UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Nastupující generace talentovaných pracovníků

Kulturní rozdíly motivace k práci generací Y a Z

Bakalářská práce

Olomouc 2012 Adéla Kukelková

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Nastupující generace talentovaných pracovníků

Kulturní rozdíly motivace k práci generací Y a Z

Bakalářská práce

Autor: Adéla Kukelková
Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová Ph.D.

Olomouc 2012

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Nastupující generace talentovaných pracovníků: Kulturní rozdíly motivace k práci generací Y a Z“ vypracovala samostatně, pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne. ….…….. Podpis ……

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji paní docentce Kubátové, za její hodnotné připomínky, vedení a velmi vstřícné konzultace. Její přistup je mi inspirací a životní lekcí.

Velký dík patří také profesoru francouzské Université de la Méditerranée Aix-Marseille II z technického institutu v Gap, panu Boumedienne Bouriche za vřelý přístup, konzultace týkající se výzkumné části a neutuchající zájem o téma. Jeho nadšení mi bylo velkou oporou.

ANOTACE

Práce se věnuje generacím talentovaných pracovníků Y a Z. Analyzuje rozdíly mezi jednotlivými generacemi a odlišnosti v přístupu k nim. Zabývá se především motivací talentovaných pracovníků, ale také jejich vztahem k národním kulturám jejich původu. V empirické části práce je věnován prostor pro srovnání motivace k práci české generace Y s francouzskou generací, aby byla ověřena tvrzení části teoretické. Dochází k závěru, že i přes velké národně-kulturní rozdíly si jsou zástupci obou skupin podobní ve své motivaci k práci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Generace Y, generace Z, motivace k práci, národní kultura, Francie, Česká republika

ANOTATION

This bachelor dissertation is attended to generations Y and Z of Knowledge Workers. It tries to explain various differences in generations and describe differences in approach to them. It deal mostly with motivation to work of Knowledge Workers, but also with their liaison to national cultures of their origin. In empiric part of dissertation the space is dedicated to comparation of czech generation Y and french one, with target of exemplify the theoretic part. It comes to the conclusion that in spite of big national-cultural differences representatives of both nations are simmilar in their motivation to work.

KEY WORDS:

Generation Y, generation Z, motivation to work, national culture, France, Czech Republic

Obsah

1 ÚVOD....1
2 TEORETICKÁ ČÁST....3
2.1 Znalostní pracovník, novodobý kapitál....4
2.1.1 Znalostní pracovník....4
2.1.2 Rozdíly mezi manuálním a znalostním pracovníkem:....5
2.1.3 Motivační systém....6
2.1.4 Budoucnost talentů....8
2.2 Motivace, „motor“ lidského jednání....8
2.2.1 Motiv....9
2.2.2 Herzbergerova teorie motivace k práci....10
2.2.3 Otázky motivace....13
2.3 Kultura, národní kultura a její vliv....13
2.3.1 Vznik vlivu kultury....15
2.3.2 Jak nás kultura ovlivňuje?....19
2.3.3 Výzkum Geerta Hofstede....20
2.3.4 Šest dimenzí národní kultury....22
2.3.5 Sedm smrtelných hříchů....30
2.4 Česká národní kultura....31
2.5 Francouzská národní kultura....34
2.6 Srovnání České a Francouzské národní kultury....36
2.7 Kultura v kontextu práce....38
2.8 Sedm žijících generací....39
2.8.1 Generace hrdinů....40
2.8.2 Generace budovatelů....41
2.8.3 Generace Babyboomers....42
2.8.4 Generace X....43
2.8.5 Generace Y....45
2.8.6 Generace Z....49
2.8.7 Generace Alfa....51
2.9 Teorie generačních kruhů a její využití v praxi....52
2.10 Závěr teoretické části....59
3 PRAKTICKÁ ČÁST....61
3.1 Stanovené výzkumné otázky....62
3.2 Metoda výzkumu....63
3.3 Skupina respondentů....64
3.4 Výsledky výzkumu mezi českými studenty....66
3.5 Výsledky výzkumu mezi francouzskými studenty....79
3.6 Srovnání výsledků výzkumu mezi českými a mezi francouzskými studenty, dílčí stanoviska....91
3.7 Ověření první výzkumné otázky....94
3.8 Ověření druhé výzkumné otázky....97
3.9 Ověření třetí výzkumné otázky....100
3.10 Závěr výzkumu....102
4 ZÁVĚR PRÁCE....103
5 RÉSUMÉ....106
6 POUŽITÁ LITERATURA....107

7 ABECEDNÍ SEZNAM ZKRATEK.....112
8 SEZNAM TABULEK.....113
9 SEZNAM OBRÁZKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI.....113
10 SEZNAM GRAFŮ VÝZKUMNÉ ČÁSTI.....114
11 SEZNAM PŘÍLOH.....115

1 ÚVOD

V oblasti řízení lidských zdrojů se stále častěji mluví o talentovaných, či znalostních pracovnících. Jejich skupina, která je na trhu práce přítomna již od nepaměti, se v současnosti neustále rozšiřuje díky stále specifičtějším požadavkům pracovního trhu. Talentované pracovníky lze, stejně jako celou populaci, rozřadit do jednotlivých generací, každá z nich pak ke svému zaměstnání přistupuje rozdílně, má jiné životní priority a ke svým rozhodnutím je motivována jinými faktory. Jednotlivé generace je dle mého názoru možné rozdělit zároveň do národních kultur, které jejich znaky buď zvýrazní, nebo potlačí. Domnívám se, že zástupci jedné generace nejsou zcela homogenní skupinou právě díky jednotlivým národním kulturám.

Cílem mé práce je výstižně charakterizovat sedm žijících generací, zejména generace Y a Z talentovaných pracovníků, jež v současnosti nastupují na pracovní trh. Nalézt společné rysy jednání v rámci generací a objasnit jejich motivaci k budoucímu zaměstnání. Dále objasňuji vliv národní kultury na jednání mladých talentovaných pracovníků, neboť se domnívám, že právě ona nás ovlivňuje ve všech oblastech života, práci nevyjímaje.

K dosažení cílů, které jsem si stanovila, využívám analyticko-deskriptivní metodu. Část práce je opřena o výzkumy mezinárodní skupiny Pricewaterhouse Coopers a o odborné články portálů zabývajícími se lidským kapitálem. Pro zachování aktuálnosti tématu využívám především věrohodné elektronické zdroje a pro docílení komplexního přístupu také fyzicky tištěné publikace odborníků na jednotlivá témata. Hlediskem vlivu kultury na motivační faktory se přímo nezabývá žádný ze zdrojů využitých v této práci, přínos tedy spočívá v novém pohledu na toto téma.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první z nich, osvětluji pojmy jako je: motivace, znalostní pracovník, národní kultura a generace, a vzájemně je propojuji ve vztahu k práci. Motivace je charakterizována pomocí Herzbergovy dvou-faktorové teorie motivace k práci, pohled na generace je doplněn teorií generačních cyklů Howea a Strausse. Důraz je kladen na charakteristiku „nových generací“, zejména Y a Z. Představena je teorie národní kultury Geerta

Hofstedeho, s její pomocí je charakterizována česká a francouzská národní kultura. Ty jsou následně vzájemně srovnány.

Rozdíly, jež z této komparace vyplývají, používám ve svém empirickém výzkumu. Je rozdělen na dvě části, českou a francouzskou a odhaluje rozdíly v motivačních faktorech k práci, mezi mladými Y Čechy a Y Francouzi. Výzkum byl realizován pomocí dotazníkové metody a francouzská část proběhla během mého studijního pobytu na Université de la Méditerranée v Gap, mezi studenty prvního ročníku oboru Gestion, Economie, Administration. Česká část proběhla mezi studenty oborů „Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii“ a „Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii“ Katedry aplikované ekonomie. Cílem výzkumu je ověřit výzkumné otázky vyplývající ze studia podkladů k teoretické části. Ověřuji, zda jsou faktory motivace k práci v rámci jedné generace dvou národních kultur odlišné, a jestli jsme ovlivněni národní kulturou, kterou studujeme v rámci jazyků, do té míry, že se naše motivace k práci podobá motivaci studovaného národa. Třetí premisou, která vyvstala především z mé osobní zkušenosti s francouzskou kulturou a kterou chci objektivně posoudit je tvrzení, že Francouzi jsou při výběru motivačních faktorů náročnější. Dále se věnuji srovnání české a francouzské části výzkumu, neboť právě v něm se ukazuje vliv národní kultury. Nakonec porovnávám výsledky výzkumné části s fakty části teoretické a dovozuji závěr, který zároveň dává podněty k dalšímu zkoumání.

Zdroje této práce jsou především elektronické, jedná se o vědecké stati i elektronické příspěvky v časopisech. Vždy byl ověřen jejich původ a věrohodnost. Opěrným bodem celé práce pak je studie Geerta Hofstedeho, uvedena v *Culture's Consequences: International differences in work-related values,* která je doplněna elektronickými zdroji jejího autora.

Tuto práci není možné zařadit mezi jednooborové, využívá jak psychologie, sociologie, historie, tak ekonomie. Vytváří tak poměrně komplexní pohled na tématiku motivace znalostních pracovníků generace Y z české a francouzské národní kultury, a vzhledem ke svému rozsahu ponechává mnoho prostoru pro budoucí výzkumy.

2 TEORETICKÁ ČÁST

V této části se budeme pohybovat ve světě pojmů, v teoretické rovině budeme hledat jejich propojení a komplexně tak popíšeme jejich vzájemné vztahy.
Předně se budeme zabývat motivací, „motorem“ veškerého lidského jednání a jejím dopadem na práci. K tomu nám velmi dobře poslouží Herzbergova teorie motivace.
Následně se zaměříme na národní kulturu, popíšeme nejen na jakém základě je utvářena a jaké jevy ji ovlivňují, ale také jak ona ovlivňuje nás. Opět její dopad navážeme na přístup k práci. Skloubíme teorii motivace a národní kultury a tímto celkem, s pomocí empirického výzkumu Geerta Hofstedeho, charakterizujeme francouzskou a českou národní kulturu, neboť právě tyto dvě jsou jádrem výzkumné části.

V centru všech těchto popisovaných pojmů stojí člověk. Člověk je rozklíčoval, definoval, empiricky i teoreticky zkoumal a právě na člověka působí. Ne všichni lidé jsou stejní, skupinu je možné diversifikovat z mnoha pohledů, my se budeme věnovat pohledu generačnímu. Problematika generačních rozdílů je od 70. let 20. století velmi aktuálním tématem a to nejen ve sféře ekonomické, především v oblasti řízení lidských zdrojů, ale také v psychologii, sociologii a jim přidružených vědách. „Nové generace“ (X,Y,Z) jsou natolik odlišné od generací předchozích, že práce s nimi, jejich řízení, a v rámci něho i motivování, vyžaduje zcela nový přístup vedoucích pracovníků. Zaměříme se především na generaci Y, která právě vstupuje na pracovní trh, a na generaci Z, na kterou je potřeba se připravit.

Nekvalifikovaná, levná a jednostranně orientovaná pracovní síla, je z velké části nahrazena znalostními pracovníky. Ti již nepracují fyzicky, nýbrž k práci užívají své rozsáhlé, specializované znalosti a vytvářejí tak nejen samotný výrobek/službu, ale často také přidanou hodnotu. Ztráta znalostního pracovníka může znamenat pro organizaci velmi rozsáhlý problém (viz Steve Jobs)[1], proto právě této

1 Jako příklad významu jedinného znalostního pracovníka pro podnik, uveďme vliv Steva Jobse na akcie nejhodnotnější společnosti světa - Apple. Steve Jobs byl Applu „vším“. Duchovním otcem, inovátorem, realizátorem, mediální tváří. Po ukončení jeho aktivity ve funkci generálního ředitele společnosti (24.8.2011) se akcie krátkodobě propadly až o 7%. Později, i když Jobs již nebyl ve funkci, zaznamenaly nebývalý růst díky inovacím. Po smrti Steva Jobse (5.10.2011) akcie opět krátkodobě klesly. Jeden znalostní pracovník byl se společností tak spjatý že výkyvy v jeho

skupině bude věnován nemalý prostor.

Výstupem teoretické části práce bude tedy teoretický popis působení jednotlivých faktorů motivace k práci na generaci Y a Z z francouzské a české národní kultury, s důrazem na rozdíly v těchto kulturách.

2.1 Znalostní pracovník, novodobý kapitál

Znalosti jsou „centrem“ našeho světa. Některé jsou tacitní, založené na zkušenosti a obtížně vyjádřitelné, jiné explicitní, snadno sdělitelné. Důležité však je, že jsou vždy drženy člověkem, potažmo pracovníkem. Díky specializaci práce se tak pracovník vlastnící znalosti, stává novodobým kapitalistou, znalostním pracovníkem. V následující kapitole, je definován, odlišen od manuálního pracovníka a je nastíněna jeho budoucnost.

2.1.1 Znalostní pracovník

Pojem „znalostní pracovník” není novým termínem, pouze je v současné době stále častěji skloňován, protože definuje čím dál větší skupinu pracovníků v organizacích. Poprvé byl použit Peterem F. Druckerem v knize „Post-capitalist society“ z roku 1959.

Pokud někdo pracuje s informacemi, vytváří je, zpracovává či předává je dále, je možné jej tímto termínem označit. Ve většině případů se jedná o pracovníky využívající pouze své psychické schopnosti a dovednosti, toto však není výhradním pravidlem. Drucker (in Mládková [2]) definuje znalostního pracovníka jako člověka který:

- má znalost, která je pro organizaci důležitá, často je jediným, kdo ji v organizaci vlastní
- dokáže tuto znalost prakticky využít
- jeho znalost může být částečně podvědomá, pracovník o ní nemusí vědět nebo jí přisuzovat význam
- ostatní pracovníci organizace mají k této konkrétní znalosti omezený přístup, tj. nemohou se ji z nějakého důvodu naučit (může to být časově

zdravotním stavu dokázaly ovlivnit celý podnik. [1]

a finančně náročné, nebo zcela nemožné, protože jim chybí znalost či dovednost podmiňující tvorbu oné konkrétní znalosti), nebo ji nemohou, či nesmějí použít (je vázána na určitý certifikát, např. vysokoškolský diplom či výuční list)

- znalostní pracovníci často pracují duševně, ale není to pravidlem [2].

Jsou to právě znalostní pracovníci, kdo se podílí na prosperitě nové ekonomiky. V rámci organizace nabývají nového postavení, znalosti jsou totiž v současnosti klíčovým kapitálem. Znalostní pracovník jej vlastní, jeho výše se nesnižuje ani při jeho spotřebovávání či sdílení (není proto možné označit jej za výrobní statek). Obecně je možné za znalostního pracovníka označit každého, kdo pracuje s informacemi. Typickým příkladem jsou vysokoškolští pedagogové, kteří pracují na výzkumu, přenosu informací, jejich analýze či využití v jiném kontextu (transformaci). Do této kategorie však lze zařadit také programátory, poradce, analytiky a další.

2.1.2 Rozdíly mezi manuálním a znalostním pracovníkem:

Charakteristiky manuálních a znalostních pracovníků		
Charakteristika	**Manuální pracovník**	**Znalostní pracovník**
Hlavní surovina práce	Materiální prvky	Znalosti
Pracovní postup	Zjevný	Skrytý
Viditelnost práce	Vysoká	Nízká
Vazba na výsledky	Přímá a okamžitá	Nepřímá, efekt se dostavuje opožděně
Znalost	Koncentrovaná v rukou manažerů	Rozptýlená v hlavách pracovníků
Moc založena na	Postavení člověka ve formálních a mocenských strukturách organizace	Na profesi, znalosti a postavení člověka v mocenských strukturách organizace
Podstata práce	Lineární	Nelineární
Způsob reakcí	Dány pozicí a úkolem	Pracovník podle konkrétní situace rozhoduje sám, jak bude reagovat
Standardy tvoří	Jiní pracovníci	Pracovník sám
Kontrola zaměřena na	Pracovníka	Práci a její výsledek
Kontrolu provádí	Manažer	Pracovník
Výkony se měří	Souladem se standardy	Na základě přínosu pracovníka
Role pracovníka	Nástroj	Prostředník

Tabulka 1: Mládková 2007 [2]; Charakteristika manuálních a znalostních pracovníků

Znalostní pracovníci zpravidla dosahují vysokoškolského stupně vzdělání, toto však není podmínkou. Pracovník je formován nejen svým vzděláním, ale také hodnotami, kterému jsou mu vštěpovány společností a na základě toho i národní kulturou. Pro znalostního pracovníka je často typické, že svou práci zvládá lépe než kdokoliv jiný v dané organizaci. Používá k tomu nejen svých vědomostí a ověřených informací, ale také intuice. Tvorba pracovních výsledků tedy probíhá v jeho hlavě a je podle Mládkové částečně podvědomá. O kvalitě své práce a o jejím přínosu pro organizaci rozhoduje sám pracovník, je tedy nezbytné, aby byl loajální a motivovaný ke špičkovým výkonům.

2.1.3 Motivační systém

Motivační systém pro tyto zaměstnance musí vzít v úvahu rysy znalostní ekonomiky, ty je možné shrnout do čtyř následujících bodů (Hynek; Janeček [3]):

- Nositeli schopností zavádět nové výrobky a technologie jsou znalostní pracovníci. Závisí na nich tedy firemní potenciál a schopnost reagovat na živoucí globální konkurenci.
- Znalostní pracovníci nejsou pouhými zaměstnanci, vystupují také jako "noví kapitalisté" vlastnící pro firmu nepostradatelné výrobní prostředky.
- Není možné efektivně kontrolovat práci znalostních pracovníků, jejich cena pro organizaci spočívá právě v tom, že se ve svém oboru vyznají lépe, než kdokoliv jiný. Proto si organizace musí zajistit jejich loajalitu.
- Ve znalostní ekonomice jsou nové poznatky vědních oborů aplikovány do praxe v nečekaných a zcela nových souvislostech, což vede k synergickému efektu.

Názory na vlastnosti motivačního systému zaměstnanců, které jsou vhodné pro znalostní ekonomiku je možné podle Janečka a Hynka [3] taktéž shrnout do čtyř základních oblastí.

- Participace - společné sestavování záměrů a cílů, kterého se účastní nadřízení manažeři a jejich spolupracovníci. Podíl na rozhodování vede zaměstnance

k vyšší zodpovědnosti a angažovanosti, než když jsou mu cíle a úkoly pouze sděleny.

- cíle podniku je třeba velmi přesně specifikovat, aby bylo všem zcela jasné, jaké výkony jsou po nich požadovány a jak budou hodnoceny.
- stanovené cíle a úkoly musí být výzvou, musí inspirovat k výkonu, pokud se má zajistit návratnost prostředků vynaložených na motivaci pracovníků.
- pracovníci musí být osobně odpovědní a angažovaní při plnění stanovených úkolů, ty pak musí být konkrétně vymezeny pro oblast jejich kompetence a odpovědnosti.

Není tedy sporu o důležitosti pracovníků pro organizaci, v současnosti jsou aktivně vyhledáváni hledači talentů (head hunters). Prostor pro tento "lov" talentů je také v rámci sociálních sítí, jedním z příkladů je linked-in, s více než 135 miliony uživateli (údaj z 3/11/2011) [4].

2.1.4 Budoucnost talentů

V budoucnosti budou talentovaní pracovníci vyhledávaní stejně, ne-li více než tomu je teď. Z výzkumu agentury PriceWaterhouse Coopers [5] vyplývá, že poptávka po znalostních pracovnících roste. Organizace mají strach z nedostatku pracovníků s potřebnými znalostmi. V roce 2008 byla tato obava na prvním místě, v letech 2009 a 2010 její pozice klesla, v roce 2011 se vyšplhala na čtvrté místo. Je pravděpodobné, že rok 2012 bude znamenat další posun této obavy směrem k prvním místům.

Potencionální faktory ohrožující fungování organizace				
	2008	**2009**	**2010**	**2011**
1	Dostupnost klíčových znalostí	Recese/ekonomika	Recese/ekonomika	Recese/ekonomika
2	Recese/ekonomika	Nestabilní kapitálové trhy	Přílišná regulace oboru	Státní dluh
3	Přílišná regulace oboru	Přílišná regulace oboru	Nestabilní kapitálové trhy	Přílišná regulace oboru
4	Konkurence nízkých cen	Ceny energií	Nestálost měny	Dostupnost klíčových znalostí
5	Energetická bezpečnost	Inflace	Ekonomická nerovnováha	Nárůst daňového zatížení
6	Nedostatek výrobních zdrojů	Konkurence nízkých cen	Konkurence nízkých cen	Nestálost směnných kurzů
7	Nahraditelnost	Dostupnost klíčových znalostí	Ceny energií	Nestabilní kapitálové trhy
8	Protekcionismus	Protekcionismus	Dostupnost klíčových znalostí	Změny spotřeby
9	Porucha technologie	Nahraditelnost	Protekcionismus	Ceny energií

Tabulka 2: [5] : Potenciální faktory ohrožující fungování organizace

2.2 Motivace, „motor“ lidského jednání

Termín motivace je odvozen z latinského „movere“-hýbati či pohybovati. Motivaci zkoumáme především pro možnost s ní ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců. Pro její efektivitu je nezbytné, aby k ní bylo přistupováno individuálně a pozorně. Motivace znalostních pracovníků je jedním z předních témat řízení

lidských zdrojů, novodobého kapitálu společnosti. Proto, aby byl zaměstnanec svou prací naplňován, aby dosahoval co nejvyšších výkonů, aktivně se podílel na inovaci a posouval tak organizaci vpřed, zkráceně představoval konkurenční výhodu organizace, je nezbytné, aby v ní byl spokojen. Klesající spokojenost pracovníků je možné přímo úměrně navýšit motivátory. Ucelené studium motivace je záležitostí nedávných let, teoretický rámec byl definován v dílech mnoha psychologů a sociologů, z nichž můžeme jmenovat například: Maslowa, McCleelanda, Murphyho a v neposlední řadě také Herzberga a mnoho dalších. Kořeny zkoumání motivace najdeme ale již u Darwina (O původu druhů, 1859).[6] Od té doby proběhlo již mnoho výzkumů, více či méně empirických a definice motivace se proto jedna od druhé liší. Podívejme se na některé z nich:

„Motivace je psychickou formou autoregulace organismu, která v sobě integruje jeho nižší regulační formy. Je vnitřní základnou a hlavní bezprostřední determinantou činností člověka. Je výslednicí celého souboru vnitřních i vnějších podnětů (...)“

Janoušek,J., Bokorová, V., a kol. [7]

„Motivace je obecné označení pro fakt, že chování organismu je částečně determinováno jeho vlastní povahou či vnitřní strukturou“

Murphy (z Otázky motivace v psychologii [8])

2.2.1 Motiv

Abychom správně porozuměli motivaci, a mohli její teorie následně aplikovat v rámci praktické části, je nutné objasnit její základní pojem, a to sice motiv.

Motiv je chápán nejčastěji ze dvou hledisek. První, obecnější, označuje motiv za vnější nebo vnitřní činitel, který povzbuzuje a řídí chování. Druhým, již konkrétnějším přístupem k pojmu je předpoklad, že se jedná o vnitřní snahu o dosáhnutí určitého cíle. V jednání člověka je v tomto pojetí obsažena vědomá volba, která je řízena úvahami, postoji, zvyklostmi, hodnotami, tedy kulturou.[8]

Motiv je vnitřním popudem, který určitým směrem orientuje lidskou činnost. V jednom okamžiku vždy působí celý soubor motivů, ty se mohou navzájem posilovat, nebo naopak oslabovat, podle směru kterým na sebe působí.

Motiv tedy vede organismus k cíli přes *„účelové, zaměřené chování, které*

vede k uspokojení“[8]. Homola poukazuje na jeho působení především v rámci:

- energizace organismu
- řízení aktivity organismu
- výběrového zaměření aktivity

Za cíl je obecně považován stav uspokojení potřeby. S uspokojováním potřeb pracuje, ve větší či menší míře, většina výzkumů zaměřující se na motivaci. Předně výzkum Fredericka Herzberga zabývající se motivací k práci.

2.2.2 Herzbergerova teorie motivace k práci

Motivaci pracovního jednání chápejme jako poddruh obecné motivace jakékoliv lidské činnosti. Jejím vysvětlením se zabývali jak empiričtí tak teoretičtí badatelé. Z empirických badatelů jmenujme zejména profesora a zároveň vedoucího ústavu psychologie na Západní Univerzitě, Fredericka Herzberga.

Herzberg přináší v roce 1959 dvou-faktorovou teorii motivace, která je výsledkem jeho výzkumů pracovní spokojenosti které provedl v devíti organizacích různých velikostí s celkově 203 respondenty z řad znalostních pracovníků na účetních a inženýrských pozicích[2].

V rámci těchto výzkumů bylo zjištěno, že existuje dvojí typ situací. Jedny vyvolávají spokojenost, druhé působí opačně. Herzberg upouští od klasického modelu, kde nespokojenost se spokojeností jsou dva protipóly, a představuje nový pohled. Podle něj, je nespokojenost opakem „ne-nespokojenosti“ (viz. tabulka č.3: Herzbergův model spokojenosti). Jedná se o dva odlišné jevy, které na sebe nejsou navázané. Spokojenost zaměstnanců potom navázal na motivaci k práci. [9]

2 Středně velká společnost vyrábějící slitinovou ocel, velký výrobní podik vojenských armatur zaměstnávající několik tisíc pracovníků, centrální ocelárna a její kanceláře, strojírenský koncern zabývající se mnoha oblastmi včetně výroby lodí, Slévárenská firma, divize těžké techniky ve strojírenském podniku, národní holding společnost, malá manufaktura lehké techniky, malá manufaktura pracovních nástrojů. [9]

Tradiční versus Herzbergův model spokojenoti		
Výchozí stav		Konečný stav
Tradiční model		
Spokojenost	↔	Nespokojenost
Herzbergův model		
Spokojenost	↔	Nespokojenost
Nespokojenost	↔	Ne-nespokojenost

Tabulka 3: [9] :Herzbergův model spokojenosti

Na tomto základě byly stanoveny faktory motivace, které Herzberg rozdělil na dvě skupiny:

1) Motivátory

K vymezení motivátorů byla při Herzbergově výzkumu respondentům položena otázka: „Co je pro vás v práci důležité?“ Odpověď pracovníků následně jasně stanovila jednotlivé motivátory. Tyto faktory odpovídají vyšším potřebám Maslowovy pyramidy potřeb. Jsou vnitřně závislé na práci, a zajišťují pracovníkův osobní i profesionální rozvoj. Pokud jsou zajištěny hygienické faktory motivace, mohou být naplněny i motivátory, které zajišťují uspokojení. Příkladem těchto motivátorů jsou: kariérní postup, zodpovědnost, autonomie, ale může jím být i práce sama o sobě. [9]

2) Hygienické faktory

Vztahují se k pracovním podmínkám a musí mít určitou minimální úroveň. Pokud je stav pod tímto minimem, práce sice může být vykonávána, ale její efektivita výrazně klesá. Na druhou stranu, produktivita práce nestoupá nad rámec minimální úrovně. Hygienické faktory je nutné naplnit zejména proto, že jejich nedostatek vytváří stav nespokojenosti. Jejich naplnění nevede ke spokojenosti, ale pouze způsobí absenci nespokojenosti (ne nespokojenost). Mezi tyto faktory řadíme například kvalitu a množství supervize pracovníka, úroveň vztahů na pracovišti, fyzické podmínky práce (teplo/chlad), výši mzdy, podnikovou

strategii, zaměstnanecké benefity a bezpečnost práce.[9]

V následující tabulce (č.4) jsou přehledně rozděleny Hezbergerovy motivátory a hygienické faktory. Herzberg ve svém výzkumu obdržel odpovědi na otázku, čím jsou lidé motivováni k práci, zde je uvedena četnost jednotlivých faktorů. Součet přesahuje 100%, protože v rámci jedné situace se může projevit více, než jeden faktor.

Herzbergovo rozdělení motivátorů a hygienických faktorů			
Motivační faktory (Motivátory)		**Hygienické faktory**	
Dosažení výsledků - úspěch	41%	Plat/mzda	15%
Rekognice	33%	Vtah k podřízeným	6%
Práce sama o sobě	26%	Vztah k nadřízeným	4%
Odpovědnost	23%	Vtah ke spolupracovníkům	3%
Kariérní postup	20%	Firemní politika a řízení	3%
Možnost profesního růstu	6%	Supervize	3%
Osobní život	1%	Bezpečnost práce a pracovní podmínky	2%

Tabulka 4: [9] : Motivační a hygienické faktory

Herzbergerův přístup se řadí mezi empirické a poměrně složitější teorie motivace. Jeho zaměření se na motivaci k práci, znamenalo v období výzkumu velký zlom v přístupu. Nástroje obecného, teoretického, výzkumu Herzberg použil na konkretizované oblasti.

Jako každá teorie, i tato je kritizována. A to především proto, že nelze jednoznačně stanovit které faktory patří mezi motivační a které mezi hygienické. Bohužel nejsou zohledňovány rozdíly v motivaci jednotlivců.

Motivací se zabývá mnoho dalších teorií, z novějších například teorie vnitřní motivace Hackmana a Oldhama úzce související s job desing modelem [37], pro potřeby této práce ale upřednostňuji právě Herzbergovu, především pro její praktické propojení se světem práce. Nemyslím si ale, že je možné přiklonit se pouze k jedné existující teorii, neboť jednotlivě nahlížejí na problematiku motivace pouze z jednoho úhlu pohledu. Vše je relativní, ztotožňuji se proto s Peterem F. Druckerem, který tvrdí: *„We know nothing about motivation. All we can do is write books about it.“*[25]

2.2.3 Otázky motivace

Vyvstává otázka proč bychom měli motivovat znalostní pracovníky? Je nějaký rozdíl v motivaci pracovníka znalostního a manuálního?

Ano, i znalostní pracovníci jsou lidé. Jejich pracovní výkon není vždy stálý a na nejvyšší úrovni. Pro organizaci ale často představují kapitál nejvyšší hodnoty. S klesající motivací znalostního pracovníka k práci jeho hodnota klesá, a klesá tedy i hodnota organizace. Nemotivovaný znalostní pracovník ztrácí zájem o svou stávající pozici, je jen otázkou času, kdy z organizace odejde a s ním i jeho know-how. Jeho nahrazení je možné pouze obtížně, především je pro organizaci finančně a časově náročné. Je tedy nezbytné udržovat tyto pracovníky motivované k výborným výkonům.

Jak tedy motivovat znalostní pracovníky? Je žádoucí naslouchat jejich potřebám a vycházet jim vstříc, například flexibilní pracovní dobou. Projevit uznání jimi dosažené práce a podpořit je v jejich dalším rozvoji. Domnívám se, že existují rozdíly v technikách motivování znalostních a manuálních pracovníků. Znalostní pracovníky podle mého názoru motivují spíše faktory spojené s work/life balance, manuální pracovníky spíše finanční výhody. Toto jsou ale prozatím mé nepodložené domněnky, pro jejich objektivní ověření by bylo zapotřebí rozsáhlého výzkumu, který překračuje zadání i rozsah této práce.

2.3 Kultura, národní kultura a její vliv

Kultura, stejně jako motivace, ovlivňuje každou minutu našeho života. Ať už se promítne do jakékoliv činnosti, vždy je specifická, prostorově a časově vymezená, a determinující. Slovo “kultura” pochází z latinského výrazu „*cultura*” původně používaného pro obdělávání zemědělské půdy. Až postupem času byl výraz přejat do angličtiny a francouzštiny, kde se začal používat v dnešním smyslu. Další použití pojmu se ale v jednotlivých zemí liší. Výrazný je rozdíl patrný ve francouzštině, kdy kultura odpovídá zušlechťování myšlení, společenského chování a vkusu. Příkladem je hanlivé „Il n'a pas de culture” - doslovně „nemá kulturu”, významově ovšem „není společensky vychován”.

Kulturou se zabývá především psychologie, její pohled je nejčastější, ale ne

jediný. V současnosti dochází stále častěji k prolínání sociologických, psychologických, etnografických, demografických, politických a dalších pohledů. Pro potřeby ekonomie je kultura zkoumána především z důvodu globalizace přinášející množství interkulturních sociálních interakcí, například při výměnách zboží či služeb. Neznalost kultury obchodního partnera již jistě zhatila nejeden mezinárodní obchod. Abychom mohli dostatečně popsat vliv kultury, podívejme se nejprve na její definice.

Americký antropolog R. F. Murphy se ve své systematické učebnici s názvem Úvod do kulturní a sociální antropologie, vyjadřuje ke kultuře následovně:

"Kultura je celistvý systém významů, hodnot a společenských norem, kterými se řídí členové dané společnosti a které prostřednictvím socializace předávají dalším generacím."

Robert F. Murphy [10]

Detailnější definici uvádí encyklopedie Britannica [11], která kulturu, v pojetí jakým se v této práci budeme zabývat, rozčlenila na čtyři části. Kultura je tedy:

"1) Integrální vzorec lidských znalostí, přesvědčení a chování, jež závisí na objemu předávání znalostí dalším generacím.

2) Sociálními, rasovými, religiózními nebo spotřebitelskými skupinami sdílené charakteristické rysy každodenní existence (přístup k práci, životní styl) v místě nebo čase

3) Souhrn sdílených postojů, hodnot, cílů, a postupů charakteristických pro danou instituci nebo organizaci.

4) Souhrn hodnot, zvyků a postupů spojených s určitou oblastí, aktivitou, a nebo sociální charakteristika skupiny."

Podívejme se také na definici profesora Geerta Hoftedeho z Nizozemí, autora rozsáhlého empirického výzkumu národních kultur, který je v této bakalářské práci využit pro komparaci francouzské a české národní kultury (viz níže).

"Kultura je kolektivním naprogramováním mysli odlišující členy jedné skupiny od lidí z jiných skupin"

Geert Hofstede [12]

Kulturou bývají nejčastěji označovány společenství (často národy) nebo etnické či regionální skupiny. Známé je přenesení pojmu i do organizační sféry, kde rozeznáváme firemní kulturu či profesní kulturu. V této práci bude pojem kultura používán v národním kontextu.

Národní kultura je tedy soubor hodnot, cílů, znalostí a společenských norem sdílený jedním národem. Za národ je označeno společenství jedinců, hlásících se k jedné národnosti, které má společné hodnoty, zvyky a ve většině případů jazyk, který je nejviditelnějším a nejsrozumitelnějším projevem kultury. [13]

Na základě těchto definic je tedy možné oddělit dva hlavní přístupy k pojmu kultura a jeho následnému zkoumání. Podle širšího pojetí „kultura" zahrnuje všechno, co vytváří lidská civilizace, podle užšího přístupu, se vztahuje především k projevům chování lidí. K tomuto pojetí se přikloňme i my, právě ono nám bude při aplikaci motivačních rozdílů na jednotlivé generace užitečným.

2.3.1 Vznik vlivu kultury

Kultura je v nás zakořeněna již od narození, naše mentální naprogramování je částečně dáno biologicky, stavem mozkových buňek. Nicméně tento původ kultury není možné přímo vypozorovat, protože člověk se učí již od samotného narození. Teorie, že biologické "naprogramování" každého z nás, je částečně jedinečné a částečně soukromé, byla popularizována etology Morrisem, Lorenzem a Eibl-Eibesfeldtem [12] koncem sedmdesátých a začátkem osmdesátých let. Kolektivní „mentální program", tedy kultura, je sdílen s jedinci patřícími do určité

skupiny nebo kategorie, v případě Hofstedeho výzkumu s jedinci jednoho národa. Existují tedy tři roviny naprogramování lidské mysli z hlediska kultury, jak znázorňuje Obrázek 1, jedná se o univerzální, tedy biologickou platformu na které je vystavěna skupinová (například generační či národní) kultura, která je doplněna zvyky a hodnotami jedince.

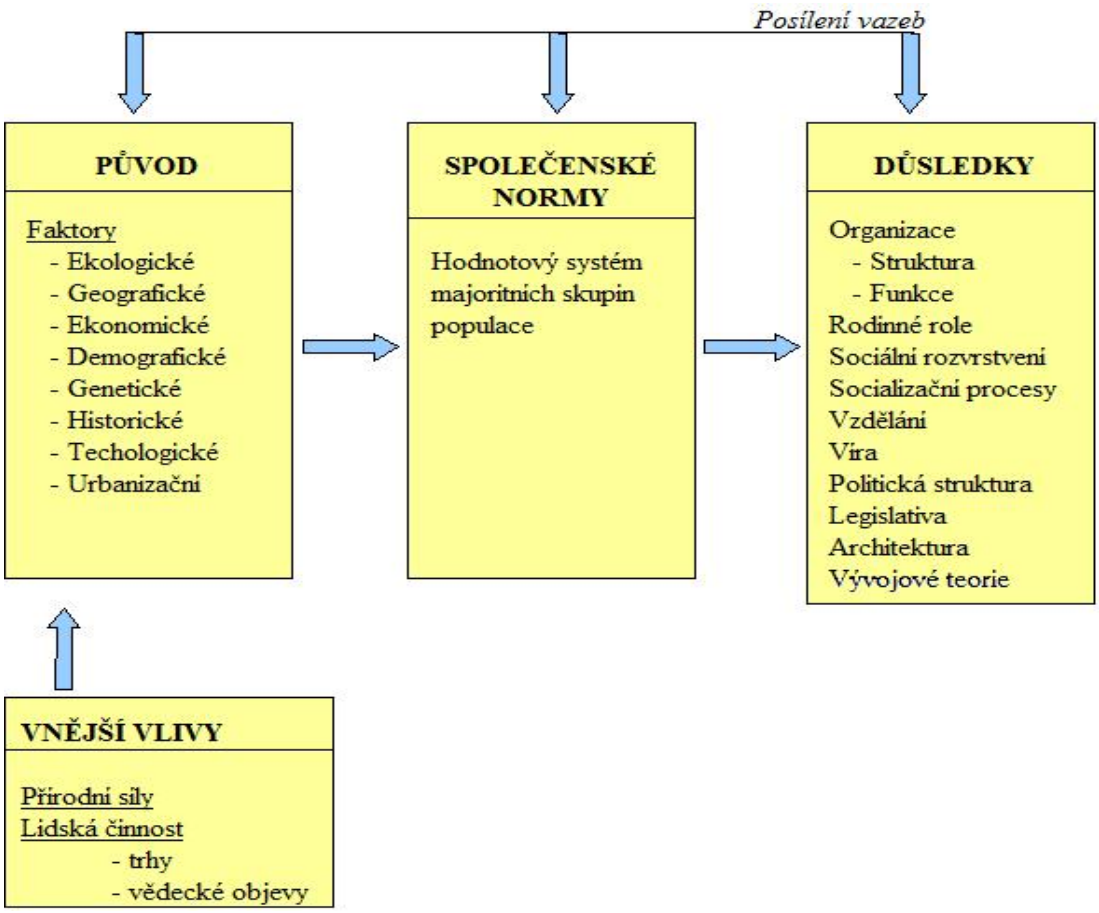
Obrázek 1: Tři roviny kultury

Univerzální rovina je částečně geny přenášena z rodičovské generace na potomky, částečně je vštípena ihned po narození. Kolektivní kulturu přijímáme během celé délky života, nejvíce jsme jí ovlivněni a zároveň jí nejvíce pojmeme v dětství. Individuální rovinu kultury získáváme postupně, spolu se zkušenostmi. Poměr těchto tří rovin se v jednotlivých kulturách mění, jedním z projevů tohoto rozložení je následně míra individuality jednotlivých národů (viz níže).

Pro kulturu, jsou důležité především hodnoty. Tento termín je používán ve všech sociálních vědách, jako jsou sociologie, ekonomie, antropologie, psychologie a další, vždy s lehce odlišnými významy, které od sebe ovšem nejsou zcela odtržené. „Hodnota" je proto transversálním pojmem. Z matematického pohledu mají hodnoty svou velikost a znaménko a mohou být lineárně vyjádřeny. Ve výzkumu Geerta Hofstedeho je hodnotám přiřazován směr a intenzita (význam). Na základě toho, rozlišuje mezi chtěným a vhodným, tedy mezi tím co lidé opravdu chtějí, a mezi tím, co si myslí že by měli chtít. Což vnáší zajímavý pohled například do kategorie Power distance (viz níže), kdy manažeři udávají větší hodnoty rozdělení sil

ve společnosti, než zaměstnanci na nemanažerských pozicích, protože ví, že je v současnosti žádoucí, aby rozdíl mezi nadřízeným a jeho podřízenými nebyl příliš markantní.

Jednotlivé kultury mají svůj původ ukrytý hluboko v historii, je proto nezbytné aby existoval nějaký mechanismus, který zajišťuje jejich přetrvání během jednotlivých generací. Hofstede popsal tento systém následovně (viz. Obrázek 2): V centru jsou společenské normy, zahrnující většinový, obecný systém hodnot. Tyto hodnoty mají svůj původ v ekonomické situaci, geografické poloze národního území, demografické skladbě obyvatelstva, v genetice, historii národa, technologickém pokroku a urbanizaci. Jsou podmíněny neovlivnitelnými přírodními silami a také lidským vývojem (trhy, vědecké objevy). Vliv, na těchto kořenech postavených hodnot, se poté promítá do struktury a funkce organizací, rodinných vzorců (p.ex. Matriarchát), sociálního rozvrstvení, socializačních procesů a vzdělanosti, politické struktury a legislativy, archi-tektury národa a také do teorií o jejím vývoji.



Obrázek 2: Schéma procesu zachování kultury

Tento systém je samoregulační a relativně vyvážený. Historie potvrdila, že některé národy si zachovaly stejnou kulturní identitu jako před tisíci lety, přestože čelily útlakům, deportacím, či ztrátou nezávislosti a vlastního jazyka. Příkladem jsou židé, Romové a Baskové, jejichž kultura přetrvala, zatímco jiné kvůli ztíženým podmínkám vymizely.

2.3.2 *Jak nás kultura ovlivňuje?*

Díky tomu, že lidské jednání není náhodné, mohou existovat sociální systémy. Na základě banálních předpokladů můžeme předpovědět lidské jednání, ale pro každou předpověď je nutné vzít v úvahu i konkrétní osobu, a situaci v níž se nachází. Neexistuje tedy univerzální model lidského jednání, vždy je ovlivněno externalitami. Jako příklad uveďme talentovaného pracovníka z generace Y, který je zaměstnán v nadnárodní společnosti. Ve své kanceláři má být každý všední den v 9:00 a začít pracovat na svém úkolu. V neděli večer tedy můžeme předpovědět, kde se bude v pondělí ráno nacházet. Naše předpověď je s nejvyšší pravděpodobností správná, ale stále je nutné vzít v úvahu možnou nemoc pracovníka, nebo např. dopravní zácpu na jeho cestě do zaměstnání a tedy pozdní příchod na pracoviště. [12] Díky kultuře tedy můžeme předvídat budoucnost, takže proto je například téměř jisté, že Francouz přijde na schůzku později než Čech.

Zajímavá situace nastává, když je jedinec jiné kultury natolik ovlivněn novou kulturou, že ji příjme za svou. To je případem četných imigrantských rodin. První generace se učí sžívat s novou kulturou, druhá je jí již vtažena a přijme ji za svou. [13] Avšak třetí generace, se paradoxně často navrací ke své původní kultuře, ke své zemi původu. Během několika imigračních vln české historie se především v zemích západní Evropy a USA, usídlil velký počet českých krajanů. Ti si často uchovali svou národní kulturu a například praktikují staré české zvyky důsledněji, než obyvatelé České Republiky. Na druhou stranu existují také jedinci, kteří se natolik vcítili do své hostitelské kultury, že se již necítí být Čechy. Příkladem je spisovatel Milan Kundera (*1925, generace Budovatelů), který z Československa odešel v roce 1975 a v současnosti, jak sám prohlásil, se cítí být více Francouzem než Čechem, a svá poslední díla (L'Ignorance, 2000) nechává vycházet ve francouzštině, němčině a španělštině či angličtině, ale českému překladu nebyly zpřístupněny.

Kultura tedy ovlivňuje každou myšlenku, rozhodnutí i čin našeho života. V posledních letech, charakteristických poměrně rychlou globalizací, dochází stále častěji k interkulturní komunikaci. Právě při ní vystupují na povrch jednotlivé rozdíly v národních kulturách. Do situací verbální a neverbální interkulturní komunikace

se dostávají především mezinárodní obchodníci, manažeři mezinárodních pracovních týmů, diplomaté při reprezentaci státu v zahraničí, ale také učitelé a zdravotníci díky migraci, také tlumočníci a překladatelé, a v neposlední řadě turisté a mnoho dalších skupin. V současnosti je oblast interkulturní komunikace rozvinutá především v souvislosti s ekonomickými a obchodními aktivitami. [13]

Proto, abychom uspěli v multikulturním světě, musíme dbát na naši orientaci v jednotlivých kulturách. Extrémními příklady jejich nerespektování může být legislativní postih s kulturou se neslučujícího chování, od pokut až po zatčení, mírnější formou je rozhořčení obyvatel dané společnosti.

V současnosti se vyspělé země kulturně přibližují díky pracovní migraci, médiím a společné legislativě ekonomických společenství. Evropská unie svým heslem „Jednota v rozmanitosti" přímo potvrzuje, že mezi jednotlivými národy existují kulturní rozdíly a propaguje myšlenku, že by se měly respektovat a uchovávat. Vyvstává otázka, jestli je možné udržet si vlastní národní kulturu i přes neustálé prolínání s kulturami dalšími. Nevytváří se postupně homogenní celosvětová kultura? Tato otázka byla položena profesoru Geertu Hofstedemu, který tuto myšlenku rezolutně odmítá [14]. Podle Hofstedeho je nutné rozlišovat mezi nástroji (practices) a hodnotami kultury. Je pravděpodobné že s pomocí World Wide Web propojíme nástroje kultury v jeden celek, vždy ale bude existovat rozdíl v hodnotách jednotlivých národů, v pocitech se kterými tyto společné nástroje využívají.

2.3.3 Výzkum Geerta Hofstede

Začátkem sedmdesátých let dvacátého století realizoval nizozemský profesor Geert Hofstede (*1928, Generace Budovatelů) rozsáhlý výzkum kultur moderních národů. Abychom správně použili Hofstedeho přístup, uveďme co rozumí pod pojmem národní kultura.

Dnešní svět je rozdělen na přibližně 200 národů, jejich srovnání se stává součástí většiny sociálních věd. Některé z těchto národů jsou kulturně homogenní, některé, zejména ty velké, jako jsou Brazílie, Čína, Indie a Indonésie, zahrnují kulturně odlišné regiony. Jiné, kulturně podobné oblasti patří

pod politicky různé národy, což je případem zejména Afrického kontinentu.

Výzkum Geerta Hofstede a jeho kolegů prokázal, že se národní kultura mění na úrovni, obvykle nevědomé, hodnot sdílených populační většinou. Hodnoty jsou v tomto případě vnímány jako hodnoty jednoho národa, odlišující jej od národů ostatních. Hofstedeho dimenze národní kultury je zakořeněna v našich nevědomých hodnotách. A protože hodnoty jsou přijímány v dětství, národní kultury jsou neobyčejně stabilní i v průběhu jednotlivých generací (Obrázek 2: Systém zachování kultury). To co se kolem nás mění, v reakci na změnu podmínek, jsou nástroje kultury: symboly, hrdinové a rituály, které nechávají národní hodnoty nedotčené. To je také důvodem, proč mají kulturní rozdíly mezi zeměmi často pozoruhodnou historickou kontinuitu.[15]

Hofstede ze svého postu sociálního psychologa provedl mezi roky 1965 a 1980 výzkum mezi zaměstnanci ve čtyřiceti zemích celého světa. Jeho výsledky odhalily první čtyři dimenze diferující jednotlivé národní kultury, a to sice Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism versus Collectivism a Masculinity versus Femininity, které byly ověřeny rozsáhlými empirickými výzkumy mezi lety 1990 a 2002. Pátou kategorii Long-term vs. Short-term orientation objevil v roce 1991 Hoftedeův spolupracovník Michael Bond, při výzkumu kulturních rozdílů mezi studenty třiadvaceti, především asijských zemí. V roce 2010 byla tato teorie obohacena zásluhou Michaela Minkova o šestou dimenzi, nazvanou Indulgence versus Restraint. Všechny tyto dimenze jsou ve výzkumu kvantitativně vyjádřeny indexem, jehož maximem je 100 bodů.

Hofstedeho model dimenzí národní kultury byl aplikován v mnoha oblastech lidského sociálního života, od mezilidské do mezinárodní úrovně, ve veřejném i soukromém sektoru, v rámci vzdělávání i zdravotní péče. Zvláštního zájmu se výzkum dočkal v marketingu, v oblastech reklamy a spotřebitelského rozhodování. [16]

Výsledky první části výzkumu jsou uvedeny, spolu s osobními empiriemi jeho autora, v knize Culture's Consequences, international differences in work-related values, poprvé vydané roku 1980.

2.3.4 *Šest dimenzí národní kultury*

Následujících šest dimenzí národní kultury je vyústěním výzkumu Geerta Hoftede a jeho kolegů.

Power Distance (PDI)

První Hofstedeho dimenze vypovídá o nerovnoměrném rozložení sil ve společnosti. Ať už se jedná o prestiž, bohatství, nebo jako v tomto případě moc, jsou tyto síly vnímány a přijímány v rámci jednotlivých kultur odlišně. [12]; [15]

Tato dimenze tedy vyjadřuje stupeň příjmu a předpokladu nerovnoměrností v mocenském rozložení v rámci jednotlivých národů. Primární otázkou je, jak společnost zvládá nerovnosti mezi lidmi. Lidé ve společnostech s vysokým stupněm Power distance akceptují hierarchickou strukturu, ve které má každý své místo a nepotřebují pro něj další vysvětlení. V národech s nízkou Power distance se lidé snaží vyrovnat rozložení moci ve společnosti a pro případné nerovnosti žádají vysvětlení. Některé společnosti si vybudovaly propracovaný dominační systém, jiné se jej snaží potlačit. Rozvrstvení v těchto společnostech je extrémně závislé na kultuře jednotlivých národů, neboť autority prosazují své základní hodnoty a myšlenky. V ekonomické sféře je nerovnoměrné rozdělení moci nejviditelněji demonstrováno na vztahu nadřízeného a jeho podřízených pracovníků. Zejména v této kategorii je vhodné dbát na typ podřízeného pracovníka, znalostní pracovník předpokládá jiné rozdělení rozhodovacích pravomocí než nekvalifikovaný dělník.

Základní rozdíly v kulturách s nízkou a vysokou PDI jsou uvedeny v následující srovnávací tabulce (tabulka číslo 5. Signifikantní rozdíly kultur s vysokou/nízkou hodnotou PDI.

Signifikantní rozdíly kultur s vysokou/nízkou hodnotou PDI	
Nízká hodnota Power Distance	**Vysoká hodnota Power Distance**
Nerovnosti ve společnosti by měly být minimalizovány	Měl by existovat řád, ve kterém by měl každý své jasné místo a obě strany v něm byly chráněny zákonem
Vše by mělo být vzájemně propojené	Něco by mělo být nezávislé na propojené většině
Hierarchie znamená nerovnost v rolích, ustálená pro svou jednoduchost	Hierarchie vyjadřuje existenciální nerovnosti
Podřízení jsou lidé jako já	Nadřízení považují podřízené za jiné než jsou oni sami
Nadřízení jsou lidé jako já	Podřízení považují své nadřízené za jiné než jsou oni sami
Pravidla používání moci by měla být stanovena na základech vztahu dobra a zla	Moc je základním kamenem společnosti, předcházela dobru a zlu, otázka její správnosti je irelevantní
Všichni by měli mít stejná práva	Držitelé moci mají nárok na privilegia
Mocní by měli vypadat, že mají menší moc	Mocní by se měli snažit vypadat ještě mocnější
Důraz na užitek, oprávněnost a odbornost užívání moci	Důraz na přesvědčivou a vztažnou moc
Zodpovědná je celá společnost	Zodpovídá se ten kdo prohrál
Sociální systém lze změnit přerozdělením moci	Sociální systém lze změnit jeho sesazením mocí
Lidé s různými stupni pravomocí se cítí méně ohroženi a jsou častěji důvěřivější	Ostatní potencionálně ohrožují moc jedince, jsou jen zřídkakdy důvěryhodní
Skrytá harmonie mezi mocnými a bezmocnými	Skryté konflikty mezi mocnými a bezmocnými
Kooperace s bezmocnými může být založena na solidaritě	Kooperace s bezmocnými je obtížná díky pochybám o lidské úrovni.

Tabulka 5: [12] : Signifikantní znaky vysoké/nízké PDI

Uncertainty Avoidance (UAI)

Uncertainity Avoidance, volně přeloženo vyhýbání se nejistotě, vyjadřuje stupeň nepohodlí společnosti, kterému čelí s vědomím faktu, že svou budoucnost nebudou nikdy dokonale znát a ovládat. Je pravdou, že čas běží pouze jedním směrem a člověk je uvězněn mezi minulostí a budoucností. K tomuto existují dva základní přístupy, buď je možné se o poznání budoucnosti pokusit a následně ji kontrolovat, nebo je možné jí nechat volný průběh. V souvislosti s touto dimenzí kladl Hofstede v rámci svého výzkumu respondentům otázky vážící se ke stresu, stabilitě zaměstnání a orientace na pracovním trhu. Národy s vysokým indexem Uncertainity Avoidance jsou netolerantní vůči náhlým změnám ve společnosti, neortodoxnímu myšlení a chování. Extrémní nejistota generuje extrémní netoleranci ke všemu novému a neznámému. Země s nižším stupněm UAI mají uvolněnější postoj k novým přístupům, praxe se v těchto národních kulturách je uznávána více než dodržování ustálených pracovních principů. Následující tabulka ilustruje hlavní rozdíly mezi kulturami s nízkou UAI a kulturami s vysokou UAI.

Signifikantní rozdíly kultur s vysokou/nízkou hodnotou UAI	
Kultury s nízkým UAI	**Kultury s vysokým UAI**
Nejistota patřící k životu je poměrně snadno přijímána a každý den je brán takový, jaký je	Nejistota patřící k životu je vnímána jako neustálá hrozba s níž musí být bojováno
Klid a méně stresu	Napětí, vyšší míra stresu
Čas znamená volnost	Čas jsou peníze
Těžká práce není sama o sobě předností	Vnitřní nutkání k těžké práci
Slabší super ego	Silnější super ego
Méně projevované emoce	Více projevované emoce
Konflikty a soupeření pouze v rámci fair-play a konstruktivního řešení	Konflikty a soupeření mohou rozpoutat agresi a měli by jim tedy být zabráněno
Snášenlivost rozdílných názorů	Silná potřeba dosáhnout shody
Odchylky nejsou vnímány jako hrozba. Větší tolerance.	Odlišní lidé a myšlenky jsou nebezpeční. Nesnášenlivost.
Méně nacionalistické	Více nacionalistické
Pozitivní vůči mladým lidem	Mladí lidé jsou podezřelí
Méně konzervativní	Konzervatizmus, právo a pořádek
Větší ochota podstoupit v životě rizika	Starost o bezpečnost života
Úspěchy spojené s uznáním	Úspěchy dosahovány v rámci bezpečnosti
Relativismus, empirismus	Hledání ultimát, absolutní pravdy a hodnoty
Mělo by být co nejméně pravidel	Potřebujeme psaná pravidla a omezení
Pokud není možné dodržovat pravidla, změňme je	Pravidla jsou neměnná, změnit se musí člověk
Důvěra v generality a běžné významy	Důvěra v experty a jejich znalosti
Autority jsou zde aby sloužily lidu	Obyčejný občan je ve srovnání s autoritou nezpůsobilý

Tabulka 6: [12] :Signifikantní znaky kultur s vysokým/nízkým UAI

Individualism versus Collectivism (IDV)

Třetí dimenze, Individualism versus Collectivism, popisuje vztah mezi jednotlivcem a společenstvím, určuje jaká důležitost je jedincem přikládána společnosti. Reflektuje způsob, jakým spolu lidé žijí, například upřednostňují-li rodinný život nukleární rodiny, rozsáhlé rodiny zahrnující tety, strýce a prarodiče, případně život v klanu, kde jsou členové provázáni ještě širšími příbuzenskými pouty. Nejvyšší bod této dimenze, individualismus, je možné definovat jako upřednostňování volně spletené sociální sítě, kde je od každého jedince očekáváno, že se bude starat pouze o svou nejbližší rodinu a sám o sebe. Index individuality například poukazuje na míru a způsob školení nových talentovaných pracovníků v organizacích. Opačně, kolektivismus představuje upřednostňování úzce provázané společnosti, kde je předpokládáno, že se členové o sebe vzájemně starají, výměnou za nekritickou loajalitu. Vztah mezi jedincem a společností nepopisuje pouze způsob jak spolu lidé žijí, ale odhaluje také mnohé kolektivní sociální normy. Tato dimenze tedy zasahuje obojí, jak mentální naprogramování, tak strukturu a funkci mnoha organizací, výukových, politických i jiných. Pozice kultury je v této dimenzi dána tím, jestli lidé popisují svůj obraz jako „já" nebo jako „my". V následující tabulce jsou ke komparaci nabídnuty důsledky vysokého a nízkého indexu individuality ve vztahu k organizacím.

Signifikantní rozdíly kultur s vysokou/nízkou hodnotou IDV	
Nízký IDV	**Vysoký IDV**
Zaměstnanci jsou s organizací spojeni především morálně	Zapojení jedinců do organizace je primárně kalkulativní
Zaměstnanci očekávají, že se o ně zaměstnavatel bude starat jako o rodinu a mohou se společnosti velmi odcizit, pokud jsou s touto péčí nespokojeni	Od organizací není očekávána komplexní péče o zaměstnance
Organizace má velký vliv na zaměstnancovu pohodu	Organizace má mírný vliv na zaměstnancovu pohodu
Zaměstnanci očekávají že organizace bude hájit jejich zájmy	Od zaměstnanců se čeká, že budou hájit své zájmy sami
Politika i praktiky firmy jsou založeny na loajalitě a úctě	Politika i praktiky firmy poskytují prostor pro iniciativu zaměstnanců
Vnitřní povýšení	Vnější povýšení
Povýšení na základě služebního stáří	Povýšení na základě tržní hodnoty
Méně ovlivněno manažerskými trendy	Manažeři využívají nových trendů a hlásí se k moderním stylům vedení
Partikularismus firemní politiky	Universalismus firemní politiky

Tabulka 7: [12] :Signifikantní rozdíly mezi kulturami s vysokým/nízkým IDV

Masculinity versus Femininity (MAS)

Dualismus pohlaví je základním předpokladem k fungování a zachování společnosti. Jednotlivé národní kultury k tomuto faktu přistupují odlišně. Primární otázkou jednotlivých přístupů je, zda by pohlaví mělo mít vliv na sociální role jedinců. Nepopiratelná je samozřejmě biologická rovina, ovšem přístup organizací (firem), k jednotlivým genderovým rolím, se národ od národa liší. Otázka rozdělení genderových rolí v lidském myšlení zakořenila přibližně ve stejné době jako víra, etika či filosofie. Proto je na ni odpověď v každé kultuře odlišná. Například stereotypy typicky makulinní a typicky feminní pracovní pozice se ale mohou lišit i v jednotlivých organizacích jedné národní kultury. V současnosti, kdy organizace tíhnou k trendům moderního řízení, se genderové rozdíly pomalu stírají. Přesto se novým myšlenkám otevřená organizace dá označit za feminní, práce v ní je často založena na nejvýznamnějším ženském atributu této dimenze – spolupráci. V rámci Hofstedeho výzkumu byly stanoveny i motivátory práce obou pohlaví. Pro ženy jsou nejdůležitější faktory: spolupráce, přátelská atmosféra, jistota zaměstnání a fyzické podmínky práce. Pro muže jsou zásadní odlišné kategorie: aktuálnost práce, školení, příjem a možnost postupu. Maskulinita v této dimenzi tedy představuje společenskou orientaci na úspěch a materiální ohodnocení úspěchů. Typické je agresivnější chování a hrdinství. Tato společnost je více soutěživá. Naopak, feminita, stojí na základech kooperace, skromnosti, péče o slabší, a o kvalitu života. Feminní společnost je také ochotnější ke kompromisům. V následující tabulce je přehledně rozdělen přístup společnosti podle této dimenze.

Signifikantní rozdíly kultur s vysokou/nízkou hodnotou MAS	
Nízký index maskulinity (MAS)	**Vysoký index maskulinity (MAS)**
Relativně důležitější jsou: vztah s manažerem, přátelská atmosféra na pracovišti, život ve vhodné lokalitě, jistota zaměstnání	Relativně důležitější jsou: výdělek, uznání, postup, výzva
Manažeři jsou méně orientováni na leadership, nezávislost a seberealizaci	Mažeři jsou lídry, jsou nezávislí a kladou důraz na seberealizaci
Důvěra v kolektivní rozhodování	Důvěra v rozhodování nezávislých jedinců
Studenti jsou méně orientovaní na uznání okolí	Studenti usilují o uznání
Slabší výkonnostní motivace	Silnější výkonnostní motivace
Úspěch spojován s mezilidskými vztahy a životem na atraktivním místě	Úspěch spojován s uznáním a bohatstvím
Práce zabírá menší místo v lidském životě	Práce v lidském životě zabírá větší místo
Lidé preferují kratší pracovní dobu spíše než větší odměnu	Lidé preferují spíše větší odměnu než kratší pracovní dobu
Odmítá přesah práce do osobního života	Akceptuje přesah práce do osobního života
Větší sociální role je přikládána jiným institucím než korporacím	Větší sociální role je přikládána korporacím
Zaměstnanci preferují malé společnosti	Zaměstnanci preferují velké společnosti
Celá populace je přitahována spíše k malým společnostem	Celá populace je přitahována spíše k velkým společnostem
Nižší úroveň pracovního stresu	Vyšší úroveň pracovního stresu
Méně skeptický přístup k faktorům vedoucím k úspěchu organizace	Skeptický přístup k faktorům vedoucím k úspěchu organizace
Studenti jsou shovívavější vůči slabším	Studenti jsou méně benevolentní
Manažeři jsou ovlivněni služebním ideálem	Manažeři jsou relativně méně přitahování rolí svých služeb
„Teorie X[3]" je odmítána	„Teorie X" má určitou podporu
Rozdílům mezi muži a ženami na stejných pracovních pozicích je přikládán menší důraz	Větší hodnota rozdílů mezi muži a ženami ve stejných pracovních pozicích

Tabulka 8: [12] :Signifikantní rozdíly mezi kulturami s vysokým/nízkým MAS

3 McGregorova Teorie X je teorií motivace lidského chování v organizaci, stojící na pilířích negativního přístupu zaměstnanců k práci. Ti mají podle této teorie nechuť ke své práci, k dosahování výsledků je nutné je motivovat vnějšími faktory (např. sankce), jejich práce musí být konrolována, vyhýbají se zodpovědnosti a s nechutí přijímají změny. Opakem teorie X, je teorie Y. [17]

Long-term versus Short-term orientation (LTO)

LTO může být interpretováno jako vztah společnosti k budoucnosti. Významné je hledisko zachování hodnot pro příští generace. Společnosti s krátkodobou orientací mají silný zájem o stanovení absolutní pravdy. Ve svém myšlení jsou normativní. Prokazují velký respekt ke svým tradicím, ale projevují relativně malou snahu je zachovat pro budoucnost a soustředí se na dosažení rychlých cílů. Ve společnostech s dlouhodobou orientací lidé věří, že je pravda závislá na konkrétní situaci, kontextu a času. Vykazují schopnost upravit své tradice vzhledem změněným podmínkám, sklony k bezpečnému investování, šetrnosti a uchovávání dosažených výsledků. [15]

Indulgence versus Restrait (IVR)

Indulgence, shovívavost, se ve společnosti projevuje relativně volným přístupem, který vede k přirozenému užívání si života a k zábavě. Restrikce, omezování, pro společnost znamená potlačení uspokojování potřeb a jejich regulaci pomocí striktních sociálních norem. [15]

2.3.5 Sedm smrtelných hříchů

V celé práci, ale zejména v následující části, bych se ráda vyhnula sedmi Hofstedeho smrtelným hříchům multikulturního světa, které popsal při svém úvodním výstupu na Hofstede symposiu, 16. září 2011 v Nizozemském Groningenu. Profesor Hofstede dává do souvislosti smrtelné hříchy křesťanů s moderními hříchy politiků, businessmanů, vědců, konzultantů a vůbec všech, kteří přichází do styku s multikulturními výzkumy. Prvním z nich je Neuvědomělost. Neuvědomování si vlastní kultury při srovnávání ostatních národních kultur může vést k chybnému pochopení informací. Druhým hříchem je Etnocentrismus, tedy přílišné uvědomování si vlastní kultury a její vyvyšování nad ostatní, které může vést ke zkreslení výsledků samotného výzkumu, nebo jeho interpretace. Je v pořádku, že každý z národů má dojem, že je „středem světa", příkladem je název Číny, v čínštině *Zhōngguó,* doslovně přeloženo centrum světa, nebo střední království. Toto smýšlení se ale nesmí projevit v kulturně-srovnávacích studiích. Za třetí hřích označil profesor

Hofstede Zapomínání zapomenutelného, vyjádřil tak nezbytnost poučení se ze zkušeností minulých generací. Čtvrtým hříchem je Krátkozrakost, tedy nahlížení na problematiku pouze z jednoho pohledu. Hřích pátý, Konceptuální mix, jsem překlenula vymezením jednotlivých pojmů i jejich podčástí, jejich význam je v této práci přehledně stanoven, aby nedošlo k záměně. Šestý hřích, Akademická polemika, se týká rozsáhlejších výzkumů a varuje o osobním vlivu vědce na práci. Sedmý hřích, Záměna úrovně výzkumu, odkazuje na nutnost použití vhodných nástrojů výzkumu. Sociologické jevy není možné zkoumat psychologickým aparátem a naopak. Kultura by měla být pozorována pouze z pohledu skupiny, osobnost z pohledu jednotlivce. S myšlenkou vyhnout se těmto sedmi hříchům, je popsána česká a francouzská národní kultura. [18]

2.4 Česká národní kultura

Česká národní kultura nebyla zahrnuta do prvotního výzkumu Geerta Hofstedeho ve čtyřiceti zemích světa, především kvůli obtížné politické situaci v tehdejším Československu. Pozornosti se České Republice dostalo až v rámci rozsáhlého dodatečného výzkumu, který ověřil a rozšířil Hofstedeho původní výzkum. V této části je použit pěti-dimenzionální model srovnání národních kultur.

Obrázek ٣: [١٩] : Pět dimení české národní kultury

Česká národní kultura je Hofstedem v rámci dimenze Power Distance hodnocena úrovní 35, což znamená, že je zemí s poměrně rovnovážným rozdělením moci. Pravomoci jsou tedy decentralizované, a to jak na regionální úrovni, příkladem je rozdělení republiky na jednotlivé kraje s vlastními rozpočty, tak v rámci organizační struktury (podnikání). Zaměstnanci očekávají konzultativní styl vedení a se svými manažery mají neformální vztahy, často na úrovni oslovování křestním jménem. Manažeři jsou tedy spíše přístupní a vstřícní dialogu, při rozhodování se obracejí na své podřízené, protože počítají s jejich znalostmi a pracovními zkušenostmi. Komunikace na pracovišti je přímá a účelová, z výzkumu tedy vyplývá, že češi jsou dobrými manažery a silnými leadery. Negativně je vnímána kontrola práce. Na hierarchii není nahlíženo jako na přínos, je pouze účelová, národ preferuje rovnost práv a představitelům moci tedy nejsou přiznávány výhody.

V dimenzi Individuality se Česká Republika představila jako individualistická společnost. Češi upřednostňují péči pouze o sebe a svou nejbližší rodinu, před životem v úzce provázané sociální skupině. V rámci práce, je vztah zaměstnance se zaměstnavatelem dán oboustranně výhodnou smlouvou. Management je spíše řízením jednotlivců, než kolegiálního týmu a rozhodování v této skupině se vždy opírá o porovnávání výhod různých variant.

Ve třetím ohledu, při určování indexu Masculinity, dosáhla Česká Republika 45-ti bodů, což ji řadí mezi poměrně feminní společnosti, které nejsou příliš orientovány na materiální zajištění. V pracovním životě si lidé cení kvality, rovnosti a solidarity. Případné konflikty jsou řešeny vyjednáváním nebo kompromisem, česká společnost je spíše diplomatická, včetně jejích manažerů kteří jsou nakloněni dohodě. Nejvíce ceněné nejsou fiskální benefity, jako tomu je u protipólu, ale výhody spojené s volným časem a časovou flexibilitou.

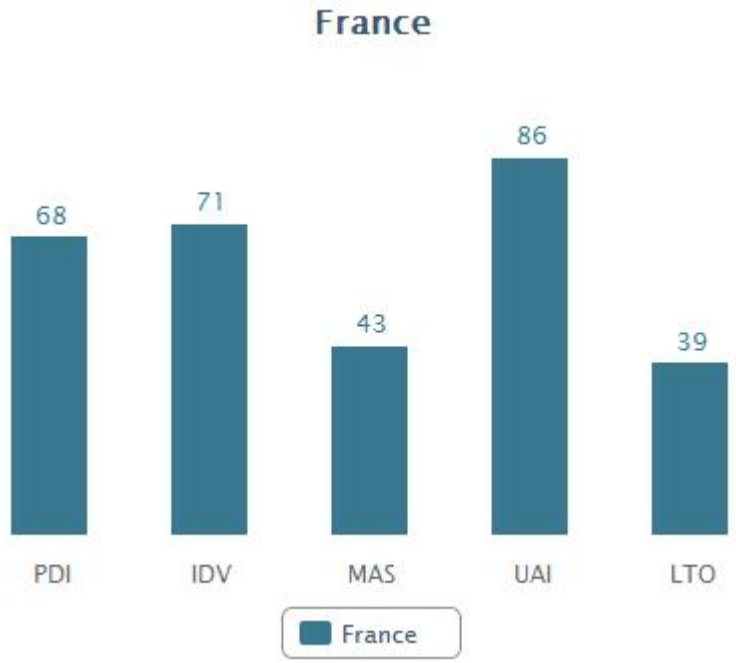
Přestože se může zdát, že česká společnost výborně zapadá do světových trendů moderního managementu, není tomu tak. Index Uncertainity Avoidance, který odhaluje míru tolerance ve společnosti, dosahuje v České Republice 74 bodů, což znamená, že Češi mají silnou tendenci vyhnout se nejistotě. Řadí se tak k ortodoxním a netolerantním kulturám, kde je odlišné myšlení či chování přijímáno s velkou nedůvěrou. Paradoxem je, že Češi sice vnímají práci ve smyslu „práce pro život", nikoliv „život pro práci", mají podle indexu UAI nutkání k neustálé

vytíženosti a tvrdé práci, ustálil se výraz „čas jsou peníze". Při výkonu práce je standardem preciznost až puntičkářství, které mohou omezovat případné inovace. Společnost je orientovaná pro-normově, vyhledává pravidla a aktivně se jimi řídí.

Ve srovnání s ostatními kulturami je česká společnost orientovaná krátkodobě, což je typické pro státy západního světa (Něm, USA, Francie, VB...). Tyto společnosti obvykle vykazují velký respekt vůči svým předkům a jejich tradicím, ale zároveň se je nesnaží zachovávat pro další generace. Krátkodobě orientovaná společnost je spíše netrpělivá a orientuje se na dosahování blízkých cílů. Komplexní úkolové celky jsou rozděleny na menší části, které pracovníkům psychicky pomáhají orientovat se na výsledek. Pro společnost tohoto typu jsou velmi důležitá pravidla a snaha o stanovení (true truth) pravdy. [19]

Tak byla tedy česká národní kultura popsána zvenčí, nizozemským psychosociologem. Existuje ale také pohled vnitřní, pohled subjektivní, který není založen na vědeckém bádání, ale spíše na souhrnu předsudků a předpokladů. Domnívám se, že názory na českou kulturu se liší i v rámci jednotlivých regionů. Lidovým příkladem těchto rozdílů, jsou například vtipy o lidech žijících na Ostravsku, v moravské metropoli Brně, nebo v hlavním městě. Jádrem těchto rozdílů často bývá řeč - tedy nejviditelnější kulturní znak. Lidé ovlivněni touto ústní lidovou slovesností smýšlí o kultuře Moravy, Slezska i Čech odlišně. Toto jsou ale pouze mé domněnky a bylo by přínosné je ověřit výzkumem, ten by ovšem přesáhnul rozsah této práce.

2.5 Francouzská národní kultura



Obrázek ٤: [١٩] : Pět dimenzí francouzské národní kultury

Francouzská národní kultura dosahuje v indexu rozdělení společenské moci (PDI) hodnoty 68, čímž se zapisuje mezi státy s vysokým nepoměrem mocenského rozložení. Je vyžadován propracovaný systém hierarchie, jednotlivé úrovně mají odlišné pravomoci, na nejvyšších postech jsou společensky vítána určitá privilegia. Moc je ve Francii velmi intenzivně centralizovaná, což dokumentuje Paříž, centrum politiky, ekonomiky, dopravy a většiny ostatních oblastí. V rámci řízení firmy je také striktně uplatňován hierarchický systém, vztahy s manažery jsou vedeny na formální úrovni. Management je často nedosažitelný. Informace jsou často spojovány s mocí, i ony jsou tedy rozděleny nerovnovážně.

Na stupnici indexu individuality (IDV) se Francie umisťuje opět vysoko, jejich 71 bodů znamená, že Francouzi upřednostňují život ve volné společnosti, která funguje na předpokladu že se jedinci starají sami o sebe a o svou nejbližší (nukleární) rodinu. Před kolektivním smýšlením jsou upřednostňovány individuální názory. V pracovní sféře společenského života je prosazována samostatnost a orientace na úkol, který je stanoven smluvně. Management funguje na základě řízení jednotlivců, motivátorem jednání je pracovní uznání. Komunikace je

uvnitř i vně organizace přímá a každý má právo bez obav vyjádřit svůj názor – tím spíše pokud je protichůdný.

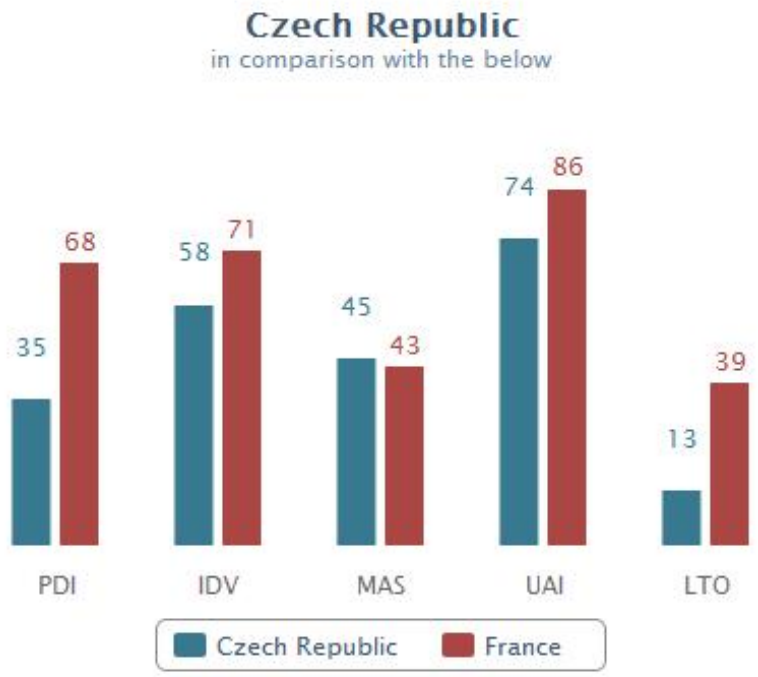
Francie je relativně feminní zemí, dimenze maskulinity je indikována úrovní 43 (MAS), což svědčí o poměrné rovnováze. Francouzům záleží spíše na kvalitě života než na pozici práce v jejich životě. Upřednostňují přístup „práce pro život". Především díky známé Securié sociale, má Francie 35ti hodinovou týdenní pracovní dobu a 5 týdnů placeného volna ročně. Management při řešení konfliktů podporuje dialog, rivalita mezi kolegy není na pracovišti vítána. Materiální znaky úspěchu, především ty třpytivé, by neměly být ve větší míře vystavovány na odiv.

S číslem 81, Francie dosahuje jedné z nejvyšších hodnot indexu Uncertainity Avoidance (UAI) mezi zkoumanými zeměmi. Společnost tedy touží po jistotě, situacím nejistoty se snaží v co největší míře vyhnout. Toto je zpravidla zajištěno množstvím akademických prací a analýz budoucnosti, ve kterých se projevuje potřeba znalostí detailů, kontextu a relevantně podložených skutečností. V managementu jsou vítána pravidla a bezpečnost, pokud chybí, je generován společenský stres. Pro kultury s vysokým UAI je typické plánování budoucnosti.

Francie, stejně jako zbylé země západní Evropy, je tvořena krátkodobě orientovanou společností. Uchovává si tedy velký respekt k tradicím, jejich zachovávání a sdělování je ale omezeno. V rámci podnikání jsou krátkodobě orientované organizace zaměřeny na rychlé výsledky čtvrtletního řízení. Management se opírá o sebedůvěru zaměstnanců, osobní úspěchy a tvrdou práci. Vedoucí pracovníci jsou hodnoceni na základě krátkodobých výsledků. Spotřeba společnosti je podpořena požitkářstvím, citlivostí k sociálním rituálům i trendům. Všemi oblastmi se prolíná hledání absolutní pravdy jako vodící niti. [20]

Charakterizace Francie podle Hofstedeho pěti dimenzí jistě poskytuje zajímavý pohled na tuto kulturu, není ovšem komplexní a objevují se i kritiky jeho teorie. Z části se jim věnuje Průcha [13], který tvrdí, že verifikace Hofstedeho teorií byla provedena pouze částečně. Ztotožňuji se s tímto názorem, ale zároveň se domnívám, že detailně, komplexně a měřitelně není možné všechny světové národní kultury popsat natolik, aby se tyto poznatky daly označit za zcela verifikované.

2.6 Srovnání České a Francouzské národní kultury



Obrázek ٥: [١٩] : Srovnání české a francouzské národní kultury v pěti dimenzích

Z jednoduchého grafu přehledně vidíme hlavní rozdíly mezi francouzskou a českou národní kulturou, odhalené výzkumem Geerta Hofstedeho. Zásadní rozdíl se prokázal v indexu Power distance (PDI). Zatímco Francouzi tolerují nerovnoměrné rozložení moci a vítají hierarchii, Češi mocenským rozdílům nakloněni nejsou. Hierarchie je pro ně nezbytným "zlem" a snaží se ji pokud možno odstranit, nebo alespoň zlidštit. Zatímco v Česku panují na pracovišti mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými přátelské vztahy, ve Francii je vyžadována relativní formálnost. V Česku, přestože se jedná o individualistickou společnost, zaměstnanci upřednostňují liberálnější konzultativní styl vedení před direktivním stylem francouzů. Český manažer je pro zaměstnance poměrně snadno přístupný a řídí se stejnými pravidly jako jeho podřízení. Oproti tomu francouzský, využívá výhod které mu jeho moc přináší, své podřízené vede k samostatnosti a nekonzultuje s nimi svá rozhodnutí. Důležitou složkou kapitálu jsou v Česku i ve Francii informace. Ve Francii jsou podobně jako moc, rozděleny nerovnoměrně. Spojujícím prvkem kultur jsou při komunikaci podobné styly jejího vedení. V obou zemích je komunikace

přímá a účelová, důraz je kladen na svobodu slova.

Další oblastí, kde Hofstedeho výzkum zaznamenal velký rozdíl, je orientace na krátkodobé výsledky (Long-term orientation – LTO). Přestože jsou Francie i Česká Republika evropské země, pro které je typická krátkodobá orientace zaměřená na rychlé dosahování výsledků, rozdíly se projevují na míře této orientace. Francouzská společnost je v tomto ohledu více zaměřená na současnost, než společnost Česká. Obě kultury pak vykazují úctu ke svým tradicím.

Rozdíl 13-ti bodů v indexu individuality v mnohém odkazuje na historii národa. Domnívám se, že relativní mladost demokracie v České Republice je příčinou nižší míry individuality než je tomu v případě Francie. Komunistický kolektivistický režim ovlivnil myšlení společnosti a jeho odkaz je živoucí dodnes. Přesto obě společnosti vykazují podobné rysy. Jak Francouz, tak Čech, se cítí lépe ve volné společnosti, kde se starají jen o sebe a své nejbližší rodinné příslušníky, než v úzce provázané sociální skupině. Management je v obou kulturách řízením spíše jednotlivců.

Jak již bylo výše zmíněno, Francie dosahuje v dimenzi Uncertainity Avoidance jedné z nejvyšších hodnot kulturního světa. Ani Česká Republika nemá tento index nízký, obě země tedy mají podobný přístup k vyrovnávání se s faktem, že budoucnost není nikdy jistá. Chtějí ji poznat a vyhnout se nejistotě, což obě kultury zajišťují množstvím analýz a plánováním budoucnosti, tedy přípravou, neboť „štěstí přeje připraveným". Svou výškou indexu se řadí k ortodoxním a netolerantním kulturám, kde je odlišné myšlení či chování přijímáno s velkou nedůvěrou. Výrazná je potřeba řádu v obou společnostech.

Nejmenší rozdíly jsou mezi Francií a Českou Republikou v dimenzi maskulinity. Obě kultury jsou feminní a upřednostňují proto přístup „práce pro život", který nepřikládá nejvyšší důležitost materiálnímu zajištění. Konflikty jsou řešeny vyjednávání a následným kompromisem, jak na úrovni obchodní, tak na úrovni lidských vztahů. Z firemních benefitů preferují feminně založené společnosti flexibilitu pracovní doby a placené firemní volno.

Srovnání České Republiky s Hexagonem, nabízí zajímavý pohled na tyto kultury v mezinárodním kontextu. Dle mého názoru je velmi přínosné orientovat se v interkultuře, nenabízí se pouze její teoretické využití, mnohem zajímavější je

následná praxe, ať už v obchodním, diplomatickém, nebo třeba osobním styku s odlišnou kulturou, kterou ta francouzská bezesporu je. Přestože jsou obě země členy Evropské Unie, mají částečně společnou historii a dokonce i jejich technický pokrok se odehrává ve stejné době, existuje u nich množství větších, či menších rozdílů, které mohou zaskočit. I v případě náhledu na francouzskou kulturu jsme ovlivněni množstvím výrokových krajin které utvářejí lidské poznání. Zajímavou rovinou jsou předsudky, například: Francouzi jsou romantičtí milenci, francouzsky jsou elegantní, všichni Francouzi pijí víno. Osobně mám vůči těmto obecně přijímaným tvrzením skeptický postoj, který jsem si vybudovala během desetiměsíčního studijního pobytu Erasmus.

2.7 Kultura v kontextu práce

Národní kultura rovnoměrně ovlivňuje, a zároveň je ovlivňována, všemi členy společnosti. Je to živoucí organismus, který se projevuje v každé životní situaci, určuje směr našich reakcí.

Znalostní pracovník je také člověkem, proto je svou kulturou ovlivňován na stejné úrovni jako zbylá společnost. Toto ovlivnění se projevuje nejen v osobním, ale také v pracovním životě, což dokumentuje prolínání pracovní sféry všemi Hofstedeho dimenzemi.

Národní kultura výrazně ovlivňuje i motivaci k práci, příkladem je index MAS, kdy se maskulinní společnosti orientují na výkon a jeho materiální ohodnocení a feminní spíše na životní pohodu a vyváženou life/work balanci.

Vyvstává otázka, zda mají v rámci jednoho národa všechny generace stejnou kulturu? Již jsme osvětlili, že vytvoření jedné, společné světové národní kultury je vysoce nepravděpodobné, ne-li nemožné, což ovšem neodporuje proměnám kultury v čase. Kultura je tvořena lidmi a lidé jsou tvořeni kulturou. Obojí je ovlivněno vnějšími událostmi, extrémním příkladem jsou války, které generují vysoký index Uncertainity Avoidance.

V následující části se tedy věnujme generacím.

2.8 Sedm žijících generací

To, že jednotlivé generace se od sebe liší, zjistili lidé již dávno před teoretickým zformováním jakýchkoliv věd. Odjakživa byly děti jiné, než jejich rodiče.

Pojem „generace" je používán v několika významech. Označuje se jím například skupina umělců, jejichž díla vykazují stejné znaky (tvůrčí postup, estetika, pohled na společnost), často bývají v rozporu s většinovou společností a jejím ustáleným názorem. V českých podmínkách je známá generace Národního divadla anebo v moderní době generace filmových tvůrců „nové české vlny šedesátých let", jak uvádí Sak [22].

Dále je pojem používán například pro označení technologického pokroku. V informatice například počítače nulté až čtvrté generace, kde každá generace je charakteristická svou konfigurací, rychlostí počítače a typem obvodu. Počítače nulté generace byly prototypy s rychlostí v pouhých jednotkách za vteřinu, generace čtvrtá již zvládala desítky milionů operací ve stejném časovém rozmezí.

V biologii se uplatňuje pro určení souboru potomstva rodičovských jedinců. S pomocí biologických generací můžeme přibližně určovat čas, u člověka odpovídá délka jedné generace věkovému průměru rodiček. V současnosti je v České republice vymezena přibližně dvaceti lety. Při biologickém pohledu na lidské generace, ale nesmíme opomenout vhled sociologie. Neboť právě věk prvorodiček je ovlivněn například mírou vzdělání. Ženy s nižším, než vysokoškolským vzděláním rodí ve věku přibližně dvaceti let – čímž je splněn pohled biologický, ale ženy s vysokoškolským vzděláním a následně profesní kariérou odkládají mateřství až ke třiceti, popřípadě čtyřiceti letům, je tedy nezbytné vzít v úvahu více faktorů.

V rámci této práce se věnujme pohledu sociologickému. Za generaci je zde označena skupina populace, která se narodila v určitém časovém rozmezí ovlivňující ji událostmi (např. válka), technologií (např. internet), společenskými podmínkami (např. demokracie v ČR) a jinými faktory.

V tomto smyslu uveďme definici Strausse a Howea, předních odborníků v oblasti generací.

„Generace jsou formovány časovým rozpětím, jsou skupinami lidí kteří sdílí jeden historický čas a prostor, který jim dodává kolektivní osobnost.
Rozpětí jednotlivých generací je tedy dáno zhruba délkou jejich životních fází. „

Howe, Strauss [23]

V současnosti rozlišujeme sedm žijících generací, Generace hrdinů, Generace budovatelů, Babyboomers, Generace X, Generace Y, Generace Z a Generace Alfa, z nichž jsou tři ekonomicky aktivní a to sice Babyboomers, X a Y, která právě vstupuje na pracovní trh.

Nyní krátce specifikujme jednotlivé generace a vazby mezi nimi. Charakterizujme je pomocí demografických i společenských faktorů.[23]

2.8.1 Generace hrdinů

Je narozena mezi lety 1901 a 1924, její procentuální zastoupení v populaci je minimální, přesto si zasluhují pozornost. Je to tedy skupina s 87-mi a více lety. Jejich mládí je poznamenáno zejména první světovou válkou a následnou velkou ekonomickou depresí. Prožili také druhou světovou válku a poválečného rozkvětu se dožili přibližně ve svých čtyřiceti letech. Muži bojovali alespoň v jedné z válek. Tato generace je často poznamenána ztrátou svých blízkých ve válečných konfliktech, finančními nedostatky, obnovou poškozené země a nově utvářenými národními hodnotami. Je pro ni typická týmová práce, množství vynálezů zkvalitňujících životní úroveň, ale také vynálezů zefektivňující boj proti nepříteli (např. řízené střely). V seniorském věku si zachovali/zachovávají svou vlastní charakteristiku, jejich vliv na širokou veřejnost je však mizivý.

Ve Francii se generace hrdinů narodila do období třetí republiky, kdy se Francie oprostila od monarchistických státních zřízení, toto je poznamenáno množstvím sociálních reforem zlepšujících postavení zaměstnanců vůči zaměstnavatelům ale také množstvím krizí, za všechny jmenujme l'affaire Dreyfus (Dreyfusova aféra – počátek 1894), přetrvávající až do roku 1906.

České země byly až do roku 1918 součástí Rakouska-Uherska, mládí této generace je tedy ovlivněno změnou státního uspořádání. První Republikou je provedl „tatíček“ T.G.Masaryk, sdílenými hodnotami tedy byly čest a pracovitost, jimž šel Masaryk osobně příkladem.

Tato generace bývá v americké literatuře označována jako The G.I. Generation, nebo The Hero Generation, v australské je zaběhnut pojem The Federal Generation. [24]

2.8.2 Generace budovatelů

„Budovatelé“ jsou potomky Generace hrdinů, narození mezi léty 1925 a 1942. Již podle data narození je jasné že, jejich pracovní i osobní životy, systém hodnot a kulturu ovlivnila zejména velká deprese, která ve většině zemí začala v roce 1925 a stala se nejdelší a nejhlubší krizí v novodobých dějinách ekonomie. Výrazný podíl na formování této generace měla také druhá světová válka (1939-1945). Howem a Straussem [24] je označena za adaptabilní/artistickou generaci která se narodila příliš pozdě na to, aby mohla být válečnými hrdiny a příliš brzy, aby byla zasažena poválečnou bezstarostností a uvolněním.

Jejich mládí bylo v Českých zemích, podobně jako v okolních evropských státech, zasaženo nadvládou nacistického Německa v čele s Adolfem Hitlerem a u nás ho zastupujícím říšským protektorem Reinhardem Heidrychem. Období je poznamenáno holocaustem, perzekucí a obecně hrůzami druhé světové války. Charakterizovat celkově pracovní trh za války není dost dobře možné, lidé se především starali o svůj život, práce byla v ústraní, významné jsou ale pracovní tábory, plné židů a jiných perzekuovaných menšin nasazených na nucené práce. V odbojové vládě byl v té době Edvard Beneš, ministr a následně exilový prezident Československa. Do dnešních dní jsou diskutovány Benešovy dekrety, odkaz této generace je tedy neustále živoucí.

Generace budovatelů je v současné společnosti starší generací seniorů, bez významného vlivu na chod ekonomiky. V rámci kultury a historie je připomínán holocaust aby další generace nezapomněly na hrůzy tohoto období.

Ve Francii byla situace odlišná, nacisté nikdy nezískali nadvládu nad celou zemí, proto sloužila jako útočiště pro Československé exulanty, v Paříži sídlila Československá exilová vláda. Až v roce 1940 zavládl na území Vichistický, fašistický, režim.

Umělecké směry prolínající se tímto obdobím jsou například surrealismus a expresionismus. Generace budovatelů je nazývána také „The Silent Generation“, „The pre-boomer generation“, v britské literatuře se objevuje pojem

„The Air Raid Generation" vzhledem k tomu, že většinu velkou část svého dětství prožili během druhé světové války, pro Británii typické vzdušnými boji. [24]

2.8.3 Generace Babyboomers

Hlavním formujícím rysem této generace narozené mezi léty 1943 a 1960[24] (uváděno je také 1946-1964[23]) je konec druhé světové války. Ekonomická deprese je v tomto období vystřídána érou růstu, obnovy zničené země a vysoké zaměstnanosti (téměř 100% v USA). Je tedy přímým protikladem válečných let, generace budovatelů díky této prosperitě rychle zareagovala, a v krátkém časovém rozmezí porodila generaci novou, díky jejímu počtu přezdívanou babyboomers. Tato kohorta prožila v mládí počátek uvolněné atmosféry květinových dětí a prosadila více svobody do běžného civilního života. V osmdesátých letech se stala yuppies - střední generací s již vybudovanou, většinou průměrnou, kariérou, kladoucí důraz především na životní styl. Tato tvrzení jsou typická především pro Spojené Státy Americké, Austrálii a západní Evropu.

V Československu sílil vliv Komunistické strany Československa a započala tak éra okolnostmi nuceného vstupování do strany, perzekuce nečlenů, znárodňování. Ekonomika byla centrálně podřízena Sovětskému Svazu, byla vyhlášena první pětiletka zaměřená především na primární sektor. V první vlně emigrace (1948) odešlo z Československa během prvních dvou poúnorových let přibližně 10 000 osob, směřovaly do USA, Kanady, západní Evropy či na nový Zéland [26]. Od běžných migrací obyvatelstva se tato liší především svou velikostí a počtem odcházející inteligence, která byla často veřejně perzekuována.

Své útočiště našlo množství emigrantů také ve Francii, kde byla situace odlišná. Rokem 1946 vstoupila Francie do krátkého, zmateného období Čtvrté republiky (1946-1958), které kromě velkého množství vlád, přineslo především obnovení infrastruktury v zemi. Důvodem nestability politického zřízení byly spory s místní Komunistickou stranou, která podobně jako u nás získávala na popularitě[4].

4 Dodnes je Komunistická strana Francie poměrně oblíbená, mládež vyznávající její hodnoty se sdružuje do spolků Mladých komunistů, které pořádají četné demonstrace proti reformám vlády. Jako příklad poslouží zvyšování věku pro odchod do důchodu, Mladí komunisté nestávkovali sami, přidali se k nim odbory i různé regionální spolky výrobců, jejich protest byl ovšem jeden z nejhlasitějších. Ve Francii je na komunismus pohlíženo z jiné perspektivy, především díky absenci negativní zkušenosti.

Po předchozí, liberalistické, třetí republice, byly stanoveny přísnější společenské normy a ve větší míře začala být prosazována národní hrdost. Kvůli konfliktům v Alžírsku a v Indočíně se ve Francii strhla občanská válka, po jejím uklidnění byla volbami v roce 1958 byla stanovena Pátá republika, v čele s generálem Charlesem de Gaullem.

Kultura generace Babyboomers je u nás ovlivněna perzekucí, vznikala tedy především stranická díla silně ovlivněna ideologií komunismu. Jinde ve světě vládl především surrealismus a pop-art, jehož typickým představitelem je Andy Warhol. [25]

V současnosti tato generace stále představuje rozsáhlou skupinu populace s velkým vlivem na ekonomiku jednotlivých zemí. Především kvůli jejich počtu a tedy i celkové kupní síle, se na něj stále častěji zaměřuje marketing (trend marketingu 55+). Ve firmách mají zástupci této skupiny vybudované často vrcholové posty, ale jejich metody řízení jsou již dnes zastaralé a proto vedou ke třenicím s mladšími generacemi (X,Y).

2.8.4 Generace X

Generace X je označována také jako „The 13th Generation“[24], opět záleží na zemi, odkud výzkum pochází. Nazýváni bývají také méně objektivními názvy jako jsou: „The slackers“ podle negativního pohledu na jejich pracovní jednání, “The MTV generation“ na základě televizního kanálu který je v mládí provázel, popřípadě „The baby busters“ kvůli zvyšující se míře civilizačních chorob, především obezity. Řadíme do ní jedince narozené mezi lety 1961 a 1981. Ve srovnání s ostatními generacemi je tato více heterogenní, a to ve všech oblastech, ať už se týkají víry, sexuální orientace, etnických příslušností, nebo třídních rozdílů. Jsou také popisováni jako nezávislí individualisté s ambiciózními cíli.

Xers vyrůstali během kulturní transformace modernismu na postmodernismus, což ovlivnilo také jejich pohled na vědu. Zatímco modernisté (boomers) nahlíželi na jednotlivé vědy jako na exaktní a jednotlivě od sebe oddělené, generace X začíná vědy propojovat a transversálně využívat. Na informace nyní pohlíží jako na nelineární zdroj.

Jejich heterogenita (již výše zmíněná) se projevila na rozvoji mezinárodní

spolupráce, uvolnění atmosféry dříve svázané pravidly a celkovou individualizaci společnosti. S pozitivními dopady této různorodosti, ale přišly i dopady negativní, v návaznosti na zvyšující se rozvodovost přibylo sebevražd nezletilé mládeže, zaznamenán byl nárůst agresivních trestních činů, klesla zaměstnanost. Dětství této generace ovlivnily počátky televize (v USA se prosadila MTV), videoher a počítačů. Narodili se do relativně prosperující éry, bez větších mezinárodních rozporů. Ikonami hudebního světa pro Xers byli například Curt Cobain z Nirvany, také Madonna, či rapper Master P.

Ve vztahu k práci bývají literaturou označováni za nepříliš aktivní až líné, pravdou ovšem je, že jsou momentálně ekonomicky nejaktivnější generací. [27]

Francii v době jejich narození vedl stále generál de Gaulle, již odmalička jim tedy byly vštěpovány republikánské hodnoty. Školství v souladu s heslem „Liberté, Egalité, Franternité“ začalo uplatňovat politiku rovných příležitostí, apolitickou náplň vyučování a oddělilo církev od svých veřejných institucí. Konzervativní de Gaulle byl ve funkci vystřídán liberálnějším Georgem Pompidouem. Během jeho pětiletého období, byly iniciovány projekty ekonomické revitalizace země, zejména infrastruktury. Příkladem je známá síť vysokorychlostních železničních tras TGV a síť dálnic. V zemědělství byla prosazována politika aktivního zemědělství s využitím množství pesticidů a techniky. Společenská situace ve Francii byla opět odlišnou od situace v Československu.

V roce 1968 začalo Pražské jaro, na krátkou dobu byla znovu zavedena svoboda tisku a slova a pod záštitou Komunistické strany měla být země vedena k socialismu s lidskou tváří. Ten byl zastaven vpádem normalizačních vojsk v srpnu téhož roku. Následovala masivní vlna emigrace, zejména inteligence odcházela do zemí západní Evropy, USA i Kanady, kde byli přijímáni v rámci politického azylu. Byla vytvořena Československá socialistická republika. Tato neveselá historie se promítla i do kultury národa, ilustrativně je vyjádřena například v písních Karla Kryla.

Generace X, v současnosti nejpočetnější generace nynějších padesátníků, je různorodou moderní kohortou, ve svém chování ovlivněnou mezinárodním uvolněním v rámci demokratických zemí a na druhé straně opětovným omezením svobody, ekonomické i kulturní, jako tomu bylo v případě ČSSR. [25]

2.8.5 Generace Y

Millenials, Net generation, Dot.com generation, Echo-boomers, iGeneration, Google generation, MySpace generation, Nintendo generation, Cynická generace, Připojená generace, Click'n go kids, Generation whY, Generace C, Spokojená generace, Generace celebrit, Apatická generace, Ygen... S těmito a jistě mnoha dalšími označeními se můžeme setkat v literatuře zabývající se touto generací. Pro potřeby této práce budu používat pojem „Generace Y", případně zkratku „Y".[23] Již z množství uvedených názvů je patrné, že téma této generace je živě diskutováno. Představme si tedy tuto skupinu blíže, protože je středobodem výzkumné části.

Mezi Y řadíme dle Strausse a Howea [24] ročníky 1982 až 2004. Světová generace se narodila do relativního období klidu a míru jako plánované děti rodičů z generace X a Boomers. Od útlého dětství jim bylo vštěpováno, že v životě dosáhnou všeho, na co si jen vzpomenou. Signifikantní pro Y je fakt, že během jejich dětství nedošlo k žádným výrazným tragickým událostem. V České Republice došlo naopak ke zrodu demokracie když sametová revoluce potlačila komunistický režim.
V roce 2011 nastal zlom, Newyorský teroristický útok z 11. září nastolil ve společnosti atmosféru neustálého ohrožení. Je pravděpodobné, že by charakteristika této generace byla odlišná, kdyby k této události nedošlo.

Mládí generace Y je typické neustálým přístupem ke všem druhům médií, tedy vysokou informovaností o aktuálním dění ve společnosti. Díky množství informací, kterými je zahrnována, přijímá tragické zprávy klidněji, než starší generace. Zároveň se stala skeptickou vůči veřejným osobám. Kult de Gaulla by v dnešní době již ve Francii živnou půdu nejspíš nenašel. Média tuto generaci zároveň stmelují i rozdělují. Stále častější přírodní katastrofy, kriminalita i ekonomická krize, mají velký vliv na komunitní cítění. V úvodu je zmíněn název dot.com generation a the connected generation které vystihují vztah k technice, především k internetu. Díky sociálním sítím (facebook, twitter, linked-in) pro ně není problémem být neustále v kontaktu se svými přáteli a sdílet tak každý okamžik svého života on-line. Socializace na internetu mnohdy přerůstá v kontakt ve fyzickém světě. Především díky pádu Železné opony a snadnému cestování, se

jednotlivé národní kultury dostávají do interakcí. Z toho také pramení zájem o mezinárodní tématiku, ať už se jedná o mezinárodní styly vyjednávání, jazyky, nebo ekonomickou unii. Etnické a jazykové rozdíly ztrácejí na důležitosti. Opačně je tomu se vzděláním. Generace Y je v současnosti nejvzdělanější generací, nástupem generace Z, a podle prognóz zejména generace Alfa, tuto pozici ztratí.[28]

Generace Y v práci

Generace Y právě vstupuje na pracovní trh. Do organizací vnáší „čerstvý vítr", protože je mnohem flexibilnější než všechny předchozí. Upřednostňuje volnou pracovní dobu, out-office zaměstnání a celkovou dynamiku organizace. Svému zaměstnavateli se přizpůsobí, stejný krok ale očekává od něj. Klade důraz na work/life balance. Hlavním kritériem při výběru zaměstnání není finanční odměna, ale zajímavost samotné práce. Hledá pozici která nebude rutinní, kde se bude moci realizovat a neustále vzdělávat. Důležitým hlediskem jsou pro tuto generaci "výzvy", nevyhledávají jasná, jednoduchá a předem daná řešení. Typická je orientace na zadaný úkol, ne na čas který stráví jeho plněním. [28]

Velikost a prestiž firmy již přestává být kritériem rozhodování, zda pozici s nevyhovujícími pracovními podmínkami opustit či ne. Problémem v této oblasti je zvyšující se konkurence uvnitř skupiny, není snadné získat a udržet si dobré pracovní místo.

Mezi 31.8. 2011 a 7.10.2011, proběhl v sedmdesáti pěti zemích světa výzkum agentury Price Waterhouse Coopers, s názvem Millenials at work, jehož skupinu respondentů tvořilo 4 364 absolventů univerzit. Odpovídali na otázky zaměřené na jejich postoj k práci a jejich očekávání vůči ní. Uvádím zde hlavní výsledky tohoto výzkumu, jsou aktuální, objektivní a dle mého názoru v některých případech i překvapující. Výsledky výzkumu jsou rozděleny na několik částí a relevantní grafy k nim jsou připojeny jako přílohy této práce.[29]

Loajalita

Ekonomický pokles má velký dopad na loajalitu generace Y vůči svým zaměstnavatelům. Více než čtvrtina dotazovaných se domnívá, že během svého pracovního života vystřídá více než 6 zaměstnavatelů. Pro srovnání v roce 2008

uvažovalo podobně pouze 10% absolventů. V roce 2008 se také 75% vyjádřilo, že během svého života bude mít 2 až 5 zaměstnavatelů. V roce 2011 tato proporce poklesla o 54%.

Četné kompromisy

V průběhu času bylo 72% uchazečů o práci z generace Y nuceno udělat při svém výběru kompromis týkající se vzdálenosti mezi svou prací a bydlištěm, tento obrat se dá vysvětlit změnou v ekonomické situaci, kdy lidé za prací raději dojíždějí, než aby ji neměli vůbec. Zajímavé je, že pouhých 18% zaměstnaných Y plánuje u svého současného zaměstnavatele zůstat delší dobu. Zbylých 81% se buď aktivně poohlíží po jiné práci, nebo je alespoň otevřeno novým příležitostem.

Poměr mezi pracovním a osobním životem

Generace Y je oddána seberozvíjení a sebevzdělávání, což znamená, že právě možnost se rozvíjet a vzdělávat je jejich hlavním požadavkem při výběru práce. Dobrá Work/Life balance je pro ně důležitější, než finanční odměny. Na druhém místě je kladen nárok na flexibilní pracovní dobu a finanční benefity se ve studii překvapivě umístily "až" na pomyslném třetím místě.

Nedodržené sliby

Přestože je na Work/Life (W/L) vyváženost a různorodou pracovní náplň kladen velký důraz, zaměstnanci z generace Y pociťují, že je jejich zaměstnavatelé v tomto ohledu zklamali. Pro 28% je W/L balance méně výhodná, než si mysleli že bude před nástupem do zaměstnání. A více než polovina respondentů se dokonce vyjádřila, že když jejich organizace mluví o pracovní různorodosti, nemají pocit že by se týkala všech.

Technická generace

Technologie dominují v každém aspektu života této generace, proto nejspíš není překvapivé, že 41% z nich upřednostňuje elektronickou komunikaci před kontaktem z očí do očí, nebo telefonickým hovorem. Y rutinně používají ke své práci technologii a 75% z nich se domnívá, že právě technologie dělá jejich činnost efektivní. Na druhou stranu, technologie generuje mezigenerační konflikty na pracovišti. Mnoho pracovníků z generace Y se cítí být omezováno zastaralými

pracovními styly.

Kariéra

Pro generaci Y je kariérní postup nejvyšší prioritou. V práci očekávají rychlý pracovní postup a 52% z nich se vyjádřilo, že je na prvním místě přitahováno možností kariérního růstu a až poté konkurenčním mzdovým ohodnocením.

CSR a její moc

Generace Y je přitahována zaměstnavateli, jejichž značku obdivují jako spotřebitelé. Důležitá je společenská odpovědnost firem, i když její vliv poklesl. V roce 2008 hledalo 88% respondentů zaměstnavatele s CSR a 86% by v té době uvažovalo o odchodu z pracovního místa v případě, že by společnost nenaplnila jejich hodnotové očekávání. O tři roky později, už byla CSR hodnotami organizací přitahována pouhá polovina absolventů a jen 56% by uvažovalo o odchodu ze společnosti která by nenaplňovala jejich představy o společenské odpovědnosti. Zajímavé je, že generace Y zavrhla některé celé ekonomické sektory. 14% z dotázaných uvedlo, že by v žádném případě nechtěli pracovat pro těžařskou společnost.

Přístup k práci v zahraničí

Generace Y má silnou touhu po zámořském cestování za prací. 71% z dotázaných předpokládá, že takový výjezd během své kariéry rozhodně uskuteční. Což je skvělou zprávou pro organizace s cílem dosáhnout globálního rozvoje. Na druhou stranu, ne už tolik dobré je, že je tato generace přitahována pouze zeměmi jako jsou Spojené Státy Americké, Velká Británie, či Austrálie. Pouhých 11% by bylo ochotno pracovat v Indii a jen 2% v Číně, přestože právě tam přesouvají své výrobny mnohé světové firmy. Naproti tomu, více než polovina dotázaných by přistoupila na práci v méně rozvinutých zemích, kdyby touto možností urychlili svou kariéru.

Napětí mezi generacemi

Přestože sami Y označují vztahy na pracovišti se staršími generacemi za dobré, existují mezi nimi i znaky napětí. 38% této generace se vyjádřilo, že starší senior manažeři, nenavazují vztahy s mladými, nově příchozími. Y na starších

oceňují zejména zkušený mentoring, přesto jich 34% uvedlo, že jejich vlastní ambice byly zastrašeny ostatními generacemi. Navíc téměř polovina z nich pociťuje, že vedení nerozumí způsobu jakým využívají nové technologie pro svou práci.

Poznamenáni érou hledání nových cest, jsou zástupci generace Y flexibilnější, než všechny ostatní generace, jsou motivováni možností rychlého kariérního postupu a možností přizpůsobit si rozložení poměru práce ve svém životě. Až na třetím místě je motivují finanční odměny. Během svého života dělají mnoho kompromisů, ke kterým jsou nuceni jednak zvyšující se konkurencí uvnitř samotné generace, jednak světovou ekonomickou situací.

Jsou doposud nejvzdělanější generací s takzvanou pouliční chytrostí. Nejsou naivní, uvědomují si pravou podstatu věcí, žijí podle filozofie která odlišuje dva typy lidí na ulici – rychlé a mrtvé. Jsou proto zvyklí efektivně využívat zdroje, inovovat a podnikat. [30]

2.8.6 Generace Z

Generace narozená mezi lety 1995 a 2010, Howe a Strauss tuto generaci prozatím nevzali v potaz, jejich analýzy jsou spíše historické. Prognosticky založený Australan McCrindle jim naopak věnuje velkou pozornost. Nejčastěji je pozornost zaměřena na předchozí generaci, generaci Y. Ale proto, abychom se vyhnuli nejistotě z budoucnosti a mohli se na generaci Z náležitě připravit, je nezbytné se jí zabývat již nyní.[23]

V současnosti mají zástupci generace 2 až 18 let, jsou tedy ze sociologického pohledu stále dětmi. Vyrůstají v nebývalé jistotě, kterou je zahrnují jejich starší rodiče. Věk prvorodiček se v současnosti zvýšil až na 29,6 let[31]. Třetina dětí, se pak rodí rodičkám do třiceti let. Rodiče generace Z často pracují na poloviční úvazek, díky tomu tráví více času se svými dětmi. Z se narodili do starších, majetkově zajištěných rodin.

Z hlediska vzdělávání existuje předpoklad, že v něm předčí generaci Y, ve vzdělávacích institucích stráví delší dobu, a stane se nejformálněji vzdělávanou generací historie. Už od ranného dětství tráví většinu svého času v institucích a jejich

volný čas je rozdělen mezi množství mimoškolních aktivit. Rodiče pomáhají svým dětem s domácími úkoly a staví se do role jejich rádců. Tyto děti dokáží velmi efektivně analyzovat informace a přikládají hodnotu rychlosti, spíše než přesnosti. Jejich životem se proplétá nit technologie, jsou první generací která nezná život bez mobilního telefonu, počítače, internetu a bezdrátového připojení. Z toho také vyplývá, že jsou ovlivněni zejména sociálními sítěmi jako je Facebook, My Space, servery YouTube, Wikispace a dalšími známými webovými giganty. Generace Z je velmi sdílná, nemá problém poskytnout uživatelům sociálních sítí všechny detaily o své osobě, jediným tabu jsou peníze. Což je významně odlišuje od jejich rodičů. Přestože poskytují velké množství informací, jsou zvyklí je vyjadřovat ve zkrácené podobě SMS a Twitter zpráv, kde je omezen počet sdílených znaků (Twitter 420, SMS 180). Proto se u zástupců této generace setkáváme s novým druhem kreativity, založeným na efektivitě sdílení a spolupráci.[32] Zároveň jsou těmito technologiemi motivováni k dosažení lepších výsledků. Pokud mohou kdykoli a kdekoli komunikovat se svými bližními, zvyšuje se efektivita jejich práce. V průběhu celého života jsou obklopováni mobilními telefony, Mp3 přehrávači a internetem, který si v současné době nosí kamkoli s sebou ve svých iPodech, tabletech a netboocích. Tato realita jim přisoudila přezdívku Digital Native, nikdy v životě totiž nepoznají život bez těchto technologií. Spíše naopak, prahnou po stále nových a nových. Ve srovnání s předchozími generacemi jsou velmi konzumně zaměření. Své finance vydávají na základě nejnovějších trendů a mediální masáže. Nezáleží jim tolik na pohledu společnosti, mnohem více si cení názoru svých přátel. Jsou finančně nejlépe zajištěnou generací v historii a představují proto významnou část kupní síly.

Pokračujeme-li ve srovnávání Z s předchozími generacemi, zaznamenáváme nedostatek ambicí. Dravost a touha po kariéře jejich rodičů se do nich nepromítla. Jsou vedeni momentálním potěšením a jejich chování je popisováno jako zkratkovité a netrpělivé. Jejich křivka pozornosti je výrazně strmější, než tomu je u ostatních generací, ve vztahu s vysokou technicitou odmítají číst tištěné materiály, včetně knih. Psychologové této generaci přisuzují přejmutou ADHD[5].

Generace Z vstoupí na pracovní trh v éře, kdy bude zvýšená poptávka po

5 Porucha pozornosti - hyperaktivita

pracovní síle. V této době bude zaměstnání opouštět více pracovníků, než do něj bude nastupovat. Což je přirozený efekt stárnutí generace Baby boomers, která v současnosti zabírá většinu míst v organizacích. Generace Z tedy bude mít větší šanci najít si kvalitní zaměstnání.[33]

2.8.7 Generace Alfa

Nejmladší žijící generací je Alfa, či Generace A. Tvoří ji děti narozené od roku 2010 a pomalu se o ní v sociologických kruzích začíná diskutovat. Průkopníkem v této oblasti je australský sociolog McCrindle, který uvádí, že rodiči Generace Alfa budou zejména páry z generací X a Y. Mezi nejstaršími jedinci Z a nejmladšími z generace Alfa je pouhých 15 let věkového rozdílu.

Generace Alfa bude první generací narozenou do 21. století (někteří ze Z jsou narozeni v devadesátých letech 20. století), mezi roky 2010 a 2024.
McCrindle dále předpovídá že jedna třetina žen této kohorty nebude mít děti, vzhledem k možné dlouhé době studia a reprodukčním problémům.

Generace Alfa vyroste v době stárnutí populace, dané především baby boomem 60.let a nízkou porodností let následujících, na jejich bedrech tedy bude ležet péče o starší generace. Je pravděpodobné, že budou nejvzdělanější generací v historii, s výukou začnou dříve a skončí později než jejich rodičovská populace. Přesto na pracovním trhu existují obavy o nedostatek talentovaných pracovníků. Jako děti starších, zajištěných rodičů se dvěma příjmy v domácnosti, budou zřejmě materiálně nejzajištěnější skupinou. Na základě současných trendů se u nich předpokládá vysoká pracovní fluktuace, pokud jim v zaměstnání nebudou připraveny adekvátní podmínky.

V souladu s neustálým zdokonalováním technologií a s ním ruku v ruce jdoucím sedavým životním stylem, se u této generace navyšuje riziko obezity. [34]; [35]

2.9 Teorie generačních kruhů a její využití v praxi

Neil Howe a William Straus, přední američtí odborníci na generační tématiku, v rámci svých výzkumů zaznamenali jistou podobnost jednotlivých generací, kterou v roce 1991 zformulovali do čtyřfázové teorie generačních kruhů. Podle této teorie, se jednotlivé generace v určitých svých fázích shodují, protože jsou ovlivněny podobnými jevy. [24]

Z této teorie generačních kruhů lze dovodit, jaké budou budoucí generace a jaká bude celková společnost. Historické události formovaly jednotlivé generace rozdílně, podle životní fáze ve které je zastihly. Lidé jsou jimi zasaženi a zformováni, proto je možné zařadit je do jednotlivých generací. Aby lidé patřili k jedné generaci, musí cítit svou jedinečnou pozici v historii a sdílet stejné chování i životní přesvědčení. Skupina také musí být ve stejné fázi, což je důvodem, proč za generaci označujeme kohorty v rozmezí dvaceti až dvaadvaceti let. Uveďme jednotlivé životní fáze podle Strausse a Howea se souvisejícími sociálními rolemi:

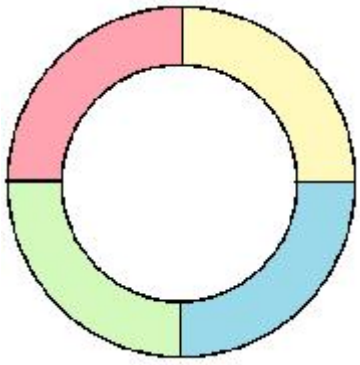
Sociální role v jednotlivých fázích života			
Název	**Věk**	**Sociální role**	**Specifikace**
Dětství	0-20	Růst	Příjem potravy
			Přijmout hodnoty
Ranná dospělost	21-41	Vitalita	Práce v institucích
			Testovat hodnoty
Střední věk	42-62	Síla	Řízení institucí
			Aplikovat hodnoty
Stáří	63-83	Vůdce	Vedení institucí
			Předat hodnoty
Pozdní stáří	84+	Závislost	Přijímání podpory institucí
			Uchovat hodnoty

Tabulka 9: [24] :Sociální role v jednotlivých životních fázích

Každá z životních fází, je podle této teorie, poznamenána jedním ze čtyř období času. Které jsou Straussem a Howem pojmenovány:

Vrchol *(High)*, Probuzení *(Awakening)*, Rozuzlení *(Unraveling),* Krize *(Crisis)*. Společnost vchází do časových období v rozmezí dvaceti let, toto rozmezí se tedy shoduje s životními fázemi jednotlivce. Podobně jako archetypy (viz níže)

mají také časové fáze svůj neměnný řád:



Obrázek 6: Generační cyklus Howea a Strausse

Jako první nastupuje Vrchol (High) který po období krize, vnáší do života komunity určitou renesanci. Strach, který je hlavním rysem předešlého období, ustupuje do pozadí a je přetvářen v touhu po investicích, růstu a síle, což produkuje ekonomickou prosperitu, politickou stabilitu a institucionální solidaritu. Život v tomto období plyne přátelsky a ve vzájemné shodě, vyžadovaný je pořádek. Genderové rozdíly se smazávají, běžný život je zcela pod kontrolou, jen mu chybí hlavní filozofická myšlenka. Lidé mají pocit, že mohou dosáhnout čehokoliv.

Probuzení (Awakeing), znamená ve srovnání s Vrcholem (High), velkou změnu ve vnímání institucí a disciplíny. Mladí zapálení jedinci narušují v tomto období zaběhnutý, fungující, institucionální řád. Je pohrdáno bezpečností a prosperitou vrcholového období, společnost se spíše přiklání k riskantnějšímu životnímu stylu. V rámci potřeby spirituality, vyjádřené již za vrcholu, je jen velmi kontroverzně přijímán pokrok vyžadující jistou dávku disciplíny. „Duch" společnosti je vědou hledán na základě vysvětlení původu a účelu jednotlivých jevů, společenských i fyzických. V této spirituální části dosahuje úroveň bezpečí a organizace dětí minimálních hodnot.

Rozuzlení (Unraweling), třetí fáze, v sobě obsahuje liberalismus

předchozího období. Lidé, spokojení s tím, čím se během Probuzení (Awakeing) stali, prosazují myšlenky pragmatismu, seberealizace, sebedůvěry, ekonomického liberalismu a národního (etnického/kulturního) šovinismu. Přestože je sebejistota jednotlivců vysoká, klesá všeobecná důvěra v panující kulturu. Začínají se řešit otázky hodnot společnosti a snižuje se tolerance k odchylkovému chování. Genderové rozdíly jsou na nejvyšším bodu a rodiny se stabilizují. Obnovena je i bezpečnost dětí. Kvůli častým komunitním problémům, se institucionální procesy stávají dlouhými a složitými, lidé nenacházejí společná řešení. Války jsou v tomto období vedeny sice s „vervou", ale bez větších výsledků. Na rozdíl od období Vrcholu, již lidé dokáží cokoliv pocítit, ale realizace činů se stává obtížnou.

Období krize je rychlou odpovědí na společenské hrozby, které byly v minulých třech ignorovány, nebo přehlíženy, a které nyní nabývají nebývalých rozměrů. Cílem společnosti je obstát a k tomu je zapotřebí agresivních institucí, veřejné shody a osobních obětí. Lidé tuto snahu podporují, a rodí se nové autority. Zvyky a legislativa jsou odsunuty na okraj zájmu. Mladí lidé nechávají tradiční hodnoty v rukou starší generace a věnují se spíše aktivnímu vyhledávání požitků. Role rodiny stále posiluje, ochrana dětí dosahuje optimální úrovně a rozšiřují se genderové rozdíly. Války jsou v tomto období vedeny zuřivě a s maximálními výsledky. Ke konci se ovšem transformační nálada, prostřednictvím které byla obnovena autorita, kolektivní i individuální plány i lidská naděje, mění na pohled příjemně optimistický a začíná opět období vrcholu.

Každé z těchto čtyř období pak představuje jiné sociální nalazení pro každý ze čtyř generačních archetypů.

<u>Čtyřmi archetypy teorie jsou:</u>

- Generace Umělců *(Artist)*

  - V dětství o ně bylo pečováno nadměrně, proto se sami stávají méně protektivními rodiči. Vynikají zejména v doménách vyžadujících pluralitu v sestavování expertiz a soudnictví. Známým zástupcem je např. Theodor Roosevelt.

- Generace Věštců *(Prophet)*

- V dětském věku k nim rodiče byli velmi shovívaví a dopřávali jim svobodu, proto se v dospělosti stávají nadměrně ochranářští vůči svým dětem. Úspěch zaznamenávají zejména v oblastech vyžadujících využití vize, hodnot a víry. Do generace věštců můžeme zařadit např. Abrahama Lincolna.

- Generace Kočovníků *(Nomad)*

- Generace kočovníků byla ve svém dětství rodiči chráněna pouze nedostatečně, stávají se tedy nadměrně starostlivými rodiči. Mají talent pro obory související se svobodou, přežitím a ctí. Jedním ze zástupců je např. Harry Truman.

- Generace Hrdinů *(Hero)*

- Byli extrémně opečováváni jako děti a proto se stávají velmi shovívavými rodiči. Jejich nadání se uplatňuje zejména v oblastech spjatých se společenstvím, bohatstvím a technologií. Jedním ze zástupců byl např. Thomas Jefferson.

Žijících sedm generací tedy můžeme pro lepší přehlednost teorie rozřadit následovně:

Generační cykly Howea a Strausse						
Archetyp	**Generace**	**Dětství**	**Ranná Dospělost**	**Střední věk**	**Stáří**	**Pozdní stáří**
Artist	Generace budovatelů	Crisis	High	Awakening	Unraveling	-
	Z					Crisis
Prophet	B°Boomers	High	Awakening	Unraveling	Crisis	High
	Alfa					
Nomad	X	Awakeing	Unraveling	Crisis	High	Awakening
Hero	Generace hrdinů	Unraveling	Crisis	High	Awakening	-
	Y					Unraveling

Tabulka 10: Generace dle Howe & Strauss

Umělecká generace vyrůstající během období krize je svými rodiči extrémně ochraňována vůči politickým nepokojům, a společenskému sebe-obětování. Rannou

dospělost tráví během Vrcholu, stávají se proto citlivými pomocníky vedoucích své expertizy do doby narůstajícího sociálního klidu. Během středního věku aplikují výsledky svých expertiz pro posun společnosti a zároveň uklidňují reformátorské snahy následující generace věštců. Stáří tráví v ústraní, odešli z období rychlých sociálních změn a přerodu starého řádu v nový.

Generace věštců se rodí do období Vrcholu, v bezpečném prostředí je vychovávána liberálními rodiči. Během ranné dospělosti čelí morálnímu úpadku předešlou generací ustanovených institucí, sociálnímu jiskření a duševní obrodě. Střední věk je pro ně typický hlásáním hodnotově zaměřených etnických přesvědčení. Po čas svého stáří rozhodují o morálních volbách, a připravují prostor pro světštější generaci, ne tolik orientující se na duchovno.

Kočovníci prožívají své dětství v období probuzení. Jako děti jsou ještě méně chráněni než generace věštců, především kvůli narůstajícím sociálním problémům a zaměření dospělých na sebepoznávání. Ranné mládí této generace vede prostřednictvím jejich pragmatismu až k sociálním nepokojům. Ty následně ústí v krizi, která je zastihne během středního věku, snaží se ji tedy vyřešit. Stáří pak tráví během vrcholu a užívají si poklidného sociálního klimatu.

Generace Hrdinů se rodí do období rozuzlení. S výhledem na nadcházející krizi jsou pesimisticky nalazenými rodiči ochraňováni více, než kterákoliv jiná generace. Své ranné mládí prožívají v období krize a čelí tak politickým pochybením a celospolečenské sociální krizi. Středním věkem vstupují do období vrcholu, kdy nastolují pozitivní éru, vedenou s pomocí sociální disciplíny. Své stáří prožívají v období probuzení, chystají tedy půdu pro rozvoj spirituality mladších generací.

Generace se stejným archetypem tedy prožily stejné/podobné události v jednotlivých životních fázích.[36]

Strauss-Howeova teorie je tedy přínosná především proto, že díky ní máme jisté vodítko pro odhad chování budoucích generací a máme tak možnost se na ně zejména v rámci organizace (firmy) připravit. Přestože se generace vyvíjejí a o žádné z nich není možné tvrdit, že je identická s jednou z předešlých, mají vždy podobné základní znaky. Příkladem jsou generace Hrdinů a generace Y. Přestože je dělí mnoho let a jsou ovlivněni jinými světovými politickými, kulturními i ekonomickými

událostmi, stále v jednotlivých životních fázích vykazují podobné rysy. O generaci Y, takzvaných Millenials, se říká, že jsou nejopečovávanější generací. Což přesně zapadá do Strauss-Howeovy teorie. Také své mládí – rannou dospělost prožívají v období krize. V současnosti se jedná o krizi ekonomickou, tu ale zjednodušeně řečeno spouští krize důvěry, jedná se tedy zároveň o krizi sociální.
Tato teorie nám pomáhá odhadnout i jaká bude generace Alfa, rodící se do post-krizového období (viz výše).

Proč se zajímat o generace?

Každá z generací byla poznamenána jinou historickou událostí, jinými technologickými pokroky a jinou filosofií, které zformovaly ve společnosti určité znaky. Jednotlivé generace jsou v životě motivovány k jiným cílům, jinými způsoby jich dosahují a jinak o nich smýšlejí. Příkladem je tabulka 11, která srovnává tři americké generace z pohledu Petera Shanahana, amerického sociologa. Rozdíly, které Shanahan uvádí jsou markantní.

Rozdíly mezi generacemi Boomers, X a Y			
Ovlivněni	**Babyboomers**	**Generace X**	**Generace Y**
Společenský model	Muži s charakterem	Muži a ženy s charakterem	Charakter?
Televize	I Love Lucy	Happy Days	Jerry Springer
Hudební ikona	Elvis Presley	Madonna	Eminem
Hudební médium	desky	Kazety a CD	Digitální (iPod)
Počítačové hry	Pong	Pacman	Counter Strike
Peníze	Vydělat	Nejsou všechno	Dejte je sem
Zaměstnanecká loajalita	Má cesta k úspěchu	Zkratka k vrcholu	Chci volnou sobotu, nebo končím.
Respekt ke starším	Automatický	Zdvořilý	Co už!
Sex	Po svatbě	Vzadu v autě	Online
Změna	Odolává	Přijímá	Vítá
Technologie	Nezájem	Přínos	Je jejich šálkem kávy
Spravedlnost	Vždy zvítězí	Vzhůru do soudních síní!	Ano, pokud si ji můžeme dovolit

Tabulka 11: [30] : Rozdíly mezi generacemi

Abychom tedy mohli správně motivovat talentované pracovníky k co nejlepším výkonům, je nezbytné rozklíčovat ke které generaci patří, na co jsou zaměření a čím je můžeme podpořit. Nedílnou součástí tohoto procesu je i ohled na jednotlivé národní kultury talentů. Komplexní prací s motivací, kulturou a generačními charakteristikami je možné dosáhnout nebývalé spokojenosti zaměstnanců a tím i měřitelně vyššího pracovního nasazení, které vede ke zvyšování kapitálu a ziskovosti firmy. Protože čím výkonnější je znalostní pracovník, tím cennější má organizace kapitál v podobě lidských zdrojů, které vedou ke zvyšování zisku a konkurenceschopnosti organizace.

Další oblastí využití generačních rozdílů jsou například vzorce spotřebitelského chování, hojně využívané v marketingu. Na základě jejich analýzy je klientům představován produkt, jeho obal, je přizpůsobena jeho cena i místo prodeje (4P).

2.10 Závěr teoretické části

Generace Y reprezentuje právě se rodící budoucnost práce, trendy které nastolí budou ještě více umocněny generací Z. Je důležité, aby se organizace připravily na změny požadavků těchto dvou nových generací, pokud se totiž nepřizpůsobí, je možné, že o ně Y a následně i Z ztratí zájem při svém výběru zaměstnavatele. Protože jsou tyto generace nejvzdělanějšími v celé historii, je mezi nimi mnoho znalostních pracovníků. Ti mohou zásadním způsobem ovlivnit život organizace a stát se konkurenční výhodou. Jejich základním přínosem je, že svou práci ovládají lépe než kdokoliv jiný v organizaci. Jsou jen obtížně kontrolovatelní a jejich výkon lze zvyšovat pouze pomocí pozitivní motivace. Je proto nezbytné vědět, co sami hodnotí jako motivující, na co kladou důraz a co od svého zaměstnavatele očekávají. Existují souhrnné studie ale domnívám se, že motivace k práci je u každého jedince odlišná a ovlivnitelná jinými motivačními faktory. Z výsledků Price Waterhouse Coopers vyplývá, že talentovaní pracovníci z generace Y jsou nejvíce motivováni vyváženou Work/Life balancí. Není kladen důraz na množství práce a dobu strávenou v kanceláři, spíše je upřednostňována rozmanitá pracovní náplň a možnost celoživotního vzdělávání. S tím se samozřejmě pojí i kariérní postup, který je pro generaci Y nejvyšší prioritou.

Přestože generace Z je v mnohém velmi podobná svým předchůdcům vykazuje také určité rozdíly. Není tolik ambiciózní a z velké části je motivována možností používat při své práci nové technologie.

Právě technologie jsou tím, co obě generace spojuje. Generace Y si na jejich použití zvykla během ranného mládí a Z se s nimi narodila. Díky technologiím jsou obě generace neustále informovány o dění ve všech národních kulturách světa, stírají jazykové bariéry komunikace a vykazují vysokou otevřenost vůči novým informacím, nekonformnímu chování a odlišnosti kultur. Zejména generace Z je zvyklá na sociálních sítích sdílet všechny úrovně svého života, s jedinou výjimkou-financemi.[32]

Tyto dvě generace nelze pro potřeby organizace sloučit, je ale možné se na ně připravit podobným způsobem. Nový přístup k vedení talentovaných pracovníků z generace Y a Z by měl být založen na aktivnímu naslouchání potřebám zaměstnance a vycházení vstříc jeho požadavkům. Společnost musela být

v minulosti, když se rodila generace Baby boomers, baby-friendly. Nyní by měla být talent-friendly. [30]

Talentovaní pracovníci pocházejí z různých kultur, liší se tedy nejen na základě generačních rozdílů, ale také prostřednictvím hodnot, které při své práci uplatňují. Znalostní pracovníci se pohybují v globálním pracovním světě, přicházejí tak snadno do interakcí s jinými kulturami ať už svých zaměstnavatelů, zaměstnanců a nebo kolegů. Pro dosažení synergického efektu spolupráce, je nutné, aby pracovníci kooperovali ve vzájemné harmonii. Proto je důležité, aby byli vedeni s vědomím interkulturních rozdílů.

V následující výzkumné části proto propojuji všechny tyto aspekty a ověřuji svůj předpoklad, že talentovaní pracovníci z generace Z jednotlivých národních kultur (v případě této práce česká a francouzská), nejsou k práci motivováni stejnými faktory a projeví se rozdílnost jejich kultur.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

V předchozí, teoretické části, jsou charakterizovány pojmy jako je motivace, znalostní pracovník či generace. V této, praktické části, jsou využity v rámci empirického výzkumu.

Je zaměřen na srovnání rozdílů v motivaci k práci generace Y ze dvou odlišných národních kultur – románské, francouzské, národní kultury a slovanské, české, národní kultury. Premisy k ověření jsou následující:

1. Faktory motivující k práci, jsou v rámci generace Y dvou národních kultur (české a francouzské) odlišné
2. Jsme ovlivněni národní kulturou kterou studujeme, studenti angličtiny jsou od studentů francouzštiny motivováni odlišně
3. Francouzská generace Y je při výběru zaměstnaneckých benefitů náročnější

Tento výzkum je zaměřen na motivaci mladých talentů, kteří právě vstupují na trh práce. Je tedy přínosné zjistit, které motivační faktory jsou pro ně přitažlivé. Česká národní kultura a francouzská národní kultura jsou srovnávány s cílem podpořit povědomí o podobnostech a odlišnostech Francie a České Republiky. Výzkum byl realizován pomocí dotazníkového šetření, metoda výzkumu je představena níže.

3.1 Stanovené výzkumné otázky

Mezi množstvím otázek, vážících se k tématu vyplývá na povrch především rovina motivace. Pokud se faktory motivace k práci, jak je uvedeno v teoretické části, mění od jednotlivce k jednotlivci, pak není možné stanovit stejné motivační faktory pro celou generaci. Generační výzkumy, například Managing Millenials (PWC), ovšem tvrdí opak. Přikláním se k názoru, že generační skupiny vykazují stejné rysy motivovaného jednání, ale domnívám se, že národní kultura má vliv stejně na jednotlivce i na skupinu, potažmo generaci. Proto je tedy první výzkumnou premisou, kterou se pokusím ověřit následujícím výzkumem, tvrzení, že faktory motivace k práci v rámci jedné generace dvou národních kultur jsou odlišné. Na základě empirie získané před samotným výzkumem se domnívám, že francouzští studenti budou motivováni spíše faktory vážícími se k jejich typickému "savoir-vivre" tedy umění žít. Na druhou stranu si myslím, že čeští studenti jsou motivováni spíše materiálními motivačními faktory.

Druhou otázkou, na kterou je ve výzkumu zpracována odpověď, je: Která ze zkoumaných skupin studentů je při výběru benefitů náročnější? Předpokládám, že zaměstnavatelé vydají více prostředků na motivaci mladých Francouzů, než na motivaci Čechů. Odpověď je hledána rozdělením motivačních faktorů na materiální, poměrně snadno získatelné finančními prostředky a na faktory nemateriální, ovlivnitelné firemní kulturou a následné porovnání deseti, pro danou skupinu nejhodnotnějších.

Třetí oblastí výzkumu je tvrzení, že vliv na motivaci má také studovaná národní kultura. Jedním z nejmarkantnějších znaků kultury je jazyk, proto pro ověření této hypotézy porovnám české studenty anglického jazyka (APLEK A) a francouzského jazyka (APLEK F). Pokud bude tato teorie potvrzena, Studenti APLEK F budou vykazovat podobné faktory motivace jako francouzští studenti, neboť se přibližují francouzské kultuře díky jejímu studiu.

Všechny tři uvedené výzkumné otázky jsou ověřeny v následujících kapitolách výzkumné části. Proto abychom došli ke správným výsledkům se ale nyní zabývejme obecnými výsledky zkoumání jednotlivých národních kultur.

3.2 Metoda výzkumu

Výzkum proběhnul pomocí dotazníkového šetření, kterému předcházel pre-test. Pre-testem jsem ověřovala, zda francouzští studenti generace Y, správně rozumí mnou vytvořeným otázkám. Jazykové úskalí tohoto výzkumu tkví především v různosti jazykových kategorií, ve kterých jednotlivé kultury uvažují, proto je nezbytné respondentům položit otázky, které nejsou zavádějící. Do otázky je možné promítnout svůj názor, aniž bychom o tom věděli. Proto mi se správnou formulací pomáhal pan doktor Baumedienne Bouriche, z Université de la Méditerranée, Aix en Provence II, IUT Gap, pedagog a sociální psycholog. Pretest byl předložen 10-ti studentům z vyššího ročníku, aby nedošlo k ovlivnění cílové skupiny, a poukázal na několik vad. Otázky pro vlastní výzkum pak byly, na základě tohoto šetření, adekvátně upraveny.

Vlastní výzkum probíhal ve dvou fázích. První, francouzská, byla uskutečněna mezi daty 25.5.2011 a 27.5.2011. Distribuováno bylo 60 dotazníků, z nichž se vrátilo 48 a tři z nich nebylo možné použít, protože se sami jejich vyplňovatelé odmítli zařadit do francouzské národní kultury (nepovažují se za Francouze). Cílovou skupinou respondentů této části byli studenti prvního ročníku oboru „Gestion, Economie, Administration“ (řízení, ekonomie, administrativa) na technickém institutu (IUT) Université de la Méditerranée v Gap.

Druhá část, probíhající také dotazníkovou metodou, se odehrála v České republice. Časová prodleva jednotlivých částí výzkumů je přibližně 9 měsíců. Pro tuto byli osloveni studenti třetích ročníků oborů „Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii“ a „Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii“. Distribuováno bylo 35 dotazníků, z toho zpracovatelných pro výzkum bylo 33.

Dotazníky pro českou i francouzskou část výzkumu jsou identické a pro jejich srovnání jsou uvedeny jako přílohy číslo II a III této práce. Proto, aby bylo zajištěno srovnání pouze české a francouzské národní kultury, obsahují dotazníky klíčovou otázku: Považujete se za Čecha/Češku, Francouze/Francouzku? Tato otázka byla zařazena především díky skladbě francouzských studentů. Mnoho z nich pochází z muslimských zemí severní Afriky, především Maroka a Alžíru, popřípadě sousední Itálie. Národní kultura je tedy v tomto výzkumu ta, ke které se respondenti hlásí, nikoliv ta, ze které pocházejí, nebo ve které žijí.

3.3 Skupina respondentů

Výzkum je orientován, jak již bylo řečeno, na budoucí talentované pracovníky generace Y, dvou odlišných národních kultur. Primárním cílem je zjistit, zda motivátory působí na generaci jako celek, nebo zda existují kulturně-národní rozdíly také v oblasti motivace k práci. Proto respondenti tohoto výzkumu pocházejí ze dvou odlišných kultur, české a francouzské. Všichni byli v době sběru dat studenty prvního až třetího ročníku, oboru zaměřeného na sféru ekonomie a její kombinaci s jazyky, na veřejné univerzitě.

Francouzská část výzkumu (FR) proběhla mezi studenty prvního ročníku Université de la Méditerranée, IUT Gap, oboru Řízení, Ekonomie, Administrativa (GEA), česká část (CZ) mezi studenty druhého a třetího ročníku Univerzity Palackého, Filosofické Fakulty, Katedry aplikované ekonomie. Tato část je následně rozdělena do dvou oborů, aby bylo možné ověřit jednotlivé výzkumné otázky (viz níže). Vyplňování dotazníků se tedy účastnili studenti oborů Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii (APLEK A) a Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii (APLEK F).

Celkem bylo dotazováno 78 studentů, ve věku od osmnácti až do sedmadvaceti a více let. Přičemž většinou jsou studenti ve věku 18-20 a 21-23 let. Věková diversifikace mladých talentů zajišťuje více-kriteriální pohled na položené otázky. Přestože všichni respondenti představují jednu generaci, mají z hlediska svého věku a ruku v ruce s ním jdoucím množstvím znalostí i zkušeností, odlišný přístup k zadanému tématu. V následující tabulce je přehledně představena jejich věková skladba.

Věková skupina respondentů					
	18-20	21-23	24-26	27	neudán
Celkem %	50,6%	44,2%	3,9%	1,3%	1,3%
počet CZ	1	28	3	1	0
počet FR	38	6	0	0	1

Tabulka 12: Věková skupina respondentů

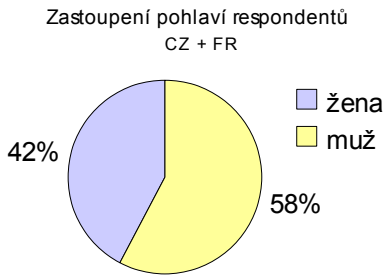
Skupina je dělena podle pohlaví, což má návaznost na Hofstedeho dimenzi maskulinity, jak bude vysvětleno níže, u konkrétních poznatků. Výzkumu se tedy zúčastnilo 33 mužů a 45 žen, jejich rozdělení podle oborů a národnosti je znázorněno v tabulce č.13.

Zastoupení pohlaví respondentů					
pohlaví/obor	Aplek A	Aplek F	CZ	FR	celkem
muž	5	3	9	24	33
žena	9	15	24	21	45

Tabulka 13: Zastoupení pohlaví respondentů

Graf č. 1 přehledně znázorňuje celkové procentuální zastoupení mužů a žen, kteří se podíleli na výzkumu.

Graf č.1: Procentuální zastoupení pohlaví respondentů výzkumu



Výzkum je zaměřen na skupinu studentů prvního stupně terciárního vzdělávání, tedy na studenty prvního až třetího ročníku bakalářského programu. Není sledováno, v jakém ročníku student je, ale jak dlouho na vysoké škole studuje. Stejně jako u kritéria věku, i zde je zajištěno, aby odpovědi byly díky heterogenitě dotázaných objektivní. Procentuální zastoupení studujících prvním až pátým rokem, je uvedeno v tabulce č. 14. V prvním ročníku vysokoškolského studia je téměř padesát osm procent dotázaných. Ve všech případech se jedná o francouzské studenty. Druhým až pátým rokem studují na VŠ čeští respondenti. Jejich celkové zastoupení je téměř 42%.

Aktuální délka studia na Vysoké škole – zastoupení českých a francouzských studentů.			
délka studia	CZ	FR	Celkem %
1	0	45	57,69%
2	7	0	8,97%
3	24	0	30,77%
4	1	0	1,28%
5	1	0	1,28%

Tabulka 14: Délka studia na VŠ

Skupina je tedy homogenně zacílená, neboť se vždy jedná o možné budoucí talentované pracovníky, pro dosažení cíle výzkumu, kterým je ověření výzkumných otázek, a zároveň vnitřně diversifikovaná, aby bylo postiženo co největší množství

názorů. I přes nepříliš vysoký počet vyhodnocených dotazníků, dává skupina odpověď na předem stanovené výzkumné otázky, představené již v úvodu.

3.4 Výsledky výzkumu mezi českými studenty

Věnujme se nejprve české části výzkumu. Je rozdělena, jak již bylo uvedeno, na respondenty z APLEK A a APLEK F proto, aby na povrch vyšlo co největší množství skrytých rozdílů. Názor, že studenti angličtiny a francouzštiny se od sebe liší, je poměrně rozšířený. Vnesme tedy do tohoto tvrzení fakta z proběhlého výzkumu.

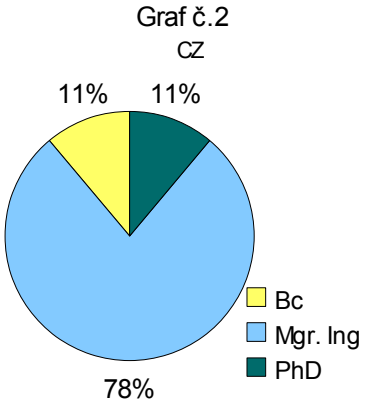
Rozdíly existují již ve skladbě jednotlivých oborů. Následující tabulka (č.15) ukazuje rozdělení dvaatřiceti dotazovaných do skupin právě podle něj. Francouzštinu studují především ženy, pouhých 16,66% je zastoupeno muži, v anglické větvi jsou počty vyrovnanější, mužská složka činí již 35,71%. Na základě této informace je možné odhadnout, jaká bude na oborech atmosféra. Podle Hofstedeho dimenze maskulinity, funguje APLEK F především na základě spolupráce v přátelském prostředí. V tomto ohledu heterogenní skupina APLEK A je podle Hofstedeho orientovaná spíše na uznání a výdělek.

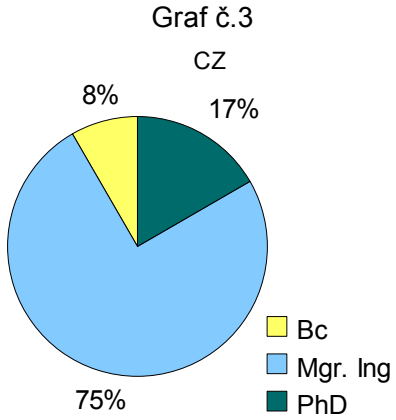
Počet oslovených mužů a žen z oborů Aplek A a Aplek F		
	Aplek A	Aplek F
muž	5	3
žena	9	15

Tabulka 15: Aplek A + Aplek F, počet mužů a žen

Rozdíly v přístupu jednotlivých pohlaví se naopak stírají v oblasti preference délky a s ní i úrovně vzdělání. Druhý stupeň terciárního vzdělání preferuje 78% mužů, orientují se na získání magisterského, či inženýrského diplomu (viz graf č.2), podobného čísla dosahují i ženy (Graf č. 3) – 75%. Skupiny se liší ve vztahu k bakalářskému studiu, pouze jeden muž a dvě ženy neuvažují o dalším studiu, čtyři ženy a jeden muž by pak rádi dosáhli Ph.D diplomu. Tento údaj ukazuje na ambice v oblasti vzdělání, které jsou, jak vyplývá z grafů, srovnatelné.

Graf č. 2: Zamýšlená úroveň vzdělání mužů | *Graf č. 3: Zamýšlená úroveň vzdělání žen*

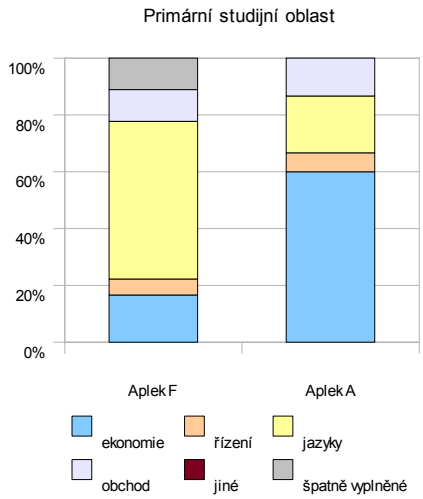




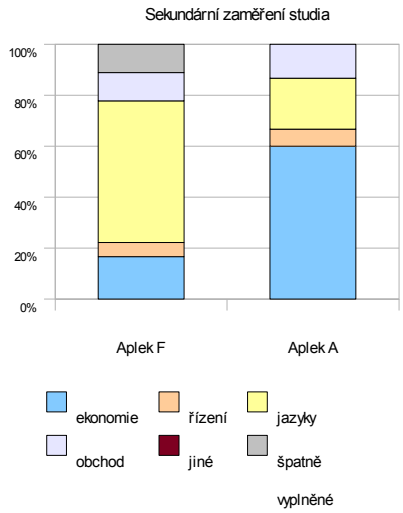
Rozdíly mezi obory se projevily v zaměření se na jednotlivé oblasti studia. Protože se každý z oborů ve výzkumu skládá ze dvou částí, jazykové a ekonomické, byl zájem o studijní oblasti rozdělen na primární a sekundární. Ekonomie a jazyky byly tedy přirozeně zahrnuty do otázky. Zbylé kategorie jsou uvedeny pro potřebu francouzské části výzkumu, obor GEA se ve druhém ročníku dělí na oblast obchodu a oblast řízení malé společnosti. Možnosti výběru byly zachovány i pro českou verzi dotazníku, aby byla docílena objektivita otázek. Pro české studenty tedy nemá význam a předpokladem bylo, že většina mezi své preference uvede buď ekonomii, nebo jazyky. Výsledné grafy svědčí o různorodosti zaměření českých studentů.

APLEK F se soustředí především na studium jazyků, a to jak v primární, tak v sekundární oblasti, APLEK A je zaměřen spíše ekonomicky, v obou případech uvedl šedesátiprocentní soustředění se na ekonomickou disciplínu. Ve sloupcích APLEK F je zajímavé, že více než deset procent studentů na otázku buď neodpovědělo, nebo odpovědělo vícero možnostmi. Tento přístup se u skupiny APLEK A neprokázal, což poukazuje na podobnost APLEK F s francouzskou částí výzkumu, kde je tento způsob odpovědi častější (viz níže).

Graf č.4: Primární studijní oblast CZ

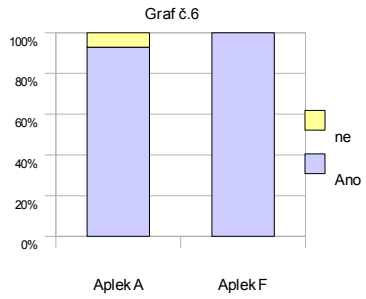


Graf č.5: Sekundární studijní oblast CZ

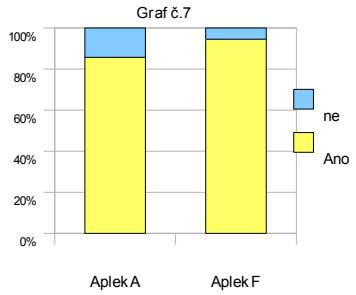


V dotazníku následují tři na sebe navazující otázky (č. 9, 10, 11), které jsou zaměřeny na představy respondentů o jejich budoucí profesi. První z nich, č. 9 (Už jste někdy přemýšlel/a o své budoucí profesi?) se váže k Hofstedeho dimenzi Uncertainity Avoidance. Výsledky, sestavené z odpovědí, dokazují Hofstedeho tvrzení, že jsme národem s vysokým indexem v této dimenzi. Češi o své budoucnosti přemýšlejí a část z nich ji ovlivňuje prostřednictvím nabyté zkušenosti, jak vyplývá z otázky č. 11 (Máte již nějaké mimo-univerzitní zkušenosti prospěšné pro vaši budoucí profesi?). Otázka č. 10 (Víte přesně, čemu byste se chtěl/a věnovat v profesním životě?) zjišťuje, že přestože studenti o své budoucnosti přemýšlejí, stále nedošli k závěru a neví, do čeho přesně by chtěli investovat svou profesní energii. Zajímavé je, že přestože množství z nich neví, čemu se bude věnovat, již k tomu sbírají potřebné zkušenosti. Rozdíly mezi APLEK A a APLEK F jsou minimální.

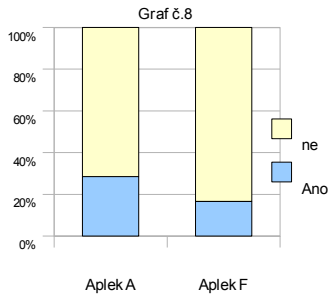
Graf č.6: přemýšlel jste již o své budoucí profesi?



Graf č.7: Máte již zkušenosti pro tuto profesi?



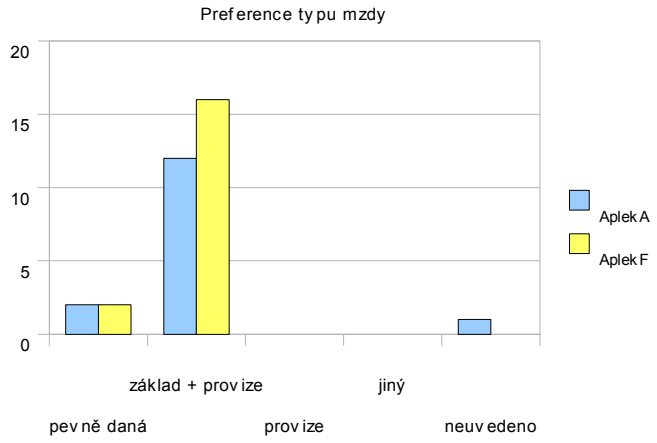
Graf č.8: Víte přesně čemu byste se chtěl věnovat?



Tento přístup se tedy dá označit za národní.

Přestože většina respondentů neví přesně čemu by se chtěla v budoucnu věnovat, představu o formě své mzdy má poměrně jasnou. Pouhých dvanáct procent Čechů preferuje mzdu pevně danou a téměř 85% by upřednostnilo mzdu sestávající se z nižšího pevně daného základu s možností získání provizí. Tento jev svědčí o typu pozice jakou by chtěla většina respondentů zastávat (viz níže).

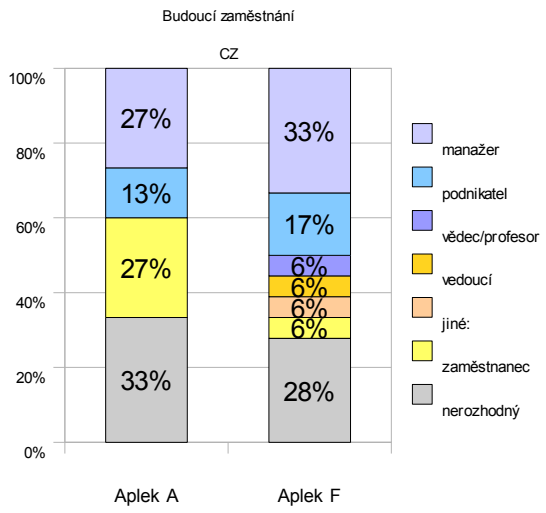
Graf č.9: Preference typu mzdy CZ



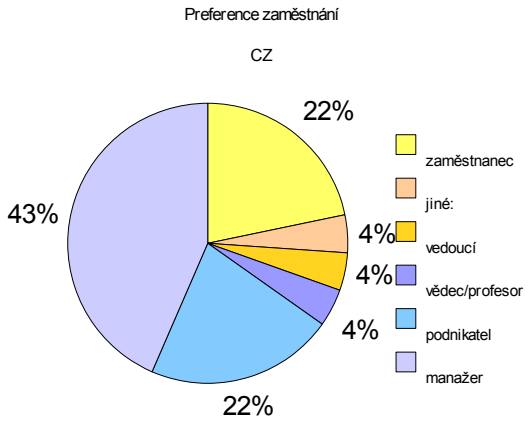
Pokud by se studenti v současnosti měli rozhodovat o pozici, či povolání, které by vykonávali, většina z nich by upřednostnila manažerské pozice, ohodnocené základem mzdy s možností provize, jak již bylo uvedeno výše. Celkově by se na této pozici chtěla uplatnit téměř polovina dotazovaných (43%). V preferenčním žebříčku následují objemnější kategorie, tzn. zaměstnanec a podnikatel. V jednotlivých volbách existují rozdíly mezi Aplek F a Aplek A. Francouzská skupina volí v této otázce více variant, jak již výše prokázala, je různorodější. Celých 24% respondentů je vždy po šesti procentech rozvrženo mezi volby profesor/vědec, zaměstnanec, jiný: voják a vedoucí společnosti. Srovnání sloupců Aplek A a Aplek F dokazuje, že jednotlivé obory vnímají zadané pojmy různě, mají různé představy o své budoucnosti a nelze je tedy generalizovat. Z dotazníků vyplynula také značná nerozhodnost studentů. V rámci oboru Aplek A plných 33% studentů buď nevědělo ke které variantě se přiklonit, nebo označilo více možností. Obor Aplek F dosáhnul v této oblasti 28%. Tento přístup je podobný

s francouzskou částí výzkumu (viz níže). Shodně s výsledky PWC, do kterého Češi nebyli zahrnuti, se studenti částečně ekonomických oborů orientují na pozice s vysokou mírou zodpovědnosti a samostatnosti. Následující grafy č.10: budoucí zaměstnání a č.11: preference zaměstnání, tyto výroky dokládají a ilustrují.

Graf č.10: Budoucí zaměstnání CZ



Graf č.11: Preference zaměstnání CZ



K zaměstnání, či pozici v něm, se váže i výše mzdy. Všichni oslovení čeští studenti mají orientační představu o tom, jaká by měla být její výše po absolutoriu. Z vyhodnocených dat vyplývá, že studenti si velmi cení svého současného/budoucího vzdělání a chtějí za něj být náležitě odměněni. Opět existují rozdíly mezi studenty APLEK A a APLEK F. Minimální výší je 14 000 Kč, tu uvedl dotazovaný z oboru Aplek F. Uvedené minimum oboru Aplek A je 18 000 Kč. Domnívám se, že tyto rozdíly se opět váží ke skladbě oboru a indexu maskulinity. Maskulinní společnost, v tomto případě obor, prahne po finanční odměně více, než společnost (obor) feminní.

Uvedená maxima absolventské mzdy jsou u obou oborů stejné – 30 000 Kč. Ze souhrnného grafu č.12 vyplývá, že čeští studenti nejčastěji očekávají mzdu pohybující se okolo dvaceti tisíc korun. Téměř 30% z nich uvedlo, že si představuje mzdu ve výši 20 000 Kč a 21% ve výši 18 000 Kč. Jeden z respondentů, studentů Aplek F uvedl, že by rád byl na postu se mzdou 1000 EUR, přestože požadován byl údaj v korunách. Tento přístup svědčí o silné touze práce v zahraničí a zároveň poměrné neznalosti mzdových úrovní, neboť tato částka se pohybuje hluboko pod ní.

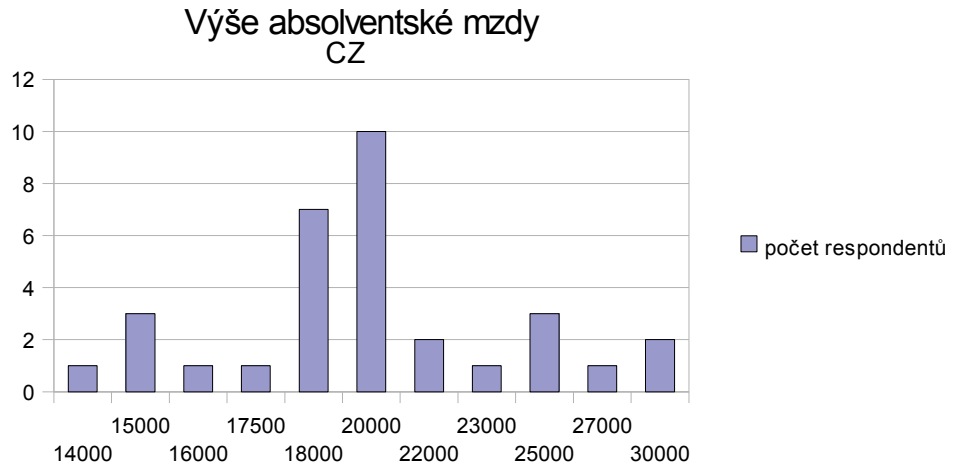
Příkladem je minimální mzda ve Francii (SMIC), na kterou jsou studenti APLEK F silně orientováni (a lze tedy přepokládat, že tento případ není výjimkou), která k roku 2012 činí 1 398,37 eur a rok od roku roste.[6]

Předpokládaná výše mzdy po absolutoriu CZ								
	max	četnost	min	četnost	medián	průměr	speciální	nevyplněno
Aplek A	30000	1	18000	4	22500	21600	0	0
Aplek F	30000	1	14000	1	17750	19912	EUR 1000	0
celkem cz	30000	2	14000	1			EUR 1000	0

Tabulka 16: Předpokládaná výše mzdy po absolutoriu CZ

Následující graf, č.12, interpretuje výsledky této otázky: „Jakou výši platu/mzdy byste si přestavoval/a na svém absolventském postu?“ (otázka č.16, viz příloha II.)

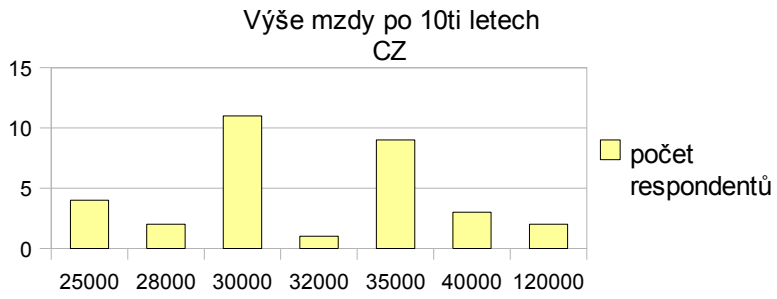
Graf č.12: Výše absolventské mzdy CZ



Představa o výši mzdy po deseti letech praxe je současným studentům přirozeně vzdálenější, proto i odhady o výši mzdy jsou méně přesné, základním předpokladem je, že s rostoucí praxí, roste i mzda. Minimální údaj je reprezentován 25 000 Kč, nejrozšířenější představou je 30 000 Kč, tedy uvedené maximum u absolventských mezd (viz graf č.12). Reálné mzdové ohodnocení se s nejvyšší pravděpodobností nebude s těmito údaji shodovat, většina budoucích talentovaných pracovníků bude nucena přistoupit na kompromis v této oblasti, stejně jako to byla nucena udělat více než třetina respondentů výzkumu Managing Millenials realizovaného PWC (viz příloha č.I).

6 http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=NATnon04145

Graf č.13: Výše mzdy po 10ti letech CZ



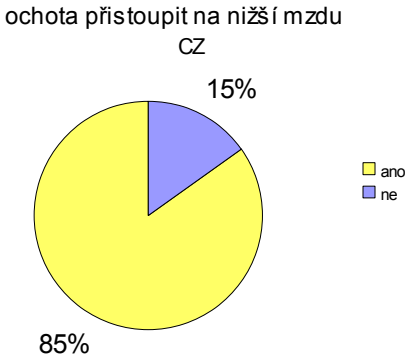
Podobně jako v předchozí otázce, i zde graf znázorňuje odpověď na otázku z dotazníku, přiloženého jako příloha II., „Jakou výši platu/mzdy byste si představoval/a deset let po vašem absolutoriu?“ Tabulka potom uvádí maxima a minima mezi odpověďmi, jejich četnost, medián a průměr.

Předpokládaná výše mzdy po 10ti letech CZ								
	max	četnost	min	četnost	medián	průměr	speciální	newyplněno
Aplek A	120000	2	25000	1	35000	31353	0	0
Aplek F	40000	2	25000	3	31000	44000	Eur 2500	0
celkem cz	120000	2	25000	4			Eur 2500	0

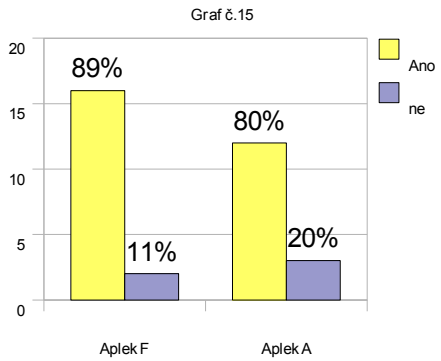
Tabulka 17: Předpokládaná výše mzdy po deseti letech

Vzhledem k tomu, že většina studentů při odpovědi na předchozí dvě otázky (výše mzdy na absolventském postu, výše mzdy po deseti letech praxe) si je vědoma, že se jejich představa může lišit od reality, je většina z nich, 85%, ochotna přistoupit na nižší částku, pokud by pro ně byly zajímavé zaměstnavatelem nabízené zaměstnanecké výhody. Markantní rozdíly mezi Aplek F a Aplek A se v této otázce neprokázaly.

Graf č.14: Ochota přistoupit na nižší mzdu celková



Graf č.15: Ochota přistoupit na nižší mzdu podle oborů

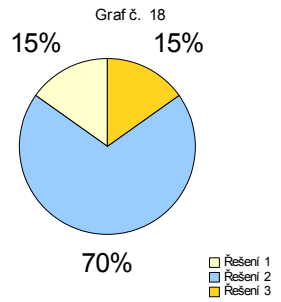


Jednou z nejdůležitějších otázek první části výzkumu byla ta, ve které studenti vybírali, který ze zaměstnavatelů nejlépe motivuje své zaměstnance. Dotaz by zaměřen na poměr mezi zaměstnaneckými benefity a mzdovou odměnou práce. Výběr z následujících tří řešení prokázal přikládanou důležitost složce benefitů.

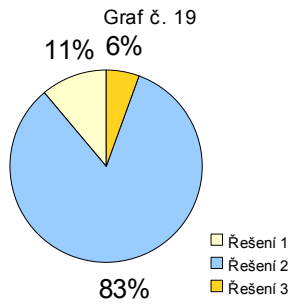
- Řešení 1: Zaměstnavatel A nabízí plat 30 000 Kč měsíčně. Nenabízí žádné zaměstnanecké výhody. (Složka benefitů na odměně = 0%)
- Řešení 2: Zaměstnavatel B nabízí plat 26 000 Kč měsíčně a zaměstnanecké výhody v podobě firemního telefonu, firemního stravování, životního pojištění a občasných volných vstupů na kulturní akce, v celkové výši 4 000 Kč měsíčně, bez možnosti proplacení.
  (Složka benefitů na odměně = 13%)
- Řešení 3: Zaměstnavatel C nabízí plat 20 000 Kč měsíčně, zaměstnanec má zároveň nárok na balíček zaměstnaneckých výhod dle svého výběru v maximální výši 10 000 Kč měsíčně, bez možnosti proplacení.
  (Složka benefitů na odměně = 33%)

Z odpovědí znázorněných v grafu č.18 je patrné, že 70% českých studentů přisuzuje zaměstnaneckým benefitům střední váhu. Názory se ale liší v rámci jednotlivých oborů. APLEK F přisuzuje prvnímu řešení pouze šestiprocentní vliv, APLEK A naopak této variantě nechává větší prostor – 27%. Tento rozdíl lze opět vysvětlit Hofstedeho indexem maskulinity, kdy například feminní společnosti upřednostňují kratší pracovní dobu před vyšším výdělkem, což lze chápat jako jeden ze zaměstnaneckých benefitů a maskulinní společnosti měří svůj úspěch například bohatstvím, tedy vyšší mzdou.

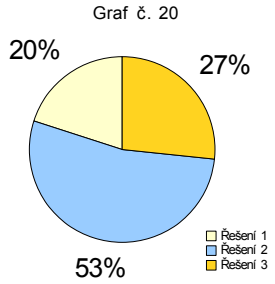
Graf č.18: CZ celkem



Graf č.19: Aplek F

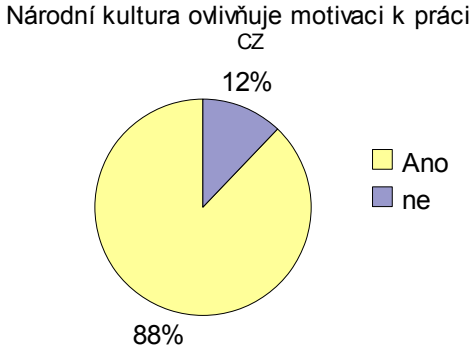


Graf č.20: Aplek A



Otázkou ověřující přístup respondentů k vlivům národní kultury na motivaci k práci, byl dán prostor pro vyjádření se respondentů k tématu této práce. To, že národní kultura ovlivňuje motivaci k práci, uvedlo 88% respondentů.

Graf č.21: Je motivace k práci ovlivněna národní kulturou?



Závěrečnou částí dotazníku je otázka č. 22, která zjišťuje, jakou důležitost studenti přikládají 25ti motivačním položkám. Ty jsou rozděleny na materiální a nemateriální, s cílem zjistit, zda jsou budoucí talentovaní pracovníci motivováni spíše firmou snadno zajistitelnými materiálními faktory (např. firemní telefon), nebo jsou přitahování spíše nemateriální částí, která je ve většině případů zajištěna firemní kulturou. Následující tabulka dokazuje, že čeští studenti považují za nejvíce motivující právě faktory, které jsou firmou obtížněji zajistitelné. Jedná se především o pracovní podmínky, pracovní atmosféru a důvěru nadřízeného pracovníka. Za nejméně motivující pokládají firmou hrazenou veřejnou dopravu a hrazené vstupné na kulturní akce, jako jsou například divadelní představení, nebo sportovní zápasy. Tabulka číslo 18 ukazuje průměrnou hodnotu hodnocení které danému faktoru přidělili respondenti na škále 1-4, kde 1 je nepodstatné, 4 velmi důležité. Pro usnadnění orientace v tabulce, jsou motivační faktory s důležitostí nižší než 2, označeny šedou barvou, faktory s důležitostí vyšší než 3 zelenou barvou a středně důležité jsou označeny oranžově.

Rozdělení motivátorů – CZ CELKOVĚ			
Materiální	důežitost	Nemateriální	důležitost
mzda	3,76	pracovní podmínky	3,82
účast na zisku společnosti	2,85	pracovní atmosféra	3,64
zdravotní péče	2,76	důvěra nadřízeného	3,61
životní pojištění	2,67	kariérní postup	3,52
firemní stravování	2,61	pocit naplnění	3,52
zvýhodněná cena produktů	2,45	stabilita zaměstnání	3,48
důchodové spoření	2,55	odpovědnost za svá rozhodnutí	3,09
firemní telefon	2,15	ústní ocenění práce	3,06
firemní rekreace	2,09	odpovědnost za vedení týmu	2,94
firemní automobil	2,09	prestiž zaměstnání	2,88
hrazené sportovní lekce	2,06	variabilní pracovní doba	2,79
vstupné na kulturu	1,85	mezilidské vztahy	3,25

Tabulka 18: Důležitost motivačních faktorů – CZ Celkově

Při druhém dělení těchto faktorů bylo, především pro potvrzení předchozího přístupu, využito Herzbergerovy motivační teorie (popsaná výše v teoretické části). Jednotlivé faktory byly rozděleny na motivátory a hygienické faktory. Herzbergovo vymezení faktorů nemá pevně stanovené limity, je proto předmětem diskuze. V pojetí této práce byly rozděleny následovně:

A) Motivační faktory (vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců): důvěra nadřízeného, možnost karierního postupu, pocit naplnění, volnost rozhodování, ústní ocenění práce, vedení týmu, prestiž, variabilní pracovní doba.

B) Hygienické faktory (vedoucí k ne-nespokojenosti zaměstnanců): fyzické podmínky práce, mzda, pracovní atmosféra, stabilita zaměstnání, účast na zisku společnosti, zdravotní péče, životní pojištění, firemní stravování, lidské vztahy na pracovišti, zvýhodněná cena firemních produktů/služeb, důchodové spoření, firemní telefon, firemí rekreace, firemní automobil, hrazené sportovní lekce, hrazené vstupné na kulturu a veřejná doprava. Důležitost jednotlivých faktorů je stanovena stejně, jako v tabulce č.18 (str.79) , barevné rozlišení výsledků je také stejné.

Aplikace Herzbergovy teorie - CZ CELKOVĚ			
Motivátory	důležitost	Hygienické faktory	důležitost
důvěra nadřízeného	3,61	pracovní podmínky	3,82
kariérní postup	3,52	mzda	3,76
pocit naplnění	3,52	pracovní atmosféra	3,64
odpovědnost za svá rozhodnutí	3,09	stabilita zaměstnání	3,48
ústní ocenění práce	3,06	účast na zisku společnosti	2,85
odpovědnost za vedení týmu	2,94	zdravotní péče	2,76
prestiž zaměstnání	2,88	životní pojištění	2,67
variabilní pracovní doba	2,79	firemní stravování	2,61
Jiné: Transparentní jednání a obchodování ve firmě, ve které bych chtěla pracovat, považuji také za velmi důležité. (dotazník č. 2, APLEK F)		mezilidské vztahy	3,52
		zvýhodněná cena produktů	2,45
		důchodové spoření	2,55
		firemní telefon	2,15
		firemní rekreace	2,09
		firemní auto	2,09
		hrazené sportovní lekce	2,06
		vstupné na kulturu	1,85

Tabulka 19: Motivace dle Herzberga CZ

Z uvedených tabulek vyplývá, že všechny materiální motivátory jsou zároveň hygienickými faktory. Naopak nemateriální faktory lze zařadit do obou Hezbergových kategorií. Češi jsou tedy největší měrou motivováni nemateriálními benefity. V rámci srovnání oborů Aplek A a Aplek F, se prokázaly určité rozdíly, znázorněné v tabulce č.20, ve které jsou modrou barvou znázorněny shodné pozice faktorů na preferenčním žebříčku studentů. Pro přehlednost a znázornění pouze nejdůležitějších informací, bylo vybráno pouze deset nejhodnotnějších faktorů.

Deset nejdůležitějších faktorů, srovnání pozice v českém prostředí		
CZ CELKOVĚ	APLEK F	APLEK A
pracovní podmínky	pracovní atmosféra	pracovní podmínky
mzda	důvěra nadřízeného	mzda
pracovní atmosféra	pracovní podmínky	pracovní atmosféra
důvěra nadřízeného	mzda	důvěra nadřízeného
kariérní postup	pocit naplnění	stabilita zaměstnání
pocit naplnění	kariérní postup	kariérní postup
stabilita zaměstnání	mezilidské vztahy	mezilidské vztahy
odpovědnost za svá rozhodnutí	stabilita zaměstnání	účast na zisku společnosti
ústní ocenění práce	volnost rozhodování	odpovědnost za svá rozhodnut
odpovědnost za vedení týmu	ústní ocenění práce	vedení týmu
prestiž zaměstnání	odpovědnost za vedení týmu	pocit naplnění

Tabulka 20: Srovnání pozice motivačních faktorů CZ

Tato část výzkumu tedy přináší dva dílčí poznatky. Prvním z nich je, že skupina respondentů Aplek F a skupina Aplek A se od sebe odlišují, mnohdy výrazně. Dle mého názoru je jedním ze základních rozdílů složení těchto oborů. Poměr mužů a žen dále určuje odpovědi na jednotlivé otázky, jak bylo znázorněno výše.
Druhým vyústěním této kapitoly je žebříček preferencí českých studentů. Překvapivá je zejména absence faktoru stability zaměstnání mezi pozicemi 1 až 10. Mezi pomyslnými stupni vítězů jsou vzestupně pracovní atmosféra, výše mzdy a pracovní podmínky, tedy zázemí, které je pracovníkovi k vykonávání jeho úkolu poskytnuto.

Abychom mohli postupně zodpovědět všechny tři výzkumné otázky, je nutné nejprve přejít k francouzské části výzkumu a prezentovat jeho celkové výsledky.

3.5 Výsledky výzkumu mezi francouzskými studenty

Nyní se přibližme národní kultuře Francouzů. Česká republika s Francií dlouhodobě spolupracuje a to nejen na úrovni ekonomické, ale také v oblasti kultury, či lidských práv. Vždy je přínosné poznat blíže kulturu svého partnera, pokud jsou obě kooperující kultury seznámeny s jednotlivými specifiky, lze ze spolupráce vytěžit maximum. Francouzská národní kultura je souhrnně podle Hofstedeho výzkumu popsána v kapitole 2.5. Tato praktická část přináší výsledky výzkumu mezi francouzskými budoucími talentovanými pracovníky. Stejně jako úsek české strany výzkumu, i tento hovoří v první fázi o obecných faktech, ve druhé fázi o představách a ve třetí o preferencích respondentů, které si nyní blíže představíme.

Ve francouzské části výzkumu bylo vyhodnoceno 45 dotazníků, rovnoměrně jsou mezi nimi zastoupeni muži i ženy, což tvoří tuto část objektivní. Rozdíly v motivaci i preferencích nebudou vycházet z genderových rozdílů, ale celkově z národní kultury odpovídajících.

FR – skladba respondentů – pohlaví		
	žena	muž
počet	21	24

Tabulka 21: Skladba respondentů dle pohlaví FR

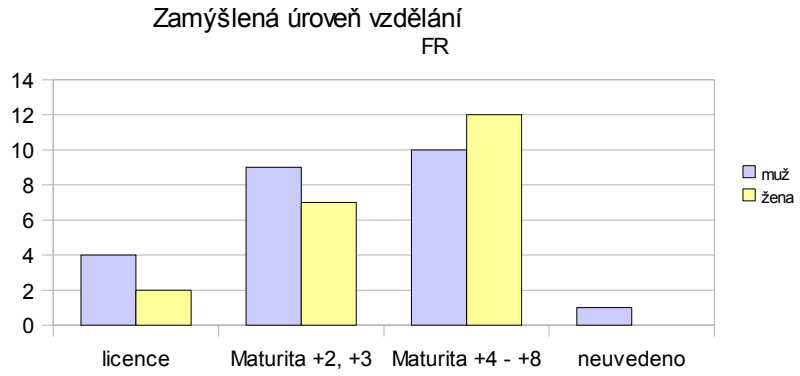
Francouzská skupina je mladší než skupina česká, výzkum proběhnul pouze v prvním ročníku licence GEA a studenti proklamovali, že vysokou školu studují všichni prvním rokem. Ve Francouzském školském systému je umožněno přeskakovat třídy na základní škole. Většina respondentů proto spadá do věkové kategorie 18-20let. Mladší věk respondentů není pro tento výzkum překážkou, dokresluje jeho celkovou skladbu a tím i doplňuje škálu studentských představ o budoucnosti a jejich preference v oblasti motivace.

FR – skladba respondentů – věk			
	18-20 let	21-23 let	neudán
počet	38	6	1

Tabulka 22: Skladba respondentů podle věku FR

Francouzský systém vzdělávání je odlišný od českého, proto v otázce č. 6 není pozornost zaměřena na získaný titul, délky získání jednotlivých stupňů se totiž mohou lišit (např. Bc = v ČR 3 roky, ve FR 2 roky VŠ studia), ale orientuje se na délku pomaturitního vzdělání. V této oblasti se skupina rovnoměrně rozděluje na tři preferenční skupiny, první, počtem nejmenší, preferuje dosažení licence. Licence je speciálním příkladem vysokoškolského vzdělání, její získání trvá obvykle jeden rok a je zaměřena na praktické dovednosti studentů. Licencovaný (Licencié) absolvoval množství praxí a je proto připraven vstoupit na pracovní trh. Obvyklé je, že do licencovaného programu vstupují studenti po absolvování bac+2 (dvouletý VŠ obor), ale je možné do něj nastoupit i okamžitě, po ukončení střední školy. Nejširší skupina respondentů, jak mužů, tak žen, plánuje čtyř až osmileté vysokoškolské studium. Tedy ekvivalent českého magisterského až doktorského studia. Poměrně vysoký počet studentů, 35,5% plánuje studovat dva až tři roky. Již dvouleté studium je chápáno jako ekvivalent českého bakalářského tříletého studijního programu. Respondenti této části výzkumu jsou studenty programu právě této délky (bac + 2).

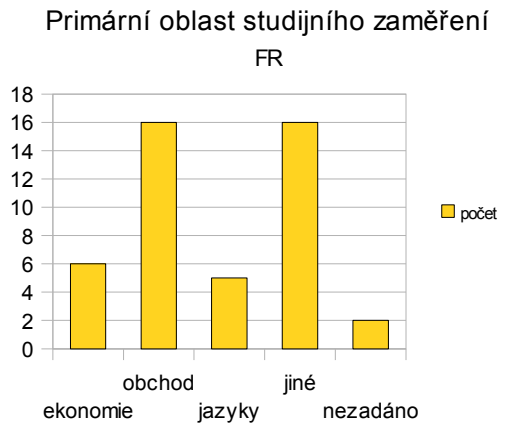
Graf č.22: Zamýšlená úroveň vzdělání FR



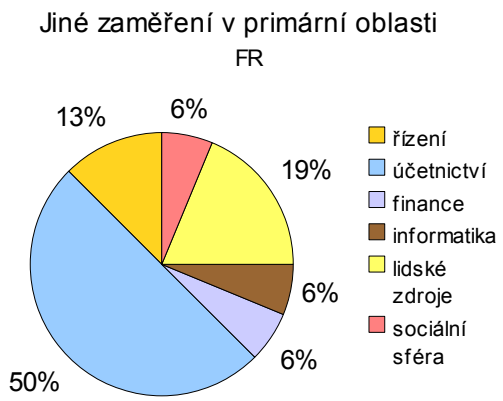
I ve francouzské části výzkumu bylo sledováno primární a sekundární zaměření studentů. Důvodem položení otázky o primárním zaměření studentů bylo přesvědčení, že se přirozeně specializujeme na dvě oblasti, které od sebe dokážeme hodnotově oddělit. Francouzská skupina studentů je vysoce diverzifikovaná, ze čtyřiceti pěti respondentů se jich pouhých šest orientuje na ekonomii, celkově

největší zájem byl projeven o obchod, na který se specializuje šestnáct studentů, tedy 35,5% dotázaných. Stejný počet uvedl jiné zaměření, než jaké bylo vypsáno v dotazníku. Největší zájem z těchto odpovědí je o účetnictví, kterému se primárně věnuje osm osob. V následujících grafech je přehledně znázorněno zaměření francouzských studentů.

Graf č.23: Primární oblast studia FR

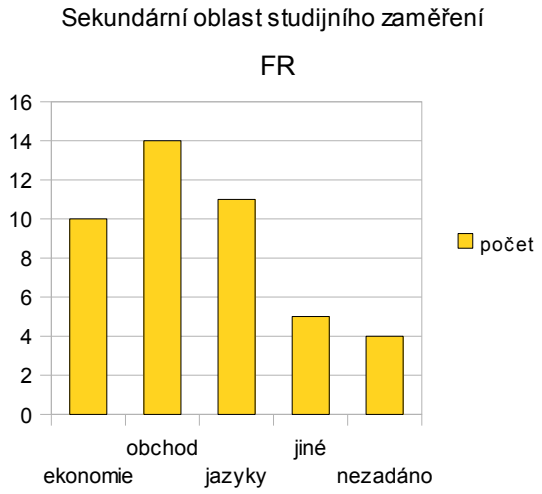


Graf č.24: Jiné zaměření v primární oblasti - FR

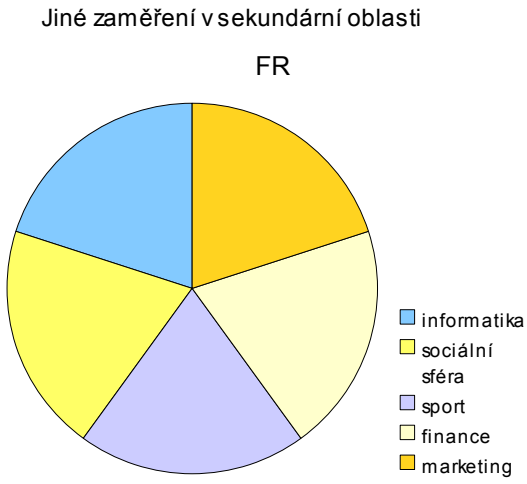


Také sekundární oblast je rozdělena podobně, největší počet studentů se opět soustředí na obchod, který je díky globalizaci a multikulturalitě civilizovaného světa následován oblastí jazyků. Mladí talentovaní Francouzi si uvědomují, že francouzština jim již k profesnímu úspěchu nestačí a intenzivně se vzdělávají v dalších, evropských jazycích. Respondenti této skupiny se v rámci svého oboru zaměřují na jazyk anglický, italský, španělský a německý. Jiné oblasti zaměření studentů jsou rovnoměrně rozděleny mezi informatiku, finance, marketing, sociální sféru a sport. Francouzští studenti v této a předchozí otázce (primární oblast zaměření) prokázali v rámci svého studia jasné preference. Často označili odpověď „jiné-upřesněte“ a zapsali oblast, která jim ve výběru chyběla. Tento přístup svědčí o samostatném myšlení, rozhodování, jasné představě o studiu a následném uplatnění.

Graf č.25: Sekundární oblast studia FR

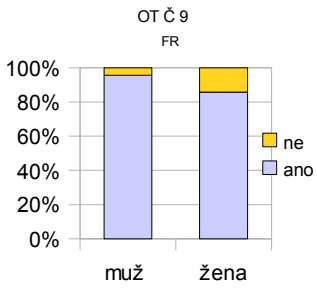


Graf č.26: Jiné zaměření v sekundární oblasti - FR

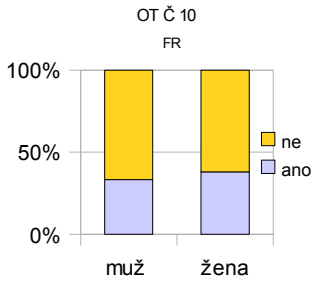


Pro potvrzení těchto tvrzení byla francouzským studentům položena otázka (č.9), zda již přemýšleli o své budoucnosti. Drtivá většina odpověděla že ano a v této oblasti mají převahu muži, kterým je přisuzována větší cílevědomost. Pokud ale již dojde na přesnou představu o budoucí profesní činnosti, většina studentů neví, čemu se bude věnovat. Rozdíly mezi muži a ženami jsou v tomto případě zanedbatelné a tuto neúplnost představy lze přisoudit nízkému věku respondentů a jejich krátké vysokoškolské zkušenosti. Zajímavé je, že část studentů, již má mimo-univerzitní zkušenosti prospěšné pro svou profesní budoucnost, přestože stále neví, jaká bude. Tento jev si vysvětluji tlakem univerzity i veřejnosti na množství různorodých praxí. Přestože student stále neví, čemu by se rád věnoval, je v jednotlivých oborech stážistou.

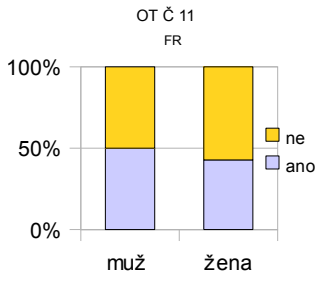
Graf č.27: Přemýšlel jste o budoucí profesi? FR



Graf č.28: Víte přesně čemu se budete věnovat?FR

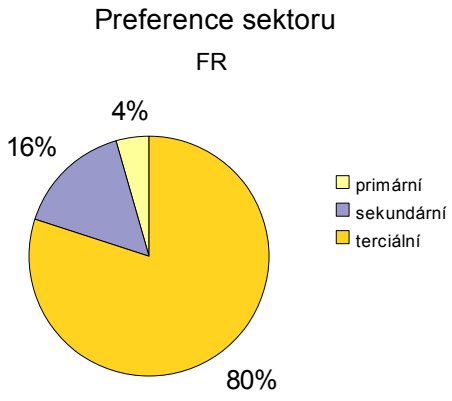


Graf č.29: Máte zkušenosti prospěšné této profesi? FR

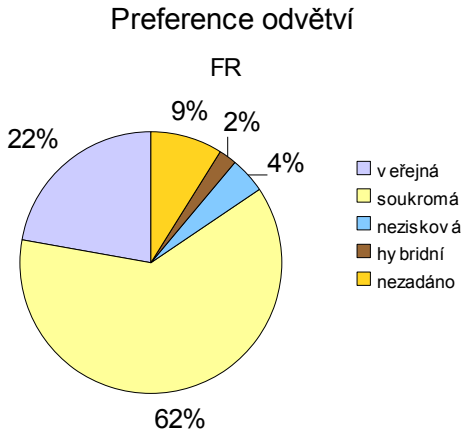


Francouzští studenti by se nejraději uplatnili v terciárním soukromém, nebo veřejném sektoru. Minimum respondentů míří k práci v primárním sektoru, nebo neziskové sféře. Grafy zároveň reflektují obecnou situaci na trhu práce, největší množství absolventů má zájem o práci v sektoru služeb v soukromé sféře.

Graf č.30: Preference sektoru FR

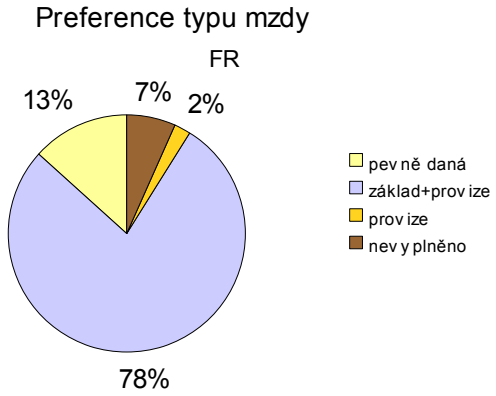


Graf č.31: Preference odvětví FR



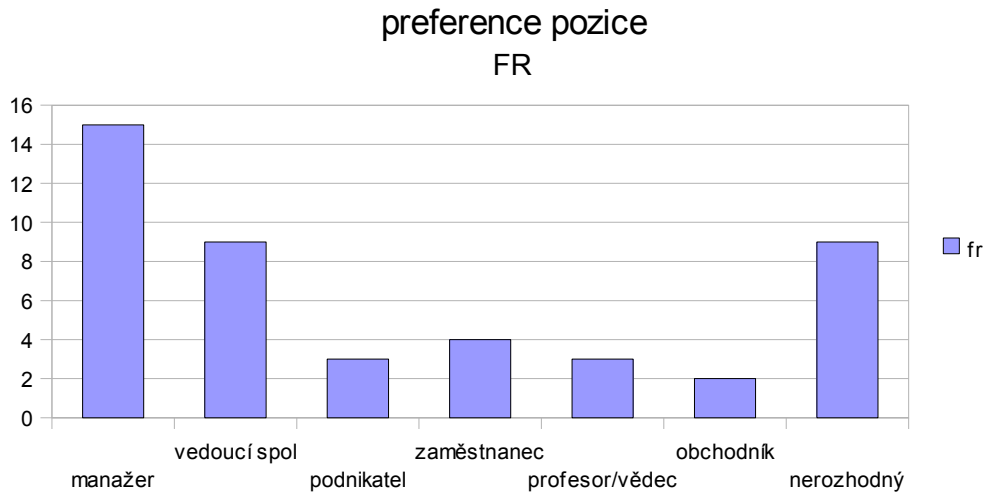
Preferovaným stylem mzdy je pak mzda pevně daná, ke které je možné dostat provize. Studenti tedy upřednostňují motivační funkci mzdy a vítají možnost, že práce bude oceněna podle reálných schopností pracovníka. Protože se většina z nich orientuje na obchod (viz výše), přepokládaným navýšením základní mzdy je zde provize z prodeje. Graf č.32 představuje procentuální rozložení studentských mzdových preferencí.

Graf č.32: Preference typu mzdy FR



Zajímavých odpovědí se dostalo otázce čím by spíše studenti chtěli být. Výběr byl možný z několika pozic a povolání, přičemž chybějící možnost bylo opět možné zaznamenat do kolonky „jiné-upřesněte“. Výsledkem je vysoká míra nerozhodnosti studentů (20%), již potvrzená v otázce č. 10 (viz výše). Odpovídající trendu, je zájem o manažerské pozice, plných 33% studentů se vyjádřilo, že by na této pozici rádo pracovalo. Významný je také podíl potencionálních vedoucích celé firmy/společnosti, kterých je ve francouzské skupině 20%.

Graf č.33: Preference pracovní pozice či povolání



Se zaměstnáním či podnikáním, jde ruku v ruce mzda. Jako první, byly

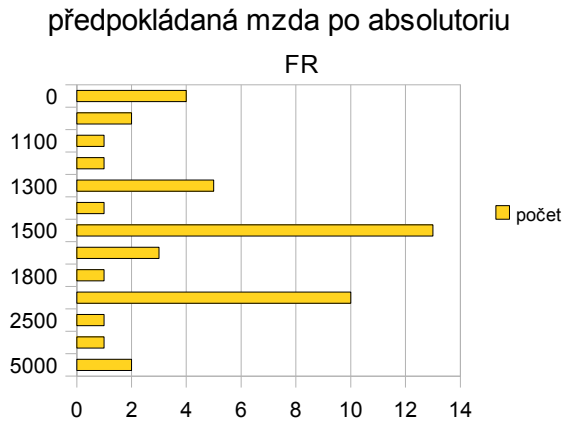
mapovány představy studentů o výši jejich absolventské mzdy. Několik z oslovených odmítlo na tuto otázku i přes garantovanou anonymitu odpovědět, což přisuzuji citlivosti informace. Generace Y (komplexně popsána v teoretické části), je podobně jako generace X a Z velmi sdílná, jediné informace, které dává k dispozici neochotně, jsou ty, které se týkají financí. Nicméně většina respondentů na tuto otázku odpověděla. Výsledky jsou udány v eurech, přičemž je užitečné je porovnat se SMIC, nejnižší státem zaručenou mzdou, která v současnosti činí 1 398,37 eur měsíčně (za 151,67 odpracovaných hodin).[7] Minimální zadanou absolventskou mzdou je 1000 eur, dle mého názoru je tento odhad silně podhodnocený a respondenti, kteří očekávají tuto výši podceňují své schopnosti. Nejvyšší měsíční částkou je 5000 eur, tito studenti budou naopak s velkou pravděpodobností nuceni udělat kompromis, a tento požadavek při vstupu na trh práce snížit. Nejčastější představou je 1 500 eur měsíčně, což je částka, která přibližně odpovídá realitě. Následující tabulka představuje maxima a minima zadaných údajů.

Předpokládaná výše mzdy po absolutoriu								
	max	četnost	min	četnost	medián	průměr	speciální	nevyplněno
počet	5000	2	1000	2	1500	1800	0	4

Tabulka 23: Předpokládaná výše absolventské mzdy FR

Graf znázorňuje četnost jednotlivých odpovědí.

Graf č.33: Předpokládaná výše absolventské mzdy



Následně byla zkoumána představa budoucích talentovaných pracovníků o jejich mzdě po deseti letech v praxi. U této otázky není předpokládáno, že

7 http://www.insee.fr/ [38]

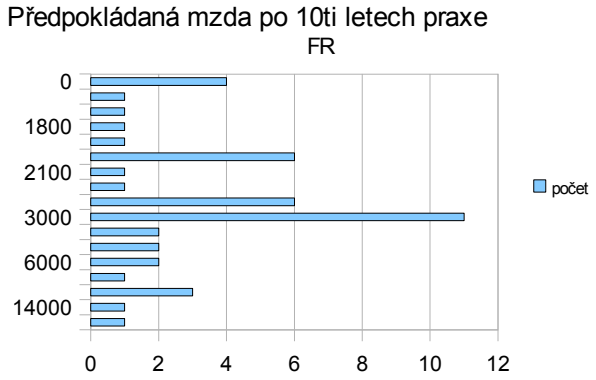
pracovník „vydrží" deset let u jedné společnosti. Rozuměno je deset let zkušeností získaných po absolutoriu na vysoké škole. Výše mzdy v tomto případě teoreticky a (většinou) i reálně roste, proto její výše uvedená v dotaznících začíná na 1 700 euro. Maximem je 30 000 euro, což je opět dle mého názoru silně nadhodnocený měsíční údaj. Budoucí absolventi s desetiletou praxí nejčastěji předpokládají ohodnocení třemi tisíci eury měsíčně. Tabulka č. 24 a po ní následující graf č. 34 pomáhají orientovat se v zadaných údajích.

Předpokládaná výše mzdy po 10ti letech praxe								
	max	četnost	min	četnost	medián	průměr	speciální	nevyplněno
EUR	30000	1	1700	1	2750	4451	0	4

Tabulka 24: Předpokládaná výše mzdy po 10-ti letech FR

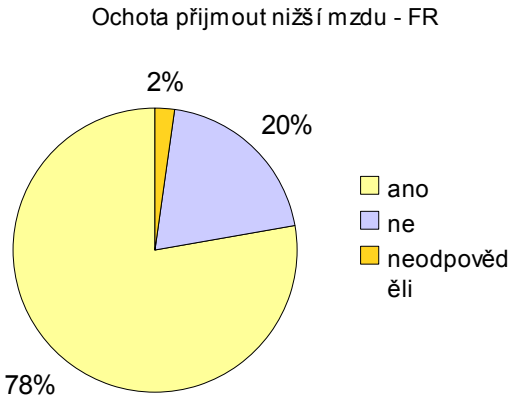
Graf č. 34 zobrazuje četnost jednotlivých odpovědí, na otevřenou otázku: „Jakou výši mzdy/platu byste si představoval/a deset let po vašem absolutoriu?

Graf č.34: Předpokládaná výše mzdy po 10-ti letech FR



Ochota přistoupit na kompromis a přijmout nižší mzdu, pokud by zaměstnanecké výhody byly pro pracovníka zajímavé, je vyjádřena v následujícím grafu sedmdesáti osmi procenty. Na tuto otázku odpověděli i tři ze čtyř respondentů, kteří odmítli zadat představy o výši mzdy.

Graf č.35: Ochota přijmout nižší mzdu za podmínky zajímavých firemních výhod



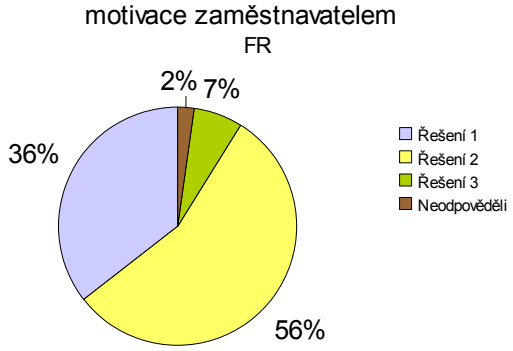
Také ve francouzské části výzkumu je klíčovou otázkou ta, ve které jsou studenti dotazováni: „Který ze zaměstnavatelů motivuje lépe své zaměstnance?" Dotazníky pro Čechy i Francouze jsou identické, a tak i v této otázce byla možná tři řešení, pro orientaci v Grafu č.35 zde znovu vypsaná:

- Řešení 1: Zaměstnavatel A nabízí plat 30 000 Kč měsíčně. Nenabízí žádné zaměstnanecké výhody. (Složka benefitů na odměně = 0%)
- Řešení 2: Zaměstnavatel B nabízí plat 26 000 Kč měsíčně a zaměstnanecké výhody v podobě firemního telefonu, firemního stravování, životního pojištění a občasných volných vstupů na kulturní akce, v celkové výši 4 000 Kč měsíčně, bez možnosti proplacení. (Složka benefitů na odměně = 13%)
- Řešení 3: Zaměstnavatel C nabízí plat 20 000 Kč měsíčně, zaměstnanec má zároveň nárok na balíček zaměstnaneckých výhod dle svého výběru v maximální výši 10 000 Kč měsíčně, bez možnosti proplacení.
  (Složka benefitů na odměně = 33%)

Z grafu č.35 vyplývá, že skupina francouzských respondentů není ve své volbě jednotná. Větší polovina se sice přiklání k řešení číslo dva, řešení kompromistnímu a mainstreamovému, ale řešení 1 si také získalo značnou část sympatizantů. Plných 36% studentů uvedlo, že zaměstnavatel nejlépe namotivuje své zaměstnance pomocí finančního odměnění jejich práce a dosáhne tak vysokých výkonů bez nutnosti použití jiných motivujících aspektů, v tomto případě zaměstnaneckých výhod. Je ovšem možné, že vypsané benefity u řešení 2 a 3 nejsou pro Francouze atraktivní a proto zvolili čistě finanční cestu. Atraktivita motivačních

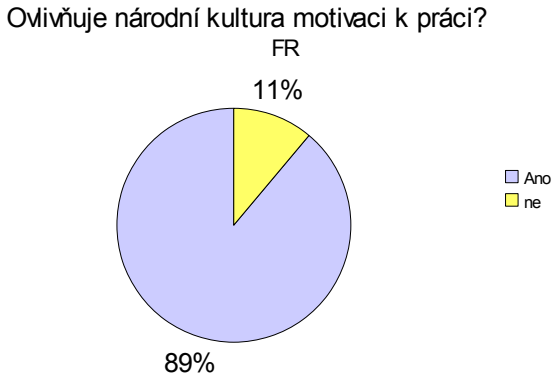
faktorů je zjišťována v otázce č. 22 (viz níže).

Graf č.35: Který ze zaměstnavatelů motivuje lépe své zaměstnance



Otázkou předcházející preferenční části dotazníku bylo, zda si respondent myslí, že národní kultura ovlivňuje motivaci k práci. Celkem 89% dotázaných má za to, že ano. Domnívám se, že je důležité abychom si těchto rozdílů byli vědomi, příkladem této důležitosti je například práce v interkulturních týmech, ať už malých či větších, ve kterých se vliv národní kultury silně projevuje. Pokud s ním budeme srozuměni, pak jej lépe dokážeme akceptovat a případně využít ve prospěch týmu.

Graf č.36: Vliv národní kultury na motivaci k práci



Jádrem dotazníku je preferenční část, kdy dotazovaný student vybírá důležitost jednotlivých motivačních faktorů pro jeho motivaci na škále 1-4, kde 1 znemená nepodstatné, 4 velmi důležité. Číslo zaznamenané v tabulce pod názvem důležitost, je pak průměrem těchto odpovědí. Faktory jsou stejné jako v české části a byly i stejným způsobem rozděleny, proto přejděme přímo k výsledkům. Zelenou barvou jsou označeny motivační faktory které dosáhly důležitosti 3,00 a vyšší. Oranžově jsou obarveny faktory, které jsou pro respondenty středně důležité.

Zajímavé je, že ve francouzské části výzkumu se nenacházejí žádné faktory, které by mohly být označeny za zcela nepodstatné. Francouzi chtějí všechny výhody, které jim zaměstnavatel může nabídnout, především ty nemateriální, kterých se dá v organizaci dosáhnout obtížně. Zajímavá je preference firemních rekreací, v pořadí materiálních faktorů se umístily na prvním místě. Tento jev si vysvětluji tím, že Francie je sociálním státem a společné rekreace zaměstnanců v něm mají dlouhou tradici a jsou velmi oblíbené.

Rozdělení faktorů – FR CELKOVĚ			
Materiální	důležitost	Nemateriální	důležitost
mzda	3,58	pracovní atmosféra	3,69
firemní rekreace	3,4	kariérní postup	3,62
důchodové spoření	3,27	stabilita zaměstnání	3,62
zdravotní péče	2,96	důvěra nadřízeného	3,56
životní pojištění	2,89	mezilidské vztahy	3,4
účast na zisku společnosti	2,84	pracovní podmínky	3,31
zvýhodněná cena produktů	2,33	odpovědnost za svá rozhodnutí	3,27
firemní automobil	2,31	ústní ocenění práce	3,22
hrazené sportovní lekce	2,22	pocit naplnění	3,16
vstupné na kulturu	2,2	variabilní pracovní doba	3,02
hrazená veřejná doprava	2,16	odpovědnost za vedení týmu	2,76
firemní stravování	2,16	prestiž zaměstnání	2,76

Tabulka 25: Důležitost jednotlivých faktorů FR

Rozdělení motivačních faktorů na motivátory a hygienické faktory podle Herzbergovy teorie odhaluje, že pro francouzské studenty, budoucí talentované pracovníky z generace Y, jsou důležité obě roviny motivace k práci. Výsledky jsou počítány (důležitost) i barevně zvýrazněny stejně jako v případě tabulek č. 18, č.19 a také č.25.

Aplikace Herzbergovy teorie - FR CELKOVĚ			
motivátory	důležitost	Hygienické faktory	důležitost
kariérní postup	3,62	pracovní atmosféra	3,69
důvěra nadřízeného	3,56	stabilita zaměstnání	3,62
odpovědnost za svá rozhodnutí	3,27	mzda	3,58
ústní ocenění práce	3,22	mezilidské vztahy	3,4
pocit naplnění	3,16	firemní rekreace	3,4
variabilní pracovní doba	3,02	pracovní podmínky	3,31
prestiž zaměstnání	2,76	důchodové spoření	3,27
odpovědnost za vedení týmu	2,76	zdravotní péče	2,96
		životní pojištění	2,89
		účast na zisku společnosti	2,84
		zvýhodněná cena produktů	2,33
		firemní auto	2,31
		hrazené sportovní lekce	2,22
		vstupné na kulturu	2,2
		hrazená veřejná doprava	2,16

Tabulka 26: Motivační faktory dle Herzbergovy teorie FR

V tabulce č. 27 je pro přehlednost a doplnění představeno dest nejdůležitějších motivačních faktorů pro francouzskou část výzkumu. Těchto deset faktorů bude v rámci zodpovězení první výzkumné otázky srovnáno s deseti nejdůležitějšími faktory české části (viz níže).

Deset nejdůležitějších motivačních faktorů		
pořadí	faktor	důležitost
1	pracovní atmosféra	3,69
2	stabilita zaměstnání	3,62
3	kariérní postup	3,62
4	mzda	3,58
5	důvěra nadřízeného	3,56
6	firemní rekreace	3,4
7	mezilidské vztahy	3,4
8	pracovní podmínky	3,31
9	důchodové spoření	3,27

Tabulka 27: Deset nejdůležitějších motivačních faktorů - FR

Francouzská část výzkumu představuje protiváhu části české a poodhaluje vliv národní kultury na motivaci k práci francouzů. Francouzší respondenti ve svých odpovědích kloubí vlivy generační i vlivy národní kultury. Abychom lépe porozumněli rozdílům mezi Čechy a Francouzi, krátce srovnejme rozdíly mezi nimi.

3.6 Srovnání výsledků výzkumu mezi českými a mezi francouzskými studenty, dílčí stanoviska

Srovnání výsledků průzkumu začněme, podobně jako v předchozích dvou kapitolách, u skladby respondentů. Zatímco francouzské části se zúčastnilo 45 studentů, české části pouze 33. Zastoupeno je 33 mužů a 45 žen, skladba je tedy v tomto ohledu poměrně vyvážená. Převážná část mužů je ale zastoupena francouzskými studenty, vysvětlením je skladba českých oborů APLEK A a APLEK F kde dominují ženy. Tento rozdíl je jeden ze základních, ale nepoukazuje na rozdíly ve výsledcích výzkumu. Slouží pouze k přiblížení se k tématu a osvětluje některé rozdíly zařaditelné do úrovně maskulinity definované Geertem Hofstede.

Markantní rozdíly nezaznamenáváme ani v oblasti zamýšlené délky studia na vysoké škole. Kvůli rozdílům v délkách nezbytných pro dosažení vysokoškolských diplomů a tedy i délkách studia na VŠ, je možné českou a francouzskou část výzkumu srovnat pouze orientačně. Většina studentů uvažuje o čtyř a víceletém studiu.

Vysokých hodnot rozdílů dosahují respondenti v oblasti primárního a sekundárního zaměření se ve svém vzdělávání. Předpokladem tohoto rozdělení jsou APLEK F a APLEK A obory, které jsou rozděleny na ekonomickou a jazykovou část. Množství rozdílných odpovědí v této oblasti je dáno zejména individualitou studentů. Ve Francii ani v České republice, již neexistují unifikované směry myšlení, obě kultury kladou důraz na svobodu (jak slova tak i v jiných oblastech) a různost zaměření pracovníků a budoucích pracovníků je obecně vítána. Z výzkumu vyplývá, že Francouzští respondenti se nejčastěji zaměřují na obchod. S ním souvisí také nemalý zájem o jazyky v sekundární oblasti zaměření. Čeští studenti, rozděleni na dva obory, se nejčastěji zaměřují na studium jazyků, s ekonomií v těsném závěsu. Zaměření českých a francouzských studentů je tedy vzájemně opačné.

Většina všech respondentů již někdy uvažovala o své budoucí profesi a již má mimo-univerzitní zkušenosti (např. stáž, brigáda) v oblasti, které by se později chtěla věnovat. Přesné zaměření zná jen malé procento dotázaných, což připisuji připravenosti pružně reagovat na poptávku na trhu práce. V této oblasti existují mezi APLEK A a APLEK F jen minimální rozdíly. Souhrnně mezi Čechy a Francouzi se

však již objevují rozdíly významnější. Francouzští studenti jsou v těchto otázkách, s výjimkou první, rozděleni na dva tábory. Většina nemá zkušenosti potřebné pro její budoucí profesi, ale téměř polovina ví, čemu by se přesně chtěla ve svém profesním životě věnovat. Tyto otázky směřovaly k Hofstedeho dimenzi udávající míru vyhýbání se nejistotě a z části jeho teorii potvrdily. Avšak není možné ji v rámci tohoto vzorku respondentů potvrdit zcela.

Budoucí talentovaní pracovníci generace Y pak preferují především práci v terciárním soukromém sektoru, kde by v rámci finančních odměn za práci uvítali pevně daný základ mzdy s možností získat prémie. Odchylky mezi francouzskou a českou částí výzkumu jsou zde malé, přístup se dá tedy označit jako spíše generační, než národně-kulturní.

Obecně se mezi studenty nejčastěji objevuje touha stát se manažery. V české části výzkumu, na rozdíl od francouzské, se objevuje i vysoké procento budoucích podnikatelů a zaměstnanců. Francouzi spíše tíhnou k tomu, stát se vedoucími společností a velké množství z nich je nerozhodných a neví kterou profesi, či jakou pozici by nejraději zastávali.

V rámci této volby očekávají obě skupiny respondentů poměrně vysokou absolventskou mzdu a ještě vyšší mzdu po deseti letech praxe. Druhý případ je samozřejmě přirozený, neboť praxe prověřuje naše vzdělání. Obě skupiny by pak přistoupily na snížení jimi zadané mzdy, pokud by jejich zaměstnavatel nabízel atraktivní zaměstnanecké výhody. Pouhých 15% Čechů a 20% Francouzů by na tento kompromis nebylo ochotno přistoupit.

V otázce, kde respondenti měli za úkol určit, který ze zaměstnavatelů lépe motivuje své zaměstnance, se většina rozhodla pro možnost druhou, tedy tu, kde je poměr zaměstnaneckých výhod vůči celkové výši odměny 13%. Tento výsledek odráží důležitost stabilního výdělku pro dnešní tržní prostředí. Domnívám se ovšem, že studenti v této otázce nevolili objektivně zaměstnavatele, ale spíše promítli sami sebe do pozice zaměstnance s možností volby mezi třemi formami odměňování. Rozdíly mezi volbami respondentů se prokázaly především mezi APLEK F a APLEK A, v české části výzkumu. Volba APLEK F z větší části koresponduje s výsledky francouzských studentů, APLEK A se naopak ve své odpovědi liší. Více než čtvrtina dotázaných uvedla, že nejvíce motivující je řešení třetí, s 33% podílu

zaměstnaneckých benefitů na celkové výši odměny. Je pravděpodobné, že se zde objevilo ovlivnění studovanou kulturou, které je sledováno v rámci druhé výzkumné otázky.

Většina všech respondentů uvedla že národní kultura ovlivňuje motivaci k práci. Tato otázka byla položena pro ověření správnosti myšlenkových pochodů autorky této bakalářské práce a zjišťuje pouze názor vrstevníků na toto téma.

Udivujícím jevem při vyhodnocování dotazníků bylo, že Francouzi ve větší míře špatně odpovídali na položené otázky. Je možné, že to je dáno francouzskou národní kulturou, popřípadě nerozhodností tohoto vzorku.

Preferenční část dotazníku, ve které je srovnána důležitost vlivu jednotlivých motivačních faktorů na motivaci k práci oslovených skupin, je blíže rozebrána v rámci ověřování třech následujících výzkumných otázek, které byly položeny před samotným výzkumem.

3.7 Ověření první výzkumné otázky

Jak již bylo výše zmíněno, první výzkumnou otázkou této bakalářské práce je, *zda jsou faktory motivace k práci v rámci jedné generace dvou národních kultur odlišné*. Důvodem této otázky jsou poznatky z teoretické části, kde je v kapitole o motivaci vyjádřen fakt, že motivace se mění od jednotlivce k jednotlivci, což přivádí myšlenky k následujícímu řetězci:

motivace je individuální → společnost je tvořena individui → společnost vytváří národy → národy jsou tvořeny individui → individua mají společnou kulturu → motivace je ovlivněna kulturou → motivace jednotlivých kultur se od sebe vzájemně odlišují.

Odpověď na tuto otázku může sloužit k efektivnějšímu zacílení motivačních prostředků v interkulturních společnostech (firmách). Známe-li, čím je národní kultura převážně motivována, lze motivační složky v organizaci upravit tak, aby vyhovovaly těmto poznatkům. Jednotlivé národní kultury světa jsou natolik odlišné, že centrální systém motivačních zaměstnaneckých výhod nemůže fungovat. Zatímco jedna kultura bude motivována k lepším výsledkům své práce benefitem v podobě nadstandardní zdravotní péče hrazené organizací, druhá bude preferovat například firemní důchodové spoření. Ideálního efektu (nejvyšší možné míry motivace) lze dosáhnout pouze tehdy, pokud přiřadíme správný motivační faktor správné skupině zaměstnanců.

Na základě výzkumu lze potvrdit správnost tohoto myšlenkového řetězce. V rámci srovnání české a francouzské národní kultury se toto konstatování, jak je znázorněno v následující tabulce (č.28), výrazně projevuje odlišnost motivačních preferencí. Shody dosahují oba národy pouze v umístění tří motivačních faktorů, kterými jsou variabilní pracovní doba, zdravotní péče a životní pojištění.

Zajímavým jevem, odhaleným při ověřování této otázky je, že francouzská strana výzkumu označila uvedené faktory vždy minimálně jako „důležité", takto bylo označeno 12 motivačních faktorů, 13 bylo respondenty označeno za „velmi důležité". Mezi českými odpověďmi se naopak nejčastěji objevovalo označení faktorů za

„důležité" a pouhým devíti přisoudili váhu „velmi důležité". U Francouzů se nevyskytují žádné faktory které by byly hodnoceny jako „nepodstatné", Češi takto vyřadili dva: hrazené vstupné na kulturní akce a hrazenou veřejnou dopravu. Tento jev odkazuje na to, že francouzští respondenti si přejí být motivováni všemi dostupnými prostředky, žádný z nich neodsuzují, lidově řečeno *berou vše*.

Zajímavé je umístění faktoru mzdy. Zatímco česká část respondentů jí přisoudila druhé místo v pořadí důležitosti, hned za pracovními podmínkami které byly ohodnoceny 95,50% důležitosti, Francouzi ji odsunuli až na čtvrtou pozici (89,50%) s tím, že jsou více motivováni možností kariérního postupu, stabilitou zaměstnání a pracovní atmosférou. Překvapivá je rozdílnost umístění faktoru lidských vztahů na pracovišti, pro Francouze jsou motivující z 85ti %, pro Čechy představují o 20% nižší důležitosti vlivu na motivaci k práci.

Velkého rozdílu dosahuje také umístění materiálního faktoru v podobě firemní rekreace. Zatímco francouzská část jí přisuzuje 85%, česká pouze 52,25% a řadí jí tak mezi nejméně motivující faktory.

Naopak pro Čechy je mnohem více, než pro Francouze, důležitý a motivující pocit naplnění při práci. Ten je vnitřním motivátorem, který zleží na povaze samotné práce a její atraktivitě pro pracovníka.

Srovnání důležitosti jednotlivých faktorů pro motivaci k práci CZ vs. FR			
CZ		FR	
pracovní podmínky	3,82	pracovní atmosféra	3,69
mzda	3,76	stabilita zaměstnání	3,62
pracovní atmosféra	3,64	kariérní postup	3,62
důvěra nadřízeného	3,61	mzda	3,58
kariérní postup	3,52	důvěra nadřízeného	3,56
pocit naplnění	3,52	firemní rekreace	3,40
stabilita zaměstnání	3,48	mezilidské vztahy	3,40
odpovědnost za svá rozhodnutí	3,09	pracovní podmínky	3,31
ústní ocenění práce	3,06	důchodové spoření	3,27
odpovědnost za vedení týmu	2,94	odpovědnost za svá rozhodnutí	3,27
prestiž zaměstnání	2,88	ústní ocenění práce	3,22
účast na zisku společnosti	2,85	pocit naplnění	3,16
variabilní pracovní doba	2,79	variabilní pracovní doba	3,02
zdravotní péče	2,76	zdravotní péče	2,96
životní pojištění	2,67	životní pojištění	2,89
firemní stravování	2,61	účast na zisku společnosti	2,84
mezilidské vztahy	2,52	prestiž zaměstnání	2,76
zvýhodněná cena produktů	2,45	odpovědnost za vedení týmu	2,76
důchodové spoření	2,55	zvýhodněná cena produktů	2,33
firemní telefon	2,15	firemní automobil	2,31
firemní rekreace	2,09	hrazené sportovní lekce	2,22
firemní auto	2,09	vstupné na kulturu	2,20
hrazené sportovní lekce	2,06	firemní stravování	2,16
vstupné na kulturu	1,85	hrazená veřejná doprava	2,16
hrazená veřejná doprava	1,79	firemní telefon	2,13

Tabulka 28:Důležitost jednotlivých faktorů pro motivaci k práci CZ vs. FR

Rozdíl je také v „top" deseti faktorech, tedy těch, kterým byla studenty přiřazena nejvyšší důležitost. Pro přehlednost jsou uvedeny v tabulce č.29 faktory, ty které v protější desítce chybí, jsou označeny modrou barvou.

Deset nejdůležitějších faktorů a srovnání jejich pozice	
CZ	**FR**
pracovní podmínky	pracovní atmosféra
mzda	stabilita zaměstnání
pracovní atmosféra	kariérní postup
důvěra nadřízeného	mzda
kariérní postup	důvěra nadřízeného
pocit naplnění	firemní rekreace
stabilita zaměstnání	mezilidské vztahy
odpovědnost za svá rozhodnutí	pracovní podmínky
ústní ocenění práce	důchodové spoření
odpovědnost za vedení týmu	odpovědnost za svá rozhodnutí

Tabulka 29: Deset nedůležitějších faktorů a srovnání jejich pozice

Odpověď na první výzkumnou otázku je tedy *kladná.* Je možné tvrdit, že *národní kultura ovlivňuje motivaci k práci*. Ale je možné, že studenti jedné národní kultury jsou ovlivněni národní kulturou jejíž jazyk studují?

3.8 Ověření druhé výzkumné otázky

Nyní se podívejme hlouběji. Z předchozích, celkových výsledků české strany vyplynulo, že studenti APLEK F a APLEK A se ve svých odpovědích v dotazníku podstatně liší. Liší se však také jejich preference v oblasti motivačních faktorů? Druhou výzkumnou otázkou, či spíše předpokladem je, že *jsme ovlivněni studovanou národní kulturou, jejímž nejvýraznějším znakem je jazyk.* Studenti angličtiny a francouzštiny tedy budou motivováni odlišnými faktory a přisoudí jim odlišnou míru vlivu na jejich motivaci k práci.

Důvodem této větve zaměření výzkumu je empirie. Studenti angličtiny se zaměřením na aplikovanou ekonomii se od studentů francouzštiny se zaměřením na aplikovanou ekonomii liší. Z celkových výsledků české části výzkumu vyplynulo, že se ve svém studiu primárně zaměřují na jazykovou část, zatímco jejich kolegové z APLEK F se orientují častěji na ekonomii.

Poznatky o hodnocení motivačních faktorů jednotlivými studijními obory je možné využít v jejich budoucí praxi, kdy zaměstnavatel dostane možnost nabídnout jim pouze ty, které jsou danou skupinou ceněny. Každé zmapování požadavků, byť sebemenší, přispívá k efektivitě udělování zaměstnaneckých výhod a může vést k významné úspoře organizace na těchto výdajích. Pokud totiž pracovník považuje za nejvíce motivující flexibilní pracovní dobu, není nutné jej motivovat například nákladnou rekreací.

Abychom ověřili druhou otázku, srovnejme výsledky motivačních faktorů APLEK F a APLEK A. Již v celkových výsledcích (česká část) jsme viděli, nakolik se od sebe liší a nakolik se shoduje deset nejdůležitějších motivačních faktorů. Srovnána byla například celková preference Čechů s preferencí jednotlivých oborů. Zde uvedená úplná srovnávací tabulka znázorňuje, že studenti APLEK A jsou při volbě faktorů v kategorii „velmi důležité" (3,00 - 4,00) vybíravější a kritičtější než studenti APLEK F. Obě skupiny pak za nepodstatné označily 3 faktory, shodli se na dvou, hrazené veřejné dopravě a hrazeném vstupném na kulturní akce. Rozdíly v přiřazení důležitosti pro motivaci nemusí mít svůj původ nutně v kultuře. V tomto výzkumu je často zmiňovaný vliv pohlaví a je možné jej aplikovat také zde.

Srovnání přiřazení důležitosti jednotlivým motivačním faktorům			
APLEK F		**APLEK A**	
pracovní atmosféra	3,78	pracovní podmínky	3,93
důvěra nadřízeného	3,72	mzda	3,80
pracovní podmínky	3,72	pracovní atmosféra	3,47
mzda	3,72	důvěra nadřízeného	3,47
pocit naplnění	3,72	stabilita zaměstnání	3,40
kariérní postup	3,61	kariérní postup	3,40
mezilidské vztahy	3,67	mezilidtské vztahy	3,07
stabilita zaměstnání	3,56	účast na zisku společnosti	3,00
odpovědnost za svá rozhodnu	3,22	odpovědnost za svá rozhodnutí	2,93
ústní ocenění práce	3,17	odpovědnost za vedení týmu	2,87
odopovědnost za vedení týmu	3,00	pocit naplnění	3,47
prestiž zaměstnání	3,00	ústní ocenění práce	2,73
variabilní pracovní doba	2,94	prestiž zaměstnání	2,73
zdravotní péče	2,89	variabilní pracovní doba	2,60
životní pojištění	2,78	zdravotní péče	2,60
účast na zisku společnosti	2,72	životní pojištění	2,53
důchodové spoření	2,67	firemní stravování	2,53
firemní stravování	2,67	zvýhodněná cena produktů	2,47
zvýhodněná cena produktů	2,44	firemní automobil	2,27
firemní telefon	2,22	důchodové spoření	2,20
hrazené sportovní lekce	2,11	firemní telefon	2,07
firemní rekreace	2,11	firemní rekreace	2,07
firemní automobil	1,94	hrazené sportovní lekce	2,00
vstupné na kulturu	1,89	vstupné na kulturu	1,80
hrazená veřejná doprava	1,89	hrazená veřejná doprava	1,33

Tabulka 30: Srovnání přiřazení důležitosti jednotlivým motivačním faktorům u Aplek A a Aplek F

Pro odhalení vlivu přejaté národní kultury na motivaci k práci se tedy podívejme na srovnávací tabulku českých studentů francouzštiny (APLEK F), českých studentů angličtiny (APLEK A) a francouzských studentů. Pro přehlednost je uvedeno pouze deset nejdůležitějších faktorů pro jednotlivé skupiny respondentů.

Deset nejdůležitějších faktorů a srovnání jejich pozice		
FR	APLEK F	APLEK A
pracovní atmosféra	pracovní atmosféra	pracovní podmínky
stabilita zaměstnání	důvěra nadřízeného	mzda
kariérní postup	pracovní podmínky	pracovní atmosféra
mzda	mzda	důvěra nadřízeného
důvěra nadřízeného	pocit naplnění	stabilita zaměstnání
firemní rekreace	kariérní postup	kariérní postup
mezilidské vztahy	mezilidské vztahy	mezilidské vztahy
pracovní podmínky	stabilita zaměstnání	účast na zisku společnosti
důchodové spoření	odpovědnost za svá rozhodnutí	odpovědnost za svá rozhodnutí
odpovědnost za svá rozhodnutí	ústní ocenění práce	odpovědnost za vedení týmu

Tabulka 31: Deset nejdůležitějších faktorů a srovnání jejich pozice

Z tohoto přehledu jasně vyplývá vysoká míra podobnosti studentů francouzštiny s francouzskými studenty. Studenti Aplek A se od francouzských studentů liší ve všech údajích, výjimkou je motivační faktor „mezilidské vztahy“, který je v této hierarchii zařazen na sedmé místo všemi dotázanými studenty.

I na tuto, druhou, výzkumnou otázku je tedy *kladná odpověď. Národní kultura, kterou studujeme prostřednictvím jejího nejvýraznějšího aspektu – jazyka, nás ovlivňuje také v otázkách motivace k práci.* Studenti francouzského jazyka vykazují na několika úrovních stejné preference jednotlivých faktorů motivace jako francouzští studenti. Chybějící dimenze, srovnání studentů angličtiny s anglickými studenty, je prostorem pro další výzkum.

3.9 Ověření třetí výzkumné otázky

Je francouzská generace Y při výběru motivačních faktorů náročnější? Poslední stanovená výzkumná otázka této práce určená k ověření předpokládá, že stejně tak, jako existují rozdíly mezi vlivem, jaký mají národní kultury na percepci motivačních faktorů, tak existují rozdíly mezi jejich finanční náročností. Některé z nich zaměstnavatel pro své zaměstnance získá poměrně snadno a rychle, jiné jsou závislé na firemní kultuře a jsou tedy výsledkem dlouhodobého procesu.

Tato otázka byla položena opět na základě empirie, kterou jsem získala během pobytu Erasmus ve Francii. Z chování a jednání francouzských studentů, jsem nabyla dojmu, že jejich zaměstnavatelé vydají na zajištění jejich motivace k práci více prostředků, než vydají zaměstnavatelé na motivaci Čechů. Proto byly jednotlivé motivační faktory rozděleny do dvou skupin, na materiální a nemateriální. Materiální motivační faktory představují pro zaměstnavatele přímý finanční náklad a fungují jako podpůrné prostředky při motivaci zaměstnanců a dobrovolné péči o ně, jsou snadno zaveditelné. Nemateriální motivační faktory jsou často generovány firemní kulturou, je tedy obtížné je ze dne na den zavést. Základním předpokladem této otázky tedy bylo, že mladí Francouzi z generace Y budou ve své volbě motivačních faktorů finančně náročnější než Češi. V následující tabulce jsou porovnány výsledky obou skupin.

Důležitost materiálních faktorů pro motivaci k práci			
FR	**důležitost**	**CZ**	**důležitost**
mzda	3,58	mzda	3,76
firemní rekreace	3,4	účast na zisku společnosti	2,85
důchodové spoření	3,27	zdravotní péče	2,76
zdravotní péče	2,96	životní pojištění	2,67
životní pojištění	2,89	firemní stravování	2,61
účast na zisku společnosti	2,84	zvýhodněná cena produktů	2,45
zvýhodněná cena produktů	2,33	důchodové spoření	2,55
firemní automobil	2,31	firemní telefon	2,15
hrazené sportovní lekce	2,22	firemní rekreace	2,09
vstupné na kulturu	2,2	firemní automobil	2,09
hrazená veřejná doprava	2,16	hrazené sportovní lekce	2,06
firemní stravování	2,16	vstupné na kulturu	1,85
firemní telefon	2,13	hrazená veřejná doprava	1,79
celkem FR	**2,65**	**celkem CZ**	**2,44**

Tabulka č.32: Důležitost materiálních faktorů pro motivaci k práci

Z tabulky i předchozích zjištění je patrné, že studenti nepřipisují materiálním faktorům motivace nejvyšší důležitost. Některé z nich jsou chápány také jako nepodstatné. Francouzi těmto motivátorům přisuzují větší váhu než Češi pouze o 2%. Což je rozdíl, jak je patrné z grafu č.37, téměř zanedbatelný.

Graf č.37: Rozdíl v přiřazení váhy materiálním motivačním faktorům

Větší rozdíly nevyšly najevo ani při porovnání nemateriálních motivačních faktorů.

Pokud tedy vycházíme z předpokladu, že zaměstnavatelé přidělí zaměstnancům zaměstnanecké výhody podle těchto preferencí, odpověď na tuto výzkumnou otázku je *záporná* a *zaměstnavatelé tedy nevydají více prostředků na motivaci mladých Francouzů, než by vydali na motivaci Čechů.*

3.10 Závěr výzkumu

V rámci výzkumu byly analyzovány poznatky z teoretické části. Využit byl jak Hofstedeho přístup k národním kulturám, tak Herzbergova dvou-faktorová teorie motivace. Zařazeni do něj byly budoucí talentovaní pracovníci generace Y v zastoupení dvou národů – francouzského a českého.

Celkové výsledky výzkumu přinesly obraz o preferencích respondentů v oblasti vzdělání, představily jejich vize o budoucí profesi a porovnaly vlivy jednotlivých motivačních faktorů na jejich motivaci k práci.

Porovnání těchto celkových výsledků obou částí výzkumu odhalilo, nakolik jsme od sebe díky národní kultuře odlišní. Dotázaní studenti z generace Y jsou, na základě výsledků výzkumu, ovlivněni národní kulturou, přičemž česká národní kultura se liší od francouzské národní kultury.

Tento fakt však nemá vliv na preference materiálních či nemateriálních motivačních faktorů, jak bylo ověřováno ve třetí výzkumné otázce, kde bylo předpokladem, že zaměstnavatelé vydají více prostředků na motivaci francouzských talentovaných pracovníků, než na motivaci českých. Tento předpoklad se nepotvrdil.

Druhá výzkumná otázka byla zaměřena na to, zda jsou studenti ovlivněni národní kulturou, kterou v rámci jazyka nepřímo studují. Zde je odpověď kladná. Studenti francouzského jazyka vykazují na několika úrovních v sestupně seřazené tabulce stejné preference jednotlivých faktorů motivace jako francouzští studenti, kdežto studenti angličtiny se v tomto ohledu s Francouzi neshodují.

První výzkumná otázka zjišťovala, zda jsou faktory motivace k práci v rámci jedné generace dvou národních kultur odlišné. Souboru motivátorů byla respondenty v dotazníku přiřazena důležitost na čtyřbodové škále, přičemž 1 znamená nepodstatné, 4 velmi důležité. Na základě jejich průměru bylo možné seřadit je do přehledů důležitosti jejich vlivu na motivaci k práci dané skupiny. Tyto přehledy prokázaly, že je možné tvrdit, že národní kultura ovlivňuje motivaci k práci.

Všechny položené otázky poskytují prostor pro pozdější zkoumání tohoto tématu. Navíc v průběhu analýzy vyplynulo mnoho dalších, prozatím nevyřčených otázek. Téma vlivu národní kultury na motivaci k práci v rámci jednotlivých generací je téměř nevyčerpatelné, každý výzkum v této oblasti, byť sebemenší, pak přináší výsledky využitelné v praxi v rámci motivování pracovního týmu.

4 ZÁVĚR PRÁCE

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, v té první, jsou popsány klíčové pojmy práce a jednotlivé přístupy k nim, druhá je kvantitativním výzkumem.

Celým textem se prolíná pojem znalostní pracovník. Toto označení, které zavedl Peter F. Drucker již v roce 1959, je každodenně používáno v souvislosti se stále zvyšující se složitostí práce. Je ovšem stále obtížnější rozlišit, kdo je, a kdo není znalostním pracovníkem. Proto je v první kapitole teoretické části tento pojem definován a v rámci srovnávací tabulky jsou představeny rozdíly mezi talentovanými a manuálními pracovníky. K takzvaným talentům je nutné v práci přistupovat odlišně. Jsou samostatnější, ale také méně kontrolovatelní. Pro organizaci mohou být konkurenční výhodou, ale také zkázou. Pokud tedy není o tohoto pracovníka adekvátně pečováno, je organizaci přítěží, případně v krátkém časovém horizontu z firmy odchází, a s ním i jeho cenné know-how. Proto je nutné k motivaci znalostních pracovníků přistupovat odlišně, základní rysy motivačního systému talentovaných pracovníků jsou také součástí první kapitoly. Ve většině životních i organizačních situacích nás zajímá nejen přítomnost, ale také budoucnost. Proto je zde zahrnut také oddíl o budoucnosti talentovaných pracovníků, ze kterého vyplývá, že poptávka po nich neustále poroste.

Prostor je věnován motivaci, kterou lze chápat jako hnací sílu lidského jednání. Jejím základním pojmem je motiv, který je v rámci této kapitoly přiblížen. Existuje množství teorií o motivaci a jejím vlivu, pro popis v teoretické, a aplikaci v praktické části byla použita Herzbergova dvou-faktorová hygienická teorie. V této kapitole již vyvstávají první otázky, které propojují jednotlivé kapitoly. Příkladem je proč a jak motivovat znalostní pracovníky. Každý talentovaný pracovník pak spadá do některé z národních kultur, přičemž tato kultura se nemusí shodovat s jeho národností uvedenou v dokladech.

Třetí kapitola tedy pojednává o národní kultuře. V její úvodní části je opět vysvětlen samotný pojem „národní kultura“, dále je prostor věnován zejména jejímu vlivu. Výsledky výzkumu Geerta Hofstedeho, které jsou stěžejními zdroji této práce, přibližují jednotlivé dimenze národních kultur. Jimi je poté popsána česká

a francouzská národní kultura. Jejich srovnání, s myšlenkou vyhnout se sedmi smrtelným hříchům v přístupu k národním kulturám, je předzvěstí praktické části bakalářské práce. Kultury, stejně jako jakékoliv jiné lidské uskupení (např. stát), je možné dále rozdělit z jiného pohledu, z pohledu generačního.

Zajímavou kapitolou v tomto přístupu je tedy ta, pojednávající o sedmi žijících generacích. Generace Hrdinů, Budovatelů, Babyboomers, X, Y, Z i Alfa jsou popsány ve vztahu k české a francouzské historii. Důraz je kladen zejména na představení generace Y, která právě vstupuje na pracovní trh a je centrem výzkumné části. Velký prostor je ovšem také věnován generaci Z, bezprostředně po ní následující, přesto velmi odlišné. Doplněním generačního přístupu k populaci je teorie amerických sociologů Howea a Strausse, která představuje kruhové vnímání generací.

Cílem této práce nebylo pouze výstižně charakterizovat sedm žijících generací, zejména generace Y a Z talentovaných pracovníků, nalézt společné rysy jednání v rámci generací a objasnit jejich motivaci k budoucímu zaměstnání, ale také objasnit vliv národní kultury na jednání mladých talentovaných pracovníků. Tento cíl byl plněn v praktické části, kterou jsem se zabývala již od akademického roku 2010/2011. V tomto akademickém roce jsem měla možnost strávit dva semestry ve Francii, na Université de la Méditerranée v Gap, ústavu IUT. Proto jsem do této části mohla zařadit nejen české respondenty z oborů APLEK F a APLEK A, ale také francouzské studenty oboru GEA (Gestion, Economie, Administration). Z této zkušenosti vznikly otázky, na které v rámci výzkumu odpovídám, ve dvou ze tří případů kladně. Přínosem výzkumu není pouze ověření těchto tří otázek, ale také zmapování studentských preferencí v oblasti terciárního vzdělávání a představení vizí o jejich budoucí profesi. Významné je také představení preferencí respondentů v souboru faktorů motivace k práci, které jim byly představeny v dotazníku. Dotazníkové šetření bylo založeno na principu neutrality otázek, čehož bylo obtížné dosáhnout zejména ve francouzském překladu, protože každý z národů uvažuje v jiných jazykových kategoriích. U uzavřených otázek, byla respondentům dána možnost vyjádřit se i podle svého názoru a vybrat možnost, ve které svou jinou volbu upřesňují, čehož využili zejména francouzští studenti.

Důležitým bodem výzkumu je také celkové srovnání dvou částí výzkumu,

české a francouzské. Právě ono odhalilo, nakolik se v praxi tyto dvě národní kultury odlišují, a nakolik se shodují. Teoretické poznatky bakalářské práce jsou tedy aplikovány v rámci části praktické – výzkum je zaměřen na potencionální talentované pracovníky z generace Y a zkoumá vliv národní kultury na motivaci k práci.

Cíle práce, stanovené v jejím úvodu, byly tedy pomocí analytické i deskriptivní metody splněny. Hlavním přínosem teoretické části je zmapování poznatků vážících se k motivaci talentovaných pracovníků, zasazených do české a francouzské národní kultury. Pro použití v praxi je přínosná zejména aplikace generačního přístupu do oblasti národní kultury. V rámci rozdělení populace do generací jsou vzájemně propojeny tři pojmy, motivace, talentovaný pracovník a národní kultura. Toto propojení v praxi znamená, že díky teoretickým poznatkům, podloženým jednotlivými výzkumy odborníků v daném oboru, je možné motivovat talentované pracovníky k lepším výsledkům. Práce je zaměřena především na mladé talentované pracovníky z generace Y, právě nastupující na trh práce. Národně-kulturní pohled na proces motivování umožňuje zaměstnavateli zvolit pouze ty motivační faktory, které jsou pro danou generaci podstatné a účinné. Jednotlivá důležitost faktorů pro motivaci k práci talentovaných pracovníků generace Y je zjišťována ve výzkumné části této práce. Jejím hlavním přínosem je tedy určení nejvlivnějších motivačních faktorů na motivaci k práci a představení národně-kulturních rozdílů v této oblasti. Toto téma bude dále zpracováno jako příspěvek pro konferenci Znalosti pro tržní praxi 2012, pořádanou Filosofickou fakultou Univerzity Palackého v Olomouci.

V textu jsou postupně představovány oblasti k dalšímu zkoumání, neboť téma vlivu národní kultury na motivaci k práci v rámci jednotlivých generací je natolik rozsáhlé, že jej v této bakalářské práci nebylo možné ani zdaleka postihnout. Je pouhým přiblížením tohoto vlivu na generaci Y a poskytuje tak téměř nevyčerpatelný prostor pro další výzkumy v této oblasti, ať už teoretické, či praktické, kterými se budu zabývat ve své magisterské práci.

5 RÉSUMÉ

La discussion autour des talents prend à l'intensité car les tâches deviennent très spécifiques. Ce travail avec un titre „Génerations émergents des talents; Les diversitées culturelles en matière de la motivation au travail des génerations Y et Z“ suppose que chaque talent parvient d'une géneration et d'une culture nationale, et comprends deux partis. La première, thèoretique, décrit les idées et les mots clefs, la deuxième présente la recherche quantitatif, menée par l'enquêtement dans deux cultures nationales – française et tchèque. Première chaptire de la théorie est dédidé aux talents. L'attention se focalise à leur futur et au système de leur motivation. Par la motivation des talents on arrive vers la motivation en général. Qui est définée surtout par la théorie des deux facteurs de la motivation de F. Herzberberg. Rélevent de son théorie, il s'y posent certaines questions. Surtout „Est-ce que la motivation est-elle influencé par la culture nationale?“ Par cette question on arrive vers la chapitre trois, qui parle de la culture, son origine et s'appui sur la recherche de G. Hoftede sur les diversités des cultures nationaux. La culture tchèque et la culture française sont décrites et à la fin comparées. Les talents peuvet être divisés aussi en génerations. Les sept génerations vivantes sont présentés dans le contexte de leur culture nationale avec l'appuie sur les génerations émergents au marché de travail – le Y et le Z. Pour accomplir cette regarde générationnel, la théorie cyclique de Howe et Strausse y est ajoutée. La deuxième partie est consacré à la recherche quantitatif. Plus de soixante-dix questionnaires ont été distribués aux étudiants tchèques des programmes des langues en économie appliqué de l'Université Palacky et aux étudiants français de l'Université de la Méditeranée en programme de GEA (Gestion, Économie, Administration). Par cette recherche les trois questions suivantes on été justifiés. La première se demande si les facteurs de la motivation sont différents dans les cultures particuliers, la deuxième propose une affirmation que la culture qu'on étude par l'utile de la langue influence le choix des facteurs de la motivation. Les deux on été vérifiés. La question finale, suppose qu'il y a des différences matériaux dans la motivation des Français et des Tchèques. Que l'employeur français devrait dépenser plus de ses ressources sur la motivation de salariés que l'employeur tchèque. La réponse sur cette thèse est négative.

6 POUŽITÁ LITERATURA

Tištěná literatura

[6] MADSEN, K.B. *Moderni teorie motivace*. první. Praha: Academia, 1974, s. 79-91. ISBN 509-21-857.

[7] JANOUŠEK, J., V. BOKOROVÁ a KOL. *Motivace a civilizační proměny*. první. Praha: Svoboda, 1971, s. 67. ISBN 509-21-857.

[8] HOMOLA, Miloslav. *Otázky motivace v psychologii*. první. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1969, s. 7-15. ISBN 17-135-69.

[9] HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara BLOCH SNYDERMAN. *The motivation to work*. šesté. USA: Wiley, 1967. druhá. ISBN 59-14119.

[10] MURPHY, R.F. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 1998, s. 32. ISBN 8085850532

[12] HOFSTEDE, Geert H. *Culture's consequences*: *international differences in work-related values*. Abridged ed. Beverly Hills: Sage Publications, c1986, 327 s. second edition. ISBN 08-039-1306-0.

[13] PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie*: *[sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. 3. vyd. Praha: Portál, 2010, 220 s. Psychologie (Portál). ISBN 978-807-3677-091.

[37] KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Řízení lidských zdrojů 2011*, skriptum k předmětu Řízení lidských zdrojů AK 2011/2012, KAE UPOL

On-line zdroje

[1] Generální ředitel Apple Steve Jobs odstoupil z funkce. Finanční noviny.cz: Ekonomický server ČTK [online]. 2011[cit. 2011-12-04]. DOI: 1213-4996. Dostupné z: http://www.financninoviny.cz/zpravy/generalni-reditel-applu-steve-jobs-odstoupil-z-funkce/678879

[2] MLÁDKOVÁ, Ludmila. Nový fenomén: Znalostní pracovníci. *HRM.IHNED.CZ* [online]. 2007, 2007-03-26 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: http://hrm.ihned.cz/c1-20731790-novy-fenomen-znalostni-pracovnici

[3] JANEČEK, Václav a Josef HYNEK. Motivační systém jako faktor zvyšování efektivnosti podniku. *E+M*: *Ekonomika a Management* [online]. 2010, roč. 2010(č. 1), 76-90 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://custom.kbbarko.cz/e+m/01_2010/06_janecek.pdf

[4] Linked in press center: about us. *Linked in* [online]. 2012,[cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://press.linkedin.com/about

[5] PWC. *Growth reimagined Prospects in emerging markets drive CEO confidence*: *14th Annual Global CEO Survey 2011, main report* [online]. 2011 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/14th-annual-global-ceo-survey.pdf

[11] Culture. In: *Encyklopedia Britannica* [online]. Academic edition. August 26, 2011 [cit. 2012-21-01]. Dostupné z: http://www.britannica.com/bps/dictionary?query=culture

[14] Geert Hofstede: & Gert Jan Hofstede. [online]. Geert Hofstede on Culture. Youtube, 22/10/2011 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://www.geerthofstede.nl/

[15] Geert Hofstede: & Gert Jan Hofstede. [online]. [cit. 2011-13-12]. Dostupné z: http://www.geerthofstede.nl/

[16] Geert Hofstede: & Gert Jan Hofstede. [online]. Dimensions of national cultures, [cit. 2011-13-12]. Dostupné z: http://www.geerthofstede.nl/

[17] McGregorova teorie XY. In: *Management Mania* [online], 29.01.2012 [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: http://managementmania.com/mcgregorova-teorie-xy

[18] HOFSTEDE, Geert. Seven deadly sins speech 2011. In: *Youtube* [online]. . 12.10.2011 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://www.youtube.com/watch?NR=1&v=AM5NjIar5ec

[19] HOFSTEDE, Geert. National Culture: Czech Republic. In: [online]. [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://geert-hofstede.com/czech-republic.html

[20] HOFSTEDE, Geert. National Culture: France. In: [online]. [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://geert-hofstede.com/france.html

[21] HOFSTEDE, Geert. National Culture: Czech Republic in comparation with the below. In: [online]. [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://geert-hofstede.com/czech-republic.html

[22] SAK, Petr. *Generace a její vztah ke společnosti a ke společenskému vývoji*: *Teoreticko analytická studie ke kategorii generace a jejího vztahu ke společnosti a společenskému vývoji* [online]. [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://insoma.cz/1_9.pdf

[23] MCCRINDLE, Mark a Emily WOLFINGER. *The ABC of XYZ*: *understanding the global generations* [online]. Sydney: UNSW Press, 2009, 237 s., www.theabcofxyz.com [cit. 2012-02-03]. ISBN 17-422-3035-0.

[24] HOWE a STRAUSS. Life Course Associates: Generations in Anglo-American History. [online]. [cit. 2012-02-03]. Dostupné z:

http://www.lifecourse.com/about/insight/timelines/gens2.html

[25] COVINGTON, Martin V. *Making the grade*: *a self-worth perspective on motivation and school reform* [náhled google books online]. New York: Cambridge University Press, 1992, 351 s. [cit. 2012-02-20]. ISBN 0-521-34261-9.

[26] MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ: Češi v zahraničí. *Czech.cz* [online]. cz. 3.2.2010 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://www.czech.cz/cz/Objevte-CR/Fakta-o-CR/Ekonomicka-fakta/Cesi-v-zahranici

[27] ISAKSEN, Judy L. Generation X. In: [online]. 29/01/2002 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://findarticles.com/p/articles/mi_g1epc/is_tov/ai_2419100500/

[28] DUFKOVÁ, Marie. Generace Y. In: *3 pól*: *magazín plný pozitivní energie* [online]. 09/2011, 2011 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://findarticles.com/p/articles/mi_g1epc/is_tov/ai_2419100500/

[29] PWC. Managing and recruiting the millenials: Managing tomorrow's people, key findings. PRICEWATERHOUSECOOPERS INTERNATIONAL LIMITED (PWCIL). [online]. 2011 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/key-findings.jhtml

[30] *Generation Y*: *thriving and surviving with Generation Y at work* [online]. Prahran, Vic: Hardie Grant Books, 2005 [cit. 2012-02-03]. ISBN 17-406-6317-9.

[31] Pohyb obyvatelstva: rok 2010. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. 2011 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031411.doc

[32] KUBÁTOVÁ, Jaroslava. Knowledge Sharing Culture fot the Net Generation. *Journal of International Scientific Publications*: *Economy & Business* [online]. 2011,

roč. 2011(č. 01) [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://www.researchgate.net/publication/215658942_Knowledge_Sharing_Culture_fot_the_Net_Generation

[33] Generation What?: Generation Z and The Alpha Generation. *International cost of living*: *Cost of living, SPPP, COLI and COLA information* [online]. 2011[cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://internationalcostofliving.wordpress.com/2011/03/31/generation-what-generation-z-and-the-alpha-generation/

[34] NADER, Carol. Meet the alpha generation. *Brisbane Times* [online]. 2010[cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://www.brisbanetimes.com.au/lifestyle/life/meet-the-alpha-generation-20100320-qmnr.html

[35] MCCRINDLE, Mark. Top 7 Trends of the New Decade 2010 to 2020. *McCrindle Research* [online]. 2010[cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://www.brisbanetimes.com.au/lifestyle/life/meet-the-alpha-generation-20100320-qmnr.html

[36] HOWE a STRAUSS. The Lifecourse Method. *Life Course Associates* [online]. 2010[cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://www.lifecourse.com/assets/files/lca_insight_all.pdf

[38] INSTITUT NATIONAL DES STATISTIQUES ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES [online]2012 [cit. 2012-06-03]. Dostupné z: http://www.insee.fr/

7 ABECEDNÍ SEZNAM ZKRATEK

ADHD	Attention Deficit Hyperactivity Disorders (porucha pozornosti s hyperaktivitou)
APLEK A	obor Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii
APLEK F	obor Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii
CSR	Corporate Social Responsability
CZ	označení pro českou stranu výzkumu
FR	označení pro francouzskou stranu výzkumu
GEA	obor Gestion, Economie, Administration (Řízení, Ekonomie, Administrativa)
IDV	index Individuality
IUT	Institut Universitaire de la Technologie (Univerzitní ústav technologie)
IVR	index Indulgence versus Restrait
LTO	index Long-Term Orientation
MAS	index Masculinity
UAI	index Uncertainity Avoidance
PDI	index Power Distance
SMIC	Salaire minimum interprofessionnel de croissance (Minimální garantovaná výše mzdy ve Francii)
W/L	Work/Life balance

8 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Mládková 2007 [2]; Charakteristika manuálních a znalostních pracovníků…5
Tabulka 2: [5] : Potenciální faktory ohrožující fungování organizace.....8
Tabulka 3: [9] :Herzbergův model spokojenosti.....11
Tabulka 4: [9] : Motivační a hygienické faktory.....12
Tabulka 5: [12] : Signifikantní znaky vysoké/nízké PDI.....23
Tabulka 6: [12] :Signifikantní znaky kultur s vysokým/nízkým UAI.....25
Tabulka 7: [12] :Signifikantní rozdíly mezi kulturami s vysokým/nízkým IDV.....27
Tabulka 8: [12] :Signifikantní rozdíly mezi kulturami s vysokým/nízkým MAS.....29
Tabulka 9: [24] :Sociální role v jednotlivých životních fázích.....52
Tabulka 10: Generace dle Howe & Strauss.....55
Tabulka 11: [30] : Rozdíly mezi generacemi.....58
Tabulka 12: Věková skupina respondentů.....64
Tabulka 13: Zastoupení pohlaví respondentů.....65
Tabulka 14: Délka studia na VŠ.....65
Tabulka 15: Aplek A + Aplek F, počet mužů a žen.....66
Tabulka 16: Předpokládaná výše mzdy po absolutoriu CZ.....71
Tabulka 17: Předpokládaná výše mzdy po deseti letech.....72
Tabulka 18: Důležitost motivačních faktorů – CZ Celkově.....76
Tabulka 19: Motivace dle Herzberga CZ.....77
Tabulka 20: Srovnání pozice motivačních faktorů CZ.....77
Tabulka 21: Skladba respondentů dle pohlaví FR.....79
Tabulka 22: Skladba respondentů podle věku FR.....79
Tabulka 23: Předpokládaná výše absolventské mzdy FR.....85
Tabulka 24: Předpokládaná výše mzdy po 10-ti letech FR.....86
Tabulka 25: Důležitost jednotlivých faktorů FR.....89
Tabulka 26: Motivační faktory dle Herzbergovy teorie FR.....90
Tabulka 27: Deset nejdůležitějších motivačních faktorů - FR.....90
Tabulka 28:Důležitost jednotlivých faktorů pro motivaci k práci CZ vs. FR.....95
Tabulka 29: Deset nedůležitějších faktorů a srovnání jejich pozice.....96
Tabulka 30: Srovnání přiřazení důležitosti jednotlivým motivačním faktorům u Aplek A a Aplek F.....98
Tabulka 31: Deset nejdůležitějších faktorů a srovnání jejich pozice.....99
Tabulka č.32: Důležitost materiálních faktorů pro motivaci k práci.....100
Tabulka 33: Důležitost jednotlivých faktorů pro motivaci k práci - celková srovnávací tabulka.....13

9 SEZNAM OBRÁZKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

Obrázek 1: Tři roviny kultury.....16
Obrázek 2: Schéma procesu zachování kultury.....18
Obrázek 3: [19] : Pět dimení české národní kultury.....31
Obrázek 4: [19] : Pět dimenzí francouzské národní kultury.....34
Obrázek 5: [19] : Srovnání české a francouzské národní kultury v pěti dimenzích.....36
Obrázek 6: Generační cyklus Howea a Strausse.....53

10 SEZNAM GRAFŮ VÝZKUMNÉ ČÁSTI

Graf č.1: Procentuální zastoupení pohlaví respondentů výzkumu.....65
Graf č. 2: Zamýšlená úroveň vzdělání mužů.....67
Graf č. 3: Zamýšlená úroveň vzdělání žen.....67
Graf č.4: Primární studijní oblast CZ.....68
Graf č.5: Sekundární studijní oblast CZ.....68
Graf č.6: přemýšlel jste již o své budoucí profesi?.....68
Graf č.7: Máte již zkušenosti pro tuto profesi?.....68
Graf č.8: Víte přesně čemu byste se chtěl věnovat?.....68
Graf č.9: Preference typu mzdy CZ.....69
Graf č.10: Budoucí zaměstnání CZ.....70
Graf č.11: Preference zaměstnání CZ.....70
Graf č.12: Výše absolventské mzdy CZ.....71
Graf č.13: Výše mzdy po 10ti letech CZ.....72
Graf č.14: Ochota přistoupit na nižší mzdu celková.....72
Graf č.15: Ochota přistoupit na nižší mzdu podle oborů.....72
Graf č.18: CZ celkem.....74
Graf č.19: Aplek F.....74
Graf č.20: Aplek A.....74
Graf č.21: Je motivace k práci ovlivněna národní kulturou?.....75
Graf č.22: Zamýšlená úroveň vzdělání FR.....80
Graf č.23: Primární oblast studia FR.....81
Graf č.24: Jiné zaměření v primární oblasti - FR.....81
Graf č.25: Sekundární oblast studia FR.....82
Graf č.26: Jiné zaměření v sekundární oblasti - FR.....82
Graf č.27: Přemýšlel jste o budoucí profesi? FR.....82
Graf č.28: Víte přesně čemu se budete věnovat?FR.....82
Graf č.29: Máte zkušenosti prospěšné této profesi? FR.....82
Graf č.30: Preference sektoru FR.....83
Graf č.31: Preference odvětví FR.....83
Graf č.32: Preference typu mzdy FR.....84
Graf č.33: Preference pracovní pozice či povolání.....84
Graf č.33: Předpokládaná výše absolventské mzdy.....85
Graf č.34: Předpokládaná výše mzdy po 10-ti letech FR.....86
Graf č.35: Ochota přijmout nižší mzdu za podmínky zajímavých firemních výhod.....86
Graf č.35: Který ze zaměstnavatelů motivuje lépe své zaměstnance.....88
Graf č.36: Vliv národní kultury na motivaci k práci.....88

11 SEZNAM PŘÍLOH

I. Vybrané grafy PWC: Managing Millenials

II. Anonymní dotazník určený studentům KAE UP v Olomouci

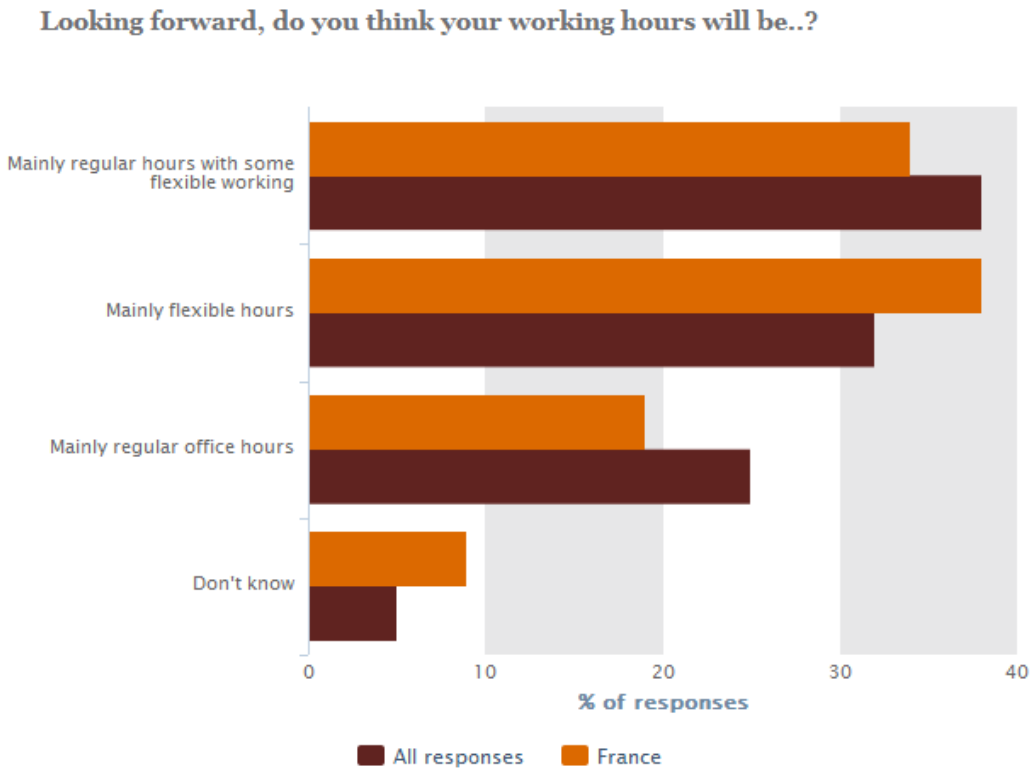
III. Questionnaire anonyme destiné aux étudinats IUT UNIVMED GEA Gap

IV. Souhrnný přehled vlivu jednotlivých faktorů na motivaci k práci

I. Příloha: Vybrané grafy PWC: Managing Millenials

Protože nejsou k dispozici data z České Republiky, uvádím zde pouze srovnávací grafy výsledků Francie s výsledky celkovými. Zdrojem pro následující grafy je výzkum Price Waterhouse Coopers, dostupný online [29].

Flexibilita pracovní doby



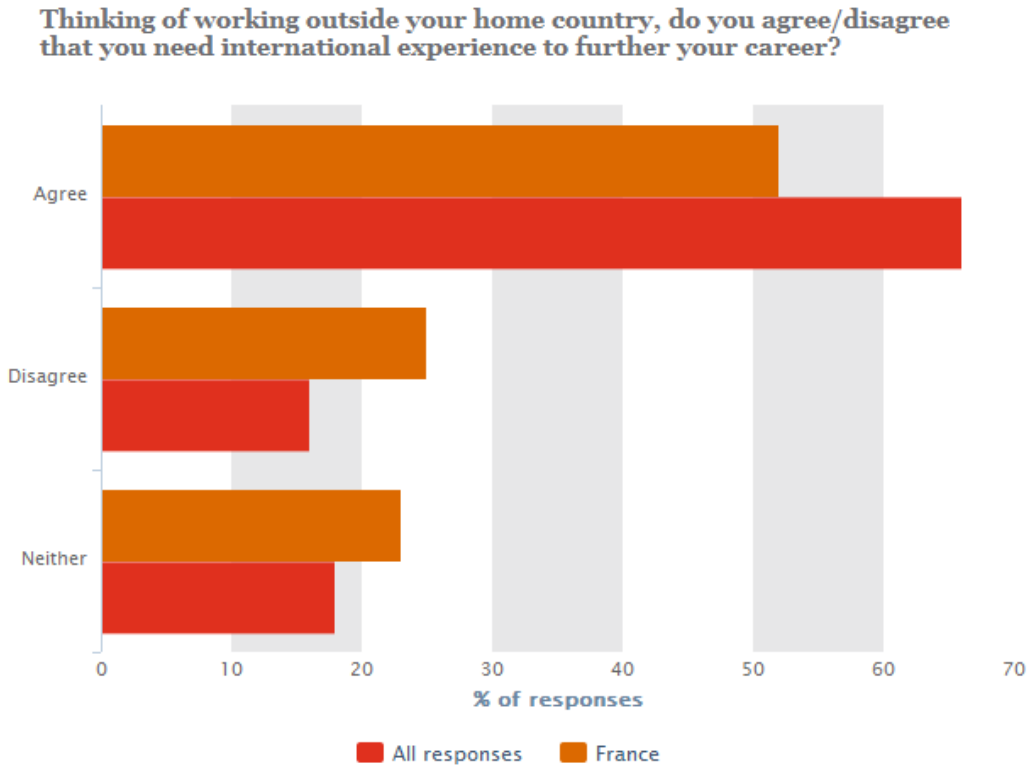
Graf ukazuje představy francouzských absolventů generace Y o typu jejich pracovní doby. Téměř 40% se domnívá že bude mít flexibilní pracovní dobu a přes 30% z nich si myslí, že využijí obě varianty, jak fixní hodiny, tak flexibilní variantu.
Představy francouzů se odlišují od celkových výsledků, požadují vyšší flexibilitu ve své budoucí práci.

Faktory vytvářející atraktivního zaměstnavatele

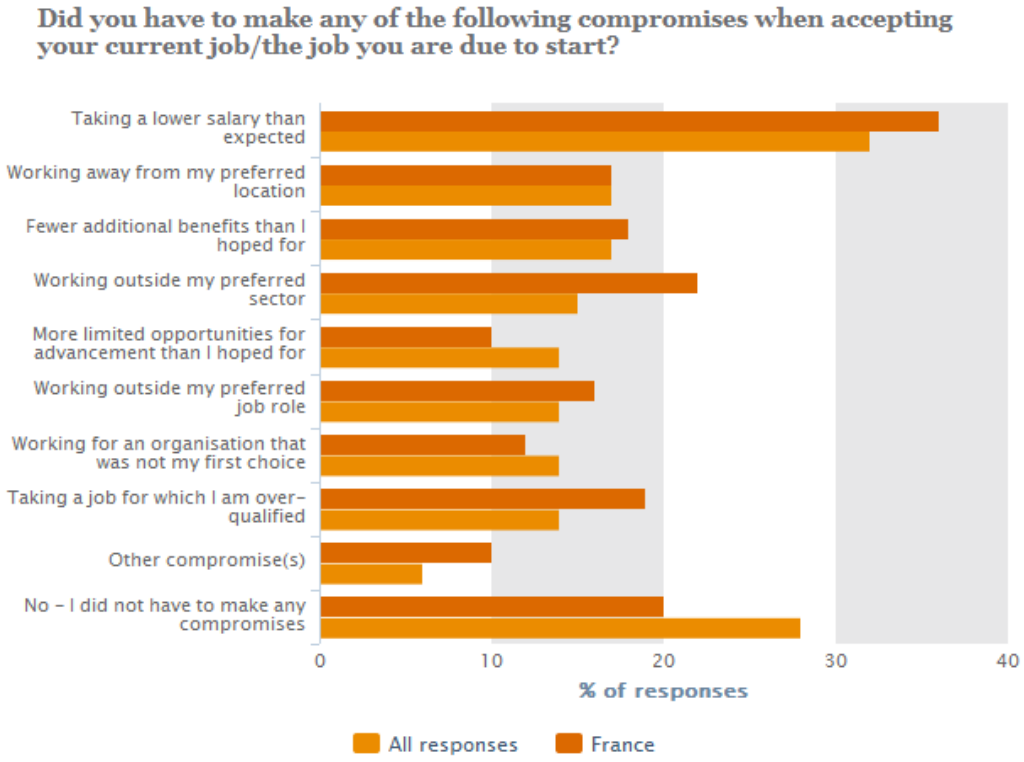
Celkem 52% respondentů se vyjádřilo, že příležitost kariérního růstu dělá zaměstnavatele velmi atraktivním. Na druhém místě se umístilo konkurenční finanční ohodnocení. Tyto údaje mají opačné pořadí pro francouzskou část respondentů, která na první místo klade právě finance. Třetím nejdůležitějším benefitem jímž jsou mladí francouzští talenti přitahováni jsou firemní benefity, včetně pojištění a zdravotní péče. Celkový výsledek ale na toto místo řadí možnost profesního a osobního růstu díky firemnímu vzdělávání.

Ochota práce v zahraničí

V následujícím grafu je popsána míra souhlasu či nesouhlasu s pracovním výjezdem do zahraničí. Oproti celkovým výsledkům studie, vykazují Francouzi mnohem menší chuť vyjet s úmyslem budovat svou kariéru do zahraničí. Zatímco pro celkové výsledky je tato vůle vyjádřena téměř sedmdesáti procenty dotazovaných, ve Francii by bylo ochotno vyjet pouze málo přes polovinu respondentů.



Graf č. 40: Četnost a oblast kompromisů



Tyto údaje procentuálně vyjadřují, kolik respondentů bylo nuceno udělat kompromisy při svém výběru zaměstnání. Tyto jsou rozřazeny na jednotlivé druhy. Zajímavý je údaj, že více než 20% mladých francouzských talentovaných pracovníků pracuje mimo svůj obor a také že v téměř 20ti procentech přijali práci na kterou jsou překvalifikováni. Mnoho z nich udělalo i jiné, blíže nespecifikované kompromisy a pouhá jedna pětina žádné udělat nemusela. Přibližně 15% francouzských zaměstnanců dostává menší firemní benefity, než v jaké doufala a 35% z nich pobírá menší mzdu.

II. Příloha:

Anonymní dotazník určený studentům KAE, FF, Univerzity Palackého

Výsledky tohoto dotazování budou součástí bakalářské práce na téma: Nastupující generace Y,Z talentovaných pracovníků Vaše odpovědi jsou důležité pro správné vyhodnocení výsledků výzkumu.
Děkuji za vaši ochotu

1. Pohlaví :

   ☐ muž ☐ žena

2. Věk:

   ☐ 18-20 ☐ 21-23 ☐ 24-26 ☐ 27 a více

3. Ve které zóně bydlíte?

   ☐ Město ☐ Předměstí ☐ Vesnice

4. Považujete se za Čecha/Češku?

   ☐ Ano ☐ Nee

5. Kterým rokem studujete na vysoké škole?

   ☐ 1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5., déle

6. Jakého univerzitního diplomu byste chtěl/a dosáhnout?

   ☐ Bc. ☐ Mgr., Ing. ☐ Ph.D. ☐ Jiný – upřesněte:

7. Která oblast je ve vašem studiu primární?

   ☐ Ekonomie ☐ Řízení ☐Jazyky ☐ Obchod ☐ Jiné- upřesněte:

8. Jaký je váš sekundární studijní zájem?

   ☐ Ekonomie ☐ Řízení ☐Jazyky ☐ Obchod ☐Jiné- upřesněte:

9. Už jste někdy přemýšlel/a o své budoucí profesi?

   ☐ Ano ☐ Ne

10. Víte přesně, čemu byste se chtěl/a věnovat v profesním životě?

    ☐ Ano ☐ Ne

11. Máte již nějaké mimo-univerzitní zkušenosti prospěšné pro vaši budoucí profesi?
    (školení, brigáda, práce, jazykové diplomy, workshopy...)

    ☐ Ano ☐ Ne

12. Ve kterém sektoru byste se rád/a uplatnil/a?

☐ Primární ☐ Sekundární ☐ Terciální

13. Ve kterém sektoru byste chtěl/a pracovat?

☐ Veřejný ☐ Soukromý ☐Neziskový

14. Jaký typ platu/mzdy upřednostňujete?

☐ Pevně daný ☐ Pevně daný základ + Provize ☐ Provize

☐ Jiný-upřesněte:

15. Chtěl/a byste být spíše:

☐ podnikatel/ka

☐ zemědělec/zemědělkyně

☐ řemesník/řemeslnice

☐ obchodník/obchodnice

☐ vedoucí společnosti(divize...)

☐ manažer/ka

☐ vědec/vědkyně, profesor/ka

☐ zaměstnanec/zaměstnankyně

☐ dělník/dělnice

☐ akcionář/ka

☐ umělec/umělkyně

☐ jiné – upřesněte:

16. Jakou výši platu/mzdy byste si představoval/a na svém absolventském postu? (CZK/měsíc)

17. Jakou výši platu/mzdy byste si představoval/a deset let po vašem absolutoriu? (CZK/měsíc)

18. Přistoupili byste na nižší plat pokud by zaměstnavatel nabízel atraktivní zaměstnanecké výhody?

☐ Ano ☐ Ne

19. Který zaměstnavatel nejlépe motivuje své zaměstnance? (Vyberte z níže uvedených možností)

☐ Zaměstnavatel A nabízí plat 30 000 Kč měsíčně. Nenabízí žádné zaměstnanecké výhody.

☐ Zaměstnavatel B nabízí plat 26 000 Kč měsíčně a zaměstnanecké výhody v podobě firemního telefonu, firmeního stravování, životního pojištění a občasných volných vstupů na kulturní akce, v celkové výši 4 000 Kč měsíčně, bez možnosti proplacení.

☐ Zaměstnavatel C nabízí plat 20 000 Kč měsíčně, zaměstnanec má zároveň nárok na balíček zaměstnaneckých výhod dle svého výběru v maximální výši

10 000 Kč měsíčně, bez možnosti proplacení.

20. Myslíte si že národní kultura ovlivňuje pracovní motivaci?

☐ Ano ☐ Ne

21. Jakou důležitost přikládáte následujícím položkám pro vaši pracovní motivaci v budoucí profesi?

	Nepodstatné	Téměř nepodstatné	Důležité	Velmi důležité
Pracovní podmínky	☐	☐	☐	☐
Firemní auto	☐	☐	☐	☐
Plat/mzda	☐	☐	☐	☐
Stravenky/Firemní stravování	☐	☐	☐	☐
Účast na zisku společnosti	☐	☐	☐	☐
Hrazené vstupné na kulturní akce (divadlo, kino, sportovní zápas...)	☐	☐	☐	☐
Lidské vztahy na pracovišti	☐	☐	☐	☐
Volnost rozhodování	☐	☐	☐	☐
Důvěra nadřízeného	☐	☐	☐	☐
Důchodové spoření	☐	☐	☐	☐
Vedení týmu	☐	☐	☐	☐
Firmení telefon	☐	☐	☐	☐
Ústní ocenění práce	☐	☐	☐	☐
Hrazená veřejná doprava	☐	☐	☐	☐
Možnost kariérního postupu	☐	☐	☐	☐
Životní pojištění	☐	☐	☐	☐
Pocit naplnění	☐	☐	☐	☐
Zdravotní péče	☐	☐	☐	☐
Stabilita zaměstnání	☐	☐	☐	☐
Hrazené sportovní kurzy/lekce	☐	☐	☐	☐
Prestiž	☐	☐	☐	☐
Zvýhodněná cena produktů(služeb) zaměstnavatele	☐	☐	☐	☐

Variabilní pracovní doba	☐	☐	☐	☐
Firemní rekreace (SPA, eurovíkendy...)	☐	☐	☐	☐
Pracovní atmosféra	☐	☐	☐	☐

22. Chcete tento dotazník něčím doplnit?

Děkuji vám za zodpovězení otázek.
Adéla Kukelková

kukelkovaadela@seznam.cz

III. Příloha:

Questionnaire anonyme destiné aux étudiants d' I.U.T. d'Université de la Méditerranée pôle de Gap

Nous menons une recherche sur l'insertion professionel des étudiants et à ce titre nous vous proposons de répondre a ce questionnaire. Il est strictement anonyme. Vos reponses sont importantes pour nous petrmettre de mener à bien ce travail.
Merci de votre participation.

1. Vous êtes :
   □ un homme □ une femme

2. Vous êtes âgé(e) de:
   ☐ 18-20 ☐ 21-23 ☐ 24-26 ☐ 27 et plus

3. Dans quelle zone habitez-vous?
   ☐ En zone urbaine ☐ en zone semi urbaine ☐ en zone rurale

4. Vous cosidérez vous comme francais?
   ☐ Oui ☐ non

5. Où en êtes-vous de vos études supérieures :
   ☐ 1ère année ☐ 2ème ☐ 3ème ☐ 4ème ☐ 5ème, plus

6. Quel niveau de diplôme visez vous ?
   ☐ Licence ☐ 1ere cycle (bac +2 a bac +3) ☐ 2eme cycle (bac +4 a bac +8)

7. Quelle est, d'après vous, votre objectif principale?
   ☐ Économie ☐Commerce ☐Langues ☐Autre - précisez:

8. Quelle est votre d'après vous, votre objectif secondaire?
   ☐ Économie ☐Commerce ☐Langues ☐Autre – précisez:

9. Avez vous déjà réfléchi à votre futur profession?
   ☐ Oui ☐ non

10. Savez vous exactement ce que vous voulez faire?
    ☐ Oui ☐ non

11. Avez vous déjà eu des expériences par rapport a votre projet professionel?
    (formations, stages extérieures a l'Université, CDD, job d'été)

☐ Oui ☐ non

12. Dans quelle secteur souhaitez vous travailler?

☐ Primaire ☐ secondaire ☐ tertiaire

13. Dans quelle structure souhaitez vous travailler?

☐ Publique ☐ privée ☐ para-publique ☐ associative

14. Quelle type de la rémunération evisagez vous?

☐ Salaire fixe ☐ Salaire fixe + primes ☐ intéressement

☐ Autres – précisez:

15. Pensez vous devenir plutôt:

☐ entrepreneur
☐ agriculteur
☐ artisan
☐commerçant
☐ chef d'entreprise
☐ cadre
☐ de profession intellectuelle supérieure
☐ éployé(e)
☐ ouvrier
☐ associé(e)
☐ actionnaire
☐ autre – précisez:

16. Quel niveau de salaire souhaitez vous avoir a votre premier emploi?(écrivez la somme/mois)

17. Quel niveau de salaire souhaitez vous avoir aprés 10 années de travail?(écrivez la somme/mois)

18. Accepteriez vous un salaire moins élevé si les avantages en nature étaient attractifs?

☐ Oui ☐ non

19. D'après vous, quel entrepreneur motive mieux ses salaries?

☐ Entrepreneur A propose un salaire de 3 000 euro/mois. En même temps il ne propose aucun avantage en nature a ses employés.

☐ Entrepreneur B propose un salaire de 2 600 euro/mois et il leur offre un téléphone portable de la société, possibilité de manger moins cher dans le restaurant, assurance de la vie et de temps en temps des tickets pour actions culturel (valeur total 400euro non remboursable).

☐ Entrepreneur C propose un salaire de base 2000 euro/mois mais chaque salarié(e) a de la possibilité d'y ajouter des avantages en nature d'après leur vœux du montant 1000 euro/mois non remboursables.

20. D’après vous, la culture influence t-elle la motivation au travail ?

☐ Oui ☐ non

21. Dans votre futur profession, quelle est le niveau d'importance des élements suivant pour votre motivation au travail?

	Sans importance	Peut important	Important	Très important
Des conditions d'exercice de votre fonction.	☐	☐	☐	☐
Voiture de la société	☐	☐	☐	☐
Le salaire	☐	☐	☐	☐
Les tickets de restaurant	☐	☐	☐	☐
Des participation au bénefices	☐	☐	☐	☐
Entrées gratuites (théâtre, cinéma, stade...)	☐	☐	☐	☐
Des rapports humains	☐	☐	☐	☐
Une liberté de décission	☐	☐	☐	☐
Une confiance de votre supérieur.	☐	☐	☐	☐
L'épargne pour la retraite	☐	☐	☐	☐
L'encadrement d'une équipe	☐	☐	☐	☐
Le téléphone de la société	☐	☐	☐	☐
La valorisation du travail	☐	☐	☐	☐
Le transport en commun gratuit	☐	☐	☐	☐
Une possibilité d'avancement dans la carrière	☐	☐	☐	☐
L' assurance de la vie	☐	☐	☐	☐
Un sentiment d'accomplissement	☐	☐	☐	☐
Le soin médical	☐	☐	☐	☐
La stabilité de votre emploi	☐	☐	☐	☐
L'abonnement sportive	☐	☐	☐	☐
La prestige	☐	☐	☐	☐
Des produits(services) de l'entreprise	☐	☐	☐	☐

La souplesse des horaires	☐	☐	☐	☐
Les vacances	☐	☐	☐	☐
L'ambiance de travail	☐	☐	☐	☐

22. Y-a-t-il d'autre remarques ou suggestions que vous souhaitiez ajouter?

Je vous remercie d'avoir bien voulu répondre a ce questionnaire.

Adéla Kukelková
kukelkovaadela@seznam.cz

Příloha IV.: Srovnání vlivu jednotlivých faktorů na motivaci k práci

Důležitost jednotlivých faktorů pro motivaci k práci – celková srovnávací tabulka						
CZ	důležitost	FR	důležitost	APLEK F	důležitost	APLEK A
pracovní podmínky	3,82	pracovní atmosféra	3,69	pracovní atmosféra	3,78	pracovní podmínky
mzda	3,76	stabilita zaměstnání	3,62	důvěra nadřízeného	3,72	mzda
pracovní atmosféra	3,64	kariérní postup	3,62	pracovní podmínky	3,72	pracovní atmosféra
důvěra nadřízeného	3,61	mzda	3,58	mzda	3,72	důvěra nadřízeného
kariérní postup	3,52	důvěra nadřízeného	3,56	pocit naplnění	3,72	stabilita zaměstnání
pocit naplnění	3,52	firemní rekreace	3,40	kariérní postup	3,61	kariérní postup
stabilita zaměstnání	3,48	mezilidské vztahy	3,40	mezilidské vztahy	3,67	mezilidské vztahy
odpovědnost za svá rozhodnutí	3,09	pracovní podmínky	3,31	stabilita zaměstnání	3,56	účast na zisku společn
ústní ocenění práce	3,06	důchodové spoření	3,27	odpovědnost za svá rozhodnutí	3,22	odpovědnost za svá roz
odpovědnosti za vedení týmu	2,94	odpovědnost za svá rozhodnutí	3,27	ústní ocenění práce	3,17	odpovědnost za vedení t
prestiž zaměstnání	2,88	ústní ocenění práce	3,22	odpovědnost za vedení týmu	3,00	pocit naplnění
účast na zisku společnosti	2,85	pocit naplnění	3,16	prestiž zaměstnání	3,00	ústní ocenění práce
variabilní pracovní doba	2,79	variabilní pracovní doba	3,02	variabilní pracovní doba	2,94	prestiž zaměstnání
zdravotní péče	2,76	zdravotní péče	2,96	zdravotní péče	2,89	variabilní pracovní doba
životní pojištění	2,67	životní pojištění	2,89	životní pojištění	2,78	zdravotní péče
firemní stravování	2,61	účast na zisku společnosti	2,84	účast na zisku společnosti	2,72	životní pojištění
mezilidské vztahy	3,52	prestiž zaměstnání	2,76	důchodové spoření	2,67	firemní stravování
zvýhodněná cena produktů	2,45	odpovědnost za vedení týmu	2,76	firemní stravování	2,67	zvýhodněná cena produ
důchodové spoření	2,55	zvýhodněná cena produktů	2,33	zvýhodněná cena produktů	2,44	firemní automobil
firemní telefon	2,15	firemní automobil	2,31	firemní telefon	2,22	důchodové spoření
firemní rekreace	2,09	hrazené sportovní lekce	2,22	hrazené sportovní lekce	2,11	firemní telefon
firemní auto	2,09	vstupné na kulturu	2,20	firemní rekreace	2,11	firemní rekreace
hrazené sportovní lekce	2,06	firemní stravování	2,16	firemní automobil	1,94	hrazené sportovní lekce
vstupné na kulturu	1,85	hrazená veřejná doprava	2,16	vstupné na kulturu	1,89	vstupné na kulturu

Tabulka 33: Důležitost jednotlivých faktorů pro motivaci k práci - celková srovnávací tabulka

Tabulka č.33 ukazuje průměrné hodnoty hodnocení které danému faktoru přidělili respondenti na škále 1-4, kde 1 vyjadřuje nepodstatné a 4 velmi důležité. Faktory jsou pro přehlednost označeny barvami, zelené jsou faktory s hodnotou na škále vyšší než 3,00, oranžovou barvou jsou zvýrazněny středně důležité faktory, které se umístily v intervalu 2,00-3,00 a šedě jsou obarveny motivační faktory kterým byla respondenty přisouzena hodnota nižší než 2,00.