimistický s pocitem sebejistoty, což se projevuje v očekávání pozitivních výsledků, ale také v určité neopatrnosti a radikálnosti v prosazování svých vlastních představ. Může se projevit také přeceňování svých vlastních znalostí a podceňování zkušeností druhých, což může vést k určitému generačnímu střetu se staršími pracovníky. Dále je pro mladé dospělé typická flexibilita a adaptabilita, zároveň ale také netrpělivost. Mladí dospělí bývají také realističtí a pragmatičtí, což jim na jednu stranu umožňuje řešit situace bez emocí, na druhou stranu však může vést až k přílišné účelovosti jednání. Vzhledem k potřebě perspektivy a profesního růstu je u mladých pracovníků také patrná větší tendence soutěživosti a sebeprosazování (Vágnerová, 2007).

Pro profesní život je zejména důležitý způsob zvládnutí profesního startu. Každý jedinec má jiné výchozí podmínky, a tak ani tento začátek profesního života není vždy stejný. Je ovlivňován osobností mladého pracovníka, kde se projevuje vzdělání, dosavadní zkušenosti, osobnostní

vlastnosti, sociální inteligence atd. Vliv mají také různé vnější faktory, především pak ty, které jsou sociálního charakteru, jako je rodinné zázemí, vrstevníci, partneři, ale také pracoviště jako takové (Vágnerová, 2007).

Počátky pracovního života bývají také spojeny s tzv. „šokem z reality“, který je výsledkem rozporu představ mladého pracovníka a realitou. Poměrně specifický je pracovní start vysokoškolsky vzdělaných lidí, který je sice pozitivně ovlivněn dosaženým vzděláním a věkem a pracovník také nemusí začínat na nejnižší pozici, avšak ne vždy splňuje pracovní pozice představy o tvořivé a zajímavé práci, nástupní plat vysokoškoláků také nebývá příliš vysoký (průměrná hrubá mzda k 11.3.2013 činí v ČR podle údajů Českého statistického úřadu 27 170 Kč, vysokoškoláci v průměru nastupují za zhruba 20 000 Kč), což vede k tomu, že ekonomicky je na tom vysokoškolsky vzdělaný pracovník na začátku své kariéry hůře než jeho středoškolsky vzdělaní vrstevníci. Mladý pracovník tak často musí řešit otázku, zda zvolit uspokojivou a kvalifikovanou práci s nižším finančním ohodnocením, či ekonomicky zajímavou, avšak do určité míry neperspektivní práci (Vágnerová, 2007).

Ženy navíc musí v období mladé dospělosti již začínat řešit otázku budoucího mateřství, což se může odrážet na jejich výběru povolání.

5.2 Generace Y

Lidé narození v letech 1980 – 2000, Herbison a Boseman (2009) uvádějí 1978-1999, jsou z pracovního hlediska označovány jako „Generace Y“, „Millennials“ nebo také jako „Nintendo generation“ (Suleman, Nelson, 2011). Tato označení je mají odlišit od předchozích generací, protože právě Generace Y vykazuje několik charakteristik, kterými se od předchozích generací pracovníků značně liší.

Pracovníci Generace Y jsou vzdělaní a chytří jedinci, kteří ale mají vysoké aspirace, touží po zajímavé kariéře a jejich krédem je „who we are and what we do matters“ (záleží na tom kdo jsme a co děláme). Pro tuto

generaci pracovníků je také typické, že jsou technologicky zdatní, rychle se učí, zvládají multitasking, jsou zvyklí tvrdě pracovat a zároveň jsou vysoce optimističtí a je pro ně důležitá sociální odpovědnost (Suleman, Nelson, 2011). Od přechozí Generace X se liší tím, že jsou více optimističtí a také více upřednostňují týmovou práci (Eisner, 2005).

S těmito charakteristikami se však pojí i několik úskalí. Mladí pracovníci si uvědomují svou výjimečnost (tedy že umí výborně pracovat s informačními technologiemi, mají vysokoškolské vzdělání, hovoří několika cizími jazyky ad.), což někdy vede k tomu, že mají tendenci se přeceňovat. Dalším úskalím v jejich optimismu a nadšení do práce je to, že očekávají, že jejich práce bude smysluplná a zajímavá již od prvního pracovního dne a také to, že jim bude nabízet stále nové výzvy. Stejně tak je u této skupiny pracovníků časté, že chtějí brzy nadprůměrně vydělávat, být respektovaní a dostávat každodenní zpětnou vazbu od nadřízených (Suleman, Nelson, 2011).

Pokud si uvědomíme, v jakých podmínkách tato mladá generace vyrůstala a dospívala, pak je výše zmíněné poměrně pochopitelné. Lidé, kteří se narodili po roce 1980 vyrůstali ve světě, kde mobilní telefon a internet je samozřejmostí, ve střední a východní Evropě došlo k velmi výrazné změně politických systémů, s čímž se pojí to, že tito lidé již nemuseli potlačovat tolik své názory a svá přesvědčení jako generace předchozí, další výraznou změnou je naprosté propojení světa, zkrácení časoprostorových vzdáleností, zahlcení informacemi, a také styl výchovy, jaký volili jejich rodiče – dnešní generace mladých pracovníků totiž byla zvyklá již v dětství stíhat mnoho mimoškolních aktivit (Herbison, Boseman, 2009).

Dalším krédem mladých pracovníků je „working to live“, tedy „pracovat, abych žil“, přičemž pro generaci jejich rodičů bylo výstižnější heslo „living to work“, žít, abych pracoval. Mladí pracovníci jsou totiž ovlivněni zkušeností jejich rodičů s prací a chtějí se vyvarovat „chyb“,

kteře jejich rodiče dělali – příliš času trávili v neuspokojující práci a již jim nezbyval čas na vlastní zájmy (Loughlin, Barling, 2001).

Dle Sulemana a Nelsona (2011) je pak tedy pro mladé pracovníky motivující, pokud jejich práce splňuje následující kritéria: má smysl a směr, je v ní možné se dále rozvíjet, je v ní dostatek sociální interakce, dostává se v ní zpětné vazby a pochvaly a je za ni odpovídající ohodnocení. Pro pracovníky generace Y je nesmírně motivující, pokud cítí, že jejich nadřízený je ochotný udělat si čas na to, aby je poznal, ptal se na jejich názory, dával jim možnost spolurozhodovat o záležitostech, které se jich dotýkají, vytvářel socializační možnosti na pracovišti a podával jim motivační feedback. Podstatné také je, aby kategoricky neodmítal např. zvýšení platu s tím, že není ta správná chvíle, ale poskytl vyjádření, co je potřeba změnit či se naučit, aby ke zvýšení platu mohlo dojít. Eisner (2005) dále pak poukazuje na důležitost poskytovat mladým pracovníkům kontext jejich pracovní činnosti (tedy aby věděli, jaký smysl ta která činnost má).

Na téma motivace mladých pracovníků bylo uskutečněno i několik výzkumů, které potvrzují výše zmíněné poznatky.

Truxillo (2009) na základě svého výzkumu tvrdí, že mezi mladými a staršími pracovníky není sice tak markantní rozdíl, jak se udává, nicméně je patrné, že mladí pracovníci jsou více zaměřeni na růst a optimalizaci výkonu (i když, jak Truxille uvádí, tento výsledek může být do jisté míry ovlivněn stereotypy, které na pracovníky působí), mladí pracovníci se také více zaměřují na seberozvoj, zatímco starší pracovníci jsou spíše mentory.

Alder (2007) ve svém článku uvádí zkušenosti se zaměstnáváním studentů na částečný úvazek, které také odpovídají poznatkům uvedeným výše.

Studenti často uváděli, že je pro ně motivující pracovat v méně formálním prostředí, kde mohou a chtějí mít přátelské vztahy, upřednostňují nenásilné metody tréninků a školení a také hravé plnění úkolů. Oceňovali také pořádání popracovních setkávání a oslav. Neméně důležité pro ně bylo motivující ohodnocení, které mělo jak finanční podobu (za nadstandardní výkony dostávali příplatky), tak nefinanční (pozitivní zpětná vazba, ocenění před ostatními pracovníky).

Alder dále uvádí, že motivovaní pracovníci-studenti jsou pak velkým přínosem pracovních týmů, neboť jsou schopni zvládat mnoho věcí najednou a také jsou dobří v navrhování možných opatření, která vedou ke zlepšení a zefektivnění pracovních procesů.

Také výzkum provedený v Malajsií dokládá, že generace Y se liší i v představě ideálního nadřízeného. Nejenže mladí pracovníci stojí o častý kontakt se svým nadřízeným (byť tento kontakt nemusí být z očí do očí), ale také ho vnímají jako jakéhosi kouče a poradce, od kterého očekávají, že bude k dispozici, pokud bude potřeba konzultovat nějaký složitější problém, nicméně rozhodovací pravomoci o přesném provedení úkolů přenechá na svých podřízených (Islam, Cheong, Yusuf, Desa, 2011). Eisner (2005) přichází se zajímavou myšlenkou, a sice, že pracovníci Generace Y upřednostňují takového vedoucího, který je podstatně starší než oni sami, a to z toho důvodu, že si ho váží pro jeho dlouholeté zkušenosti a zároveň nemají potřebu se s ním srovnávat.

Shrnu-li tedy poznatky vývojové psychologie a mnoha uvedených výzkumů zabývajících se motivací mladých pracovníků, lze říci, že pro současné pracovníky v období mladé dospělosti je typický optimismus, nadšení do práce za předpokladu, že ji vnímají jako smysluplnou, sebedůvěra a touha vykonávat zajímavou práci, kde mohou využít své poznatky získané během vzdělávání, kde se mohou rozvíjet a překonávat výzvy. Typická je pro ně také vysoká míra

sebedůvěry a potřeba časté zpětné vazby od svého nadřízeného. Pro mladé dospělé je však také důležitým aspektem odměna, kterou za vykonávanou práci dostávají, neboť právě v této životní fázi, která se vyznačuje osamostatňováním od rodičů a zakládáním vlastní rodiny, jsou finance velmi důležitým aspektem.

Na základě těchto vlastností, které jsou mladým pracovníkům připisovány, lze říci, že jsou to pracovníci, kteří odpovídají charakteristikám popsaných v McGregorově teorii Y.

6 Specifika pracovníků v období starší dospělosti

V současné době je všeobecně známé, že se zvyšuje hranice odchodu do důchodu. Ještě před několika lety bylo běžné, že ženy v ČR mohly odejít do důchodu již poměrně brzy po dosažení 50 let, muži o několik let později. V důsledku demografického vývoje a nižší porodnosti se však odchod do důchodu posouvá do pozdějších let. Dle údajů České správy sociálního zabezpečení (dostupné z www.cssz.cz) není v žádné zemi Evropské unie odchod do důchodu stanoven pod hranici 60 let, ve většině zemí je věk odchodu do důchodu stanoven v současné době na věk 65 let pro muže. Z toho tedy vyplývá, že je nezbytně nutné začít se zabírat otázkou, jaká jsou specifika starších pracovníků, jaké jsou jejich potřeby a co je pro ně v pracovním prostředí motivační.

6.1 Starší dospělost

Starší dospělost je vymežována jako období mezi 50. a 60. rokem života. Je pro ni charakteristické postupné zhoršování fyzické i psychické kondice, uvědomování si počátku stáří. Začíná se projevovat zvýšená únava a první viditelné znaky stáří, což často vede k větší nejistotě jedince a obavám ze selhání, i když se uvádí, že „v období mezi 20. a 60. rokem života dojde k úbytku svalové síly jen zhruba o 10%“ (Krejčířová, Langmeier, 2006, str. 190). Na druhé straně však dané změny nutí člověka změnit svůj názor na život a začít vnímat a cenit si všeho pozitivního, co zůstalo zachované.

Velkým mezníkem v lidském životě je také klimakterium nebo andropauza, které je především pro ženu jasným signálem o ukončení reprodukčních schopností. U obou pohlaví se však v tomto období mohou vyskytovat pocity beznaděje či ztráty osobní hodnoty (Krejčířová, Langmeier, 2006).

Období mezi 46. a 55. rokem života pak někdy bývá označováno (např. Rathus, 1989) jako „Comeback Decade (Desetiletí návratu)“, což naznačuje, že toto období po krizi středního věku je typické například

lepším vyvážením pracovního a osobního života nebo lepším přizpůsobením se dané situaci (lidé v tomto věku již nejsou mladí, ale ještě nejsou staří).

S tímto obdobím se částečně překrývá etapa nazývaná jako „Freestyle Fifties“, ve které bývají lidé často produktivnější a uvolněnější než v obdobích předcházejících. Důvodem této nové uvolněnosti a produktivity je uvědomění si, že právě nyní nastává skutečný vrchol profesního života, navíc lidé v tomto věku mají i širokou sociální síť přátel a známých, kterým se teprve nyní, po vychování dětí, mohou opravdu věnovat. Lidé po padesátce také mají více času na své koníčky či cestování (Rathus, 1989).

Z hlediska pracovního života je období starší dospělosti fází postupného ukončování a bilancování pracovní kariéry. V této fázi života bývá jedinec obvykle na vrcholu své kariéry nebo již mírně za ním. Hodnocení dosavadního pracovního života má také dopad na identitu jedince a své sebehodnocení (Vágnerová, 2007).

Někdy bývá období starší dospělosti popisováno jako období úbytku angažovanosti, kdy pracovníci v tomto životním období již do své práce neinvestují tolik, co dřív a snaží se si svou práci spíše udržet, než se nějak dále rozvíjet. Často je pro ně zajímavější úvaha, co budou dělat, až budou v důchodu (Vágnerová, 2007). V tomto směru se však domnívám, že dochází (či bude docházet) k určité změně vzhledem k tomu, jak se posouvá věk odchodu do důchodu. Dnešní padesátníci mají před sebou ještě deset let práce, je tedy pravděpodobné, že i lidé v období starší dospělosti budou nuceni se dále profesně rozvíjet a více přemýšlet o své profesní budoucnosti.

Za určitá negativa starších pracovníků bývá považováno to, že jejich myšlení je již méně flexibilní a hůře se učí novým dovednostem. Na druhou stranu však starší pracovníci dokáží využívat svých zkušeností a

dříve nabytých dovedností, bývají rozvážnější a dokáží se vyvarovat unáhleným řešením. Dále je třeba vzít v potaz také to, že u pracovníků, kteří se museli během svého profesního života neustále rozvíjet a vzdělávat, lze zaznamenat i v období pozdní dospělosti nárůst intelektových schopností. Dle některých výzkumů se snižování schopnosti učit se projevuje až po sedmdesátém roce života člověka (Lord, Farrington, 2006). Dalším pozitivem pozdní dospělosti je schopnost integrovat protichůdné názory a rozvinutá sociální inteligence, která může kompenzovat právě úbytek flexibilního myšlení (Krejčířová, Langmeier, 2006).

Také vztah pracovníka samotného ke své profesi se v tomto období proměňuje a mění se i subjektivní význam profese. Vágnerová (2007, str. 261) rozlišuje čtyři různé postoje k vykonávané profesi: nárůst významu profese; vyzrálý postoj k profesní roli; ztráta zájmu o profesní činnost; vyčerpání a vyhoření.

Nárůst významu profese se může projevovat tak, že stárnoucí pracovník může být na své práci závislý, což se děje zejména tehdy, pokud jiná oblast jeho života není plně uspokojována. Práce se pak stává pro pracovníka prostředkem k potvrzení své hodnoty, na níž tito lidé uplívají, protože nemají jiný zdroj, který by jejich sebejistotu potvrzoval.

Vyzrálý postoj k profesní roli se vyznačuje tím, že pracovník již omezuje své ambice, vnímá svůj profesní život s nadhledem a má tendenci přistupovat k práci bez tenze. Předává své zkušenosti mladším kolegům, podporuje jejich rozvoj a o své vlastní prosazení již příliš neusiluje. Důležitější pro pracovníka s tímto postojem je zachování pohody na pracovišti (Vágnerová, 2007). Právě tento vyzrálý postoj starších zaměstnanců je velkým přínosem pro pracovní atmosféru, což zejména mladí manažeři mohou někdy podceňovat (Van Dalen, Henkens, Schippers, 2010).

U některých stárnoucích pracovníků se může projevit ztráta zájmu o profesní činnost, která může vyplývat z toho, že pro pracovníka může být vykonávání práce nyní náročnější, přičemž u starších lidí se také častěji projevuje snížená tolerance ke stresu a napětí. Starší pracovník se tedy může často cítit velmi vyčerpan a očekávaný odchod do důchodu vnímá jako úlevu.

Vyčerpanost a vyhoření může vzniknout jak důsledek celkového úbytku sil, ale také v rámci proměny hodnotové hierarchie. Projevuje se ztrátou sebedůvěry a také tím, že jedinec nevidí ve své práci smysl (Vágnerová, 2007). Lord s Farringtonem (2006) vidí jako možnou příčinu tohoto stavu fakt, že manažeři jsou často natolik přesvědčeni o tom, že starší pracovníci již nejsou schopni učit se, a tak je nevysílají již na žádná školení a tréninky, což vede skutečně k tomu, že se starší pracovníci přestávají orientovat v nových postupech a právě tím ztrácejí svou sebedůvěru a jsou motivováni k odchodu do důchodu.

Gaillard a Desmette (2010) ve svém výzkumu zjistili, že ti stárnoucí pracovníci, kteří na sebe samé nahlíželi jako na staré, vykazovali větší tendenci k tomu považovat odchod do důchodu jako velkou úlevu.

Dále se tito autoři také domnívají, že vliv na vnímání sebe sama mohou mít stereotypy, které se pojí se stářím a vnímáním stárnoucích pracovníků. Pokud pracovníci více vnímali pozitivní stereotypy, což jsou u stárnoucích pracovníků tyto: vřelost, loajalita, upřímnost, pak byli ochotní se i nadále rozvíjet a pracovat na svých schopnostech. Připisována jim bývá také silná pracovní etika a schopnost dobrého úsudku (Lord, Farrington, 2006). V porovnání s mladými pracovníky pak starší jedinci vycházejí lépe také v kvalitě orientace na zákazníka, sociálních dovednostech či přesnosti (Van Dalen, Henkens, Schippers, 2010). Pokud však byli starší pracovníci vystaveni negativním stereotypům, mezi které patří nižší kreativita, nižší flexibilita, neochota rozvíjet se, vyšší míra absentérství, pak skutečně pracovníci vnímali sebe samé jako méně

schopné a byli motivovaní k odchodu do důchodu (Gaillard, Desmette, 2010; Lord, Farrington, 2006).

Zde lze tedy poznamenat, že nechce-li zaměstnavatel, aby starší zaměstnanci odpovídali charakteristikám výše zmiňované McGregorově teorii X, je důležité podporovat jejich sebevědomí a zdůrazňovat pozitiva, která svou vyzrálostí a svými zkušenostmi do organizace přinášejí.

Lord (2002) dále poukazuje na to, že starší zaměstnanci jsou často unikátní v tom, že nejsou závislí na mzdě či platu, díky kterým by uspokojovali své potřeby, neboť již mají jisté úspory z předešlých let. Důležitější je pro ně uspokojující pracovní zkušenost, která má zásadní dopad na pracovníkův přístup k práci. Tento motivační činitel pak také působí poměrně dlouhodobě. Na stejný fenomén upozorňuje i Kaufmann (1987), avšak zdůrazňuje, že toto nastává pouze tehdy, pokud plat starších zaměstnanců dostatečně uspokojuje jejich potřeby.

Kaufmann (1987) a také Van den Berg (2011) upozorňují dále na to, že u starších pracovníků, narozdíl od mladších pracovníků, hraje výraznější roli vnitřní motivace (rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací uvádím v první kapitole). V mnoha firmách však na tento fakt není brán zřetel a kalkuluje se pouze s vnější motivací – starším pracovníkům tak bývají nabízeny různé benefity ve formě delší dovolené, zkrácených pracovních úvazků, příspěvků na lékařskou péči, přičemž se očekává, že tyto benefity sníží stresovost práce pro starší pracovníky a udrží je to déle pracovní aktivní. Pro efektivní motivaci starších pracovníků je však důležité podporovat také jejich rozvojové aktivity, ale s vědomím, že starší pracovník již obvykle netouží po znalostech širokého spektra, nýbrž chce prohlubovat své dosavadní znalosti, kde může zúročit své dlouholeté zkušenosti. Právě tam, kde jsou starší pracovníci dále rozvíjeni, je jim poskytnuta autonomie, která posiluje vnitřní motivaci, a mohou i nadále překonávat výzvy, se cítí být tito zaměstnanci více respektovaní a chtějí pokračovat déle v pracovní aktivitě (Van den Berg, 2011).

7 Praktická část

V praktické části své diplomové práce jsem se zaměřila na porovnání zjištěných teoretických poznatků a konkrétních zkušeností jednotlivých pracovníků. Mou výchozí hypotézou bylo, že ač se udává, že motivace mnou zkoumaných věkových skupin se do značné míry různí, ve výsledku bude jádro toho, co je pro ně motivující velmi podobné (na což poukazovaly i již provedené výzkumy, jejichž výsledky uvádím v posledních dvou kapitolách této práce).

Vzhledem k tomu, že i tradiční pojetí a poznatky vývojové psychologie poukazují na úbytek sil, angažovanosti a touhy učit se novým věcem u jedinců v období starší dospělosti a naopak flexibilitu, pracovní nadšení a touhu dosahovat výsledků u jedinců v období mladší dospělosti, asociovala mi tato protikladnost McGregorovu Teorii X a Y. Starší pracovníci jsou často vnímáni jako méně výkonní, jako ti, kteří si již jen potřebují udržet místo před tím, než půjdou do důchodu a jako ti, kteří se již nechtějí dále ani vzdělávat, ani kariérně posouvat. Mladí pracovníci jsou pak vnímáni jako aktivní, nadšení, s touhou rozvíjet se a pracovat na sobě.

Abych zjistila, zdali jsou tyto předpoklady skutečně trefné a vystihující realitu i v českém prostředí, rozhodla jsem se ve své praktické části pro šetření, v rámci kterého využívám metodu částečně strukturovaného kvalitativního rozhovoru. V rozhovorech jsem se pak zaměřila zejména na to, co je pro pracovníky na pracovišti motivující a co demotivující, zda se do práce těší, co by změnili, aby pro byli více motivováni. U starších pracovníků jsem se dále zaměřila na jejich subjektivní vnímání proměny jejich práce a pracovního výkonu v průběhu jejich profesního života a na jejich další profesní perspektivy.

7.1 Metoda výzkumného šetření

Ve svém výzkumném šetření jsem se rozhodla využít metodu kvalitativního polostrukturovaného rozhovoru. Tato metoda je pro mé účely dle mého názoru vhodná především proto, že poskytuje individuální vyjádření zkušeností mnou vybraných respondentů a z toho vyplývající

možnost hlouběji problematice porozumět a porovnat tyto individuální pohledy s obecně rozšířenými teoriemi motivace i s poznatky vývojové psychologie a dílčích výzkumů, které byly provedeny v jiných zemích než v České republice.

Před realizací výzkumu jsem se seznámila s teoretickými východisky, které v této práci prezentuji v předchozích kapitolách, ze kterých pak vyplývaly tematické okruhy, na které jsem se respondentů ptala. Tyto tematické okruhy jsem měla připravené v tištěné podobě. Některé otázky se týkají spíše spokojenosti pracovníků na pracovišti, myslím si ale, že v českém prostředí spokojenost v práci pozitivně koreluje s pracovní motivací i pracovním nasazením. Dále jsem pak měla připravený záznamový arch a záznamové zařízení, kam lze rozhovor nahrávat, přičemž respondentům jsem dala na výběr, zda je pro ně příjemnější, pokud budu náš rozhovor nahrávat, nebo pokud si budu jejich odpovědi písemně zaznamenávat. V průběhu uskutečňování šetření se pak ukázalo, že zapisování odpovědí bylo pro respondenty přijatelnější variantou. Otázky i přepisy vlastních rozhovorů jsou přiloženy v přílohách. Respondenty jsem také seznámila s tím, že nikde nebude zveřejněno jejich celé jméno, ani jméno organizace, ve které pracují. Také jsem jim vysvětlila, k jakým účelům bude rozhovor s nimi použit. Rozhovory s respondentkami byly vedeny odděleně.

7.2 Výzkumný vzorek

Své respondenty jsem získala ve dvou nadnárodních firmách, přičemž respondenti, kteří reprezentují skupiny pracovníků v období mladé dospělosti, jsou pracovnice firmy A, která má německého zakladatele, v současnosti zaměstnává cca 50 000 zaměstnanců po celém světě a specializuje se v oblasti informačních technologií, konkrétněji na řešení podnikových aplikací zejména v oblasti účetnictví a HR. V České republice sídlí v Praze a Brně. Ve svém oboru patří firma mezi tři nejvýznamnější hráče na trhu.

Tyto pracovnice pracují v týmu Data Management Center, které částečně spadá pod účetní oddělení a částečně pod HR oddělení.

Druhou skupinou respondentů, zastupující pracovníky v období starší dospělosti, jsou pracovnice účetního oddělení výrobní firmy B, která má americké vlastníky, po celém světě zaměstnává kolem 55 000 lidí a specializuje se především na výrobu chladících jednotek zejména pro vlaky, autobusy a kamiony. V České republice má firma pobočky v Praze, Kolíně a Uničově.

Rozhodla jsem se, že pro mé účely bude dostačujícím počtem respondentů deset, tedy z každé firmy pět. Všechny respondenty osobně z nám z předchozích let, neboť v obou firmách jsem určitou dobu pracovala. Mohla jsem tedy tyto pracovnice oslovit přímo, bez domlouvání se s jejich vedením. Domnívám se, že pro mé účely je lepší využít tuto osobní vazbu, neboť respondenti se pak nebáli hovořit otevřeně, protože měli jistotu, že jejich odpovědi nebude číst žádný z jejich nadřízených, ani nikdo jiný ve firmě. Je totiž pravděpodobné, že zejména ve firmě B by výstup z rozhovorů chtěl vedoucí personálního oddělení před jeho zveřejněním vidět, čímž by byla ohrožena autenticita výpovědí mých respondentů a zároveň s tím i celková výpovědní hodnota mého výzkumného šetření.

Z tohoto důvodu také neuvádím názvy firem, s jejichž pracovníky jsem rozhovory uskutečnila, domnívám se ale, že na základě uvedených informací lze dohledat, o které konkrétní organizace se jedná.

7.3 Zjištění

V průběhu vedení rozhovorů se v daných skupinách respondentů daly pozorovat určité shodné, ale i rozdílné rysy a náhledy na vykonávanou práci a vlastní motivaci v práci. Přesné přepisy (bez úvodních a závěrečných formálních částí) rozhovorů uvádím v přílohách, v této části uvedu ta nejpodstatnější zjištění, která z rozhovorů vplynula.

7.3.1 Rozhovory s pracovníky v období mladé dospělosti

Z rozhovorů s pracovníci firmy A vyplynulo, že poznatky vývojové psychologie a i výsledky výzkumů, ze kterých čerpám, se v mnoha ohledech shodují i s odpověďmi mých respondentek.

Shodně s McGregorovou (ale i např. Herzbergovou) teorií motivace uváděly respondentky za největší motivátor pocit z dobře odvedené práce */Mám radost, když práce odsejpá, když prostě odcházím z práce a je vidět, že jsem něco udělala, když toho stihnu udělat hodně, tak z toho pak mám dobrý pocit/* (LS, 8.3)., smysluplnou práci, která je uvedena do kontextu */Taky mi vadí, že často nevím, co dělám a proč, k čemu to je/* (IK, 10.10), a dobrý kolektiv */Těším se hlavně na kolektiv, náš kolektiv je bezva/* (TK, 7.2). Poměrně překvapivé může být to, že všechny respondentky uvedly, že podstatným motivátorem je pro ně i výše mzdy, často tento moment hodnotily jako důležitější než dobrý kolektiv */Myslím, že kdybych měla míň, tak se nebudu tolik snažit/* (MB, 6.3), */Pro mě je v danou chvíli asi o trošinku důležitější plat než kolektiv, tak 60% ku 40%/* (LS, 8.4), avšak s ohledem na výše uvedené poznatky z vývojové psychologie, kdy pro období mladé dospělosti je typické postupné osamostatňování se od primární rodiny, je tento motivátor velmi pochopitelný – jak i samy respondentky uváděly, výdělek jim umožňuje být méně finančně závislý na rodičích a umožňuje jim spořit si do budoucna */...chci mít určitou finanční rezervu, abych nebyla odkázaná jenom na rodiče/* (LK, 9.4).

Dále bylo pro mé respondetky typické, že přemýšlely o svém dalším působení ve firmě poměrně rozporuplně. Na jedné straně říkaly, že by se rády profesně rozvíjely, což daná firma příliš neumožňuje, a z toho důvodu nejspíše v dohledné době z firmy odejdou, na straně druhé si uvědomovaly, že například matkám na

mateřské a rodičovské dovolené vychází firma na české poměry velice vstříc, navíc i náplň práce a pracovní doba je taková, že ji lze velmi dobře skloubit s rodinou /...*pro ty ženy na mateřské je to tu super, vychází se jim tu vstříc...takže zůstat tady úplně nevyklučuju/* (MB, 6.6). Většina z nich má tedy zatím představu, že i po dokončení vysoké školy ve firmě ještě nějakou dobu setrvají a teprve poté se rozhodnou, co dál /...*druhá varianta je, že bych po státnicích mohla zůstat tady na plný úvazek aspoň chvíli, ale to by bylo přechodné řešení/* (TK, 7.8). Přesto je zajímavé, že pouze jedna z respondentek vysloveně říká, že by ve firmě chtěla i nadále zůstat /*Ted' bych ještě nějakou dobu klidně zůstala tady/* (IK, 10.9).

V souladu s výzkumy, které zkoumaly generaci Y (např. výše zmiňovaný výzkum Loughlina a Barlinga), respondentky zmiňovaly, že práce je pro ně sice podstatnou částí života, nicméně život si chtějí především užít a nikoliv se upracovat, tedy je pro ně příznačné právě heslo „work to live“. Vzhledem k tomu, že jsem rozhovory vedla se samými ženami, bylo z rozhovorů také patrné, že pro tyto ženy bude jednou rodinná spokojenost důležitější než vlastní kariéra. Všechny z nich uvedly, že pro ně v budoucnu bude velmi důležité, jak moc bude zaměstnavatel vycházet vstříc ženám na mateřské a rodičovské dovolené, respektive rodičům s malými dětmi /...*až budu mít jednou rodinu, tak chci takovou práci, která nebude na její úkor, vždycky bych totiž dala přednost rodině/* (IK, 10.9).

Rozporuplné bylo také vnímání působení své nadřízené. Na jednu stranu si respondentky cení toho, že je jim ponechána určitá volnost a pravomoc určovat si své činnosti samostatně /...*pracujeme samostatně a já musím říct, že mi to tak vyhovuje asi víc, než když bylo všechno nalinkované/* (LK, 9.5), na stranu druhou je pro ně demotivující, že jejich nadřízená nemá dostatečný přehled o konkrétních činnostech, které vykonávají /...*mám dojem, že nemá*

úplně přehled o tom, co děláme./ (TK, 7.4), a téměř neposkytuje zpětnou vazbu */...nebylo by od věci, kdybychom dostaly nějakou konkrétnější zpětnou vazbu.../* (MB, 6.4).

V rámci širšího vedení respondentky pozitivně hodnotí změny, ke kterým ve firmě v posledních měsících došlo, neboť nový manažer se více zajímá o ně samotné, je přátelský a vyzařuje z něj optimismus a vstřícnost */Jinak ale třeba Roman je fakt super, je vidět, že se zajímá, narozdíl od předchozích manažerů, pamatuje si nás a to oceňuju/* (MB, 6.4). Tuto skutečnost respondentky vnímaly jako velmi podstatnou a motivující, přičemž právě na zájem manažera o své podřízené poukazoval např. výše zmiňovaný McGregor jako na podstatný motivační prvek.

Poměrně zajímavé je zjištění, že respondentky nevykazovaly příliš velký zájem o další tréninky či školení, ač by se dalo předpokládat, že s ohledem i na budoucí zaměstnání je budou vyhledávat */Mě školení strašně nebaví./* (IK, 10.7). Důvodem tohoto faktu může být to, jak pracovnice uvedly, že tréninky ve firmě nejsou příliš kvalitní a nově nabyté poznatky nelze obvykle při práci využít.

Na základě mého šetření také nelze potvrdit předpoklad, že mladí pracovníci mají rádi změny a změny sami vyhledávají. Mnoho z mých respondentek odpovědělo, že změny jsou pro ně stresující, nemají je rády a dokázaly by se bez nich obejít */Já nesnáším nové výmysly.../* (IK, 10.7).

Jako demotivující uváděly respondentky především to, když musejí vykonávat z jejich pohledu zbytečnou práci, která není zasazena do kontextu a u které nevědí, k čemu slouží */Taký mi vadí, že často nevím, co dělám a proč, k čemu to je/* (IK, 10.10). Dále je pro ně demotivující fluktuace na pracovišti. Pocit, že každý je

nahraditelný a patrný nezájem o pracovníky ze strany vedení firmy /*Mrzí mě, že cítím, že lidi tady, nejenom my, jsou nahraditelní, že firma obecně se nesnaží si tu lidi udržet a bere to jako normální věc, že lidi tu v průměru nevydrží déle jak dva roky/* (LS, 8.9).

Některým z respondentek ubírá na výkonu pocit z nespravedlivého ohodnocení práce, kdy jiní pracovníci dostávají za méně odbornou práci a menší objem práce stejnou mzdu, což odpovídá poznatkům výše uváděné teorii spravedlnosti /*Ale když teď vidím, co dělají holky z onboardingu, a že mají stejnou mzdu jako my, tak mi to přijde hodně neúměrné a svým způsobem nespravedlivé./* (TK, 7.5) . Dále respondentkám vadí, že cítí určitý nezájem ze strany starších pracovníků o ně samotné /*Taky mám někdy pocit, že jsme tak trochu vyčleněné ze zbytku týmu, a to mě mrzí./* (LS, 8.5).

Některé pracovnice také uvedly, že se na jejich motivaci podílejí i vlivy prostředí, ať už pozitivně (hezké, barevné prostředí), nebo negativně (ruch v open space kanceláři, který ruší a demotivuje). Dále na výkonu ubírají také takové záležitosti jako nefunkčnost informačních systémů a podobné technické komplikace /*Taky aby tu nebyly ty IT záhady, kdy najednou ničehonic mizí složky v outlooku a podobně. To jsou věci, které mě stresují./* (TK, 7.9).

Pokud by respondentky měly možnost něco na práci změnit, pak by stály o lepší informovanost, o uvedení všech procesů do kontextu celkové práce a také o větší začlenění do kolektivu jako takového (viz komentary výše).

7.3.2 Rozhovory s pracovníky v období starší dospělosti

Z rozhovorů s pracovníky firmy B vyplynulo, že výzkumy, z jejichž poznatků čerpám v teoretické části věnující se starším pracovníkům jsou v mnoha ohledech platné i pro mé respondentky.

Mezi nejpodstatnější motivátory uváděly respondentky v souladu např. s výše uváděnou McGregorovou teorií Y smysluplnost práce, dobrý pocit z odvedené práce, dobré vztahy na pracovišti (na otázku „na co se těšíte do práce“ odpověděly téměř všechny shodně a spontánně „na holky“).

Dále také uváděly, že je pro ně motivující pracovat ve velké, nadnárodní firmě, neboť se tak mohou dostat k zajímavější práci /*Také jsem ráda, že je moje práce poměrně dost variabilní, navíc v takhle velké mezinárodní firmě se dají najít veškeré transakční změny... pracovat v malé firmě by mě asi tolik nebavilo/* (JK, 1.2).

Benefity, které firma svým zaměstnancům poskytuje, jako např. bezplatnou zdravotní péči v soukromých lékařských zařízeních, či masáže zdarma považují respondentky za příjemné, ale pokud by o ně přišly, vliv na jejich pracovní motivaci by to pro ně vesměs nemělo /*Co se týče dalších výhod, tak to jsou sice příjemné věci a částečně je využívám, ale kdyby to firma zrušila, tak by mi to zase tolik nevadilo/* (HK, 5.3).

Oproti výzkumům (např. výše zmiňovaný Lordův či Kaufmannův) i teoriím je však pro mé respondenty poměrně výrazně důležité platové ohodnocení jejich práce. Jsou si vědomy, že firma B v rámci daného regionu vyplácí nadprůměrné mzdy a váží si toho. Skutečně všechny nezávisle na sobě tuto skutečnost uvedly /*Myslím, že plat tady ve firmě je opravdu motivační./* (HK, 5.3), přičemž zdůraznily, že toto nadprůměrné finanční ohodnocení

je pro ně důležité a zároveň je jedním z důvodů, proč neuvažují o předčasném důchodu */...nevím, zda bych finančně vyžila./* (RM, 4.10). Domnívám se, že toto je specifíkem mladých demokracií, kde neustálé důchodové reformy a společenské změny vedly k tomu, že se lidé nemohli připravit na to, že nebudou ve stáří mít dostatečné zajištění od státu, takže u nich neplatí pravidlo, že „nepracují kvůli penězům“, neboť mají dostatek úspor z předešlých let.

Podstatné pro respondentky je do velké míry také to, že pracovní doba ve firmě B je značně flexibilní, což jim umožňuje například lepší skloubení pracovního života a povinností týkajících se například péče o staré rodiče či výpomoci o vnoučata */Taky je pro mě důležitá poměrně volná pracovní doba, mám starou maminku, o kterou se musím starat, a takhle s ní klidně můžu jít třeba ráno k doktorovi a nemusím se nikoho ptát o povolení./* (RM, 4.4) .

Mezi velmi podstatné demotivátory řadily značný nárůst byrokracie a administrativy v posledních několika letech, což souvisí se změnou top managementu, na jejímž základě se pak měnily i jednotlivé procesy, které respondentky denně vykonávají. Respondentkám vadí, že musí dělat naprosto stereotypní činnosti, jejichž význam neznají a které jim přijdou úplně zbytečné */Strašně nám narostla administrativa, pořád musíme dělat nějaké reporty a statistiky a přitom nikdo neví, k čemu to je. Tak to mě vůbec nebaví./* (IZ, 2.7).

Dále je pro respondentky demotivující, že na základě úsporných opatření se již nekoná tolik odborných školení jako dříve, kdy se jezdilo na školení mimo pracoviště a kromě získávání nových znalostí se tím utužoval i kolektiv. V současné době se koná jen jednou ročně školení, které má pracovníky seznámit se

změnami zákona, které účetní musí ke své práci znát */Akorát se teď víc šetří, takže dřív jsme třeba jezdili častěji na školení, to teď už není, teď máme akorát jednou ročně interní školení na daně./* (LP, 3.5).

Respondentky se však vzdělávají i samy, nejen ohledně účetní problematiky, některé z nich se také účastní jazykových kurzů, které firma B svým pracovníkům bezplatně nabízí. Jedna z respondentek se pak ve svém volném čase účastní i různých workshopů se zaměřením na oblast účetnictví, absolvuje také semináře týkající se ISO certifikace (viz Příloha A, JK, 1.8).

Respondentek jsem se dále ptala také na to, jaké změny v pracovní motivaci či přístupu k práci obecně ony samy na sobě v průběhu let pocítují.

Tři z pěti respondentek uvedly, že dříve je práce bavila víc, nicméně příčinu zájmu připisují spíše než svému věku změnám, kterými jejich pracovní náplň a pracovní prostředí prošly. Uváděly, že jim nevyhovuje nárůst administrativy, který jde ruku v ruce s globalizací a snahou o centralizaci a sjednocení procesů. Respondentky také uváděly, že jim nevyhovují neustálé změny, kterými jejich práce i celá organizace soustavně prochází */Jinak taky musím říct, že dřív byla práce obecně zajímavější, nebylo to všechno tak centralizované a člověk musel více namáhat hlavu a měl různorodější práci./* (HK, 5.6). Svou práci v současnosti hodnotí jako hektičtější, více stresující, ale zároveň i více stereotypní než dříve. Hůře také snášejí celodenní práci před počítačem v uzavřené místnosti */Vadí mi, že musíme pořád dělat na počítači, nevyhovuje mi, jak tu máme jednu kancelář pro celé oddělení./* (RM, 4.3).

Na druhou stranu však, v souladu s výše uvedenými výzkumy, uvádějí, že dnes mohou již čerpat ze svých zkušeností, ke své práci nepotřebují už ani zpětnou vazbu od vedoucího, dokáží si lépe stanovovat priority a lépe si práci naplánovat. Také se dokáží snáze rozhodovat */Taky bych ale řekla, že s rostoucím věkem zvládám dělat více věcí najednou, naučila jsem se lépe hospodařit s časem, líp si stanovit priority.../* (JK, 1.6).

Své další působení ve firmě vidí každá z respondentek různě. Důležitou roli v rozhodování o předčasném důchodu či naopak odložení odchodu do důchodu však hraje rodinná situace pracovníc. Respondentky, které již v době rozhovoru měly vnoučata, uváděly, že by rády odešly do důchodu dříve, aby si svých vnoučat užily. Také by si ale chtěly ještě užít volného času, dokud jsou zdravé a mají ještě energii */Nejraději bych šla do důchodu dřív, abych si ještě užila života, dokud jsem zdravá a relativně mladá...už mám vnoučata, tak bych si je ráda taky trochu užila./* (RM, 4.10). Jedna z respondentek, která je ovdovělá a letos by měla odejít do důchodu, však naopak říkala, že by v práci nejraději zůstala ještě několik let, protože neví, co bude sama doma bez manžela celé dny dělat */Viš, já jsem vdova a nedokážu si představit, co budu dělat celé dny sama doma, já se budu strašně nudit/* (LP, 3.6).

Vesměs všechny respondentky by ale pozitivně reagovaly na možnost pracovat i nadále na částečný, flexibilní úvazek, přičemž by ale chtěly už vykonávat jen takovou činnost, kde by mohly zhodnotit své dosavadní zkušenosti. Pokud by takovou nabídku od firmy B dostaly, většina z nich by uvažovala, že bude pracovat i po překročení důchodového věku (viz např. odpověď IZ, 2.10).

Pokud by respondentky chtěly něco na současné práci změnit, pak by to bylo odbourání administrativy, zlepšení pracovního prostředí (nevyhovuje jim příliš kancelář typu open-

space) a zlepšení vztahů v kolektivu (přímo ve svém týmu mají pracovnice dobré vztahy, někdy ale vážne komunikace s ostatními zaměstnanci firmy). Do budoucna by uvítaly možnost částečných úvazků, jak jsem psala již výše.

Z rozhovorů s respondentkami, které spadají do skupiny pracovníků v období starší dospělosti tedy vyplývá, že nejvíce motivující je pro ně pocit z dobře odvedené práce, možnost vykonávat zajímavou práci, která vyžaduje již nějaké zkušenosti a dovednosti, dále také dobré vztahy na pracovišti, ale také finanční ohodnocení jejich práce, neboť právě prostřednictvím mzdy pak mohou uspokojovat své další potřeby a zajistit se na důchod.

Pokud by je chtěl zaměstnavatel motivovat k oddálení jejich odchodu do důchodu, měl by zajistit, že budou vykonávat již jen odbornou práci, ve které budou vidět smysl a budou znát její kontext. Dále by měl také pracovnícím umožnit práci na zkrácený úvazek */Vlastně nejraději bych už teď pracovala na zkrácený úvazek a dělala jen to, co má smysl a kde bych využila svoje letité zkušenosti./* (RM, 4.10).

Z rozhovorů dále také vyplývá, že i když některé respondentky uvádějí, že je jejich práce již nebaví tolik co dřív, jedna z nich dokonce uvedla, že na sobě již pozoruje syndrom vyhoření */Dneska musím říct, že jsem vyhořelá a že se skutečně těším do důchodu./* (HK, 5.6), nedá se říct, že by se respondentky nechtěly dále rozvíjet či pracovat na náročnějších projektech. Z tohoto důvodu se domnívám, že není příhodné přistupovat ke starším zaměstnancům v souladu s Teorií X jen na základě předpokladů, že s přibývajícím věkem ubývá angažovanost zaměstnanců a vzrůstá jejich nechuť ke změnám a seberozvoji.

7.3.3 Rozdíly v motivaci pracovníků v období mladé a starší dospělosti

Motivace pracovníků v období mladší dospělosti a pracovníků v období starší dospělosti je v mnohém shodná. Obě skupiny zdůrazňují, že je pro ně důležité a motivující, pokud mají možnost vykonávat smysluplnou práci, která je zasazená do celkové kontextu a mohou při ní využít své dosavadní znalost, anebo v rámci této činnosti nějaké nové znalosti získat. Pro obě skupiny je velmi důležitý kolektiv, ve kterém pracují, ačkoliv mladší pracovníci uváděli, že o něco důležitější je pro ně v danou chvíli spíše plat. Skupina mladších pracovníků a skupina starších pracovníků se překvapivě shodla také v tom, že mzda je pro ně motivační, neboť jak firma A, tak firma B poskytuje zaměstnancům nadstandardní finanční ohodnocení a zaměstnanci si právě tuto nadstandardnost uvědomují a tvrdí, že je to motivuje k vyšším výkonům.

Rozdíl v motivaci obou skupin lze spatřovat pak v několika momentech. Starší zaměstnanci uváděli, že jim nevadí, že nemají častou zpětnou vazbu od své vedoucí, zatímco mladší pracovníci říkali, že by častější zpětnou vazbu spíše uvítali, také by ocenili strukturovanější způsob vedení.

Další rozdíl spatřuji logicky v dalším kariérovém směřování. Zatímco starší pracovníci již uvažují o tom, že by pro ně bylo přínosné, pokud by mohli pracovat na zkrácené úvazky a pokud by v rámci své práce mohli využívat své dosavadní zkušenosti a znalosti, mladší pracovníci nyní zvažují přechod z částečného úvazku na plný, přičemž chtějí takovou práci, kde získají nové pracovní zkušenosti a dovednosti. Lze tedy říci, že pro starší pracovníky je motivační, pokud mohou prohlubovat svou

kvalifikaci a čerpat ze zkušeností, zatímco mladí pracovníci chtějí spíše rozšiřovat své znalosti a ověřovat, na kolik jejich znalosti získané během studia lze využít i v praxi.

Respondenti ze skupiny mladších pracovníků pak častěji poukazovali na to, že je pro ně motivační, pokud mají před sebou nějakou výzvu, kterou musí zdolat.

Pro starší pracovníky je také typické, že mohou srovnávat svou současnou práci s tím, jaká byla jejich práce dříve, přičemž je často demotivuje to, že vidí, že změny, které se dějí, jsou spíše na úkor zajímavosti práce a mají dojem, že toto se jen zhoršuje. S tím souvisí i to, že starší pracovníci hůře snášejí prostředí open space kanceláří, či celodenní práci na počítači, neboť zažili ještě doby, kdy téměř každý zaměstnanec měl svou vlastní kancelář a komunikovalo se častěji osobně než elektronicky. Oproti tomu mladí zaměstnanci toto srovnání většinou nemají, a tak je pro ně práce v otevřených kancelářích přirozená a stejně tak i celodenní práce na počítači.

Jako velmi zajímavý shledávám fakt, že žádná z respondentek z firmy B necítí změnu v chování vedení směrem k sobě, všechny vidí změnu jako celkový důsledek změn ve společnosti, globalizace, ekonomické krizi a úsporných opatřeních */Dneska se hodně šetří, ale to se týká všech, nejenom mě/ (IZ, 2.8).*

Pokud bych tedy měla shrnout závěry mého šetření do několika vět a doporučení, pak bych poukázala především na to, že všem zaměstnancům, bez rozdílu věku, je třeba poskytovat kontext vykonávané práce, umožnit jim vykonávat takovou činnost, za kterou jsou vidět výsledky. Nutné je také zamyslet se nad procesy, které jsou v organizaci zaběhnuté – zda jsou efektivní a potřebné, zda některé z nich nejsou jen práce navíc, která zaměstnance

zdržuje od opravdu důležité a smysluplné práce. Starší zaměstnanci by pak měli dostat příležitost vykonávat takovou činnost, ve které plnohodnotně využije a zúročí své dlouholeté zkušenosti, mladší pracovník pak takovou činnost, která ho nutí posouvat se dopředu a překonávat své dosavadní limity. U mladších pracovníků je také důležité poskytovat častou a motivující zpětnou vazbu. Starším zaměstnancům by se zase měly lépe přizpůsobovat pracovní podmínky, ve smyslu vytváření takového prostředí, ve kterém budou moci pracovat v klidu a budou mít alespoň určitou míru soukromí.

Pokud výsledky svého šetření porovnáám s výše zmiňovanými výzkumy, pak je patrné, že v mnoha ohledech jsou jejich závěry platné i v českém prostředí. Nepotvrdilo se ale, že by pro starší zaměstnance již nebyl podstatný plat či mzda, na druhou stranu se ve velké míře projevil u mladších pracovníků fenomén plánování rodiny, s kterým zahraniční výzkumy tolik nepočítaly.

Při srovnání rozhovorů s respondenty, předpoklady vývojové psychologie a McGregorovy teorie X a Y, nelze jednoznačně říci, že pro mladé zaměstnance je typické pracovní chování takové, jaké předpokládá teorie Y a pro starší teorie X. Především z jednoho rozhovoru se starší pracovníci lze však usuzovat, že pokud se pracovník dostane do stavu vyhoření (a je pravděpodobné, že pracovní vyhoření je přímo úměrné s délkou aktivity v daném pracovním oboru), začínají se u něho objevovat ony charakteristiky „líného, neangažovaného“ pracovníka.

7. 4 Diskuze

Výsledky mého šetření mohou být samozřejmě ovlivněny mnoha faktory. Motivace je natolik složitý fenomén, že, jak jsem uváděla již na začátku této práce, je často těžké odhadnout své vlastní motivy, důvod,

proč se chovám, tak jak se chovám. Proto jsem se respondentů neptala jen na to, co je pro ně motivující, či demotivující, ale také na to, co jim v práci dělá radost, na co se těší apod. neboť se domnívám, že na takové otázky se lidem odpovídá snáze, neboť se nejedná o takový abstraktní jev jako je motivace.

Závěry mého šetření pak mohou být ovlivněny momentálním rozpořením respondentů, situací v organizaci, ale také tím, že se respondenti, ať již vědomě či nevědomě, mohli snažit vyvolat určitý obraz o sobě a tomu uzpůsobovali odpovědi na otázky. Jsem si také vědoma toho, že rozhovory mohly být podrobnější a mohly jít více do hloubky.

Aby mohlo být šetření obecně platné, bylo by jistě vhodné použít i další metody než jen kvalitativní rozhovor. Mohlo by být využito metody pozorování, kdy bych sledovala, které dny a v jakých situacích jsou zaměstnanci skutečně výkonnější, dále bych také mohla uskutečnit experiment, kdy bych sledovala, za jakých podmínek se výkon a nálada zaměstnanců mění ať již k lepšímu či horšímu.

Přesto se však domnívám, že i přes tyto diskutabilní momenty je patrné, že určité základní situace jsou motivující či demotivující pro obě věkové skupiny, zároveň je pak možné vysledovat i jisté odlišnosti v motivaci obou skupin a také určité odlišnosti mých zjištění a zjištění zahraničních výzkumů.

8 Závěr

Motivace je velmi komplexní, komplikovaný psychický stav, který aktivizuje, nebo naopak tlumí jedince a jeho činnost. Problematikou motivace se zabývalo mnoho psychologů a bylo vytvořeno mnoho teorií motivace. Na základě těchto klasických teorií, jako jsou např. Freudova teorie pudů, Murrayova teorie potřeb nebo Maslowova teorie potřeb, byly posléze utvořeny takové motivační teorie, které si kladou za cíl využít tohoto fenoménu ve prospěch efektivního fungování organizací, neboť se předpokládá, že motivovaný pracovník je zároveň také výkonným pracovníkem.

Otázkou, jak pracovníka efektivně motivovat, se zabývalo mnoho odborníků, přičemž dospěli k podobným závěrům: pracovník je motivovaný tehdy, pokud ve své práci vidí smysl, cítí zájem se strany vedení a je za svou práci spravedlivě odměněn.

Vzhledem k výše zmíněnému faktu, že motivace je komplexní psychický stav, vstupuje do jeho utváření mnoho proměnných. Lidské motivy se neustále proměňují, v závislosti na momentálních potřebách, které je nutné uspokojit. Proměňují se také s tím, v jaké životní fázi se jedinec nachází, neboť i s tím se mění jeho potřeby.

Jedince v období mladší dospělosti motivuje dle poznatků vývojové psychologie především touha rozvíjet se, zažívat nové zkušenosti, získávat nové sociální kontakty a touha po osamostatnění se od své primární rodiny, což je předpoklad pro založení rodiny vlastní. Generace dnešních dvacátníků pak bývá označována jako generace Y a je pro ni typické, že je zvyklá na vysoké pracovní nasazení, očekává častou zpětnou vazbu od svého nadřízeného, touží po seberozvoji a předpokládá, že práce, kterou vykonává, bude smysluplná od úplného začátku. Také se nebojí změn a předpokládá, že za svůj život vystřídá několik zaměstnání. Je pro ni ale také příznačné, že se řídí heslem „work to live“ a práce je tedy jen jakýmsi prostředkem k získání finanční nezávislosti.

Pro starší pracovníky má pak být typický úbytek sil i angažovanosti, spíše než po rozvoji touží po udržení si kvalifikace a pracovního místa, jsou loajálnější k firmě, neboť v ní strávili celý svůj profesní život, a pracovní kolektiv je pro ně důležitější než mzda či plat.

Tyto charakteristiky, připisované jedněm či druhým, pak evokují McGregorovu teorii X a Y, kdy první z teorií předpokládá neangažované, líné pracovníky, na které platí metoda cukru a biče, zatímco teorie Y počítá s aktivními pracovníky, pro které je práce přirozenou a vyhledávanou součástí života, s pracovníky, kteří chtějí pomáhat přiblížit organizaci k jejím cílům. Je nasnadě, která věková skupina pak odpovídá které teorii.

Publikované výzkumy a také mé vlastní výzkumné šetření však tuto hypotézu nemohou potvrdit.

Obě zkoumané věkové skupiny mají mnoho společného: motivuje je smysluplná práce zasazená do kontextu, rádi za sebou vidí výsledek, stejně tak je motivují pracovní úspěchy. Důležitá je pro obě skupiny také mzda; v českém prostředí, kde probíhaly citelné sociální změny a důchodové reformy nejsou dnešní padesátníci často dostatečně zajištěni na důchod, a tak je pro ně důležité být ještě několik let finančně výdělečnými, mladí pracovníci pak potřebují finance k osamostatnění se a zakládání vlastní rodiny. Zejména mladé respondentky uváděly, že mzda pro ně není jen stabilizujícím faktorem, ale vysloveným motivátorem v tom směru, že mají určitý pocit povinnosti odvést za dobrou mzdu dobrý výkon. Obě skupiny vyslovily také souhlasný názor na to, že je pro ně podstatné mít alespoň částečně flexibilní pracovní dobu, což je jednak stabilizující prvek, dále ale také působí pozitivně v tom smyslu, že nestaví pracovníky do stresových situací, kdy nemohou stíhat mimopracovní záležitosti, které je třeba vyřídit. Dalším bodem, ve kterém se mladší i starší respondentky shodovaly, je názor na školení – motivující je pouze tehdy, pokud je možné nové poznatky následně využít.

Jistý rozdíl mnou sledovaných skupin lze spatřovat pochopitelně v představách o své další kariéře. Starší respondentky již zvažují možnost odchodu do důchodu a využívání částečných úvazků, zatímco mladší respondentky jsou ve fázi určité nejistoty, kdy ještě nemají jasné představy o své pracovní budoucnosti, navíc vzhledem k tomu, že se jedná o ženy, musí do svých plánů promítnout i své představy o plánování rodiny.

Dalším rozdílem je to, že mladé respondentky častěji zmiňovaly, že by toužily po frekventovanější zpětné vazbě od své vedoucí a také častěji zmiňovaly jako motivační prvek možnost překonávat své osobní hranice, zdolávat výzvy a rozvíjet se. Starší respondentky místo toho vícekrát uváděly, že by v budoucnu chtěly vykonávat již jen takovou práci, kde mohou využít své dosavadní zkušenosti a svou odbornost.

Pro starší respondentky je také podstatnější to, v jakém pracovním prostředí pracují, respektive hůře snášejí open space kanceláře a celodenní práci před počítačem v uzavřené místnosti.

Závěrem bych tedy řekla, že rozdíly v motivaci pracovníků v období mladé a starší dospělosti sice existují, ale nejsou extrémní. Jedinec prochází různými změnami v životě a různými životními etapami a z toho vyplývá, že v různých obdobích má různé potřeby, přičemž ale vždy určité jádro zůstává. Mladí pracovníci mají určitá svá specifika, stejně jako starší pracovníci, přesto ale nejde globálně říci, že mladší pracovníci jsou vždy angažovanější a aktivnější, než pracovníci starší. Je dobré mít na paměti, že se v určitých ohledech od sebe liší, mají jiný životní styl a snad i v určitém směru jiné hodnoty, a na základě tohoto uzpůsobit práci a pracovní prostředí. Závěry motivačních teorií jsou ale ve své podstatě platné pro obě skupiny stejně: smysluplná práce, která je spravedlivě ohodnocená, vykonávaná v příjemných pracovních podmínkách a umožňuje jedinci se rozvíjet, či prohlubovat své znalosti a dovednosti, je motivující stejně tak pro jedince, kteří se nacházejí v životní etapě nazývané mladá dospělost, jako pro ty, kteří jsou již v etapě pozdní dospělosti.

9 Soupis bibliografických citací

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ALDER, Nancy L. Retraining is draining: Motivating Student Employees to High Performance and Longevity. *Journal of Access Services*. 2007, vol. 5, no. 1/2, s. 93-101.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ATKINSON, John W. a George H. LITWIN. Achievement Motive and Test Anxiety Conceived as Motive to Approach Success and Motive to Avoid Failure. In: MCCLELLAND, David C. a Robert S. STEELE. *Human Motivation: A Book of Readings*. Morristown: General Learning Press, 1973, 510 s.

ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. 2., aktualiz. vyd., v Portálu 1. Praha: Portál, 2003, xxiii, 751 s. ISBN 80-7178-640-3

BERLYNE, D.E. *Conflict, arousal, and curiosity*. New York: McGraw-Hill, 1960. 350 s.

BIES, Robert J., TYLER, Tom R. The “Litigation mentality” in organizations: A test of alternative psychological explanations. *Organization Science*. 1993, vol. 4, no. 3, s. 352-366.

BOUMANS, Nicolle, DE JONG, Ad & JANSSEN, Sara. Age-Differences in Work Motivation and Job Satisfaction. The Influence on the Relationships between Work Characteristics and Workers' Outcomes. *International Journal of Aging & Human Development*. 2011, vol. 73, no. 4, s. 331-350.

DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 3. vyd. Praha: Portál, 2001, 175 s. ISBN 80-7178-606-3.

EISNER, Susan P. Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*. Autumn 2005, vol. 70, no. 4, s. 4-15.

FREUD, Sigmund. *Přednášky k úvodu do psychoanalýzy*. 1. vyd. Praha: Psychoanalytické nakladatelství, 1997, 404 s. ISBN 80-901601-9-0.

GAILLARD, Matthieu, DESMETTE, Donatienne. (In)validating Stereotypes About Older Workers Influences Their Intentions to Retire Early and to Learn and Develop. *Basic and Applied Social Psychology*. February 2010, vol. 32, no. 1, s. 86-98.

HAVLOVÁ, Jitka. *Profesní dráha ve 20. století. Úvod do sociologie povolání*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství Karolinum, 1996, 148 s. ISBN 80-7184-220-6

HERBISON, Gerry, BOSEMAN, Glenn. Here They Come-Generation Y. Are You Ready? *Journal of Financial Service Professionals*. May 2009, vol. 63, no. 3, s. 33-34.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*. September-October 1987, vol. 65, no. 5, s. 109-120.

HORNEY, Karen. *Neuróza a lidský růst: zápas o seberealizaci*. Vyd. 1. Praha: Triton, 2000, 343 s. ISBN 80-7254-080-7.

ISLAM, Aminul, CHEONG, Teh Wee, YUSUF, Dayang, H. M., DESA, Hazry. A Study on Generation Y Behaviours at Workplace in Penang. *Journal of Applied Sciences Research*. November 2011, vol. 7, no. 11, s. 1802-1812.

KAFKOVÁ, Marcela, RABUŠIČ, Ladislav. Význam práce v životě českých a slovenských starších pracovníků. *Sociológia*. 2010, vol. 42, no. 4, s. 316-338.

KANFER, Ruth, ACKERMAN, Phillip. Aging, Adult Development, and Work Motivation. *Academy of Management Review*. July 2004, vol. 29, no. 3, s. 440-458.

KAUFMANN, Nancy. Motivating the Older Worker. *SAM Advanced Management Journal*. Spring 1987, vol. 52, no. 2, s. 43-49.

LANGMEIER, Josef a Dana KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, 368 s. ISBN 80-247-1284-9.

- LORD, Robert, L. Traditional Motivation Theories and Older Engineers. *Engineering Management Journal*. September 2002, vol. 14, no. 3, s. 3-7.
- LORD, Robert, FARRINGTON, Phillip. Age-Related Differences in the Motivation of Knowledge Workers. *Engineering Management Journal*. September 2006, vol. 18, no. 3, s. 20-26.
- LOUGHLIN, Catherine, BARLING, Julian. Young workers' work values, attitudes, and behaviours. *Journal of Occupational Psychology*. November 2001, vol. 74, no. 4, s. 543-559.
- MADSEN, K. B. *Moderní teorie motivace*. 1. vyd. Praha: Academia, 1979, 468 s.
- MASLOW, Abraham, H. *The Psychology of Science: A reconnaissance*. New York: Harper & Row, 1966, xx, 168 p.
- MCCLELLAND, David C. Sources of *n* Achievement. In: MCCLELLAND, David C. a Robert S. STEELE. *Human Motivation: A Book of Readings*. Morristown: General Learning Press, 1973, 510 s.
- MCCLELLAND, David C. a Robert I. WATSON. Power Motivation and Risk-Taking Behavior. In: MCCLELLAND, David C. a Robert S. STEELE. *Human Motivation: A Book of Readings*. Morristown: General Learning Press, 1973, 510 s.
- MCGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960, 246 s.
- MICHAELSON, Christopher. Meaningful Motivation for Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*. April 2005, vol. 30, no. 2, s. 235-238.
- MURRAY, Henry A. *Explorations in personality*. 70th anniversary ed. / . Oxford: Oxford University Press, 2008, xlvii, 761 p.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NILSSON, Kerstin, HYDBOM, Anna Rignell & RYLANDER, Lars. Factors influencing the decision to extend working life or retire. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. November 2011, vol. 37, no. 6, s. 473-481.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2005, 472 s. ISBN 978-80-200-1499-3

RATHUS, Spencer A a Jeffrey S NEVID. *Psychology and the challenges of life: adjustment and growth*. 4th ed. Fort Worth: Holt, Rinehart and Winston, 1989, 596 s. ISBN 0-03-025464-7.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. Vyd. 5., rozš., v Grada Publishing 1. Praha: Grada, 2007, 196 s. ISBN 978-80-247-1174-4.

SOLOMON, Richard L., CORBIT, John D. An Oppnent-Process Theory of Motivation: I. Temporal Dynamics of Affect. *Psychological Review*. March 1974, vol. 81, no. 2, s. 119-145.

SULEMAN, Razor, NELSON, Bob. Motivating the millenials: Tapping into the potential of the youngest generation. *Leader to Leader*. Fall 2011, vol. 2011, no. 62, s. 39-44.

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TRUXILLO, Donald M. Age, Work Motivation, and the Potential for Age-Based Differential Validity for Personality Measures. *Industrial&Organizational Psychology*. March 2009, vol. 2, no. 1, s. 106-108.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Vývojová psychologie*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2007, 461 s. ISBN 978-80-246-1318-5.

VAN DALEN, Hendrik, HENKENS, Kene; SCHIPPERS, Joop. Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees. *Population and Development Review*. June 2010, vol. 36. no. 2, s. 309-330.

VAN DEN BERG, Peter. Characteristic of the Work Environment Related to Older Employees' Willingness to Continue Working: Intrinsic Motivation as a Mediator. *Psychological Reports*. August 2011, vol. 109, no. 1, s. 174-186.

VROOM, Victor, H. *Work and Motivation*. 3. vyd. New York: John Wiley & Sons, 1967, 331 s.

WALKER, Kate Hudson, DERRICK, K. Scott. Talking About My Generation. *Public Manager*. Summer 2006, vol. 35, no. 2, s. 63-66.

Classics in the history of psychology – Yerkes and Dodson (1908). York University, Toronto, Ontario [online]. Toronto: York University, Toronto, Ontario, 2007. Aktualizace 13.9.2007 [cit. 5.1.2013]. Dostupné z www: <<http://psychclassics.yorku.ca/Yerkes/Law/>>.

Důchodový věk ve státech EU, EHP a Švýcarsku [online]. Praha: Česká správa sociálního zabezpečení. [cit. 10.1.2013] Aktualizace 12.4.2013. Dostupné z www: <<http://www.cssz.cz/cz/evropska-unie/duchodove-pojisteni/duchodovy-vek-ve-statech-eu.htm>>.

Mzdy a náklady práce [online]. Praha: Český statistický úřad; ©2013. [cit. 10.4.2013]. Aktualizace 12.4.2013. Dostupné z www: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace>.

10 Přílohy

Příloha A

Přepisy rozhovorů:

Rozhovor č. 1 – JK, 50 let, 17 let ve firmě

1.1 Těšíte se do práce?

Ano, většinou se těším.

1.2 Na co se těšíte?

Mám ráda práci, ráda pracuju, baví mě řešit problémy, účetnictví má logiku a svůj řád a to mi vyhovuje. Také jsem ráda, že je moje práce poměrně dost variabilní, navíc v takhle velké mezinárodní firmě se dají najít veškeré transakční změny, takže je to pro mě zajímavé. Pracovat v malé firmě by mě asi tolik nebavilo. Taky mám radost, když je za mou práci vidět výsledek, když vidím, že se mi práce povedla.

1.3 Motivuje vás k výkonu i vaše mzda či benefity, které firma zaměstnancům nabízí?

Jestli mě motivují k výkonu, to nevím. Ale rozhodně si vážím toho, že firma v rámci regionu platí nadstandardně. Taky jsem ráda, že tu máme flexibilní pracovní dobu. Masáže jsou taky fajn, ale ty už tolik nevyužívám.

1.4 Je pro vás důležitý i kolektiv?

Na kolektivu samozřejmě taky záleží, ale pro mě osobně je asi podstatnější zajímavost a náročnost práce.

1.5 Jaké vztahy máte s vaší vedoucí? Dostáváte od ní dostatečnou zpětnou vazbu?

S vedoucí máme dobré vztahy. Pokud od ní něco potřebuju, tak je k dispozici, jinak ji ale zase tolik ke své práci nepotřebuji.

1.6 Myslíte, že byste dokázala říct, jak jste se změnila vy, jako pracovník, od dob, kdy jste do firmy nastoupila?

Tehdy jsem neměla tolik odpovědnosti, to je asi největší rozdíl. A pak taky dneska je mnohem více změn a ty změny jsou taky mnohem rychlejší. Já teda bohužel se svými

zkušenostmi ale taky vidím, že ne všechny ty změny jsou pozitivním směrem a ne každá změna je pro firmu produktivní. Taky bych ale řekla, s rostoucím věkem zvládám dělat více věcí najednou, naučila jsem se lépe hospodařit s časem, líp si stanovit priority. Stejně tak jsem se i naučila delegovat činnosti i na někoho jiného a dělat rozhodnutí, to jsem za mlada tak neuměla.

1.7 Cítíte, že by i vedení firmy nějak změnilo chování směrem k vám?

Tak od dob, co jsem nastoupila máme už asi třetího majitele, takže to se samozřejmě tak různě mění. Něco konkrétního směrem ke mně jsem ale nezaznamenala, spíš se teď všeobecně kvůli ekonomické krizi šetří a to je trochu vidět.

1.8 Vzděláváte se nějak dál?

Ano, každý rok máme školení, které se týká změn v zákoně a to my jako účetní se samozřejmě musíme pokaždé naučit, těch změn je vždycky spousta. Dále také jezdím na různé workshopy, které se týkají dané problematiky. Já sama pak ještě absolvuji semináře certifikace ISO, protože vzhledem k tomu, že jsem studovala ještě za socialismu, tak nás spoustu věcí vůbec neučili, nějaké tržní hospodářství vůbec neexistovala, takže v tomhle směru si chci doplnit své vzdělání.

1.9 Jak vidíte svou budoucnost ve firmě?

Ještě bych tu ideálně byla tak necelých deset let a pak bych přešla do státní správy, protože si myslím, že tam ta práce přeci jen není tak náročná a stresová, i když kdo ví, třeba to tak není. Ale myslím si, že až mi bude takových šedesát, že už budu chtít něco klidnějšího.

1.10 Co by vás přimělo k tomu pracovat třeba ještě i v důchodovém věku?

Tak do důchodu chci jít každopádně až tehdy, až budu mít dojem, že jsem dostatečně finančně zabezpečená. Jinak by samozřejmě záleželo na nabídce, jestli by ta práce byla dostatečně zajímavá a platově ohodnocená.

1.11 Co by bylo podle vás potřeba změnit, aby pro Vás práce byla více motivující?

Vždycky chci mít práci odvedenou na sto procent, a tak mě štve, když ostatní říkají, že jsou tu jen kvůli penězům a že už je to nebaví. Takové lidi v práci nechci. Taky by bylo potřeba lepší nastavení procesů, abysme nedělali zbytečnosti. A samozřejmě je potřeba,

aby kvalitní člověk byl dobře zaplacený a ne aby všichni měli stejně, i když někdo dělá víc a někdo méně.

Rozhovor č. 2 - IZ, 52 let, 21 let ve firmě

2.1 Těšíte se do práce?

Jo, většinou jo.

2.2 A na co konkrétně se těšíte?

Na holky. Nejvíc se těším na holky.

2.3 Těšíte se i jinak na něco konkrétního v práci? Co vám tak udělá radost, co vás motivuje k lepším pracovním výkonům?

Jak jsem říkala, těším se hlavně na holky, že je s nimi sranda. Ale taky mám vždycky radost a motivuje mě, když se mi něco povede, když vidím za svou celodenní práci výsledek, když máme málo prodloužených pohledávek.

2.4 Je pro vás důležitá i mzda a benefity, které firma poskytuje?

Tak samozřejmě je to důležité. Je to u mě asi půl na půl, plat a kolektiv, obojí je důležité. Pak jsem taky ráda, že máme flexibilní pracovní dobu a není problém někdy přijít dřív nebo odejít déle. Kdybychom to měli pevné, to by mi asi vadilo. Jinak ty benefity moc nevyužívám.

2.5 Jaký máte vztah s vedoucí?

Vztah máme dobrý. A máš pravdu, že na tom taky záleží. Sice už jsem ve firmě dlouho, takže už s ní nepotřebuju moc nic konzultovat nebo něco řešit, ale vím, že je kdyžtak k dispozici.

2.6 A byla byste ráda, kdybyste od ní měla třeba častější zpětnou vazbu?

Ne, to nepotřebuju. Já už jsem tady tak dlouho, že sama vím, jestli jsem něco udělala dobře nebo špatně.

2.7 Dokázala byste říct, jak jste se změnila vy, jako pracovník, za tu dobu, co jste ve firmě? A jak se změnila vaše práce?

Strašně nám narostla administrativa, pořád musíme dělat nějaké reporty a statistiky a přitom nikdo neví, k čemu to je. Tak to mě vůbec nebaví. Ale na druhou stranu jsem se za tu dobu, co tu jsem, naučila se spoustou programů, co předtím vůbec nebyly a s kterými jsme nepracovali, tak to mám zase dobrý pocit, že jsem tohle zvládla. Dřív taky bývalo víc školení, teď se šetří, tak už je jen každoroční školení ohledně daní a jinak musíme samy studovat, ale to mi nevadí. Dřív mě ta práce taky víc bavila, teď už je to pořád to samé dokola a hlavně ta administrativa mě nebaví. A taky mi dneska přijde, že je ta práce více stresující.

2.8 Cítíte, že by vedení firmy nějak změnilo chování k vám?

Dneska se hodně šetří, ale to se týká všech, nejenom mě.

2.9 Jak vidíte svou budoucnost ve firmě?

No chtěla bych tu být do té doby, než budu mít věk na důchod.

2.10 Uvažovala byste za určitých podmínek o tom, že byste šla do důchodu třeba později?

To by záleželo na tom, jestli bych ještě potřebovala peníze, jaký by tu byl kolektiv, jestli bych v něm ještě byla spokojená a jestli bych mohla pracovat na částečný úvazek a mohla dělat něco zajímavého. Jinak se ale nebojím, že bych se v důchodu nudila.

2.11 Co by bylo podle vás potřeba změnit, aby pro Vás práce byla více motivující?

Odbourat především tu administrativu. Nevíme k čemu to je, nebaví nás to a musíme to dělat.

Rozhovor č. 3 – LP, 59 let, 21 let ve firmě

3.1 Těšíte se do práce?

Ano, těším.

3.2 A na co konkrétně?

Těším se na všechno, na holky i na práci, máme tu dobrý kolektiv, sice jak jsme tu samé ženské, tak jsme někdy takové náladové, ale v konci je to všechno dobré. Taky mě baví fakturování, sice někdy vybuchnu, když toho mám moc, ale je to práce, kde je vidět výsledek. A když za sebou vidím výsledek, tak mě to motivuje do další práce.

3.3 Je pro vás důležitá i mzda a benefity, které firma poskytuje?

Využívám masáže, flexibilní pracovní doba je taky dobrá, ale já stejně chodím už těch dvacet let do práce každý den od šesti, ale je dobré, že kdo to potřebuje, tak si to může různě přizpůsobovat. Jinak firma platí dobře a toho si vážím. Jinde v Kolíně by mi za mou práci takhle nezaplatili.

3.4 Jaký máte vztah s vedoucí?

Dobrá. Ale my ji ke své práci už ani moc nepotřebujeme, věci konzultujeme mezi sebou a samy víme, co máme dělat.

3.5 Dokázala byste říct, jak jste se změnila vy, jako pracovník, za tu dobu, co jste ve firmě? A jak se změnila vaše práce?

Zestárla jsem, ale jinak jsem pořád stejná. I ta práce je pořád taková stejná. Akorát se teď víc šetří, takže dřív jsme třeba jezdili častěji na školení, to teď už není, teď máme akorát jednou ročně interní školení na daně. A pak jsou taky občas školení na systémy, ale ty bych klidně vyškrtla, protože my v tom stejně buď neděláme anebo to už umíme. My školení už moc nepotřebujeme.

3.6 Jak vidíte svou budoucnost ve firmě?

Já mám jít za dva roky do důchodu, ale nechci. Kdybych nebyla nemocná, tak tady rozhodně budu chtít ještě zůstat. Víš, já jsem vdova a nedokážu si představit, co budu dělat celé dny sama doma, já se budu strašně nudit. Už mám sice vnoučata, ale to mi stačí vidět je vždycky chvíli. Nejlepší by bylo, kdybych tady pak mohla zůstat na částečný úvazek, to by mě tak neunavovalo, ale přišla bych každý den do společnosti.

3.7 Je něco, co byste změnila, aby pro vás práce byla více motivující?

Já bych nic neměnila. Jsem tady spokojená, máme dobrý kolektiv a práce mě baví. Myslím, že i vedení je s naším výkonem spokojené.

Rozhovor č.4 – RM, 50 let, ve firmě 18 let

4.1 Těšíte se do práce?

Někdy se těším.

4.2 A na co konkrétně se těšíte?

Třeba když vím, že bude nějaký dobrý oběd. Někdy se těším i na kolektiv.

4.3 A baví vás vaše práce?

Už moc ne. Dřív mě to docela bavilo, ale teď už mě to přestalo bavit. Vadí mi, že musíme pořád dělat na počítači, nevyhovuje mi, jak tu máme jednu kancelář pro celé oddělení, navíc se budeme po prázdninách stěhovat, takže to bude ještě horší. Z čeho mám ale v práci radost, to je když se mi podaří udělat to, co jsem chtěla a když vidím výsledek té práce. Z toho mám i po těch letech radost a mám pak chuť do další práce.

4.4 Motivuje vás k výkonu i vaše mzda či benefity, které firma zaměstnancům nabízí?

Jo, to jo. Platy tu máme opravdu dobré, takže i když mě ta práce třeba už tak nebaví, tak ten plat je pro mě motivující, vím, že jinde bych takový nedostala, takže bych i z toho důvodu nechtěla jít z firmy pryč, a tak se snažím. Taky je pro mě důležitá poměrně volná pracovní doba, mám starou maminku, o kterou se musím starat, a takhle s ní klidně můžu jít třeba ráno k doktorovi a nemusím se nikoho ptát o povolení.

4.5 Je pro vás důležitý i kolektiv?

To určitě jo. Sice by to mohlo být i lepší, ale kdyby to bylo horší, tak by se člověku pak do práce ani nechtělo a asi by se ve špatném kolektivu i špatně pracovalo.

4.6 Jaký máte vztah s vedoucí?

Normální, dobrý. Ale já ji ke své práci nepotřebuju, já už svoji práci znám velmi dobře a vím, co musím kdy udělat, co má přednost před ostatním. A ani bych nechtěla, aby se o mou práci nějak víc zajímala, není to potřeba.

4.7 Dokázala byste říct, jak jste se změnila vy, jako pracovník, za tu dobu, co jste ve firmě? A jak se změnila vaše práce?

Před těmi dvaceti lety mě ta práce bavila rozhodně víc, to určitě. Taky jsem byla mladá a bylo to pro mě všechno nové, tak to je jasné. Práce bylo předtím i teď dost, dříve bylo spousta přesčasů, to teď už naštěstí není, ale na druhou stranu je to teď mnohem hektičtější z toho důvodu, že jsou pořád nějaké změny a spousta z nich je spíš na škodu, což si myslím, že dokážu opravdu posoudit, protože jsem tu už dlouho a vím, jakými všemi změnami firma prošla a které změny jak fungovaly...prostě není takový klid jako dřív. Ale musím říct, že třeba když něco pokazím, něco se mi nepovede nebo když udělám nějakou chybu, tak to mě mrzí pořád stejně.

4.8 Pozorujete nějakou změnu vedení vůči vám?

Vůči mně konkrétně ani ne. Ale obecně se teď hodně šetří a z toho vyplývají některé třeba ne úplně příjemné změny.

4.9 Chodíte stále na školení?

Ano, školení máme vždycky jednou do roka, pokud si někdo potřebuje zvýšit i odbornost, tak častěji. Já si ale raději dohledávám informace i jinde, mimo tato oficiální školení.

4.10 Jak vidíte svou budoucnost ve firmě?

No, už tu asi moc dlouho nevydržím, nejraději bych šla do důchodu dřív, abych si ještě užila života, dokud jsem zdravá a relativně mladá. Ale nevím, zda bych finančně vyžila. Že bych se nudila, to se nebojím, práci si dokážu najít všude, navíc už mám vnoučata, tak bych si je ráda taky trochu užila, dokud jsou ještě malé. Vlastně nejraději bych už teď pracovala na zkrácený úvazek a dělala jen to, co má smysl a kde bych využila svoje letité zkušenosti.

4.11 Je něco, co byste změnila, aby pro vás práce byla více motivující?

Určitě bych jinak uzpůsobila ty kanceláře tady. Jinak nevím, prostě jsem tu už dlouho, takže nejlepší řešení, kdyby to šlo a finančně mi to stačilo, by byl menší úvazek, čtyři hodiny denně by mě ta práce bavila a pak bych ještě měla čas na svoje věci.

Rozhovor č. 5 – HK, 58 let, 12 let ve firmě

5.1 Těšíte se do práce?

To nedokážu říct. Někdy asi ano, ale ne nějak zvlášť.

5.2 A pokud se těšíte, pak na co?

Na kolegyně, na to, že dobře odvedu práci, protože z toho pak mám dobrý pocit a radost. Mě dřív ta práce bavila, ale teď je to o dost méně záživné. Konkrétně mě ale třeba pořád baví vyřizování placení v cizí měně, protože to odsypá a je za tím vidět výsledek. A to je motivující, když to jde hladce, rychle, vidím, co jsem udělala.

5.3 Motivuje vás k výkonu vaše mzda či benefity, které firma zaměstnancům nabízí?

Plat v rámci firmy není nic extra, ale takhle po Kolíně je dobrý, nadprůměrný. Myslím, že plat tady ve firmě je opravdu motivační. Co se týče dalších výhod, tak to jsou sice příjemné věci a částečně je využívám, ale kdyby to firma zrušila, tak by mi to zase tolik nevadilo.

5.4 Je pro vás důležitý i kolektiv?

Samozřejmě. Mohl by být i lepší. Ale kolektiv je jedním z důvodů, proč se do práce ještě vůbec těším.

5.5 Jaký máte vztah s vedoucí?

Dobrý. Ale protože za chvíli končím, tak už to nijak neřeším. Když něco potřebuji, tak je k dispozici, jinak ale pracuju samostatně a nepotřebuju od ní žádnou zpětnou vazbu.

5.6 Dokázala byste říct, jak jste se změnila vy, jako pracovník, za tu dobu, co jste ve firmě? A jak se změnila vaše práce?

Dřív jsem byla rozhodně mnohem víc nadšená a taky byly lepší pracovní vztahy. Dneska musím říct, že jsem už vyhořelá a že se skutečně těším do důchodu, kam za tři měsíce odcházím. Víš, já mám známého, který už kdysi každých pět let měnil zaměstnání a já jsem si o něm vždycky myslela, že je blázen. Dneska bych ale asi dělala to samé, člověk by měl po určité době zaměstnání změnit, protože doba se změnila. Dřív, když jsi byla nějakou dobu ve firmě, tak jsi mohla počítat s tím, že tě povýší, přidají ti a tak. Dneska už tyhle možnosti postupu nejsou, všechno se centralizuje, na všechno jsou postupy, a tak děláš pořád akorát to samé dokolečka. A když se chceš naučit něco jiného, prohloubit si specializaci, tak je lepší jít jinam, kde budeš mít možnost naučit se zase něco nového. Dnes si myslím, že jsem před pěti lety měla změnit

práci, nebyla bych dnes tak vyhořelá. Jinak taky musím říct, že dřív byla obecně práce zajímavější, nebylo to všechno tak centralizované a člověk musel více namáhat hlavu a měl různorodější práci.

5.7 Kdyby vám ale firma nabídla například práci na částečný úvazek, byla byste ochotná uvažovat o odložení odchodu do důchodu?

Ne, dneska už ne. Jdu teď do předčasného důchodu především proto, že mám dvě malá vnoučátka a chci si je užít. Navíc mi už taky nedělá dobře, jak celý den sedím zavřená v kanceláři, je tu vydýchaný vzduch, nesvítí sem sluníčko a nemám žádný pohyb. A přitom to já potřebuju – pohyb venku.

5.8 Účastníte se školení? Chtěla byste se ještě nějak dále rozvíjet?

Tady jsou pravidelná školení, ale já už se neúčastním, už nemám zájem. Chodím akorát na angličtinu, to jo, ale jinak ne, dřív jsem měla větší zájem, ale teď už na to kašlu.

5.9 Dokázala byste přesto říci, co by bylo potřeba změnit, aby pro vás práce byla více motivující?

Uvítala bych rozhodně částečný úvazek, protože jak jsem říkala, vadí mi tu sedět celý den bez pořádného denního světla. Pak by taky rozhodně bylo dobré, kdyby se zlepšily vztahy napříč celou společností a kdyby tu byla lepší informovanost, někdy mám dojem, že pravá ruka neví, co dělá levá, a to je demotivující, když pak kvůli tomu musíš dělat naprosto zbytečné administrativní úkony, které jsou dost ubíjející. A taky kdyby to šlo, tak aby člověk nemusel pořád zírat do počítače.

Rozhovor č. 6 – MB, 24 let, 1 rok ve firmě

6.1 Těšíš se do práce?

Jo, většinou se těším. Ale ne každý den. Dřív jsem se těšila víc, protože bylo pořád co dělat a bylo to pro mě všechno nové a bavilo mě to. Teď je největší problém, že často není co dělat a navíc je to pro mě už docela stereotypní.

6.2 A když se těšíš, tak na co konkrétně?

Na lidi, je tu dobrý kolektiv, hlavně tím teda myslím nás, studentky. Pak mě taky třeba baví mahnungy, protože to musím něco řešit, musím u toho myslet a nejsem jako cvičená opice. Je na tom totiž dobré to, že musím komunikovat s Němci a nikdy dopředu nevím, co oni mi napíší, takže proto mě to baví. Naopak mě strašně nebaví kontrolování claimsů, to nic nevytváříš, jenom musíš kontrolovat částky v systému, tak to je strašná otrava.

6.3 Myslíš, že tě motivuje k výkonu i mzda a další benefity, které firma poskytuje?

Jo, myslím, že kdybych měla míň, tak se nebudu tolik snažit. Takhle vím, že je to hodně dobře placená práce, tak se snažím to neflákat. Pokud bych měla srovnat, nakolik je pro mě důležitá zajímavost práce, pracovní kolektiv a plat, tak dokud nemám děti a další závazky, tak to je asi 30 procent kolektiv, 35 procent zajímavost práce a 35 procent plat. Na druhou stranu ale je pravda, že kdybych dostala možnost jít do jiné firmy, kde bych viděla, že je nějaká možnost růstu, což tady není, tak bych šla jinam i kdyby mi zaplatili ze začátku míň.

6.4 Jaký máš vztah se svou vedoucí? Vyhovuje ti její vedení?

Já mám dojem, že nás teď nikdo moc nevede a nekoordinuje. Takže na jednu stranu je dobré, že si můžeme samy určovat, co budeme kdy dělat, ale někdy by nebylo od věci, kdybychom dostaly nějakou konkrétnější zpětnou vazbu a lepší přenos informací. Někdy je v tom všem totiž docela chaos. Jinak ale třeba Roman je fakt super, je vidět, že se zajímá, narozdíl od předchozích manažerů, pamatuje si nás a to oceňuju.

6.5 Byla bys ráda, kdyby tady byla větší možnost účastnit se různých tréninků?

Tréninky by byly super, ale jen tehdy, když bychom ty nové znalosti pak využily. Takhle jdeme na nějaké školení a pak už to v životě nevyužijeme, takže je to vlastně k ničemu tam vůbec chodit. Místo tréninků by bylo spíš potřeba, abychom měly věci víc v kontextu, abychom věděly, co přesně dělají ostatní lidi v týmu, co dělají ostatní oddělení, pak by to všechno dávalo větší smysl. Když nerozumím, proč něco dělám, jaký to má smysl, tak se mi to vůbec nechce dělat a nebaví mě to.

6.6 Kde se vidíš tak za dva až pět let? Chtěla bys tady zůstat?

Tak za pět let se vidím na mateřské. To mi bude skoro třicet a to už budu určitě chtít mít aspoň jedno dítě. A právě třeba pro ženy na mateřské je to tady super, vychází se jim tu

vstříc, jsou tu zkrácené úvazky, navíc jdeš z práce s čistou hlavou. Takže zůstat tady úplně nevylučuju, ale bylo by to spíš přechodné řešení. Jinak bych chtěla jít do nějaké mezinárodní firmy, aby to už nebylo centrum sdílených služeb, abych tam mohla využívat jazyky, prohlubovat svoje znalosti ze školy, před tím, než budu mít děti, tak bych chtěla třeba mít i takovou práci, v rámci které budu cestovat. Ale až budu plánovat rodinu, tak budu řešit, jestli ta práce není daleko od domova, jestli tam nejsou přesčasy a tak.

6.7 Myslíš, že až dokončíš letos školu, že pak bude něco, po čem se ti ze studentského života bude stýskat?

Bude se mi určitě stýskat po takové určité míře svobody. A taky ve škole mám možnost setkávat se zajímavými lidmi, tak po tom se mi bude taky stýskat. Jinak se ale už těším, až budu finančně nezávislá na rodičích a budu už moct začít žít podle sebe.

6.8 Dokázala bys říct, co by bylo potřeba změnit nebo zlepšit, aby pro tebe práce byla více motivující?

Určitě bych chtěla, aby bylo víc práce, když není co dělat, tak to je nejhorší a člověk je z toho pak úplně otrávený. Taky bych zlepšila komunikaci a přenos informací mezi jednotlivými články ve firmě, aby jedni věděli, co dělají druzí a k čemu to je. Bez kontextu se pracuje špatně. Ale třeba jinak mi vyhovuje, že ta práce je poměrně různorodá.

Rozhovor č. 7 – TK, 26 let, 2 roky ve firmě

7.1 Těšíš se do práce?

Těším.

7.2 A na co konkrétně?

Hlavně na kolektiv, náš kolektiv je bezva. Nějaká konkrétní činnost mě nenapadá, to dost záleží na mém momentálním rozpoložení, někdy mě baví řešit složitější věci, někdy mám náladu zase na nějaké jednodušší věci. Rozčiluje mě akorát, když mi nefunguje počítač tak jak má, seká se wtska, blbne outlook a tak, to mě vysloveně ubíjí. A taky mi vadí, když děláme zbytečnosti, když se zjistí, že některá naše činnost je úplně

k ničemu a my jsme ji přitom rok dělaly každý den. Nebo mi vadí, když po nás někdo vyžaduje, abychom řešily věci, které neděláme a nemůžeme vyřešit a my je pak musíme odkazovat zas na další a další lidi, to je takové trapné.

7.3 A co ti v práci udělá radost?

Nejspokojenější jsem, když se všechno zvládne a když všechno probíhá bez problémů. A taky záleží na prostředí. Jsem spokojená, když je tu klid na práci. Ale v poslední době se tu řeší taková podivná témata a rozbíhají se pak sáhodlouhé debaty, tak to mě rozptyluje od práce a nebaví mě to poslouchat.

7.4 Jaký máš vztah se svou vedoucí? Vyhovuje ti její vedení?

Evča je v pohodě, ale mám dojem, že nemá úplně přehled o všem, co děláme. Takže myslím, že by bylo dobré, kdyby tohle povědomí získala, usnadnilo by to práci. Jinak ale to vyšší vedení je teď o dost lepší než bývalo, Roman je přátelský, milý, šíří kolem sebe dobrou náladu, to je hodně velké zlepšení oproti dřívějšímu.

7.5 Myslíš, že tě motivuje k výkonu i mzda a další benefity, které firma poskytuje?

Naprosto mi vyhovuje flexibilní pracovní doba, můžu si pak zařídit všechny svoje záležitosti, jak potřebuju a nemusím se zbytečně stresovat, že něco nestíhám. Benefity se taky hodí, ale nevím, jestli mě přímo motivují. Co se týče mzdy, tak nejdřív pro mě byla motivační, říkala jsem si, že jsme dobře placené a že se tedy nemůžu ulejšvat. Ale když teď vidím, co dělají holky z onboardingu, a že mají stejnou mzdu jako my, tak mi to přijde hodně neúměrné a svým způsobem nespravedlivé. Takže teď už nemám dojem, že musím makat, když mám takový plat. Taky je někdy demotivující, když vidím, kolik berou lidi v Německu, když jim zadáváme platy. Ale s tím se nedá nic dělat.

7.6 Byla bys ráda, kdyby tady byla větší možnost účastnit se různých tréninků?

Myslím, že je tady dostatek možností, když se člověk chce účastnit tréninků. Ale my je moc ke své práci nepotřebujeme. Jinak co se získávání znalostí týče, tak mě to vždycky nejdřív štve, když se přijde s něčím novým, ale protože nemám ráda pocit nesamostatnosti, tak se to snažím rychle všechno naučit, abych se už nemusela na všechno ptát ostatních. A pak mám i dobrý pocit, že jsem to zvládla. Ale vadí mi, když se valí změny ve chvíli, když jsme zavalení prací, to mě to pak jen stresuje a otravuje.

7.7 Myslíš, že až dokončíš letos školu, že pak bude něco, po čem se ti ze studentského života bude stýskat?

Bude se mi stýskat po lidech, které už asi nebudu tolik vídat. A taky, že už to nebude všechno takové bezstarostné. Jinak to ale dost záleží na práci. Když budu mít nějakou zajímavou, kde budou fajn lidi, tak se mi asi ani tolik stýskat nebude.

7.8 Kde se vidíš tak za dva až pět let? Chtěla bys zůstat tady?

Já uvažuji o tom, že bych se přestěhovala za Ivem tam ke Znojmu, takže bych se snažila najít si práci třeba v Rakousku, klidně ze začátku i něco ne tak dobrého a zajímavého. Druhá varianta je, že bych po státnicích mohla zůstat tady na plný úvazek aspoň chvíli, ale to by bylo jen dočasné řešení, vadí mi, jak je to tu dokolečka to samé. Ale priorita asi je zkusit to u toho Znojma, protože mi bude 27, tak už budu mít skoro čas na zakládání rodiny. Práci bych pak chtěla mít takovou, aby se to dalo dobře skloubit s rodinou.

7.9 Dokázala bys říct, co by bylo potřeba změnit nebo zlepšit, aby pro tebe práce byla více motivující?

Bylo by dobré, kdybychom nemusely dělat ty nesmyslné činnosti, u kterých nikdo neví, k čemu jsou. Taky aby tu nebyly ty IT záhady, kdy najednou zničehonic mizí složky v outlooku a podobně. To jsou věci, které mě stresují. Jinak si myslím, že když jsem spokojená, tak jsem i výkonnější, takže tohle by určitě pomohlo.

Rozhovor č. 8 – LS, 24 let, 1 rok ve firmě

8.1 Těšíš se do práce?

Jo, těším se.

8.2 A na co konkrétně se těšíš?

Na lidi, taky na to, že budu nějak užitečná, že si něco vydělám. K životu potřebuju sociální kontakt, takže já i když si dokážu představit, že bych třeba jednou pracovala z domova, tak bych to ale nechtěla mít stoprocentní homeoffice, to by mi lidi scházeli. Taky, i když to tu moc není, se těším, že tu bude třeba nějaká výzva, kterou budu muset

zdotat. Takže třeba když vím, že se budeme učit nějaký nový proces, tak se těším na to, až to zvládnou, až si budu moct říct, že už to umím.

8.3 Co ti dělá v práci radost?

Mám radost, když práce odsejpná, když prostě odcházím z práce a je vidět, že jsem něco udělala, když toho stihnu udělat hodně, tak z toho pak mám dobrý pocit. Taky mám radost, když třeba během dne můžu komunikovat i s lidmi z Německa, to je pro mě zajímavé.

8.4 Myslíš, že tě motivuje k výkonu i mzda a další benefity, které firma poskytuje?

Tak plat tu máme dobrý. A asi mě motivuje, nevím. Jako rozhodně to je pozitivní, kdybychom tu měli méně, tak by se mi do té práce asi taky tolik nechtělo. Takhle si myslím, že jsem víc odhodlaná něco dělat a podávat nějaké výkony. A taky jsem rozhodně loajálnější k firmě, protože vím, že jinde by mi asi víc nedali. Pro mě je i v danou chvíli asi o trošinku důležitější třeba plat než kolektiv, tak 60% ku 40%, ale vím, že kdyby tady byl blbý kolektiv, že bych možná mluvila jinak, protože to asi musí být hrozný, když se člověk nemá v práci s kým bavit, rto si nedokážu představit. Co se benefitů týče, tak to pro mě tak podstatné není, ale zase je pěkné vidět, že se o nás firma trochu stará, že dostáváme něco navíc než jinde. Oceňuju flexibilní pracovní dobu, ale až pak jednou půjdu jinam a tam taková volnost nebude, tak to bude asi docela šok. Jinak mě ale s tou flexibilní pracovní dobou napadá, že vůbec nejlepší by bylo, kdybychom nebyli placení od hodiny, ale od vykonané práce. To bych se pak určitě snažila pracovat efektivněji, práci stihnout dříve a jít taky dříve domů. Bohužel, v České republice tohle funguje asi málokde.

8.5 Jaký máš vztah se svou vedoucí? Vyhovuje ti její vedení?

My teď nejsme nijak vedené nebo mi to aspoň tak přijde. Když porovnáám s předchozí koordinátorkou, tak mi na jednu stranu vyhovuje, že teď máme takovou větší volnost a svým způsobem i větší pravomoce, ale dřív byla lepší informovanost a všichni měli stejný přístup ke všem informacím. Teď když v práci nejsi zrovna ve chvíli, kdy se ta věc řeší, tak se nic nedozvíš. Taky mám někdy pocit, že jsme tak trochu vyčleněné ze zbytku týmu a to mě mrzí. Takže kdybychom měly třeba častěji meetingy, tak by to člověku přidalo aspoň na pocitu, že se o něj někdo zajímá. A taky bych uvítala,

kdybychom častěji dostávaly pochvalu, přece jenom teď pracujeme už hodně dobře, rychle a bez chyb a nikdo nás za to nepochvává.

8.6 Byla bys ráda, kdyby tady byla větší možnost účastnit se různých tréninků?

Tréninky jsou super, ale bylo by potřeba, aby se týkaly věcí, které my užijeme. Já jsem tady na pár tréninkách byla, ale z některých jsem měla dojem, že bych to i já vedle lépe. Třeba job rotation by byla možná mnohem přínosnější než tyhle dílčí tréninky.

8.7 Myslíš, že až dokončíš letos školu, že pak bude něco, po čem se ti ze studentského života bude stýskat?

To záleží, jakou budu mít práci. I když mě ta škola často už otravuje a mám toho dost, tak myslím, že se mi bude stýskat po takovém tom pocitu ze zvládnutých zkoušek. A taky bych pak v práci byla ráda, kdyby mě někam posouvala a kdyby tam byli stejně staří lidé, se kterými si budu mít co říct. Tak jako teď ve škole.

8.8 Kde se vidíš tak za dva až pět let? Chtěla bys zůstat tady?

Třeba si nedokážu představit, že už bych nepracovala v openspacu. Je to možná zvláštní, ale mně to úplně vyhovuje. Takže co se prostředí týče, tak něco takového. Ale chtěla bych zkusit něco normálního, už ne centrum sdílených služeb, protože i když je to blbost, tak na to zaměstnavatelé podle mě často pohlížejí shora... i když toho tady děláme možná víc, než co se dělá někde v kmenové firmě. Taky bych chtěla pracovat někde, kde budu mít přímější kontakt s ostatními a kde budu moct více komunikovat s lidmi. Tak bych chtěla mít takovou práci, kde třeba dostanu na starost nějaký úkol a k jeho vyřešení budu muset více zapojovat hlavu, víc u toho přemýšlet. Možná bych si teď na začátek ráda našla nějaký trainee program pro absolventy v nějaké větší firmě, což souvisí s tím, že bych chtěla uplatnit svoje znalosti ze školy. Tady ve firmě bych možná zůstala, protože jsou tady dobré podmínky, máš tu svým způsobem pohodičku a domů odcházíš s čistou hlavou, navíc by se to dalo dobře stíhat s rodinou. Ale vadí mi tu, že tu často chybí kontext a taky, že lidi tady si často neváží toho, co mají, že jsou tu dobré vztahy a po čase už to tu vysloveně berou jenom jako nutné zlo, jsou tu pak jak stroje. Tak to mi vadí.

8.9 Dokázala bys říct, co by bylo potřeba změnit nebo zlepšit, aby pro tebe práce byla více motivující?

Když je dost práce, tak je to ok, dokonce jsem zjistila, že mi ani vlastně nevadí rutinní práce, což bych nikdy dřív neřekla. Ocenila bych ale, kdybychom byly víc zapojované i do práce holek na full time, mohlo by se nám to hodit k výkonu naší práce, abychom se jich pořád nemusely na něco ptát. Taky mě zarazí, že nevidím motivaci vedení nás tu udržet i poté, co skončíme školu, přitom jim by se to vyplatilo, firmu už známe, umíme se systémem, jsme výkonné. Mrzí mě, že cítím, že lidi tady, nejenom my, jsme nahraditelní, že firma obecně se nesnaží si tu lidi udržet a bere to jako normální věc, že lidi tu v průměru nevydrží déle jak dva roky. Já bych se teda na jejich místě víc snažila si tu ty lidi udržet, víc je rozvíjet, nabízet jim možnosti růstu nebo prohlubování dovedností.

8.10 A víš ty sama, co tě motivuje k podávání výkonů v práci?

Musím si sama říct, že teď zaberu. Taky mě motivuje plat a taky když vidím, že ostatní makají, že se všichni snaží, tak zaberu taky. A jak jsem říkala, líbí se mi prostředí, ve kterém pracujeme, jinde to mají takové strohé, my to tu máme hezké.

Rozhovor č. 9 – LK, 25 let, 2 roky ve firmě

9.1 Těšíš se do práce?

Jo, většinou jo.

9.2 A na co konkrétně?

Nejvíce asi na lidi, na kolektiv. Pak taky na to, že budu muset zapojovat mozek zase trochu jiným způsobem, než musím ve škole. A obecně bych řekla, že mě práce baví, když vidím, že jsem součástí nějaké uznávané firmy s dobrým renomé, jak taková firma funguje. A pokud bych měla říct nějaké konkrétní činnosti, tak mě baví vyřizování emailů, tiketů, zvyšování peněz. Buď něco, kde můžu přímo komunikovat se zaměstnanci, nebo něco, kde musím počítat a přemýšlet.

9.3 Co ti dělá v práci radost?

Když se podaří vyřešit nějaký problém ke spokojenosti všech, když vidím, že mi práce pěkně jde od ruky, když se naučíme něco nového nebo když se tu sejdeme všechny studentky a je tu pak legrace.

9.4 Myslíš, že tě motivuje k výkonu i mzda a další benefity, které firma poskytuje?

Mzda je pro mě důležitá, možná i o něco důležitější než kolektiv. Jednak jsem ráda, že se nemusím před svými známými stydět říct, kolik beru, pak taky samozřejmě chci mít určitou finanční rezervu, abych nebyla odkázaná jenom na rodiče. A asi mě svým způsobem i motivuje, kdybychom tu dostávali méně, tak by mě možná někdy napadlo, že se za tak málo není potřeba předřít. Z dalších benefitů oceňuju především flexibilní pracovní dobu a sick daye, protože to se často hodí. A stravenky nebo fitko jsou taky fajn, ale hlavně z toho důvodu, že člověk pak má dojem, že se o něj firma stará.

9.5 Jaký máš vztah se svou vedoucí? Vyhovuje ti její vedení?

Vztah máme dobrý, ale nemůžu říct, že by mi přišlo, že bychom byly nějak vedené. Spíš máme teď hodně „volnosti“, pracujeme samostatně, a já musím říct, že mi to tak vyhovuje asi víc, než když dřív bylo všechno nalinkované. Vadí mi ale, že nám naše koordinátorka občas zapomene předat nějaké informace a kvůli tomu pak vznikají zmatky a chaos. Taky by se jednou za čas hodil nějaký meeting, kde bychom mohli probrat, které věci nám třeba nevyhovují nebo kde by byl čas pro nějakou zpětnou vazbu k nám.

9.6 Byla bys ráda, kdyby tady byla větší možnost účastnit se různých tréninků?

Tak ona tady je docela možnost účastnit se občas nějakého tréninku, ale často se jedná o věci, které mi přijdou těžko využitelné, nebo to je takové školení, které by mi už nic nového nedalo. Ocenila bych víc školení, která by mi dala mou práci do celkového kontextu.

9.7 Myslíš, že až dokončíš letos školu, že pak bude něco, po čem se ti ze studentského života bude stýskat?

Já se bojím, že se budu strašně nudit. Teď si ve škole odpočinu od práce a v práci od školy, když přijdu z práce domů, tak vždycky je něco, co bych se měla učit, pořád se musím učit nové věci, neustále jsem v kontaktu s lidmi, kteří mají podobné zájmy jako já a až pak jednou budu chodit jen do práce, tak se bojím, že to pro mě bude hodně stereotypní a budu mít dojem, že mi zakrňuje mozek. Ale samozřejmě záleží, co budu jednou dělat, v téhle práci by mi ale tohle trénování mozku určitě scházelo.

9.8 Kde se vidíš tak za dva až pět let? Chtěla bys zůstat tady?

Tady určitě zůstat nechci. Jsem tu dva roky a přijde mi, že se tu člověk už pořádně nemá kam posunout, obecně tu není moc promyšlené, jak pracovníky rozvíjet, aby nebyli jen jako cvičené opice. Chtěla bych jednou pracovat někde, kde přijdu víc do kontaktu s různými lidmi, kde budu muset více zapojovat hlavu, řešit nějaké problémy. Ale samozřejmě mohou být tyhle plány ovlivněny i tím, s kým, kde a kdy založím rodinu, protože pro mě je důležitější mít spokojený rodinný život než bůhvíjakou kariéru, kdy člověk pak žije jen pro práci. Takže ideální by byla jednou taková práce, která se bude moct nechat dělat třeba na nějaký částečný úvazek a zároveň bude zajímavá a bude mě rozvíjet.

9.9 Dokázala bys říct, co by bylo potřeba změnit nebo zlepšit, aby pro tebe práce byla více motivující?

Líbilo by se mi, kdybych viděla větší zájem vedení o nás, pracovníky. Tady se tak nějak automaticky počítá s tím, že lidi po několika málo letech z firmy odejdou a to mi přijde škoda, mám pak někdy dojem, že díky tomu tady pak nikdo tu práci nebere zas až tak vážně. Taky bych omezila nesmyslné činnosti, kdy nikdo neví, proč danou věc děláme a k čemu je. A taky by to chtělo, aby se tu více dodržovaly zásady práce v openspacu. Z vlastní zkušenosti z jiné firmy vím, že v open space kanceláři může být i klid pro práci, tady to tak ale není, vadí mi, že musím poslouchat nekonečné debaty o něčem, co mě nezajímá, hihňání z kuchyňky apod.

Rozhovor č. 10 – IK, 25 let, 1,5 roku ve firmě

10.1 Těšíš se do práce?

Těším.

10.2 A na co konkrétně se těšíš?

Asi nejvíc na kolektiv, těším se, že pokecáme, taky se mi líbí to prostředí tady, je to tu takové příjemné. Nejvíc práce ale udělám, když tu už nikdo moc není a můžu se na práci pořádně soustředit, to mě to pak taky baví. Mám ráda, když jde práce od ruky, když můžu valit.

10.3 A co tě naopak nebaví?

Nebaví mě, když je tady pořád něco nového a není v tom jasno, pak to všechno strašně trvá, je v tom bordel, nevíme, co máme kdy dělat, to mě otravuje a strašně zpomaluje.

10.4 Myslíš, že tě motivuje k výkonu i mzda a další benefity, které firma poskytuje?

Určitě jo. Kdybych měla méně, tak bych byla o dost laxnější, takhle by mi to bylo blbě nic nedělat, když dostávám docela slušně zapláceno. Prachy jsou důležitý, pro mě asi stejně jako kolektiv, protože musím vydělávat a šetřit, abych pořád nemusela brát peníze jen od rodičů, chci jim takhle finančně pomoci a taky chci šetřit do budoucna, chceme si teď s přítelem pronajmout trochu lepší byt, než bydlím teď, takže peníze budu potřebovat. I kdybych dostala nabídku zajímavější práce, ale nedostala bych hned tolik peněz, tak bych to nevezala.

10.5 A co ostatní benefity?

Pro mě je hodně důležité, že tady máme možnost toho fitka, tam chodím hodně, kdyby to tu nebylo, tak bych musela dávat spoustu peněz za nějaké cvičení. Stejně tak stravenky a flexipassy jsou super, kdyby to zrušili, byla bych hodně naštvaná. Sice nevím, jestli mě to přímo motivuje, ale je vidět, že mají zájem nám trochu přilepšit a toho si cením. A pružná pracovní doba je úplně nejlepší, to kdyby tu nebylo, tak tu asi nepracuju.

10.6 Jaký máš vztah se svou vedoucí? Vyhovuje ti její vedení?

Já nevím. Vztah máme dobrý, ale to vedení není moc vedení. Myslím, že by bylo fajn, kdybychom měly občas meetingy, teda myslím samozřejmě ve chvíli, kdy je o čem se bavit, jinak by stačilo, aby alespoň občas přišla a třeba nás pochválila. Pracujeme dobře a stíháme toho hodně, tak by bylo za co nás pochválit. Takhle mám někdy dojem, že tady nikoho nezajímáme. Jinak mi ale vyhovuje ta volnost, co máme, že si samy můžeme určit, co, jak a kdy budeme dělat.

10.7 Byla bys ráda, kdyby tady byla větší možnost účastnit se různých tréninků?

Ne, vůbec. Mě školení strašně nebaví. Já nesnáším nové výmysly, i když je to třeba jednoduchý, tak mě to strašně nebaví.

10.8 Myslíš, že až dokončíš letos školu, že pak bude něco, po čem se ti ze studentského života bude stýskat?

Myslím, že ne. Možná po určité volnosti, ale jinak už se těším, až to dokončím.

10.9 Kde se vidíš tak za dva až pět let? Chtěla bys zůstat tady?

Můj sen je mít se ségrou vlastní úklidovou firmu, protože pak budu pánem svého času a budu to moct dělat odkudkoliv, klidně i od nás z Orlických hor. Jinak si ale nedokážu představit, že budu někde pracovat na full time, to budu mít radši dvě různé práce na part time, abych nedělala pořád jen to samé. Ale doufám, že mi vyjde ta firma. Teď bych ale ještě nějakou dobu klidně zůstala tady a až budu mít jednu rodinu, tak chci takovou práci, která nebude na její úkor, vždycky bych totiž dala přednost rodině, nejen dětem, ale i kdyby bylo potřeba se postarat o rodiče nebo tak něco.

10.10 Dokázala bys říct, co by bylo potřeba změnit nebo zlepšit, aby pro tebe práce byla více motivující?

Vadí mi, jak se tu točí lidi jak na běžícím páse, ti lidé jsou tu chvíli, ani se nesnaží si zapamatovat jména ostatních, to je na hlavu. Taky bych byla ráda, kdybych musela víc využívat svoje jazyky, sice bych nejdřív asi nadávala a nechtělo by se mi, ale věděla bych, že se tím rozvíjím. Taky mi vadí, že často nevím, co dělám a proč, k čemu to je. Ale líbí se mi, jak se tu změnili manažeři, Romanův přístup je super, to je pro mě teď hodně velké plus, je to manažer, který se zajímá, vždycky se mě ptá, jak se mám, to mi hned zvedne náladu, když je manažer takhle přátelský a optimistický.