

# **Profesní orientace a kariérní motivace generace mileniálů**

Bc. Adéla Začková

---

Diplomová práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla Zatková**  
Osobní číslo: **H17372**  
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Profesní orientace a kariérní motivace generace mileniálů**

### Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek vztahujících se k problematice profesního poradenství, mladé generace a životní orientace.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BERGH, Joeri van den a BEHRER, Mattias. Jak cool značky zůstávají hot: marketing zaměřený na mladou generaci Y? Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0002-5.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPIKOVÁ Andrea. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KATRŇÁK, Tomáš et. al. Na prahu dospělosti: partnerství, sex a životní představy mladých v současné české společnosti. Praha: Dokořán, 2011. ISBN 978-80-7363-352-3.

KUBÁTOVÁ, Helena. Sociologie životního způsobu. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2456-0.

STAŠOVÁ, Leona, SLANINOVÁ, Gabriela a JUNOVÁ, Iva. Nová generace: vybrané aspekty socializace a výchovy současných dětí a mládeže v kontextu medializované společnosti. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-567-7.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Karla Hrbáčková, Ph.D.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: 4. října 2019  
Termín odevzdání diplomové práce: 24. dubna 2020



Mgr. Libor Marek, Ph.D.  
děkan

doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 8. ledna 2020

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, ušije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vyrobené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Opírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybnějiho projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá charakteristikou generace mileniálů z pohledu kariérní motivace a profesní orientace. Teoretická část práce je zaměřena na identifikaci rozdílů mezi zkoumanou generací a generacemi staršími, a zároveň uvádí výsledky vybraných výzkumných studií vztahujících se k problematice práce a života mileniálů. Práce dále popisuje možnosti profesního poradenství a zkoumá vývoj pracovní kariéry z psychologického hlediska a popisuje oblast pracovní motivace. V praktické části je analyzována míra kariérní motivace a profesních preferencí u generace mileniálů. Sekundárním účelem výzkumu bylo zjistit, zda existují rozdíly mezi vzděláním mileniálů a kariérní motivací a profesními preferencemi. K realizaci výzkumu byl využitý škálový dotazník.

Klíčová slova: mileniálové, generace, pracovní motivace, kariéra, profese

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with the characteristics of millennial generation relating to their career motivation and professional orientation. In the theoretical part this generation is compared to the older generations and the results of particular surveys studying work and life of the millennials are emphasized. This thesis describes vocational consulting, the progress in professional career from the psychological point of view and also describes the field of professional motivation. In the practical part the extend of both career motivation and professional preferences is researched. The secondary focus of the research was to find out possible differences between the education of millennials and their career motivation with professional preferences. A scale questionnaire was used for the purposes of this research.

Keywords: millennials, generation, working motivation, career, profession

Mé poděkování patří zejména paní Mgr. Karle Hrbáčkové, Ph.D. za pomoc, cenné rady a spolupráci při vedení mé diplomové práce. Děkuji všem respondentům, kteří byli ochotni účastnit se dotazníkového šetření. V neposlední řadě bych chtěla vyjádřit díky za pomoc, podporu a trpělivost mému manželovi Ing. Ondřeji Zaťkovi.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA GENERACE MILENIÁLŮ A JEJICH PŘEDKŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 GENERACE BABY BOOMERS.....	13
1.2 GENERACE X.....	14
1.3 GENERACE MILENIÁLŮ .....	15
1.3.1 Rodiče mileniálů .....	18
1.3.2 Profesní preference mileniálů .....	19
1.3.3 Work life balance .....	21
1.3.4 Mileniálové a digitální technologie.....	23
1.3.5 Vynořující se dospělost z pohledu generace Y .....	24
<b>2 PROFESNÍ PORADENSTVÍ A PRACOVNÍ KARIÉRA</b> .....	<b>27</b>
2.1 PROFESNÍ PORADENSTVÍ.....	27
2.2 OBLASTI PORADENSKÉ ČINNOSTI.....	28
2.3 PRACOVNÍ KARIÉRA .....	30
<b>3 MOTIVACE PRÁCE</b> .....	<b>34</b>
3.1 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ.....	34
3.2 VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ.....	38
3.3 VÝZKUMNÉ STUDIE ZAMĚŘENÉ NA MILENIÁLY .....	43
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>48</b>
<b>4 KARIÉRNÍ MOTIVACE A PROFESNÍ PREFERENCE U GENERACE MILENIÁLŮ</b> .....	<b>49</b>
4.1 CÍLE VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	49
4.2 METODA SBĚRU DAT .....	50
4.3 VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	52
4.4 STANOVENÍ PROMĚNNÝCH .....	57
4.5 METODA ANALÝZY DAT .....	59
4.6 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT A VÝSLEDKY.....	60
<b>5 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A DISKUSE</b> .....	<b>74</b>
5.1 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	78
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>80</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>82</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>89</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>91</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>92</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>93</b>



## ÚVOD

Diplomová práce se v teoretické části zabývá mladou generací mileniálů neboli sekundárním názvem generací Y. Pro účely této práce a dalšího výzkumného šetření, s ohledem na rozdělení generací v mezinárodních literárních pramenech, byla autorkou práce vymezena generace mileniálů jako skupina obyvatel narozená v letech 1984 až 1997.

Nelze odepřít fakt, že se předchozí generace podílely ve větší nebo menší míře na výchově a formování mileniálů. V první kapitole práce jsou proto definováni předkové generace Y, aby charakteristika jiných generací pomohla čtenáři utřídit představy a zaznamenat rozdílné znaky ve srovnání s mileniály. Krátce byly definovány generace od 50. let až do 90. let 20. století, ve kterých jsou charakterizovány její typické znaky, ale také společenské události tehdejší doby, které ovlivňovaly formování vlastností u jednotlivých generací. Jak tvrdí Kubátová (2010), abychom mohli přemýšlet o existenci generací, je nutné vědět, že určitá skupina osob zažila totožnou sociální událost, která z nich ve výsledku tvoří generaci.

Další část první kapitoly se věnuje charakteristice samotných mileniálů. Zmiňuje fakt působení výchovy rodičů, vliv vývoje digitálních technologií a zároveň popisuje vnímání priorit a preferencí při volbě práce. V neposlední řadě je věnována pozornost termínu „work-life balance“ a jeho důležitosti v procesu průběhu pracovní kariéry mileniálů.

Druhá kapitola práce se věnuje profesnímu poradenství a oblastem jeho poskytování. Následujícím významným pojmem je pracovní kariéra a její vývoj z pohledu vývoje kariéry a jejich přístupů.

Ve třetí kapitole je definován význam motivace a její druhy, například výkonová motivace a motivace pracovního jednání. Zároveň jsou do práce zařazeny neméně důležité teorie motivace jako je dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga, teorie potřeb Abrahama Maslowa a kognitivní teorie, teorie moci či teorie XY, a další teorie.

Praktická část práce se věnuje kariérní motivaci a pracovním preferencím u generace mileniálů. Pro realizaci výzkumného šetření byla zvolena kvantitativní metoda výzkumu, která využila jako nástroj k šetření škálový dotazník. Primárním cílem bylo prozkoumat, jaká je míra profesních preferencí a kariérní motivace u generace mileniálů v různých oblastech. Sekundárním cílem bylo zjistit, zda popřípadě jaký vliv má vzdělání na utváření míry kariérní motivace a profesních preferencí u generace mileniálů. Výzkum se zaměřoval na ob-

lasti preference práce v týmu, vyžadování zpětné vazby, zajímavosti práce, na touhu generace mileniálů po moci a kariérním postupu, na preferenci work-life balance a na vnímání smyslu práce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CHARAKTERISTIKA GENERACE MILENIÁLŮ A JEJICH PŘEDKŮ

Vymezení generací bylo zkoumáno v různých odborných pramenech, přičemž členění generací se patrně lišilo v ročnících narození zástupců konkrétních generací. Za neméně důležité pro tuto práci bylo považováno vysvětlení pojmu generace a kohorta.

Obecně je termín generace definován jako „skupina lidí, která se formovala ve svém vývoji na základě určitých kulturně historických podmínek“ (Jandourek, 2007, s. 91).

Generace byla také vymezena jako „velká věkově vymezená skupina osob spojených dobově podmíněným stylem myšlení a jednání a prožívajících podstatná období své socializace ve shodných historických a kulturních podmínkách, pod vlivem stejných událostí“ (Kalibová, Pavlík a Vodáková, 2009 s. 52).

Jako příbuzného slova k pojmu generace se někdy používá termín pokolení nebo kohorta. Z pohledu demografie lze pod pojmem kohorta zahrnout skupinu lidí, u nichž proběhla v konkrétním roce totožná demografická událost. Například sňatková kohorta 2015, což zahrnuje jedince, kteří v roce 2015 uzavřeli manželství. Generace je tedy věkovou kohortou, jež obsahuje jedince, kteří se narodili ve stejném kalendářním roce (Kalibová, Pavlík a Vodáková, 2009).

Například sociolog Milan Tuček (2003) se staví proti tvrzení, že generace je totéž, co věková kohorta. Podotknul zejména to, že generace neznamena pouze přináležitost v totožných ročnících narození, ale zejména stejnou životní událost, která má dopad na aktuální kulturní, společenskou a politickou situaci v konkrétním společenském prostředí.

Důležité je zmínit, že následující charakteristiku u jednotlivých generací nelze aplikovat celosvětově. Zejména u starších generací se mohou jejich názory a motivace lišit podle toho, jaké společenské události zrovna prožívali lidé v jednotlivých zemích světa.

V této kapitole budou charakterizovány mimo generaci mileniálů také generace Baby Boomers a generace X. Starší generace, tvořená ze zástupců narozených před rokem 1946 („tichá generace“), nebyla do práce zakomponována, jelikož se na životě mileniálů podílela nejméně.

## 1.1 Generace Baby Boomers

Generace Baby Boomers zahrnuje 2,5 milionu osob, což tvořilo 24 % populace v roce 2018 (Kutlák, 2018).

Jedinci narozeni do této generace jsou kategorizováni dle ročníku narození v rozmezí let 1946 – 1964 (Lyons a Kuron, 2013).

Bejtkovský (2016) vymezil generaci Baby Boomers v letech narození mezi 1946 až 1960.

Generace Baby Boomers je považována za současnou nejstarší generaci na trhu práce. Počátky narození jedinců jsou časovány po skončení druhé světové války, přičemž v této době náhle vysoce stoupala porodnost. V některých odborných pramenech je generace pojmenována zkráceným výrazem Boomers (McCrimdley, 2014).

Jedinci z této generace mají v současné době 56 až 74 let (k roku 2020) a v rámci svého kariérního života museli přihlížet celé řadě politických i ekonomických změn. Pro generaci dospívající v 60. letech je významnou událostí v rámci Čech Pražské jaro a okupace Československa v roce 1968. Šedesátá léta jsou významná pro rovnoprávnost mezi ženami a muži v rámci začlenění ženského pohlaví do veřejného profesního života. Tato společenská změna se odehrála sice v širším měřítku, ale obsazení žen do vysokých a vedoucích pozic neproběhlo. Tato generace dospívala v období normalizace, což ovlivnilo jejich životní příležitosti a šance rozvíjet jejich profesní dráhu (Kubátová, 2010).

Nejvyšší cenou za práci je pro generaci Boomers hlavně dostatek finančních prostředků, které investují zejména do chodu domácnosti a rodinných příslušníků. Svého cíle dosahovali svou odpovědností, úsilím a obětováním volného času pro práci. Často jsou označováni jako generace workoholiků. Je tedy logické, že tato generace představuje pevné ukotvení návyků k práci (DelCampo, 2011).

Elementární motivační znaky pro generaci Baby Boomers jsou zejména ocenění a získání finanční odměny za účelem zajištění respektu a společenského postavení. Typickým motivátorem je osobní důležitost pro dané zaměstnání a celkově organizaci, které v důsledku snižuje motivaci změnit zaměstnání. Tato generace totiž pracovala pro jednu společnost dlouhodobě, někdy i celý pracovní život a změny zaměstnání nebyly typické (Gibson, Greenwood a Murphy, 2011).

Bejtkovský (2016) zmiňuje ve svém rozsáhlém celorepublikovém výzkumném šetření výsledky výzkumu Hermanmiller z roku 2016 o postoji generace Baby Boomers. Vůči jejich

kariérním cílům. Lidé z této generace věří, že mohou dělat cokoli, na co vynaloží své úsilí a záměry. Tvrdá práce, strávení velkého množství hodin prací za cenu dosažení cílů jsou povaze této generace přirozené. Ve výsledcích bylo také zjištěno, že 68 % z nich vnímá u mladší generace X, že jim chybí silná pracovní morálka, kterou si Boomers vypěstovali. Zároveň 32 % zástupců generace X má stejný pocit ohledně mladší generace mileniálů.

Dle výsledků ČSÚ asi 17 % jedinců z řad Baby Boomers získalo vysokoškolské vzdělání (Kutlák, 2018).

Co se týče vybavenosti v oblasti IT, komunikačních technologií a cizích jazyků, doposud získané údaje hovoří spíše v neprospěch této generace (DelCampo, 2011).

## 1.2 Generace X

Generace X, často označována jako Husákovy děti, je dle ČSÚ nejčetnější generací na území České republiky s počtem 2,8 milionu osob. Její zastoupení odpovídá 26 % populace (Český statistický úřad, 2018).

Tuto generaci tvoří ročníky narozené v rozmezí 1965 – 1985 (Lyons a Kuron, 2013).

Bejtkovský (2016) vytyčil generaci X jako skupinu obyvatel narozenou v letech 1961 až 1980.

Jedinci patřící do generace X se účastnili společenských událostí, mezi které patřily vláda komunistického režimu, rozdělení České a Slovenské federativní Republiky v 90. letech a nástup kapitalismu. Lidé si vybírali střední cestu mezi přijetím režimu a vidinou zisku, ať už ve formě fyzického obohacení nebo společenského úspěchu. Zmíněná generace (až na výjimky) nekladla veřejný nesouhlas se společenskou situací a lidé se začali více uzavírat do svého soukromí. Současně měla tato generace podíl na revoluci v roce 1989. Spousta lidí se této revoluce aktivně účastnila (Kubátová, 2010).

V mezinárodním měřítku událostí se generace X dotkla v průběhu 70. let energetická krize spolu s vyhlášením ropného embarga, či jaderná havárie americké elektrárny Three Mile Island. Během 80. let propukla epidemie AIDS, došlo k výbuchu Černobyli a k pádu Berlínské zdi. Vlivem těchto událostí se generace naučila vnímat nejistotu a zmatek (Bursch a Kelly, 2014).

Tato generace se nepotýkala s problémy hladu a jiným strádáním v důsledku války jako generace jejich rodičů, a proto se jejich životní cíle odlišují. Důležitou roli pro reprezentanty hraje seberealizace, individualita, touha po profesním růstu a rodina (Bejtkovský, 2016).

Ve společnosti panovala téměř nulová nezaměstnanost v období dětství zástupců generace X. Nezaměstnanost se zvýšila až v jejich dospělosti, v momentech kdy se zástupci ucházeli o jejich první pracovní poměr. Kvůli velkému objemu této populace jsou tyto osoby zvyklé na vyšší konkurenci v různých prostředích jako je například škola, práce či hledání životních partnerů (DelCampo, 2011).

Současně tato generace zažívá vrchol své profesní dráhy, v období ekonomického růstu a nízké nezaměstnanosti se jí nabízí vyšší šance pro uplatnění jejich pracovních cílů (Kutlák, 2018).

Zástupci této generace mají typicky zájem o možnost rozvoje a vzdělávání se v jejich profesi. Představy o úspěchu jsou směřovány k optimálnímu rozdělení jejich povinností tak, aby mohli využít čas jak pro sebe, tak pro svou rodinu (Hloušek, 2009).

Jedním z primárních motivátorů je u této generace zejména možnost volnosti (např. flexibilní pracovní doba), možnost vlastního rozhodování a životní jistota. Stejně jako u jejich rodičů je i pro zástupce této generace stále nejdůležitějším motivačním nástrojem dostatek finančních prostředků pro získání bydlení a zajištění rodiny (Bursch a Kelly, 2014).

Téměř všichni lidé z generace X využívají internet k zábavě a dorozumívání se (Stewart et al., 2017).

U generace X stále patří k nevýhodám nedostatečná znalost v prostředí informační a komunikační technologie, což ale vede k doplnění dovedností převážně na základě vlastního podnětu. K práci mnozí využívají počítač a mobilní telefon. V komunikaci s touto věkovou skupinou je upřednostňován neformální styl komunikace prostřednictvím e-mailu. Zároveň se tato generace nepřiklání k náhlým a frekventovaným změnám v životě (Harber a Dudley, 2007 cit. podle Kutlák, 2018).

### 1.3 Generace mileniálů

Generace mileniálů tvořila v roce 2018 1,9 milionu osob, což tvořilo 18 % populace (Kutlák, 2018).

Označení mileniálové vzniklo na základě faktu, že se téměř všichni členové této generace začali podílet na vykonávání práce až v miléniu druhého tisíciletí (Horváthová, 2016).

Sekundární označení mileniálů je „generace Y“. Termín pochází z podobně znějícího anglického písmene Y a obdobně znějící otázky „why“ (=proč). Generace je na základě tohoto označována také jako „Generation Why“ česky „generace proč“ (Berkup, 2014).

Jak je již psáno v úvodu kapitoly, odborníci se neshodují v přesném vymezení jednotlivých generací a různé literární prameny uvádí rozmezí let v rámci jednotek roků nepatrně odlišně. Například dle Kubátové a Kukulkové (2013) jsou jedinci spadající do generace Y narozeni v letech 1982 až 1994. Podle Horváthové (2016) se jedná o mileniála tehdy, pokud je člověk narozen v letech 1980 až 1995. Bejtkovský (2016) vymezil generaci Y jako skupinu osob narozených v letech 1981 až 1994. Dle Kutláka (2018) tvoří generaci Y zástupci narozeni v letech 1986 až 1997.

V rámci mezinárodního rozdělení generací jsou v různých zemích světa lidé považováni za mileniály na základě mírně odlišných kritérií, a to s ohledem na politické, ekonomické, sociální a kulturní události. Co se týče roku narození, mileniálové byly vymezeny pro Českou republiku v rozmezí let narození 1983 až 2000, ve Spojených státech amerických 1981 až 2001, v Rusku 1983 až 2000 (Schwartz, Hole a Zhong, 2010).

Na základě studia odborných pramenů, s ohledem na společenské události a tuzemské a zahraniční rozdělení, bylo pro účely této práce zvoleno pro generaci mileniálů ročníkové rozpětí narození v rozmezí 1984 až 1997.

Generace Y lze označit heslem „online“. Tato generace nepochybně vyrůstala zároveň s rozvojem moderních technologií, a tak není překvapením, že se informační technologie, internet, sociální sítě a řada různých chytrých aplikací staly nedílnou součástí života mileniálů a jejich osobnosti (Kutlák, 2018).

Mileniálové bývají také přezdíváni jako „generace radosti“. Jedinci tráví čas pozorováním a diskutováním o nejnovějších zařízeních, módě, novinkách v technologiích, o možnostech cestování apod. Nákupy těchto věcí a realizace různých aktivit dopřávají sobě nebo druhým často za odměnu či jen pro radost. Dle studie agentury PWC předčili mileniálové všechny předchozí generace v četnosti nakupování. (Bergh a Behrer, 2012).

Osoby z generace Y, dle výzkumu MTV Networks International, kde byla zkoumána spokojenost mladých lidí ve věku 16 až 25 let, na sebe vyvíjejí neustálý tlak za vidinou dosa-



žení jejich snů a priorit, nadprůměrného společenského života, úspěchů ve vzdělání nebo umístění v prestižní práci. Při realizaci činností k dosažení naplnění jejich žebříčku hodnot uniká mileniálům radost ze života, kterou si často vynahrazují dočasnou radostí ve formě zážitků nebo hmotných předmětů a různých dáreků (Bergh a Behrer, 2012).

Profesní vlastnosti generace Y byly rozděleny na pozitiva a negativa.

Pozitiva generace Y zahrnuje tendence k vytyčení cílů a jejich dosažení, aktivní přístup, skvělé dovednosti v oblasti moderních technologií, přirozená schopnost kooperace a multi-kulturní vnímání (Karsh, Templin, 2013 cit. podle Kubátová a Kukulková, 2013).

Mezi negativa generace patří odpor k podřadným pracovním činnostem, nízká úroveň dovednosti pro jednání s komplikovanými osobami, nedostatek zkušeností, vysoké sebevědomí, které není přiměřené ke zkušenostem, a nedostatečná trpělivost (Karsh, Templin, 2013 cit. podle Kubátová a Kukulková, 2013).

Britsko-americký motivační řečník a marketingový konzultant Simon Sinek líčí generaci Y velice výstižně z hlediska uspokojování potřeb a zmíněných negativních vlastností, jako například trpělivosti. Tato generace si vlivem svého okolí a vývoje společnosti zvykla na okamžité uspokojování jejích potřeb již od narození. V případě, že mají tito jedinci potřebu něco získat, objednájí si to bez váhání z libovolného internetového obchodu. V případě, že touží být s někým v kontaktu, okamžitě mu napíší prostřednictvím sociálních sítí, nejčastěji přes Facebook. Touží-li po upoutání pozornosti, umístí fotografii upravenou s nejrůznějšími filtry na Instagram. V situaci, kdy se začnou dívat na první díl nějakého seriálu a zjistí, že je ve skutečnosti moc nezaujal, přeskočí bezprostředně na další díl, aniž by byli nuceni čekat na nový odvysílaný díl v televizi, tak jako tomu bylo u předchozí generace. Mileniálové mají k dispozici celé spektrum možností, jak rychle a okamžitě uspokojit jejich potřeby, ale to se netýká oblasti uspokojení potřeb ve světě práce. V prostředí práce je důležité mít trpělivost a postupnými krůčky získávat stanovené cíle, díky čemuž se člověk bude cítit spokojený a naplněný. Trpělivost je vlastnost, kterou zástupci generace Y nedisponují (Sinek, 2016).

Generace Y je zatím nejvzdělanější generací, jelikož vysokoškolské vzdělání má každý třetí její zástupce. Proto jsou jejími typickými vlastnostmi vysoké ambice a sebevědomí (Kutlák, 2018).

Studie společnosti Hays se zaměřila na výzkum generace Y a její působnost v oblasti práce, jelikož právě tato generace je vnímána jako hlavní pracovní síla v prosperujících a ino-

vativních společnostech. Jedním z výsledků bylo, že v 95 % je typickým uchazečem o zaměstnání nebo zaměstnancem mezinárodních společností působících ve sdílených službách člověk, spadající do generace Y, jenž dosáhl vysokoškolského vzdělání, přičemž 10 % z těchto osob ještě dokončuje navazující studium (MBA, PhD. a další.) (Vantuchová, 2011).

Při vyjadřování o mileniálech obvykle vzniká hypotéza, zda jedinci mladé generace po nějakém čase nezmění svoje uvažování a postoje k práci a k životu. Každá generace je jakýmsi výsledkem období a v časovém horizontu se nemění. Jejich názory, životní pózy a přednosti se ustálí v období dospívání a zůstanou obvykle stejné celý život (Bergh a Behrer, 2012).

Mladá generace má vždy v aktuální době důležitou funkci, jelikož mladost přináší nové myšlenky a postoje. Mladá generace je výplodem generace předchozí, proto je velmi důležitá pro další vývoj společnosti a celého lidstva (Kubátová, 2010).

### 1.3.1 Rodiče mileniálů

Rodiče mileniálů zasahují do dvou předchozích generací, a to jak generace X, tak generace Baby Boomers. Generace Y se vyvíjela poměrně krátkou dobu, na rozdíl od předchozích generací. Rozmezí ročníků narození je zhruba 12 let (1984 -1997). Předchozí generace se utvářely poměrně déle, a to zhruba 20 let, např. generace X zahrnuje ročníky 1965 -1985, Baby Boomers jsou ročníky 1946 – 1964. Mileniály můžeme tedy považovat za děti generace Boomers, kteří početí svých potomků odkládali, tak zároveň za potomky generace X (Kubátová a Kukelková, 2013).

V západních zemích v letech 1986 – 1997 došlo ke značnému zvýšení porodnosti. Ovšem v České republice (v bývalém Československu) ke zvýšení porodnosti nedošlo (CZSO, 2018a cit. podle Kutlák, 2018).

Důležitou okolností, která má dopad na vlastnosti a utváření generací je to, že se mileniálové narodili v období společenského klidu a nemají tak přímé zkušenosti s negativními obdobími (např. války, komunistická vláda, okupace) jako jejich rodiče, potažmo prarodiče (McNulty, 2006).

V České republice vznikla demokracie, poté, co sametová revoluce srazila komunistickou moc. Přesto, že na území Čech nenastala v období života generace Y žádná společensky tragická událost, i tak měla podstatný vliv na atmosféru událost ve Spojených státech ame-

rických ze dne 11. září 2011 (teroristický útok na budovy Světového obchodního centra). Situace vyvolala do povědomí pocit neustálého ohrožení a nejistoty (Kubátová a Kukulková, 2013).

Co se týče rodičů a výchovy, zaujímají postoj mít své děti pod dohledem, být jim nablízku a moct jim pomáhat, což ovlivňuje jejich osobní i kariérní stránku života. Mnozí jedinci nevnímají jako problém dosud bydlet u rodiny, nemají obtíže s rozhodnutím měnit svou práci, i tak jejich život naplňuje spokojenost (McNulty, 2006).

Rodiče mileniálů bývají označováni jako „helikoptérovi rodiče“ kvůli jejich ochranným tendencím vůči svým dětem. Vědci z USA poukazují na fakt propojení helikoptérové výchovy a nadměrné kontroly dítěte, která působí na dítě negativně z hlediska přebírání odpovědnosti za vlastní život. Je pochopitelné, že mileniálové byli od dětství bedlivě kontrolováni, někdy až nadměrně sledováni jejich rodiči. Z pohledu rodičů mileniálů se v období dětství jejich potomků začala velice rychle rozvíjet oblast komunikační technologie a děti tak mohly být neustále v kontaktu s rodičem. Nelze odepřít pozitiva rychlého dorozumívání a možnosti rady od blízké osoby (Končalová, 2018).

### 1.3.2 Profesní preference mileniálů

Touha po získání dostatku peněžních prostředků je stále považována za hlavní motivaci k výkonu profese, ale s tím rozdílem, že peníze představují prostředek něčeho dosáhnout, nikoliv samotnou hodnotu (Bejtkovský, 2016).

Faktem je, že mileniálové nemají strach ze ztráty zaměstnání, věří, že nabídka práce převyšuje nad poptávkou. S ohledem na tento fakt nevnímají nutnost aktuálně dlouhodobě spořit a nebojí se využívat hypoték a úvěrů k zajištění bydlení oproti starším generacím (Horvátová, 2016).

Nicméně mezi důležité požadavky vedle výkonu práce patří zejména volný čas, přátelé a obohacování se zážitky, které v důsledku tlačí do popředí rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Mezi nepostradatelné požadavky mileniálů jsou také nejnovější možnosti komunikace, svobodné přizpůsobení pracovní doby a variabilní prostředí ve výkonu zaměstnání (Bejtkovský, 2016).

V pracovním prostředí generace upřednostňuje prostor, ve kterém existuje různorodé spektrum vyžití. Mileniálové vyžadují jak svůj vymezený osobní prostor pro vlastní výkon, tak i možnost využít dle potřeby zasedací místnosti, prostory pro společenské akce, prostory

pro odreagování a zábavní činnosti. Rozhodujícím prvkem pro volbu zaměstnání je také umístění pracoviště, nabídka služeb (obchody, sportovní a rekreační centra, restaurace) a dopravní dostupnost. Mnoho mladých jedinců nevlastní automobil nebo ani nemá zájem si jej pořídit za vlastní prostředky. Výsledkem výzkumné studie americké firmy Gartner bylo zjištěno, že 46 % amerických jedinců generace Y přikládá vyšší důležitost tomu, vlastnit chytrý telefon s neomezeným využíváním internetu, než vlastnit auto (Horváthová, 2016).

Vysokou motivací pro tuto skupinu představuje zajištění vyváženosti mezi kariérou a osobním životem. Proto mileniálové upřednostňují takové zaměstnavatele, kteří podporují variabilitu a možnost propojení práce s osobním životem. Anglickým výrazem je označována tato rovnováha „work-life balance“, které bude věnována pozornost později (Horváthová, 2016).

Názor a ochota mileniálů ke změnám v náplni práce, ve změně pracovního místa či ve změně zaměstnavatele je nejvyšší oproti ostatním starším generacím (Horváthová, 2016).

Zástupci této generace mají problém s uznáváním autorit. Místo dozorování a kontroly upřednostňují participativní styl vedení nebo mentoring. Často preferují možnost měnit pracovní pozice v rámci jednoho zaměstnavatele. V možnostech rozvoje a dalšího vzdělávání upřednostňují individuální školení před skupinovým (Horváthová, 2016).

Generace Y touží po zcela novém typu vedoucího pracovníka. Požadují takového vůdce, který bude spravedlivý, upřímný, nápomocný, zkušený a vzdělaný, který by měl být dobrým koučem a mentorem. Tito pracovníci touží po takovém vedoucím, který o ně bude mít zájem, bude jim pomáhat se začlenit a bude společně se zaměstnanci pracovat na tom, aby dosahovali stále lepších výkonů. Proto direktivní styl řízení pracovníků není styl, který by mileniálové od svého nadřízeného očekávali, na druhou stranu ovšem potřebují mít nad sebou osobnost s pevným sebevědomím a rozhodností (Cullens, 2013).

Získávání pracovních zkušeností v prostředí vybudovaném předchozími generacemi nemusí mileniálům zcela vyhovovat a mohou se objevovat pocity frustrace, a to zejména při nástupu do svého prvního zaměstnání. Aby tyto pocity nevznikaly nebo aby byly co nejrychleji překonány, měli by zaměstnavatelé poskytovat možnost účasti zaměstnance na efektivních školeních a různých rozvojových programech. Tyto možnosti zprostředkují příležitost se rychleji zorientovat v pracovním procesu a vzniká tak možnost pomáhat zejména novým mladým pracovníkům při řešení organizačních a jiných složitých pracovních úkolů. Mileniálům vyhovuje častější hodnocení výkonu, posílená zpětná vazba na

různé výsledky jejich výkonu a takové prostředí, které poskytne možnost pro předávání nápadů a připomínek v rámci svého pracovního týmu (Stewart, 2017).

V případě nenaplnění jejich očekávání nemají jedinci zábrany pracovní poměr ukončit a začít hledat zaměstnání nové. Vzhledem k podpoře od jejich rodičů, která je pro ně velkým přínosem, nemají obavy z nejistoty. Mezi vlastnosti zástupců generace Y lze řadit netrpělivost, impulzivnost a představy pouze o krátkodobé budoucnosti. Autoři se shodují v tom, že mileniálům vyhovuje forma skupinové a týmové práce více, než pokud je práce pouze na jednotlivci. Dále bylo u zástupců generace Y podle výsledků výzkumu prokázáno, že považují za prioritu pocit vědomí, že je jedinec důležitým článkem pracovního procesu a ví, jak přispívá svým výkonem k fungování a prosperitě společnosti (Harbert a Dudley, 2007 cit. podle Kutlák, 2018).

Velký vliv na uvažování o způsobech pracovního výkonu představují možnosti otevřeného cestování, rychlá socializace v zahraničním prostředí a vysoká úroveň znalosti informačních a komunikačních technologií (Kutlák, 2018).

### 1.3.3 Work life balance

Work-life balance je termín definován jako: „rovnováha nebo harmonizace mezi prací a osobním/soukromým životem“ (Kocianová, 2012, s. 105).

Vývoj problematiky work-life balance začal ve Spojených státech Amerických v průběhu šedesátých a sedmdesátých let dvacátého století. Zájem americké státní správy byl soustředěn zejména na pracující matky. V Evropě se organizace začaly teprve až v devadesátých letech dvacátého století zabývat žádanou potřebou work-life balance pro muže i ženy. Touha po optimálním rozdělení práce a soukromého života se stala důležitým aspektem při volbě uchazeče o zaměstnání. Ovšem k reálným změnám motivačních nástrojů a pracovních zaměstnaneckých výhod u zaměstnavatelů došlo až po roce 2000 (Kocianová, 2012).

Na území České republiky se work-life balance váže k oblasti spravedlivých příležitostí a péče o zaměstnance. Primárním aspektem jsou pracovní úvazky, které lze přizpůsobit flexibilně osobnímu i pracovnímu životu. Zaměstnavatelé tak začali podporovat work-life balance prostřednictvím možnosti využití zkrácených úvazků, pružné pracovní doby, home office (možnost práce z domova) nebo možnost sdílení pracovního místa (Kociánová, 2012).

Organizace také nabízí svým pracovníkům nefinanční zaměstnanecké výhody, jako jsou např. subvence na relaxační, sportovní a kulturní aktivity, sick days (placené zdravotní volno), společenské a sportovní akce pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, dětské dny nebo tábory pro potomky pracovníků. Některé velké firmy otvírají firemní školky za účelem hlídání dětí zaměstnanců v odpoledních hodinách nebo ve dnech prázdnin. Těhotným ženám nebo jedincům na rodičovské dovolené poskytují přístup k online vzdělávacím kurzům, volno ke studijním účelům, k cestování nebo k rodinným důvodům (Kocianová, 2012).

Generace Y je vysoce ekonomicky aktivní a zakládá si na vyšších životních standardech (na rozdíl od předchozí generace X, která neměla v popředí zájmu soukromý život). Generace mileniálů naopak upřednostňuje soukromý život, životní partnery a rodinné vztahy. Jedinci z generace Y mají zájem o nejrůznější pracovní příležitosti, ale zároveň nechtějí promrhat práci svůj čas pro osobní život (Rezlerová, 2009).

O mileniálech se předpokládá, že nejsou ochotni pracovat dlouhé hodiny. Nicméně zaměstnanci z řad mileniálů nezastávají razantně negativní postoj proti dlouhému času stráveného prací. Pokud existují možnosti, jak si flexibilně uzpůsobit čas práce vůči soukromému životu, jsou ochotni pracovat i delší dobu. Této generaci vyhovuje možnost pracovat pružně, mimo pevně stanovenou dobu a prostřednictvím moderních technologií jako jsou videokonference a virtuální komunikace (DelCampo, 2011).

Mileniálové usilují o integraci osobního života s prací, časovou flexibilitu, zvládnutelnou pracovní zátěž a schopnost kontrolovat, kde a kdy pracují již od prvního dne v práci. Zároveň mezi mileniály vládou jisté obavy o nedostatečnou podporu ze strany organizací a jejich manažerů. Využitím subvencí z oblasti work-life balance se u nich vytváří obavy, že riskují svůj postup ve své kariéře. Generace Y je považována za první, která je ochotná vyjádřit nespokojenost s pracovními podmínkami a může tak vyzývat zaměstnavatele k uznání flexibilní pracovní doby. (Deal, Lewenson, 2016 cit. podle Groof, 2017).

Z výsledků výzkumu společnosti Hays vyplynulo, že pro 27 % dotazovaných mileniálů je příčinou nespokojenosti v jejich zaměstnání překážka na straně zaměstnavatele v možnosti vyvažování osobního a profesního života (Vantuchová, 2011).

Pro skupinu mileniálů ve věku do 30 let, kteří oddalují sňatek a jejichž soukromý život zatím nenaplnuje péče o děti, představuje možnost work-life balance flexibilní přizpůsobení práce zejména v období dovolené. Může se jednat o zvláštní letní nebo prázdninovou

zkrácenou pracovní dobu nebo o práci na dálku. Při změně nových sociálních a rodinných rolí je pravděpodobné, že se priority v oblasti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem budou i nadále měnit (Smith, 2010).

#### 1.3.4 Mileniálové a digitální technologie

Digitální technologie se začala nejvíce a nejrychleji rozvíjet současně s nástupem generace Y. Používání moderní technologie nepředstavuje žádný problém u mileniálů ve srovnání se staršími generacemi (Bergh, Behrer, 2012).

Studie vypracovaná odborníky Kubiátko, Halaková, Nagy a Nagyová (2013) se zabývala mezigeneračními rozdíly v užívání internetu a ICT mezi generací X a Y. Výzkum potvrdil, že generace X používá internet více ke stahování hudby, filmů a hraní her než generace Y. Pro srovnání, generace Y využívá ve větší míře ke komunikaci sociální sítě a aplikace typu Skype, WhatsApp, Messenger atd. než starší generace X. Generace Y má také pozitivnější přístup k práci na počítači v domácím prostředí, oproti generaci X (Kubiátko et al., 2013).

Nejrůznější přenosné technologie se zasloužily o to, aby člověk mohl být nepřetržitě připojen ve virtuálním světě a být tak online. Člověku online prostředí poskytuje neustálý přísun nových informací, zprostředkovává dostupnost a kontakt s kamarády či rodinou, ať jsou kdekoli na světě. Generace Y nepovažuje nepřetržitě připojení do online světa za něco cenného a vzácného, ale vnímá je spíše jako základní předpoklad pro běžný život (Bergh a Behrer, 2012).

Na druhou stranu tuto generaci a její následovníky ohrožuje tzv. digitální demence. Digitální média nás ovlivňují v psychické rovině práce a v praktickém využívání rozumu. Na samotný rozum má značný dopad práce s počítači, chytrými telefony, budíky, online kalendáři, navigacemi, herními konzolemi, internetem, a v neposlední řadě i sledování televize (Spitzer, 2014).

Na základě výzkumných šetření se objevuje fakt závislosti na sociálních sítích a digitálních zařízeních, přičemž v důsledku toho dochází k poškozování těla a rozumové složky mozku. Pozoruhodné je ale nejlepší sjednocení fungování rukou, očí a uší za celou historii generací (Berkup, 2014).

Kubiátko et al. (2013) ve svém výzkumném šetření potvrzují, že generace Y nemá problém sledovat televizi, být online na některé ze sociálních sítí a komunikovat s přáteli na chatu v jeden moment současně, ve srovnání se starší generací X.

### 1.3.5 Vynořující se dospělost z pohledu generace Y

Vynořující se dospělost jako vývojové stádium člověka definoval psycholog americké národnosti Jeffrey Arnet na přelomu nového milénia. Tomuto tématu se také o něco později věnoval Haydn Shaw, který se řadí k odborníkům zaměřujícím se na zkoumání mezigeneračních rozdílů, jenž v rámci své práce dospěl k zajímavým výsledkům a na jejich základě zformuloval tvrzení, jak budovat a upevňovat vztahy napříč generacemi.

Pojem „emerging adulthood“ převzatý z anglického jazyka znamená v překladu vynořující se nebo blížící se dospělost. Arnet toto období definoval jako nové vývojové stádium člověka a zasadil ho mezi adolescenci a mladou dospělost. Z hlediska časové křivky je zaznamenáno emerging adulthood mezi 18. a 29. rokem života člověka. V těchto letech probíhají u většiny mladých lidí významné změny v jejich životech, získávají vzdělání a první pracovní zkušenosti, které jim poskytnou určitý základ pro budoucí profesní úspěchy po zbytek jejich dospělého života. Odehrávají se i další životní změny v lásce, v bydlení, volbě povolání, utváření světonázorů atd. Na konci tohoto období většina lidí udělá životní rozhodnutí, které má trvalé následky. Ve chvíli, kdy dospělý člověk shrnuje nejdůležitější události ve svém životě, tak nejčastěji jmenuje právě ty události, které se odehrály během tohoto období (Arnet, 2000; Arnet, 2015).

Aby vývojové stádium vynořující se dospělosti bylo pochopitelné z hlediska generačních rozdílů, je důležité definovat období adolescence a mladé dospělosti z hlediska časového vývoje osobnosti člověka.

Období adolescence přichází po období dětství od 10. do 20. roku života. V tomto období se jedinec mění jak biologicky, tak psychicky. Dochází k pohlavnímu zrání, dětské tělo se postupně stává dospělým, chování bývá často ovlivněno přecitlivělostí a vztahovačností; jedinec prochází ukončením základní školy, začíná budování vlastní identity a výběr směru jeho profesní orientace. Vzniká mezigenerační dialog a začíná se formovat světonázor. Zejména pro otázku náboženství je typické toto období. Člověk častěji inklinuje k tomu, aby se stal členem náboženské skupiny, protože v tomto věku uvažuje mnohem radikálněji. Současně při vzdělávání adolescent začíná vyhledávat první příležitosti výdělků formou brigády, a to i přesto, že práce obvykle nesouvisí s oborem, který studuje. Snižuje se váha vnímání názoru rodičů a větší význam je přisuzován názorům vrstevníků. Člověk v druhé polovině tohoto období má tendence odsouvat důležitá rozhodnutí, která by měla dopad na budoucnost a odmítá za ně převzít zodpovědnost. Lze tedy shrnout, že osobnost prochází



velkým množstvím psychických i biologických změn, které se pomalu blíží ke stabilizaci (Říčan, 2010; Vágnerová, 2012).

Mladá dospělost bývá prisuzována v období 20. až 30. roku života člověka. Z pohledu psychologie se v tomto období vyvíjí dva hlavní cíle. Volba směru profese a utřídění vztahů s lidmi kolem sebe. V této chvíli jedinec ustupuje od střídání partnerů, jako tomu mohlo být v čase dospívání, a začíná cíleně upevňovat vztah s partnerem a pracovat na něm, což obvykle stvrdí svazkem manželským. Jednou z charakteristik mladého dospělého člověka bývá převzetí plné zodpovědnosti za jeho život. Člověk se v tomto stádiu osamostatní, je schopen rozhodnout o své profesi a pravidelně pracovat. Mladý jedinec přestane být finančně závislý na rodičích, přesto, že jejich pouto zůstává stále provázané. Erikson definoval teorii konfliktů a jedním z nich byl konflikt mezi intimitou a izolací, který v mladé dospělosti může probíhat. Jestliže jedinec dosáhl nalezení své identity, jeho ústřední síla se otáčí k lásce a k tendenci harmonicky s někým splynout. Pakliže mladý jedinec zažije ve vztahu zklamání, může se začít izolovat, což se projevuje tím, že si nepřipustí nikoho k tělu a může se vrátit ke střídání partnerů nebo může navázat vztah bez hlubší důvěry (Langmeier, Krejčířová 2006; Říčan, 2010).

Poté, co bylo osvětleno období adolescence a mladé dospělosti, se lze dále věnovat stádiu vynořující se dospělosti. Toto období se může zdát hodné závěru fáze adolescence, ale rozdíl je vnímán především v provázanosti rodičů a potomka. Jedinec v 18. letech částečně opustí domov rodičů a přestěhuje se na kolej či privát kvůli studiu, nebo u nich zůstává bydlet, ale není již podrobován takové kontrole ze strany rodičů, jako je to typické v období adolescence. Současně toto období není ani mladou dospělostí, jelikož jedinci jsou sice po 18. roku oficiálně dospělí, ale často se ještě většina mladých lidí ve věku 18–25 let vzdělává a odborně připravuje na profesi. Zatím nejsou zcela ekonomicky nezávislí, často si teprve připravují konkrétní směr své profesní orientace a ani ještě neplánují založit rodinu. V partnerských vztazích stále ještě zkouší více partnerů, aby jim zkušenost pomohla vyhodnotit vhodnost toho pravého partnera. Naopak lidé ve třiceti letech se již usazují, mají dokončené vzdělání, zakládají rodiny a mají vlastní kariéru, o které již mají jasnější představy (Arnet, 2000; Arnet, 2015).

Shaw prisuzuje období vynořující se dospělosti tři charakteristiky. Jedná se o svobodu, možnost výběru a častých změn. U generace Y představuje pojem svoboda možnost rozhodovat o životních událostech. Lze znázornit na příkladu ze života, jestliže se jedinec rozhodne odcestovat za svým kamarádem na druhý konec světa a má prostředky

sotva na letenku, nemá zábrany toto rozhodnutí udělat. Jestliže mu dojdou peníze, příslušník generace Boomers by zpanikařil (v tomto věku měl již děti a hypotéku), ale mileniál cítí sílu svobody a nemá problém vrátit se k rodičům a zkoušet další příležitosti. Mileniálové mají obrovské množství příležitostí pro to, co budou dělat a čeho můžou dosáhnout. Někdy se může zdát, že zorientovat se bude obtížné. Nicméně generace Y ráda zkouší nové věci. Jakmile dosáhnou cíle, vydají se zkoušet něco dalšího, pro ně dosud neobjeveného. Změn v tomto období je mnohdy více než dost. Lidé mění své spolubydlící, své partnery, mění cíle své kariéry a mění i místa, kde žijí. Síla svobody a podpora množství příležitostí sama o sobě vybízí k častým změnám (Shaw, 2016).

Vývojové stádium vynořující se dospělosti není přisuzováno pouze mileniálům, ale bude se týkat i následujících generací jako je Generace Z (zástupci narození po roce 1997). Otázkou je, zda toto stádium bude probíhat ve stejném věku a za stejných podmínek jako u generace mileniálů.

## 2 PROFESNÍ PORADENSTVÍ A PRACOVNÍ KARIÉRA

Tato kapitola popisuje profesní poradenství, pracovní kariéru, jeden z nejznámějších poradenských přístupů humanistu Carla Rogerse a metodu mentorování. Dále jsou zde popsány jednotlivé oblasti, ve kterých může působit psychologické poradenství, a je zde uvedeno vymezení základních čtyř dimenzí psychologického poradenství v Česku.

Profesním poradenstvím a pracovní kariérou se zabýval v 60. letech 20. století například významný americký psycholog Donald Edwin Super.

### 2.1 Profesní poradenství

Profesní poradenství poskytuje službu prostřednictvím řady různých psychologicky orientovaných přístupů. Jeden z přístupů si zakládá na využívání psychologických testů a poskytnutí rady nebo pomoci přichází až na základě výsledků z testování. Další přístup v oblasti poradenství se opírá o humanistickou teorii Carla Rogerse. Poradenství probíhá formou dotazování, kdy rádce neposkytuje přímou radu, ale pomáhá klientovi najít odpovědi na otázky o vlastní osobnosti v souvislosti s oblastí práce (Arnold, 2007).

Humanisticky orientovaný poradenský proces má tři následující fáze:

- **Fáze pochopení:** profesní poradenství se orientuje na řeč a nonverbální prvky komunikace. Poradenský pracovník se snaží klientovi dát najevo akceptaci a vyjádřit mu pochopení. Proces naslouchání vyžaduje vysokou pozornost a soustředění (Reddy, 1987 cit. podle Arnold, 2007).
- **Fáze výzvy:** v popředí zájmu poradce je přeměrovat myšlení klienta dál. Úkolem poradce je pokládání doplňujících otázek, ujasnění si informací o klientovi, shrnutí klientových myšlenek a názorů, a objevení dalších skrytých témat (Reddy, 1987 cit. podle Arnold, 2007).
- **Podání pomoci:** jakmile se podaří poradci a klientovi zorientovat se v pocitech a myšlení, objeví se možnosti řešení, záměrů či úkolů. Tady poradenský pracovník pomáhá klientovi upřesnit jeho konkrétní záměry, odkazuje ho na místo, kde lze hledat konkrétní informace a instruuje ho v postupech v procesu shánění zaměstnání (Reddy, 1987 cit. podle Arnold, 2007).

Profesní poradenství je poskytováno individuálně lidmi z praxe, vzdělávacími agenturami a neformálně lidmi v prostředí zaměstnání i mimo něj (kolegové, přátelé a rodinní přísluš-

níci). Vybraní zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům možnost využít kariérového poradce. Tato osoba obvykle nepochází z prostředí zaměstnání a stává se tak nestrannou pro konzultaci a práci s názory klienta. Důležité je uvést, že rádce se drží etického kodexu poradenství a striktně dodržuje mlčenlivost o poradenském procesu s klientem (Arnold, 2007).

Poradenstvím ve světě práce se zabývají i rozvojová centra. Tato centra operují s precizně připravenými cvičeními, která pomohou zjistit kompetence uchazeče o práci a posoudit je zkušeným poradcem (Woodruffe, 1993 cit. podle Arnold, 2007).

### **Mentorování**

Dalším nástrojem kariérního poradenství je mentorování. Zde vystupuje mentor a klient, často označován jako chráněnc. Mentorování má dvě základní funkce, a to kariérní funkci a psychologickou funkci. Kariérní funkce zahrnuje podporu klientových kariérních plánů a cílů. K vytouženým projektům a profesím ho mentor aktivně pohání. Cvičí klienta ve sdílení myšlenek a utváří koncept budoucí strategie. Jestliže má instruktor šanci, zprostředkuje klientovi obtížnější práci. Zároveň se snaží chránit jeho status před negativním posuzováním v pracovním prostředí (Arnold, 2007).

Psychologická funkce zahrnuje samotný proces utváření pozice chráněnce, akceptaci, předávání souhlasů, možnost vyjádření a rozebrání pocitů úzkostí a obav a přátelský vztah (Arnold, 2007).

Mentorování se zařazuje mezi žádoucí procesy v pracovním vývoji zejména u mladších pracovníků a nově nastupujících pracovníků (Arnold, 2007).

Jako jedna z nejžádanějších metod rozvoje byla ve výzkumu u Generace Y prokázána metoda mentorování a koučink od zkušených pracovníků (Manpowergroup, 2016).

## **2.2 Oblasti poradenské činnosti**

Britská psychologická společnost po roce 1980 definovala následujících dvanáct typických oblastí, ve kterých realizují psychologové a poradci svou činnost.

- 1) Výběr a posuzovací činnost, která využívá různorodých psychologických a diagnostických metod. Svou univerzálností jsou vhodné pro jakékoliv pracovní oblasti (Rymeš, 2003).

- 2) Výcviková oblast zahrnuje označení potřeb výcviku zaměstnanců, koncept, realizaci a vyhodnocení výcviku (Rymeš, 2003).
- 3) Posouzení výkonnosti se zaměřuje na označení hlavních stránek profesní výkonnosti, koncepci řádu spolehlivého hodnocení výkonu, dále poradce provádí výcvik v oblasti praktického hodnocení výkonnosti (Rymeš, 2003).
- 4) Organizační změny se využívají pro rozbor organizace a jejích recipročních vztahů s ohledem na možnost budoucích změn (Rymeš, 2003).
- 5) Ergonomika poskytuje rozbor a námět k vybavení pracoviště a nastavení pracovních podmínek tak, aby byl vhodně využit tělesný a duševní potenciál jedince (Rymeš, 2003).
- 6) Volba povolání a kariérové poradenství rozebírá dovednosti, vlohy a touhy na základě projeveného zájmu jedince o profesi (Rymeš, 2003).
- 7) Interpersonální oblast se zabývá označením dovedností a rozvojem schopností jako je vedení týmu pracovníků, spolupráce ve skupině, interpersonální vztahy s kolegy a zdravé sebeprosazování (Rymeš, 2003).
- 8) Oblast stejných příležitostí se využívá pro sledování poskytování příležitostí a v případě nutnosti je usilováno o vytvoření stejných pracovních příležitostí například pro etnické menšiny (Rymeš, 2003).
- 9) Oblast bezpečnost práce a zdraví kontroluje pracovní úrazy a na základě toho radí, jak snížit rizika na pracovišti (Rymeš, 2003).
- 10) Pracovní design se zaměřuje na změnu podmínek a systému práce v podniku, aby byli pracovníci spokojeni a pozitivně motivováni (Rymeš, 2003).
- 11) Oblast postojů získává přehled o názorech pracovníků k různorodým oblastem v souvislosti s výkonem práce a pracovním prostředím (Rymeš, 2003).
- 12) Oblast duševního zdraví v rámci práce monitoruje aspekty, které vyvíjí u pracovníků stres. Může se týkat například ztráty zaměstnání, nalezení možností prevence a určení konkrétních kroků ke snížení psychické přítěže (Rymeš, 2003).

V České republice se vytyčilo psychologické poradenství, které se zaměřuje na následující čtyři dimenze:

- 1) Dimenze poradenství v personalistice může být realizováno jako podpora personalistů ve vztahu k pracovníkům. Poradenství se zaměřuje zejména na oblast pomoci v profesní orientaci, poradenství při volbě způsobu poskytování zpětné vazby pracovníkům, ve způsobech poskytování profesního vývoje nebo způsobech a zvládnutí propouštění zaměstnanců (Rymeš, 2003).
- 2) Dimenze preventivního poradenství je vhodné realizovat u manažerů a vrcholových pracovníků na těžkých a zodpovědných pracovních pozicích. Může se jednat o preventivní programy zaměřené na zvládnutí stresu, programy pro vzdělávání manažerů, program opory a rozvíjení jejich rozsahu působnosti, poradenství v oblasti pravidelných preventivních prohlídek a poradenství s odborníkem (Rymeš, 2003).
- 3) Dimenze konzultačního poradenství zahrnuje velice obsáhlou škálu osobnostních potíží ve spojitosti s výkonem obtížné pracovní činnosti a osobních životních situací. Častým řešeným problémem jsou osobní překážky a neschopnost přizpůsobit se změnám, které přichází z oblasti práce a života současně (Rymeš, 2003).
- 4) Dimenze poradenské a expertizní služby je primárně určena pro potřeby zaměstnavatelů, kteří hledají odpověď na globálnější podmínky práce se svými zaměstnanci. Jedná se například o zjišťování pracovní spokojenosti a potřeb zaměstnanců, rozbor a analýzu pracoviště jako celku, poskytování námětů na zlepšení a z kvalitnění pracovního procesu zaměstnancům (Rymeš, 2003).

### 2.3 Pracovní kariéra

Kariéru lze chápat nejen jako oblast čistě profesní, ale i jako celou životní orientaci jedince. Super definoval kariéru jako „kombinace a sekvence rolí, které osoba hraje v průběhu celého života“ (Super, 1980, s. 282).

Vývoj kariéry člověka lze označit jako živý organismus, jelikož se v něm odehrává řada změn při realizaci úkolů vztahujících se k práci a dané profesi a který se vyvíjí v průběhu celého života jedince (Hlad'o, 2012).

Rymeš (2003) chápe kariéru jako hierarchizovanou řadu pracovních příležitostí v životě jedince, kterou zaměstnanec prochází. Během profesní dráhy dosahuje a využívá zkušeností z praxe, prostřednictvím kterých vzniká jeho profesní profil a pracovní pověst.

„Kariéra je sled zaměstnání, prací a pozic, které člověk zastává v průběhu pracovního života“ (Rymeš, 2003, s. 119).

D. E. Super odlišil kariéru z pohledu subjektivního a objektivního. Subjektivní kariéra se váže k vlastnímu zhodnocení kladných pracovních výsledků v jednotlivých stádiích pracovní kariéry. Objektivní kariéra je naopak dokládána v personální dokumentaci člověka a vzniká na základě externích posouzení. Oba typy kariéry spolu nemusí nutně korespondovat (Rymeš, 2003).

Donald Edwin Super ovlivnil teorii vývoje kariéry definováním pěti stádií pracovního vývoje z hlediska vývoje osobnosti člověka od narození až po stáří:

### **1. Stádium růstu**

Stádium růstu se vyvíjí již od narození do 14 let. V tomto čase převažuje hra a aktivity založené na fantazii. Vývoj vlastního sebepoznání je utvářen společně s blízkými lidmi v prostředí rodiny a školy (Rymeš, 2003).

Výzkum Giantoniové a Hurley Hansonové (2006) potvrdil, že v tomto období děti přebírají v otázce představ o profesní orientaci stereotypy, které odráží genderové stereotypy. Hoši zmiňují povolání přisuzované mužům (stolař, policista, technik) a děvčata volí tradiční ženské profese (zdravotní sestra, kadeřnice, pečovatelka) (Hlad'o, 2012).

Výzkum potvrdil, že na utváření profesní orientace má velký podíl ztotožnění se s osobnostmi zprostředkovanými z masmédií a obsahem produkovaným v televizi či na internetu apod. Profesní nasměrování vytvořené v tomto stádiu může mít významný dopad při volbě kariéry v dalších stádiích vývoje. (Giantoniová a Hurley Hansonová, 2006 cit. podle Hlad'o, 2012).

### **2. Stádium zkoumání**

Stádium zkoumání probíhá ve věku od 15 do 24 let. Člověk se zaměřuje zejména na hledání, při kterém se volba povolání ubírá již určitým směrem. V této fázi se však ještě nejedná o konečný výběr směru profesní dráhy. Myšlenky jsou již konkrétnější a pracovní sebepoznání se již formuje do konkrétnějšího obrazu. Na konci stádia zkoumání člověk začíná získávat zkušenosti se skutečnými profesemi, posuzuje a vyhodnocuje zkušenosti a zvažuje svou způsobilost pro celoživotní zaměření (Rymeš, 2003).

Představy o profesní orientaci jsou zde ovlivněny zejména osobní zkušeností a kontakty s jedinci zastupujícími konkrétní profese (Hlad'o, 2012).

### 3. Stádium budování a konsolidace

Stádiem budování a konsolidace člověk prochází v dospělém věku od 25 do 44 let. Člověk v této etapě projevuje úsilí rozvíjet se v pracovní oblasti života, snaží se vydobýt si ve světě práce vhodnou pozici a zaujmout směr své kariéry. V tomto stádiu dochází také často k nápravám v pracovním začlenění, kdy člověk může změnit směr nebo dokonce i obor své profesní orientace. (Rymeš, 2003).

Osoba v tomto stádiu buduje pevné pracovní místo, které bude naplňovat možnost optimálního rozvoje a možnost kariérního postupu. Při naplnění člověk dosáhne uspokojení z práce (Hlad'o, 2012).

### 4. Stádium upevnění kariéry

Stádium upevnění kariéry probíhá ve věku 45 až 64 let. Převažuje úsilí udržet si pracovní místo v zaměstnání a inovovat jej (Rymeš, 2003).

Ve stádiu upevnování kariéry může dojít k ohlédnutí a zjištění nevyhovujícího směru kariéry, jedinci následně začnou měnit své pracovní cíle a celkovou profesní orientaci (Tobolová, 2008 cit. podle Hlad'o, 2012).

Ve stádiu upevnování kariéry se momentálně na trhu práce nachází nejstarší zástupci z generace X a částečně mladší zástupci generace Baby Boomers.

### 5. Stádium ústupu

Stádium ústupu je posledním stádiem pracovní kariéry, které přichází v 65. roku života. Tělesná a psychická energie se zmenšuje, omezuje se pracovní činnost, dochází k ukončení pracovní kariéry a člověk odchází do penze (Rymeš, 2003).

Na základě Superovy definice vývojových stádií pracovní kariéry se aktuálně generace Y nachází v přesahu dvou stádií. Nejmladší mileniálové narození v roce 1997 se nachází v závěru druhého stádia zkoumání a uchází se o první pracovní příležitost. Mileniálové získávají prvotní zkušenosti z pracovního prostředí a nemají za sebou delší pracovní zkušenost, na základě které by mohli vyhodnotit jejich konečné rozhodnutí ve směru jejich kariéry. Nejstarší jedinci z generace mileniálů narození po roce 1984 se nachází uprostřed třetí fáze budování a konsolidace. Snaží se najít vztyčný bod své profesní dráhy, profilují své pracovní pozice a objevují své pracovní možnosti. V tomto stádiu člověk upevňuje své



dosavadní pracovní zkušenosti, má jasnější představu o světě práce a na základě toho prioritizuje svoje pracovní preference, od kterých se odvíjí jejich motivace k práci.

### **Koncepce kariérových teorií**

Koncepce kariérových teorií by měly poskytnout základní přehled možností procesu volby povolání. Kariérové teorie se začaly utvářet až v první polovině 20. století a existují tak poměrně krátkce. Kariérová teorie se rozděluje na strukturální a procesuální přístupy (Hlad'o, 2012).

**Strukturální přístup**, kterým se zabýval psycholog Hugo Münsterberg, je charakterizován jako vzájemné působení mezi jednotlivcem a světem práce. Ze strukturálního přístupu sociolog Frank Parsonse dál vyvinul teorii rysů a faktorů. Jeho pozornost byla věnována samotnému výběru povolání, který současně pracuje s předpokladem, že může zjistit a srovnat vlastnosti člověka s nároky a příležitostmi z oblasti práce a předcházet obtížím vznikajícím při volbě životního povolání, nebo je odhalovat (Hlad'o, 2012).

Teorie rysů a faktorů se dál rozvíjela. Jako příklad osobnosti, která s touto teorií sympatizovala, lze uvést psychologa Johna Hollanda, jenž vytyčil novou teorii pracovních typů osobnosti a pracovního prostředí a tvrdil, že „spokojenost v práci a postup v kariéře souvisejí s nalezením souladu mezi vlastnostmi osobnosti a charakteristickými znaky povolání“ (Hlad'o, 2012, s. 22).

Strukturální přístupy byly kritizovány kvůli zjednodušování a nebrání zřetele na náročný a dlouhý proces volby povolání (Hlad'o, 2012).

**Procesuální přístup** pracuje s faktem, že vývoj kariéry je proces, který trvá v delším časovém horizontu života člověka a vzniká tak jako opak k situacím, jež se odehrávají často v krátkém momentě života jedince. Procesuální přístup poprvé popsal američan Eli Ginzberg, který tvrdil, že výběr profese je postup vývojový a vyvíjí se delší časové období v řádu několika roků. Výsledkem přístupu bylo, že výběr své kariéry je považován za celoživotní komplexní proces rozhodování. Nejvíce podobnou teorii pracující s vývojovým procesem volby směru kariéry definoval již zmíněný autor D. E. Super (Hlad'o, 2012).

### 3 MOTIVACE PRÁCE

V kapitole motivace práce je popsána motivace pracovního jednání, působení motivace z hlediska vnitřních a vnějších motivů. Motivace pracovního jednání a výkonová motivace jsou považovány za dvě odlišná působiště na motivaci v pracovním procesu, a to i přesto, že spolu souvisí. Existuje řada teorií motivace a v odborné literatuře se nevyskytuje žádná, která by měla výhradní převládající postavení, proto je v této kapitole uveden krátký přehled vybraných teorií. Zmíněné jsou teorie motivace pracovního jednání Fredericka Herzberga, teorie potřeb Abrahama Maslowa, teorie zaměřené na proces nazývané jako kognitivní teorie, teorie zaměřené na proces, teorie kompetence, teorie úspěchu, moci a motivace ovládat a teorie XY.

#### 3.1 Motivace pracovního jednání

Ve společenském prostředí je běžné, že se člověk věnuje více či méně práci. Motivace pracovního jednání si lze představit v podobě nejrůznějších rozhodnutí v oblasti kariéry. Vlastně jakoukoliv lidskou činnost lze pojmout jako jednu z elementárních složek osobnosti a zároveň jako důležitou součást dynamiky osobnosti (Lorencová, 2012).

Na motivaci práce je možné nahlížet dvěma způsoby. V první řadě člověka motivuje pátrání, objevování a realizování pracovní činnosti, jež naplňují jeho potřeby, popřípadě jeho cíle. Současně motivátorem k práci může být i působení na člověka prostřednictvím osobních prospěchů, odměn, kariérních postupů a pochval (Armstrong, 2007).

Motivace pracovního jednání je považována za subjektivní proces, jež ovlivňuje pracovní činnost člověka a v sekundární rovině i prospěšnost firmy. Je tedy žádoucí, aby se vedení firmy a další vrcholoví manažeři pravidelně zaměřovali na motivaci práce v jejich organizaci (Lorencová, 2012).

„Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou“ (Lorencová, 2012, s. 244).

Míra pracovní motivace dává najevo postoj jedince k výkonu profese, k určitým faktorům jeho profesního uplatnění a k určitým úkolům v práci a celkovou ochotu k výkonu práce. V psychologických vědách jsou definovány dvě kategorie pracovních motivů, na základě kterých byla motivace rozdělena na motivaci intrinsickou a motivaci extrinsickou (Lorencová, 2012).

**Motivace intrinsická** neboli vnitřní je spojena s motivy působícími přímo na člověka, které si jedinec vytváří sám a které mají vliv na jeho jednání a způsob života. Lze sem zahrnout potřebu výkonu nějaké pravidelné atraktivní činnosti, potřebu úspěšného výkonu, pocitu zodpovědnosti za práci, potřebu moci a vedení lidí, potřebu naplnění významu života a sebeuplatnění, vlastního postavení, nezávislosti, potřebu neustálého rozvoje pracovních a kvalifikačních schopností, potřebu uznání, možnost získávání zkušeností a rozvoj znalostí a dovedností. V neposlední řadě je podstatný jasný smysl v pracovní činnosti (Armstrong, 2007; Lorencová, 2012).

**Motivace extrinsická** neboli vnější působí na člověka prostřednictvím faktorů motivace zvenčí. Představuje potřebu vidiny peněžního zabezpečení, potřebu životní stability a jistoty, potřebu osobní významnosti, potřebu získávání sociálních kontaktů či zprostředkování možnosti k nalezení životního partnera, potřebu akceptace, potřebu získání a užívání různých privilegií a výhodných pracovních podmínek. Dále je za faktory vnější motivace považována pochvala, zaměstnanecké výhody, kariérní postup, zvýšení mzdy, bezpečnost práce, pracovní prostředí, vztahy s kolegy a nadřízeným. Jedná se o kroky, které směřují k člověku z okolního prostředí práce, aby byl motivován k práci samotné (Armstrong, 2007; Lorencová, 2012).

Samotná míra spokojenosti s prací je výsledkem působení vnitřní a vnější motivace, úroveň vedení, interpersonálních vztahů na pracovišti a rozsahu prospěšnosti ve vlastním zaměstnání (Armstrong, 2007).

Lyons a kol. (2015), zabývající se mezigeneračními rozdíly a pracovními preferencemi, vycházeli z rozdělení pracovních motivů na vnitřní a vnější. Uváděnými hodnotami zde byly smysl práce, zajímavost práce, touha po moci a vidině kariérního růstu, pracovní benefity a ohodnocení, spolupráce a vztahy se spolupracovníky a nadřízenými na pracovišti.

Autoři této studie pracovali s existencí faktu, že se pracovní hodnoty vnitřní a vnější můžou v čase dynamicky měnit. U předchozích generací byly změny hodnot pozorovány zejména v období v přechodu ze školy do práce, po zbytek života byl sklon poměrně stabilní. Na posuzování významu hodnot působil zejména dopad existence zkušenosti s prací. Tato výzkumná studie však nepotvrdila existenci významných rozdílů u preferovaných hodnot v oblasti práce u skupiny předkariérních mileniálů a skupiny pracujících mileniálů. Mileniálové se ve srovnání s Generací X nebo Baby Boomers liší od ostatních generací v jejich stabilitě hodnot. Před kariérou a po vstupu do práce své hodnoty k práci nemění.

Zaznamenán byl rozdíl pouze v seřazení priorit hodnot, nikoliv v upuštění nebo výměně jedné hodnoty za druhou. Výsledky studie jen naznačily, že předkariérní mileniálové budou upřednostňovat pro volbu práce zprvu hodnotu reprezentovanou zajímavostí a smyslu práce a mileniálové pracující budou klást důraz zejména na pracovní podmínky, jako jsou získávání konstantní zpětné vazby a pravidelných finančních odměn. V žebříčku nejvýše preferovaných hodnot pro pracující i nepracující mileniály se umístila zajímavost práce. V období přecházení ze školy do procesu budování kariéry se pracovní preference mileniálů nezměnily vůbec (Lyons a kol., 2015).

### **Výkonová motivace**

Výkonová motivace je definována jako značně osobní, poměrně stabilní záměr jedince docílit prvotřídního výkonu nebo při nejmenším lpět na výkonech, ve kterých má jedinec možnost stát se úspěšným (Heckhausen, 1965 cit. podle Lorencová, 2012).

Výkonová motivace je spojována s nutkáním být úspěšný oproti nutkání vyvarovat se nezdarů a selhání. Proto existují dva protipóly lidí, na jedné straně existují ti, u kterých je vyšší prioritou být úspěšný, a na druhé straně to může být opačně, převažovat bude prioritou vyvarovat se neúspěchu. Lidé zaměřeni na úspěch tak směřují i své aktivity, zatímco lidé vyhýbající se neúspěchu zůstávají spíše nečinnými a pasivními. Lidé, kteří jsou výkonově motivováni na vysoké úrovni, směřují k dosažení cíle. Vytýčení cíle a směřování k němu neboli dosažení úspěchu vyžaduje určitou přípravu a plánování, což odlišuje výkonovou motivaci od dalších motivů (Lorencová, 2012).

### **Motivy lidského jednání**

Motivy lidského jednání stanovují, zda jedinec vynaloží úsilí k získávání nějakého předmětu či situace, nebo se tohoto bude cíleně stranit, jelikož síla motivu má dopad na projev chování. Motivy lze z úhlu pohledu psychologie popsat jako vnitřní pohnutky. Behavioristický směr usiluje spíše o odhalení vlivu vnějších pohnutek na chování, které jsou termínovány jako pobídky (Plháková, 2003).

Motivy lidského chování byly kategorizovány podle Plhákové (2003) do čtyř kategorií, a to sebezáchovné motivy, stimulační motivy, sociální motivy a individuální psychické motivy.

### Sebezáchovné motivy

Sebezáchovné motivy jsou motivy biologické, jejichž úkolem je zajištění přežití jedince a následně celého lidstva. Tyto motivy jsou organismu vrozené, ale možnosti jejich naplnění se člověk učí ve vlastním rodinném a kulturním prostředí. Aby jedinec přežil, musí zajistit základní existenciální potřeby jako je vzduch, spánek, optimální teplota, jistota jeho útočiště bez ohrožení života, hlad, žízeň, sex, rodičovství (Plháková, 2003).

Práce může být považována za nástroj, jehož prostřednictvím budou uspokojeny některé sebezáchovné motivy, například hlad, žízeň, jistota a teplota (Čápková, 2018).

### Stimulační motivy

Stimulační motivy zajišťují činnost člověka. Motivují potřebu vhodné míry aktivity a proměnlivých vnějších podnětů. Tyto motivy jsou organismu z části vrozené, ale jejich naplňování probíhá v souladu s duševní pohodou člověka. Stimulační motivy se promítají do chování člověka ve formě hravosti, zvědavosti a vyhledávání nových dosud neobjevených zážitků. Každý jedinec je trochu jiný a má jiné potřeby, proto se bude u každého lišit různá míra potřeby aktivity a tendence k objevování nových zážitků a změn života (Plháková, 2003).

Díky stimulačním motivům se jedinec primárně připravuje na budoucí povolání získáváním vzdělání, a poté se vydá na kariérní cestu svého života (Čápková, 2018).

### Sociální motivy

Třetí kategorii motivů tvoří sociální motivy, které působí, řídí a usměrňují interpersonální vztahy a jejich vnímání. Sociální motivy jsou považovány za vrozené procesy, které se spouští a rozšiřují zejména v dětském období života prostřednictvím reakcí s lidmi z rodinného prostředí a promítají se v kulturách v různorodé míře. Hlavní sociální potřeby, které vychází z lidského jednání tvoří potřeba úspěchu, moci a sdružování (Plháková, 2003).

Z pohledu pracovní motivace je důležitý i fakt, že práce umožňuje setkávání se s jinými lidmi, a právě proto lze ukojit potřeby sociálních motivů. Potřeba úspěchu je v tomto ohledu uspokojena úspěšným výkonem v zaměstnání. Potřeba moci někoho řídit a proces ztotožnění se se svou pracovní rolí a pracovní skupinou lze zahrnout pod potřebu sdružování (Čápková, 2018).

### Individuální psychické motivy

Potřeba sebeurčení, projevu vlastní svobodné vůle a vzdoru jsou motivy, které jsou považovány za důležité pohnutky lidského jednání a řadí se do kategorie individuálních psychických motivů. Jestliže člověk dělá konkrétní aktivitu na základě subjektivního rozhodnutí, tak u ní zůstane delší čas, než u činnosti, která byla podnícena vnějším vlivem. Pokud je potlačována možnost vlastního projevu a působí na člověka manipulace zvnějšku, může se u člověka projevit potřeba vzdoru. (Plháková, 2003).

Individuální psychické motivy mohou být také uspokojovány prostřednictvím práce. Prostředí práce umožňuje uplatnit potřeby sebeurčení, moc vlastního rozhodování (např. volba povolání) a nezávislého chování (Čápová, 2018).

## 3.2 Vybrané teorie motivace pracovního jednání

### Dvufaktorová teorie motivace Fredericka Herzberga

Dvufaktorová teorie motivace byla definována na základě výsledků výzkumu profesní spokojenosti, které realizoval Frederick Herzberg v roce 1959. Zaměřoval se na příčiny spokojenosti a nespokojenosti. Při zpracování výzkumu vycházel z následujících předpokladů o člověku:

- jedinec má přirozenou touhu po psychickém růstu,
- jedinec se přirozeně snaží vyvarovat utrpení a pocitů nezdaru (Herzberg, Mausner a Snyderman, 1959).

Výsledkem jeho teorie byla definice dvou základních faktorů, které působí na pracovní spokojenost:

- **Udržovací faktory** (hygienické faktory, dissatisfactory, frustrátory), které se vztahují k pracovnímu prostředí. V případě, že tyto faktory nepůsobí na člověka, vzniká u něj celková nespokojenost, která negativně působí na výkon, vede ke sporům a řadí se k stresujícím faktorům. Naopak přítomnost těchto faktorů neovlivňuje výrazně pracovní spokojenost. Pokud pracovní motivace klesne pod obvyklou úroveň výkonu pracovníka, tak se sníží efektivita práce, a to i přesto, že práce zůstane nějakým způsobem vykonávána. Příkladem udržovacích faktorů je způsob řízení společnosti, dozor, finanční ohodnocení, interpersonální vztahy na pracovišti či pracovní podmínky (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959).

- **Motivátory** (satisfactory) lze považovat za vnitřní motivační faktory, které stanovují postoj jedince k práci. V případě, že tyto faktory na člověka nepůsobí, nevzniká u něj výrazná nespokojenost, jestliže však přítomny jsou, působí výrazně kladně na pracovní motivaci a pracovní spokojenost. Příkladem motivátorů je dosažení pracovních výsledků, uznání, možnost pracovního postupu, smysl práce a její zajímavost, zodpovědnost jednat dle vlastního uvážení (Herzberg, Mausner a Snyderman, 1959).

Autor teorie tvrdí, že příčina pracovní nespokojenosti je ovlivněna jen motivátory, jelikož udržovací faktory zastávají činnost vedoucí k vyvarování se nezdarů a obtíží. Jestliže jsou zajištěny hygienické faktory motivace, tak mají možnost být naplněny motivátory, které pak působí na spokojenost. Proto jsou motivátory v převládajícím postavení. Se získáváním spokojenosti se podstatně zvyšuje i motivace k výkonu pracovní činnosti a naopak, při nespokojenosti přichází demotivace k práci. (Herzberg, Mausner a Snyderman, 1959).

Dvoufaktorová teorie motivace dle Herzberga byla výchozí pro výzkum, jenž provedli Bristow a kol. (2011). Studie se zaměřila na zjišťování faktorů motivace u studentů generace mileniálů a provedla srovnání s výsledky výzkumu realizovaného 15 let zpětně, tedy na studentech z generace X. Při srovnání výsledků bylo zjištěno, že mileniálové přikládají větší váhu hygienickým neboli vnějším prvkům motivace (vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody) a pro generaci X byly hlavním motivátorem kladné vnitřní motivátory, jako například nezávislost, osobní rozvoj či postavení (Bristow a kol., 2011).

### **Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)**

Teorie zaměřená na obsah je častěji nazývána jako teorie potřeb. Elementárním bodem u teorie potřeb je to, že potřeby mají vliv na motivaci. Pokud je potřeba nenaplněna, tak vytváří tlak a nevyrovnaný stav. K dosažení vyrovnaného stavu je nutné zjistit cíl, který naplní tuto potřebu, a uskutečnit vhodné aktivity, jež budou směřovat k zmíněnému cíli (Armstrong, 2007).

Dosud nejznámější hierarchii potřeb klasifikoval Abraham Maslow. Jeho bádání ho dovedlo k tomu, že pro každého člověka existuje pět kategorií potřeb. Řadil je od základních fyzických potřeb po nejvyšší duševní potřeby (Armstrong, 2007).

1. **Potřeba fyziologická** zahrnuje základní lidské potřeby k přežití, jako je kyslík, jídlo, voda a pudy sexuální (Armstrong, 2007).

2. **Potřeba jistoty a bezpečí** obsahuje potřebu fyzického bezpečí, jistoty a ochrany (Armstrong, 2007).
3. **Potřeba sociální** definuje potřebu sounáležitosti jako člena skupiny, potřeba přátelství a lásky (Armstrong, 2007).
4. **Potřeba uznání** zahrnuje potřebu zdravého hodnocení, sebereflexe, úctě k sobě samému, uznání od ostatních. Potřeba uznání se dále dělí na dvě části. První část se projevuje potřebou získávat dobré výsledky, mít sebevědomí a svobodu. Druhá část je potřebou mít dobrou pověst, prestiž a uznání od jiných, a ukazuje se ve formě naslouchání a důležitosti pro ostatní (Armstrong, 2007).
5. **Potřeba seberealizace** je potřebou nejvyšší. Jedná se o touhu po rozvoji vloh, zkušeností a poznatků, touha po sebenaplnění, po tom, být tím, kým si člověk přeje a s čím je ztotožněn (Armstrong, 2007).

A. Maslow ve své teorii zmiňoval, že uspokojení vyšší potřeby se dostává do popředí jen tehdy, pokud je uspokojena potřeba na nižší úrovni. Tudíž potřeba seberealizace nemůže dosáhnout nikdy uspokojení, dokud nedojde k uspokojení základních fyziologických potřeb. Maslowova hierarchie potřeb bývá kritizována pro svou striktnost a neflexibilitnost, jelikož každý člověk může mít jiné vyhodnocení priorit. Někteří odborníci zaujímají diskutabilní postoj k přijmutí faktu, že potřeby člověka se tvoří hierarchicky (Armstrong, 2007).

### **Teorie zaměřené na proces**

V teoriích zaměřených na proces se zájem soustřeďuje na psychologické energie, které působí na motivaci a současně na základní potřeby člověka. Jsou nazývány také jako kognitivní teorie, jelikož se zaměřují na člověka, jeho percepční procesy a porozumění pracovnímu prostředí (Armstrong, 2007).

Kognitivní teorie obsahuje teorie:

- a) expektační teorie,
- b) cílová teorie,
- c) teorie spravedlnosti (Armstrong, 2007).



### **Expektační teorie**

Expektační pojetí teorie vymezil poprvé Victor Vroom a dále tyto myšlenky rozvedli Lyman Porter a Edward Lawler. Obsahem této teorie jsou hodnoty valence, instrumentality a očekávání neboli expektace (Armstrong, 2007).

„Valence zastupuje hodnotu, instrumentalista je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku“ (Armstrong, 2007, s. 225).

Intenzita očekávání může stát na aktuálně získaných zkušenostech, nicméně člověk se obvykle ocitá i v dalších, pro něj nových, situacích. Těmi může být například přechod do nového zaměstnání, řád odměňování nebo podmínky práce, nařízené vedoucími manažery. V tomto případě může klesnout intenzita motivace, jelikož doposud získané zkušenosti nelze využít pro nový stav. Ke zvýšení motivace může dojít, pokud je reálný vztah mezi výsledkem práce a pracovní činností a pokud je výsledek práce považován za prostředek uspokojení potřeb (Armstrong, 2007).

### **Cílová teorie**

Cílovou teorií se zabývali Gary Latham a John Locke. Cílová teorie se zaměřuje na fakt, že pokud si jedinec určí individuálně konkrétní cíle, které budou zvládnutelné, ale zároveň úměrně obtížné, a bude-li fungovat evaluace, dojde ke zvýšení motivace a výkonu člověka. Neopomenutelná je spoluúčast jednotlivců v rámci určování cílů, jelikož tím lze dosáhnout svolení pro nastavení vyšších cílů. Pro trvání motivace, zvláště u plnění vyšších cílů, je nesmírně důležitý proces hodnocení a získávání zpětné vazby (Armstrong, 2007).

### **Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti se zaměřuje na pocit člověka ohledně stylu jednání ze strany ostatních pracovníků vůči němu a vůči ostatním pracovníkům. Spravedlivé chování lze definovat tak, že se s jedincem zachází totožně jako s ostatními jedinci na pracovišti, potažmo s jiným člověkem na stejné pozici. Teorie spravedlnosti vychází z faktu, že pokud má člověk pocit, že se s ním jedná spravedlivě, bude u něj zvýšená motivace, ale pokud bude jednání nespravedlivé, tak motivace upadne (Armstrong, 2007).

Mimo teorie zaměřené na proces existují i další pojetí, která se zaměřují na působení motivace. Jedná se například o teorii kompetence, teorii úspěchu, moci a motivace ovládat nebo teorie XY.

### **Teorie kompetence**

Teorii kompetence definoval Robert W. White. U vyspělého jedince se motiv kompetence objevuje zejména v pracovní stránce života. Motivem kompetence je potřeba dokázat své dovednosti, znalosti a uplatnit své pracovní schopnosti, které se člověku vrátí prostřednictvím uznání a relativním obdivem od jiných lidí v pracovním i rodinném prostředí. V souvislosti s teorií kompetence je příbuzná výkonová motivace. V praxi by měla teorie kompetence v nejlepší situaci vyústit v to, aby vedoucí pracovník předával úkoly svým podřízeným, a to dle odpovídající náročnosti vůči jednotlivým pracovníkům. Svěřená kompetence by měla současně obsahovat o něco vyšší úroveň, než jakou pracovník dosud plnil. Pokud bude tato kompetence odpovídat odbornosti pracovníka, lze u něj předpokládat zvýšení pracovní motivace při jejím plnění (Lorencová, 2012).

### **Teorie tří potřeb**

Významný přínos pro vymezení teorie pracovní motivace představuje výzkum Davida McClellanda. Hlavními třemi motivátory jeho teorie byly potřeba úspěchu, potřeba příslušnosti a potřeba moci. Výsledkem teorie tří potřeb bylo tedy to, že člověk, který projevuje značnou potřebu po dosažení úspěchu, usiluje o prosazení své moci a schopností, zajištění procesu kontroly, a obvykle se zaměřuje na výzvy ve formě složitějších úkolů. Tito jedinci potřebují četnější získávání zpětné vazby za svou práci a mají potřebu hodnotit osobní úspěch na žebříčku společenského statusu, bohatství a atraktivity pro společnost (Lorencová, 2012).

### **Teorie XY**

Teorie XY je jedním z významných pohledů na motivaci, který zkoumal humanista Douglas McGregor.

Potřebu X přisoudil k postoji, že jedinec je organizmus lenivý, má přirozenou averzi k práci a je nutné jej k práci přimět. Dobré výsledky a aktivní výkon je nutné ohodnotit. Člověk také z velké části potřebuje nepřetržitou kontrolu, dozor a řízení (Lorencová, 2012).

Potřeba Y naopak počítá s faktem, že vynaložení tělesné a psychické energie v zaměstnání je pro člověka stejně vrozené a přirozené jako soutěživost nebo relaxace. Hodnoty jako je zodpovědnost a povinnost jsou člověku dány již přirozeně. Potřeba finančního bonusu je

významná, ale vyšší hodnotu nese pocit vlastní významnosti a prospěšnosti a možnost kreativně se rozvíjet a pracovat (Lorencová, 2012).

Dle definovaných potřeb X a potřeb Y pak vedoucí pracovník dle vlastního uvážení rozhodne, která potřeba převažuje u konkrétního pracovníka a na základě toho pak nadřazený zvolí, jakým způsobem bude s pracovníkem jednat (Lorencová, 2012).

Ačkoliv se ekonomické, kulturní a sociální podmínky ve společenském prostředí mění v čase, je nutné spíše měnit obvykle zastaralé postoje X a přeorientovat se na potřeby typu Y. V praxi bývají oba přístupy spojovány (Lorencová, 2012).

### **3.3 Výzkumné studie zaměřené na mileniály**

Výzkumných studií na porovnávání generačních rozdílů existuje v rámci světového měřítka poměrně velké množství. V České republice již tolik výzkumných šetření neproběhlo. Stále však existují vědecké příspěvky v odborných časopisech, které ale často komentují výsledky již realizovaných výzkumů, skládají příspěvky z vícera výzkumných studií a přerýkávají mýty a rozporuplné názory o mladé nepochopené generaci mileniálů.

Například Haydn Shaw, expert na výzkum mezigeneračních rozdílů tvrdí, že slycháme a čteme mnoho tvrzení o mileniálech, která se často opakují, ale až polovina z nich je statisticky nepřesná, nebo často ani není korektně vědecky podložena (Shaw, 2016).

#### **Představy mladých lidí o životních událostech**

V roce 2008 a 2009 probíhalo na území České republiky výzkumné panelové šetření pod názvem Reprodukce a integrace společnosti zaměřující se na mladé osoby. Výzkum realizovala Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně a byl zaměřen na mladé osoby ve věku 15 až 17 let, což zahrnovalo mileniály narozené v letech 1991 až 1993. Výzkumný vzorek obsahoval 1 000 respondentů (Katrňák et. al, 2010).

Výzkum zjišťoval, kdy je dle mileniálů ten pravý moment pro odstěhování se od rodičů a pro nástup do placeného zaměstnání. Mileniálové očekávali osamostatnění se od rodičů buď ve 20, nebo 25 letech. K věku 20 let se přikláněli ve jednu tak velkou míru studenti, kteří studovali střední školu bez maturity ukončenou výučním listem, než studenti studující střední školu s maturitou nebo gymnázium. Přesto, že se jednalo o předpoklady, projevíly se významné diference na základě úrovně studia a typu školy. Jedinci studující střední školu s maturitou očekávali odchod od rodičů později oproti mladým lidem usilujícím o získá-

vání středního odborného vzdělání ukončeného výučním listem. Pětina respondentů uvedla totožný věk pro nástup do placeného zaměstnání a stěhování se od rodičů. Ostatní respondenti se rozdělili na dvě poloviny s tím, že jedna skupina očekávala nástup do zaměstnání před stěhováním se od rodičů a druhá skupina až po opuštění rodičů (Katrňák et. al, 2010).

Nástup do zaměstnání, který je časován poté, co se mladí lidé odstěhují od rodičů, byl objasněn dvěma pohledy. O tomto předpokladu uvažovaly více dívky, což naznačuje uvažování o domácnosti bez pravidelného příjmu za předpokladu, že budou mít vedle sebe živitele, tak jako tomu bylo v tradičním modelu rodiny. Druhá myšlenka ke zmíněné odpovědi mohla představovat pro mladé jedince předpoklad pro společné bydlení s jinými studenty v čase vzdělávání na vysoké škole. Odpovídala tomu také vyšší procenta odpovědí od studentů studujících střední školu s maturitou než od studentů studujících střední odborná učiliště (Katrňák et. al, 2010).

Ve výzkumu bylo zjištěno, že většina (80 %) respondentů má přibližně stejnou představu o době sžívání se s partnerem ve společné domácnosti před tím, než by přistoupili k uzavření manželství. Mileniálové předpokládají délku soužití s partnerem ve společné domácnosti bez ohledu na pohlaví jako dobu zhruba čtyř let před svatbou (Katrňák et. al, 2010).

### **Mileniálové a jejich přeměna pracovního prostředí**

V roce 2011 bylo provedeno rozsáhlé mezinárodní výzkumné šetření v celkem 75 státech světa, které realizovala agentura PwC. Účastníci výzkumu (celkem 4 364 osob) byli absolventi vysokých škol. Otázky byly zaměřené na jejich názory na výkon zaměstnání a na jejich očekávání od zaměstnání (PwC, 2011 in Kubátová a Kukulková, 2013).

Z výzkumu bylo zjištěno, že více než 25 % jedinců projde více než 6 zaměstnáními, v roce 2008 tak smýšlelo jen 10 % jedinců. Dále 54 % respondentů uvedlo, že ve svém profesním životě budou mít maximálně dva až pět zaměstnavatelů. Ve srovnání s rokem 2008 tak smýšlelo 75 % dotazovaných. Je tedy na první pohled znatelné, že střídání zaměstnavatelů je pro mileniály naprosto přirozený předpoklad profesního života (PwC, 2011 in Kubátová a Kukulková, 2013).

Nejvyšší prioritu mezi rozhodujícími aspekty pro uzavření pracovního poměru měla pro 65 % dotazovaných šance k osobnímu růstu. Druhou prioritou v pořadí byla u 38 % prestiž jména zaměstnavatele, třetí v žebříčku stojí náplň práce u 24 %, a až čtvrtou v pořadí byl nástupní plat, jenž představuje prioritu pro 21 % dotazovaných (PwC, 2011 in Kubátová a Kukulková, 2013).

Pro generaci Y je důležitý osobní i pracovní rozvoj. Jako jedna z nejžádanějších metod rozvoje byla ve výzkumu prokázána metoda mentorování a koučink od zkušených spolupracovníků (Manpowergroup, 2016).

### **Mileniálové a kariéra: Vize 2020**

Výzkumné šetření pod názvem Mileniálové a kariéra: Vize 2020 realizovala společnost ManpowerGroup v součinnosti s Reputation Leaders v roce 2016. Výzkum probíhal formou kvantitativního výzkumu, kterého se zúčastnilo 19 000 pracujících mileniálů a 1 500 náborových manažerů ve dvaceti pěti státech světa. Generace Y byla označena pro účely tohoto výzkumu vymezena jako skupina jedinců narozených v letech 1984 až 1996. Sběr dat probíhal pomocí rozhovorů jak se zaměstnanci, tak se zaměstnavateli a personalisty, což dodalo výzkumu možnost získání autentičtějších dat a pohledů na problematiku z obou stran (Manpowergroup, 2016).

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že jedinci z generace Y počítají s faktem tzv. kariérního maratonu. Více než deset tisíc mileniálů počítá s tím, že budou pracovat ještě po 65. roku života. Téměř třetina jedinců se domnívá, že bude pracovat po 70. roku života. Celkem 12 % respondentů myslí, že budou pracovat až do konce svého života (Manpowergroup, 2016).

Potvrdilo se, že mileniálové stráví práci, která je mnohdy náročnější, delší čas, než minulé generace. Celkem 84 % respondentů požaduje dovolenou a odpočinek ve lhůtě delší než čtyři týdny. Mimo volno žen strávených péčí o děti nebo o své blízké je míra mužů i žen, upřednostňujících delší než čtyřtýdenní volno pro dovolené, stejná (Manpowergroup, 2016).

Výzkum potvrdil otevřenost mileniálů pro netradiční způsoby zaměstnávání, které mohou představovat například více polovičních úvazků současně nebo krátkodobé zaměstnávání. Například v USA pracují 3 % mileniálů formou krátkodobého zaměstnávání přes internetové portály, jež zprostředkovávají jednorázové nebo krátkodobé práce. Typickým portálem je TaskRabbit nebo Uber. Stále tři čtvrtiny (73 %) respondentů pracují na plný úvazek, nicméně polovina uvažuje o alternativních způsobech zaměstnání (Manpowergroup, 2016).

Převážná většina mileniálů (93 %) považuje další rozvoj a vzdělávání za důležitou složku kariéry a nemá problém do těchto činností vkládat finanční prostředky. Výzkumné šetření poukazuje na pozitivní korelaci mezi prosperující kariérou, vysokým množstvím získaných znalostí, vyšším finančním ohodnocením a ochotou rozvíjet se (Manpowergroup, 2016).

### **Spokojenost v zaměstnání**

Výzkum, zabývající se generačním srovnáním pracovních postojů, který obsáhl všechny generace od začátku 19. století, zjistil, že v rámci vývoje jednotlivých generací roste spokojenost v zaměstnání. Bylo prokázáno, že nejvyšší profesní spokojenost je zaznamenána ve srovnání se staršími generacemi právě u mileniálů. Studie je doplněna o vysvětlení, že tento fakt může odrážet zvyšování celkového společenského optimismu u generace mileniálů oproti starším předkům této generace (Kowske, Rasch, Wiley, 2010).

### **Studie Generation What?**

Pod názvem „Generation What?“ byl v roce 2016 realizován pozoruhodný, mezinárodní a multimediální projekt zaštitěný Evropskou vysílací unií (EBU). Projekt formou výzkumu a ankety byl v České republice realizován konkrétně prostřednictvím České televize a Českého rozhlasu. Anketa byla rozšířena i do dalších vybraných zemích Evropy jako je Francie, Německo, Rakousko, Belgie, Španělsko, Itálie, Irsko, Lucembursko, Nizozemsko, Wales a Řecko, a poskytla tak možné srovnání na úrovni výsledků ankety s dalšími státy. Výzkumné šetření v Česku se zaměřilo na respondenty ve věku 18-34 let formou standardizovaného výzkumu (811 osob) a ankety (44 648 osob). Projekt se zaměřil na postoje a názory respondentů vztahujících se k různým oblastem a tématům života (politika, korupce, rodina, náboženství, volný čas, tolerance aj.), ovšem jedním z nich bylo téma práce, které je významné zde uvést vzhledem k zaměření této práce (Červenka, 2016).

Jednou z otázek dotazníku bylo, zda má práce pro zkoumané osoby význam jako nástroj pro získání finančních prostředků nebo jako možnost k získání vlastního uspokojení. Z výsledků vyplynulo, že pro 80 % respondentů výzkumu a 63 % účastníků ankety má práce význam jako nástroj k získání finančních prostředků. Neopomenutelným faktem pro tento výsledek byla úroveň dosaženého vzdělání, protože v rámci daného výzkumu bylo zjištěno, že u osob s vyšším dosaženým vzděláním představuje práce prostředek k získání vlastního uspokojení. U respondentů s nižším stupněm vzdělání práce představuje pouze nástroj k dosažení financí. Dalším pozoruhodným výsledkem vztahujícím se k tématu práce a spokojenosti s prací bylo to, že osoby s vyšším stupněm vzdělání, pro něž představovala práce prostředek k získání vlastního uspokojení, se zároveň cítily v práci spokojenější, stejně jako i s odměňováním za ni, než osoby s nižším stupněm vzdělání, pro které představovala práce pouze nástroj pro získání finančních prostředků. V rámci dotazníku měli dále respondenti zvolit, bez čeho by se dokázali obejít a cítit se zároveň šťastně. Pátou

nejméně obsazenou možnost obsadila práce, která předstihla internet, chytrý mobilní telefon, televizi, sport, možnost žít v ČR nebo nemít finanční problémy. To znamená, že generace Y by se nejméně dokázala obejít bez práce a být bez ní nejméně šťastná (Červenka, 2016).

## **PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 KARIÉRNÍ MOTIVACE A PROFESNÍ PREFERENCE U GENERACE MILENIÁLŮ

### 4.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Cílem výzkumu bylo prozkoumat kariérní motivaci a profesní preference v oblasti pracovních podmínek u generace mileniálů. Jak již bylo zmíněno v první kapitole, pro účely výzkumu bylo pracováno s věkovou podmínkou respondentů, a to v rozmezí ročníků narození 1984 až 1997.

Dílčím cílem výzkumu bylo zjistit, zda se odlišují profesní preference zástupců generace mileniálů v závislosti na dosaženém vzdělání. Výzkum zjišťoval existenci rozdílné míry preferencí v oblasti problematiky práce a její motivace mezi osobami s vysokoškolským vzděláním a osobami s nižším stupněm vzdělání. Dotazníkové šetření zahrnulo konkrétních šest oblastí týkajících se pracovních preferencí, a to preference práce v týmu, vyžadování zpětné vazby, zajímavost práce, touha po moci a kariérním růstu, work-life balance a smysl práce.

Dle údajů českého statistického úřadu má generace mileniálů má nejvíce vysokoškolsky vzdělaných jedinců ve srovnání s předchozími generacemi. Každý třetí zástupce dosáhl vysokoškolského vzdělání. Generace bývá ve výzkumných studiích nebo odborných článcích hodnocena a popisována globálně. Při testování míry preferencí a pracovní motivace bylo uvažováno, že by výzkum mohl přinést zajímavé výsledky a odhalit možné rozdíly v míře pracovních preferencí v závislosti na dosaženém vzdělání.

**Hlavní výzkumná otázka:** Jaká je míra kariérní motivace z hlediska profesních preferencí u generace mileniálů?

Výzkumná otázka, ze které vychází dílčí výzkumné otázky: Existují rozdíly v kariérní motivaci z hlediska profesních preferencí u mileniálů v závislosti na vzdělání?

**Dílčí výzkumné otázky:**

**DVO 1:** Jaké jsou rozdíly v profesní preferenci práce v týmu u osob s vysokoškolským vzděláním a u osob s jiným typem vzděláním?

H1: Existují rozdíly v profesní preferenci práce v týmu u respondentů v závislosti na vzdělání.

**DVO 2:** Jaké jsou rozdíly v profesní preferenci frekvence vyžadování zpětné vazby u mileniálů s vysokoškolským vzděláním a s jiným typem vzděláním?

H2: Existují rozdíly v četnosti vyžadování zpětné vazby u mileniálů v závislosti na vzdělání.

**DVO 3:** Jaké jsou rozdíly v profesní preferenci zajímavosti práce u mileniálů s vysokoškolským vzděláním a s jiným typem vzděláním?

H3: Existují rozdíly v preferenci zajímavosti práce u mileniálů v závislosti na vzdělání.

**DVO 4:** Jaké jsou rozdíly v touze po moci a kariérním růstu u mileniálů s vysokoškolským vzděláním a s jiným typem vzděláním?

H4: Existují rozdíly v touze po moci a po kariérním růstu u mileniálů v závislosti na vzdělání.

**DVO 5:** Jaké jsou rozdíly v profesní preferenci work-life balance u mileniálů s vysokoškolským vzděláním a s jiným typem vzděláním?

H5: Existují rozdíly v preferenci work-life balance u mileniálů v závislosti na vzdělání.

**DVO 6:** Jaké jsou rozdíly v preferenci smyslu práce u mileniálů s vysokoškolským vzděláním a s jiným vzděláním?

H6: Existují rozdíly v preferenci smyslu práce u mileniálů v závislosti na vzdělání.

### **Využitý přístup výzkumu**

V této práci byl jako typ výzkumu zvolen kvantitativně orientovaný výzkum. Kvantitativní výzkum byl zvolen z důvodu možnosti srovnávání vztahů mezi zvolenými proměnnými.

Podle Gavory (2010) objevuje kvantitativní výzkum množství, vztah nebo míru výskytu určitého úkazu. V tomto případě se jedná o vztah mezi určitou profesní preferencí a kariérní motivací a dosaženým vzděláním příslušníků generace mileniálů.

## **4.2 Metoda sběru dat**

Pro sběr dat k této práci byl zvolen nástroj ve formě dotazníku. Na základě vyhledávání různých dotazníků v odborné literatuře a jejich srovnání byl jako modelový dotazník pro účely této práce zvolen dotazník autorky Terezy Čákové (2018), jenž nejlépe vyhovuje zaměření a účelu této práce, a to především z toho důvodu, že zjišťuje pracovní motivaci a preference v oblasti pracovních podmínek, a zároveň jej lze považovat za dostatečně rele-

vantní vzhledem k tomu, že byl autorkou podroben položkové analýze a dál podrobně analyzován. Doba vyplnění a porozumění jednotlivým otázkám a výrokům z dotazníku byla otestována na třech přátelích a jednom rodinném příslušníkovi autora práce, kteří zároveň splňovali podmínku pro zařazení do generace Y. Časová náročnost dotazníku byla v rozmezí 10 až 15 minut. Dotazník se skládá ze dvou částí. První část obsahuje celkem 7 otázek, které faktograficky mapují respondenta. Druhá část zaznamenává míru souhlasů respondenta ve 39. výročí. Výroky pocházejí z šesti různých škál a odpovědi jsou zaznamenávány prostřednictvím Likertovy škály. Dotazník obsahoval ještě jednu doplňující otázku, kde měl jedinec vyjádřit míru spokojenosti se svým aktuálním zaměstnáním.

Dotazník obsahoval konkrétních šest škál, které se vázaly ke konkrétní oblasti motivace a preference práce:

- 1. Preference práce v týmu**
- 2. Zpětná vazba**
- 3. Zajímavost práce**
- 4. Touha po moci a kariérním postupu**
- 5. Work-life balance**
- 6. Smysl práce**

Likertova škála se používá pro zjišťování postojů osob. Respondent měl u všech 39. výrokům vyjádřit míru svého souhlasu nebo nesouhlasu na stupnici od 1 do 5. Číslo jedna znamenalo výrok „S tvrzením vůbec nesouhlasím“ a číslo pět znamenalo výrok „S tvrzením zcela souhlasím“.

Sběr dat probíhal v časovém rozmezí od 7. ledna 2020 do 8. února 2020. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě a v té byl také rozšířen prostřednictvím internetu. Jednalo se o soukromý profil autora na sociální síti [www.facebook.com](http://www.facebook.com), kde osoby náhodně sdílely dotazník skrze své vlastní profily mezi další osoby. Mimo zmíněné šíření byl dotazník sdílen s žádostí o vyplnění v rámci facebookové skupiny, která je tvořena z členů, jež také potřebují vyplnit dotazníky pro své výzkumné účely.

### 4.3 Výzkumný soubor

Dotazník vyplnilo celkem 128 respondentů, kteří zároveň splnili podmínku ročníku narození a spadali tak do generace Y. Věkové rozmezí respondentů bylo mezi 23. a 36 rokem. Co se týče genderového rozložení respondentů, převažovalo ženské nad mužským, konkrétně šlo o poměr 70 % žen a 30 % mužů. Průměrný věk mužů (27,69 let) byl nižší než průměrný věk žen (28,59 let).

Celkem respondentů	128
Muži N	39
Ženy N	89
Věkové rozpětí	23-36
	Průměr (SD)
Věk	28,32 (2,85)
Věk mužů	27,69 (2,76)
Věk žen	28,59 (2,85)

Tabulka č. 1: Výzkumný soubor

Na začátku třídění dat bylo zjišťováno konkrétní vzdělání u jednotlivců. V možnostech bylo k výběru vzdělání – základní, střední bez maturity, střední s maturitou, vyšší odborné a vysokoškolské bakalářské, magisterské, doktorské. Výzkumné šetření bylo založeno na zmapování a popisu generace Y a jejich vnímání postojů k práci. Zároveň bylo dílčím cílem zjistit, zda existují rozdíly mezi vysokoškolsky vzdělanými jedinci a ostatními respondenty s jiným stupněm vzdělání. V tabulce níže bylo provedeno srovnání věku a pohlaví na základě dosaženého vzdělání. Nejstarší skupinu tvoří ženy s VŠ a VOŠ vzděláním (28,75 let), nejmladší skupinu tvoří muži se vzděláním ZŠ a SŠ bez maturity (26,40 let).

	Věk	Věk mužů	Věk žen
ZŠ a SŠ bez maturity	26,83 (1,46)	26,40 (1,66)	27,50 (0,50)
SŠ s maturitou	28,10 (2,64)	27,69 (2,97)	28,31 (2,44)
VOŠ a VŠ	28,53 (2,98)	27,91 (2,74)	28,75 (3,03)

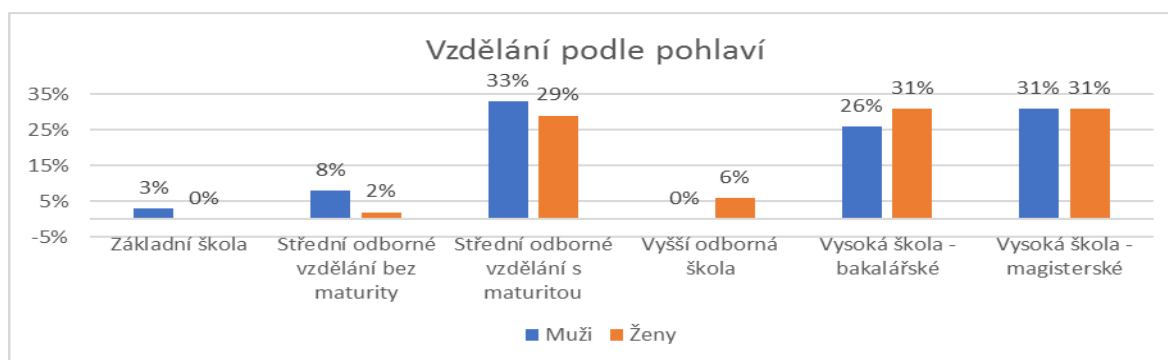
Tabulka č. 2: Průměrný věk respondentů podle vzdělání

Z pohledu celkového výzkumného souboru u respondentů převažovalo vysokoškolské vzdělání. Dohromady získalo úroveň vysokoškolské vzdělání bakalářské a magisterské 78 účastníků (61 %). Druhým nejčetnějším vzděláním bylo u 39 účastníků (30 %) vzdělání střední odborné s maturitou. Nejmenší četnost vzdělání zaujímal vzdělání základní, kde byl zastoupen jeden respondent mužského pohlaví. Přesto, že dotazník obsahoval i možnost „vysokoškolské vzdělání doktorské“, žádný respondent s tímto typem vzdělání se neúčastnil. Vzhledem k tomuto nebylo vysokoškolské doktorské vzdělání v práci dále uváděno. Bližší procentuální přehled o jednotlivých typech vzdělání výzkumného souboru ukazuje následující tabulka.

Vzdělání	Četnost	%
Vysoká škola - magisterské	40	31,3
Vysoká škola - bakalářské	38	29,7
Vyšší odborná škola	5	3,9
Střední škola s maturitou	39	30,5
Střední škola bez maturity	5	3,9
Základní škola	1	0,8
Celkem	128	

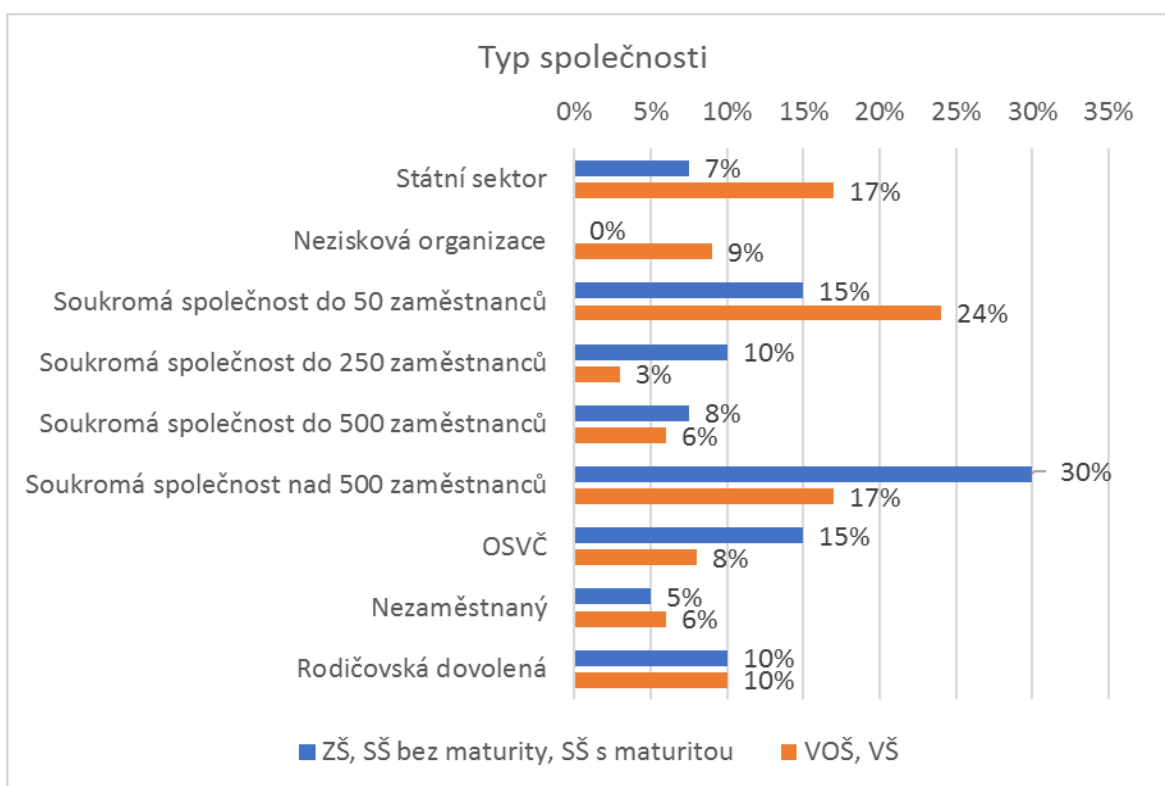
Tabulka č. 3: Vzdělání výzkumného souboru

Z hlediska pohlaví bylo nejčetnějším vzděláním u mužů střední odborné vzdělání s maturitou (13 mužů, 33 %). Naopak u žen to bylo až druhé nejčastější vzdělání (26 žen, 29 %). V ženském pohlaví obsadilo první příčku vysokoškolské vzdělání bakalářské a magisterské. Jestliže bychom pohlíželi na vysokoškolské vzdělání bakalářské a magisterské jako na jeden typ vzdělání, řadili bychom ho do nejvíce obsazené skupiny vzdělání u obou pohlaví (57 % muži, 62 % ženy).



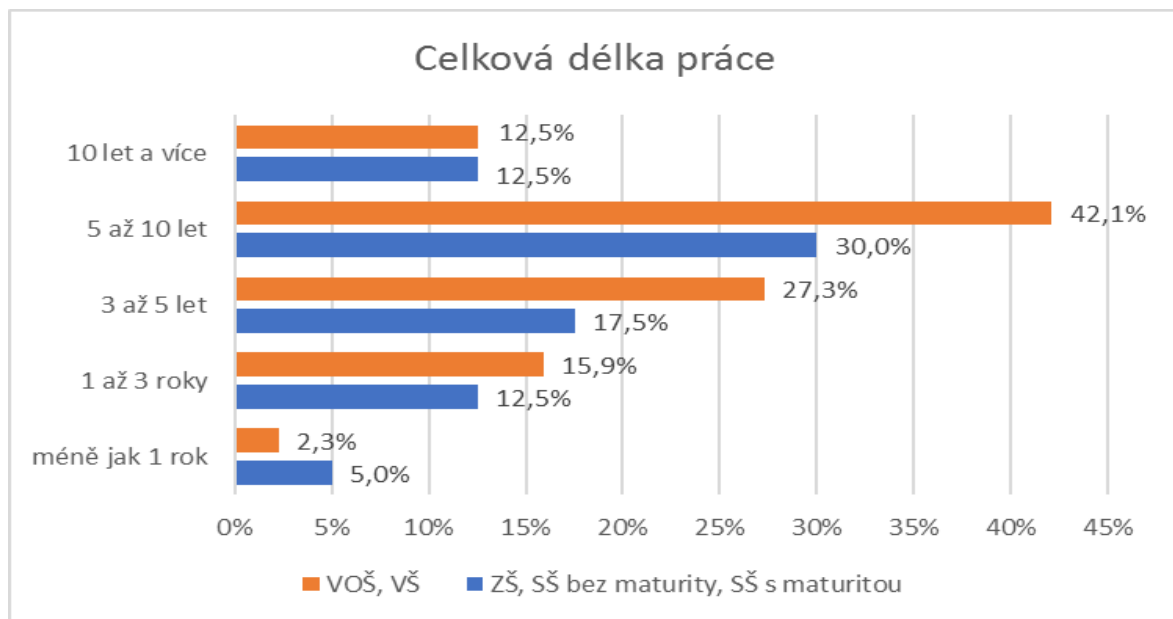
Graf č. 1: Dosažené vzdělání podle pohlaví

Dále bylo zjišťováno, v jakém typu společnosti respondenti aktuálně pracují. Bylo zjištěno, že respondenti pracují nejčastěji v soukromých společnostech různých velikostí. Při porovnání dvou skupin vzdělání byla u první skupiny se vzděláním ZŠ, SŠ bez maturity a SŠ s maturitou nejvíce obsazená soukromá společnost nad 500 zaměstnanců (12 zástupců). Nikdo z respondentů v této skupině vzdělání nepracoval v neziskové organizaci. U druhé skupiny respondentů s dosaženým vzděláním VOŠ a VŠ byl nejčetnějším typem společnosti soukromá společnost do 50 zaměstnanců (19 zástupců). Nejméně respondentů uvedlo, že pracují v soukromé společnosti do 250 zaměstnanců (2 zástupci).



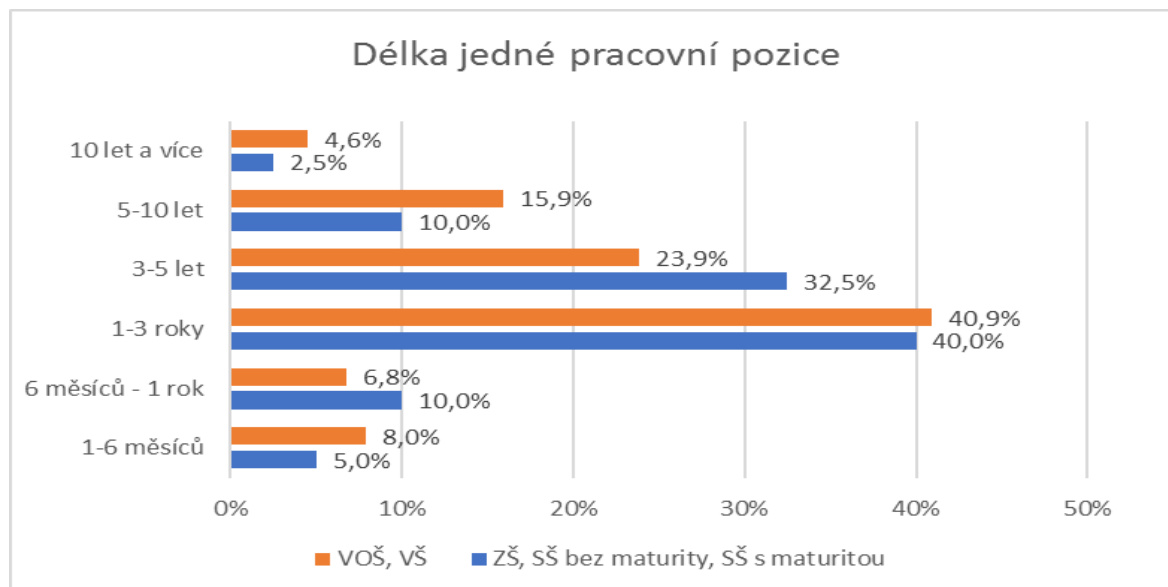
Graf č. 2: Typ společnosti

Jednou z dalších faktografických otázek bylo zjistit, jak dlouho celkově již respondenti pracují a to včetně polovičních úvazků během studia. Nejvíce respondentů ze skupiny VOŠ a VŠ (37 osob) a nejvíce respondentů ze skupiny se vzděláním ZŠ a SŠ bez maturity a s maturitou (21 osob) celkově pracovalo 5 až 10 let. Pracujících méně než jeden rok bylo u obou skupin početně nejméně (2 zástupci z obou skupin).



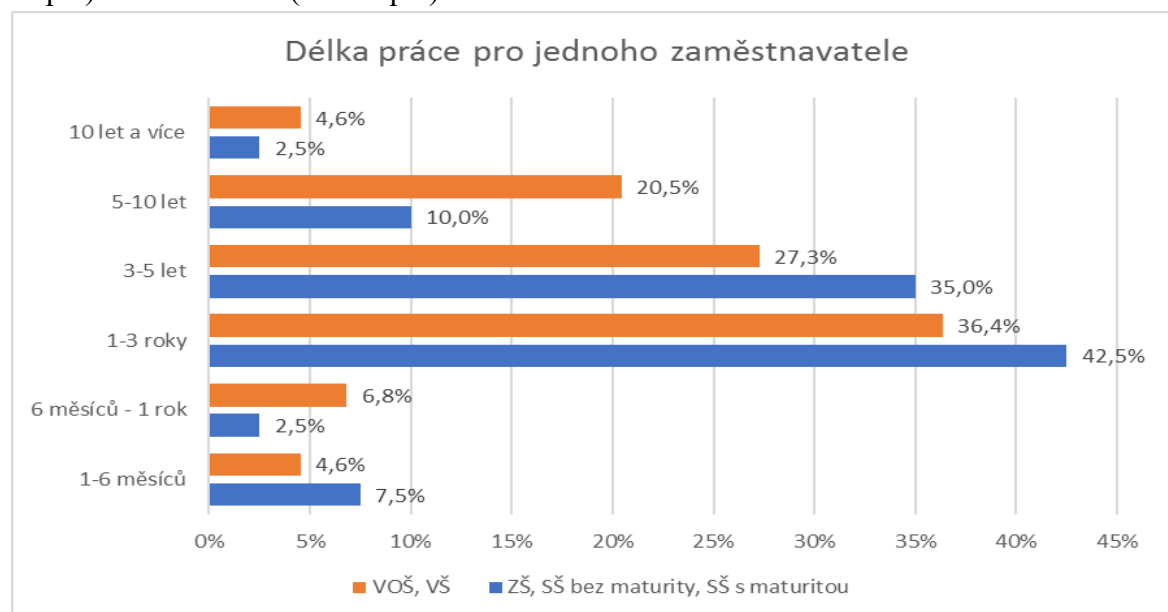
Graf č. 3: Celková délka práce

Další otázka, která byla respondentům položena, zjišťovala délku jejich nejdélejší pracovní pozice. Konkrétní výsledky ukazuje graf č. 5. Největší zastoupení jak pro skupinu vzdělání VOŠ a VŠ (36 zástupců), tak pro skupinu ZŠ, SŠ bez maturity a s maturitou (16 zástupců), byla délka setrvání na jedné pracovní pozici 1 až 3 roky. Naopak nejmenší zastoupení bylo u skupiny vzdělání VOŠ a VŠ (1 zástupce) tak u skupiny ZŠ, SŠ bez maturity a s maturitou (4 zástupci), kde nejdélejší čas setrvání na jedné pracovní pozici bylo 10 let a více.



Graf č. 4: Délka jedné pracovní pozice

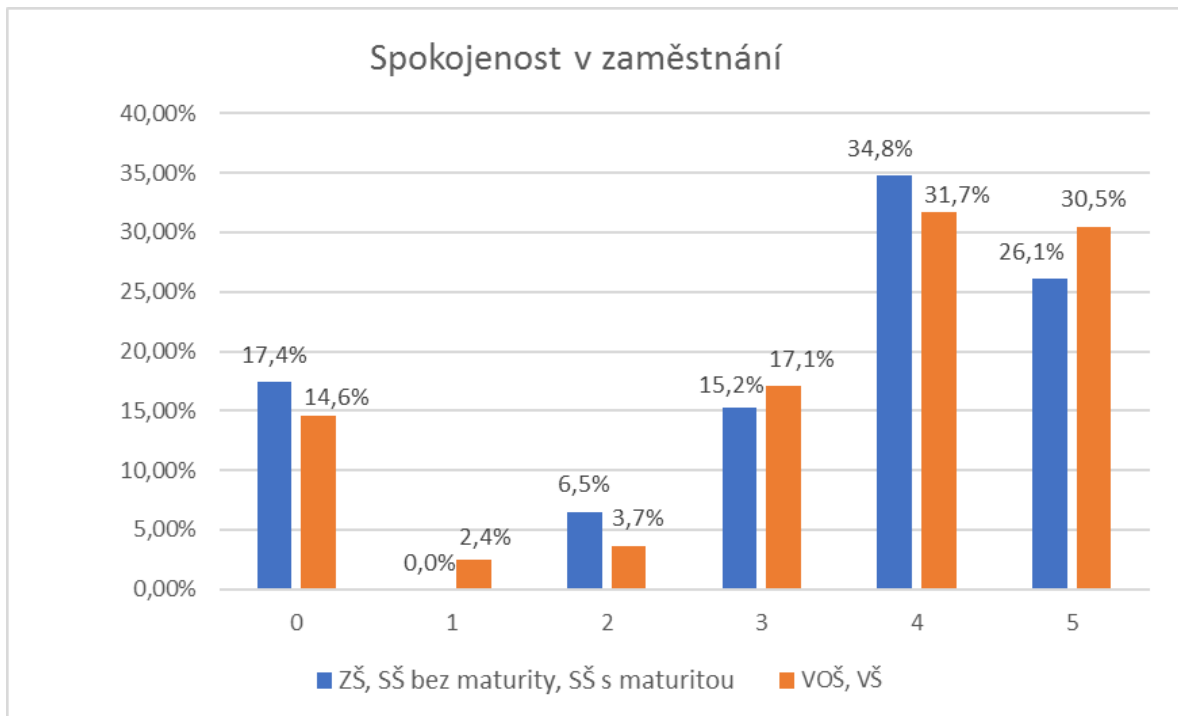
Jedna z posledních otázek týkajících se délky práce se dotazovala na to, jak dlouho respondent nejdéle pracoval pro jednoho zaměstnavatele. Skupina respondentů se vzděláním ZŠ, SŠ s maturitou a bez maturity ukazuje nejčetnější zastoupení (17 zástupců) v délce práce pro jednoho zaměstnavatele, a to 1 až 3 roky. Nejméně častou odpovědí u této skupiny respondentů byla délka 6 měsíců - 1 rok (1 zástupce) a délka 10 let a více (1 zástupce). Druhá skupina se vzděláním VOŠ a VŠ také nejčastěji zvolila možnost 1 až 3 roky (32 zástupců) a nejméně zástupců pracovalo pro jednoho zaměstnavatele 1 až 6 měsíců (4 zástupci) a 10 let a více (4 zástupci).



Graf č. 5: Délka práce pro jednoho zaměstnavatele



Následující otázka se dotazovala na míru spokojenosti v aktuálním zaměstnání respondenta. V případě, že byl respondent nezaměstnaný, označil možnost nula (celkem 20 zástupců). Čím spokojeněji se člověk cítil v zaměstnání, tím vyšší hodnotu zvolil. Graf. č. 7 ukazuje, že u obou skupin respondentů převažovala spokojenost.



Graf č. 6: Vyjádření spokojenosti v aktuálním zaměstnání

#### 4.4 Stanovení proměnných

V této podkapitole budou vymezeny proměnné, které vycházejí z typických prvků výzkumného souboru. Na začátek budou stanoveny nezávisle proměnné neboli prediktory. V následující části budou popsány závisle proměnné. Dále bude objasněno jednotlivých šest hodnotících škál a jejich význam v situaci, kdy respondent na konkrétní škále získá vysoké skóre.

##### Generace mileniálů

Generace mileniálů je prediktorem, který vyjadřuje splnění podmínek pro určení respondenta mileniálem. Pro výzkumné šetření byla vymezena podmínka ročníku narození respondenta v letech 1984 až 1997.

## Vzdělání

Prediktor vzdělání vyjadřuje nejvyšší dosažené vzdělání respondenta. Proměnná vzdělání byla před sběrem dat určena jako proměnná s konečným počtem hodnot v jedné variantě. V druhé variantě byla proměnná seskupena do třech kategorií a v třetí variantě dichotomizována na dvě skupiny.

První varianta zahrnovala celkem pět možností, a to hodnoty 1 (základní škola), 2 (střední škola bez maturity), 3 (střední škola s maturitou), 4 (vyšší odborná škola) a 5 (vysoká škola - bakalářské, magisterské, doktorské).

V druhé variantě byla data o vzdělání postupně seskupena do pouze tří kategorií. hodnota 1 (základní škola a střední škola bez maturity), 2 (střední odborné vzdělání s maturitou), 3 (vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání bakalářské i magisterské). Vzdělání základní bylo z důvodu nízkého počtu zastoupení přiřazeno ke skupině vzdělání střední odborné bez maturity. Střední odborné vzdělání s maturitou zůstalo jako prostřední samostatnou skupinou. Vyšší odborné vzdělání bylo zahrnuto do poslední skupiny vysokoškolského vzdělání proto, že je považováno za vyšší stupeň vzdělání, než střední vzdělání s maturitou, a dále zde figuroval nízký počet zastoupení.

Třetí varianta proměnné byla dichotomizována na dvě skupiny, a to 1 (základní škola, střední škola bez maturity, střední škola s maturitou) a 2 (vyšší odborná škola, vysoká škola – vzdělání bakalářské, magisterské, doktorské). Od tohoto rozdělení se ve výsledku upustilo a při ověřování hypotéz se jako nejvhodnější zdálo třídění do 3 kategorií, které je pak dále prezentováno. Dle Sedlákové (2014) dochází převodem dichotomizace proměnných k úbytku informací, které mohou mít sebemenší nebo větší vliv na výsledky výzkumného šetření.

Stanovení závisle proměnných bylo realizováno na základě následujících šesti škál z použitého dotazníku.

## Preference práce v týmu

Vysoký výsledek skóre znamená, že člověk upřednostňuje práci ve skupině nebo v pracovním týmu, nevidí problém ve spolupráci s kolegy. Práci v týmu považuje za přínosnější a více zajímavější a dokáže působit pozitivně na motivaci k práci.

### **Zpětná vazba**

Vysoké skóre zde vyjadřuje to, že jedinec uvítá spíše frekventovanější vyjádření názoru na jeho odvedenou práci, než zpětnou vazbu, která přichází zřídka (jednou ročně). Zpětná vazba není u člověka vnímána jako věc negativní, ale je považována za motor, který může člověka posunout, dál mu pomoci pracovně se rozvíjet a motivovat jej.

### **Zajímavost práce**

Vysoký výsledek představuje u člověka potřebu pestrosti práce. Zajímavost práce a vidina toho, že člověk se může neustále učit novým věcem je pro jedince vyšší prioritou než finanční ohodnocení. Člověk si práci užívá, pokud může přispívat svými nápady a reagovat na variabilitu náplně práce.

### **Moc a kariérní růst**

Vysoké skóre na škále měřící touhu po moci a kariérním růstu značí náklonnost jedince k motivaci a tužbě po pracovním růstu, o moci někoho nebo něco ovlivňovat. Jedinec předpokládá, že v relativně co nejkratším čase postoupí na vyšší pozici a bude mít možnost být vedoucím pracovníkem. Zároveň má ucelené představy o svém směru kariéry.

### **Work-life balance**

Vysoké skóre na škále hodnotící work-life balance znamená, že člověk nemá striktně oddělenou práci od soukromí. Jedinec nepovažuje za obtěžující, jestliže mu práce zasahuje do osobní oblasti a v případě potřeby je čas od času ochotný pracovat z domu nebo o víkend. Práce je považována spíše za součást života, která se do něj prolíná, než za oddělenou oblast.

### **Smysl práce**

Vysoké skóre zde vypovídá o tom, že pro člověka má větší hodnotu náplň práce a její smysl, než finanční ohodnocení. Práce člověku přináší rozšíření obzorů. Hlavní motivací jedince je, pokud ho práce baví, naplňuje a cítí se být důležitou součástí pracovního procesu. Vidina výdělku peněz je až sekundární motiv.

## **4.5 Metoda analýzy dat**

Jednotlivé škály dotazníku byly vyhodnocovány pomocí průměrného skóre s ohledem na reverzní položky. Pro testování byly vyčísleny konkrétní hodnoty, jako je aritmetický prů-

měr, směrodatná odchylka, maximum a minimum. Samotné testování závislosti vzdělání bylo realizováno pomocí analýzy rozptylu (ANOVA). Ze získaných výsledků byla dále provedena analýza korelace (Pearsonův korelační koeficient), která zjišťovala, zda existuje souvislost mezi spokojeností v zaměstnání a jednotlivými oblastmi pracovní preference. Dále byla zjišťována korelace mezi délkou praxe, spokojeností a dílčími oblastmi pracovních preferencí.

#### 4.6 Analýza získaných dat a výsledky

Prvotním cílem bylo zjistit, jaká je míra pracovní motivace a profesních preferencí v oblasti pracovních podmínek u všech mileniálů. Znárodnění bylo provedeno pomocí popisné statistiky, která vycházela z hlavní výzkumné otázky a vázala se na jednotlivé oblasti pracovních preferencí.

##### **VO: Jaká je míra kariérní motivace z hlediska profesních preferencí u generace mileniálů?**

Mileniálové mohli získat u jednotlivých výroků skóre od 1 do 5 bodů. Z výsledků v tabulce níže vyplývá, že míra kariérní motivace a profesních preferencí se pohybovala kolem střední hodnoty ( $M = 3,26$ ,  $SD = 0,41$ ).

	N	Minimum	Maximum	Průměr	Sm. odchylka
Kariérní motivace a profesní preference	128	2,18	4,39	3,26	0,41
N platných	128				

Tabulka č. 4: Míra kariérní motivace a profesních preferencí

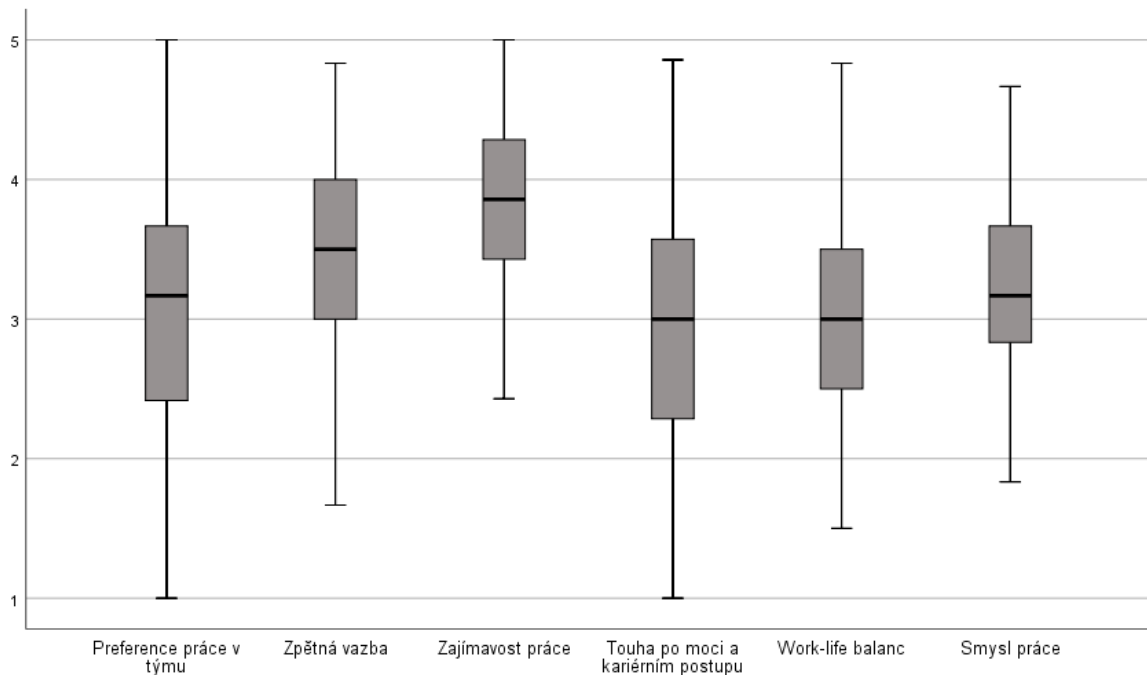
V rámci jednotlivých škál dotazníku týkajících se jednotlivých profesních preferencí, které jsou uvedeny v tabulce níže, vyplývá, že se mileniálové průměrně drželi kolem středu ve všech oblastech pracovní motivace a pracovních preferencí. U mileniálů se ukazuje jako nejvýznamnější hodnota ze všech zkoumaných preferencí preference zajímavost práce ( $M = 3,78$ ,  $SD = 0,60$ ). Na druhou stranu nejmenší (byť těsný) význam představují pro mileniály preference touha po moci a kariérním postupu ( $M = 2,95$ ,  $SD = 0,89$ ) a hodnota work-life balance ( $M = 2,98$ ,  $SD = 0,76$ ). Střední úroveň představovala pro dotazované hodnota

preferenci týmové práce ( $M = 3,08$ ,  $SD = 0,89$ ). Dalo by se říci, že na základě výsledné střední hodnoty pro mileniály nepředstavovala výrazně velký ani malý význam práce v týmu. Nicméně odchylka je zde jedna z nejvyšších, stejně jako v preferenci touhy po moci a kariérním postupu. Zároveň zde zvolené hodnoty (nejnižší hodnota minima a nejvyšší hodnota maxima) naznačují, že respondenti zjevně odpovídali v obou extrémech. Jedna část mileniálů tuto preferenci významně upřednostňovala, a na druhou stranu další část mileniálů jí přikládala výrazně nízký význam.

	N	Minimum	Maximum	Průměr	Sm. odchylka
Zajímavost práce	128	2,14	5,00	3,78	0,60
Zpětná vazba	128	1,00	4,83	3,51	0,72
Smysl práce	128	1,83	4,67	3,23	0,61
Preference práce v týmu	128	1,00	5,00	3,08	0,89
Work-life balance	128	1,50	4,83	2,98	0,76
Touha po moci a kariérním postupu	128	1,00	4,86	2,95	0,89
N platných	128				

Tabulka č. 5: Oblasti profesních preferencí a pracovní motivace u generace mileniálů

Jednotlivé hodnoty průměrů a jejich odchylek znázorňuje následující krabicový graf. Jak již bylo zmíněno, nejdůležitější preferovanou profesní preferencí ze všech zkoumaných byla preference zajímavosti práce, a to pro většinu dotazovaných, což ukazují „vousy“ (směrodatná odchylka) grafu, které jsou zde jedny z nejkratších. Druhou významnou hodnotou byla četnost vyžadování zpětné vazby na pracovní výkon. Nejméně významné preference v pracovním procesu představovaly pro dotazované preference touhy po moci a kariérním růstu a preference work-life balance. U volby preference práce v týmu vyšla sice průměrná střední hodnota ( $M = 3,08$ ), ale odchylka odpovědí zde byla jedna z nejvyšších.



Graf č. 7: Oblasti profesních preferencí a pracovní motivace

### **VO: Existují rozdíly v kariéřní motivaci z hlediska profesních preferencí u mileniálů v závislosti na vzdělání?**

Pro ověřování jednotlivých hypotéz byli mileniálové kategorizováni výsledně do třech skupin podle dosaženého vzdělání. Celkovou míru kariéřní motivace a profesních preferencí v závislosti na vzdělání představuje tabulka níže. Z pohledu mileniálů rozdělených do skupin podle vzdělání se celková míra kariéřní motivace a pracovních preferencí pohybovala opět kolem středních hodnot. Můžeme tedy vycházet z toho, že celková míra kariéřní motivace u všech respondentů vycházela z podobných hodnot v rámci jednotlivých skupin rozdělených podle vzdělání. Zároveň u odchylek jednotlivých odpovědí nebyly naměřeny významně vysoké hodnoty a dá se tedy usoudit, že odpovědi respondentů se ve velké míře neodchylovaly. Při konkrétním posouzení byla naměřena nejvyšší míra celkové pracovní motivace a profesních preferencí u skupiny osob se vzděláním základním a středním bez maturity ( $M = 3,43$ ,  $SD = 0,34$ ), následovala skupina osob se středoškolským vzděláním s maturitou ( $M = 3,26$ ,  $SD = 0,40$ ) a nejnižší (byť těsně) míru motivace ze všech dotazovaných získala skupina vysokoškolsky vzdělaných osob a osob s vyšším odborným vzděláním ( $M = 3,25$ ,  $SD = 0,41$ ). Z výsledků vyplývá, že neexistují významné rozdíly mezi mírou kariéřní motivace a profesních preferencí a dosaženým vzděláním u generace mileniálů ( $p = 0,588$ ).

	Četnost	%	Průměr	SD
ZŠ a SŠ bez maturity	6	4,7	3,43	0,34
SŠ s maturitou	39	30,5	3,26	0,40
VOŠ a VŠ	83	64,8	3,25	0,41
Všichni respondenti	128	100	3,26	0,41

Tabulka č. 6: Míra kariérní motivace a profesních preferencí podle vzdělání

Ověřování rozdílů v jednotlivých profesních preferencích v závislosti na vzdělání zobrazuje následující přehledná tabulka s dosaženým průměrným skóre, která je výchozí pro ověřování hypotéz a jejich interpretaci. Nejvyšší hodnotou pro vzdělání ZŠ a SŠ bez maturity byla zajímavost práce ( $M = 4,02$ ) a nejnižší hodnotou preference práce v týmu ( $M = 2,92$ ). Pro respondenty se vzděláním SŠ s maturitou byla nejvýše hodnocená preference také zajímavost práce ( $M = 4,02$ ) a za nejnižše preferovanou hodnotu byla považována touha po moci a kariérním postupu ( $M = 2,85$ ). Pro mileniály s dosaženým vzděláním VOŠ a VŠ představovala nejvýše hodnocenou preferenci opět zajímavost práce ( $M = 3,72$ ) a naopak nejnižších výsledků dosáhla preference work-life balance ( $M = 2,94$ ).

	Prefe- rence práce v týmu	Zpětná vazba	Zajímavost práce	Touha po moci a kariérním postupu	Work-life balance	Smysl práce
ZŠ a SŠ bez maturity	2,92	3,39	4,02	3,55	3,22	3,33
SŠ s maturitou	3,23	3,41	3,86	2,85	3,02	3,10
VOŠ a VŠ	2,99	3,56	3,72	2,95	2,94	3,28
Všichni	3,08	3,51	3,78	2,95	2,98	3,23

Tabulka č. 7: Profesní preference v závislosti na vzdělání

### **DVO 1: Jaké jsou rozdíly v preferenci práce v týmu u osob s vysokoškolským vzděláním a jiným vzděláním u respondentů?**

H1: Existují rozdíly v preferenci práce v týmu u respondentů v závislosti na vzdělání.

H01: Neexistují rozdíly v preferenci práce v týmu u respondentů v závislosti na vzdělání.

Z výsledků vyplývá, že mezi oblastí pracovní preference práce v týmu a vzděláním ZŠ a SŠ bez maturity ( $M = 2,92$ ), SŠ s maturitou ( $M = 3,23$ ) a VOŠ a VŠ ( $M = 2,99$ ) neexistují

u mileniálů rozdíly. V tomto případě nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu ( $p = 0,202$ ). Je evidentní, že u jednotlivých skupin rozdělených podle vzdělání se výsledky pohybovaly kolem střední hodnoty.

**DVO 2: Jaké jsou rozdíly v preferenci frekvence vyžadování zpětné vazby u osob s vysokoškolským vzděláním a jiným vzděláním?**

H2: Existují rozdíly v preferenci četnosti vyžadování zpětné vazby u respondentů v závislosti na vzdělání.

H02: Neexistují rozdíly v preferenci četnosti vyžadování zpětné vazby u respondentů v závislosti na vzdělání.

Výsledky ukazují, že ani zde, v oblasti profesní preference zpětné vazby, nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu ( $p = 0,504$ ). V oblasti preferování četnosti zpětné vazby na pracovní výkon a neexistují významné rozdíly mezi dosaženým vzděláním ZŠ a SŠ bez maturity ( $M = 3,39$ ), SŠ s maturitou ( $M = 3,41$ ) a VOŠ a VŠ ( $M = 3,56$ ).

**DVO 3: Jaké jsou rozdíly v preferenci zajímavosti práce u osob s vysokoškolským vzděláním a jiným vzděláním?**

H3: Existují rozdíly v preferenci zajímavosti práce u respondentů v závislosti na vzdělání.

H0: Neexistují rozdíly v preferenci zajímavosti práce u respondentů v závislosti na vzdělání.

V preferenci zajímavosti práce by se mohlo na základě získaných hodnot u vzdělání ZŠ a SŠ bez maturity ( $M = 4,02$ ), u SŠ s maturitou ( $M = 3,86$ ) a u VOŠ a VŠ ( $M = 3,73$ ) předpokládat, že z testů vyplynou podstatné rozdíly. Na základě získaných výsledků zde ale opět nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu ( $p = 0,326$ ). Mezi dosaženým vzděláním a profesní preferencí zajímavosti práce neexistují rozdíly.

**DVO 4: Jaké jsou rozdíly v touze po moci a kariérním růstu u osob s vysokoškolským vzděláním a jiným vzděláním?**

H4: Existují rozdíly v touze po moci a kariérním růstu u respondentů v závislosti na vzdělání.

H0: Neexistují rozdíly v touze po moci a kariérním růstu u respondentů v závislosti na vzdělání.



Z výsledků vyplývá, že v oblasti preference touhy po moci a kariérním růstu také nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu ( $p = 0,204$ ). Mezi oblastí preference touhy po moci a kariérním růstu a vzděláním ZŠ a SŠ bez maturity ( $M = 3,54$ ), SŠ s maturitou ( $M = 2,85$ ) a VOŠ a VŠ ( $M = 2,95$ ) neexistují významné rozdíly.

#### **DVO 5: Jaké jsou rozdíly v preferenci work-life balance u osob s vysokoškolským vzděláním a jiným vzděláním?**

H5: Existují rozdíly v preferenci work-life balance u respondentů v závislosti na vzdělání.

H0: Neexistují rozdíly v preferenci work-life balance u respondentů v závislosti na vzdělání.

Na základě dosažených výsledků ani v této oblasti nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu ( $p=0,604$ ). U osob se vzděláním ZŠ a SŠ bez maturity ( $M = 3,22$ ), SŠ s maturitou ( $M = 3,02$ ) nebo VOŠ a VŠ ( $M = 2,94$ ) a preferencí work-life balance nebyly prokázány rozdíly.

#### **DVO 6: Jaké jsou rozdíly v preferenci smyslu práce u osob s vysokoškolským vzděláním a jiným vzděláním?**

H6: Existují rozdíly v preferenci smyslu práce u respondentů v závislosti na vzdělání.

H0: Neexistují rozdíly v preferenci smyslu práce u respondentů v závislosti na vzdělání.

V poslední analyzované oblasti v preferenci smyslu práce také nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu ( $p = 0,266$ ). U mileniálů s dosaženým vzděláním ZŠ a SŠ bez maturity ( $M = 3,33$ ), SŠ s maturitou ( $M = 3,10$ ) a VOŠ a VŠ ( $M = 3,29$ ) a profesní preferencí smyslu práce vyšlo, že zde neexistují významné rozdíly.

V rámci výzkumu byla doplněna podrobnější analýza významu jednotlivých výroků u každé ze šesti škál, což pomohlo poskytnout konkrétnější pohled na výsledky hodnot u jednotlivých výroků vycházejících od mileniálů. Následně byly tyto výsledky seřazeny v pořadí od nejnižšího po nejvyšší dosažené skóre. V tomto případě to znamená, že čím vyšší průměrné hodnoty bylo dosaženo, tím vyšší míru souhlasu představoval výrok pro respondenty. V každé škále figurují 1 až 3 reverzní položky, což znamená, že tvrzení jsou vyjádřena negativně a je nutné je převést, aby byly výsledky srovnatelné. U reverzních výroků se hodnoty převádí na opačné hodnoty. Například odpověď s hodnotou 1 se převede na hodnotu 5, odpověď s hodnotou 2 se převede na hodnotu 4, odpověď 3 zůstává, odpověď 4 se převede na hodnotu 2 a odpověď 5 se převede na hodnotu 1. V následujících tabulkách jsou reverzní výroky již převedeny, vyznačeny písmenem „R“ a odlišeny textem ve stylu

kurzívy. V komentářích jsou uvedeny také počty osob v rámci vyjadřování míry souhlasu k jednotlivým výroky, které vychází z Přílohy P III a P IV této práce.

V rámci analýzy výroků v oblasti preference práce v týmu byl nejvýznamnější hodnocený výrok „**rád/a spolupracuji s kolegy, a proto si užívám práci v týmu**“ ( $M = 3,49$ ,  $SD = 1,17$ ). V součtu přesně polovina respondentů (64 osob, 50 %) souhlasila s výrokem, třetina dotazovaných (41 osob, 32 %) se nedokázala rozhodnout a pouze 23 osob (17,9 %) s tímto výrokem nesouhlasilo. Nejnižší míru souhlasu dosáhl výrok „**preferuji práci na samostatném projektu před prací na týmových úkolech**“ ( $M = 2,80$ ,  $SD = 1,08$ ). Celkem 30 respondentů (23,5 %) s tímto tvrzením vysloveně nesouhlasilo, 55 dotazovaných (43 %) se nedokázalo rozhodnout a 43 osob (33,6 %) souhlasilo. Rozbor jednotlivých výroků naznačuje, že mileniálům je bližší práce v kolektivu, která díky tomu může být více zábavná. Zároveň ale mileniálové nemají jasně stanovenou hranici, že by samostatnou práci direktivně upřednostňovali před prací ve skupině. Oba typy práce jsou jistě využívány a každý přináší výhody i nevýhody, ale z hlediska prožitků z práce je upřednostňována práce kolektivní.

#### Preference práce v týmu

Pořadí	Číslo výroku	Výrok	Průměr	SD
1	1R	<i>Preferuji práci na samostatném projektu před prací na týmových úkolech.</i>	2,80	1,08
2	18R	<i>Ostatní lidé ve skupině jen zřídka pracují tak, jak bych si představoval/a, proto pracuji raději na svých vlastních úkolech.</i>	2,87	1,25
3	7	Na úkolech pracuji raději ve skupině než úplně sám/sama.	3,02	1,12
4	12	Práce mě baví více, když pracuji na úkolu společně s dalšími lidmi, než úplně sám/sama.	3,11	1,09
5	13R	<i>Ve škole mě nebavilo vypracovávat skupinová zadání spolu s dalšími spolužáky.</i>	3,17	1,35
6	24	Rád/a spolupracuji s kolegy, a proto si užívám práci v týmu.	3,49	1,17

Tabulka č. 8: Pořadí výroků v oblasti preference práce v týmu

V oblasti preference získávání zpětné vazby byly zjištěny také zajímavé výsledky. Nejnižší průměrné skóre získal reverzní výrok „**nepotřebuji, aby můj nadřízený permanentně sledoval mou práci a hodnotil ji**“ ( $M = 2,57$ ,  $SD = 1,24$ ). Počet 56 respondentů (43,7 %) vyjádřilo souhlas, 43 dotazovaných (33,6 %) se nedokázalo rozhodnout a 29 jedinců

(22,6 %) s tímto výrokem nesouhlasilo. Mileniálové nejvíce souhlasili se dvěma podobnými tvrzeními. S výrokem „**pravidelné hodnocení toho, co se mi povedlo a na čem je potřeba ještě zapracovat, vnímám jako nejlepší věc pro svůj rozvoj**“ ( $M = 3,94$ ,  $SD = 0,94$ ) souhlasilo 91 osob (71,1 %), 29 jedinců (22,7 %) se nedokázalo rozhodnout a pouze 8 dotazovaných (6,2 %) vyjádřilo nesouhlas. Podobné skóre získalo tvrzení „**mám raději, když můj nadřízený hodnotí mou práci průběžně každý týden pár minut než jedenkrát ročně hodinu**“ ( $M = 3,94$ ,  $SD = 1,29$ ). S tímto tvrzením se ztotožnilo 88 dotazovaných (68,7 %), neztotožnilo se 21 respondentů (16,4 %) a 19 jedinců (14,8 %) zůstalo nerozhodných.

Analýza jednotlivých výroků tedy odhalila, že mileniálům nejvíce záleží na tom, aby získávali průběžně a častěji určitou zpětnou vazbu na svůj výkon v pravidelných kratších intervalech, které je ve výsledku vnímáno kladně pro rozvíjení jejich pracovního profilu do budoucna. Na druhou stranu ale představa nepřetržité kontroly pracovního výkonu není z jejich strany považována za žádoucí, což potvrzuje i teorie, že mileniálové upřednostňují liberální styl vedení nebo mentorování a odmítají styl autoritativní, který permanentní sledování pracovního výkonu může zahrnovat.

#### Zpětná vazba

Pořadí	Číslo výroku	Výrok	Průměr	SD
1	15R	<i>Nepotřebuji, aby můj nadřízený permanentně sledoval mou práci a hodnotil ji.</i>	2,57	1,24
2	14	Občas sám/sama požádám kolegy/nadřízeného o zpětnou vazbu na můj výkon.	3,30	1,29
3	2R	<i>Zpětná vazba (ve smyslu hodnocení mé odvedené práce, co se mi podařilo a co ještě vyžaduje zlepšení) od mého nadřízeného by měla přicházet jednou ročně, spíše než jednou měsíčně.</i>	3,62	1,36
4	19R	<i>Když můj nadřízený hodnotí, co se mi povedlo a co ne, je mi to spíše nepřijemné.</i>	3,66	1,33
5-6	8	Mám raději, když můj nadřízený hodnotí mou práci průběžně každý týden pár minut než jedenkrát ročně hodinu.	3,94	1,29
5-6	17	Pravidelné hodnocení toho, co se mi povedlo a na čem ještě zapracovat, vnímám jako nejlepší věc pro svůj rozvoj.	3,94	0,94

Tabulka č. 9: Pořadí výroků v oblasti preference zpětná vazba

Další pracovní preference zajímavost práce představuje pro dotazované největší význam ze všech šesti zjišťovaných oblastí pracovních preferencí. Nejdůležitějším výrokiem v oblasti preference zajímavosti práce byl výrok „**je pro mě velmi důležité, aby mě má práce „vtáhla“ a užíval/a jsem si ji**“ ( $M = 4,23$ ,  $SD = 0,78$ ). Celkem s výrokiem souhlasilo 108 respondentů (84,4 %), 16 osob (12,5 %) se nedokázalo rozhodnout a pouze 4 osoby (3,1 %) byly proti tvrzení. Nejmenšího výsledku dosáhl reverzní výrok „**mám raději svůj klid, nevyhovuje mi prostředí, kde se neustále něco děje**“ ( $M = 3,17$ ,  $SD = 1,21$ ). Souhlas s tímto výrokiem vyjádřilo 34 dotazovaných (26,5 %), 43 jedinců (33,6 %) nebylo rozhodnutých a 51 dotazovaných (39,8 %) vyjádřilo nesouhlas. Z dosažených výsledků je evidentní, že mileniálové přisuzují největší význam důležitosti samotné náplně práce, která by měla být pro člověka zejména poutavá, měla by vzbuzovat zájem a umožňovat tak člověku, aby si ji mohl užít.

#### Zajímavost práce

Pořadí	Číslo výroku	Výrok	Průměr	SD
1	16R	<i>Mám raději svůj klid, nevyhovuje mi prostředí, kde se neustále něco děje.</i>	3,17	1,21
2	25	Preferoval/a bych zajímavější práci, která mě každým dnem někam posouvá, než lépe placenou, ale ne tak zajímavou práci.	3,27	1,23
3	20	Baví mě pracovat v prostředí, kde mohu každý den přicházet s novými nápady.	3,69	1,08
4	9R	<i>Není pro mě nutné, aby byla na pracovišti zábava.</i>	3,89	1,15
5	28	Mám neustále chuť učit se v zaměstnání něco nového.	3,98	1,02
6	3	Potřebuji, aby má práce byla především zajímavá.	4,20	0,88
7	32	Je pro mě velmi důležité, aby mě má práce "vtáhla" a užíval/a jsem si ji.	4,23	0,78

Tabulka č. 10: Pořadí výroků v oblasti preference zajímavost práce

V oblasti preference touhy po moci a kariérním postupu vyplynulo, že respondenti nejméně souhlasí s reverzním tvrzením „**jsem spokojen/á na své momentální pozici a nepotřebuji být za každou cenu povýšen/a**“ ( $M = 2,64$ ,  $SD = 1,34$ ). Více než polovina respondentů v počtu 67 osob (52,4 %) souhlasí s tímto tvrzením, 26 osob (20,3 %) zůstalo nerozhodných a 35 jedinců (27,3 %) s výrokiem nesouhlasilo. Toto je zajímavý výsledek, jelikož pokud se aktuálně mileniálové cítí spokojeni se svým pracovním místem, neuvažují nutně o kariérním postupu. Naopak nejvyšší skóre bylo dosaženo u výroku „**myslím si, že nemám dostatečné schopnosti na to, vykonávat vedoucí pozici**“ ( $M = 3,52$ ,  $SD = 1,40$ ),

což je opět položkou reverzní a v našich výsledcích znamená, že právě naopak jedinci cítí dostatečně vysoké sebevědomí na to, vykonávat vedoucí pozici. K tomuto výroku celkem 70 dotazovaných (54,7 %) vyjádřilo nesouhlas, 27 osob (21,1 %) se nerozhodlo a celkem 31 lidí (24,2 %) se s tímto výrokem ztotožnilo. Mileniálové naznačili, že pokud je pro ně práce zajímavá a cítí se spokojeni, nepotřebují nutně kariérní postup. Zároveň se ale nepodceňují, považují sami sebe za na tolik výkonné a zdatné, že si dovedou představit, že by měli vykonávat vedoucí pozici.

#### Touha po moci a kariérním postupu

Pořadí	Číslo výroku	Výrok	Průměr	SD
1	34R	<i>Jsem spokojen/á na své momentální pozici a nepotřebuji být za každou cenu povýšen/a.</i>	2,64	1,34
2	37	<i>Přál/a bych si pracovat na zodpovědnější pozici, než momentálně pracuji.</i>	2,67	1,33
3	10	<i>Když nastoupím na novou pozici, chci být nejpozději do roka povýšen/a.</i>	2,73	1,12
4	4	<i>Plánuji stát se co nejdříve manažerem/vedoucím a vést lidi.</i>	2,83	1,39
5	21	<i>Mám jasný plán své kariéry a vím, kde se chci zhruba nacházet za pět let.</i>	3,05	1,49
6	31	<i>Ať už pracuji sám/a nebo ve skupině, jsem rád/a, když je odpovědnost za dokončení daného úkolu na mně.</i>	3,23	1,22
7	33R	<i>Myslím si, že nemám dostatečné schopnosti na to, vykonávat vedoucí pozici.</i>	3,52	1,40

Tabulka č. 11: Pořadí výroků v oblasti preference touhy po moci a kariérním postupu

V oblasti preference work-life balance (která znamená, že jedinec nemá jasně oddělenou práci od soukromí a práci považuje za součást jeho života, jež se v různých ohledech do něj prolíná a jedinec pak ve výsledku usiluje o vyvážení těchto dvou oblastí) z hodnot jednotlivých výroků vyplývá, že nejnižšího skóre s ohledem na převedení reverzního tvrzení získal výrok „**mezi prací a osobním životem existuje jasná hranice, práce by neměla zasahovat do osobního života**“ ( $M = 2,09$ ,  $SD = 1,14$ ). S tvrzením se neztotožnilo jen 17 osob (13,2 %), nerozhodnutých zůstalo 27 (21,1 %) a souhlasilo celkem 83 dotazovaných (64,8 %). Naopak nejvyšší míry souhlasu dosáhlo tvrzení „**občas vzít pracovní telefon nebo odpovědět na email po pracovní době mi přijde v pořádku**“ ( $M = 3,84$ ,  $SD = 1,21$ ). S tvrzením souhlasilo 90 dotazovaných (70,3 %), nesouhlasilo jen 20 jedinců

(15,7 %) a 17 respondentů (13,3 %) se nedokázalo rozhodnout. Výsledky ukazují, že mileniálové sice považují práci a osobní život za dvě rozdílné části života, nicméně jejich ochota věnovat se práci i v době, kdy již skončila pracovní doba, dokazuje, že svět práce a soukromí se v životě člověka prolínají, a pocit zodpovědnosti za práci převažuje nad striktním oddělením práce od soukromí.

#### Work life balance

Pořadí	Číslo výroku	Výrok	Průměr	SD
1	5R	<i>Mezi prací a osobním životem existuje jasná hranice, práce by neměla zasahovat do osobního života.</i>	2,09	1,14
2	35R	<i>Raději bych měl/a nižší plat a více času na své blízké a koníčky, než mít vyšší plat za cenu přesčasů a velkého množství práce.</i>	2,54	1,28
3	29	Občas se mi stane, že mě někdo z mých blízkých obviní z toho, že přespříliš pracuji.	2,78	1,39
4	11	Když chce člověk dělat svou práci dobře, je nutné, aby byla částečně součástí jeho osobního života.	2,82	1,16
5	26	Když by to bylo nutné a situace si to momentálně vyžadovala, pracoval/a bych večer nebo o víkendu z domova.	3,78	1,31
6	22	Občas vzít pracovní telefon nebo odpovědět na email po pracovní době mi přijde v pořádku.	3,84	1,21

Tabulka č. 12: Pořadí výroků v oblasti preference work-life balance

Poslední oblastí pracovních preferencí, kterou v této práci zanalyzujeme, je preference ve smyslu vykonávané práce. Evidentně nejvýše hodnoceným výrokiem, a to i z pohledu jednotlivých výroků ze všech předchozích škál, byl výrok „**u každé práce, kterou vykonávám musím vidět její jasný smysl**“ ( $M = 4,40$ ,  $SD = 0,75$ ). S výrokiem souhlasilo celkem 113 osob (88,3 %), 12 osob (9,4 %) se nedokázalo rozhodnout a jen 3 osoby (2,3 %) nesouhlasily. Nejnižší skóre v preferenci smyslu práce získala reverzní položka ve znění „**chodím do práce především proto, abych měl/a pravidelný příjem**“ ( $M=2,16$ ,  $SD=1,05$ ). S tímto tvrzením nesouhlasilo jen 16 dotazovaných (12,5 %), 83 jedinců (64,8 %) s výrokiem souhlasilo, 29 osob (22,7 %) se nedokázalo rozhodnout. Pro mileniály je z hlediska pracovních preferencí nejdůležitější to, aby činnost, kterou člověk vykonává, měla smysl a sloužila ke konkrétním účelům. Současně jak v teorii, tak i v odpovědích respondentů této práce, stále zůstává finanční ohodnocení za práci jako jeden z hlavních motivů pracovního jednání generace mileniálů.

## Smysl práce

Pořadí	Číslo výroku	Výrok	Průměr	SD
1	23R	<i>Chodím do práce především proto, abych měl/a pravidelný příjem.</i>	2,16	1,05
2	30	Vysoká finanční odměna za práci je můj největší pracovní motivátor.	2,52	1,15
3	27	Práce slouží především k vydělávání peněz na živobytí, další vzdělávání, rozšiřování obzorů a zábavu realizuji ve svém volném čase.	2,88	1,19
4	36	Pracuji proto, že mě má práce baví, nejen proto, abych měl/a každý týden dostatek peněz na živobytí.	3,50	1,14
5	32	Je pro mě důležité vědět, že jsem pro naši společnost důležitým článkem.	3,92	0,98
6	6	U každé práce, kterou vykonávám, musím vidět její jasný smysl.	4,40	0,75

Tabulka č. 13: Pořadí výroků v oblasti preference smyslu práce

Po otestování všech hypotéz, kde ani jedna z nulových hypotéz nemohla být zamítnutá, proběhlo další statistické ověřování. Ústředním zájmem bylo zjistit, **zda existuje vztah mezi vybranými faktografickými otázkami z dotazníku a jednotlivými profesními preferencemi**. Ověřován byl tedy vztah mezi spokojeností v zaměstnání a jednotlivými profesními preferencemi a vztah mezi dílčími oblastmi profesních preferencí a vybranými otázkami, které se týkaly délky praxe mileniálů. Ověřování existence vztahů bylo provedeno pomocí Pearsonova koeficientu korelace. Dále bylo zjišťováno, **zda existuje vztah mezi jednotlivými profesními preferencemi** práce v týmu, zpětná vazba, zajímavost práce, touha po moci a kariérním růstu, work-life balance a smysl práce.

**Výsledky ověřování vztahu mezi profesními preferencemi a vybranými otázkami, které se týkají délky praxe a spokojenosti mileniálů.**

Z výsledků v tabulce níže vyplývá, že existuje jistá statisticky významná souvislost mezi celkovou odpracovanou dobou (včetně polovičních úvazků) a touhou po moci a kariérním postupu. Čím vyšší je celková délka praxe, tím vyšší je míra touhy po kariérním postupu ( $r = 0,351$ ,  $p = 0,000$ ). Vzájemný vztah existuje také u času stráveného na jedné pracovní pozici. Čím déle jedinec pracuje na jedné pracovní pozici, tím více touží po postupu v kariéře ( $r = 0,195$ ,  $p = 0,027$ ). Ve výsledcích bylo také potvrzeno, že existuje vzájemný vztah mezi délkou práce u jednoho zaměstnavatele a touhou po moci a kariérním postupu. Čím déle člověk pracuje pro jednoho zaměstnavatele, tím více touží po profesním růstu ( $r = 0,222$ ,

$p=0,012$ ). Statisticky významný vztah byla zjištěn mezi preferencí work-life balance a spokojeností v zaměstnání. Lze tedy říci, že čím lépe může jedinec uzpůsobit pracovní život z hlediska rovnováhy work-life balance, tím více narůstá spokojenost v práci ( $r=0,184$ ,  $p=0,038$ ). U preference smyslu práce a spokojeností v zaměstnání byla také potvrzena statisticky významná souvislost. Jestliže to, co dělám v práci dává smysl, tím více narůstá spokojenost v zaměstnání ( $r=0,199$ ,  $p=0,025$ ).

		Jak dlouho již celkově pracujete (včetně poloovičnických úvazků během studia)?	Jak dlouho jste byl/a nejdéle na jedné pracovní pozici?	Jak dlouho jste nejdéle pracoval/a pro jednoho zaměstnavatele?	Jak jste ve svém zaměstnání spokojený/á?
Preference práce v týmu	Pearsonův koeficient	0,001	-0,036	-0,028	-0,132
	p	0,987	0,685	0,754	0,139
Zpětná vazba	Pearsonův koeficient	-0,151	-0,013	-0,059	0,013
	p	0,089	0,886	0,509	0,881
Zajímavost práce	Pearsonův koeficient	0,143	0,033	0,048	0,013
	p	0,107	0,715	0,590	0,881
Touha po moci a kariérním postupu	Pearsonův koeficient	0,351**	0,195*	0,222*	0,020
	p	0,000	0,027	0,012	0,825
Work-life balance	Pearsonův koeficient	0,115	0,137	0,111	0,184
	p	0,196	0,122	0,212	0,038
Smysl práce	Pearsonův koeficient	0,000	0,063	0,089	0,199
	p	0,998	0,478	0,320	0,025

\*\*Korelace je významná na hladině významnosti  $p=0,01$

\*Korelace je významná na hladině významnosti  $p=0,05$

Tabulka č. 14: Vztah mezi profesními preferencemi, délkou praxe a spokojeností



Pro doplnění je uvedena korelační matice ověřující vztah mezi jednotlivými prediktory, tedy profesními preferencemi mileniálů. Mezi více prediktory existují statisticky významné vztahy, z nichž nejvíce korelující vztah existuje mezi preferencí work-life balance a touhou po moci a kariérním růstu ( $r = 0,418$ ,  $p = 0,01$ ).

	Práce v týmu	Zpětná vazba	Zajímavost práce	Touha po moci	Work-life balance	Smysl práce
Práce v týmu	1	0,108	0,089	-0,156	-0,067	0,181
Zpětná vazba	0,108	1	0,299**	0,111	0,079	0,183
Zajímavost práce	0,089	0,299**	1	0,405**	0,335**	0,279**
Touha po moci	-0,156	0,111	0,405**	1	0,418**	0,027
Work-life balance	-0,067	0,079	0,335**	0,418**	1	0,010
Smysl práce	0,181	0,183	0,279**	0,027	0,010	1

\*\*Korelace je významná na hladině významnosti  $p=0,01$

Tabulka č. 15: Korelační matice ověřující vztah mezi profesními preferencemi

## 5 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A DISKUSE

Na začátku výzkumné části byly určeny hlavní výzkumné otázky výzkumu a z nich vycházely výzkumné otázky dílčí, zaměřující se na konkrétní profesní preference a ověřování jejich rozdílů na základě dosaženého vzdělání. Pro analýzu získaných výsledků byla primárně využita popisná statistika, pro ověřování hypotéz byla využita analýza rozptylu neboli test ANOVA. Ověřování možného vlivu vzdělání na pracovní preference potvrdilo fakt, že generace mileniálů je dosud nejvzdělanější generací. Jak tvrdí Kutlák (2018), každý třetí její zástupce dosáhl vysokoškolského vzdělání. Například ve studii společnosti Hays, jež uvádí Vantuchová (2011) bylo potvrzeno, že 95 % uchazečů o zaměstnání a osob již pracujících, tvoří právě osoby spadající do generace Y, které mají dosažené vysokoškolské vzdělání.

Odpověď na výzkumnou otázku, jaká je míra kariérní motivace z hlediska profesních preferencí u generace mileniálů je taková, že v rámci celého výzkumného vzorku byly výsledné hodnoty průměrně kolem střední hodnoty. Což znamená, že míra kariérní motivace u mileniálů nebyla nikterak vysoká ani významně nízká. Podobné hodnoty vycházely pak ve výsledcích u konkrétních pracovních preferencí, jako je preference práce v týmu, četnosti získávání zpětné vazby, touhy po moci a kariérním růstu, work-life balance a smyslu práce.

Nejdůležitější preferovanou hodnotou napříč celým výzkumným souborem této práce se stala preference zajímavosti práce. Každý jedinec má přirozenou potřebu dělat práci, která je pestrá, dokáže člověka zaujmout a vykonáváním činnosti se pracující baví. Na prvním místě v žebříčku nejdůležitějších pracovních preferencí u generace mileniálů se tento výsledek objevil také ve studii Lyonse a kol. (2015). Studie se zabývala zejména předkariérními a pracujícími mileniály, nicméně za nejdůležitější preferenci pro obě skupiny mileniálů byla označena právě preference zajímavosti práce. Priorita zajímavosti práce může vycházet i z faktu, že mileniálové mají z hlediska všech generací nejvyšší tendenci měnit pracovní pozice nebo zaměstnavatele, jak tvrdí ve své teorii Horváthová (2016). Ochota ke změně práce může vycházet zejména z okolnosti, že se práce stane pro mileniály nezajímavou a neatraktivní. Právě z těchto důvodů jedinci nemají zábrany práci změnit.

Druhou nejvýznamnější hodnotou se stala preference získávání zpětné vazby. Člověk získává zpětnou vazbu již od útlého věku a díky tomu se postupně učí nejrůznější dovednosti. Bez hodnocení například toho, zda dítě drží správně či nesprávně tužku, by se nenaučilo

psát, bez vyjádření zpětné vazby ve školním testu by nevědělo, jak bylo úspěšné. Díky zpětné vazbě se člověk naučí v životě správně plnit úkoly, zdolátat životní výzvy či napravit chyby. Právě vyjadřováním zpětné vazby na jeho výkon se člověk může v profesní oblasti někam posouvat a rozvíjet své dovednosti, proto je zpětná vazba tak významná. Prostřednictvím hodnocení svého výkonu jedinec zjistí, zda práci dělá správně, nebo mu zpětná vazba může pomoci odhalit oblasti, na kterých by mohl zapracovat. V analýze jednotlivých výroků v rámci škály zpětné vazby získala položka „pravidelné hodnocení toho, co se mi povedlo a na čem ještě zapracovat, vnímám jako nejlepší věc pro svůj rozvoj“ nejvyšší skóre. Mileniálové tedy vnímají zpětnou vazbu jako nejvhodnější nástroj, který jim pomůže zlepšovat se v oblasti jejich kariéry a pomůže utřídit jejich profesní orientaci. O způsobech, jakými by mělo být hodnocení pracovních výsledků zprostředkováváno, mají mileniálové ovšem jasnou představu. Společnost Manpowergroup (2016) ve svých výsledcích výzkumu zaměřeného na generaci Y zjistila, že nejžádanější metodou k vedení lidí a získávání hodnocení ohledně jejich výkonu je metoda mentorování a koučinku od zkušených pracovníků. A naopak, nejméně je vyžadován autoritativní styl řízení. Tento fakt může naznačovat i negativně laděná položka ze škály zpětné vazby „nepotřebuji, aby můj nadřízený permanentně sledoval mou práci a hodnotil ji“, se kterou vyjádřilo souhlas 43,7 % dotazovaných. Permanentní kontrola může představovat metodu hodnocení právě v direktivním stylu vedení lidí, který mileniálové neupřednostňují.

Další posuzovanou preferencí byl smysl v náplni práce. Pro výkon pracovního jednání je nutná určitá míra motivace, jelikož lidský faktor provádí všechny činnosti vždy pro nějaký účel a s konkrétním záměrem. Ve výzkumu této práce vyšla tato preference jako třetí nejdůležitější ze všech zkoumaných. K porovnání lze uvést výsledek výzkumu agentury PWC (2011), kde jednou z nejdůležitějších preferencí, které vedou k uzavření pracovního poměru u mileniálů, byl právě smysl náplně práce, jež se také umístil na třetím místě (po otevřených možnostech kariérního růstu a obecné prestiži zaměstnavatele).

Preference práce v týmu dosáhla v našich výsledcích téměř přesné průměrné hodnoty. V analýze jednotlivých výroků bylo zjištěno, že přesně polovina (50 %) dotazovaných raději pracuje v týmu. Na druhou stranu mezi dotazovanými zůstala ještě významná část osob (33,6 %), které preferují práci samostatnou před prací v týmu. Výsledek výzkumného šetření této práce stojí proti výsledkům Harberta a Dudleyho (2007), kteří ve své studii zjistili, že mileniálům vyhovuje práce v týmu více, než práce samostatná.

Předposlední zkoumanou profesní preferencí byla preference work-life balance, která měla zjistit, jak vysoce mileniálové preferují vyvážení soukromého a pracovního života. Tuto preferenci dotazovaní hodnotili těsně pod průměrnou střední hodnotou. To znamená, že rovnováhu mezi pracovním a osobním životem primárně neupřednostňovali, ale zároveň zcela nepodceňovali. V našem výzkumu celkem 64 % dotazovaných překvapivě souhlasilo s tvrzením „mezi prací a osobním životem existuje jasná hranice, práce by neměla zasahovat do osobního života“. Dotazovaní považují práci a soukromý život za oddělené oblasti života. Proti výsledkům výzkumu této práce stojí výzkum společnosti Hays, v rámci něhož bylo zjištěno, že pro 27 % dotazovaných mileniálů je jedním ze tří důležitých faktorů pro spokojenost v zaměstnání právě možnost vyvažování osobního a pracovního života. Také podle výsledků výzkumného šetření pod vedením Kubiátka a kol. (2013) je ochota pracovat z domova s využitím počítače u generace Y nejvyšší oproti starším generacím. Tento fakt může být ovlivněn skutečností, že generace mileniálů vyrůstala současně s vývojem digitálních a komunikačních technologií a nemá nejmenší problém s jejich používáním. Což potvrzuje i výsledek zmíněného výzkumu, kde se potvrdilo, že generace Y z velké části využívá sociální sítě a aplikace určené ke komunikaci více, než generace jejich předků. V našem výzkumu získala položka z oblasti work-life balance ve znění „občas vzít pracovní telefon nebo odpovědět na email po pracovní době mi přijde v pořádku.“ celkem 70 % souhlasných odpovědí. Tento výsledek může potvrzovat fakt o ochotě mileniálů pracovat z domova, vykompenzovat si čas strávený prací po pracovní době a uzpůsobovat jej flexibilně pro soukromé účely.

Poslední zjišťovanou preferencí byla touha po moci a kariérním postupu, která získala nejnížší míru preference napříč celým výzkumným souborem. Motiv touhy po moci vést a řídit lidi a díky tomu dosáhnout pocitu osobní důležitosti pro konkrétní organizaci vychází z intrinsické (vnitřní) motivace. Ačkoliv respondenti touhu po moci a kariérním růstu vyhodnotili v celkovém výsledku jako nejnížší, neznamená to, že necítí dostatečné sebevědomí pro výkon vyšší a zodpovědnější pracovní pozice. Podstatným faktem je to, že 54 % dotazovaných nesouhlasilo s výrokem „myslím si, že nemám dostatečné schopnosti na to, vykonávat vedoucí pozici.“, což může znamenat, že více než polovina mileniálů si o sobě nemyslí, že by vyšší a zodpovědnější pozici nutně nezvládla. Vliv na konkrétní získané odpovědi může mít momentální spokojenost mileniálů na současných pozicích, nikoliv to, že by pochybovali o sobě a výkonu řídicí pozice. To dokazuje i 52,4 % souhlasných odpovědí k výroku „jsem spokojen/á na své momentální pozici a nepotřebuji být za každou ce-

nu povýšen/a.“. Pokud se mileniálové cítí spokojeni v práci, nepotřebují změnu či kariérní postup.

Dílčím cílem výzkumu bylo zjistit, jaká je míra kariérní motivace z hlediska profesních preferencí u generace mileniálů v závislosti na vzdělání, a zda existují rozdíly mezi vnímáním pracovních preferencí mileniálů, kteří mají vysokoškolské vzdělání, a mileniálů s jiným vzděláním. Při ověřování jednotlivých hypotéz vztahujících se ke konkrétním profesním preferencím zde ani v jednom případě nebyla zamítnuta nulová hypotéza. Výsledkem dílčího cíle výzkumu tedy je, že dosažené vzdělání respondentů nemá vliv na míru kariérní motivace a profesních preferencí. Tzv. neexistují rozdíly v preferenci práce v týmu, zpětné vazby, zajímavosti práce, touhy po moci a kariérním růstu, work-life balance a smyslu práce v závislosti na dosaženém typu vzdělání. Generace mileniálů tedy vystupuje jako jeden celek a posuzuje pracovní podmínky globálně bez rozdílu v jejich dosaženém vzdělání. Jejich hlavní motivace práce spočívá v tom, aby byla práce zajímavá a bavila je, což potvrdily výsledky výzkumu u všech třech kategorií vzdělání.

Po ověřování hypotéz vyplynula otázka, zda neexistuje vzájemný vztah mezi některými demografickými otázkami z dotazníku a zkoumanými profesními preferencemi. Po provedení testu pomocí Pearsonova koeficientu byl skutečně potvrzen statisticky významný vztah u délky praxe a spokojenosti v zaměstnání a vybranými profesními preferencemi. Přesto, že dotazovaní globálně neposuzovali preferenci moci a kariérního postupu za vysoce významnou, tak bylo prokázáno, že čím déle je člověk zapojen do pracovního procesu, tím více touží po postupu v kariéře. Dále bylo prokázáno, že čím více času člověk stráví na jedné pracovní pozici či u jednoho zaměstnavatele, tím více touží po kariérním růstu. Výsledek v souvislosti mezi délkou praxe a zvyšováním touhy po moci a kariérním postupu se nepochybně odvíjí od celkové doby strávené v práci. V případě, že by se náš výzkumný soubor pro účely této práce skládal z mileniálů, kteří jsou zapojeni déle do pracovního procesu, tak je možné, že by preference touhy po moci a kariérním růstu mohla získat vyšší skóre, než získala v našem aktuálním výzkumném šetření. Nicméně mileniály tvoří širší skupina osob, která se nachází v různé fázi života. Mladší zástupci generace, kteří ještě nenastoupili do zaměstnání, respektive jsou zaměstnání krátce, ještě nemusí vnímat jako vysokou prioritu kariérní postup oproti těm mileniálům, kteří již nějakou dobu v pracovním procesu zainteresováni jsou a mají jasnější představy o své kariéře a profesní orientaci v rámci profesních preferencí.

Co se týče aktuální spokojenosti s prací, výsledky jsou rovněž zajímavé. Pokud si respondenti mohou flexibilně přizpůsobit pracovní život a vybalancovat jej se soukromým životem, cítí se více spokojeni. Jak potvrzuje DelCampo (2011), jestliže situace vyžaduje, aby člověk pracoval déle, než mají mileniálové formálně určené, nemají s tímto problémem. Zástupci z generace Y jsou totiž ochotni pracovat déle, pokud jim zaměstnavatel umožňuje přizpůsobit si čas práce vůči soukromí. Takže uvítají možnosti pružné pracovní doby, různé kompromisy a rychlé reakce ze strany zaměstnavatele na uzpůsobení času pro práci a pro soukromí. Další výzkum od společnosti Manpowergroup (2016) potvrzuje, že 84 % mileniálů si je vědomo toho, že práci stráví mnohem delší čas než předchozí generace, a proto upřednostňují delší několikátýdenní volno pro realizaci dovolených. Jestliže zaměstnavatel tyto kompromisy a variabilní možnosti přizpůsobení práce poskytuje, nepochybně se člověk cítí spokojenější. Velkou výhodou této generace je vysoká úroveň dovednosti pracovat s nejmodernějšími digitálními technologiemi a přizpůsobit se tak různým podmínkám pracovního prostředí, proto je využívána celá řada způsobů, jak vybalancovat čas pro výkon práce a čas potřebný pro soukromí a docílit tak osobní spokojenosti. Posledním potvrzeným výsledkem bylo ověřování existence vztahu mezi spokojeností člověka v jeho zaměstnání a preferencí smyslu práce. Jestliže člověk vidí smysl ve vykonávané činnosti, zvyšuje se i jeho vnitřní motivace, která působí na celkovou spokojenost člověka. V případě, kdyby jedinec vykonával činnost, u které by si nebyl vědom, jaký má význam, jeho motivace by mohla razantně klesat a celkově působit na spokojenost člověka.

Je nutné zmínit, že jedním z omezujících faktorů této práce je nereprezentativnost výzkumného souboru a nesouměrná velikost kategorií tohoto vzorku definovaného podle konkrétních charakteristik. Jedním z doporučení pro účely dalšího rozvedení výsledků výzkumu by bylo provedení kvalitativního výzkumu, kde by bylo možné například prostřednictvím rozhovorů s mileniály zjistit jejich názory na výsledky tohoto výzkumného šetření a získat tak hlubší vhled k postojům a myšlenkám této generace.

## 5.1 Doporučení pro praxi

Výzkum zjišťoval, jakým směrem se mileniálové v oblasti profesních preferencí orientují a jaké hodnoty, které ve výsledku působí na kariérní motivaci, pro ně mají větší a menší význam. Konkrétní výsledek by mohl doplnit literární materiály zaměřené na mezigenerační srovnání. Vhodné by bylo zjišťovat, zda trend zjištěných pracovních preferencí generace mileniálů zůstane po celou dobu jejich života stejný, nebo zda by se v příštím měření (na-

příklad za 10 let) změnil. Realizovaný výzkum však nepostihl všechna působišťe v oblasti kariérní motivace. Dále by bylo možné specifikovat například preference v oblasti pracovního prostředí, reagování na změny, oblast interpersonálních vztahů na pracovišti, způsoby hodnocení a odměňování či podrobněji definovat spokojenost v práci.

Z výsledků by mohli dále čerpat i zaměstnavatelé, zejména personalisté, reagovat na aktuální situaci na trhu práce a přizpůsobovat tak jejich náborů a přístupy směrem k novým uchazečům o práci. Jestliže neexistují rozdíly mezi jednotlivými profesními preferencemi v závislosti na vzdělání, mohou personalisté považovat osoby s vysokoškolským vzděláním a osoby s nižším typem vzdělání za rovnocenné v oblasti jejich profesní orientace a vlivů působících na kariérní motivaci.

Získané výsledky by mohly být přínosem také pro oblast sociálních služeb. Pokud budeme vědět jaké vlivy působí na kariérní motivaci klientů, můžeme člověku pomoci lépe směřovat proces profesního poradenství, popřípadě konkrétní pomoc.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zachytit charakteristiky generace mileniálů, a to zejména z pohledu profesní oblasti života. Jedním ze zajímavých teoretických postřehů této práce byla charakteristika nového vývojového stádia člověka, které se nazývá obdobím „vynořující se dospělosti“. Toto období nicméně není přisouzeno pouze generaci Y, ale poprvé bylo objeveno a definováno právě s příchodem této generace, a předpokládá se, že se bude objevovat i u následujících generací. Nelze však s jistotou určit v jakém věku života zástupců dalších generací se toto období bude odehrávat.

Nelze opomenout fakt, že na formování generace mileniálů má jistý vliv i celkově nejrychlejší vývoj a pokrok v oblasti digitálních technologií za celou historii lidstva. Digitální technologie představují důležitou část každodenního života člověka a pro mileniály jsou nepostradatelnou součástí všech oblastí jejich života. Generace Y považuje využívání těchto technologií zejména k účelům komunikace za spíše standardní a běžnou věc, než za něco výjimečného či nadstandardního.

Profesní orientace mileniálů směřuje zejména k zajímavé, zábavné, pestré a smysluplné práci, která se bude odrážet na jejich motivaci a rozvoji jejich pracovního ducha. Tento fakt uvádí nejen řada literárních pramenů, ale potvrzují jej i výsledky výzkumného šetření této práce. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že nejdůležitější hodnotou při budování kariéry a získávání motivace k práci je samotná zajímavost náplně práce. Při pokusu o zjišťování rozdílů v kariérní motivaci z pohledu profesních preferencí již nebyl výzkum tak úspěšný, jelikož výsledkem bylo, že dosažené vzdělání u respondentů nemá vliv na míru kariérní motivace a konkrétních profesních preferencí.

Jedním z dalších výsledků šetření byla souvislost mezi délkou praxe a touhou po kariérním postupu. Čím více času jedinec stráví na jedné pozici či u jedné společnosti, tím více očekává povýšení. Jelikož jedním z rysů generace mileniálů je potřeba mít práci zajímavou a smysluplnou, představuje pro ně dlouhodobá stagnace na jedné pozici a bez možnosti získávat nové znalosti a dovednosti problém, který může způsobit pokles pracovní motivace. Zároveň pokud má jedinec možnost přizpůsobovat si čas pro oblast soukromí a práce, cítí se mnohem spokojeněji. Tento výsledek by pravděpodobně mohl vyjít i u jiných zástupců generace, jelikož pokud člověk obecně disponuje dostatkem času pro rodinu, přátele i práci a má možnost se přizpůsobovat dynamice životních událostí, měl by se cítit spokojeněji.



Nicméně, neopomenutelným faktem je to, že každý člověk je bytostí originální a nelze všechny posuzovat pouze podle ročníku narození. Míra kariérní motivace a směr profesní orientace se může odrážet v osobnostních rysech člověka, v jeho inteligenci, temperamentu, vlastnostech i rozumu. Dalším důležitým faktem je to, že vývoj kariéry není krátkodobý proces, ale probíhá kontinuálně po celý pracovní život člověka, a proto se v jednotlivých fázích života mohou priority práce lišit.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARNET, Jeffrey. Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist* [online]. 2000, **55**(5), 469–480 [cit. 2020-02-28]. DOI: 10.1037/0003-066X.55.5.469. Dostupné z:  
[http://jeffre yarnett.com/ARNETT\\_Emerging\\_Adulthood\\_theory.pdf](http://jeffre yarnett.com/ARNETT_Emerging_Adulthood_theory.pdf)
- [3] ARNET, Jeffrey. *Emerging adulthood: the winding road from the late teens through the twenties*. Vyd. 2. Oxford: Oxford University Press, 2015. ISBN 978-0-19-992938-2.
- [4] ARNOLD, John et al. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd.1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [5] BEJTKOVSKÝ, Jiří. The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness* [online]. 2016, **8**(4), 105-123 [cit. 2019-12-10]. ISSN 1804-1728. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>. Dostupné z:  
[http://publikace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/1007086/Fulltext\\_1007086.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://publikace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/1007086/Fulltext_1007086.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [6] BERGH, Joeri van den a Mattias BEHRER. *Jak cool značky zůstávají hot: marketing zaměřený na mladou "generaci Y"*. Vyd. 1. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0002-5.
- [7] BERKUP, Sezin. Working With Generations X and Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences* [online]. 2014, **5**(19), s. 218-229 [cit. 2020-03-20]. ISSN 2039-2117. DOI:10.5901/mjss.2014.v5n19p218. Dostupné z:  
<https://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/4247/4153>
- [8] BRISTOW, Denny et. al. A cross-generational comparison of motivational factors in a sales career among gen-X and Gen-Y college students. *The Journal of Personal Selling*

*and Sales Management* [online]. 2011, **31**(1), s. 77-85 [cit. 2019-03-28]. ISSN 0885-3134. DOI: 10.2307/25765020. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/261734883\\_A\\_CROSS-GENERATIONAL\\_COMPARISON\\_OF\\_MOTIVATIONAL\\_FACTORS\\_IN\\_A\\_SALES\\_CAREER\\_AMONG\\_GEN-X\\_AND\\_GEN-Y\\_COLLEGE\\_STUDENTS](https://www.researchgate.net/publication/261734883_A_CROSS-GENERATIONAL_COMPARISON_OF_MOTIVATIONAL_FACTORS_IN_A_SALES_CAREER_AMONG_GEN-X_AND_GEN-Y_COLLEGE_STUDENTS)

[9] BURSCH, Dan a Kip KELLY. *Managing the Multigenerational Workplace*. UNC Kenan-Flagler business school, 2014 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <http://execdev.kenan-flagler.unc.edu/hubfs/White%20Papers/managing-the-multigenerational-workplace-white%20paper.pdf>

[10] CULLENS, James. *Gen Y and the world of work* [online]. Hays recruiting experts worldwide, 2013 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: [https://social.hays.com/wp-content/uploads/2013/10/Hays\\_Report\\_V4\\_02122013\\_online.pdf](https://social.hays.com/wp-content/uploads/2013/10/Hays_Report_V4_02122013_online.pdf)

[11] ČÁPOVÁ, Tereza. *Specifika motivace k práci a pracovních preferencí u takzvaných generací X a Y* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-10-11]. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra psychologie. Vedoucí diplomové práce Hedvika Boukalová. Dostupné z:

<https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/100029/120294045.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra psychologie. Vedoucí práce Hedvika Boukalová.

[12] ČERVENKA, Jan. *Generation What? Závěrečná zpráva z výsledků ankety a reprezentativního šetření* [online]. Česká televize, 2016 [cit. 2020-10-02]. Dostupné z:

<https://www.ceskatelevize.cz/program/porady/11467315381/download/zaverecnazprava.pdf>

[13] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo – roční časové řady* [online]. Český statistický úřad, 2018 [cit. 2019-09-10]. Dostupné z:

[https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_hu](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu)

[14] DELCAMPO, Robert et. al. *Managing the Multi-Generational Workforce: From the GI Generation to the Millennials*. Vyd. 1. Farnham: Gower Publishing, 2011. ISBN 978-14-0940-388-3.

[15] GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Vyd. 2. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

[16] GIBSON, Jane, Regina GREENWOOD a Edward MURPHY. Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management* [online]. 2009, 4(3), s. 1-8 [cit. 2019-02-28]. ISSN 2157-9512. DOI: 10.19030/jdm.v4i3.4959. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/262725755\\_Generational\\_Differences\\_In\\_The\\_Workplace\\_Personal\\_Values\\_Behaviors\\_And\\_Popular\\_Beliefs](https://www.researchgate.net/publication/262725755_Generational_Differences_In_The_Workplace_Personal_Values_Behaviors_And_Popular_Beliefs)

[17] GROOF, Sarah. *Work-life balance in the modern work place. Interdisciplinary Perspectives from Work-Family Research, Law and Policy*. Vyd. 1. Netherlands: Kluwer Law International BV, 2017. ISBN 978-90-411-8648-5.

[18] HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara B. SNYDERMAN. *Motivation to work*. Vyd. 1. New York: Wiley, 1959. ISBN 978-1-56000-634-3.

[19] HLAĐO, Petr. *Profesní orientace adolescentů: poznatky z teorií a výzkumů*. Vyd. 1. Brno: Konvoj, 2012. ISBN 978-80-7302-164-1.

[20] HLOUŠEK, Kristián. Generace X: vystresovaná, idealistická pragmatická. In: *Trend Marketing: moderní marketing v praxi* [online]. 23. 2. 2009 [cit. 2019-11-18]. Dostupné z: <https://trendmarketing.ihned.cz/c1-34643240-generace-x-vystresovana-idealisticka-pragmaticka>

[21] HORVÁTHOVÁ, Petra. Lidé generace Y. In HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří, ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2016, s. 132-162. ISBN 978-80-7261-430-1.

[22] JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-269-0.

[23] KALIBOVÁ, Květa, Zdeněk PAVLÍK a Alena VODÁKOVÁ. *Demografie (nejen) pro demografy*. Vyd. 3. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2009. ISBN 978-80-7419-012-4.

- [24] KATRŇÁK, Tomáš et al. *Na prahu dospělosti: partnerství, sex a životní představy mladých v současné české společnosti*. Vyd. 1. Praha: Dokořán, 2011. ISBN 978-80-7363-352-3.
- [25] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [26] KONČALOVÁ, Zuzana. Co čekat od mileniálů? Rodiče dnešních mladých pro ně chtěli lepší život. Povedlo se. In: *Psychologie.cz* [online]. 10. 12. 2018 [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/co-cekat-od-milenialu/>
- [27] KOWSKE, Brenda, Rena, RASCH a Jack WILEY. Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business & Psychology* [online]. 2010, **25**(2), s. 265-279 [cit. 2020-04-01]. ISSN 0889-3268. DOI: 10.1007/s10869-010-9171-8. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/211389266\\_Millennials'\\_Lack\\_of\\_Attitude\\_Problem\\_An\\_Empirical\\_Examination\\_of\\_Generational\\_Effects\\_on\\_Work\\_Attitudes](https://www.researchgate.net/publication/211389266_Millennials'_Lack_of_Attitude_Problem_An_Empirical_Examination_of_Generational_Effects_on_Work_Attitudes)
- [28] KUBÁTOVÁ, Helena. *Sociologie životního způsobu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2456-0.
- [29] KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Vyd. 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.
- [30] KUBIATKO, Milan et al. The using of and attitudes toward Internet and Information and Communication Technologies in Diferent Age Groups. In SALAZAR, Alonsa a Jimenez CEDRO. *Communication technologies. Societal perspectives, Strategic Management and Impact on Business*. Vyd. 1. New York: Nova Science Publisher, 2013. s. 65-81. ISBN 978-1-62257-769-9.
- [31] KUTLÁK, Jiří. Vícegenerační řízení na pracovišti: Vliv na personální procesy. *Trendy v podnikání*. 2018, **8**(4), s. 84-95. ISSN 1805-0603.
- [32] LANGMEIER, Josef a Dana KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1284-9.

- [33] LORENCOVÁ, Hana. Ovlivňování v pracovním procesu. In BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. s. 225-272. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [34] LYONS, Sean a Lisa KURON. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 2013, **35**(S1), s. 139-157 [cit. 2020-03-13]. ISSN 1099-1379. DOI: 10.1002/job.1913. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/job.1913>
- [35] LYONS, Sean et al. Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review* [online]. 2015, **44**(6), s. 991-1009 [cit. 2020-04-02]. ISSN 0048-3486. DOI: 10.1108/PR-01-2014-0024. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-01-2014-0024/full/html>
- [36] MANPOWERGROUP. *Mileniálové a kariéra: Vize 2020: Fakta, čísla a praktické rady HR odborníků* [online]. Praha: Manpowergroup, ©2016 [cit. 2019-10-15]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/milenialove-a-kariera-vize-2020/>
- [37] MCCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. Vyd. 1. Bella Vista: UNSW Press, 2014. ISBN 978-0-9924839-0-6.
- [38] MCNULTY, Eric. Can You Manage Different Generations? In: *Harward Business School Workinkg Knowledge* [online]. 17. 4. 2006 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://hbswk.hbs.edu/archive/can-you-manage-different-generations>
- [39] PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2007. ISBN 978-80-200-1499-3.
- [40] REZLEROVÁ, Jaroslava. Příchod generace Y na trh práce. In *Karieraweb* [online]. 2. 6. 2009 [cit. 2019-11-11]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>
- [41] RYMEŠ, Milan. Osobnost a práce. In ŠTIKAR, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003. s. 89-134. ISBN 80-246-0448-5.

- [42] ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. Vyd. 6. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.
- [43] SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3568-9.
- [44] SHAW, Haydn. Why Half of What You Hear about Millennials Is Wrong. In: *Youtube* [online]. 12. 12. 2016 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=BPMrcY9z0nM&t=205s>
- [45] SCHWARTZ, Jeff, David HOLE a Le ZHONG. Talking about whose Generation? Why Western generational models can't account for a global workforce. In: *Deloitte* [online]. 1. 1. 2010 [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-6/talking-about-whose-generation-ages-and-attitudes-among-the-global-workforce.html>
- [46] SINEK, Simon. Simon Sinek on Millennials in the Workplace. In: *Youtube* [online]. 29. 10. 2016 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>
- [47] SMITH, Katherine. Work-Life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y. *Services Marketing Quarterly* [online]. 2010, **31**(4), s. 434-447 [cit. 2020-03-12]. ISSN 15332969. DOI: 10.1080/15332969.2010.510724. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/232831578\\_Work-Life\\_Balance\\_Perspectives\\_of\\_Marketing\\_Professionals\\_in\\_Generation\\_Y](https://www.researchgate.net/publication/232831578_Work-Life_Balance_Perspectives_of_Marketing_Professionals_in_Generation_Y)
- [48] SPITZER, Manfred. *Digitální demence: jak připravujeme sebe a naše děti o rozum*. Vyd. 1. Brno: Host, 2014. ISBN 978-80-7294-872-7.
- [49] STEWART, Jeanine et al. Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons* [online]. 2017, **60**(1), s. 45-54 [cit. 2020-03-20]. ISSN 0007-6813. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768131630088X?via%3Dihub>

- [50] SUPER, Donald. A life-span, Life-space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior* [online]. 1980, **16**(3), s. 282-296 [cit. 2020-02-10]. ISSN 1099-1379. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001879180900561>
- [51] TUČEK, Milan et al. *Dynamika české společnosti a osudy lidí na přelomu tisíciletí*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. ISBN 80-86429-22-9.
- [52] VÁGNEROVÁ, Marie. *Vývojová psychologie: dětství a dospívání*. Vyd. 2. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2153-1.
- [53] VANTUCHOVÁ, Radka. Generace Y - Hays průzkum. In: *Itbiz* [online]. 16. 8. 2011 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/generace-y-hays-pruzkum>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Apod. A podobně

Atd. A tak dále

ČSÚ Český statistický úřad

H0 Nulová hypotéza

Např. Například

p Pravděpodobnost

PWC PricewaterhouseCoopers

SD Směrodatná odchylka

SŠ Střední škola

Tzv. Takzvaně

USA Spojené státy americké

ZŠ Základní škola



**SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1: Dosažené vzdělání podle pohlaví .....	53
Graf č. 2: Typ společnosti.....	54
Graf č. 3: Celková délka práce.....	55
Graf č. 4: Délka jedné pracovní pozice.....	56
Graf č. 5: Délka práce pro jednoho zaměstnavatele .....	56
Graf č. 6: Vyjádření spokojenosti v aktuálním zaměstnání .....	57
Graf č. 7: Oblasti profesních preferencí a pracovní motivace .....	62

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Výzkumný soubor.....	52
Tabulka č. 2: Průměrný věk respondentů podle vzdělání.....	52
Tabulka č. 3: Vzdělání výzkumného souboru .....	53
Tabulka č. 4: Míra kariérní motivace a profesních preferencí.....	60
Tabulka č. 5: Oblasti profesních preferencí a pracovní motivace u generace mileniálů .....	61
Tabulka č. 6: Míra kariérní motivace a profesních preferencí podle vzdělání .....	63
Tabulka č. 7: Profesní preference v závislosti na vzdělání.....	63
Tabulka č. 8: Pořadí výroků v oblasti preference práce v týmu .....	66
Tabulka č. 9: Pořadí výroků v oblasti preference zpětná vazba .....	67
Tabulka č. 10: Pořadí výroků v oblasti preference zajímavost práce .....	68
Tabulka č. 11: Pořadí výroků v oblasti preference touhy po moci a kariérním postupu .....	69
Tabulka č. 12: Pořadí výroků v oblasti preference work-life balance .....	70
Tabulka č. 13: Pořadí výroků v oblasti preference smyslu práce .....	71
Tabulka č. 14: Vztah mezi profesními preferencemi, délkou praxe a spokojeností.....	72
Tabulka č. 15: Korelační matice ověřující vztah mezi profesními preferencemi .....	73

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Četnosti – informace o výzkumném souboru na otázky 1 - 8

Příloha P III: Četnosti – odpovědi na výroky 1 - 38

Příloha P IV: Sloupcové grafy četnosti odpovědí výroků 1 - 38

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

Vážení respondenti, respondentky,

velice si vážím, že jste se proklikli na zobrazení tohoto dotazníku. Prosím o vyplnění všechny, kteří jsou narozeni v letech 1984 – 1997. V mé práci se zaměřuji na generaci mileniálů a jejich specifický přístup v kariérní oblasti a pracovní motivaci. Díky Vašemu času a vyplnění tohoto dotazníku bych mohla zjistit, zda dosažené vzdělání má vliv na kariérní motivaci a preference pracovních podmínek v práci.

Moc Vám děkuji za Váš drahocenný čas.

Adéla Zaťková

### **1. Jaký je Váš ročník narození?**

(výběr z ročníků 1984 – 1997)

### **2. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

### **3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

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

### **4. Jak dlouho již celkově pracujete? (včetně polovičních úvazků během studia)**

- Méně jak 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- 5-10 let
- 10 let a více

### **5. Jak dlouho jste byl/a nejdéle na jedné pracovní pozici?**

- 1-6 měsíců

- 6 měsíců – 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- 5-10 let
- 10 let a více

**6. Jak dlouho jste nejdéle pracoval/a pro jednoho zaměstnavatele?**

- 1-6 měsíců
- 6 měsíců – 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- 5-10 let
- 10 let a více

**7. V jakém typu společnosti momentálně pracujete?**

- Státní sektor.
- Nezisková organizace.
- Soukromá společnost do 50 zaměstnanců.
- Soukromá společnost do 250 zaměstnanců.
- Soukromá společnost do 500 zaměstnanců.
- Soukromá společnost nad 500 zaměstnanců.
- OSVČ
- Nezaměstnaný/á
- Na rodičovské dovolené

**8. Na škále 1 – 5 uveďte, jak jste ve svém zaměstnání momentálně spokojen/á. (pokud momentálně nepracujete, dejte prosím „0“)**

Nejsem vůbec spokojený/á 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Jsem velmi spokojený/á

**Na škále 1 – 5 uveďte, zda s níže zmíněnými tvrzeními souhlasíte.**

*S tvrzením vůbec nesouhlasím 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ S tvrzením zcela souhlasím*

1. Preferuji práci na samostatném projektu před prací na týmových úkolech.
2. Zpětná vazba (ve smyslu hodnocení mé odvedené práce, co se mi podařilo a co ještě vyžaduje zlepšení) od mého nadřízeného by měla přicházet jednou ročně spíše, než jednou měsíčně.
3. Potřebuji, aby má práce byla především zajímavá.
4. Plánuji stát se co nejdříve manažerem/vedoucím a vést lidi.
5. Mezi prací a osobním životem existuje jasná hranice, práce by neměla zasahovat do osobního života.
6. U každé práce, kterou vykonávám, musím vidět její jasný smysl.

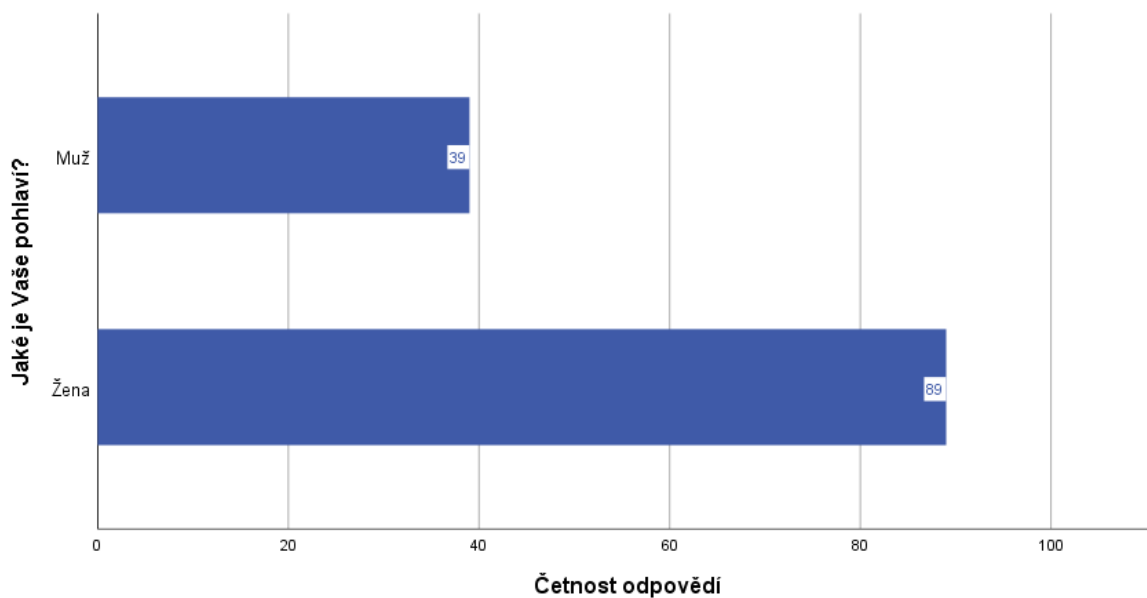
7. Na úkolech pracuji raději ve skupině než úplně sám/sama.
8. Mám raději, když můj nadřízený hodnotí mou práci průběžně každý týden pár minut než jedenkrát ročně hodinu.
9. Není pro mě nutné, aby byla na pracovišti zábava.
10. Když nastoupím na novou pozici, chci být nejpozději do roka povýšen/a.
11. Když chce člověk dělat svou práci dobře, je nutné, aby byla částečně součástí jeho osobního života.
12. Práce mě baví více, když pracuji na úkolu společně s dalšími lidmi, než úplně sám/sama.
13. Ve škole mě nebavilo vypracovávat skupinová zadání spolu s dalšími spolužáky
14. Občas sám/sama požádám kolegy/nadřízeného o zpětnou vazbu na můj výkon.
15. Nepotřebuji, aby můj nadřízený permanentně sledoval mou práci a hodnotil ji.
16. Mám raději svůj klid, nevyhovuje mi prostředí, kde se neustále něco děje.
17. Pravidelné hodnocení toho, co se mi povedlo a na čem ještě zapracovat, vnímám jako nejlepší věc pro svůj rozvoj.
18. Ostatní lidé ve skupině jen zřídka pracují tak, jak bych si představoval/a, proto pracuji raději na svých vlastních úkolech.
19. Když můj nadřízený hodnotí, co se mi povedlo a co ne, je mi to spíše nepříjemné.
20. Baví mě pracovat v prostředí, kde mohu každý den přicházet s novými nápady.
21. Mám jasný plán své kariéry a vím, kde se chci zhruba nacházet za pět let.
22. Občas vzít pracovní telefon nebo odpovědět na email po pracovní době mi přijde v pořádku.
23. Chodím do práce především proto, abych měl/a pravidelný příjem.
24. Rád/a spolupracuji s kolegy, a proto si užívám práci v týmu.
25. Preferoval/a bych zajímavější práci, která mě každým dnem někam posouvá, než lépe placenou, ale ne tak zajímavou práci.
26. Když by to bylo nutné a situace si to momentálně vyžadovala, pracoval/a bych večer nebo o víkend z domova.
27. Práce slouží především k vydělávání peněz na živobytí, další vzdělávání, rozšiřování obzorů a zábavu realizuji ve svém volném čase.
28. Mám neustále chuť učit se v zaměstnání něco nového.
29. Občas se mi stane, že mě někdo z mých blízkých obviní z toho, že přespříliš pracuji.
30. Vysoká finanční odměna za práci je můj největší pracovní motivátor.
31. Ať už pracuji sám/a nebo ve skupině, jsem rád/a, když je odpovědnost za dokončení daného úkolu na mně.
32. Je pro mě velmi důležité, aby mě má práce "vtáhla" a užíval/a jsem si ji.
33. Myslím si, že nemám dostatečné schopnosti na to, vykonávat vedoucí pozici.
34. Jsem spokojen/á na své momentální pozici a nepotřebuji být za každou cenu povýšen/a.
35. Raději bych měl/a nižší plat a více času na své blízké a koníčky, než mít vyšší plat za cenu přesčasů a velkého množství práce.
36. Pracuji proto, že mě má práce baví, nejen proto, abych měl/a každý týden dostatek peněz na živobytí.
37. Přál/a bych si pracovat na zodpovědnější pozici, než momentálně pracuji.
38. Je pro mě důležité vědět, že jsem pro naši společnost důležitým článkem.



## PŘÍLOHA P II: ČETNOSTI – INFORMACE O VÝZKUMNÉM SOUBORU NA OTÁZKY 1 - 8

### Jaké je Vaše pohlaví?

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
Žena	89	69,5	69,5	69,5
Muž	39	30,5	30,5	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	



### Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
Základní nebo středoškolské	40	31,3	31,3	31,3
Vyšší odborné a vysokoškolské	88	68,8	68,8	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

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

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
méně než 1 rok	4	3,1	3,1	3,1
1 - 3 roky	19	14,8	14,8	18,0
3 - 5 let	31	24,2	24,2	42,2
5 - 10 let	58	45,3	45,3	87,5
více než 10 let	16	12,5	12,5	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

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

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
méně než 6 měsíců	9	7,0	7,0	7,0
6 měsíců - 1 rok	10	7,8	7,8	14,8
1 - 3 roky	52	40,6	40,6	55,5
3 - 5 let	34	26,6	26,6	82,0
5 - 10 let	18	14,1	14,1	96,1
více než 10 let	5	3,9	3,9	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**Jak dlouho jste nejdéle pracoval/a pro jednoho zaměstnavatele?**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
0	1	,8	,8	,8
méně než 6 měsíců	6	4,7	4,7	5,5
6 měsíců - 1 rok	7	5,5	5,5	10,9
1 - 3 roky	49	38,3	38,3	49,2
3 - 5 let	38	29,7	29,7	78,9
5 - 10 let	22	17,2	17,2	96,1

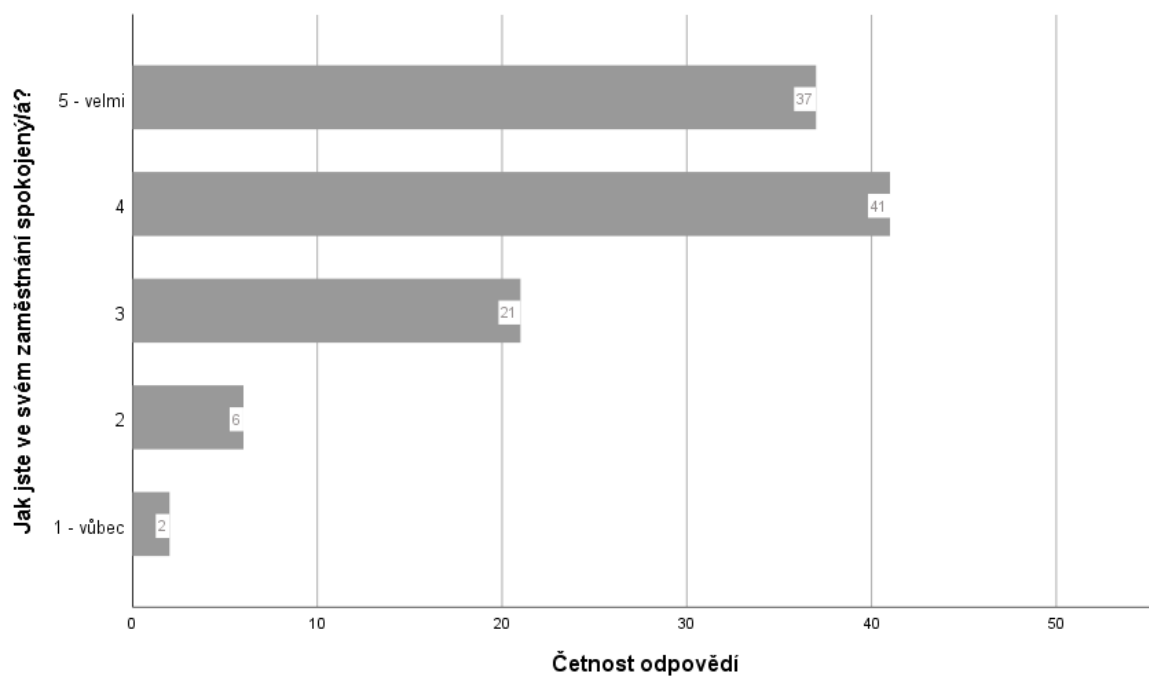
více než 10 let	5	3,9	3,9	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

### V jakém typu společnosti momentálně pracujete?

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
Státní sektor	18	14,1	14,1	14,1
Nezisková organizace	8	6,3	6,3	20,3
Soukromá společnost do 50 zaměstnanců	27	21,1	21,1	41,4
Soukromá společnost do 250 zaměstnanců	7	5,5	5,5	46,9
Soukromá společnost do 500 zaměstnanců	8	6,3	6,3	53,1
Soukromá společnost nad 500 zaměstnanců	27	21,1	21,1	74,2
OSVČ	13	10,2	10,2	84,4
Nezaměstnaný	7	5,5	5,5	89,8
Rodičovská dovolená	13	10,2	10,2	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

### Jak jste ve svém zaměstnání spokojený/á?

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
Nepracuji	20	15,6	15,7	15,7
1 - vůbec	2	1,6	1,6	17,3
2	6	4,7	4,7	22,0
3	21	16,4	16,5	38,6
4	41	32,0	32,3	70,9
5 - velmi	37	28,9	29,1	100,0
Celkem	127	99,2	100,0	



## PŘÍLOHA P III: ODPOVĚDI NA VÝROKY 1 - 38

### 1. Preferuji práci na samostatném projektu před prací na týmových úkolech.

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	7	5,5	5,5	5,5
2	23	18,0	18,0	23,4
3	55	43,0	43,0	66,4
4	23	18,0	18,0	84,4
5	20	15,6	15,6	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

### 2. Zpětná vazba (ve smyslu hodnocení mé odvedené práce, co se mi podařilo a co ještě vyžaduje zlepšení) od mého nadřízeného by měla přicházet jednou ročně spíše, než jednou měsíčně.

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	48	37,5	37,5	37,5
2	27	21,1	21,1	58,6
3	24	18,8	18,8	77,3
4	15	11,7	11,7	89,1
5	14	10,9	10,9	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

### 3. Potřebuji, aby má práce byla především zajímavá.

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
2	4	3,1	3,1	3,1
3	28	21,9	21,9	25,0
4	34	26,6	26,6	51,6
5	62	48,4	48,4	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

#### 4. Plánuji stát se co nejdříve manažerem/vedoucím a vést lidi.

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	31	24,2	24,2	24,2
2	21	16,4	16,4	40,6
3	38	29,7	29,7	70,3
4	15	11,7	11,7	82,0
5	23	18,0	18,0	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

#### 5. Mezi prací a osobním životem existuje jasná hranice, práce by neměla zasahovat do osobního života.

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	3	2,3	2,4	2,4
2	14	10,9	11,0	13,4
3	27	21,1	21,3	34,6
4	31	24,2	24,4	59,1
5	52	40,6	40,9	100,0
Celkem	127	99,2	100,0	
Chybějící	1	,8		
Celkem	128	100,0		

#### 6. U každé práce, kterou vykonávám, musím vidět její jasný smysl.

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
2	3	2,3	2,3	2,3
3	12	9,4	9,4	11,7
4	44	34,4	34,4	46,1
5	69	53,9	53,9	100,0

Celkem	128	100,0	100,0	
--------	-----	-------	-------	--

### 7. Na úkolech pracuji raději ve skupině než úplně sám/sama.

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	13	10,2	10,2	10,2
2	26	20,3	20,3	30,5
3	49	38,3	38,3	68,8
4	25	19,5	19,5	88,3
5	15	11,7	11,7	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

### 8. Mám raději, když můj nadřízený hodnotí mou práci průběžně každý týden pár minut než jedenkrát ročně hodinu.

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	10	7,8	7,8	7,8
2	11	8,6	8,6	16,4
3	19	14,8	14,8	31,3
4	25	19,5	19,5	50,8
5	63	49,2	49,2	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

### 9. Není pro mě nutné, aby byla na pracovišti zábava.

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	46	35,9	36,2	36,2
2	44	34,4	34,6	70,9
3	22	17,2	17,3	88,2
4	7	5,5	5,5	93,7
5	8	6,3	6,3	100,0

Celkem	127	99,2	100,0
Chybějící	1	,8	
Celkem	128	100,0	

**10. Když nastoupím na novou pozici, chci být nejpozději do roka povýšen/a.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	18	14,1	14,1	14,1
2	39	30,5	30,5	44,5
3	40	31,3	31,3	75,8
4	22	17,2	17,2	93,0
5	9	7,0	7,0	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**11. Když chce člověk dělat svou práci dobře, je nutné, aby byla částečně součástí jeho osobního života.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	18	14,1	14,1	14,1
2	35	27,3	27,3	41,4
3	38	29,7	29,7	71,1
4	26	20,3	20,3	91,4
5	11	8,6	8,6	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**12. Práce mě baví více, když pracuji na úkolu společně s dalšími lidmi, než úplně sám/sama.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	10	7,8	7,8	7,8
2	25	19,5	19,5	27,3



3	49	38,3	38,3	65,6
4	29	22,7	22,7	88,3
5	15	11,7	11,7	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**13. Ve škole mě nebavilo vypracovávat skupinová zadání spolu s dalšími spolužáky.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	26	20,3	20,3	20,3
2	30	23,4	23,4	43,8
3	34	26,6	26,6	70,3
4	16	12,5	12,5	82,8
5	22	17,2	17,2	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**14. Občas sám/sama požádám kolegy/nadřízeného o zpětnou vazbu na můj výkon.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	16	12,5	12,6	12,6
2	19	14,8	15,0	27,6
3	25	19,5	19,7	47,2
4	45	35,2	35,4	82,7
5	22	17,2	17,3	100,0
Celkem	127	99,2	100,0	
Chybějící	1	,8		
Celkem	128	100,0		

**15. Nepotřebuji, aby můj nadřízený permanentně sledoval mou práci a hodnotil ji.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	9	7,0	7,0	7,0
2	20	15,6	15,6	22,7
3	43	33,6	33,6	56,3
4	19	14,8	14,8	71,1
5	37	28,9	28,9	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**16. Mám raději svůj klid, nevyhovuje mi prostředí, kde se neustále něco děje.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	20	15,6	15,6	15,6
2	31	24,2	24,2	39,8
3	43	33,6	33,6	73,4
4	19	14,8	14,8	88,3
5	15	11,7	11,7	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**17. Pravidelné hodnocení toho, co se mi povedlo a na čem ještě zpracovat, vnímám jako nejlepší věc pro svůj rozvoj.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	3	2,3	2,3	2,3
2	5	3,9	3,9	6,3
3	29	22,7	22,7	28,9
4	51	39,8	39,8	68,8
5	40	31,3	31,3	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**18. Ostatní lidé ve skupině jen zřídka pracují tak, jak bych si představoval/a, proto pracuji raději na svých vlastních úkolech.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	14	10,9	10,9	10,9
2	28	21,9	21,9	32,8
3	36	28,1	28,1	60,9
4	27	21,1	21,1	82,0
5	23	18,0	18,0	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**19. Když můj nadřízený hodnotí, co se mi povedlo a co ne, je mi to spíše nepříjemné**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	35	27,3	27,3	27,3
2	41	32,0	32,0	59,4
3	33	25,8	25,8	85,2
4	12	9,4	9,4	94,5
5	7	5,5	5,5	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**20. Baví mě pracovat v prostředí, kde mohu každý den přicházet s novými nápady.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	4	3,1	3,1	3,1
2	14	10,9	10,9	14,1
3	35	27,3	27,3	41,4
4	40	31,3	31,3	72,7
5	35	27,3	27,3	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**21. Mám jasný plán své kariéry a vím, kde se chci zhruba nacházet za pět let.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	29	22,7	22,7	22,7
2	22	17,2	17,2	39,8
3	21	16,4	16,4	56,3
4	26	20,3	20,3	76,6
5	30	23,4	23,4	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**22. Občas vzít pracovní telefon nebo odpovědět na email po pracovní době mi přijde v pořádku.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	7	5,5	5,5	5,5
2	13	10,2	10,2	15,7
3	17	13,3	13,4	29,1
4	46	35,9	36,2	65,4
5	44	34,4	34,6	100,0
Celkem	127	99,2	100,0	
Chybějící	1	,8		
Celkem	128	100,0		

**23. Chodím do práce především proto, abych měl/a pravidelný příjem.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	2	1,6	1,6	1,6
2	14	10,9	10,9	12,5

3	29	22,7	22,7	35,2
4	41	32,0	32,0	67,2
5	42	32,8	32,8	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**24. Rád/a spolupracuji s kolegy, a proto si užívám práci v týmu.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	9	7,0	7,0	7,0
2	14	10,9	10,9	18,0
3	41	32,0	32,0	50,0
4	33	25,8	25,8	75,8
5	31	24,2	24,2	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**25. Preferoval/a bych zajímavější práci, která mě každým dnem někam posouvá, než lépe placenou, ale ne tak zajímavou práci.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	11	8,6	8,6	8,6
2	23	18,0	18,0	26,6
3	43	33,6	33,6	60,2
4	22	17,2	17,2	77,3
5	29	22,7	22,7	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**26. Když by to bylo nutné a situace si to momentálně vyžadovala, pracoval/a bych večer nebo o víkendu z domova.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	11	8,6	8,6	8,6
2	16	12,5	12,5	21,1
3	13	10,2	10,2	31,3
4	38	29,7	29,7	60,9
5	50	39,1	39,1	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**27. Práce slouží především k vydělávání peněz na živobytí, další vzdělávání, rozšiřování obzorů a zábavu realizuji ve svém volném čase.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	12	9,4	9,4	9,4
2	29	22,7	22,7	32,0
3	38	29,7	29,7	61,7
4	29	22,7	22,7	84,4
5	20	15,6	15,6	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**28. Mám neustále chuť učit se v zaměstnání něco nového.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	2	1,6	1,6	1,6
2	9	7,0	7,0	8,6
3	29	22,7	22,7	31,3
4	38	29,7	29,7	60,9
5	50	39,1	39,1	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**29. Občas se mi stane, že mě někdo z mých blízkých obviní z toho, že přespříliš pracuji.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	28	21,9	21,9	21,9
2	35	27,3	27,3	49,2
3	25	19,5	19,5	68,8
4	17	13,3	13,3	82,0
5	23	18,0	18,0	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**30. Vysoká finanční odměna za práci je můj největší pracovní motivátor.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	6	4,7	4,7	4,7
2	21	16,4	16,4	21,1
3	36	28,1	28,1	49,2
4	36	28,1	28,1	77,3
5	29	22,7	22,7	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**31. Ať už pracuji sám/a nebo ve skupině, jsem rád/a, když je odpovědnost za dokončení daného úkolu na mně.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	10	7,8	7,8	7,8
2	27	21,1	21,1	28,9
3	42	32,8	32,8	61,7
4	22	17,2	17,2	78,9
5	27	21,1	21,1	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**32. Je pro mě velmi důležité, aby mě má práce "vtáhla" a užíval/a jsem si ji.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
2	4	3,1	3,1	3,1
3	16	12,5	12,5	15,6
4	54	42,2	42,2	57,8
5	54	42,2	42,2	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**33. Myslím si, že nemám dostatečné schopnosti na to, vykonávat vedoucí pozici.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	44	34,4	34,4	34,4
2	26	20,3	20,3	54,7
3	27	21,1	21,1	75,8
4	14	10,9	10,9	86,7
5	17	13,3	13,3	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**34. Jsem spokojený/á na své momentální pozici a nepotřebuji být za každou cenu povýšen/a.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	19	14,8	14,8	14,8
2	16	12,5	12,5	27,3
3	26	20,3	20,3	47,7
4	34	26,6	26,6	74,2
5	33	25,8	25,8	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	



**35. Raději bych měl/a nižší plat a více času na své blízké a koníčky, než mít vyšší plat za cenu přesčasů a velkého množství práce.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	15	11,7	11,7	11,7
2	8	6,3	6,3	18,0
3	44	34,4	34,4	52,3
4	25	19,5	19,5	71,9
5	36	28,1	28,1	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**36. Pracuji proto, že mě má práce baví, nejen proto, abych měl/a každý týden dostatek peněz na živobytí.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	6	4,7	4,7	4,7
2	19	14,8	14,8	19,5
3	38	29,7	29,7	49,2
4	35	27,3	27,3	76,6
5	30	23,4	23,4	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

**37. Přál/a bych si pracovat na zodpovědnější pozici, než momentálně pracuji.**

	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	31	24,2	24,2	24,2
2	32	25,0	25,0	49,2
3	29	22,7	22,7	71,9
4	20	15,6	15,6	87,5
5	16	12,5	12,5	100,0

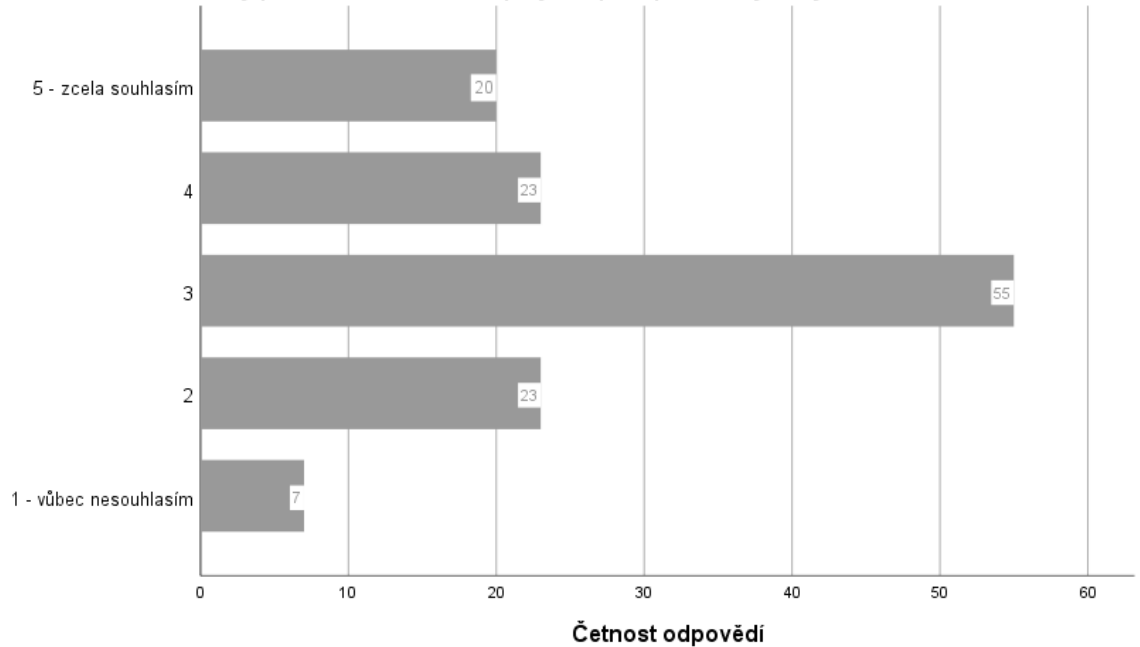
Celkem	128	100,0	100,0	
--------	-----	-------	-------	--

**38. Je pro mě důležité vědět, že jsem pro naši společnost důležitým článkem**

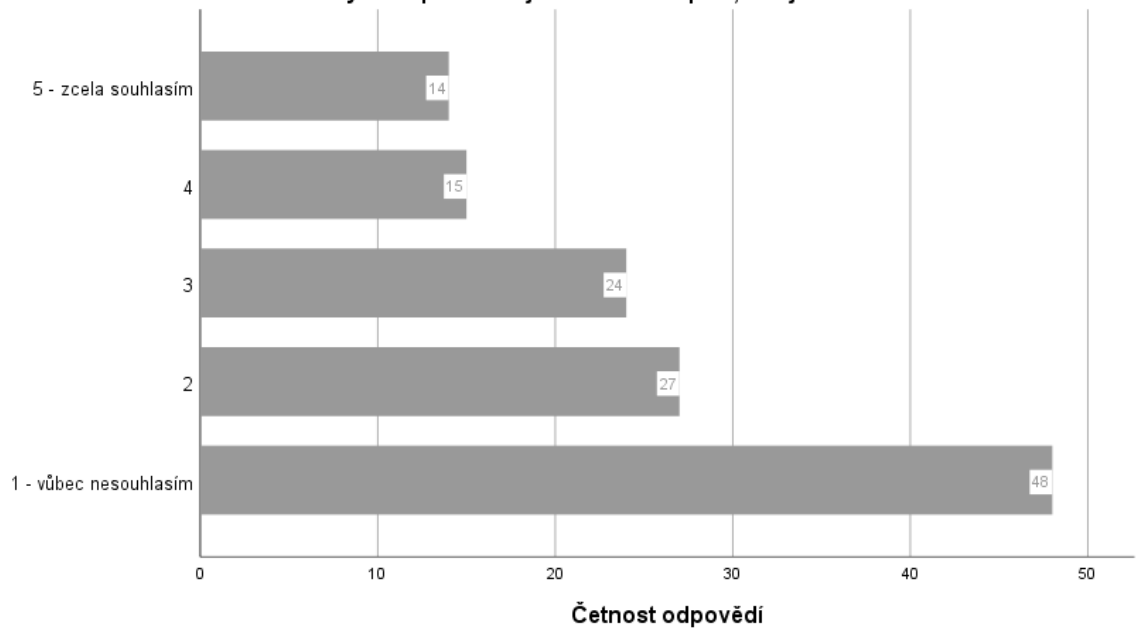
	Četnost	%	Platná	Kumulativní
1	2	1,6	1,6	1,6
2	10	7,8	7,8	9,4
3	25	19,5	19,5	28,9
4	50	39,1	39,1	68,0
5	41	32,0	32,0	100,0
Celkem	128	100,0	100,0	

## PŘÍLOHA P IV: SLOUPCOVÉ GRAFY ČETNOSTI ODPOVĚDI VÝROKŮ 1 - 38

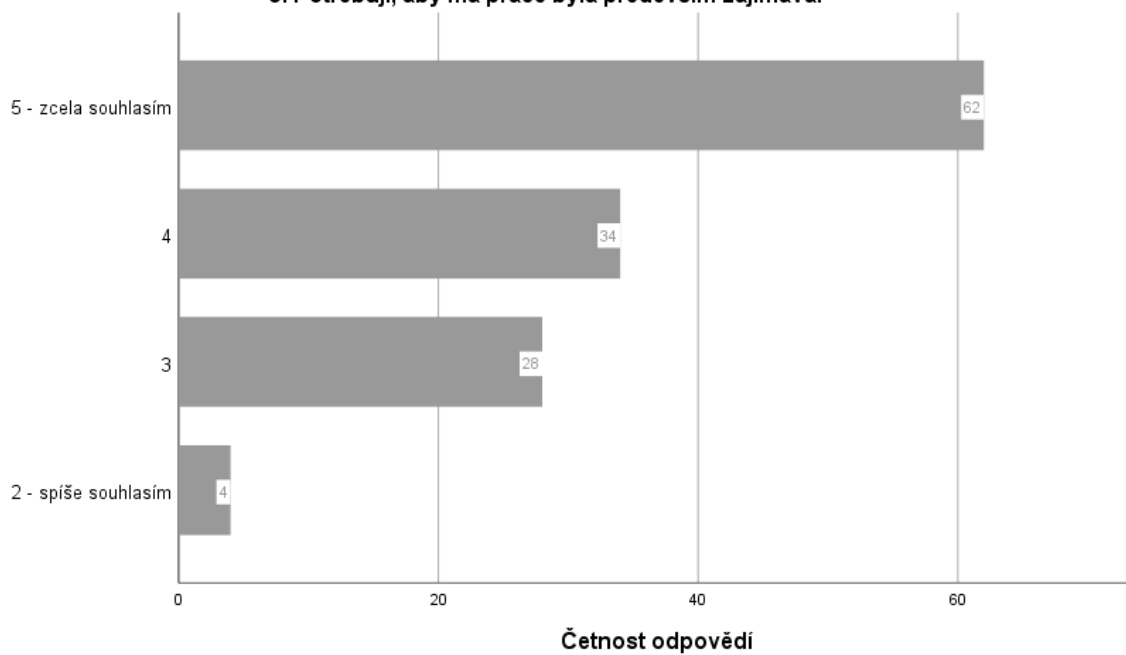
### 1. Preferuji práci na samostatném projektu před prací na týmových úkolech.



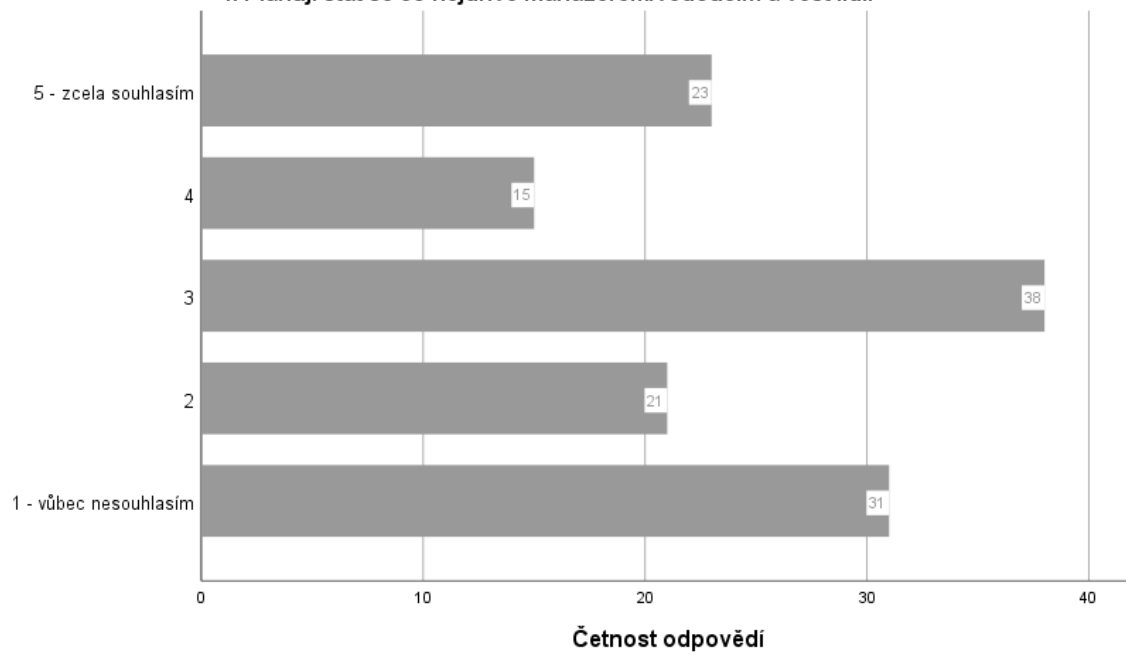
### 2. Zpětná vazba (ve smyslu hodnocení mé odvedené práce, co se mi podařilo a co ještě vyžaduje zlepšení) od mého nadřízeného by měla přicházet jednou ročně spíše, než jednou měsíčně.



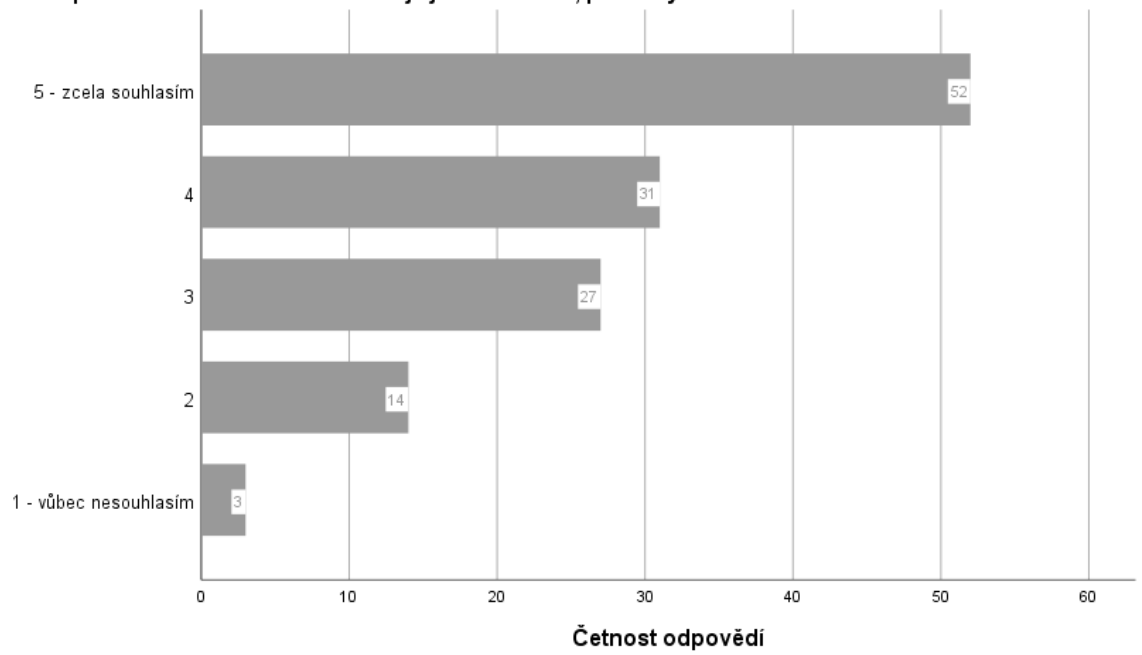
**3. Potřebuji, aby má práce byla především zajímavá.**



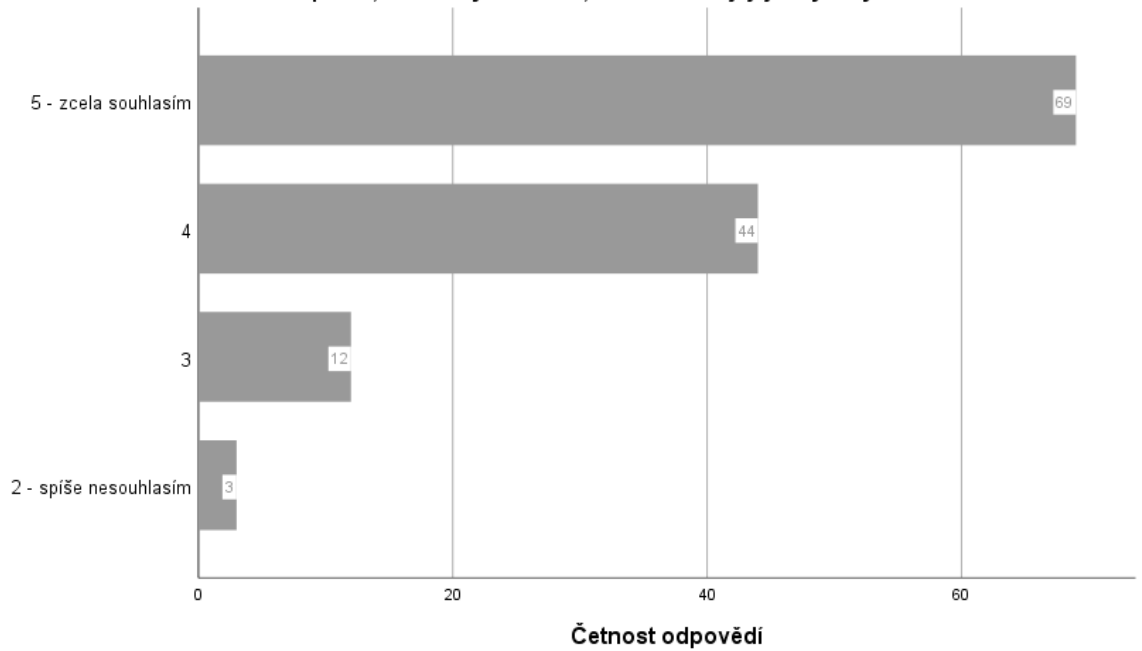
**4. Plánuji stát se co nejdříve manažerem/vedoucím a vést lidi.**



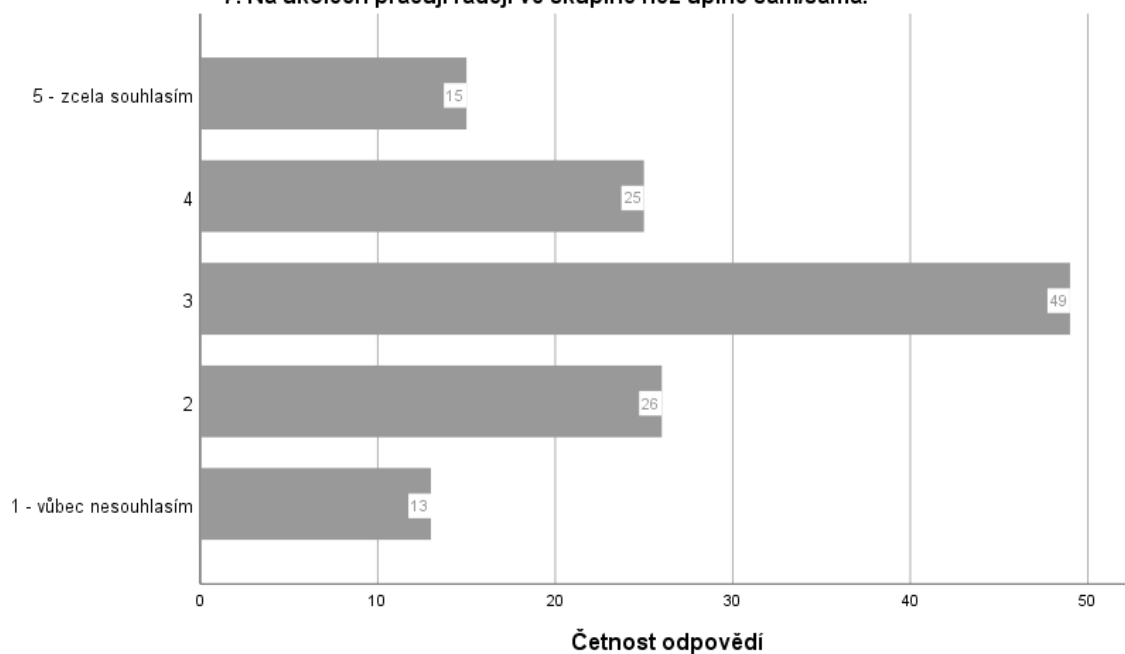
**5. Mezi prací a osobním životem existuje jasná hranice, práce by neměla zasahovat do osobního života.**



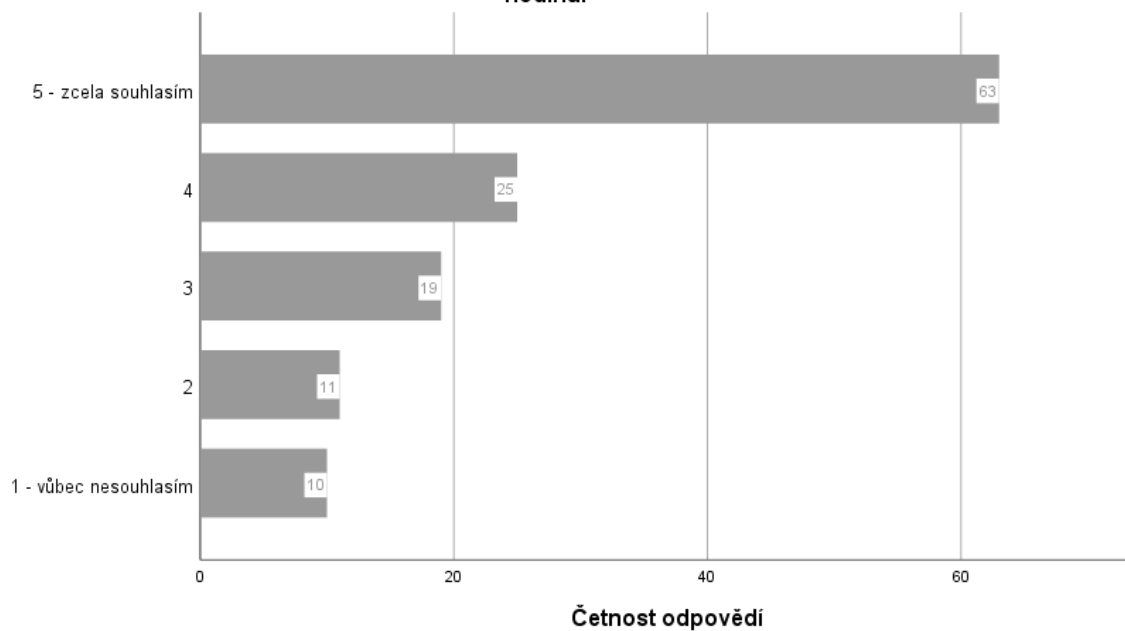
**6. U každé práce, kterou vykonávám, musím vidět její jasný smysl.**



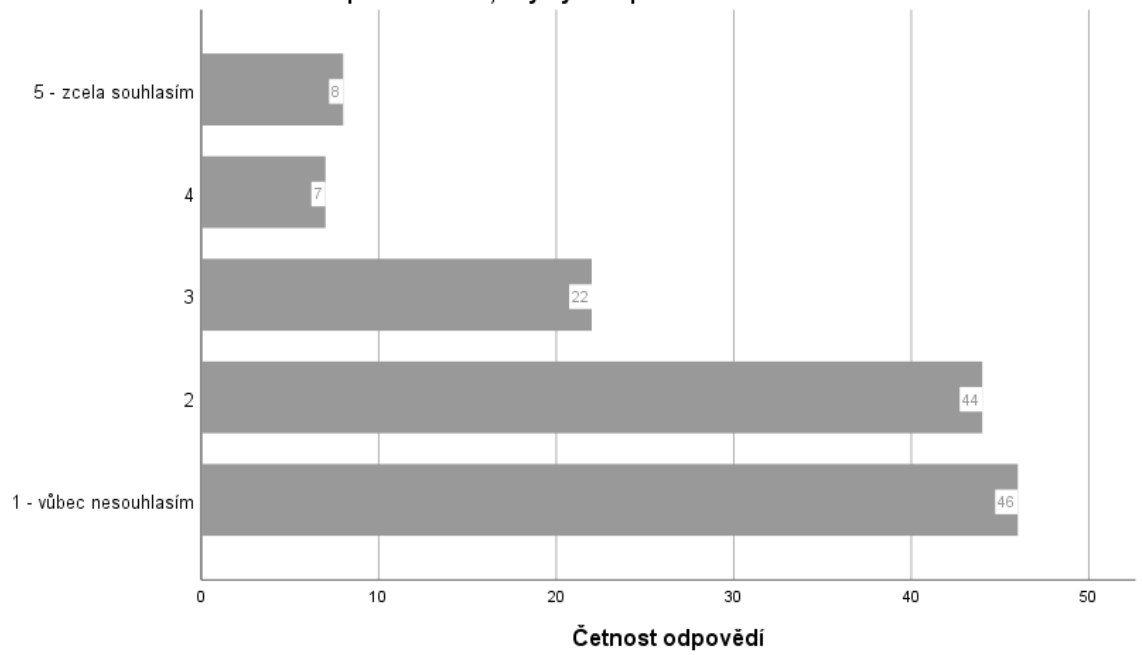
**7. Na úkolech pracuji raději ve skupině než úplně sám/sama.**



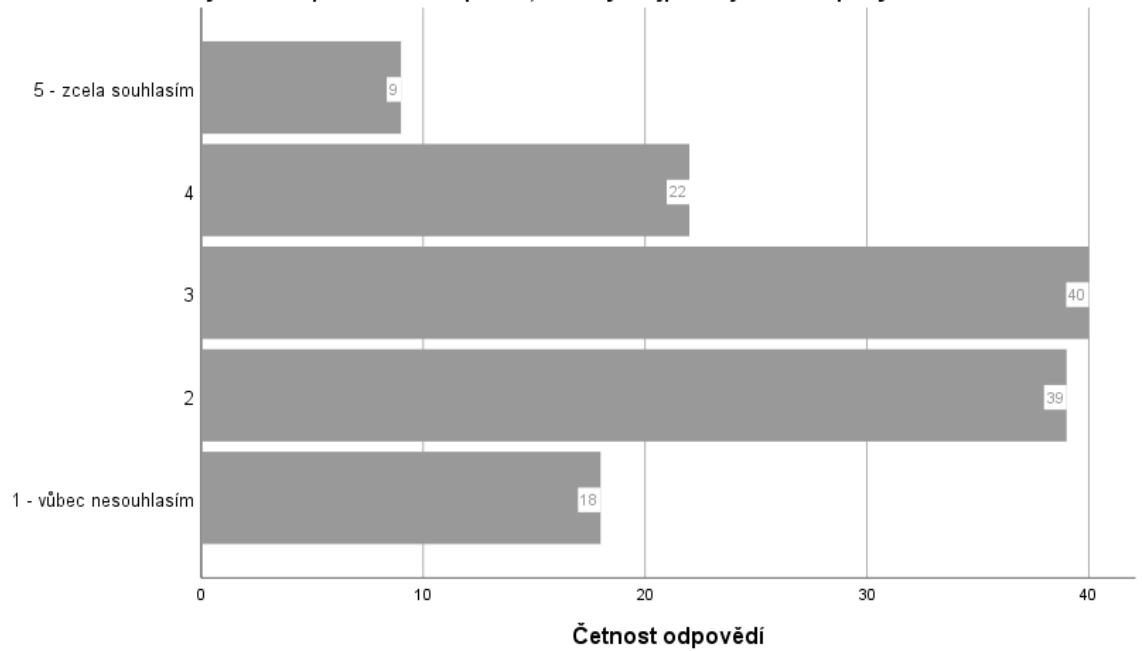
**8. Mám raději, když můj nadřízený hodnotí mou práci průběžně každý týden pár minut než jedenkrát ročně hodinu.**



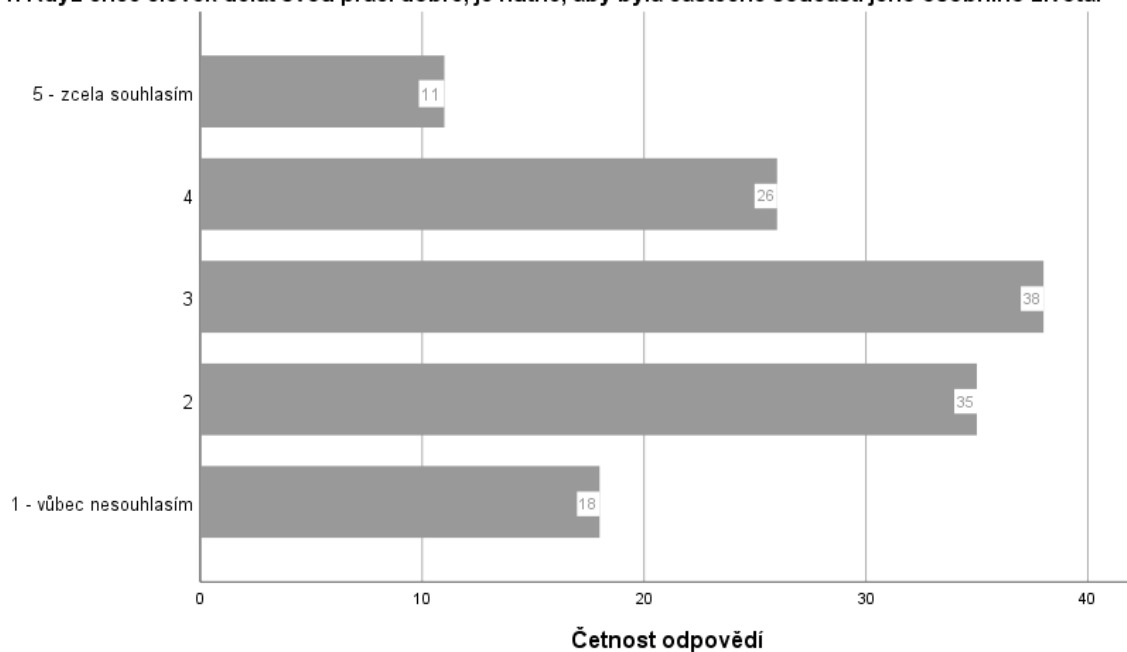
**9. Není pro mě nutné, aby byla na pracovišti zábava.**



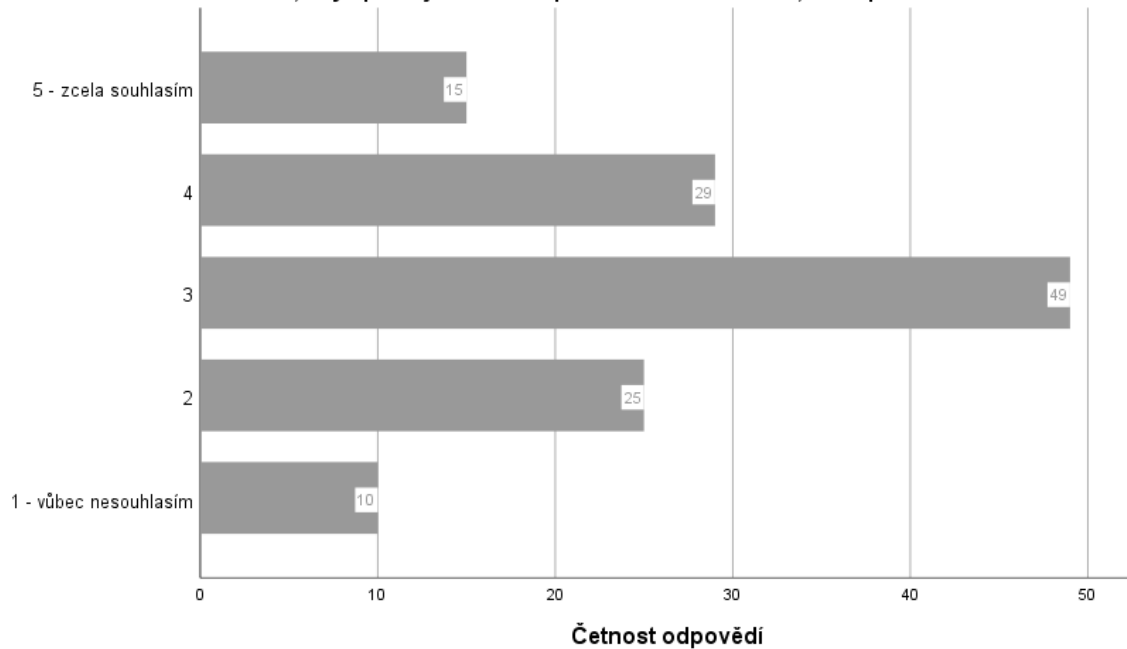
**10. Když nastoupím na novou pozici, chci být nejpозději do roka povýšen/a.**



**11. Když chce člověk dělat svou práci dobře, je nutné, aby byla částečně součástí jeho osobního života.**

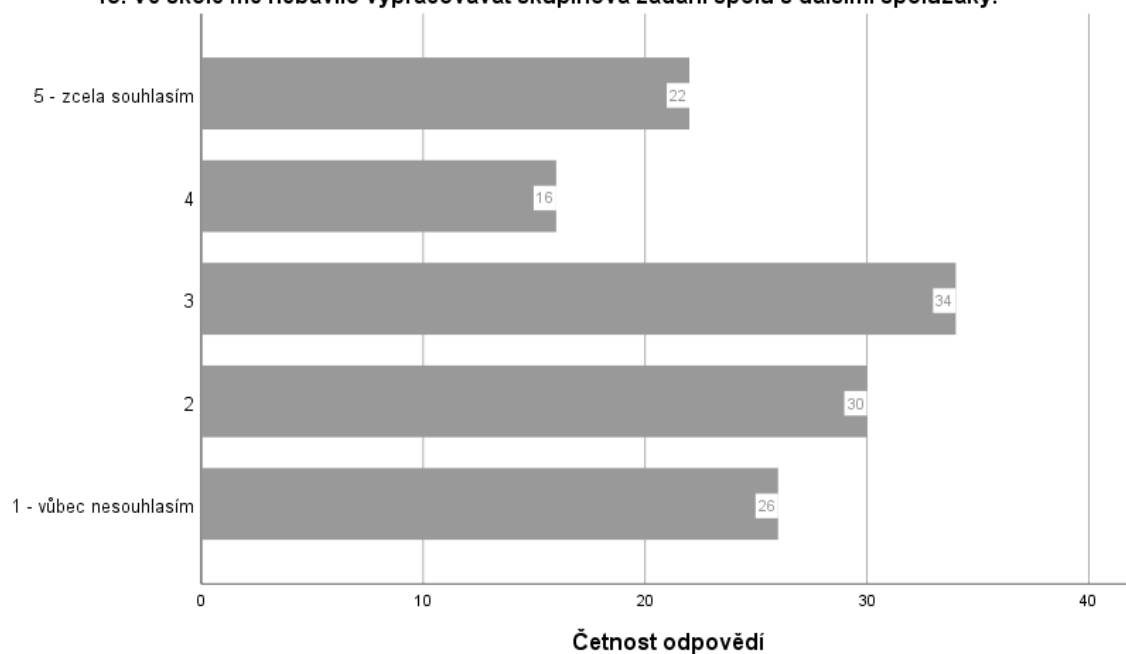


**12. Práce mě baví více, když pracuji na úkolu společně s dalšími lidmi, než úplně sám/sama.**

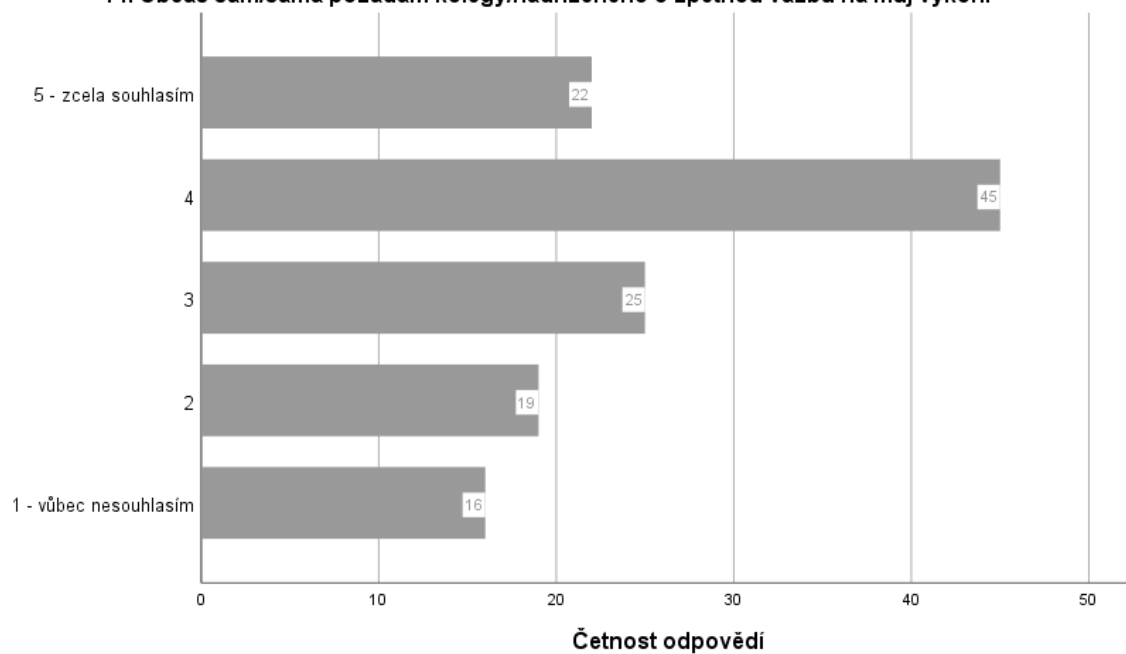




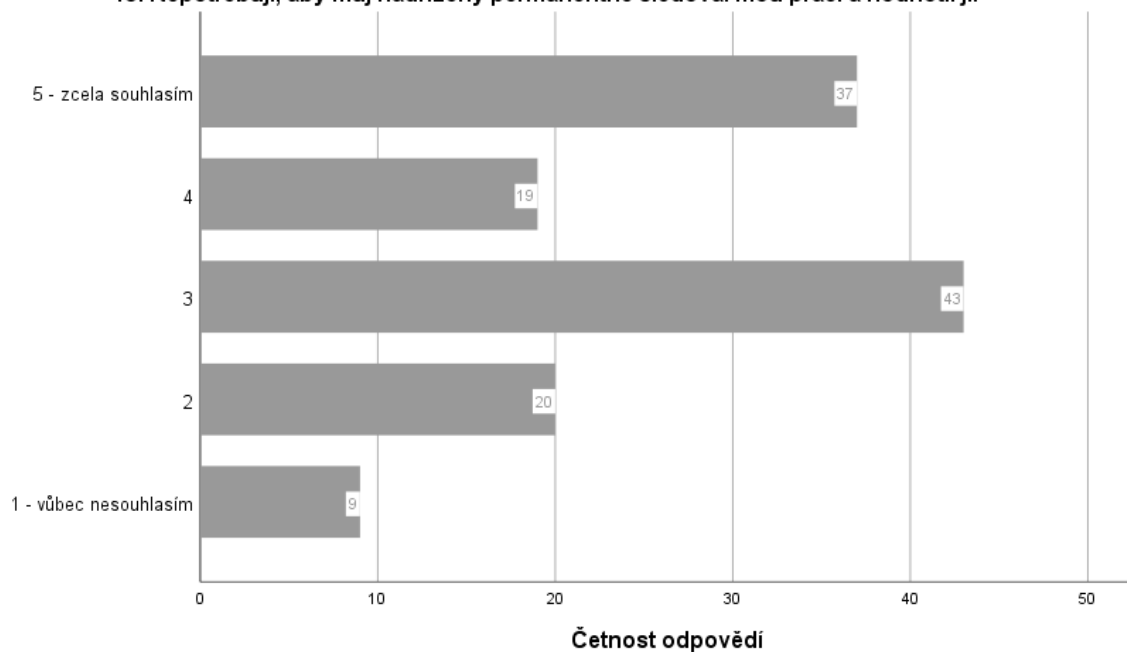
**13. Ve škole mě nebavilo vypracovávat skupinová zadání spolu s dalšími spolužáky.**



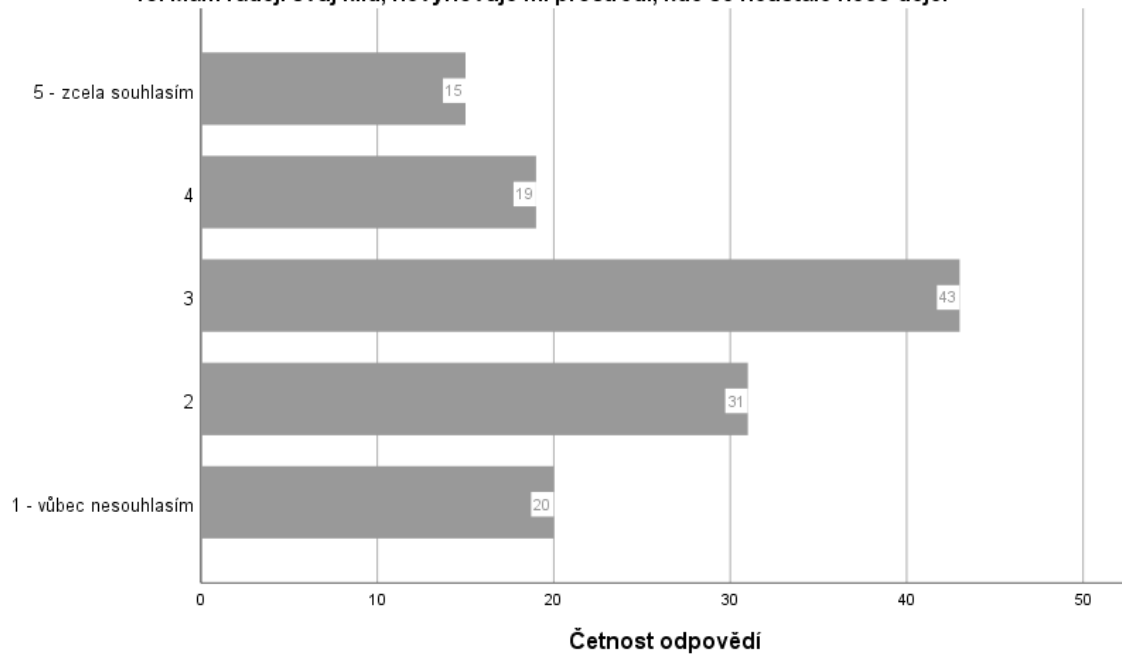
**14. Občas sám/sama požádám kolegy/nadřízeného o zpětnou vazbu na můj výkon.**



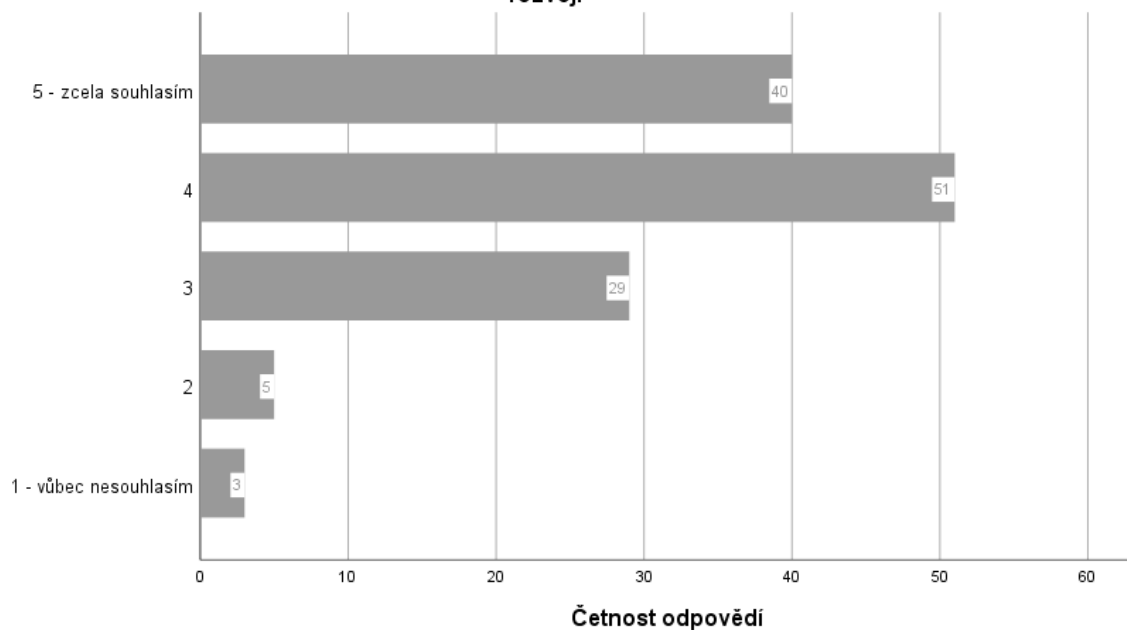
**15. Nepotřebuji, aby můj nadřízený permanentně sledoval mou práci a hodnotil ji.**



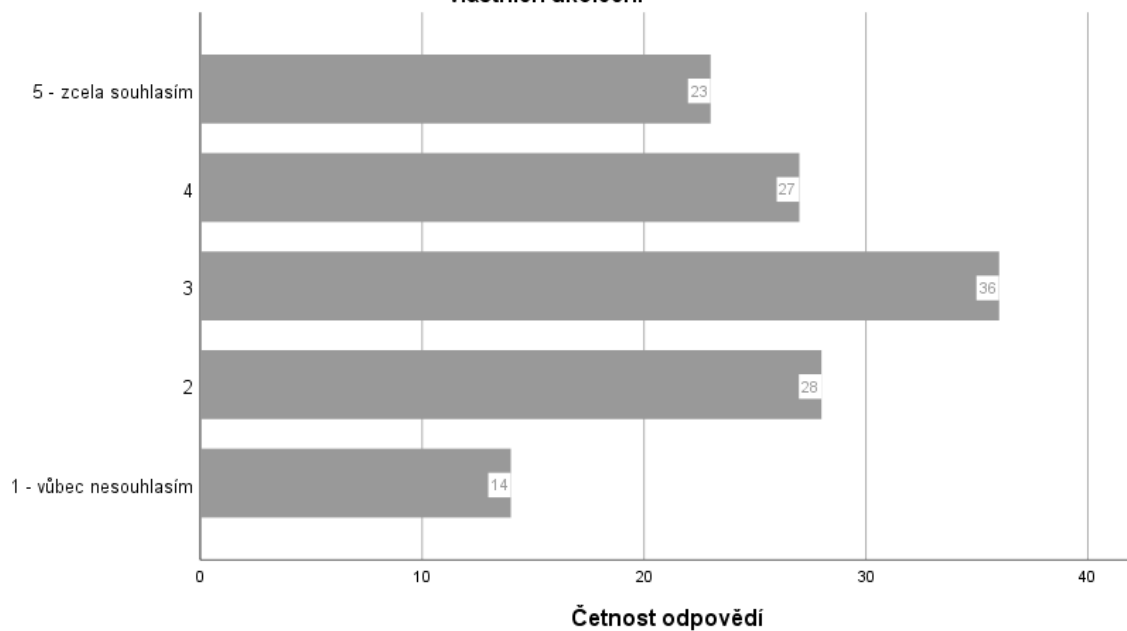
**16. Mám raději svůj klid, nevyhovuje mi prostředí, kde se neustále něco děje.**



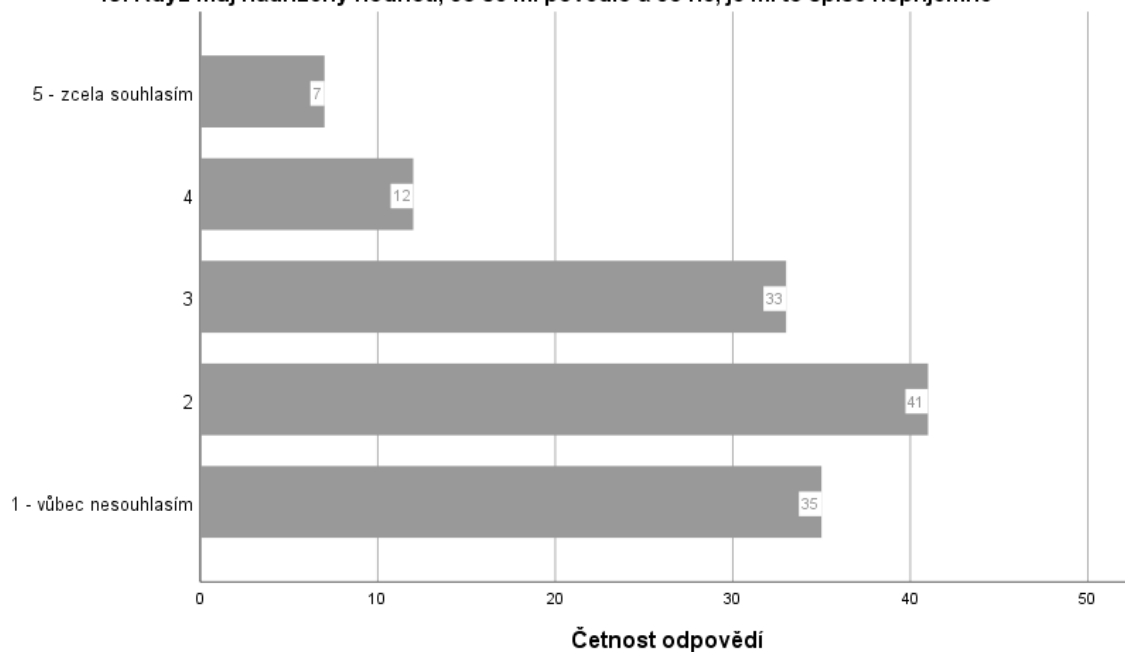
**17. Pravidelné hodnocení toho, co se mi povedlo a na čem ještě zapracovat, vnímám jako nejlepší věc pro svůj rozvoj.**



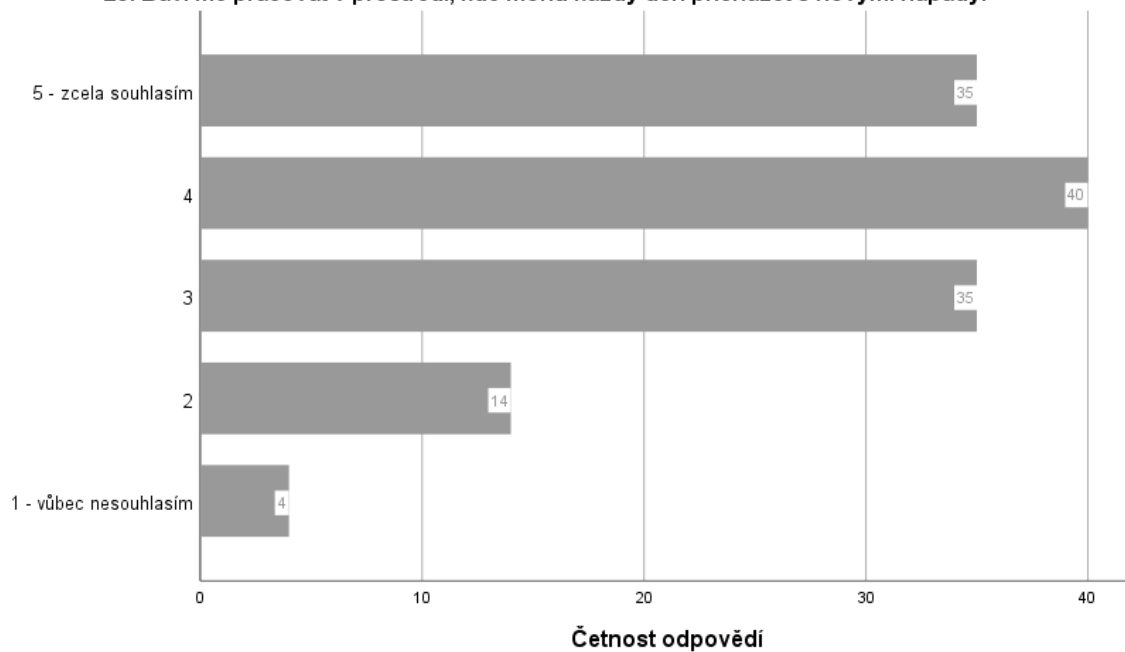
**18. Ostatní lidé ve skupině jen zřídka pracují tak, jak bych si představoval/a, proto pracuji raději na svých vlastních úkolech.**



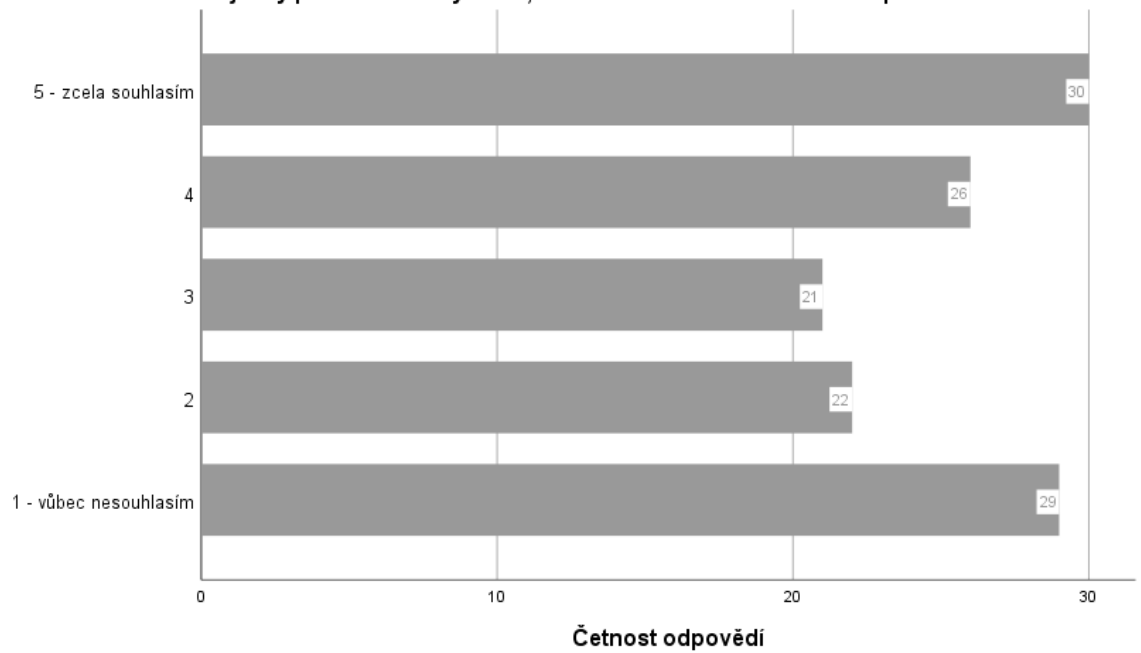
**19. Když můj nadřízený hodnotí, co se mi povedlo a co ne, je mi to spíše nepříjemné**



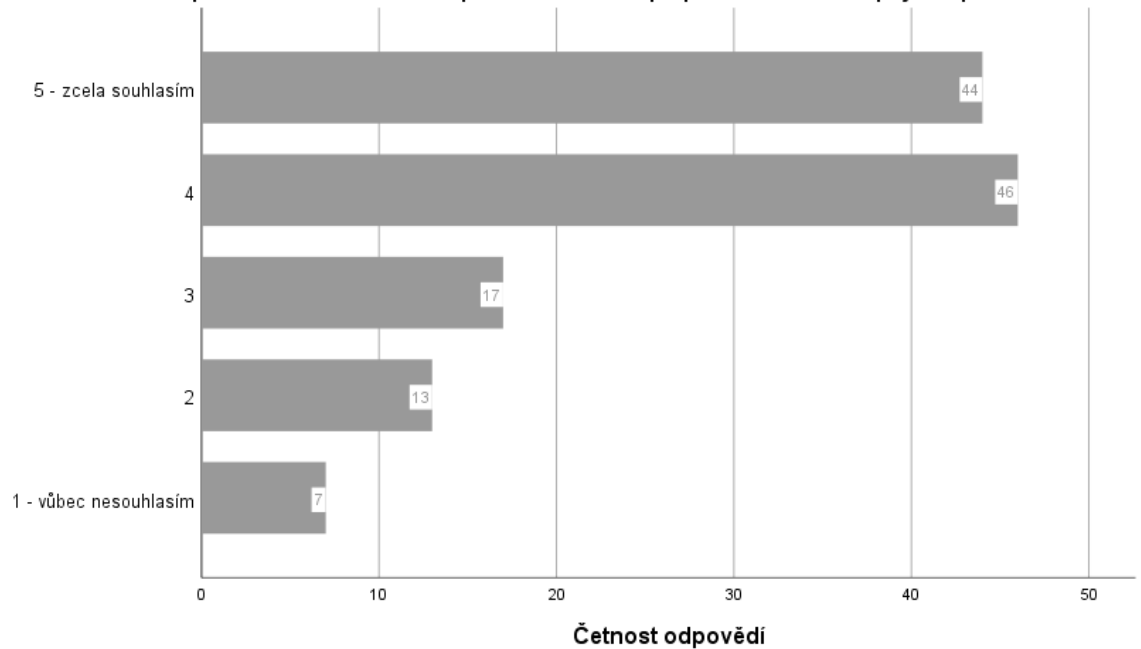
**20. Baví mě pracovat v prostředí, kde mohu každý den přicházet s novými nápady.**



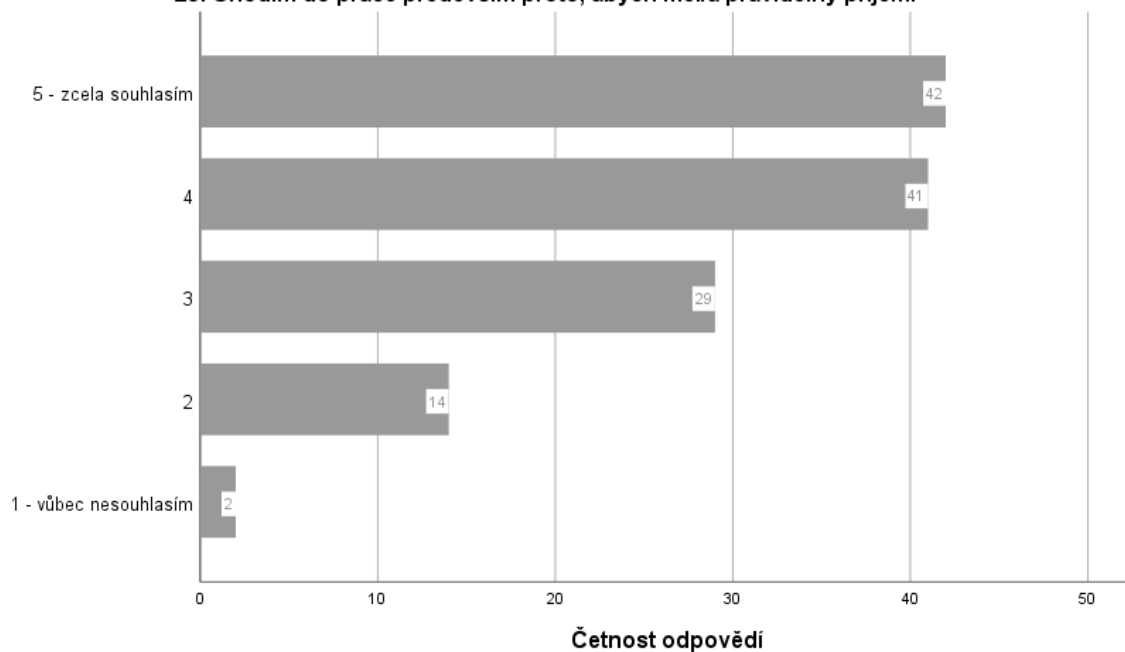
**21. Mám jasný plán své kariéry a vím, kde se chci zhruba nacházet za pět let.**



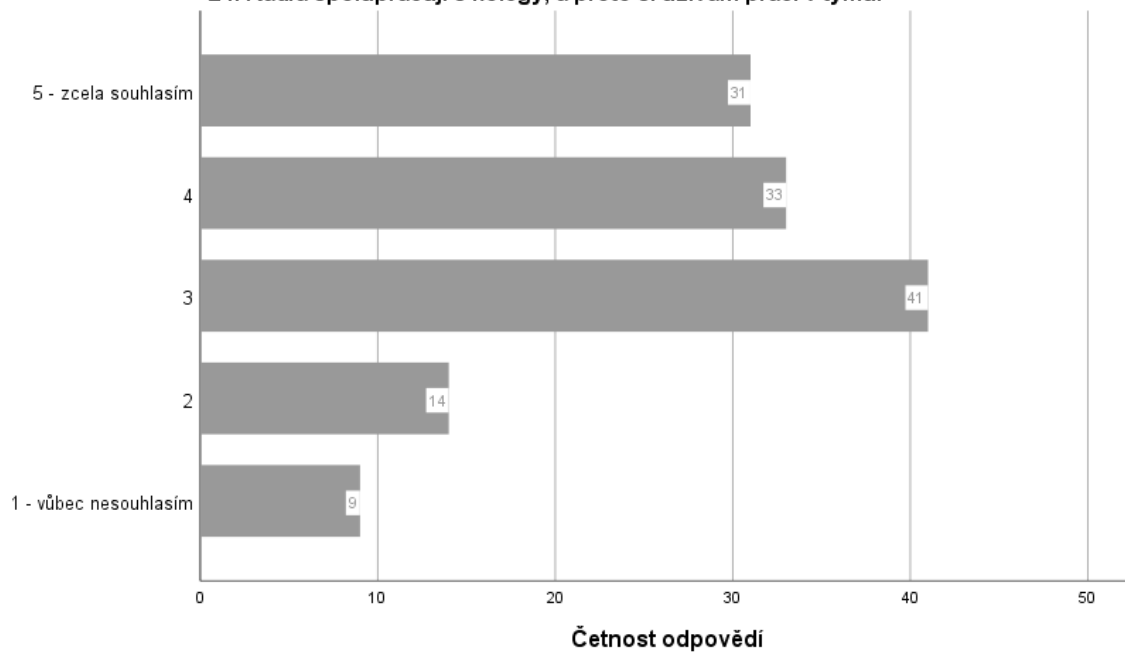
**22. Občas vzít pracovní telefon nebo odpovědět na email po pracovní době mi přijde v pořádku.**



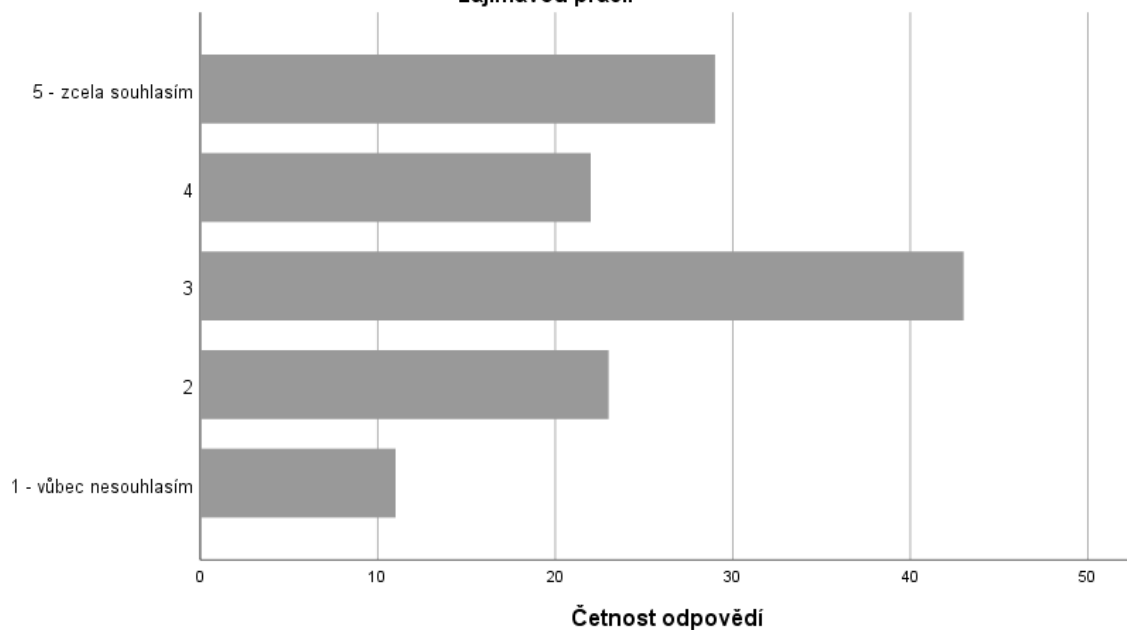
**23. Chodím do práce především proto, abych měl/a pravidelný příjem.**



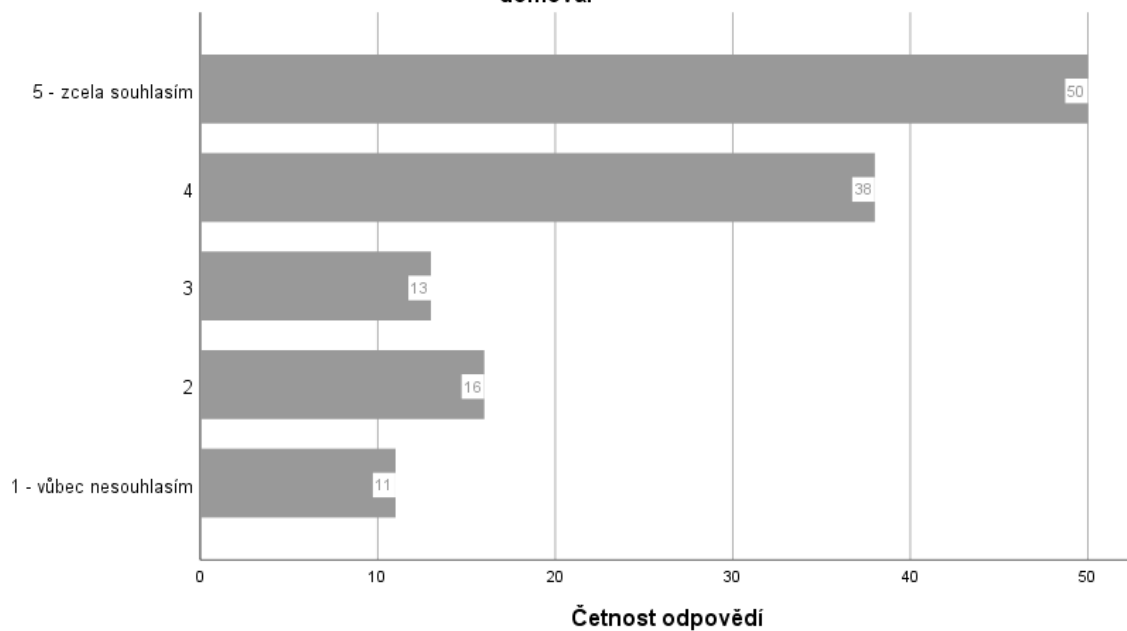
**24. Rád/a spolupracuji s kolegy, a proto si užívám práci v týmu.**



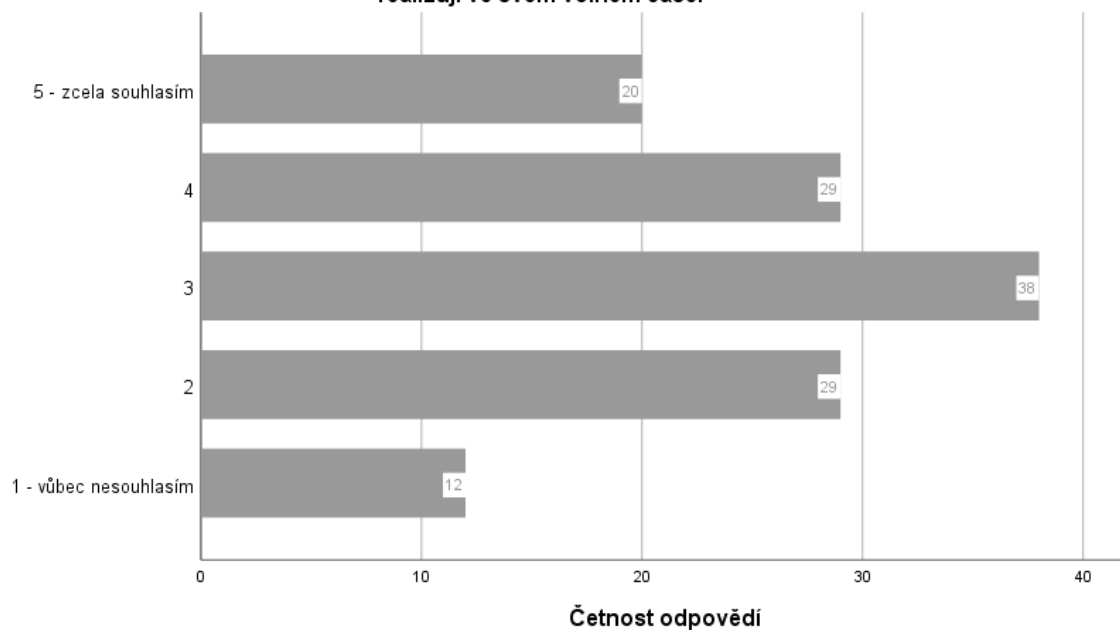
**25. Preferoval/a bych zajímavější práci, která mě každým dnem někam posouvá, než lépe placenou, ale ne tak zajímavou práci.**



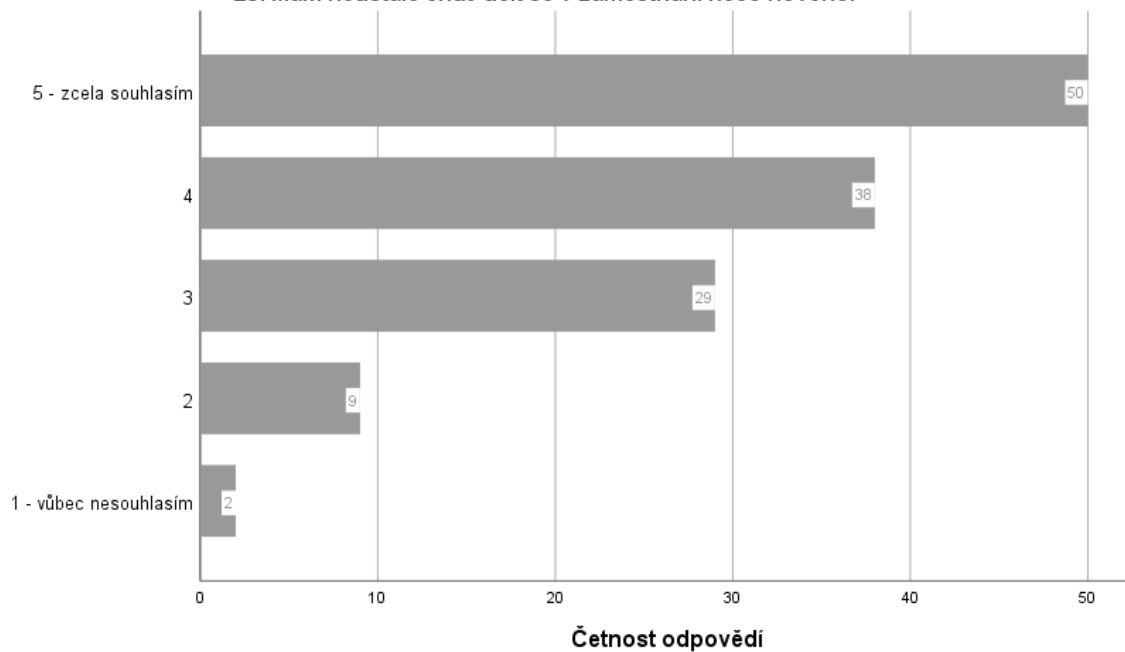
**26. Když by to bylo nutné a situace si to momentálně vyžadovala, pracoval/a bych večer nebo o víkendu z domova.**



**27. Práce slouží především k vydělávání peněz na živobytí, další vzdělávání, rozšiřování obzorů a zábavu realizují ve svém volném čase.**

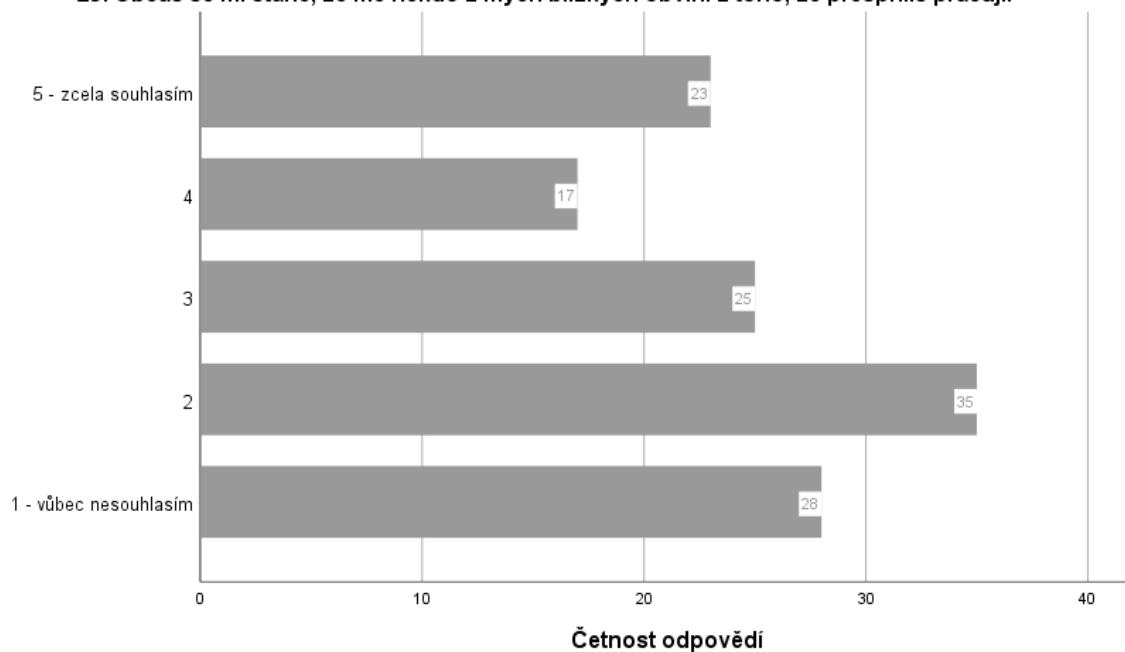


**28. Mám neustále chuť učit se v zaměstnání něco nového.**

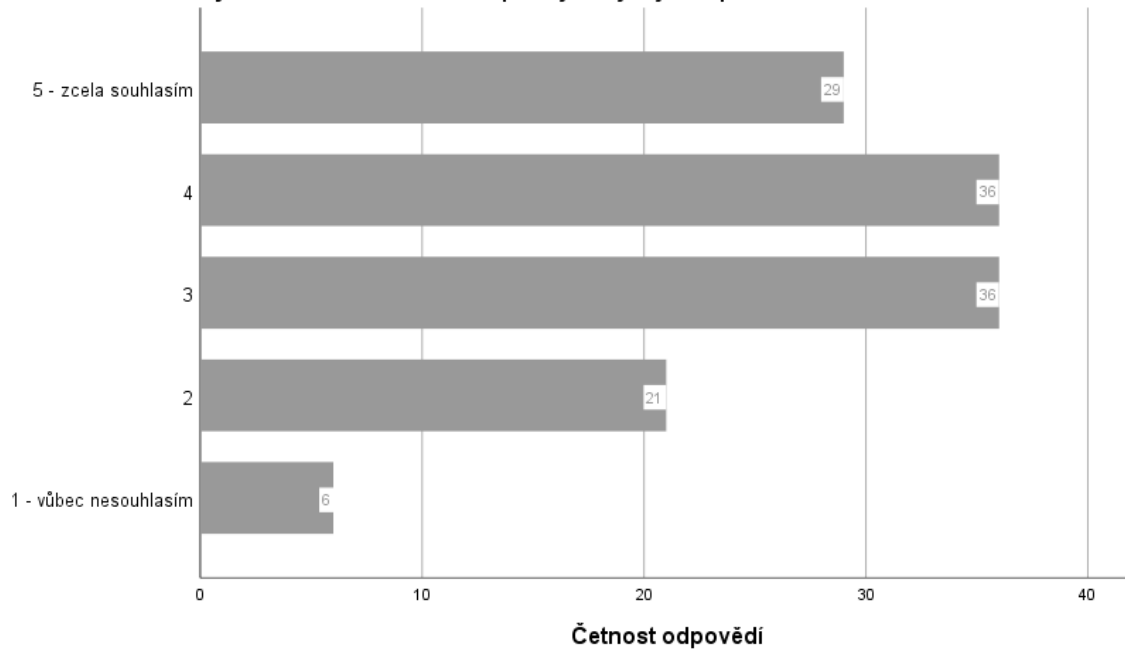




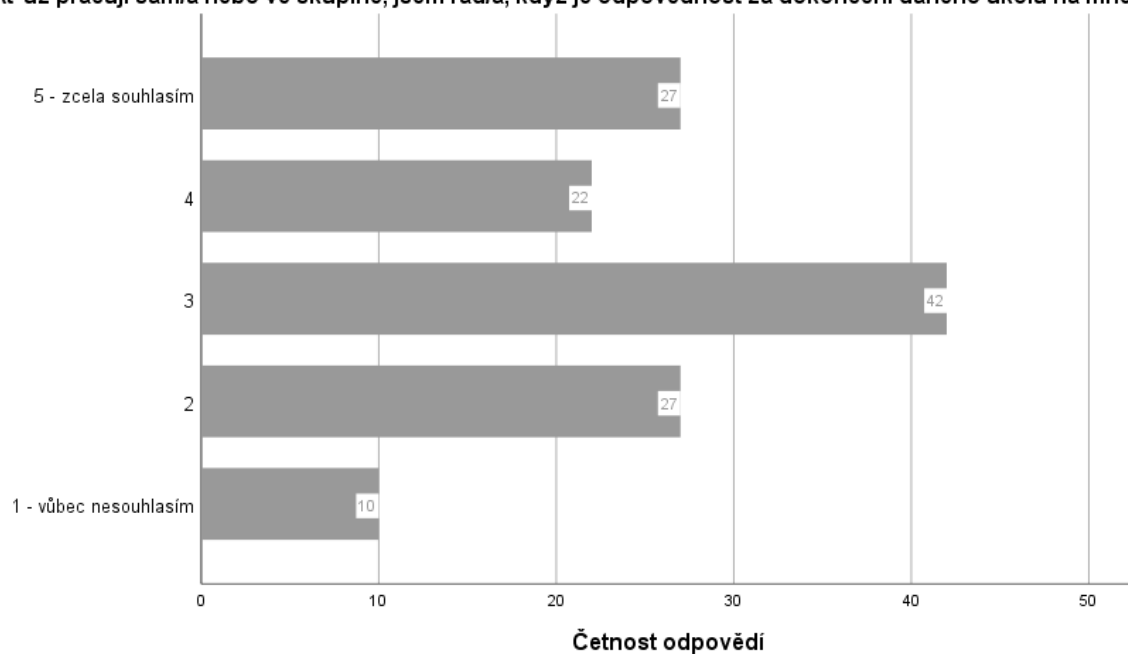
**29. Občas se mi stane, že mě někdo z mých blízkých obviní z toho, že přespříliš pracuji.**



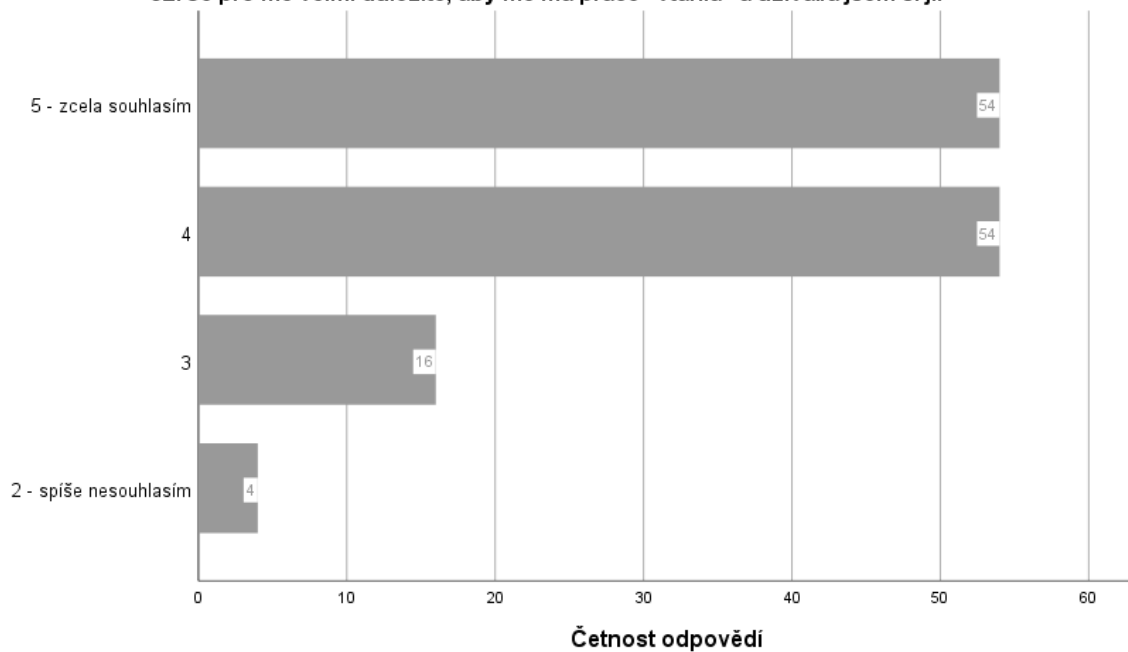
**30. Vysoká finanční odměna za práci je můj největší pracovní motivátor.**



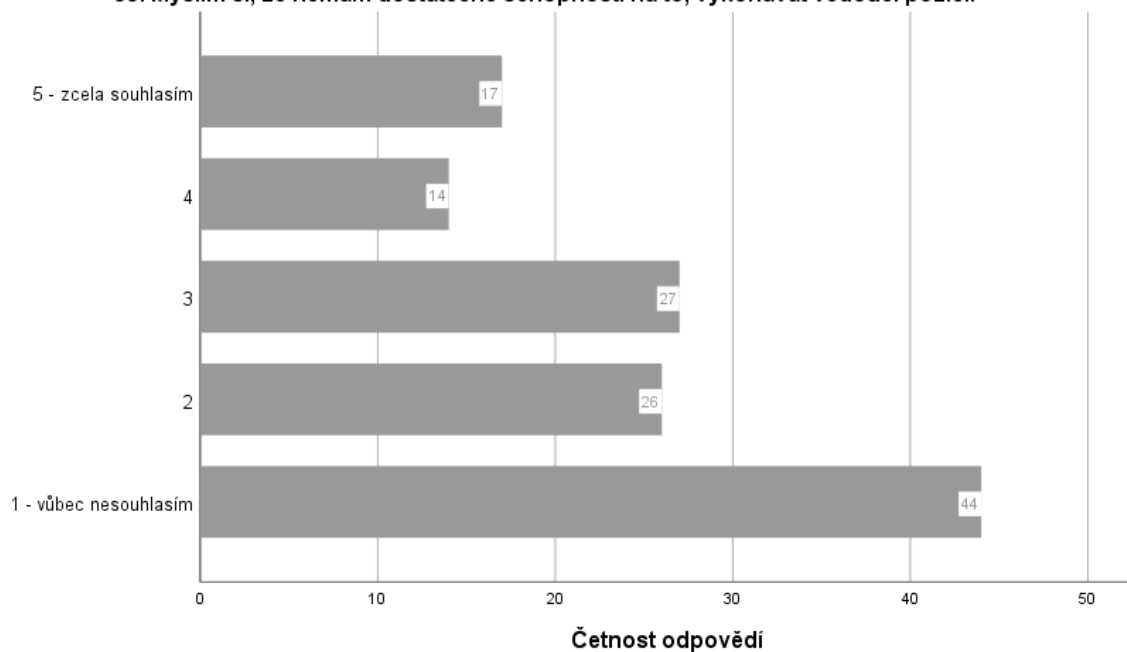
31. Ať už pracuji sám/a nebo ve skupině, jsem rád/a, když je odpovědnost za dokončení daného úkolu na mně.



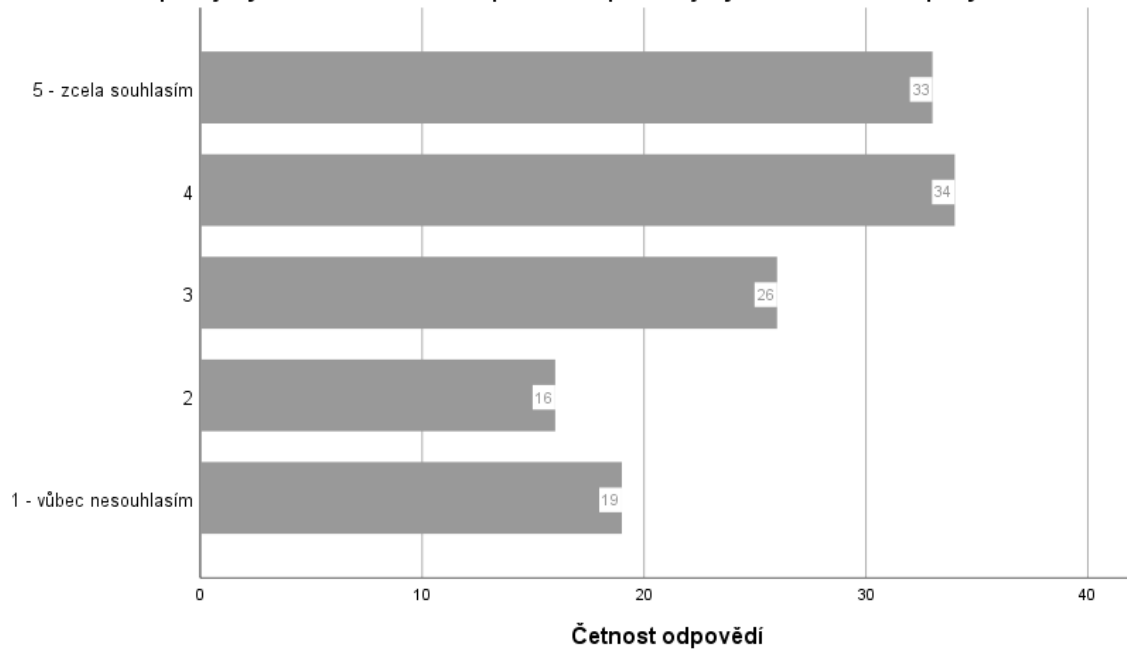
32. Je pro mě velmi důležité, aby mě má práce "vtáhla" a užíval/a jsem si ji.



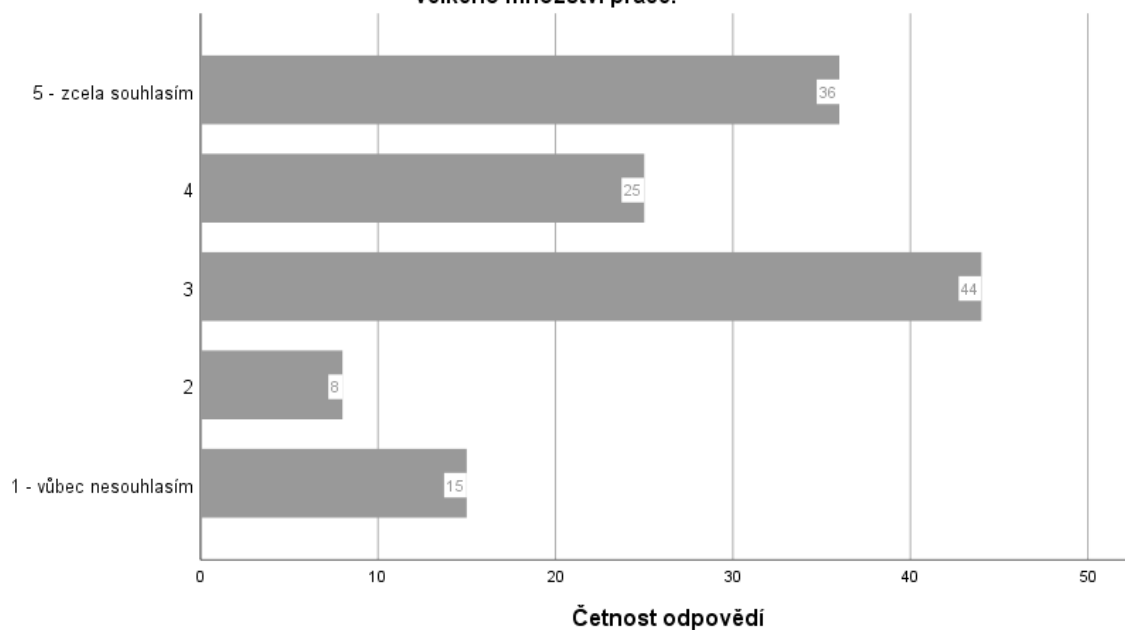
**33. Myslím si, že nemám dostatečné schopnosti na to, vykonávat vedoucí pozici.**



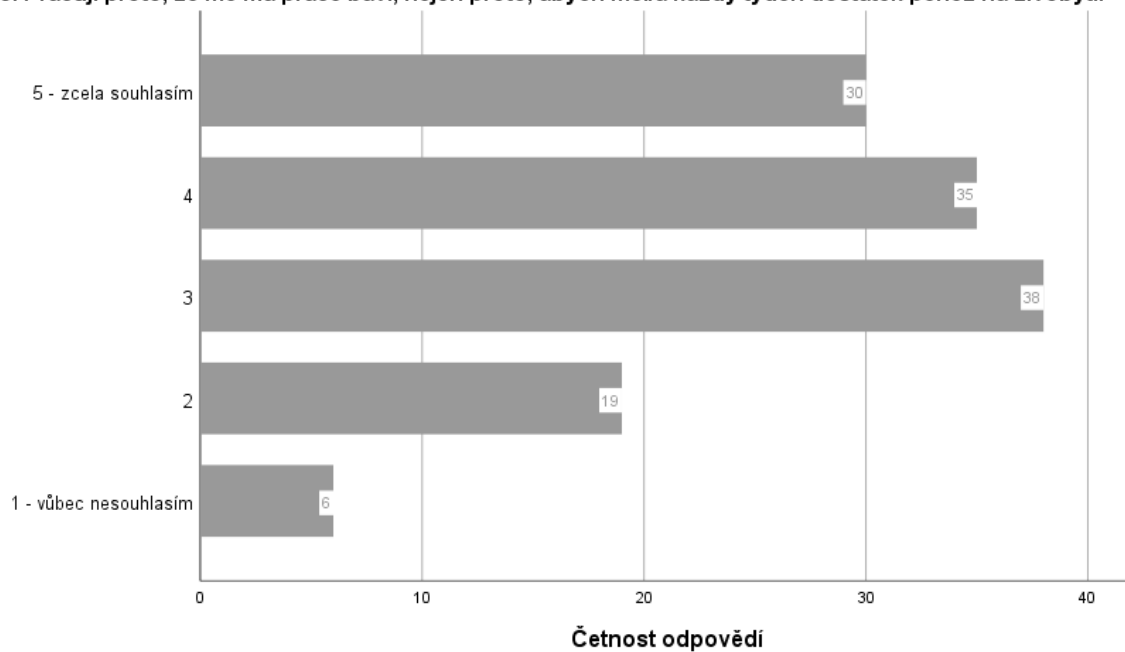
**34. Jsem spokojený/á na své momentální pozici a nepotřebuji být za každou cenu povýšen/a.**



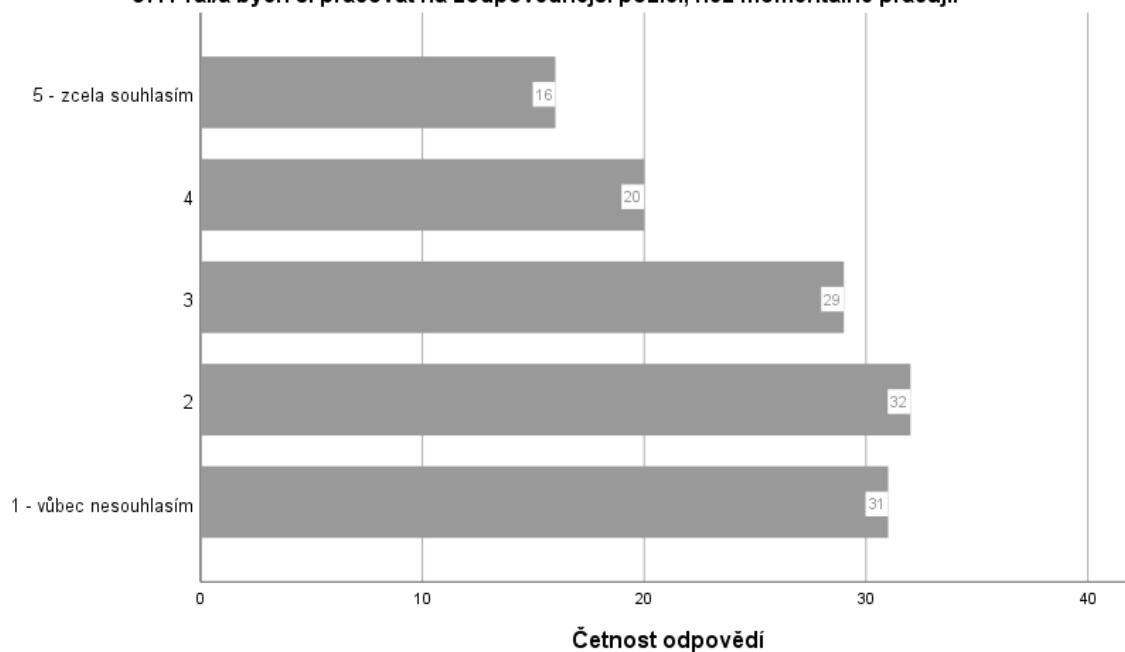
**35. Raději bych měl/a nižší plat a více času na své blízké a koníčky, než mít vyšší plat za cenu přesčasů a velkého množství práce.**



**36. Pracuji proto, že mě má práce baví, nejen proto, abych měl/a každý týden dostatek peněz na živobytí.**



**37. Příklad bych si pracovat na zodpovědnější pozici, než momentálně pracuji.**



**38. Je pro mě důležité vědět, že jsem pro naši společnost důležitým článkem.**

