

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102003/I/2016/3065034429

**Y ENGAGMENT – VPLYV MOTIVÁCIE MLADEJ
GENERÁCIE NA JEJ VÝKON**

Diplomová práca

2016

Bc. Mária Fečíková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Y ENGAGMENT – VPLYV MOTIVÁCIE MLADEJ
GENERÁCIE NA JEJ VÝKON

Diplomová práca

Študijný program: Manažment medzinárodného obchodu

Študijný odbor: Medzinárodné podnikanie

Školiace pracovisko: Katedra medzinárodného obchodu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Daniel Krajčík, PhD.

Bratislava 2016

Bc. Mária Fečíková

Zadanie záverečnej práce

Čestné prehlásenie

Prehlasujem na svoju česť, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 22.4.2016

.....

(podpis študenta)

POĎAKOVANIE

Týmto by som chcela poďakovať pánovi Ing. Danielovi Krajčíkovi, PhD. za vytrvalosť a trpezlivosť pri písaní mojej diplomovej práce. Ďakujem mu za poskytnutý mentoring a rady, ktorými ma nasmeroval k úspešnému dokončeniu práce, ako aj po obsahovej tak aj po formálnej stránke. Ďakujem tiež, že si našiel čas prácu konzultovať osobne aj online formou a v akútnych situáciách pohotovo reagoval.

ABSTRAKT

FEČIKOVÁ, Mária: Y engagement – vplyv motivácie mladej generácie na jej výkon. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Daniel Krajčík, PhD. – Bratislava: OF EU, 2016, 60s.

Cieľom záverečnej práce je získanie vedomostí o problematike generačnej rozmanitosti na pracovisku, s hlavným zameraním na Generáciu Y a identifikovať motivujúce faktory, ktoré ovplyvňujú mladú generáciu k výkonu práce. Práca je rozdelená do troch kapitol. Obsahuje 19 grafov, 4 tabuľky a 1 prílohu. Prvá kapitola sa sústreďí na teoretické východiská zamerané na generačnú rozmanitosť na pracovisku, na osobité charakteristiky Generácie Y a tiež stratégiu riadenie ľudských zdrojov pri takejto generačnej rozmanitosti a hlavne stratégiu pre Generáciu Y. Druhá kapitola definuje hlavný cieľ záverečnej práce, parciálne ciele k teoretickej a praktickej časti práce, a metodológiu a metódy skúmania, ktoré boli použité v záverečnej práci na dosiahnutie stanoveného cieľa. V tretej kapitole sú opísané profily vybraných spoločností, ktoré sme sa rozhodli použiť pre náš výskum, výsledky vykonaného výskumu, ktorý bol zameraný na špecifiká Generácie Y, a tiež navrhnuté odporúčania, ktoré môžu byť užitočné pre riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti EMARK a HT Solution, a to hlavne čo sa týka Generácie Y. Posledná časť záverečnej práce obsahuje záver o zisteniach z výskumu.

Kľúčové slová: Generačná rozmanitosť, Generácia Y, Pracovná motivácia

ABSTRACT

FEČIKOVÁ, Mária: Y engagement – how motivation of Generation Y employees affect their performance. – University of Economics in Bratislava. Department of International Business. – Diploma thesis supervisor: Ing. Daniel Krajčík, PhD. – Bratislava: OF EU, 2016, 60p.

The objective of the diploma thesis is to gain knowledge about the issue of generational diversity at workplace, with a focus on generation Y and identify motivating factors that influence the young generation to work. Diploma thesis is divided into three chapters. It contains 19 graphs, 4 charts and 1 appendix. The first chapter contains the theoretical background focused on generational diversity in the workplace, the distinctive characteristics of Generation Y, as well as human resource management strategies in such generational diversity and main strategies for generation Y. The second chapter defines the main objective of the thesis, partial objectives for theoretical and practical part of the work, and the methodology and methods of investigation that were used in the final work to achieve objectives. The third chapter describes the profiles of selected companies, which we have chosen for our research, it contains research results, which is focused on the specifics of Generation Y, as well as the proposed recommendations that may be useful for human resource management in the company EMARK and HT Solution especially in terms of Generation Y. The last part of the final work contains conclusions on the findings of research.

Key words: Generational diversity, Generation Y, Job motivation

Obsah

Úvod	1
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	2
1.1 Charakteristika jednotlivých generácií	2
1.2 Generačná rozmanitosť na pracovisku	4
1.2.1 Prínosy rozmanitosti na pracovisku	9
1.2.2 Výzvy rozmanitosti	9
1.2.3 Odlišnosť Generácie Y	10
1.2.4 Zapájanie Generácie Y do pracovných procesov	11
1.3 Špecifiká Generácie Y	13
1.3.1 Postoj k práci Generácie Y	14
1.3.2 Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom a flexibilita	15
1.3.3 Neprestajné vzdelávanie	16
1.3.4 Tímovo orientovaná práca	17
1.3.5 Zmysluplnosť vykonávanej práce	18
1.3.6 Technologická orientácia	18
1.4 Motivácia	20
1.4.1 Systém odmeňovania a profesijná dráha	22
1.4.2 Postup a kariérny rast	23
1.4.3 Zvýšenie odmeny a posun	23
1.5 Motivácia Generácie Y	24
2 Cieľ práce, metodika a metódy skúmania	29
2.1 Hlavný cieľ diplomovej práce	29
2.2 Čiastkové ciele v teoretickej časti	29
2.3 Čiastkové ciele v praktickej časti	29
2.4 Metodika a metódy skúmania	30
3 Výsledky práce a diskusia	31

3.1	Profil spoločnosti EMARK	31
3.2	Profil spoločnosti HT Solution.....	33
3.3	Charakteristika cieľa výskumu.....	34
3.4	Generácia Y v spoločnosti EMARK a HT Solution	36
3.4.1	Spokojnosť zamestnancov Generácie Y	38
3.4.2	Produktivita a výkon zamestnancov Generácie Y	43
3.4.3	Motivácia zamestnancov Generácie Y na výkon práce	45
3.4.4	Voľný čas, lojálnosť a firemné aktivity	52
	Záver.....	56
	Bibliografia.....	62
	Prílohy	65

Úvod

Sú sebavedomí, netrpezlivý, veľmi ambiciózny až draví, ovládajú jazyky a najnovšie technológie, cestujú po svete, kráčajú s módou a fungujú najmä prostredníctvom sociálnych sietí. Takýto obraz nám o generácii Y dávajú marketingoví znalci. Je to naozaj tak?

„Generation Y“ je v angličtine slovná hračka. Ypsilon sa totiž v angličtine vyslovuje ako slovo „why“, čo znamená „prečo“. Táto generácia si ako aj ostatné kladie veľké otázky na ktoré im však chýbajú uspokojivé odpovede. Niektorí ich pokladajú za „zneistenú generáciu“, iný jej zas vyčítajú, že sú do seba rovnako zahľadení ako aj Generácia X.

Štatistiky ukazujú, že v roku 2020 budú polovicu celosvetovej pracovnej sily predstavovať členovia Generácie Y. Na trh práce prichádzajú so svojimi špecifickými vlastnosťami, ktoré sa líšia od charakteristík staršej Generácie X v hodnotách, požiadavkách, prístupe aj postojoch k práci.

Generáciu Y tvoria komplexní ľudia mnohých protikladov. Sú technologicky zdatní a vysoko kreatívny. Sú šetrní k životnému prostrediu, avšak vysoko mobilní. Pri výkone očakávajú okamžitú odmenu, no tiež požadujú osobnostný rozvoj v dlhodobom horizonte. Myslia ako podnikatelia, ale cenia si viac hodnotu vzťahov než peňazí. Časopis Fortune tvrdí, že Generácia Y je predurčená byť najviac výkonnou generáciou v histórii. Kľúčom k úspechu je zistiť, ako odomknúť ich potenciál a rozvíjať ich k tomu, aby sa stali manažérmi a vodcami budúcnosti.¹

V tejto diplomovej práci sme sa rozhodli preskúmať túto generáciu najprv z teoretického pohľadu svetovej literatúry a potom si tieto poznatky overiť v praktickej časti práce. Cieľom diplomovej práce je získanie vedomostí o problematike generačnej rozmanitosti na pracovisku s hlavným zameraním na Generáciu Y a identifikáciu motivujúcich prvkov mladých ľudí na výkon práce.

¹ WEYLAND, A. 2011. "Engagement and talent management of Gen Y", Industrial and Commercial Training, Vol. 43 Iss 7 pp. 439 [online 23.2.2015] <<http://dx.doi.org/10.1108/00197851111171863>>

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Súčasná situácia na trhu je charakterizovaná rozmanitosťou a heterogenitou. Ak si chcú podniky zachovať konkurencieschopnosť a chcú prežiť na trhu, musia vedieť ako pracovať so svojimi zamestnancami. Je dôležité vedieť aké sú ich vlastnosti a charakteristiky. Je zrejmé, že v každom podniku je viacero generácií, ktoré sa navzájom líšia. Tieto generačné rozdiely spočívajú najmä v ich hodnotách, v spôsobe komunikácie, v prístupe k práci, v očakávaniach a podobne.

V súčasnej dobe HR manažéri čelia výzve spojenej s odchodom veľkého množstva zamestnancov do dôchodku a ich nahrádzaniu novou generáciou pracovníkov. Táto nová generácia sa nazýva Generácia Y alebo aj Millennials. Práve oni tvoria budúcnosť spoločnosti, a tiež podnikov, v ktorých je dôležité poznať ako s nimi spolupracovať, motivovať ich a aké manažérske nástroje sú pre nich efektívne.

V súčasnosti sa na pracovnom trhu Slovenskej republiky nachádza približne 756 100 osôb patriacich do Generácie Y, čo tvorí približne 32,46% pracujúcich z ekonomicky aktívneho obyvateľstva.² Tento počet každoročne stúpa s nástupom čerstvých absolventov škôl a univerzít. Predpovede naznačujú, že do roku 2020 bude tvoriť Generácia Y vyše polovicu pracujúceho obyvateľstva vo svete. Celkovo sa odhaduje, že počet ľudí patriacich do Generácie Y je až 1,72 miliardy.

1.1 Charakteristika jednotlivých generácií

„Each generation imagines itself to be more intelligent than the one that went before it and wiser than the one that comes after it.“

(George Orwell, 1945)

S nástupom nových svetových trendov, technológií a udalostí sa mení nie len história a dejiny ľudstva, ale aj samotné generácie, ktoré sú odrazom jednotlivých dôb. Každá generácia vyrastá v iných podmienkach, a týmto podmienkam prispôsobuje svoje chovanie, preferencie a potreby. Každá generácia vyznačujúca sa nejakými spoločnými črtami dostala pomenovanie a zaradenie sa do časového horizontu, ktorý ju charakterizuje.

² ŠSTATISTICKÁ ROČENKA SR. 2014. Úrad geodézie, kartografie a katastra Slovenskej republiky. 2015. s.147

Po druhej svetovej vojne sa stretávame s pojmi charakterizujúcimi nasledujúce generácie, a to začínajúc generáciou Baby Boomers, Generáciou X, Generáciou Y alebo Millenials až po najnovšiu Generáciu Z.

Generácia Tradicionalistov³

Generácia Tradicionalistov, tiež známa ako Veteráni alebo tichá generácia. Patria sem ľudia narodení v rokoch 1922 a 1943. Táto skupina prežila Veľkú depresiu z roku 1930. Túto generáciu definuje vlastenectvo, tímová práca, heslo "menej znamená viac" a tiež orientácia na zadané úlohy. Pravidlá správania, veľká úcta k autorite a dodržiavanie pravidiel sú veľmi dôležitými prvkami pre túto generáciu. Pracovníci z generácie Tradicionalisti sú strážcami minulosti organizácie a zakladatelia cieľov a hodnôt v mnohých spoločnostiach.

Generácia Baby Boomers

Baby Boomers je generácia ľudí, ktorý sa narodili po 2. Svetovej vojne medzi rokmi 1946 až 1964. V týchto rokoch veľa západných národov zažilo vrchol pôrodnosti, keďže sa pomaly dostávali von z ekonomických problémov po vojne. Táto nová generácia „Baby Boomers“ zažila vysokú úroveň ekonomického rastu a prosperity počas života. Narodili sa do sveta v čase relatívnych ťažkostí, avšak vďaka vzdelaniu, podpory od štátu, zvyšovaniu cien nehnuteľností a technologickému pokroku sa ukázali ako úspešná a bohatá generácia. Mnohý z generácie „Baby boomers“ postupne odchádzajú do dôchodku a tieto zlaté roky si užívajú s väčším luxusom a komfortom, ako generácie pred nimi.

Generácia X

Generácia X nastúpila na svet po Baby boomers a typicky zahŕňa ľudí narodených medzi 1965 až 1980. Generácia X bola formovaná globálnymi politickými udalosťami, ktoré sa diali počas mladosti tejto generácie. Udalosti ako Vietnamská vojna, pád Berlínskeho múru, koniec Studenej vojny a éry Thatcherovej vlády v Anglicky prispeli k formovaniu kultúry a výchove generácie X. V porovnaní s predchádzajúcimi generáciami je generácia X viac otvorená rôznorodosti a naučená prijímať odlišnosti v náboženstve, sexuálnej orientácii, triedach, rasách a etnického pôvodu.

³ ZEMKE, R; RAINES, C; Filipczak, B. 2000. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM American Management Association. Performance Research Associates, 2000. s.64

Generácia Y

Generácia Y prišla hneď po Generácii X. Tá zahŕňa ľudí narodených v rokoch 1981 – 2000. Generáciu Y tiež nazývajú „Millenials“ alebo miléniová generácia. Túto generáciu formovala technologická revolúcia, ktorá nastala počas ich mladosti. Generácia Y rástla s technológiami, takže ich prepojenie a chápanie technológií majú v DNA. Vybavený najnovšou technológiou a pomôckami ako sú iPhony, laptopy a tablety je generácia Y pripojená online 24/7, 365 dní v roku. Mnohí z miléniovej generácie videli životy ich rodičov z Baby Boomers generácie ako pracujú deň aj noc a robia stresujúcu korporátnu prácu, čo formovalo ich vlastné názory na prácu a potrebu rovnováhy pracovného života.

Generácia Z⁴

Generácia Z je generáciou detí narodených po roku 2000. Sú to deti generácie X a Y. Zatiaľ sa veľa o ich charakteristických črtách nevie, pretože až tak dlho na svete nie sú. Predpovedá sa však, že generácia Z bude úzko prepojená so špičkovými technológiami, žijúca vo veku pokročilej komunikácie, technológiou hnaným životným štýlom a hojným využitím sociálnych médií. Len čas však ukáže, či sú naše domnienky o generácii Z správne.

1.2 Generačná rozmanitosť na pracovisku

“Baby-boomers really resent these kids, and Generation X is fed up of being “stuck in the middle” between older workers who refuse to retire and younger ones who are treated far better than they ever were.”

(Marian Salzman, 2015)

Na to, ako ľudia vo svete spolupracujú, reagujú a stávajú sa úspešnými v pracovnom živote vplýva veľa faktorov. Určujúce faktory ako etnicita, vek a pohlavie vplývajú na správanie sa jednotlivcov na pracovisku. Významným prvkom moderného pracoviska je generačná odlišnosť, ktorá sa stáva fenoménom. Z manažérskej perspektívy sú generačné odlišnosti veľkou výzvou pre zvyšovanie konkurencieschopnosti a produktivity, preto je dôležité porozumieť prístupu, hodnotám a štýle v komunikácii každej generácie. V súčasnosti na pracovnom trhu pôsobí niekoľko generácií

⁴ WATERWORTH, N. 2013. Generation X, Generation Y, Generation Z, and the Baby Boomers. V Millenials at work [online 9.11.2015]. 2013. Dostupné na <<http://www.talentedheads.com/2013/04/09/generation-confused/>>

zamestnancov. Odlišnosť založená na veku môže znamenať veľa výhod pre spoločnosti. Ak má spoločnosť prehľad medzi jednotlivými generáciami, môže tým zvyšovať ich produktivitu, zlepšiť svoje plánovanie a tvoriť efektívne stratégie pre získavanie a udržanie pracovnej sily.⁵

Je mnoho autorov, ktorí vymedzujú pojem generácia. Podľa Meriaca, Woehra a Branistera sa pojem "generácia" definuje ak skupina ľudí so spoločnou charakteristikou (kohortou) ktorá sa líši od iných skupín v ich presvedčeniach, hodnotách, správaní a postojoch. Tieto spoločné charakteristiky (kohorty) vznikli v dôsledku spoločných skúseností v priebehu rôznych fáz a kľúčových vývojových bodov v ich živote.⁶

Kowske⁷ vysvetľuje, že členovia rovnakých generácií žijú v rovnakej dobe a sú vystavení tým istým udalostiam v spoločnosti, ako sú vojny, sociálne zmeny a významný technologický pokrok. Zažívajú podobné životné míľniky, ako napríklad začiatok školy, vstup do pracovného života, odchod do dôchodku, v rovnakom okamihu. Výsledky mnohých výskumov akceptujú delenie generácií do 4 skupín: tradicionalisti, baby boomeri, Generácia X a Generácia Y.⁸ Náročnou úlohou pre výskumníkov v tomto odbore bolo kategorizovať každú generáciu podľa dátumov.

Literatúra a autori z rôznych kontinentov mali odlišnú škálu dátumov, čo sa týka rozdelenia jednotlivých generácií. Je to preto, že každá krajina sa nachádzala na odlišnom stupni rozvinutosti a spoločenských udalostiach, ktoré sa odohrali na územiach daných regiónov, ktoré ovplyvňovali a formovali jednotlivé generácie. To je dôvod, prečo je náročné nájsť presnú škálu dátumov, ktoré by charakterizovali jednotlivé generácie v každom kúte sveta. Pre lepšie pochopenie sme sa rozhodli kategorizovať generácie podľa dátumov narodení a kontinentov.

⁵ WALT, S.; PLESSIS, T. 2010. Leveraging multi-generational workforce values in interactive information societies. In *SA Journal of Information Management* [online]. 2010, vol. 12, no. 1, 1p [accessed 2013-1-20]. Dostupné na: <<http://www.sajim.co.za/index.php/SAJIM/article/viewFile/441/4324>>. ISSN: 1560-683X.

⁶ MERIAC, J. P.; WOHR, D. J.; BANISTER, C. 2010. Generational differences in work ethic: an examination of measurement equivalence across three cohorts. In *Journal of Business and Psychology*. ISSN 08893268. 2010, vyd. 25, č. 2, s. 316

⁷ KOWSKE, B.; RASCH, R.; WILEY, J. 2010. Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. In *Journal of Business and Psychology*. 2010. ISSN 08893268. 2010, vyd. 25, č. 2, s. 266.

⁸ KRAJČÍK, D.; ČVIRIKOVÁ, A. 2013. Generácia Y a odraz jej požiadaviek v praxi z pohľadu ľudských zdrojov. V Zborníku z 13. medzinárodnej vedeckej konferencie. Praha a Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 978-80-225-3664-6, s. 85.

Hoci zhoda v tejto veci sa zdá byť problematická, väčšina výskumníkov sa zhodla na týchto generačných „kohortách“; Tradicionalisti, Baby Boomeri, Generácia X a Generácia Y. Pomenovanie týchto generácií je však problematické, pretože každá generácia je prepojená s nespočetným množstvom názvov. Napríklad tradicionalisti sú tiež označovaní ako pre-Boomeri alebo ako mlčiaca generácia; Generácia X ako Flákači alebo generácia MTV a generácia Y je označovaná ako NetGen, Millenials, GenD a Echo Boomers.⁹

Tabuľka 1 Kategorizácia generácií podľa narodenia

Generácia	USA	Európa	Austrália	Afrika
Tradicionalisti	1923 – 1942	1918 – 1945	1922 – 1943	1930 - 1949
Baby Boomers	1943 – 1962	1946 – 1965	1943 – 1960	1950 - 1969
Generácia X	1963 – 1983	1966 – 1984	1960 – 1980	1970 – 1989
Generácia Y	1984 – 2001	1985 – 2001	1983 – 2000	1990 - 2005
Generácia Z	2002 - 2015	2002 - 2015	2001 - 2015	2005 - 2020

Zdroj: WALT, S.; PLESSIS, T. 2010. Leveraging multi-generational workforce values in interactive information societies. In SA Journal of Information Management [online]. 2010, vol. 12, no. 1, 2p. [accessed 2013-1-20]. Available at <<http://www.sajim.co.za/index.php/SAJIM/article/viewFile/441/4324>>. ISSN: 1560-683X.

Tabuľka 1 tiež ukazuje, dôležitý aspekt, a to, že hranica oddeľujúca tieto generácie nie je presná. Je dôležité si uvedomiť, že sa rôzne generácie prekrývajú. Skutočnosť, že jedinec nemusí patriť do žiadnej zo skupín jednotlivých generácií tvorí časť tzv. skupiny „Kusperov“, ako ju označujú sociológovia. Táto skupina komplikuje určenie hraníc medzi jednotlivými generáciami.

Kusperi sú buď jednotlivci narodení skoro v danej generácii a zdieľajú niektoré z charakteristík predošlej generácie, alebo sú naopak narodení neskôr a zdieľajú niektoré z charakteristík nasledujúcej generácie. Dôležitou výhodou Kusperov, a to najmä v interaktívnej informačnej spoločnosti, je ich schopnosť vnímať obe strany generačného konfliktu. Na záver treba poznamenať, že na pracovnom trhu je v súčasnosti viac odlišných generačných skupín, ktorým je potrebné porozumieť z hľadiska rozmanitosti a vekovej odlišnosti.

⁹ WALT, S.; PLESSIS, T. 2010. Leveraging multi-generational workforce values in interactive information societies. V SA Journal of Information Management [online]. 2010, vyd. 12, č. 1, 2s. [accessed 2013-1-20]. Dostupné na: <<http://www.sajim.co.za/index.php/SAJIM/article/viewFile/441/4324>>. ISSN: 1560-683X.

Napríklad v Ázii a špeciálne v Číne sa nekategorizujú generácie. Táto krajina má tak vysokú mieru rastu expanzie a zmien, že každé desaťročie sa menia špecifiká generácií.¹⁰

Chápanie definície pojmu generácia umožňuje výskumníkom určiť čo odlišuje jednu skupinu od druhej. Každá generácia je formovaná udalosťami v podobnom rozvojovom stupni. Takže zatiaľ čo mnoho generácií zažíva danú udalosť, ich vek bude kľúčovým pri určovaní toho, ako reagujú a ako bude ovplyvnený ich prejav. V nasledujúcej tabuľke je uvedený prehľad niektorých dôležitých udalostí, ktoré definovali generácie a sú spojené s črtami každej generácii.

Tabuľka 2 Prehľad niektorých dôležitých udalostí, ktoré definovali generácie

Tradicionalisti	- Druhá svetová vojna, kórejská vojna, Veľká depresia, New Deal, Rise on Corporations, Space Age. - Vychovávaný rodičmi, ktorý práve prežili Veľkú depresiu. - Počas ich rastu zažili ťažké časy, po ktorých nasledovali časy prosperity - Nárast počtu televíznych staníc a masového marketingu
Baby boomeri	- Občianske práva, vietnamská vojna, Sexuálna revolúcia, Studená vojna / Rusko, cestovanie do vesmíru. - Najvyššia miera rozvodovosti a 2. manželstva v histórii. - Povojnové deti, ktoré vyrastali v radikálov sedemdesiatych a osemdesiatych rokov - Radikálne sociálne zmeny vrátane vzniku hnutia za občianske práva - V detstve im sľubovali "Americký sen" a oni sa ho snažia dosiahnuť. V dôsledku toho sa zdajú byť chamtivý, materialistický a ambiciózny. - Povojnových stres a prosperita - Rýchle zmeny technológie
Generácia X	- Aféra Watergate, energetická kríza, Rodiny s duálnym príjmom, rodiny s jedným rodičom, energetická kríza, aktivizmus, korporátne prepúšťanie zamestnancov, koniec Studenej vojny - Viac pracujúce matky - Vyrastajú v dobe, kedy sa o seba musia postarať v skoršom veku, vnímajúc ich politikov, ktorí klamú a ich rodičov, ktorých prepúšťajú - Obdobie ekonomickej prosperity

¹⁰ STRÁŽOVSKÁ, H.; LASZOVÁ, K. 2013. Generácia Y. V Ekonomike cestovného ruchu a podnikanie. ISSN 1337-9313. 2013, vyd. 5, č. 2, s. 45.

	- Prvá generácia, ktorá sa nebude mať finančne tak, ako ich rodičia. - Rodinná neistota z dôvodu vysokej rozvodovosti rodičov - Rýchla zmena, veľká rozmanitosť a nedostatok pevných tradícií, - Vyrastajú v období finančnej, rodinnej a spoločenskej neistote. - Obmedzená pohyblivosť miezd, sú prvými jedincami u ktorých sa predpokladá, že zarobia menej ako ich rodičia.
Generácia Y	- Digital Media, Child Focused World, streľby v školách, 9/11 Teroristický útok, AIDS, škandály; - Typicky vyrastajúce ako deti rozvodu; - Dúfajú, že ďalšou skvelou generáciou, ktorá odstráni všetko zlo, ktoré vo svete vidí - V dnešnom svete; - Pochádzajú z doby hospodárskej expanzie; - Sú zaneprázdnení už ako deti - Prvá generácia detí s plánom; - Generácia Y bola vychovaná v ére globalizácie; - Outsourcing zamestnania; - Zahraničné investície. - Šírenie informačných a komunikačných technológií

Zdroj: Vlastné spracovanie

Každá generácia je formovaná a ovplyvnená spoločenskými udalosťami, vojnami a všeobecnými trendmi v spoločnosti. Neexistuje žiadne osobitné pravidlo, ktoré určuje, čo môže formovať generáciu. Hlavné vplyvy a charakteristiky generácie určujú meno konkrétnej generácie.

Tradicionalisti, napríklad, sú pomenovaní podľa ich konformných a občianskych inštinktov, zatiaľ čo Baby Boomerov charakterizuje prudký nárastu plodnosti, ktorý začal po druhej svetovej vojne. Názov Generation X, na druhej strane, znamená absenciu akejkoľvek skutočnej konzistentnej osobnosti. "X" je symbolom neznámeho, roztrieštenosti identity tejto generácie. A nakoniec, Generácia Y bola pomenovaná ako taká, pretože bola jedinou generáciou, ktorá dospela na prelome nového milénia.¹¹

Ako každá generácia dospieva v priebehu rôznych udalostí, v každej z nich sa rozvíjajú vlastnosti, ktoré ju odlišujú od tých generácií, ktoré ju predchádzajú alebo

¹¹ MILLENNIALS: *A portrait of generation next*. 2010. Pew Research Center, [cit 1.10.2015]. Dostupné na <<http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>>.s.8.

nasledujú; charakteristiky, ktoré sa premietajú do osobnostných rysov, pracovných hodnôt, postojov a motivácie pracovať takým spôsobom, ktorý vyhovuje manažérom.

1.2.1 *Prínosy rozmanitosti na pracovisku*

Bell (2007) zdôrazňuje, že rozmanitosť prináša výhody pre každého v organizácii a odporúča manažérom aby implementovali také manažérske procesy, ktoré vytvárajú vyhovujúce prostredie pre všetkých zamestnancov. Zistenia z prehľadu literatúry naznačujú, že vedci sa zhodujú v názore na benefity plynúce z rozmanitosti pracovníkov, a to v nasledujúcich aspektoch¹²:

- rast starnúcej populácie
- dodržiavanie právnych predpisov v prijímaní zamestnancov spod reprezentatívnych skupín
- porozumenie a dodávanie služieb širšej a multikultúrnej zákazníckej základni
- získavanie nových zamestnancov
- získavanie nových klientov
- schopnosť vyberať si z väčšieho záberu záujemcov o prácu
- stále viac atraktívne pre potenciálnych akcionárov a obchodných partnerov

Toto sú niektoré výhody, ktoré prichádzajú do úvahy, avšak aj problémy si vyžadujú pozornosť.

1.2.2 *Výzvy rozmanitosti*

Okrem prínosov z rozmanitosti generácií v spoločnosti sa tiež stretávame s určitými ťažkosťami:

- zamestnanci sa cítia byť ohrození ostatnými, ktorí sú z iných generácií
- zvýšené náklady na školenia
- zvýšená miera konfliktov
- zvýšená absencia
- vyššia fluktuácia zamestnancov

¹² MILLENNIALS: *A portrait of generation next*. 2010. Pew Research Center, [cit 1.10.2015]. Dostupné na <<http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>>.s.8.

Tabuľka 3 Pracovné hodnoty rôznych generácií

Tradicionalisti • Majú štruktúrovaný spôsob práce • Preferujú top - down štýl manažmentu • Sú konzervatívny, podriaďujúci sa a lojálny voči autoritám a spoločnosti a vyznávajú tradičné rodinné hodnoty	Baby Boomers • Vnímajú sa ako „národný ľudia“ • Známi pre ich workoholickú etiku • Preferujú neformálne pracovné prostredie
Generácia X • Túžia po pozitívnych pracovných vzťahoch • Preferujú byť koučom alebo mentorom • Preferujú zábavu a neformálne pracovné prostredie	Generácia Y • Chcú aby im ich práca dávala zmysel • Chcú cítiť, že robia pozitívnu zmenu • Úspech je dôležitý a definuje ho bohatstvo, rovnováha osobného a pracovného života, verejné uznanie a pozornosť

Zdroj: Vlastné spracovanie

1.2.3 Odlišnosť Generácie Y

Generácia Y tvorí zmenu v tom, ako je práca vykonaná, pretože pracujú v tímoch a využívajú viac technológií. Ich sociálne myslenie, je však tiež významným faktorom. Ako píše Leigh Buchanon v *Meet the Millenials* (Spoznej Generáciu Y), "jednou z charakteristík Generácie Y, okrem toho, že sú majstri digitálnej komunikácie, je to, že sú uspokojení na to, že odvádzajú dobrú prácu. Takmer 70 percent nich tvrdí, že dávanie a občianska angažovanosť sú ich najvyššími prioritami."

Sociálne zmýšľajúca Generácia Y túži byť kreatívna. Generácia Y vyrastá v čase, kedy sú informácie dostupné okamžite. Cez vyhľadávanie v Google alebo Wikipédii, sú odpovede na aj pomerne zložité otázky ľahko nachádzané. Generácia Y sa sformovala do skupiny, ktorá chce pracovať na nových a náročných problémoch, takých ktoré si vyžadujú kreatívne riešenia.

Zamestnanci Generácie Y sa zaujímajú o spätnú väzbu k ich podanému výkonu, no tradičné polročné hodnotenia im nestačia. Chcú vedieť, či odvedli dobrú prácu, a chcú to vedieť hneď. Článok z roku 2008 z časopisu *Neziskový svet* poskytuje čitateľom návod na tému dávania spätnej väzby Generácii Y.

Návod zahŕňa:

- dať im kontrolné zoznamy - check - listy,
- ponúknuť im pomoc,
- odmeniť ich za inovácie a prijímanie primeraných rizík,
- dať im častú spätnú väzbu,
- poskytnúť im mentorov,
- vytvoriť kolegiálnu a tímovú kultúru, atď.

Spätná väzba sa Generácii Y dáva tak, aby ju vedeli prijať. Nie je dôležitý len čas a frekvencia, ale aj to, akým spôsobom je spätná väzba doručená. V článku od Joanne Sujanski "Nebud' tak nedotklivý! (*Don't be so touchy!*) – Tajomstvo dávania spätnej väzby Generácii Y," píše, "pocit ocenenia, kedy bolo dotyčnému niekoľko krátkych pochvál za „dobre odvedenú prácu“, bol zatienený v mysli zamestnanca častejšou kritikou, ktorá sa mu dostala – bez vysvetlenia, ako presne by sa mohol zlepšiť. (*SuperVision, december 2009*). Sujanski dospieva k záveru: Pozitívna či negatívna spätná väzba musí byť štruktúrovaná tak, aby nenechávala priestor nedorozumeniu, či nepochopeniu. Spätná väzba musí byť dostatočne jasná a konkrétna na to, aby bola účinná.

1.2.4 Zapájanie Generácie Y do pracovných procesov¹³

Vytváranie stratégie na zamestnávanie je jedným z veľkých cieľov manažmentu. Avšak manažéri, ktorí vyvinuli úspešné stratégie pre udržanie zamestnancov generácie X budú musieť dať tieto stratégie odložiť. Vytváranie stratégií, ako zapojiť generáciu Y si vyžaduje úplne odlišný prístup a stratégiu.

Jay Gilbert z Ivey Business School skúmal niekoľko kľúčových otázok Generácii Y a ich angažovanosti. Ktoré hlavné oblasti sú dôležité pre každú generáciu? Na základe kvantitatívnej analýzy, ktorá použila dáta z viac ako 3500 odpovedí respondentov Generácie Y a Generácie X zo šiestich firiem, rovnako ako 10 kvalitatívnych rozhovorov autor zostavil závery, ktoré sú relevantné pre manažérov zodpovedných za politiku stratégií angažovanosti zamestnancov.

¹³ GILBERT, J. 2011. *IVEY Business Journal: The Millenials: A new generation of employees, a new set of engagement policies*. 2011 [online 5.2.2016] Dostupné na: < <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-millennials-a-new-generation-of-employees-a-new-set-of-engagement-policies/> >

Hnacie motory angažovanosti a jej hlavné ohrozenia sú súčasťou celkovej rovnice angažovanosti. Tu je zoznam motorov a ohrození nameraných v štúdiu¹⁴:

- Príležitosť kariérneho rastu
- Sociálna zodpovednosť podnikov
- Zdravie zamestnancov a ich blahobyt
- Povesť (reputácia) zamestnávateľa
- Učenie a rozvoj
- Riadenie výkonnosti
- Manažment vedenia
- Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom.

Medzi najdôležitejšie motory angažovanosti patria "Príležitosť kariérneho rastu" a "Riadenie výkonnosti". Za najväčšie ohrozenia pokladajú respondenti "Reputáciu zamestnávateľa" a "Riadenie výkonnosti".

V rozhovoroch, účastníci prieskumu zdieľali nasledujúce podnety z ich skúsenosti ohľadom angažovanosti so zamestnávateľmi:

"Keď chcú spoločnosti motivovať a viac zapájať svojich zamestnancov, tak jeden univerzálny prístup ku všetkým nebude fungovať. Stredný manažment by mal dostať kompetencie a podporu pre riadenie zamestnancov na mikro úrovni. Vrcholový manažment by sa mal starať o riadenie firmy a zamestnancov na makro úrovni."

"Mnohí členovia Generácie Baby Boomers s viac ako 30 ročnými skúsenosťami vo firme vnímajú potrebu byť flexibilný, schopnosť prispôbiť sa zmenám a pracovať v tíme. Avšak časť tejto skupiny sa zasekáva vo svojich starých zvykoch a nedokáže nabehnúť na nové trendy. Menšia, ale rastúca skupina Generácie Y s menej ako 5 ročnými skúsenosťami je otvorená sa učiť, rozvíjať sa a prispôbovať zmenám."

"Posledné roky vzniká snaha vytrénovať a udržať si top talenty. To vyžaduje prístup týchto jedincov k rôznym príležitostiam profesionálneho rozvoja, výzvam a zaujímavým roliam, alebo k pracovným úlohám v medzinárodnom prostredí."

¹⁴ GILBERT, J. 2011. IVEY Business Journal: The Millenials: A new generation of employees, a new set of engagement policies. 2011[online 5.2.2016] Dostupné na:< <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-millennials-a-new-generation-of-employees-a-new-set-of-engagement-policies/>>

"Keď dostávam spätnú väzbu od nadriadených na môj výkon (čo robím dobre, čo mám zmeniť, čoho robiť viac, menej, alebo iné usmernenia) tak som veľmi citlivý na akékoľvek negatívne hodnotenie. Napriek tomu som rád, keď viem, na čom som, aké sú očakávania a ako sa posúvam."

Angažovanosť je meradlom, kde sa vstupy líšia v celkovej rovnici angažovanosti naprieč organizáciou. Jedna spoločnosť nemôže napodobňovať postupy angažovanosti alebo využívať premenné inej spoločnosti k dosiahnutiu úspechu.

Úlohou manažérov a odborníkov v oblasti ľudských zdrojov zodpovedných za angažovanosť je vedieť, že existujú generačné rozdiely, a že hnacie motory angažovanosti pre ich spoločnosť nebudú vždy rovnaké ako tie u konkurenčných spoločností, obchodných partnerov, alebo materských spoločností.

V tomto duchu by mali lídri začať diskusie vo svojich vlastných spoločnostiach o tom, ktoré hnacie motory môžu implementovať, aby zvýšili angažovanosť zamestnancov a naopak ktorým ohrozeniam sa vyhnúť, aby zabránili poklesu angažovanosti generácií.¹⁵

1.3 Špecifiká Generácie Y

"If your kids are the generation Y there are only two things you parents are worried about..What your daughters are uploading on the internet and what your sons are downloading from the internet"

(Joshua Siranjofu)

Každá z generácií je odlišná a jedinečná v závislosti od politickej a ekonomickej situácie v danom čase. V nasledujúcej časti sa budeme sústrediť viac na Generáciu Y, pretože táto téma sa stáva dôležitou pre manažment ľudských zdrojov a jeho zmien.

Ako sme už spomínali, vek charakterizujúci Generáciu Y sa v jednotlivých regiónoch sveta sa líši. Literatúra definuje začiatok Generácie Y už od roku 1977 až 1981 a koniec od 1994 až 2002. V súčasnosti sa na pracovnom trhu Slovenskej republiky nachádza približne 756 100 osôb patriacich do Generácie Y, čo tvorí približne 32,46%

¹⁵ GILBERT, J. 2011. *IVEY Business Journal: The Millenials: A new generation of employees, a new set of engagement policies*. 2011[online 5.2.2016] Dostupné na:< <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-millennials-a-new-generation-of-employees-a-new-set-of-engagement-policies/>>

pracujúcich z ekonomicky aktívneho obyvateľstva.¹⁶ Tento počet každoročne stúpa s nástupom čerstvých absolventov škôl a univerzít. Predpovede naznačujú, že do roku 2020 bude tvoriť Generácia Y vyše polovicu pracujúceho obyvateľstva vo svete.

Pravdepodobne najvzdelanejšia generácia dnešnej doby, Generácia Y dosahuje vyššiu mieru vysokoškolského vzdelania ako predchádzajúce generácie. Po prvý krát v histórii sa deje to, že ženy ukončujú vyššie vzdelanie vo vyššej miere ako muži a stredoškolské vzdelanie dosahuje pre veľa menších historické úrovne. Generácia Y je tiež známa svojou technologickou zdatnosťou. Je považovaná za najviac prepojenú s technológiami v porovnaní s ostatnými generáciami, jednoducho a efektívne prostredníctvom technológií komunikuje a získava informácie. Pretože Generácia Y vyrastala v rozmanitej spoločnosti, ukazujú ochotu prijať a akceptovať kultúrne rozdiely. Literatúra opisuje Generáciu Y ako tolerujúcu a prijímajúcu z hľadiska rasy, sexuality a kultúry.

Kontinuálna podpora a chvála, ktorá sa dostávala Generácii Y od ich rodičov už od skorého veku sa v dospelosti podľa niektorých prejavila v ich optimizme, no u iných prevažuje názor, že to v nich vzbudilo väčšie sebavedomie a zmysel pre náročnosť. V pracovnom prostredí sa táto skutočnosť prejavuje v očakávaniach generácie Y, že budú kariérne rásť takou rýchlosťou mierou, ako aj spolupracovníci z iných generácií.

1.3.1 Postoj k práci Generácie Y

Osobnostné charakteristiky predstaviteľov Generácie Y sú odlišné v porovnaní s ostatnými generáciami. Tieto odlišnosti sú výrazné. Vedci stanovili motívy, ktoré popisujú vzťah tejto generácie k práci a kariére:¹⁷

1. Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom a flexibilita
2. Spätná väzba a kontinuálne vzdelávanie;
3. Tímovo - orientovaná práca;
4. Zmysluplná práca;
5. Technologická orientácia

¹⁶ ŠTATISTICKÁ ROČENKA SR. 2014. Úrad geodézie, kartografie a katastra Slovenskej republiky. 2015. s.147

¹⁷ LLOYD, J. 2007. The truth about Gen Y. In Marketing Magazine. ISSN 1196-4650. 2007, vyd. 112, č. 19, s. 15

1.3.2 Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom a flexibilita

Rovnováha medzi pracovným a osobným životom je seba určujúci stav pohodlia, ktoré chce osoba mať alebo si stanovila za cieľ si efektívne manažovať povinnosti v práci, doma a v komunite; podporuje to fyzické, emocionálne, rodinné a komunitné zdravie, a to bez smútku, stresu alebo negatívnych vplyvov. Generácia Y vnímala jej rodičov pracovať dlhé hodiny, len aby sa nestali obeťami firemnej racionalizácie či častému prepúšťaniu a vysokou mierou rozvodovosti. Takto sa stali odolnými voči vystaveniu sa takej istej situácii a zvolili si radšej "žiť život" ako "robiť pre obživu".

Udalosti ako teroristický útok jedenásteho Septembra prinútili Generáciu Y prehodnotiť svoj život a jeho priority a prednosť dávajú práci, ktorá im umožňuje mať osobný život ako prioritu. Keďže väčšina predstaviteľov Generácie Y má možnosť dosahovať vyššie stupne vzdelávania sú viac chytiví vyjednávať si podmienky na základe ktorých budú pracovať a požadujú rovnováhu pracovného a osobného života v každom štádiu ich kariéry.¹⁸

V porovnaní s ich rodičmi z Generácie X, kladie Generácia Y väčší dôraz na rodinné vzťahy ako prácu, a aj preto má záujem o prácu z domu, pokiaľ to je možné. Súčasná technológia ako moderné telefóny, telekomunikácie, prístup na internet od všadiaľ umožňujú naplňovať im toto želanie.

Generácia Y požaduje pracovnú a kariérnu flexibilitu. Verí v to, že dokáže robiť viac vecí za kratší čas; cíti, že si zaslúžia slobodu pracovať menej hodín aj v náročnejších pracovných pozíciách. Viera v to, že "dokážu urobiť viac za kratší čas" sa však neviaže k príjmu, ale vysvetľuje vnímanie Generácie Y, že dokážu vykonať rovnakú úlohu ako iné generácie za kratší čas. Dokonca veria v to, že vďaka ich zdatnosti a technologickej vyspelosti pracujú viac efektívne. Presnejšie povedané - vyhýbajú sa tomu, čo považujú za stratený čas - za nepodstatné, a to z očí - voči interakcii, ktorá sa vyskytuje v typickom kancelárskom prostredí.¹⁹

¹⁸ EDDY, S. W. Ng; SCHWEITZER, L. 2010. New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. In Journal of business and psychology. ISSN: 0889-3268. 2010, vyd.1.25, č.2, s.287.

¹⁹ ERICKSON, T. J. 2008. Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work. Boston, MA: Harvard Business Press, 2008. s.278. ISBN 978-1-422-12060-6.

1.3.3 *Neprestajné vzdelávanie*

Podľa literatúry môžeme rozdeliť celoživotné vzdelávanie do dvoch skupín. Učenie sa prostredníctvom dostávania spätnej väzby a učenie sa prostredníctvom školení a rozvojových stratégií. Generácia Y neustále očakáva spätnú väzbu a radu od jej nadriadených. Je to predovšetkým výsledok ich silného puta k spätnej väzbe, ktorú neustále dostávali od svojich rodičov. V práci očakáva Generácia Y časté usmernenia od jej manažérov. Oceňujú rýchlu spätnú väzbu, ktorá zahŕňa častú pochvalu a gratuláciu k progresu.²⁰

Vedia akú úlohu zohrávajú vedomosti v kariérnom postupe a hľadajú príležitosti k tomu, aby sa učili od ich nadriadených a ľudí zo staršej generácie.

Ich nadriadený komentujú a ilustrujú problémy, ktoré na zamestnancovi vidia, a to aj dávaním konštruktívnej kritiky. V posledných rokoch viacerí nadriadení z odvetví vyjadrili názor, že mladí zamestnanci ťažko túto kritiku znášajú. Generácia Y vníma neúspech ako motiváciu len vtedy, ak ich nadriadený kritizuje zoči-voči, nie verejne, a to s adekvátnymi argumentmi.

Druhou časťou zahrnutou v celoživotnom vzdelávaní sú školenia a rozvojové programy. Toto je generácia, ktorá sa chce priebežne učiť a rásť v práci. Zamestnanci Generácie Y majú vysoké očakávania od ich vyškolenia sa a cítia, že to je dôležitá súčasť ich pracovnej skúsenosti.²¹

Generácia Y chce mať pocit, že ich zamestnávateľ do nich investuje a silné vzdelávacie programy sú najviac hmatateľným dôkazom tejto investície. Vnímajú rozvojové a tréningové príležitosti, ako príležitosti k rastu, ako prejav lojality a táto lojalita zase plodí vernosť k organizácii.²²

Lojalita z pohľadu Generácie Y je dnes výzvou pre firmy, pretože nová generácia má tendenciu meniť prácu veľmi ľahko. Keď sa im nepáčia pracovné podmienky alebo pracovné prostredie, jednoducho ukončia spoluprácu a hľadajú si inú prácu s lepšími

²⁰ MCCLELLAN, S. K. 2009. Externships for millennial generation law students: Bringing the generation gap. In *Clinical Law Review*. ISSN 1079-1159. 2009, vyd. 15, č. 2. s. 275.

²¹ DE HAUIW, S.; DE VOS, A. 2010. Millennials' career perspective and psychological contract expectations: Does the recession lead to lowered expectations? In *Journal of Business and Psychology*. ISSN 08893268. 2010, vyd. 25, č. 2, s. 294.

²² MANAGING TOMORROW'S PEOPLE: Millennials at work – perspectives from a new generation. 2008. Pricewaterhouse Coopers. 2008. Dostupné na <<http://www.pwc.com/en-GX/gv/managing-tomorrowspeople/millennials-at-work/pdf/mtp.pdf>>

podmienkami. Toto je dôvod, prečo by sa spoločnosti mali zamerať na udržanie si týchto zamestnancov, a to najmä tých, ktorí majú kľúčové schopnosti a zručnosti pre úspech podniku.

1.3.4 Tímovo orientovaná práca

Pri napĺňaní rôznych úloh preferuje Generácia Y pracovať v tíme, pretože tak ľahšie využívajú zručnosti, znalosti a zdroje členov tímu pre plnenie individuálnych potrieb. Pri interakcii s manažérmi však Generácia Y uprednostňuje prácu na individuálnej úrovni nakoľko sa tak cíti viac hodnotná. Literatúra uvádza, že tímová orientácia Generácie Y poukazuje na túžbu koordinovať a zdieľať informácie s ostatnými členmi tímu, zatiaľ čo ich individualizmus navádza k túžbe byť mentorovaný a trénovaný ako jednotliviec.

Dôvodom, prečo si členovia Generácie Y vážia tímovo orientovanú prácu je, že k tomu boli vedení počas školy, a to najmä počas svojho štúdia na vysokých školách. Učitelia a vzdelávací systém na univerzitách podporujú tímovo orientovanú prácu, pretože má veľa výhod:

- Zdieľanie myšlienok; synergický efekt;
- Podpora; Skúsenejší členovia môžu pomôcť, radiť a rozvíjať menej skúsených členov;
- Práca nielen pre peniaze, ale aj pre ľudský kontakt s kolegami.

Tímová práca však má svoje výhody, ale aj nevýhody:

- Nie každý druh práce je vhodný pre prácu v tíme;
- Tím môže spôsobovať konflikty, napríklad osobnostné rozbroje medzi členmi;
- Submisívnejšie povahy môžu byť prehlušené dominantnejšími osobnosťami. Niektoré ich dobré nápady sa môžu stratiť.

Radi interagujú so svojimi rovesníkmi prostredníctvom virtuálnych komunít a sú zvyknutí na budovanie priateľstiev s ľuďmi z celého sveta.²³ Keď sa stávajú súčasťou pracovnej skupiny alebo tímu majú potrebu nájsť spôsob, akým efektívne komunikovať s ostatnými generáciami, pretože mnoho zamestnancov patrí k staršej generácii a mladí

²³ MCCLELLAN, S. K. 2009. Externships for millennial generation law students: Bringing the generation gap. In Clinical Law Review. ISSN 1079-1159. 2009, vyd. 15, č. 2. s. 275.

zamestnanci musia byť pripravení a vedieť to, ako pracovať v medzigeneračných tímoch, aby sa predišlo konfliktom na pracovisku.

Existujú rozdiely v hodnotách, vnímaní a v štýle komunikácie generácií. To je predovšetkým výzvou pre spoločnosti a súvisí s tým, ako definovať a dávať najavo hodnoty jasne medzi generáciami. Je to dôležité k vytvoreniu súdržného tímu na pracovisku.²⁴

V závere je dobré poznamenať, že optimálne pracovisko a tím sú tvorené práve rôznymi generáciami, pretože tie sú predpokladom pre medzigeneračné perspektívy pre spoločnosť.

1.3.5 Zmysluplnosť vykonávanej práce

Generácia Y sa prezentuje ochotou venovať svoj čas nejakej forme verejnej služby. Ich vlastnosťou je tiež ich snaha pôsobiť a mať podiel na podujatiach alebo činnostiach, ktoré sa dejú v spoločnosti v ktorej žijú. Príslušníci generácie Y sú na rozdiel od ich predchodcov všeobecne občiansky zmýšľajúci a zdajú sa byť náchylní k aktivitám spojeným s dobrovoľníctvom.²⁵

Generácia Y sa v súčasnosti obáva o stav planéty a cíti sa byť osobne zodpovednou za jej zmenu. Túto zodpovednosť sa snažia napĺňať prostredníctvom dobrovoľníctva, recyklácie, vzdelávania ich priateľov a rodiny v oblasti sociálnych a environmentálnych tém a podporujú tieto aktivity aj finančne.

1.3.6 Technologická orientácia

Generácia Y je známa svojou technologickou zdatnosťou. Vyrastala v globalizovanej spoločnosti, v ktorej nikdy nie je dosť času a akékoľvek hranice priestoru. Typickým znakom je pre nich technická a virtuálna sloboda.²⁶ Vďaka technologickému pokroku môže trh ľahko komunikovať s ostatnými prostredníctvom elektronických prístrojov a poskytuje prístup k informáciám rýchlo a okamžite. Nová generácia vyrástla s technikou a má zakorenený názor, že veci sa dajú robiť rýchlejšie. Táto vlastnosť ich robí atraktívnejšími pre firmy.

²⁴ LYNN, K. W. 2008. Managing the Millennials. In Nurse Leader. ISSN1541-4612. 2008, vyd. 6, č.6, s.28.

²⁵ POOLEY, E. 2005. Kids These Days. In Canadian Business. ISSN 0008-3100. 2005, vyd. 78, č. 12, s. 68.

²⁶ DUBEŇOVÁ, K. 2012. Career trends and priorities of employees „Generation Y“. V *Zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky* [CD-ROM]. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU. ISBN 978-80-225-3500-7. p. 3-4.

Celosvetový prieskum zistil, že 90% Generácie Y si kontroluje maily, správy a účty na sociálnych sieťach pomocou svojich chytrých telefónov ešte skôr, ako sa ráno dostanú z postele. Rovnaký prieskum tiež zistil, že na celom svete, každý piaty člen Generácie Y si kontroluje smartfón aspoň raz za desať minút.²⁷

Generácia Y je doposiaľ najviac agilná, spoľahlivejšia a informovanejšia generácia vďaka tomu, že využíva internet, smartfóny a ďalšie vynálezy. V očiach zamestnávateľa je pracovník Generácie Y má prirodzenú schopnosť spojiť sa a komunikovať, rovnako ako rýchlo reagovať na informácie. Technologická zdatnosť Generácie Y a jej úroveň odstraňuje hranice medzi prácou a osobným životom. Technologická zdatnosť je definovaná zvýšenou dostupnosťou internetu a sociálnych sietí. Generácia Y chce tráviť svoj čas zmysluplne, bez ohľadu na to, kde sa práve nachádza.

Mladšia generácia v súčasnosti vstupuje na trh s rozdielnymi prístupmi, životným štýlom, odlišným princípom rozhodovania a kariérnych preferencií.²⁸

Generácia Y preferuje vysokú mieru seba riadenia, sebestačnosti a vyváženosť pracovného a osobného života. Úspech v živote mladého zamestnanca nie je v nájdení stabilného zamestnania a "chodenia do práce", ale prioritou pre neho / ňu je pracovať na svojich schopnostiach, ktoré budú konkurenčné na pracovnom trhu. Vždy hľadajú príležitosť ako byť lepším vo svojej oblasti; vyžadujú školenia a vzdelávacie podpory.

Na záver treba poznamenať, že na pracovisku existujú dôležité výzvy. Výzvy, ktorým čelí Generácia Y a problémy, ktorým čelia spoločnosti. Výzvy na strane príslušníkov generácie Y sú spojené s nástupom na pracovný trh.

Termín Generácia Y v USA bol pôvodne používaný pre generáciu mladých ľudí, ktorí vyrastali v prostredí plnom komunikačných kanálov a digitálnych technológií. Po recesii a dopadu jej následkov, sa mení "tvár" a predpoklady mladej generácie. Niektorí odborníci v tejto oblasti vyvodili závery zodpovedajúce ekonomickej situácii, že mnoho príslušníkov generácie Y nebude mať veľa príležitostí na trhu získať správne zamestnanie relevantné k ich vzdelaniu. A mladí ľudia sa budú musieť uspokojiť s pracovnými pozíciami, ktoré nie sú primerané ich vzdelaniu. A toto sa v dnešnej dobe skutočne deje.

²⁷ GENERATION Y & TECHNOLOGY. 2013.[Cit.2014-1-21]. Dostupné na: <<http://www.generationy.com/generation-y-and-technology/>>.

²⁸ DUBEŇOVÁ, K. 2012. Career trends and priorities of employees „Generation Y“. V *Zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky*[CD-ROM]. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU. ISBN 978-80-225-3500-7. s. 2.

Mnoho mladých ľudí po ukončení štúdia si nevie nájsť poriadnu prácu, a tak žiadajú aj o pracovné príležitosti, ktoré nie sú primerané ich vzdelaniu. Niektorí výskumníci hovoria o Generácii Y tiež ako o "stratenej generácii."²⁹

Na druhej strane existuje mnoho autorov v tejto oblasti, ktorí sú optimistickejší. Vnímajú členov Generácie Y ako hrdinov súčasnej doby s množstvom vedomostí, jazykových a technických zručností, s odvahou a kreativitou. Sú budúcnosťou úspechu firmy.³⁰

Názory na generáciu Y a jej vplyvu na pracovisko sú stále témou na diskusiu analytikov a profesionálov. Či Generácia Y je "stratená generácia" alebo je to "generácia hrdinov" budeme vysvetľovať v ďalšej časti, kde budeme kategorizovať vlastnosti, ktoré sú špecifické pre generácie Y.

1.4 Motivácia

"Generáciu Y lákajú najmä spoločnosti so silnými hodnotami, sociálnou etikou, známou značkou a nehierarchickým prostredím."

Motivácia je jedným z najdôležitejších faktorov, ktoré ovplyvňujú ľudské správanie a výkon. Pojem motivácia je predmetom mnohých diskusií a výskumníci ho vnímajú rôzne. Wregner a Miller popisujú motiváciu ako niečo, čo dodáva jednotlivcovi energiu na to, aby konal vo veciach, ktoré sa týkajú jeho volieb vplývajúcich na jeho vlastné ciele.

Podľa Fullera, je motivácia intenzita, smer a vytrvalosť v úsilí pre dosiahnutie určitého cieľa jednotlivca.

V nedávnom výskume, definoval motiváciu Saraswathi ako ochotou vyvíjať vysokú mieru úsilia k napĺňaniu cieľov organizácie, podmienenú schopnosťou a snahou uspokojiť niektoré individuálne potreby. Základom vyššie uvedenej definície motivácie jednotlivcov

²⁹ KRAJČÍK, D.; ČVIRIKOVÁ, A. 2013. Generácia Y a odraz jej požiadaviek v praxi z pohľadu ľudských zdrojov. In *Zborník z 13. medzinárodnej vedeckej konferencie*. Praha a Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 978-80-225-3664-6, s. 88

³⁰ DUBEŇOVÁ, K. 2012. Career trends and priorities of employees „Generation Y. V *Zborníku vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky* [CD-ROM]. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EÚ. ISBN 978-80-225-3500-7. s. 3

je spoznanie túžby, ktorú v danom čase jednotliviec nevníma, neskôr cíti túžbu niečo dosiahnuť a následne robí všetky kroky k tomu, aby túto túžbu naplnil.³¹

Úroveň motivácie jednotlivca alebo tímu pracujúceho v ich rolách môže ovplyvniť všetky aspekty výkonu organizácie. Maslowová hierarchia potrieb z roku 1943 z knihy "Teória ľudskej motivácie", ktorá sa často objavuje v literatúre za posledné desaťročia hovorí, že hierarchia potrieb sa skladá z piatich základných úrovní: fyziologickej, bezpečnostnej, potreby lásky a spolupatričnosti, potreby rešpektu a úcty, a seberealizácie, ktoré by vo všeobecnosti mali byť zodpovedajúcim spôsobom napĺňané.

Dvojfaktorová teória a Teória motivačnej hygiény od Herzberga hovoria o dvoch faktoroch, a to o "motivátoroch" a "hygiene", ktoré zabezpečujú uspokojenie z práce jednotlivca na pracovisku. Medzi motivátory patrí hlavne uznanie, úspech, možnosť rastu, rozvoj, zodpovednosť a vykonané dielo samo o sebe. Na druhej strane, hygienické faktory zahŕňajú plat, medziľudské vzťahy na pracovisku, nadriadeného, firemnú kultúru, pracovné podmienky, faktory v osobnom živote, postavenie a istotu zamestnania.³²

Motivačné faktory prispievajú k úrovni spokojnosti pracovníkov. Tie sú všeobecne známe ako faktory pracovnej náplne, ktoré majú za cieľ poskytnúť zamestnancom zmysluplnú prácu, ktorá ich vnútorne naplňa prostredníctvom výstupov, získaných skúseností, zodpovedností a úspechov.

Motivačné faktory sú veľmi účinné pri vytváraní a udržateľnosti pozitívneho vplyvu na výkonnosť zamestnancov, pretože tieto faktory patria medzi základné ľudské potreby pre psychologický rast.

Hygienické faktory, tiež známe ako súvisiace faktory tvoria vonkajšiu náplň poskytovanú inými ľuďmi pre zamestnancov. Tieto faktory slúžia ako sprievodcovia pre zamestnávateľov pri vytváraní priaznivého pracovného prostredia, v ktorom sa zamestnanci cítia pohodlne.³³

³¹ YUSOFF, F; KIAN, T.S.2013. Generation Differences in Work Motivation:From Developing Country Perspective. In *International Journal of Economy, Management and Social Science*, ISSN 2306-7276.2013, vyd. 2, č.4. s. 99.

³² GOLSHAN,N.M.;KASWURI,A.H.;AGHASHAHI, B.;ALMIN,M.;ISMAIL, K. 2011 Effects of Motivational Factors on Job Satisfaction:An Empirical Study on Mlaysiaian Gen-Y Administrative and Diplomatic Officers. In *3rd International Conference on Advanced management Science*. 2011.vyd.19,s.2.

³³ YUSOFF, F; KIAN, T.S.2013. Generation Differences in Work Motivation:From Developing Country Perspective. In *International Journal of Economy, Management and Social Science*, ISSN 2306-7276.2013, vyd. 2, č.4. s. 99.

Podľa Herzberga, prítomnosť motivátorov prináša uspokojenie z práce, no nedostatok hygienických faktorov vedie k pracovnej nespokojnosti. Naopak, prítomnosť hygienických faktorov, nemusí nevyhnutne viesť k zvýšeniu pracovnej spokojnosti, ale iba k zníženiu alebo odstráneniu nespokojnosti z práce zamestnanca. Predchádzajúce štúdie ukázali, že oba faktory - motivátory aj hygienické faktory vplývajú na pracovnú motiváciu zamestnanca.

Leahy a kolektív dospela na základe ich výskumu k záveru, že Generácia X má vyššie preferencie vo vnútorných motivačných faktoroch, zatiaľ čo Generácia Y má zmiešané preferencie z oboch vonkajších aj vnútorných motivačných faktorov.

Ďalší realizovaný výskum, spracovaný podľa Alleyho tvrdí, že Generácia Y je viac motivovaná Hygienickými (vnútornými) faktormi než motivátormi (vonkajšie faktory) a je viac orientovaná na hodnotu úspechu.

Jang naopak tvrdí, že Generácia Y vyzerá byť viac motivovaná vonkajšími faktormi ako ich starší predchodcovia. Je viac pravdepodobné, že opustia svoje zamestnanie práve vtedy, keď im iná spoločnosť poskytne lepšie vonkajšie faktory.³⁴

1.4.1 Systém odmeňovania a profesijná dráha

Vedci zistili, že odmeny poskytované organizáciou súvisia s pracovnou spokojnosťou, a tým aj so schopnosťou udržať si zamestnanca.³⁵

Odmeny pomáhajú motivovať a udržať si schopných a výkonných zamestnancov. Heneman a Judge tvrdia, že na to aby si organizácia udržala schopných a výkonných zamestnancov, musí prispôbovať odmeny podľa preferencií zamestnanca.

Zhoda medzi odmenami požadovanými zamestnancami a ponúkanými organizáciou je to, čo vedie k pracovnej spokojnosti. A naopak pracovná spokojnosť zaručuje udržanie zamestnancov.

³⁴ YUSOFF, F; KIAN, T.S.2013. Generation Differences in Work Motivation:From Developing Country Perspective. In International Journal of Economy, Management and Social Science, ISSN 2306-7276.2013, vyd. 2, č.4, s. 100

³⁵ TAPLIN, I.M.; WINTERTON, J.; WINTERTON, R. 2003. Understanding labour turnover in a labour intensive industry: Evidence from the british clothing industry. *Journal of Management Studies*. ISSN 00222380. 2003, vyd. 40, č. 4, s. 1035.

1.4.2 Postup a kariérny rast

Aj keď Generácia Y nie je tak motivovaná peniazmi ako minulé generácie, je zvyknutá na materialistický životný štýl od ich detstva, a mnohí dúfajú, že si tento životný štýl udržia po celú dobu ich kariéry. To znamená, že zamestnávateľia by si mali stále udržiavať konkurenčné platové balíčky, čo je však v rozpore s tvrdeniami z populárnej literatúry. Okrem platov, by mali organizácie poskytovať príležitosti pre rozvoj a kariérny rast, ako aj zvyšovať prestíž organizácie, aby bola lákavejšia pre Generáciu Y.

1.4.3 Zvýšenie odmeny a posun

Generácia Y sa javí tak, že má vysoké očakávania, pokiaľ ide o posun a zvýšenie platu. Hlásili, že sa divili tomu, prečo sa im nezvýšil plat a benefity po šiestich mesiacoch v práci.³⁶

Kým členovia minulých generácií preferujú modely, ktoré odmeňujú zamestnancov za dlhoročnú spoluprácu a lojalitu, Generácia Y je oveľa spokojnejšia s rýchlym a nepredvídateľným posunom založenom na výkonnosti. Keďže Generácia Y sa stáva najväčšou časťou populácie na pracovisku, zamestnávateľia majú len málo času na implementáciu takého plánu pre posun, ktorý je priateľský pre Generáciu Y.

Ak tak neurobí, pravdepodobne stratí veľa členov netrpezlivej Generácie Y a spolu s nimi odídu aj ich skúsenosti a znalosti. Kým sa zamestnávateľia konečne pripravíajú potrebné zmeny, môže už byť príliš neskoro.

Keď neuvidia rýchle odmeňovanie v jednej firme, Generácia Y sa presunie k zamestnávateľovi, ktorý jej poskytne väčšie príležitosti. Je zaujímavé si všimnúť, že povýšenie je pre Generáciu Y veľmi dôležité, no chcú ho dosiahnuť s minimálnym úsilím. Tento jav je pravdepodobne spôsobený rozmazanosťou tejto Generácie a jej vysokých nárokov.³⁷

³⁶ ERICKSON, T. J. 2008. *Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work*. Boston, MA: Harvard Business Press, 2008. s.278. ISBN 978-1-422-12060-6.

³⁷ TWENGE, J. M. 2010. A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. In *Journal of Business and Psychology*, ISSN 08893268. 2010, vol. 25, no. 2, p.206.

1.5 Motivácia Generácie Y

"They were raised believing they could do whatever they wanted to, that they have skills and talents to bring to a job setting. And when they're lucky enough to get a job they're basically told, 'Be quiet, you don't really know anything yet.'"

(Cliff Zukin, 2014)

*"Motivácia - z lat. motivus - pohyb. Môžeme ju vnímať ako nejakú silu, ktorá hýbe ľuďmi, vďaka ktorej sú schopní prichádzať s nápadmi a sú ochotní vkladať veľa do svojej práce, aby dosahovali výsledky. Táto sila má pôvod v takej vnútornej iskre, ktorú má každý človek. Organizácie by túto iskru nemali dusiť toxickým chovaním, či vykoľajením. Naopak, mali by vytvárať podmienky, aby to v ľuďoch iskrilo. Čo na to ľudia potrebujú? Slušné zaobchádzanie, rešpekt, dôveru, priestor na učenie, rast a podľa možností zmysluplnú prácu. Tieto potreby sú nadčasové a platné pre všetky generácie. Keď hovoríme o Generácii Y, tá svoje potreby trochu ináč komunikuje a dáva najavo, ak tieto potreby nie sú naplnené."*³⁸

Mladí z Generácie Y preferujú zmysluplné projekty, kladú veľa otázok a neradi robia to, čo ich nebaví. „Odídu za poznaním, pretože peniaze pre nich nie sú prvoradou motiváciou. Ak si uvedomia, že to, čo vedia im nikto z hlavy nezoberie, ich existencia vo svete plnom nielen ekonomických turbulencií, bude jednoduchšia. Ich meno a reputácia sú nálepka, s ktorou budú späť celý život,“ hovorí I. Sendecká.³⁹

Manažéri generácie X často krát nechápu, že generácia Y má odlišne nastavené priority. Staršie narodení manažéri sú zvyknutí na to, že treba tvrdo pracovať, ísť za úspechom a nejakým spôsobom si budovať kariéru. Zrazu prichádza generácia Y (a bude to pravdepodobne ešte silnejšie pri generácii Z), ktorá tvrdí, že nechce toľko robiť, ale chce skôr odchádzať z práce domov a rovnováha medzi osobným a pracovným životom je pre

³⁸ BIRČÁKOVÁ, E. 2014. TREND konferencia: Prežije HR generáciu XYZ? 2014 [cit. 15.4.2016]. Dostupné na <<http://www.trend.tonio.sk/1/o-konferencii/videoprezentacie/motivacia-generacii-x-a-y-v-roznych-odvetviach/>>

³⁹ ŠVORCOVÁ, P. 2012. Denník PROFIT: Kto je Generácia Y? 2012 [cit. 12.4.2016]. Dostupné na <<http://profit.sme.sk/dennik/rozpravka-o-tom-ako-buduci-lidri-zachrania-svet-2.html>>

nich veľmi dôležitá, čo manažéri Generácie X nechápu. Tí si museli všetko oddrieť, keď sa chceli dostať vyššie v kariére. Ľudia z generácie Y nie sú ochotní si týmto prejsť.⁴⁰

Kým je Generácia Y najvzdelanejšou a kultúrne najrozmanitejšou oproti akejkolvek predošlej generácii, je tiež známe, že sú to veľkí fluktuanti, ktorí nemajú radi byrokráciu a nedôverujú tradičným hierarchiám. Čo motivuje túto narastajúcu kohortu? Ako si udržať túto generáciu, získať si jej dôveru a vyťažiť z nej čo najviac? Vedci a odborníci na Generáciu Y uvažovali s niekoľkými prekvapivými a prekvapivo jednoduchými spôsobmi, ako inšpirovať týchto pracovníkov:⁴¹

1. Vysvetliť im víziu spoločnosti

"Ak im vysvetlíte pohľad na celú vec, význam sa prepojí s ich osobnosťou," hovorí Jeremy Kingsley, vedúci expert a autor knihy *Inšpirovaný Ľudia* prinášajú výsledky. Pracovníci Generácie Y majú tendenciu skôr hľadať význam a dopad svojej práce na spoločnosť ako rátať odpracované hodiny. Pomáhaním pochopiť ich úlohu v širšom kontexte im dáva jasnejší zmysel. "Nadobúdajú tak pocit, že sú hodnotní, čo zvyšuje ich produktivitu," hovorí Kingsley.

2. Dať dôraz na spoločenské vedomie

Komplexná štúdia z Pew Research Center z roku 2010 zistila, že Generácia Y kladie väčší dôraz na pomoc ľuďom v núdzi (21%) než mať dobre platenú kariéru (15%). Dan Epstein, generálny riaditeľ obchodného poradenstva ReSource Pro, ktorý má personál zložený z 90% členov Generácie Y hovorí, že umožňuje zamestnancom vytvárať výbory a využívať firemné zdroje alebo čas na organizáciu spoločných stretnutí, ktoré naplňajú ich túžbu spoločenského vedomia. Či už sú to víkendy s Habitat for Humanity alebo udelenie voľna na maratón za charitu, podpora zo strany firmy vytvára dobrý pocit. "Aby bolo možné čerpať z ich tvorivej energie," hovorí Epstein, "musíme byť úctiví k veciam, na ktorým im záleží."

⁴⁰ BAKOŠ, L. 2014. *KariéraInfo: Generácia Y vyžaduje rovnocenný vzťah v práci* 2014.[cit. 13.4.2016]. Dostupné na: <<http://kariera.info.zoznam.sk/cl/1000154/1400041/Lukas-Bakos--Generacia-Y-vyzaduje-rovnocenny-vztah-v-praci>>

⁴¹ GOUDREAU, J. 2013. *FORBES/Leadership: 7 Surprising ways to motivate Millennial workers*. 2013 [cit. 12.4.2016] Dostupné na: <<http://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2013/03/07/7-surprising-ways-to-motivate-millennial-workers/#ce135314ed95>>

3. Vytvoriť "medzi - pozície" a tituly

Viac ako ich rodičia z generácie Baby Boomers alebo starší súrodenci z Generácie X, Generácia Y obzvlášť túži po kariérnom raste a je menej ochotná čakať tri až päť rokov na povýšenie. "Vytváraním "medzi - pozícií" a titulov, môžu manažéri naplňať ich túžbu po kariérnom postupe," hovorí Epstein. "To im tiež poskytuje dodatočný výcvik a skúsenosti, ktoré im budú neskôr pomáhať s väčším kariérnym postupom."

4. Povzbudiť ich a dávať pravidelnú spätnú väzbu

"Táto generácia dobre reaguje na povzbudenie a okamžitú spätnú väzbu," hovorí Kingsley. "Ľudia potrebujú vedieť, že sú si ich prácu niekto všimol." Dobrá správa? Je to zadarmo. Jednoduché "ďakujem", "blahoželám" alebo úprimná, podporujúca spätná väzba od manažéra môže byť práve tou zmenou, ktorá naštartuje ich motiváciu, aby prinášali výsledky. Kým Generácia Y bola kritizovaná za to, ako biedne a chtivo chce neprimerané odmeny, Kingsley hovorí, že je potrebné nájsť rovnováhu. Nech je to jasné od začiatku, že odmieňate za dobrú prácu, a potom udržiajte otvorenú komunikáciu tak, aby vedeli, ako sa im darí a ako sa môžu zlepšiť.

5. Ponúkať väčšiu flexibilitu

Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom je jednou z najvýznamnejších hnacích síl na udržanie si zamestnanca z Generácie Y. Táto technicky zdatná generácia je v podstate schopná pracovať kedykoľvek a odkiaľkoľvek s pripojením na internet. Zdanlivo je pre nich klasicky strávený pracovný čas kedy sedia celý deň pri stole menej atraktívny. Štúdia z roku 2012 od Education Foundation Insurance Griffith zistila, že Generácia Y je ochotná sa zrieknuť finančnej odmeny za predĺženie dovolenky a je schopná pracovať aj mimo kancelárie. Ponuka flexibility, práce z domu, alebo dokonca neobmedzený čas prázdnin, za predpokladu, že efektívnosť zostane konzistentná, môže naplniť ich túžbu byť flexibilný a zároveň je prejavom vašej dôvery.⁴²

⁴² GOUDREAU, J. 2013. *FORBES/Leadership: 7 Surprising ways to motivate Millennial workers*. 2013 [cit. 12.4.2016] Dostupné na: <<http://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2013/03/07/7-surprising-ways-to-motivate-millennial-workers/#ce135314ed95>>

6. Poskytovať vzdelávanie a profesionálny rozvoj

Podľa prieskumu personálnej agentúry Adecco AHEXY +% 2012, 68% čerstvých absolventov identifikovalo dobrú príležitosť pre rast a rozvoj ako jednu zo svojich top profesionálnych priorít. "Väčšina členov tejto skupiny má veľkú túžbu posúvať sa," hovorí Kingsley. "Ak im neposkytujete rozvoj, je to pre nich facka do tváre." Priradiť im náročný projekt, nechať ich rečniť alebo poslať ich na vedeckú konferenciu je užitočné najmä pre tých pracovníkov Generácie Y, ktorí majú so záujmom o učenie sa a rozvoj svojich zručností.

7. Dať im čas na osobné projekty

"V pravidelných intervaloch, nechajte členov tímu pracovať na čom chcú," hovorí Tim Elmore, zakladateľ a prezident Growing Leaders, neziskovej spoločnosti venovanej rozvoju mládežníckych vodcov. Progresívne spoločnosti ako sú 3M MMM -0,26% a Google GOOG + 0,35% uspeli tým, že zamestnancom ponúkli čas na prácu na projekte podľa ich vlastného výberu, a tým napomohli tomu, aby sa cítili viac zapájaní a zodpovední, a tiež to podporilo inovačný rozvoj v rámci spoločnosti. "To umožňuje mladým zamestnancom preberať iniciatívu, byť kreatívny a vyrobiť niečo na vlastnú päsť."⁴³

8. Uľahčiť im prístup k technológiám na pracovisku

Nie je žiadnym tajomstvom, že Generácia Y má rád svoje technológie. Vyrastali s internetom na dosah ruky - vybaviť ich najnovšími technológiami im umožní byť tak kreatívnymi, ako to pri práci je možné. Dobré sa vyznajú v najnovších technológiách, takže umožniť im nájsť riešenie pre klienta a spoločnosť prostredníctvom nových technológií je správnym rozhodnutím.⁴⁴

9. Pravidelne ich informovať

Využívajte dnešné technológie na komunikáciu informácií a správ o spoločnosti čo najviac. Vďaka rýchlym technológiám na dosah ruky, vytvorte e-spravodaj alebo

⁴³ GOUDREAU, J. 2013. *FORBES/Leadership: 7 Surprising ways to motivate Millennial workers*. 2013 [cit. 12.4.2016] Dostupné na: <<http://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2013/03/07/7-surprising-ways-to-motivate-millennial-workers/#ce135314ed95>>

⁴⁴ NORMAN, M. 2014. *BUSINESS INSIDER: 6 ways to motivate Gen Y in the Workplace*. 2014. [cit. 14.4.2016] Dostupné na: <<http://www.businessinsider.com/6-ways-to-motivate-gen-y-in-the-workplace-2014-6>>

neformálny systém zasielania správ, ktorý umožňuje krátke a výstižné kúsky dôležitých informácií. Je lepšie intenzívnejšie komunikovať, ako zistiť, že pracovníci získavajú informácie z vonkajších zdrojov. Čím viac informácií o spoločnosti majú, tým viac sa stávajú jej neoddeliteľnou súčasťou.

10. Nastaviť zdieľaný systém sledovania cieľov

Pri čase, ktorý strávia na webe, má zmysel vytvoriť systém, ktorý umožňuje zamestnancom nastaviť si a sledovať všetky ich ciele online. Ak im umožníte vidieť ciele svojich kolegov, budú motivovaní udržiavať krok a prispievať k ich napĺňaniu najlepšie ako vedia. Využívanie technológií, ktoré umožňujú sledovanie napĺňania cieľov a budovanie tímu tiež zaistí lepšie pracovné prostredie. Dnešná mladá generácia ocení spoločnosti, ktoré sú nielen uznávané, ale sa tiež starajú o zlepšovanie pracovného prostredia pre zamestnancov. Majú tendenciu tiahnúť k spoločnosťami, ktoré ponúkajú jedinečné výhody, akými sú neformálne pracovné dni (teambuildingy), uvoľnená atmosféra v pracovnom prostredí a peňažné stimuly.

11. Poskytnúť profesionálne portfólio

Je dôležité informovať manažérov ľudských zdrojov, aby zamestnancom ukázali nejaké profesijné portfólio práce ktorú vykonávajú. V mnohých priemyselných odvetviach dnes životopis s popisom úloh jednoducho nestačí. Zamestnávateľia radi vidia hmatateľné výsledky na to, aby získali lepšiu predstavu o projekte, na ktorom kandidát pracoval. Jeden spôsob, ako motivovať Generáciu Y je poskytnúť im prostriedky na budovanie tohto portfólia, či už on-line alebo v tlačenej podobe a umožniť im, aby si to odniesli so sebou, keď budú spoločnosť opúšťať.⁴⁵

⁴⁵ NORMAN, M.2014. *BUSINESS INSIDER: 6 ways to motivate Gen Y in the Workplace*. 2014.[cit.14.4.2016] Dostupné na:<<http://www.businessinsider.com/6-ways-to-motivate-gen-y-in-the-workplace-2014-6>>

2 Cieľ práce, metodika a metódy skúmania

Diplomová práca je zameraná na oblasť riadenia ľudských zdrojov. Jej cieľom je definovať a spracovať problém Generácie Y a jej motivácie na výkon práce.

Výsledky analýzy by mali odrážať najnovšie teoretické východiská čo sa týka riadenia rozličných generácií so zameraním na Generáciu Y. Praktická časť by mala ilustrovať zistené javy výskumu a vyústiť v konštruktívnom zhrnutí.

2.1 Hlavný cieľ diplomovej práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je získanie vedomostí o problematike generačnej rozmanitosti na pracovisku, s hlavným zameraním na Generáciu Y a identifikácia motivujúcich prvkov mladých ľudí na výkon práce.

2.2 Čiastkové ciele v teoretickej časti

- prehľad teoretických východísk o jednotlivých generáciách,
- získanie vedomostí o problematike generačnej rozmanitosti,
- špecifiká Generácie Y a zmeny v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktoré sú spôsobené fenoménom generačnej rozmanitosti na pracovisku, z dostupných domácich aj zahraničných zdrojov literatúry
- identifikácia efektívnych motivačných nástrojov pre Generáciu Y
- identifikácia vývoja zmien v manažmente ľudských zdrojov v spoločnostiach

2.3 Čiastkové ciele v praktickej časti

- Zber znalostí z výskumu v dvoch spoločnostiach o danej problematike
- Predstavenie vnímania motivácie Generáciou Y a ostatných zamestnancov v rámci dvoch spoločností a ich vzájomná komparácia
- Analýza situácie vo vybraných spoločnostiach z pohľadu zamestnancov
- Komparácia zistení s teóriou
- Formulácia odporúčaní o zmenách a problémoch v rámci procesov riadenia ľudských zdrojov

2.4 Metodika a metódy skúmania

Výskum sa zaoberá vymedzením pojmu Generácie Y- kto sú, ako sa správajú a čo ich motivuje. Na tomto základe sa ďalej skúma čo to znamená pre organizácie, ich pracovné prostredie, metódy rozvoja a učenia sa, celkové riadenie a najmä vedenie organizácií.

Pri spracovaní diplomovej práce boli použité rôzne metódy. Prvá kapitola práce sa zaoberá teoretickým pozadím témy získaným z rôznych, prevažne zahraničných zdrojov, ale aj niekoľkých slovenských zdrojov. Väčšina zdrojov boli časopisy, pretože téma o Generácii Y je stále na ceste objavovania a diskusie medzi odborníkmi v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Všeobecné metódy používané v teoretickej časti práce sú nasledovné:

- Analýza a syntéza
- Dedukcia
- Porovnanie

Všetky zhromaždené informácie a údaje z odbornej literatúry a internetových zdrojov boli analyzované a zhrnuté do logickej štruktúry poskytujúcej komplexný pohľad na problematiku. Prostredníctvom získaných teoretických poznatkov sme zistili špecifické vlastnosti a postoje k práci Generácie Y, rovnako ako aj postoj manažérov k tejto generácii.

Výsledky dotazníkov vyzbierané od zamestnancov nám umožnili ilustráciu vnímania motivácie zamestnancov Generácie Y. Prieskumné metódy používané v praktickej časti diplomovej práce sú nasledované:

- Dotazníky pre zamestnancov spoločností s prevahou zamestnancov Generácie Y

Pri analýze výsledkov prieskumu boli použité nasledujúce štatistické metódy:

- Analýza prvej úrovne klasifikácie
- Stredné hodnoty
- Relatívna početnosť
- Absolútna početnosť

Prostredníctvom syntézy a dedukcie, sme vypracovali závery prieskumu a poskytli odporúčania pre spoločnosť.

3 Výsledky práce a diskusia

Táto časť diplomovej práce obsahuje prehľad spoločností, súhrny výsledkov z prieskumu a diskusiu. Aby sme vedeli dať čo najlepšie odporúčania každej spoločnosti, porovnali sme a vyhodnotili dotazníky o motivácii z oboch spoločností.

Z doručených odpovedí sme vyhodnotili motiváciu Generácie Y u oboch spoločností a dali dohromady odporúčania pre spoločnosť EMARK a HT Solution.

3.1 Profil spoločnosti EMARK

Spoločnosť EMARK s.r.o. je zameraná na poskytovanie softwaru – predaj hotových programov na základe zmluvy s autorom, ďalej na poradenské služby ohľadne elektronických zariadení na spracovanie dát, na sprostredkovateľskú činnosť a poradenstvo v oblasti obchodu a služieb. Spoločnosť s ručením obmedzeným bola založená zakladateľskou listinou spísanou dňa 23.11.2000.



zdroj: www.emark.sk

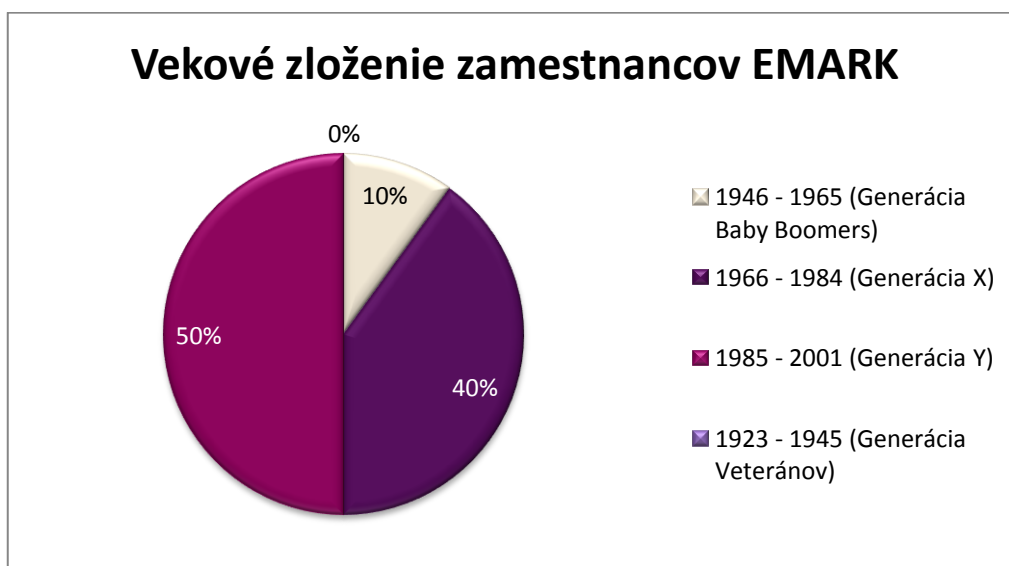
V súčasnosti má spoločnosť dvoch majiteľov a 25 zamestnancov. Jej sídlo je v Bratislave a v Prahe. Spoločnosť pôsobí na Slovenskom a Českom trhu, pričom má niekoľko projektov aj v ďalších zahraničných krajinách, kde sa v budúcnosti plánuje rozšíriť.

Spoločnosť EMARK prechádzala v posledných rokoch transformáciou. Transformácia sa týkala najmä produktového radu a konzultantských služieb. V rokoch 2007 - 2008 spoločnosť EMARK zavádzala nový produkt QlikView v partnerstve so Švédskou spoločnosťou Qlik. Toto partnerstvo funguje na základe predaja a následnej distribúcie softwaru, a tiež softwarových riešení v oblasti business intelligence. Spoločnosť EMARK tak poskytuje služby expertného poradenstva a implementácie moderných business intelligence nástrojov.

EMARK je v súčasnosti najväčší a najskúsenejší autorizovaný partner najrýchlejšie rastúceho Business Intelligence nástroja na svete - QlikView na Slovensku a v Čechách. QlikView je revolučná Data Discovery platforma, ktorá od základov mení pohľad na reporting, analýzy a využívanie firemných informácií. Dáta umožňuje využívať komukoľvek v organizácii extrémne rýchlo, kedykoľvek a kdekoľvek.

Ďalšia zmena, ktorou si prešla spoločnosť sa týka ľudských zdrojov a udiala sa v rokoch 2015 - 2016, kedy sa počet zamestnancov takmer zdvojnásobil a plán rozširovania naďalej pokračuje. Začiatkom roka 2015 mala spoločnosť 14 zamestnancov, v súčasnosti to je už 25. Tím ľudí značne omladol.

Graf 1 Vekové zloženie zamestnancov spoločnosti EMARK



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na Grafe 1 môžeme vidieť, že respondentov spoločnosť EMARK tvoria prevažne mladí ľudia z Generácie Y. Tvoria presných 50%, pričom zamestnanci z generácie X 40% a Generácie Baby Boomers len 10%. Pre spoločnosť je pri takomto vekovom zložení zamestnancov relevantné hovoriť o manažmente Generácie Y ako o jednej z hlavných tém pre manažment ľudských zdrojov. Čoskoro bude táto generácia tvoriť gro počtu zamestnancov a je potrebné sa na to dostatočne pripraviť.

3.2 Profil spoločnosti HT Solution

HT Solution je slovenská softvérová IT spoločnosť, ktorá sa zaoberá vývojom, predajom, implementáciou a servisom vlastných produktov, a to:

- informačného systému (ERP) eso/es (eso/enterprise solution)
- manažérskeho informačného systému (BI) mis/es.



zdroj: www.htsolution.sk

Spoločnosť HT Solution vznikla v roku 2006 odkúpením projektu eso/es, vrátane vývojárov, od spoločnosti Siemens. Má za sebou vyše 20-ročnú históriu vývoja a implementácie informačného systému eso/es (predtým ESO/400). Najskôr v rámci veľkej slovenskej spoločnosti a neskôr v nadnárodnej korporácii. HT Solution sídli v Bratislave a jej ďalšie vývojové pracovisko sa nachádza v Dolnom Kubíne.

Produkty spoločnosti HT Solution sa zaradzujú medzi technologickú špičku. Veľkou prioritou spoločnosti je neustále vylepšovanie vlastných produktov. Dokumentujú to dobré referencie vo veľkých nadnárodných spoločnostiach.

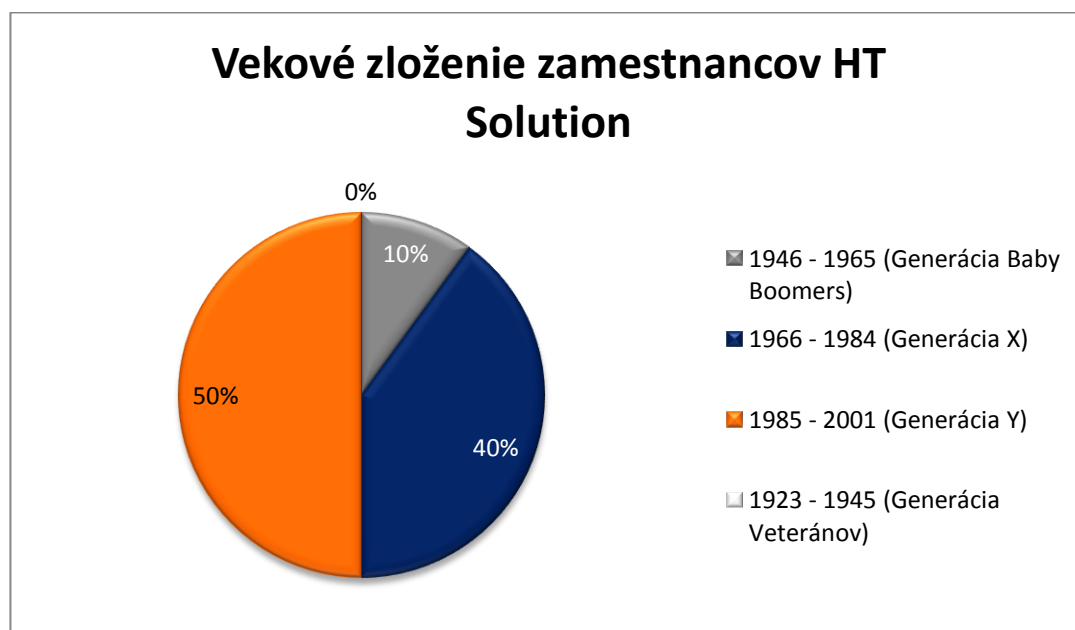
Ambíciou spoločnosti je pomôcť zákazníkom zvyšovať "IQ ich podniku". Optimalizácia zásob, riadené sklady (WMS), alebo moderné metódy plánovania výroby (MRP, CRP, Kanban, Supermarket), a tiež manažérsky dashboard sú vždy témami pri zavádzaní informačných systémov eso/es. Výsledkom toho je štíhla výroba, vyššia produktivita práce a kvalitnejšie podklady pre riadenie podniku.

HT Solution je pružná a zákaznícky orientovaná spoločnosť. K svojim projektom a zákazníkom pristupuje individuálne a podporuje tak ich špecifiká. Potrpí si na spokojnosť zákazníkov, ktorá je základnou prioritou HT Solution. Má zaujímavé portfólio zákazníkov.

HT Solution má k dispozícii kvalitných vývojárov a konzultantov. V súčasnosti má jedného majiteľa a 22 zamestnancov. Stabilný tím ľudí z HT Solution využíva svoje

skúsenosti z množstva doteraz absolvovaných projektov. Spoločnosť nepretržite dbá na zvyšovanie odbornosti a know - how jej zamestnancov.

Graf 2 Vekové zloženie zamestnancov spoločnosti HT Solution



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na Grafe 2 vidíme podobnú situáciu ako na Grafe 1. Spoločnosť HT Solution tvoria taktiež prevažne mladí ľudia z Generácie Y. Tvorí ju rovnako 50% zamestnancov, pričom zamestnanci z generácie X 40% a Generácie Baby Boomers len 10%. Rovnako pre spoločnosť HT Solution je téma Generácie Y aktuálna a je potrebné sa jej venovať, keďže tento počet bude v nasledujúcich rokoch narastať.

3.3 Charakteristika cieľa výskumu

Počas získavania teoretických informácií o Generácii Y sme zistili, že táto nová generácia sa odlišuje od tých ostatných. V teoretickej časti práce sme spomenuli kľúčové oblasti, v ktorých sa táto generácia odlišuje najviac. V praktickej časti sme sa rozhodli si vybrať dve spoločnosti, a to spoločnosť EMARK a HT Solution a zistiť, či sú spoločnosti pripravené na novú generáciu, ktorá prichádza na pracovný trh a aké účinné nástroje by mali používať na to, aby ju motivovali.

Spoločnosti sme vybrali na základe viacerých faktorov. Prvý z nich je, že majú veľmi podobný profil, a teda ich vieme objektívne porovnávať. Oba spoločnosti pracujú v oblasti služieb, konkrétne v oblasti IT. Rovnako sa obe spoločnosti zameriavajú na

zvyšovanie efektivity a produktivity ich klientov, a to poskytovaním špičkových služieb, ktoré uľahčujú prácu klientskym spoločnostiam. U spoločnosti EMARK ide o poradenstvo v oblasti Business Intelligence a implementáciu nástroja Qlik, ktorý slúži na prácu s obrovským množstvom dát a ich následnú analýzu, na zvyšovanie efektivity klientov. Hlavným produktom spoločnosti HT Solution sú informačné systémy, ktoré pomáhajú ich zákazníkom zvyšovať "IQ ich podniku", a to optimalizáciou zásob, riedenými skladmi a modernými metódami plánovania.

Ďalší faktor je, že majú približne rovnaký počet zamestnancov, a tiež rovnaký podiel zamestnancov Generácie Y. S touto vzorkou sú výsledky nášho výskumu porovnateľné.

Zvážili sme, že ak chceme skúmať faktory ako je tímovosť, firemná kultúra, vnímanie a vzťah zamestnancov k ich nadriadeným a vedeniu spoločnosti a vnímanie fungovanie spoločnosti ako takej, musíme tento prieskum robiť individuálne pri konkrétnych spoločnostiach, aby odpovede na tieto otázky korešpondovali so situáciou v konkrétnej spoločnosti.

Taktiež sme sa rozhodli pre spoločnosti patriace do stredných podnikov, kde sme našli vhodnú kontaktnú osobu, ktorá nám zaručila množstvo vyplnených dotazníkov so záujmom o spätnú väzbu z výskumu a odporúčaní na zlepšenie procesov v danej problematike.

Na to aby sme naplnili ciele nášho výskumu sme sa rozhodli o prieskum prostredníctvom dotazníka pre zamestnancov v spoločnosti EMARK aj HT Solution. Štruktúra otázok v dotazníkoch bola rovnaká pre obe spoločnosti. Otázky v dotazníkoch sú zamerané na špecifické vlastnosti Generácie Y a tiež na motivačné faktory súvisiace s týmito vlastnosťami, aby sme vo finálnom výstupe videli, či sú spoločnosti na túto generáciu pripravené.

Väčšina otázok položená zamestnancom Generácie Y sa zameriava na ohodnotenie ich pocitu z daných situácií v spoločnosti, alebo na vnímanie určitých faktorov, ktoré na nich vplyvajú. Otázky majú ohodnotiť odpoveďami "rozhodne súhlasím", "skôr áno", "skôr nie" a "vôbec nesúhlasím". Niektoré otázky sú uzavreté, kde si respondent musí zvoliť niektorú z odpovedí. Následne sú odpovede na jednotlivé otázky porovnávané medzi jednotlivými spoločnosťami.

Cieľovou skupinou dotazníka sú zamestnanci oboch spoločností patriacich do Generácie Y, čo znamená mladší ako 31 rokov. Dostali sme 10 odpovedí zo spoločnosti EMARK a 10 odpovedí zo spoločnosti HT Solution, ktoré túto podmienku spĺňali.

Aby sme mali lepší obraz o skúmaných spoločnostiach, ponúkame náhľad na celkový počet zamestnancov v oboch spoločnostiach, a tiež počet skúmaných zamestnancov Generácie Y.

Tabuľka 4 Počet skúmaných zamestnancov spoločností EMARK a HT Solution

	EMARK	HT Solution	Celkom
Celkový počet zamestnancov	25	22	47
Počet respondentov Generácie Y	10	10	20

Zdroj: Vlastné spracovanie

Metodológia výskumu je založená na metóde dotazovania. Tento dotazník bol vytvorený online a šíril sa medzi zamestnancov Generácie Y v spoločnosti EMARK a HT Solution v Bratislave a v Prahe prostredníctvom elektronickej správy. Dotazník pozostáva z 18 otázok; prvé 3 majú štatistický charakter, ostatných 15 je spojených s faktami o prostredí v spoločnostiach a špecifickými vlastnosťami Generácie Y.

Výskum bol riadený prostredníctvom web stránky zameranej na dotazníky doc.google.com a šírený prostredníctvom elektronickej správy medzi zamestnancami Generácie Y. Zozbierané dáta sa automaticky ukladali v aplikácii poskytnutej už spomenutou web stránkou doc.google.com. Výsledky boli spracované a analyzované prostredníctvom programu Microsoft Excel, a to hlavne využívaným funkcie grafov a tabuliek. Podľa odpovedí respondentov sme si definovali reálne požiadavky a očakávania zamestnancov Generácie Y v spoločnosti EMARK a HT Solution, a tiež ich vnímanie pracovného prostredia a firemnej atmosféry. Ako výsledok môžeme urobiť závery a odporúčania pre spoločnosti, ako byť viac efektívny v komunikácii a požiadavkách voči Generácii Y. Je to kľúčové pre budúci úspech spoločností.

3.4 Generácia Y v spoločnosti EMARK a HT Solution

Urobili sme prieskum medzi 2 spoločnosťami s podobným profilom. Oba spoločnosti pracujú v oblasti služieb, konkrétne v oblasti IT. Rovnako sa obe spoločnosti zameriavajú na zvyšovanie efektivity a produktivity ich klientov, a to poskytovaním

špičkových služieb, ktoré uľahčujú prácu klientskym spoločnostiam. U spoločnosti EMARK ide o poradenstvo v oblasti Business Intelligence a implementáciu nástroja Qlik, ktorý slúži na prácu s obrovským množstvom dát a ich následnú analýzu, na zvyšovanie efektivity klientov. Hlavným produktom spoločnosti HT Solution sú informačné systémy, ktoré pomáhajú ich zákazníkom zvyšovať "IQ ich podniku", a to optimalizáciou zásob, riedenými skladmi a modernými metódami plánovania. Spoločnosti majú približne rovnaký počet zamestnancov, a tiež rovnaký podiel zamestnancov Generácie Y. Chceli sme sa teda zamerať na profilovo podobné spoločnosti, aby sme prostredníctvom metódy porovnávania zistili motiváciu zamestnancov na výkon práce v spoločnostiach.

Prvá časť výskumu sa venuje spokojnosti zamestnancov Generácie Y so spoločnosťou v ktorej pracujú. Porovnáваме odpovede zamestnancov zo spoločnosti EMARK a HT Solution a zisťujeme ako vnímajú atmosféru v spoločnosti, ako vnímajú jej vedenie a celkovú funkčnosť. Cieľom tohto prieskumu a porovnania je zistiť ako vníma Generácia Y spoločnosť v ktorej pracuje a aký má vzťah k autoritám - k vedeniu spoločnosti.

Druhá časť skúma produktivitu a výkon zamestnancov jednotlivých spoločností. Zisťujeme, či je Generácia Y motivovaná pracovať aj nad rámec toho, čo by robila v podobnej roli inde, či má prístup k veciam potrebným na výkon práce, a tiež koľko % času sa vie bez vyrušenia sústrediť na prácu.

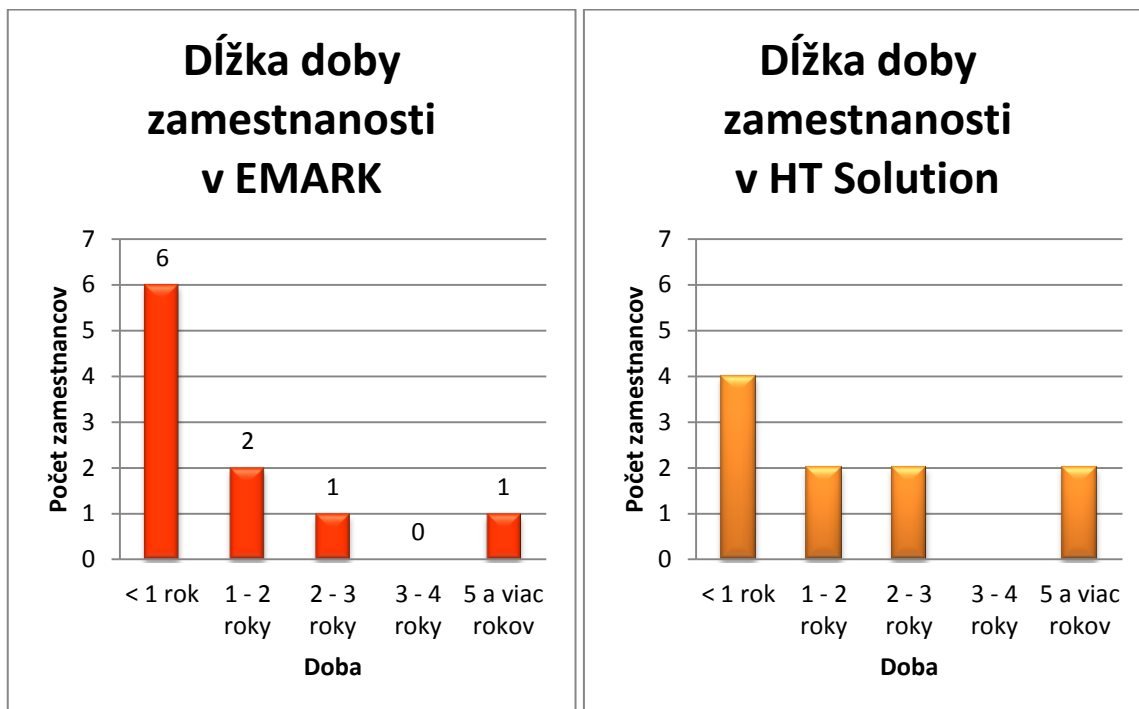
Tretia časť je zameraná na porovnanie motivácie zamestnancov Generácie Y v oboch spoločnostiach. Porovnáваме odpovede zamestnancov zo spoločnosti EMARK aj HT Solution, aby sme zistili, či sú motivačné faktory u Generácie Y v jednotlivých spoločnostiach podobné, alebo sa líšia. Cieľom je zistiť, ktoré sú hlavné motivátory na pracoviskách. Chceme tiež preskúmať, či spoločnosti v súčasnosti využívajú efektívne motivačné nástroje prispôbené Generácii Y.

V poslednej časti sa venujeme lojálnosti zamestnancov k spoločnostiam EMARK a HT Solutions, k typu zamestnanosti, ktoré preferuje Generácia Y, voľno časovým aktivitám, a tiež vnímaniu neformálnych firemných akcií. V tejto časti porovnáваме odpovede jednotlivých spoločností a skúmame, či sú preferencie rozdielne. Cieľom je zistiť lojálnosť zamestnancov voči spoločnostiam, a tiež čo ich motivuje v spoločnosti zotrvať. Ďalším cieľom tejto časti je zistiť nakoľko je Generácia Y aktívna v osobnom živote a ako vníma neformálne akcie organizované spoločnosťami.

3.4.1 Spokojnosť zamestnancov Generácie Y

Spokojnosť zamestnancov súvisí aj s dĺžkou zamestnanosti v danej spoločnosti na danej pozícii. V nasledujúcom porovnaní uvádzame výsledok prieskumu týkajúceho sa dĺžky zamestnanosti v danej spoločnosti.

Graf 3 Dĺžka doby zamestnanosti Generácie Y v spoločnosti EMARK a HT Solution

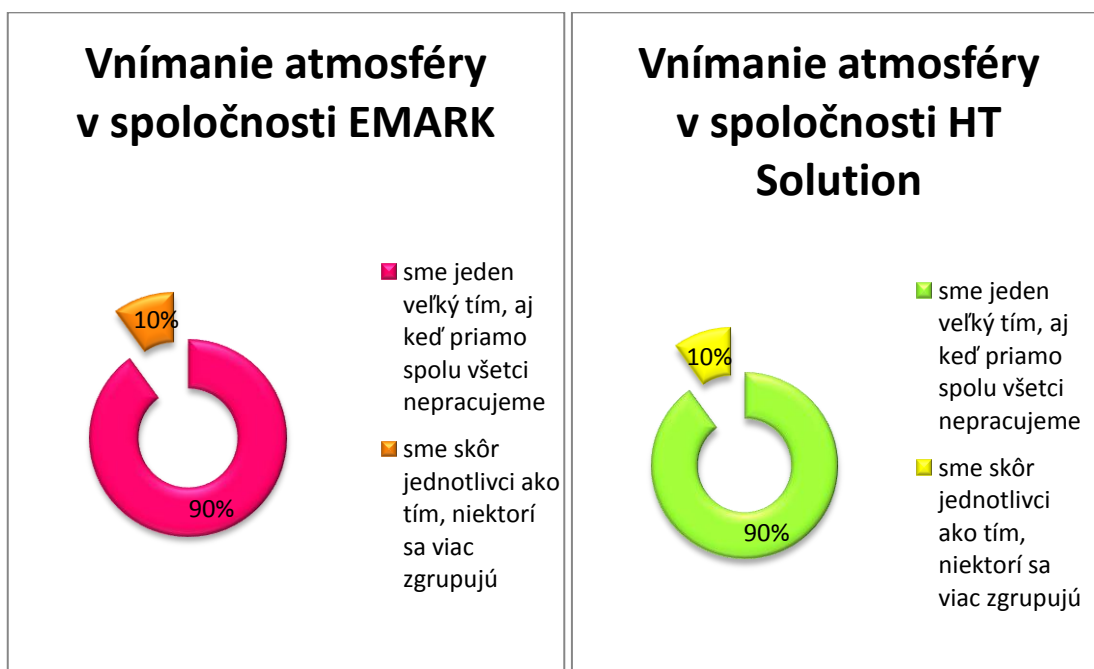


Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 3 nám ukazuje porovnanie dĺžky doby zamestnanosti v spoločnosti EMARK a HT Solution. Z grafu je zrejmé, že až 80% zamestnancov v spoločnosti EMARK je nových a pracujú pre spoločnosť menej ako 2 roky. Spoločnosť HT Solution má už viac "zabehnutých" zamestnancov, čo môže neskôr ukázať, že ináč vnímajú spoločnosť, keďže ju lepšie poznajú.

V ďalšom Grafe 4 analyzujeme vnímanie tímovosti v jednotlivých spoločnostiach. Z grafu je vidno, že odpovede zamestnancov Generácie Y sa zhodujú, a teda že väčšina - až 90% zamestnancov vníma svojich kolegov ako jeden tím, ktorý sa snaží dosahovať spoločne výsledky aj pri nezávislej činnosti, a teda že vnímajú výsledky práce ako spoločné úsilie celého tímu.

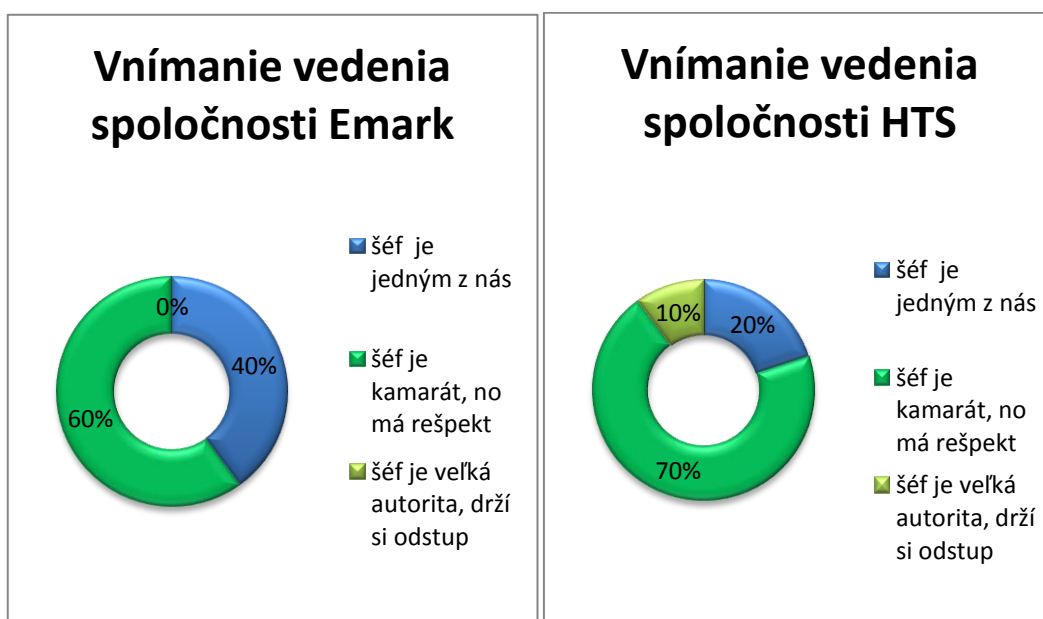
Graf 4 Vnímanie atmosféry v spoločnosti EMARK a HT Solution



Zdroj: Vlastné spracovanie

Nasledujúci graf sa zaoberá vnímaním vedenia, šéfov spoločnosti zamestnancami Generácie Y. V tomto grafe skúmame aj istý vzťah k autorite, a teda vzťah nadriadený - podriadený v rámci zamestnancov Generácie Y. Pre túto generáciu je charakteristické, že nemá rada hierarchie a autoritatívny prístup. Je pre ňu dôležité si tvoriť najmä priateľské a otvorené vzťahy v rámci ktorých dokáže prijímať spätnú väzbu pozitívnejšie.

Graf 5 Vnímanie vedenia spoločnosti EMARK a HT Solution



Zdroj: Vlastné spracovanie

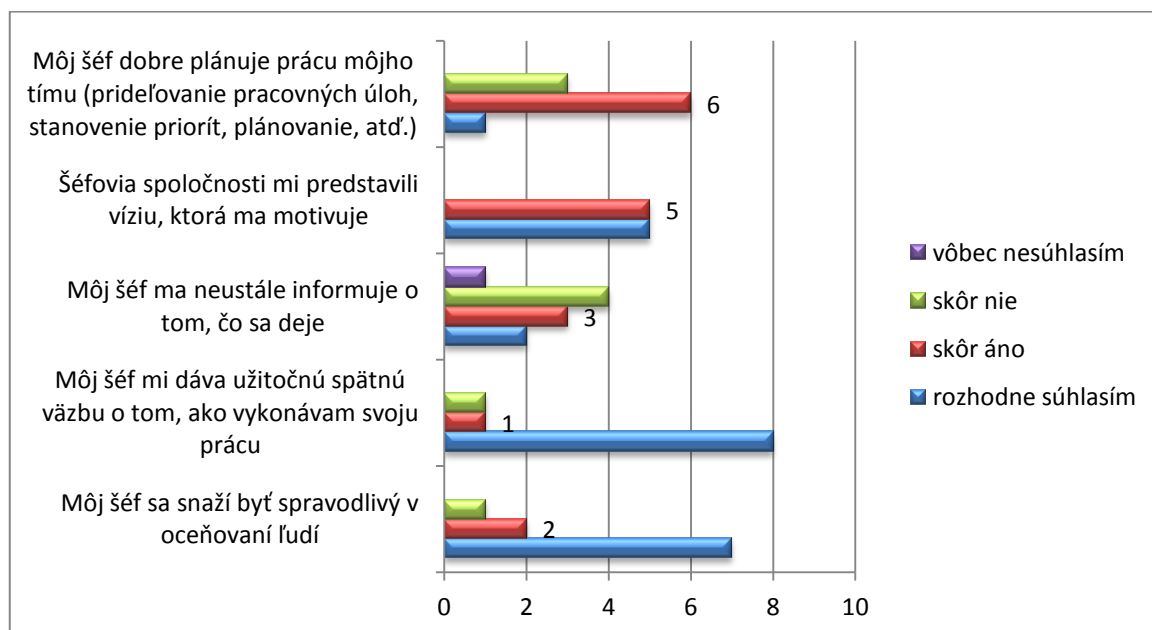
Z Grafu 5 je zrejmé, že väčšina zamestnancov Generácie Y u oboch spoločností vníma šéfa ako kamaráta, pred ktorým však má rešpekt. Menšia časť zamestnancov uviedla, že šéf je jedným z nich, a teda ho vníma ako rovnocenného kolegu či člena tímu. Jeden zamestnanec zo spoločnosti HT Solution vníma šéfa ako veľkú autoritu, ktorá sa od zamestnancov dištancuje.

Podľa skúmanej teórie je zrejmé, že Generácia Y nemá veľký rešpekt pred autoritami, a má radšej neformálny, priateľský prístup zo strany nadriadených. Príliš chladný až vysoko autoritatívny prístup šéfov spoločností môže pôsobiť na Generáciu Y negatívne aj v komunikácii aj pri výkone práce.

Keďže zamestnanci oboch spoločností vnímajú svojich šéfov viac v pozitívnom duchu, odporúčame, aby si šéfovia spoločností tento prístup k zamestnancom zachovali a podporovali ho ešte viac neformálnymi debatami a vytváraním priateľskej atmosféry.

Nasledujúce grafy skúmajú vnímanie a spokojnosť zamestnancov so šéfmi spoločností. Grafy skúmajú pozitíva a nedostatky manažmentu zamestnancov zo strany vedenia spoločností. Sústredia sa na prvky, ktoré sa na základe teórie o Generácii Y javili ako dôležité motivátory vo vzťahu zamestnancov k šéfom spoločností.

Graf 6 Vnímanie vedenia spoločnosti EMARK

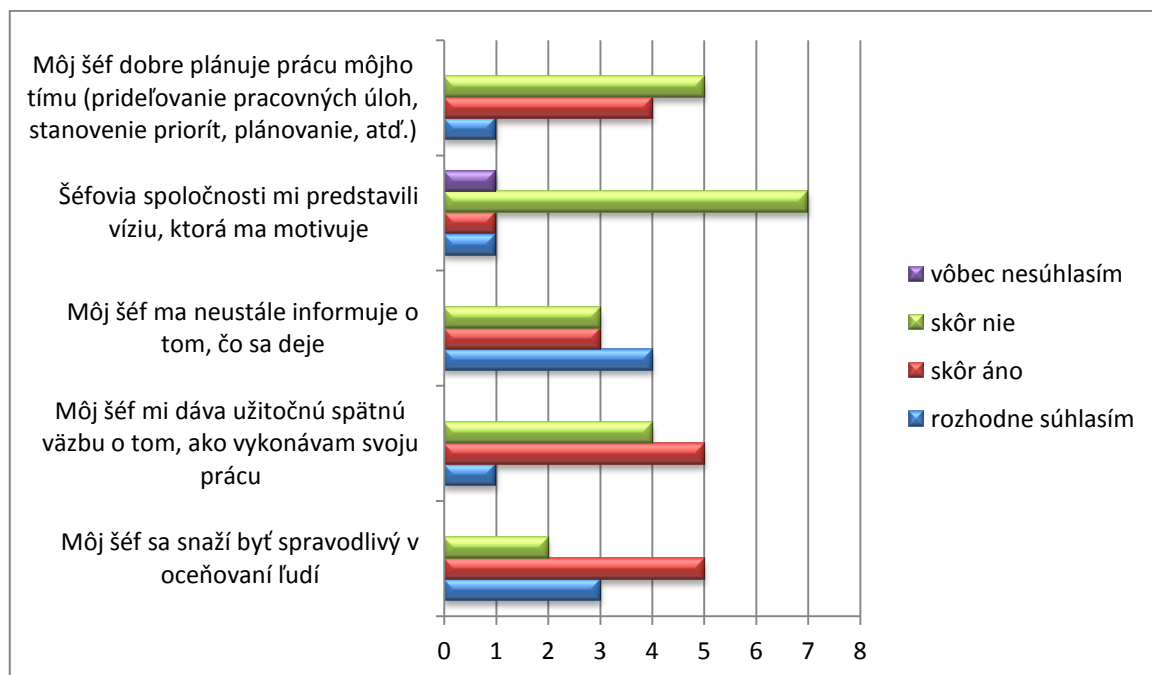


Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 6 je spätnou väzbou hlavne pre šéfov spoločnosti, keďže vyjadruje názor zamestnancov na ich riadenie. Z grafu je zrejmé, že zamestnanci EMARK vnímajú pozitívne faktory ako dávanie spätnej väzby, predstavenie vízie spoločnosti, a tiež spravodlivosť v oceňovaní ľudí od vedenia. Naopak negatívnejšie vnímajú informovanosť o tom, čo sa v spoločnosti deje, a tiež plánovanie práce tímov.

Vzhľadom k výsledkom prezentovaných v Grafe 6, by sme odporučili šéfom spoločnosti EMARK vytvoriť lepší proces pre plánovanie práce tímov, stanovenie priorít a prideľovaniu úloh. Dokáže tak predísť viacerým nedorozumeniam, alebo neefektívnej práce spôsobenej nedostatkom komunikácie medzi vedením a zamestnancami. Taktiež je dôležité dbať na pravidelnú informovanosť zamestnancov spoločnosti, aby nedochádzalo ku komunikačným šumom a nedorozumeniam spôsobeným nedostatočnej informovanosti v daných situáciách.

Graf 7 Vnímanie vedenia spoločnosti HT Solution



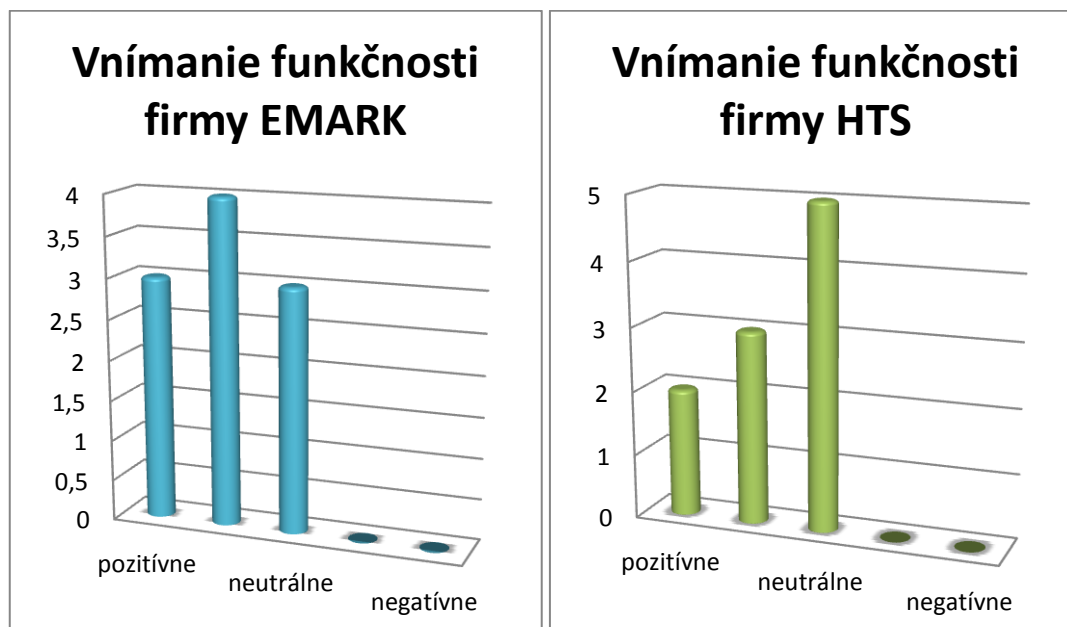
Zdroj: Vlastné spracovanie

Zamestnanci spoločnosti HT Solution vnímajú celkom pozitívne spravodlivosť v oceňovaní zamestnancov a informovanie o dianí v spoločnosti. Polovica zamestnancov si myslí, že šéf dobre plánuje prácu tímov a že im poskytuje užitočnú spätnú väzbu. Negatívnejšie vnímajú víziu spoločnosti, ktorá podľa odpovedí nebola zamestnancom dobre komunikovaná.

Výsledky prezentované v Grafe 7 naznačujú, že je potrebné zlepšiť plánovanie práce tímu, stanovenie priorít a pridelovanie úloh. Vhodným riešením by bolo vytvorenie štandardného procesu obsahujúceho všetky náležitosti k tomu, aby bolo plánovanie dobre nastavené. Ďalším odporúčaním je kvalitná príprava vízie spoločnosti a jej komunikácia zamestnancom. Tento krok je pre Generáciu Y veľmi dôležitý, pretože ako sme už v teoretickej časti spomenuli, zamestnanci tejto generácie chcú vidieť zmysel ich práce, a to ako ich práca pomáha spoločnosti. Zamestnanci Generácie Y sú tak viac motivovaní vykonávať ich prácu pretože za tým vidia hlbší význam.

Nasledujúce grafy znázorňujú to, ako zamestnanci spoločnosti EMARK a HT Solution vnímajú celkovú funkčnosť a chod spoločnosti. Pozitívnejšie vnímanie majú zamestnanci EMARK, čo môže byť aj dôsledkom toho, že väčšina zamestnancov Generácie Y je nových a ešte nenahliadlo do všetkých štruktúr spoločnosti tak, ako zamestnanci spoločnosti HT Solution. To vyplynulo na základe analýzy jednotlivých odpovedí dotazníkov podľa korelácie dĺžky doby zamestnania a hodnotenia funkčnosti spoločnosti. Zamestnanci, ktorí pôsobia v spoločnostiach dlhšiu dobu vnímajú viac podnetov a už nemajú tzv. ružové okuliare, ako tí ktorí nedávno nastúpili.

Graf 8 Vnímanie funkčnosti spoločnosti EMARK a HT Solution

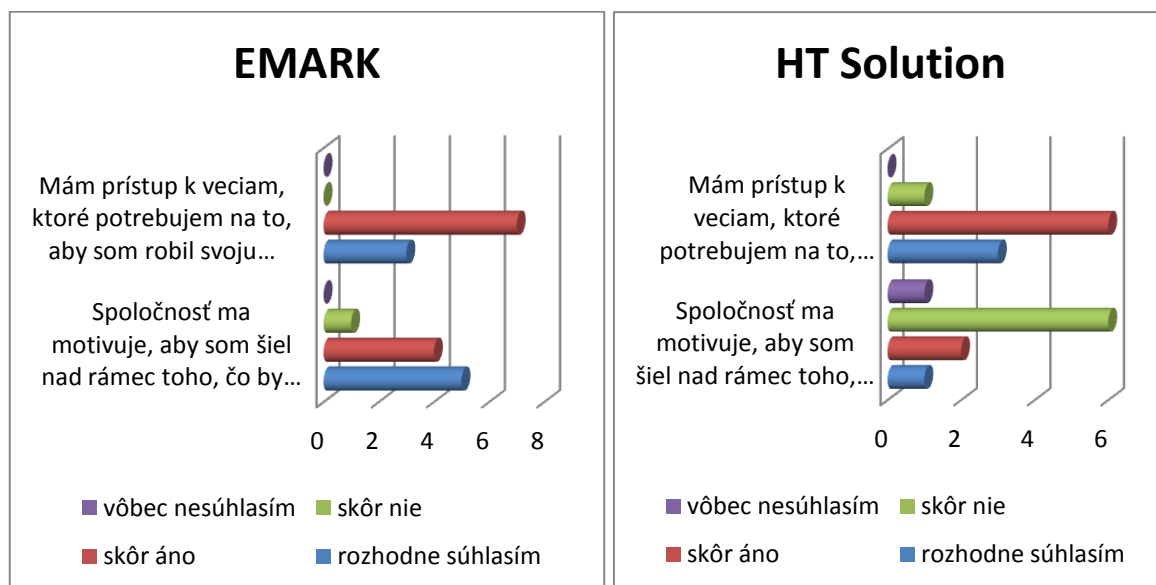


Zdroj: Vlastné spracovanie

3.4.2 Produktivita a výkon zamestnancov Generácie Y

Produktivita a výkon zamestnancov sú dôležité pre spoločnosť hlavne z hľadiska efektivity a znižovania nákladov. Podľa získaných vedomostí z literatúry, ktorú sme popísali vyššie sa Generácia Y samu seba považuje za vysoko efektívnu a produktívnu skupinu, a to najmä vďaka ich zručnosti narábania s technológiami. Mladá generácia o sebe tvrdí, že dokáže istú úlohu vykonať oveľa rýchlejšie ako jej kolegovia zo starších generácií. Ich ďalšou významnou vlastnosťou je multitasking, a teda zvládanie viacerých úloh v jednom čase a efektívnejšie reagovanie na urgentné úlohy. Nasledujúci graf nám ukazuje čo nám o tom hovoria výsledky prieskumu.

Graf 9 Produktivita a podmienky pre výkon v spoločnosti EMARK a HT Solution



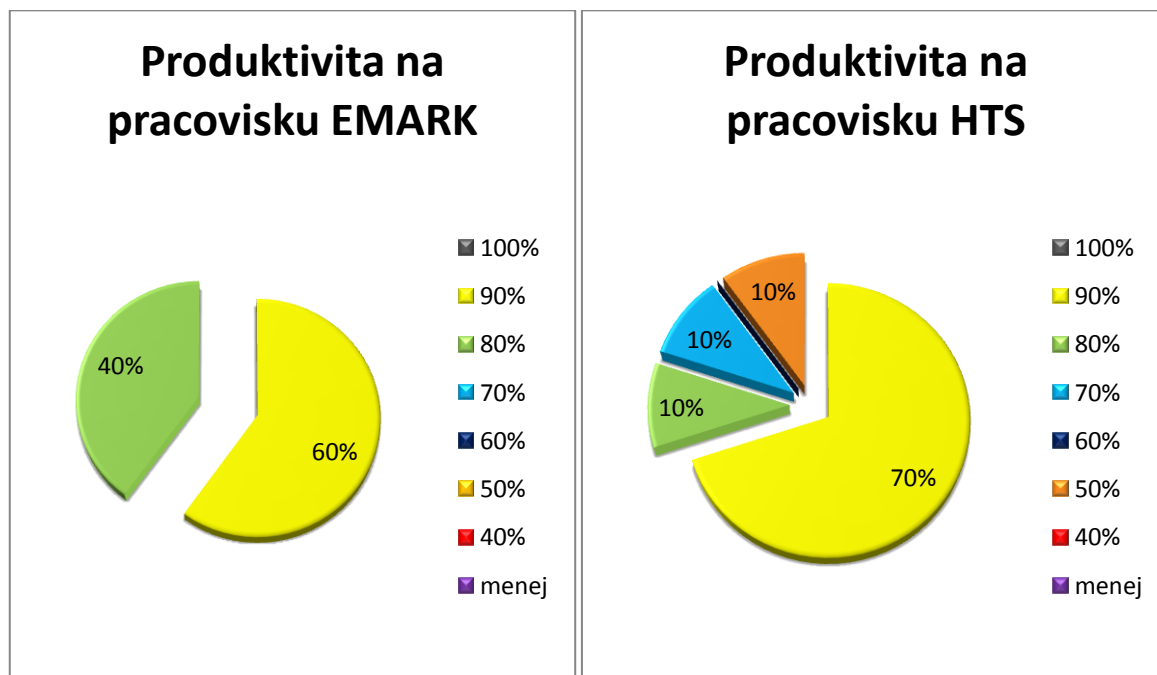
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 9 znázorňuje odpovede zamestnancov Generácie Y zamerané na dostupnosť zdrojov potrebných pre výkon práce a motivácie robiť nad rámec toho, čo sa očakáva. Zamestnanci oboch spoločností dali najavo, že majú prístup k potrebným veciam na výkon práce. Čo sa týka motivácie zamestnancov pracovať nad rámec očakávaného, viac sú motivovaní zamestnanci spoločnosti EMARK.

Táto motivácia môže úzko súvisieť s víziou spoločnosti, ktorá bola v spoločnosti EMARK kvalitne komunikovaná a zamestnanci spoločnosti vidia hlbší zmysel v ich pracovnej náplni, čo je pre Generáciu Y veľmi dôležité. Naopak, zamestnanci spoločnosti HT Solution nie sú veľmi ochotní robiť nad rámec očakávaní, čo pravdepodobne súvisí s ich nedostatočnou motiváciou.

Odporúčaním pre oba spoločnosti teda je, aby sa jej vedenie pravidelne snažilo komunikovať víziu spoločnosti a oživovať myšlienky významu ich práce prostredníctvom ukážok úspešných implementácií a spolupráce s ich klientmi, ďalej uznaním a vyzdvihnutím zamestnancov, ktorí na úspešných projektoch pracovali, prípadne verejnou pochvalou pred ostatnými za neštandardný pozitívny prístup. Tento prístup ukazuje aj ostatným, že ich práce je vážená a ocenená.

Graf 10 Produktivita na pracovisku EMARK a HT Solution



Zdroj: Vlastné spracovanie

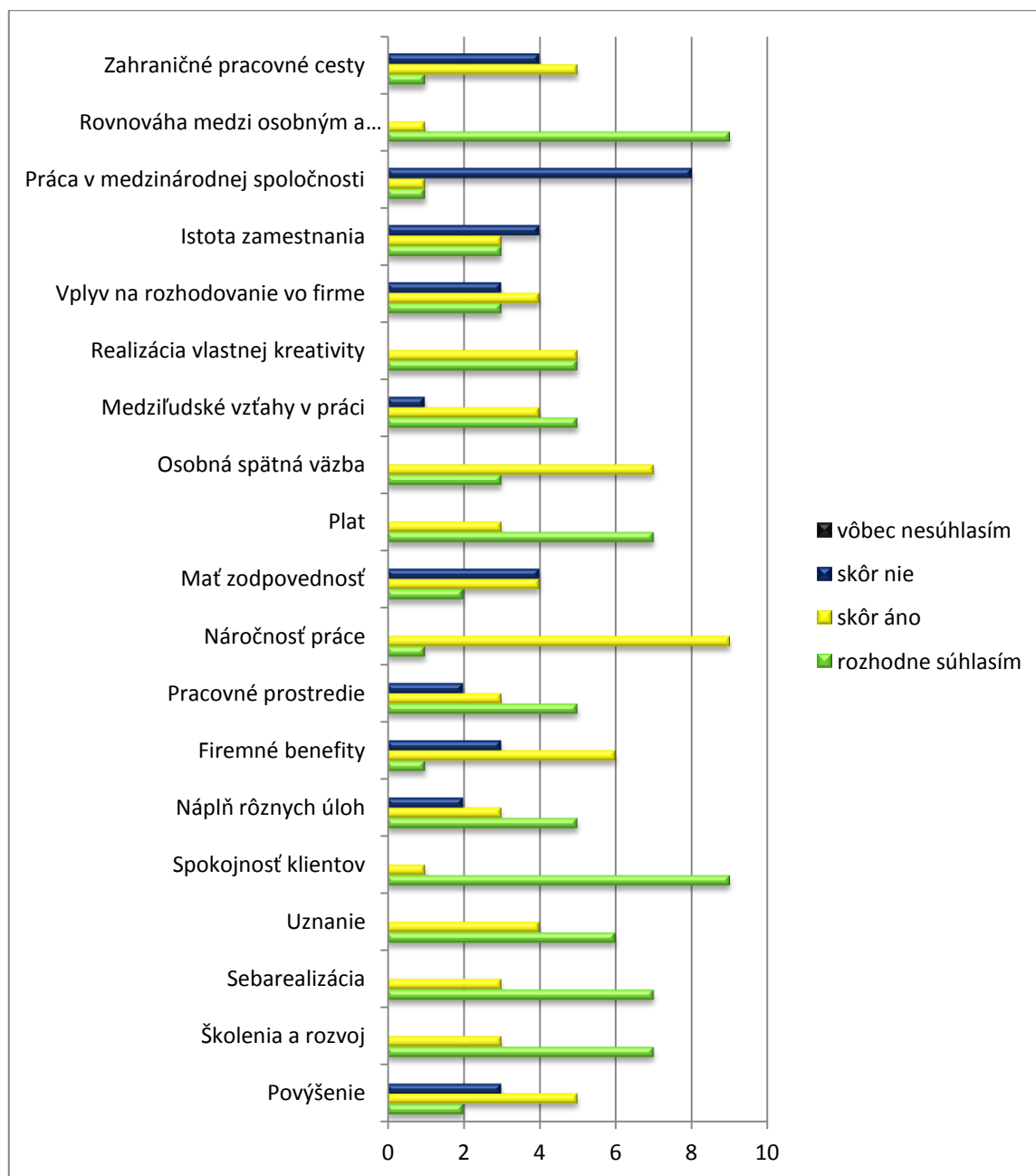
Graf 10 znázorňuje vnímaný čas produktivity zamestnancov Generácie Y pri výkone práce. Z výsledkov je zrejmé, že vyše 80% zamestnancov odhadlo, že sa denne vie sústrediť na prácu viac než 7 hodín. Generácia Y sa vo všeobecnosti vníma ako veľmi produktívna a najmä efektívna z hľadiska rýchlosti času, za ktorý je schopná vykonať danú úlohu. Tento názor si vytvorila aj vďaka svojej technologickej zdatnosti, ktorá jej uľahčuje prácu, a tak je schopná za pomerne krátky čas dodať požadované výstupy.

Na druhej strane je táto generácia tiež vyrušovaná práve týmito technológiami, a to prostredníctvom tzv. chytrých telefónov a aplikácií, ktoré využíva na svojom počítači. Ľahko sa tak nechá vyrušiť správami zo sociálnych sietí či článkami a videami. Pri porovnaní zozbieraných údajov z prieskumu sa však ukázalo, že Generácia Y je časovo viac produktívna ako predošlé generácie, ktorých priemerná časová produktivita bola len 80%, u Generácie Y to je až 86 %.

3.4.3 Motivácia zamestnancov Generácie Y na výkon práce

Táto časť je zameraná na porovnanie motivácie zamestnancov Generácie Y v oboch spoločnostiach. Porovnáme odpovede zamestnancov zo spoločnosti EMARK aj HT Solution, aby sme zistili, či sú motivačné faktory u Generácie Y v jednotlivých spoločnostiach podobné, alebo sa líšia. Cieľom je zistiť, ktoré sú hlavné motivátory na pracoviskách. Chceme tiež preskúmať, či spoločnosti v súčasnosti využívajú efektívne motivačné nástroje prispôbené Generácii Y.

Graf 11 Motivačné faktory zamestnancov spoločnosti EMARK



Zdroj: Vlastné spracovanie

V Grafe 11 vidíme výsledky prieskumu motivačných faktorov zamestnancov Generácie Y v spoločnosti EMARK. Z grafu je možné vyčítať, že medzi najviac motivačné faktory patrí rovnováha medzi osobným a pracovným životom, spokojnosť klientov, plat, sebarealizácia, školenia a rozvoj, uznanie, realizácia vlastnej kreativity, medziľudské vzťahy v práci, náročnosť práce a osobná spätná väzba.

Medzi menej motivujúce faktory patrí práca v medzinárodnej spoločnosti, mať zodpovednosť, istota zamestnania, zahraničné pracovné cesty, možnosť povýšenia a vplyv na rozhodovanie v spoločnosti.

Faktory ako pracovné prostredie, firemné benefity, zodpovednosť a náplň rôznych úloh sa javia u niektorých členov ako motivujúce, u niektorých ako menej motivujúce.

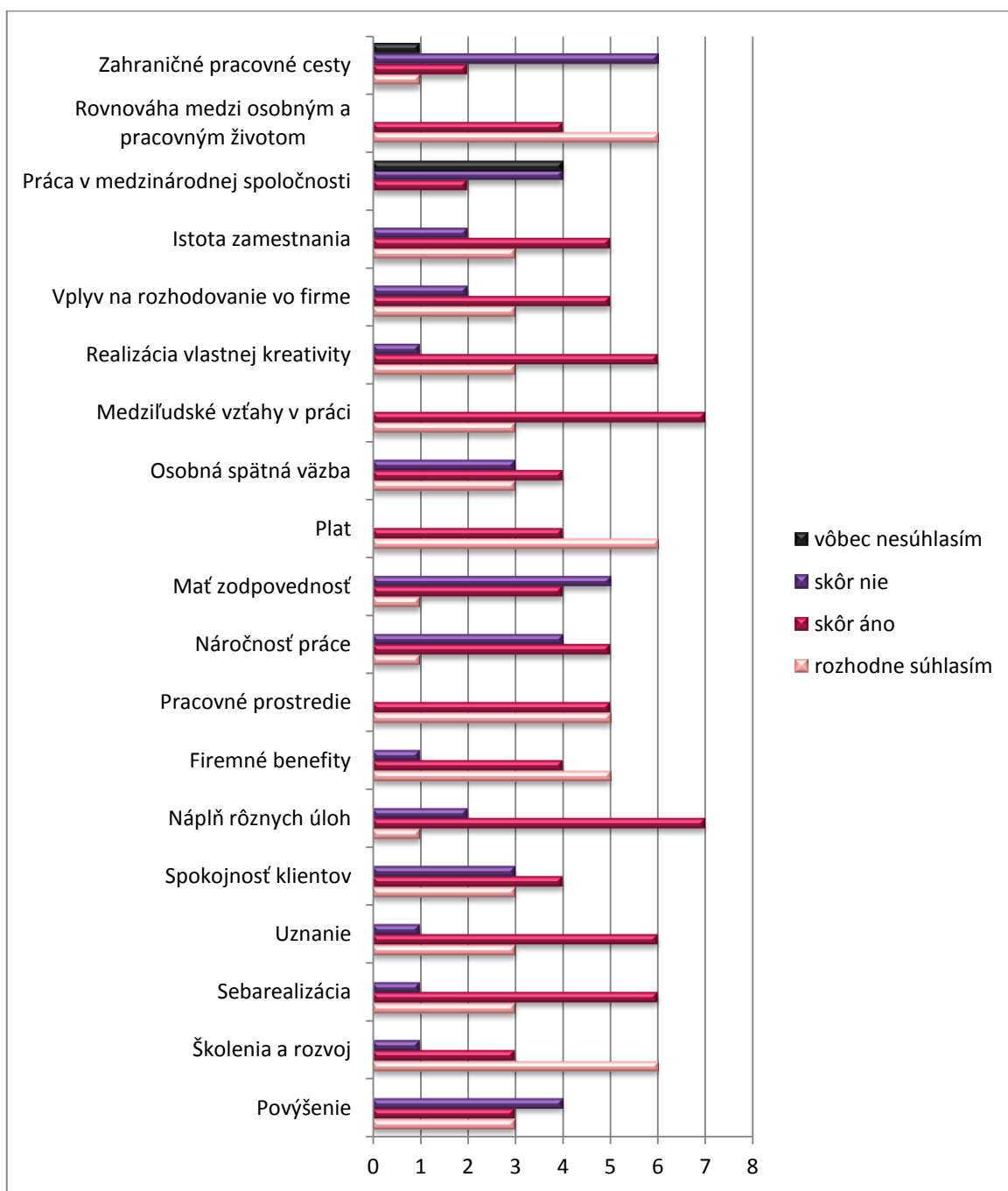
V otvorenej otázke, ktoré z motivačných faktorov motivujú zamestnancov spoločnosti EMARK najviac uviedli nasledujúce faktory: plat a rovnováha medzi osobným a pracovným životom. Ďalej nasledovali faktory ako realizácia vlastnej kreativity, uznanie, školenia a rozvoj a sebarealizácia. Zamestnanci spoločnosti EMARK tiež podporili ako motivačné firemnú kultúru, povýšenie, istotu zamestnania, náročnosť práce, náplň rôznych úloh, spokojnosť klientov a pracovné prostredie.

Z daného prieskumu vyplýva, že ako nám už potvrdila svetová literatúra, rovnováha medzi osobným a pracovným životom je u Generácie Y veľmi dôležitým motivačným faktorom. Naopak, náš prieskum nepotvrďuje tvrdenie, že Generácii Y nezáleží tak veľmi na ich plate, ako na tom, aby ich práca mala zmysel. Z nášho prieskumu sa javí byť plat ako jeden z najdôležitejších faktorov, ktoré túto generáciu motivujú.

Výskum nám tiež potvrdzuje to, že Generácia Y je "hladná" po vedomostiach a túži sa neustále vzdelávať a rásť, čo potvrdzuje ich preferencia motivátorov akými sú školenia, rozvojové aktivity a sebarealizácia. Za prácu túži byť Generácia Y tiež odmenená či už pochvalou, uznaním, alebo aj finančne. Uznanie je podľa nášho výskumu tiež zhodujúcim sa faktorom s uvedenými faktormi z teoretickej časti.

Spoločnosti EMARK by sme v tomto kontexte odporučili, aby sa zamerala na faktory, ktoré motivujú jej zamestnancov a prispôbovala tomu aj svoju firemnú politiku. Takto spoločnosť predíde mŕňaniu zdrojov na zastarané a neefektívne nástroje na motiváciu, ktoré mala doposiaľ zaužívané.

Graf 12 Motivačné faktory zamestnancov HT Solution



Zdroj: Vlastné spracovanie

V Grafe 12 vidíme výsledky prieskumu motivačných faktorov zamestnancov Generácie Y v spoločnosti HT Solution. Z grafu je možné vyčítať, že medzi najviac motivačné faktory patrí rovnováha medzi osobným a pracovným životom, plat, školenia a rozvoj, firemné benefity, sebarealizácia, realizácia vlastnej kreativity, pracovné prostredie, medziľudské vzťahy a uznanie.

Medzi menej motivujúce faktory patrí práca v medzinárodnej spoločnosti, zahraničné pracovné cesty, mať zodpovednosť a náročnosť práce.

Faktory ako istota zamestnania, vplyv na rozhodovanie v spoločnosti, osobná spätná väzba, náplň rôznych úloh, spokojnosť klientov a povýšenie sa javia u niektorých členov ako motivujúce, u niektorých ako menej motivujúce.

V otvorenej otázke, ktoré z motivačných faktorov motivujú zamestnancov spoločnosti HT Solution najviac uviedli nasledujúce faktory: plat a istota zamestnania. Ďalej nasledovali faktory ako realizácia vlastnej kreativity, uznanie, sebarealizácia, rovnováha medzi osobným a pracovným životom a pracovné prostredie.

Tieto odpovede sa jemne líšia od tých, ktoré nám poskytli respondenti spoločnosti EMARK. V tomto prípade nás prekvapila odpoveď, že medzi hlavný motivátor patrí aj istota zamestnania, keďže z uvedenej literatúry vyplynulo, že členovia Generácie Y si nepotrpia na "istotu zamestnania", tak ako ich predošlá Generácia X. Generácia Y má podľa literatúry naopak pocit, že so svojimi schopnosťami sa vie zamestnať v akejkoľvek spoločnosti, ktorá ich motivuje zmysluplnou prácou, finančným ohodnotením a príležitosťou sa rozvíjať a realizovať. Ostatné uvedené faktory sú korešpondujúce tým, ktoré uviedli aj zamestnanci spoločnosti EMARK, a tiež sa zhodujú s faktormi, ktoré sme uviedli v teoretickej časti práce.

Spoločnosti HT Solution by sme v odporučili, aby sa taktiež zamerala na faktory, ktoré motivujú jej zamestnancov a prispôbovala tomu aj svoju firemnú politiku. Takto spoločnosť predíde mŕňaniu zdrojov na zastarané a neefektívne nástroje na motiváciu, ktoré mala doposiaľ zaužívané.

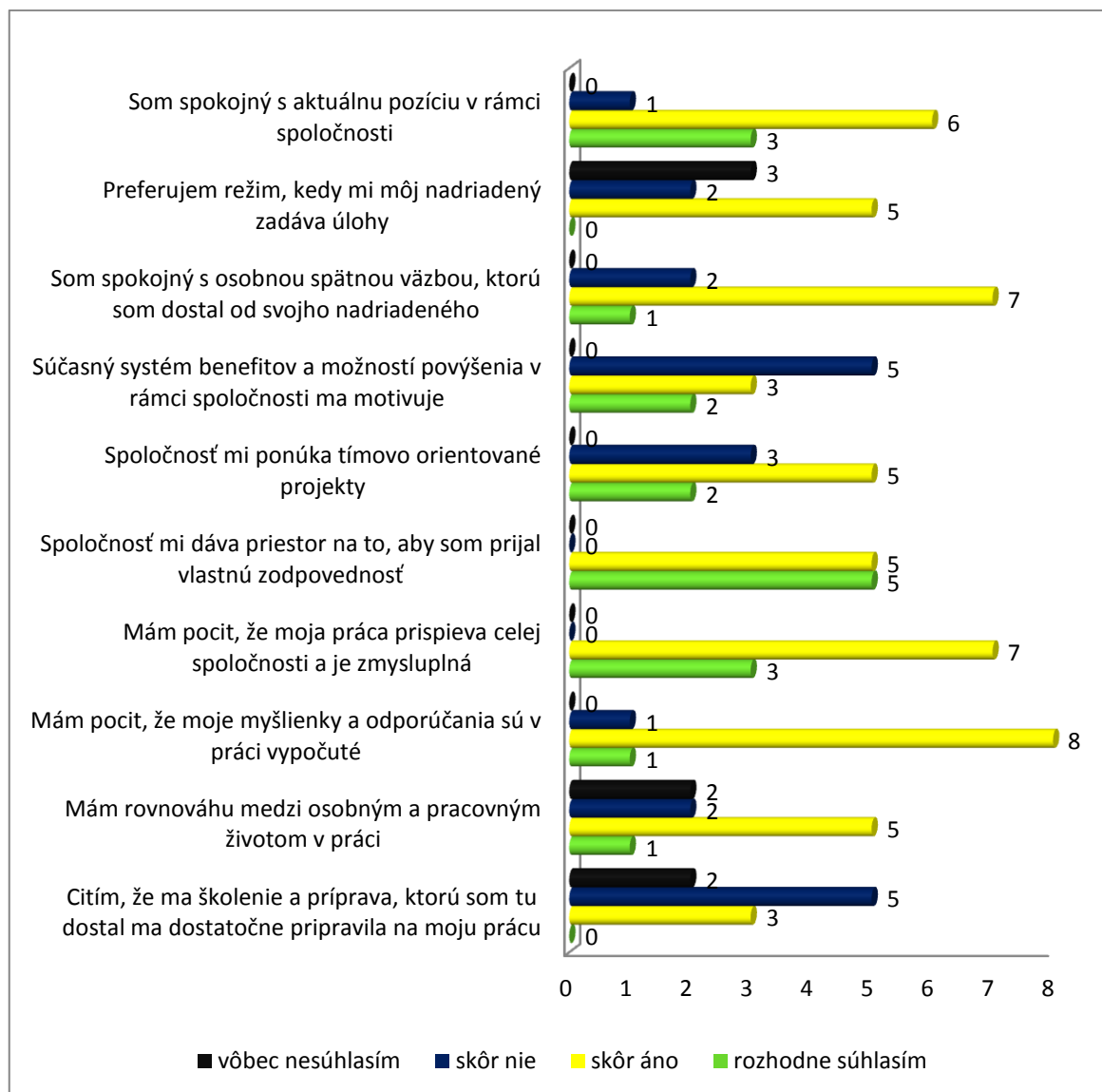
Nižšie uvedené grafy - Graf 13 a Graf 14 znázorňujú odpovede respondentov spoločnosti EMARK a HT Solution na tému spokojnosti zamestnancov s jednotlivými oblasťami práce (firma, benefity, školenia a príprava, tím, rovnováha medzi pracovným a osobným životom a iné), ktoré im spoločnosti sprostredkujú.

Graf 13 nám znázorňuje odpovede respondentov Generácie Y zo spoločnosti EMARK na otázky týkajúce sa spokojnosti s jednotlivými oblasťami. Najväčšiu podporu vyjadrili zamestnanci tvrdeniu, že im spoločnosť dáva priestor na to, aby prijali vlastnú zodpovednosť. Výraznú podporu v spoločnosti EMARK tiež získalo tvrdenie, že práca zamestnancov prispieva celej spoločnosti a je zmysluplná. Zamestnanci EMARK sú

prevažne spokojní so svojou aktuálnou pozíciou v rámci spoločnosti a majú pocit, že ich myšlienky a odporúčania sú v práci vypočuté.

80% zamestnancov je spokojných s osobnou spätnou väzbou, ktorú dostáva od nadriadeného, 20% je skôr nespokojných. Polovici zamestnancov vyhovuje súčasný systém benefitov a možnosti povýšenia a motivujú ich, druhá polovica zamestnancov uviedla, že jej tento systém veľmi nevyhovuje. 60% zamestnancov sa vyjadrilo, že skôr má rovnováhu medzi osobným a pracovným životom, 20% tvrdí, že ju skôr nemá a ďalších 20%, že vôbec nesúhlasí s týmto tvrdením. Rovnováha medzi osobným a pracovným životom je kľúčovou témou pre zamestnancov Generácie Y, čo nám potvrdila aj teória z literatúry aj výsledky nášho prieskumu.

Graf 13 Spokojnosť zamestnancov v spoločnosti EMARK



Zdroj: Vlastné spracovanie

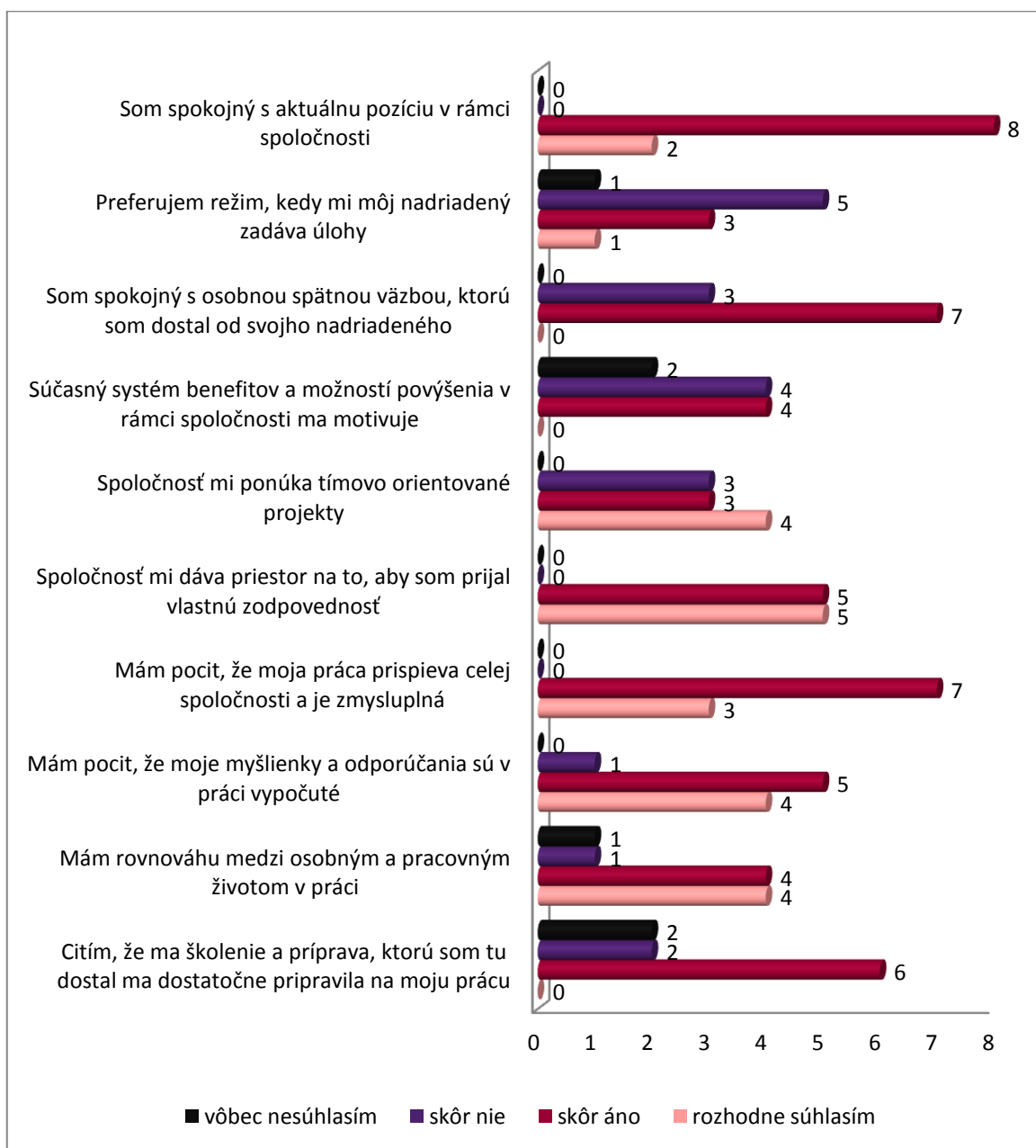
Až 70% respondentov uviedlo, že ich školenie a príprava, ktorú dostali v spoločnosti EMARK ich dostatočne nepripravili na prácu v spoločnosti, a len 30% respondentov uviedlo, že príprava bola skôr dostatočná. Aj toto číslo svedčí o tom, že spoločnosť EMARK by mala venovať viac času príprave zamestnancov na výkon ich práce. Čo sa týka zadávania úloh od nadriadeného, výsledky sú nejednoznačné, a teda polovici zamestnancov tento režim vyhovuje, druhej polovici skôr alebo vôbec nevyhovuje takýto režim.

Graf 14 nám znázorňuje odpovede respondentov Generácie Y zo spoločnosti HT Solution na otázky týkajúce sa spokojnosti s jednotlivými oblasťami. Najväčšiu podporu vyjadrili zamestnanci tvrdeniu, že im spoločnosť dáva priestor na to, aby prijali vlastnú zodpovednosť. Výraznú podporu v spoločnosti HT Solution tiež získalo tvrdenie, že práca zamestnancov prispieva celej spoločnosti a je zmysluplná. Zamestnanci HT Solution sú prevažne spokojní so svojou aktuálnou pozíciou v rámci spoločnosti a majú pocit, že ich myšlienky a odporúčania sú v práci vypočuté.

Až 70% zamestnancov je skôr spokojných s osobnou spätnou väzbou, ktorú dostáva od nadriadeného, 30% je skôr nespokojných. 60% zamestnancov označilo súčasný systém benefitov a možnosti povýšenia za nevyhovujúci, pre 40% je tento systém skôr vyhovujúci. 80% zamestnancov sa vyjadrilo, že skôr má rovnováhu medzi osobným a pracovným životom, 10% tvrdí, že ju skôr nemá a 10%, že vôbec nesúhlasí s týmto tvrdením. Rovnováha medzi osobným a pracovným životom je kľúčovou témou pre zamestnancov Generácie Y, čo nám potvrdila aj teória z literatúry aj výsledky nášho prieskumu. Hodnotenie tejto oblasti zamestnancami je veľmi pozitívne.

60% respondentov uviedlo, že ich školenie a príprava, ktorú dostali v spoločnosti HT Solution ich dostatočne pripravili na prácu v spoločnosti, a 40% respondentov uviedlo, že príprava bola nedostatočná. Čo sa týka zadávania úloh od nadriadeného, väčšina zamestnancov tento režim nepreferuje, 40% zamestnancom tento režim vyhovuje.

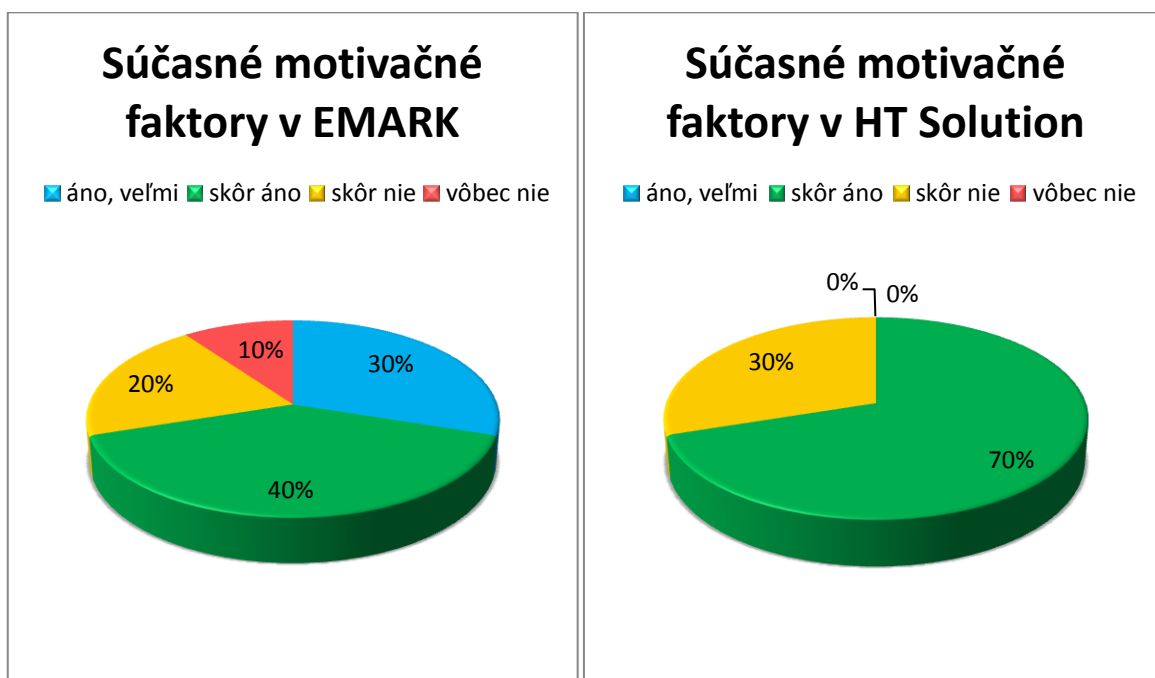
Graf 14 Spokojnosť zamestnancov v spoločnosti HT Solution



Zdroj: Vlastné spracovanie

Nasledujúci graf znázorňuje odpovede respondentov jednotlivých spoločností na otázku, či im vyhovujú súčasné motivačné faktory zavedené zamestnávateľmi. V oboch prípadoch označilo 70% zamestnancov, že im už zavedené motivačné faktory v spoločnosti skôr vyhovujú, 30% tieto motivačné faktory skôr alebo vôbec nevyhovujú.

Graf 15 Súčasné motivačné faktory zavedené spoločnosťou EMARK a HTS



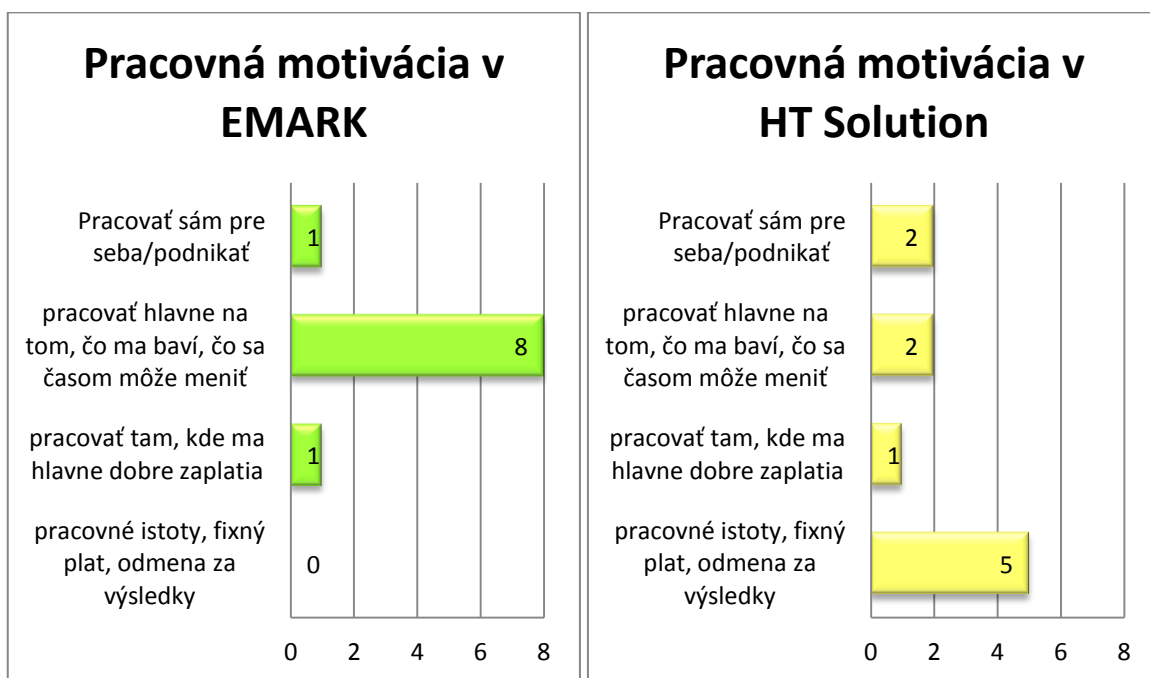
Zdroj: Vlastné spracovanie

Treba dať pozor na to, aby sa zamestnanci Generácie Y cítili byť motivovaný pracovať pre spoločnosť. Podľa literatúry uvedenej v teoretickej časti, títo zamestnanci pri najmenej pochybnosti, alebo nevyhovujúcem systému uvažujú o zmene spoločnosti, a teda nie sú veľmi lojálnymi zamestnancami. Myslia si totiž, že sa ľahko zamestnajú inde, u zamestnávateľa, ktorý im ponúkne výhodnejšie podmienky. Treba dbať na to, aby boli motivačné faktory usporiadané aj pre túto generáciu, aby si ich spoločnosti vedeli udržať.

3.4.4 Voľný čas, lojálnosť a firemné aktivity

V tejto časti sa venujeme téme voľno časových aktivít zamestnancov, ich lojálnosti voči firmám EMARK a HT Solutions, typu zamestnanosti, ktoré preferuje Generácia Y a tiež vnímaniu neformálnych firemných akcií. V tejto časti porovnávame odpovede jednotlivých spoločností a skúmame, či sú preferencie rozdielne. Cieľom je zistiť lojálnosť zamestnancov voči spoločnostiam, a tiež čo ich motivuje v spoločnosti zotrvať. Ďalším cieľom tejto časti je zistiť nakoľko je Generácia Y aktívna v osobnom živote a ako vníma neformálne akcie organizované spoločnosťami.

Graf 16 Pracovná motivácia v spoločnosti EMARK s HT Solution

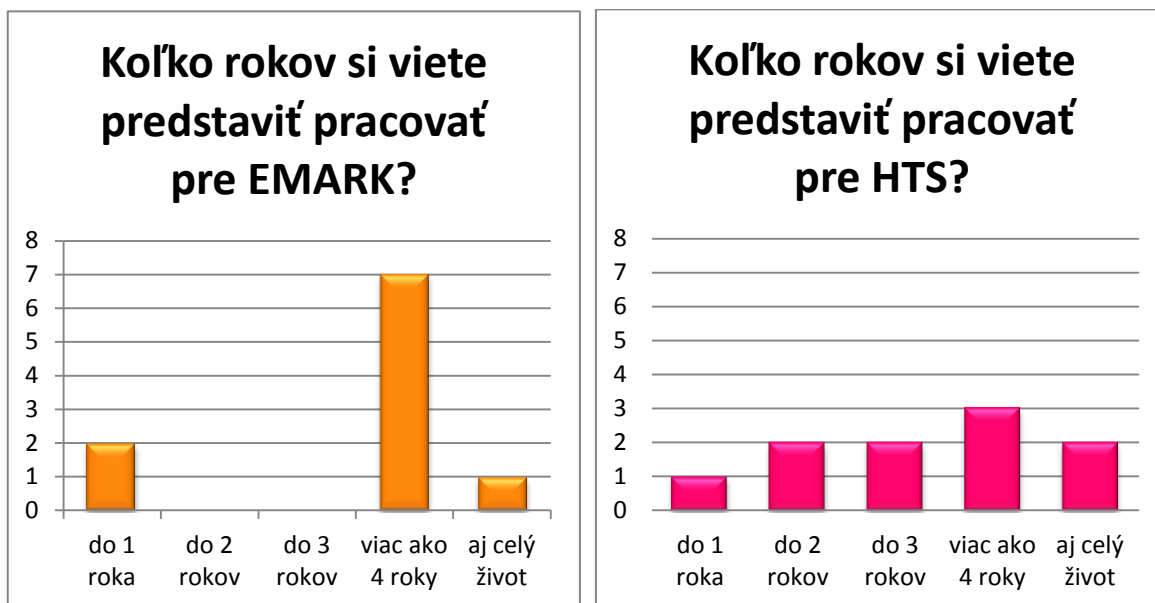


Zdroj: Vlastné spracovanie

Výrazné odlišnosti si môžeme všimnúť na Grafe 16, kde názory zamestnancov spoločnosti EMARK a HT Solution sa rozchádzajú. Kým v EMARK motivuje ľudí z Generácie Y pracovať hlavne na tom, čo ich baví, čo sa časom môže meniť, v spoločnosti HT Solution plyní motivácia hlavne z pracovných istôt, fixného platu a odmien za výsledky, čo nie celkom korešponduje s prieskumom literatúry.

Motivácia plynúca z pracovných istôt je skôr charakteristická pre staršiu Generáciu X a Baby Boomers. Naopak, zamestnanci spoločnosti EMARK potvrdzujú tvrdenia svetovej literatúry, a teda sú ochotní opúšťať zamestnanie, ak ich už práca nebaví, nerastú v nej a nevzdelávajú sa, alebo im nevyhovujú niektoré pracovné podmienky. Zanedbateľné množstvo respondentov preferuje pracovať v spoločnosti, ktorá ho hlavne dobre zaplatí, a traja respondenti z oboch spoločností by preferovali režim podnikania, a teda práce pre seba.

Graf 17 Lojalita zamestnancov spoločnosti EMARK a HT Solution



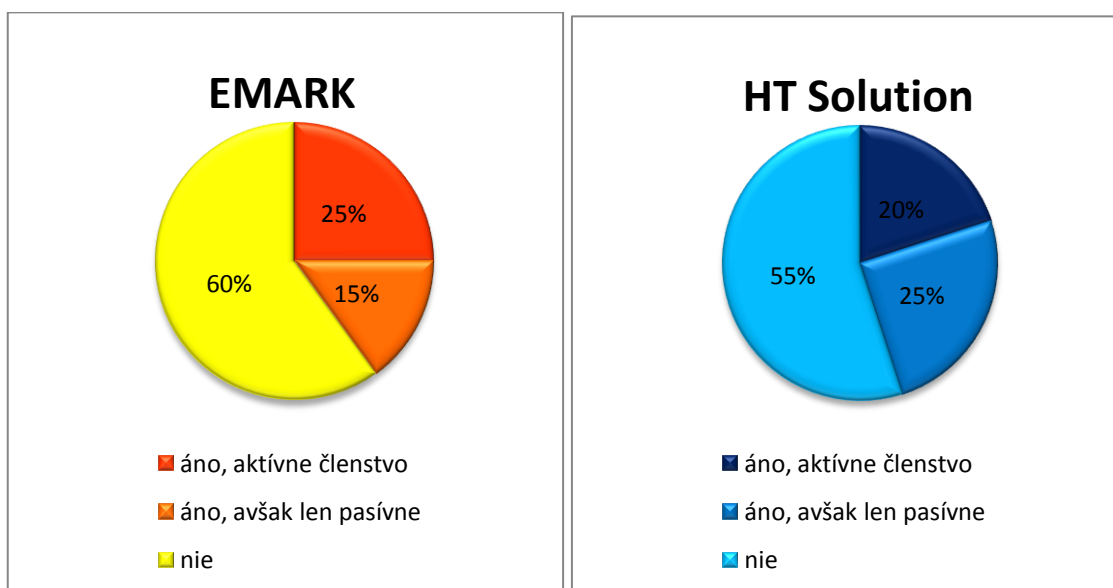
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 17 je znázornením odpovedí na otázku pre zamestnancov, koľko rokov si ešte vedia predstaviť pracovať pre spoločnosť. Táto otázka úzko súvisí so vzťahom zamestnanca k spoločnosti a jeho lojalnosti voči nej. Podľa výsledkov sú lojálnejší zamestnanci spoločnosti EMARK.

Čo sme však už skoršie vyskúmali je, že v skutočnosti sú zamestnanci spoločnosti HT Solution zamestnaní dlhšiu dobu, na rozdiel od zamestnancov EMARK, kde je väčšina zamestnancov Generácie Y v spoločnosti menej ako 2 roky. Optimistické vnímanie zamestnancov EMARK môže byť teda spôsobené tým, že v spoločnosti pôsobia krátko a sú nadšení pre výkon na novej pozícii.

Z Grafu 18 je vidieť, že približne rovnaké množstvo zamestnancov v EMARK a HT Solution patrí medzi aktívnych členov, či autorov vlastných projektov alebo dobrovoľníckej činnosti. Takmer 25% členov aktívne pracuje na vlastnom projekte a ďalších 20% je členom nejakej organizácie, či dobrovoľníkom. Viac než polovica zamestnancov sa aktívne nevenuje mimopracovnej činnosti, či vlastným projektom. Vytvárať si priestor pre mimopracovné aktivity je naplňujúcim prvkom pre Generáciu Y, ktorá netúži byť viazaná len k práci a oddychu cez víkend. Aktívna participácia vytvára priestor pre kreativitu a pocit, že človek nie je viazaný a oddaný len každoennej pracovnej rutine.

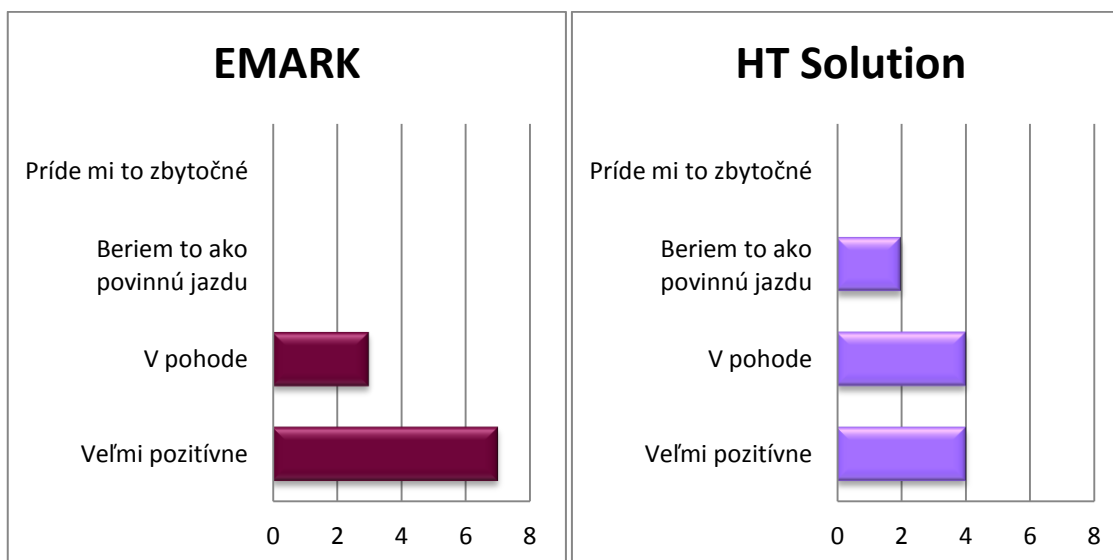
Graf 18 Voľno časové aktivity zamestnancov EMARK a HT Solution



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 19 znázorňuje vnímanie neformálnych aktivít, a to hlavne tímbildingov, spoločného športovania a výletov v rámci spoločnosti EMARK a HT Solution. Viac pozitívne tieto aktivity vnímajú zamestnanci spoločnosti EMARK. 20% zamestnancov HT Solution uviedlo, že to berú ako povinnú jazdu pre budovanie vzťahov, svoj čas by však vedeli využiť aj lepšie. Odporúčaním pre spoločnosti je si tieto neformálne aktivity ponechať, pretože spájajú ľudí, tímy a vytvárajú dobrý pocit a dobré vzťahy zamestnancov, ktoré ich motivujú z viacerých hľadísk - ako firemný benefit a ako budovanie medziľudských vzťahov a firemnej kultúry.

Graf 19 Vnímanie neformálnych firemných aktivít v EMARK a HTS



Zdroj: Vlastné spracovanie

Záver

Spoločnosti neustále hľadajú nové cesty ako spraviť podnikanie produktívnejšie, efektívnejšie a konkurencieschopné. Tradičnými zdrojmi konkurenčnej výhody sú napríklad produkčná kapacita, prístup k finančným zdrojom, distribučné kanály alebo úspory z rozsahu, avšak za všetkými týmito faktormi stojí ľudský faktor, bez ktorého by nič z uvedeného nemohlo fungovať. Práve tu vidíme dôležitosť ľudského kapitálu v každej spoločnosti. Ak chce spoločnosť správne a dobre využívať tento ľudský kapitál, musí vedieť rozpoznávať jeho potreby, charakteristiky a hodnoty.

Je zrejmé, že nie všetci zamestnanci pracujúci v spoločnosti zdieľajú rovnaké hodnoty a postoje k životu a práci. Tieto rozličnosti sú spôsobené rôznymi faktormi, ktoré formovali jednotlivcov, podľa toho za akých podmienok sa vyvíjali z pohľadu externého prostredia a to najmä z pohľadu prostredia ekonomického, politického a spoločenského. Na základe tejto skutočnosti môžeme kategorizovať jednotlivé generácie, ktoré momentálne na pracovnom trhu sú a aké sú ich špecifiká. Tieto generácie tvoria: Tradicionalisti (narodení pred rokom 1945), Baby Boomeri (1946-1965), Generácia X (1966-1984) a Generácia Y (1981-2001). V súčasnosti najdiskutovanejšou z generácií je Generácia Y, ktorá vstúpila na pracovný trh na začiatku 21. storočia.

Podmienky a odraz doby v ktorej táto generácia vyrastala sa značným spôsobom líšia od ostatných generácií. Toto je dôvod, prečo sa jej v dnešnej dobe dáva zvýšená pozornosť a to najmä zo strany HR odborníkov. Prognózy ukazujú, že Generácia Y sa v priebehu nasledujúcich 5 - 10 rokov stane najzastúpenejšou generáciou na trhu práce, a aj preto je potrebné sa jej špecifikami zaoberať už teraz.

Očakávaná štrukturálna zmena ľudských zdrojov a miera odlišnosti novej generácie urguje potrebu zmeny základných procesov HR uplatňovaných pri starších generáciách. Ak spoločnosti nebudú venovať dostatočnú pozornosť tejto téme už dnes, v budúcnosti budú veľmi ťažko efektívne riadiť túto generáciu spolu s ďalšími generáciami a rovnako ťažko budú maximalizovať ich prínosy pre spoločnosť. Dôležitosť tejto témy je v dnešných dňoch kľúčová pre spoločnosti, ktoré chcú v budúcnosti uspieť.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo získanie vedomostí o problematike generačnej rozmanitosti na pracovisku, s hlavným zameraním na Generáciu Y a identifikácia motivujúcich prvkov mladých ľudí na výkon práce.

V teoretickej časti sme skúmali literatúru zaoberajúcu sa problematikou generačnej rozmanitosti a najmä Generáciou Y. To nám pomohlo pochopiť rozdiely medzi generáciami a špecifiká Generácie Y v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Získané teoretické poznatky o tejto téme sme aplikovali do praktickej časti, kde nám respondenti - zamestnanci Generácie Y poskytli cenné odpovede na naše otázky v dotazníku, ktorý skúmal motiváciu Generácie Y na pracovisku. Na základe týchto odpovedí sme mohli naformulovať riešenia pre riadenie ľudských zdrojov, ako aj porozumieť potrebám Generácie Y a ich motivácie k výkonu kvalitnejšej práce.

V praktickej časti sme navrhli odporúčania pre jednotlivé spoločnosti. Praktickú časť práce tvorí hodnotenie spoločnosti EMARK a HT Solution z nadobudnutých výsledkov prieskumu. Vyzdvihujeme najmä kritické body, to znamená, v ktorej oblasti fungujú spoločnosti EMARK a HT Solution a ich riadenie Generácie Y dobre a ktoré oblasti je treba vylepšiť.

Ako prvé by sme chceli vyzdvihnúť **silné stránky** spoločnosti EMARK a HT Solution ako celok z pohľadu riadenia Generácie Y:

EMARK

- vzťah vedenia spoločnosti so zamestnancami
- dávanie spätnej väzby
- predstavenie vízie spoločnosti
- priestor pre vlastnú zodpovednosť
- zmyslupnosť vykonávanej práce
- firemné akcie, teambuildingy, neformálne podujatia
- názor zamestnancov je vypočutý

HT Solution

- vzťah vedenia spoločnosti so zamestnancami
- dávanie spätnej väzby
- priestor pre vlastnú zodpovednosť
- zmyslupnosť vykonávanej práce
- príprava zamestnancov na výkon práce
- názor zamestnancov je vypočutý
- rovnováha medzi osobným a pracovným životom

Na druhej strane ponúkame **slabé stránky** EMARK a HT Solution ako celok:

EMARK

- informovanosť zamestnancov
- plánovanie práce tímov
- príprava zamestnancov na výkon práce
- systém benefitov
- rovnováha medzi osobným a pracovným životom

HT Solution

- predstavenie vízie spoločnosti
- plánovanie práce tímov
- systém benefitov
- zadávanie úloh nadriadeným

K jednotlivým kritickým slabým stránkam navrhujeme nasledujúce **odporúčania**:

Odporúčania pre spoločnosť EMARK

Odporúčame šéfom spoločnosti EMARK vytvoriť lepší proces pre plánovanie práce tímov, stanovenie priorít a pridelovaniu úloh. Vhodným riešením by bolo vytvorenie štandardného procesu obsahujúceho všetky náležitosti k tomu, aby bolo plánovanie dobre nastavené. Dokáže tak predísť viacerým nedorozumeniam, alebo neefektívnej práce spôsobenej nedostatkom komunikácie medzi vedením a zamestnancami.

Taktiež je dôležité dbať na pravidelnú informovanosť zamestnancov spoločnosti, aby nedochádzalo ku komunikačným šumom a nedorozumeniam spôsobeným nedostatočnej informovanosti v daných situáciách. Informovať zamestnancov je možné prostredníctvom individuálnych stretnutí, prostredníctvom hromadného e-mailu, či neformálnom obede. Zamestnanci tak nadobúdajú pocit spolupatričnosti a zainteresovanosti k dianu firmy.

Spoločnosti tiež odporúčame prípravu vzdelávacieho plánu pre novoprijatých zamestnancov. Je veľmi dôležité, aby nový zamestnanec pri vstupe do zamestnania dostal

okrem technického zabezpečenia aj potrebné vzdelanie a vedomosti súvisiace s jeho pozíciou v spoločnosti. Pre každú pozíciu teda odporúčame pripraviť vzdelávací program.

System benefitov v spoločnosti EMARK je nevyhovujúci pre viacerých zamestnancov Generácie Y. Zavedený systém benefitov odporúčame prepracovať, pričom je možné sa inšpirovať grafom motivačných faktorov zamestnancov spoločnosti, alebo aj rozhovormi so zamestnancami o tom, čo konkrétne im nevyhovuje a čo naopak by ich viac motivovalo.

Rovnováha medzi osobným a pracovným životom je kľúčovou témou pre zamestnancov Generácie Y, čo nám potvrdila aj teória z literatúry aj výsledky nášho prieskumu. Na zachovanie lojálnosti zamestnancov Generácie Y aj v spoločnosti, v ktorej je ťažko priamo dosiahnuť rovnováhu pracovného a súkromného života, navrhujeme nepriame formy, ktoré môžu byť kompenzáciou pre zamestnancov, ale zároveň nezasiahnu do výkonu spoločnosti. Prvým z návrhov je umožniť zamestnancom pracovať aspoň jeden deň v týždni z domu. Ďalším návrhom je zaviesť pre zamestnancov a ich rodiny pravidelnú športovú aktivitu, alebo príležitostne poskytnúť benefity v podobe relaxačných aktivít ako je masáž, sauna, plávanie.

Odporúčania pre spoločnosť HT Solution

Spoločnosti HT Solution odporúčame kvalitnú prípravu vízie spoločnosti a jej komunikáciu zamestnancom. Nedostatočné predstavenie vízie môže tiež veľmi úzko súvisieť so zlým výsledkom pri faktore: Zmysluplnosť vykonávanej práce, pretože ak zamestnanci nie sú stotožnení a zosúladení s víziou spoločnosti, potom tiež strácajú resp. nenachádzajú hlbší zmysel odvedenej práce. Tento krok je pre Generáciu Y veľmi dôležitý, pretože ako sme už v teoretickej časti spomenuli, zamestnanci tejto generácie chcú vidieť zmysel ich práce, a to ako ich práca pomáha spoločnosti. Zamestnanci Generácie Y sú tak viac motivovaní vykonávať ich prácu pretože za tým vidia hlbší význam.

System benefitov je v spoločnosti HT Solution taktiež nie veľmi vyhovujúci pre viacerých zamestnancov z Generácie Y. Rovnako odporúčame tento systém prepracovať a inšpirovať sa grafom motivačných faktorov, alebo urobiť individuálne rozhovory so

zamestnancami o tom, čo konkrétne im nevyhovuje a čo naopak by ich viac motivovalo, resp. aké benefity sú pre nich vyhovujúce.

Vedeniu spoločnosti odporúčame, aby venovali viac pozornosti pri plánovaní práce tímov. Zavedením fungujúceho procesu pre plánovanie práce, stanovovanie priorít a prideľovaniu úloh je možné zvyšovať efektivitu zamestnancov. Štandardný proces by mal obsahovať taktiež všetky náležitosti k tomu, aby bolo plánovanie dobre nastavené. Spoločnosť tak dokáže predísť viacerým nedorozumeniam, alebo neefektívnej práce spôsobenej nedostatkom komunikácie medzi vedením a zamestnancami.

Generácii Y v spoločnosti HT Solution tiež nevyhovuje systém zadávania úloh nadriadeným. Odporúčame vedeniu spoločnosti, aby sa skôr snažilo o navádzanie zamestnancov k tomu, aby pochopili čo je nevyhnutné vykonať k dosiahnutiu stanoveného cieľa. Zasypávanie zamestnancov úlohami im zabraňuje v kreativite a rozvoji, ktorý by inak mohli dosahovať tým, že sa nad danou úlohou zamyslia sami a nájdu aj vhodné riešenie.

Odporúčania pre obe spoločnosti

Keďže zamestnanci oboch spoločností vnímajú svojich šéfov viac v pozitívnom duchu, odporúčame, aby si šéfovia spoločností tento prístup k zamestnancom zachovali a podporovali ho ešte viac neformálnymi debatami a vytváraním priateľskej atmosféry.

Odporúčaním pre obe spoločnosti je, aby sa vedenie naďalej pravidelne snažilo komunikovať víziu spoločnosti a oživovať myšlienky významu ich práce prostredníctvom ukážok úspešných implementácií a spolupráce s ich klientmi, ďalej uznaním a vyzdvihnutím zamestnancov, ktorý na úspešných projektoch pracovali, prípadne verejnou pochvalou pred ostatnými za neštandardný pozitívny prístup. Tento prístup ukazuje aj ostatným, že ich práce je vážená a ocenená.

Spoločnosti EMARK aj HT Solution by sme odporučili, aby sa zamerala na faktory, ktoré motivujú jej zamestnancov a prispôbovala tomu aj svoju firemnú politiku. Takto spoločnosť predíde mŕňaniu zdrojov na zastarané a neefektívne nástroje na motiváciu, ktoré mala doposiaľ zaužívané. Treba dať pozor na to, aby sa zamestnanci Generácie Y cítili byť motivovaní pracovať pre spoločnosť. Podľa literatúry uvedenej v

teoretickej časti, títo zamestnanci pri najmenej pochybnosti, alebo nevyhovujúcemu systému uvažujú o zmene spoločnosti, a teda nie sú veľmi lojálnymi zamestnancami. Myslia si totiž, že sa ľahko zamestnajú inde, u zamestnávateľa, ktorý im ponúkne výhodnejšie podmienky. Treba dbať na to, aby boli motivačné faktory uspokojené aj pre túto generáciu, aby si ich spoločnosti vedeli udržať.

Oba spoločnosti by mali pokračovať v organizovaní neformálnych aktivít a teambuildingov, pretože spájajú ľudí, tímy a vytvárajú dobrý pocit a dobré vzťahy zamestnancov, ktoré ich motivujú z viacerých hľadísk - ako firemný benefit a ako budovanie medziľudských vzťahov a firemnej kultúry.

Vo všeobecnosti z výsledkov vyplýva, že EMARK aj HT Solution má svoje slabé aj silné stránky v riadení Generácie Y, preto môžeme konštatovať, že Generácia Y je veľkou výzvou pre manažment ľudských zdrojov. Motivácia ako dôležitá a neodmysliteľná zložka riadenia sa stále mení v závislosti od zmien vonkajšieho prostredia, preto je dôležité aby manažéri neustále reflektovali tieto zmeny a prispôbovali sa im pre budúci úspech a získanie konkurenčnej výhody na trhu.

Výsledok diplomovej práce vnímame ako cenný príspevok k manažmentu ľudských zdrojov v rámci spoločnosti EMARK a HT Solution. Diplomová práca bude poskytnutá vedeniu v oboch spoločnostiach ako návod na zlepšenie a pochopenie požiadaviek zamestnancov Generácie Y a výzvam, ktorým spoločnosti čelia kvôli generačnej rozmanitosti.

Bibliografia

Knižné zdroje

1. MERIAC, J. P.; WOEHR, D. J.; BANISTER, C. 2010. Generational differences in work ethic: an examination of measurement equivalence across three cohorts. In *Journal of Business and Psychology*. ISSN 08893268. 2010, vyd. 25, č.2, s. 316
2. KRAJČÍK, D.; ČVIRIKOVÁ, A. 2013. Generácia Y a odraz jej požiadaviek v praxi z pohľadu ľudských zdrojov. In Zborník z 13. medzinárodnej vedeckej konferencie. Praha a Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 978-80-225-3664-6, s. 85.
3. STRÁŽOVSKÁ, H.; LASZOVÁ, K. 2013. Generácia Y. V *Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie*. ISSN 1337-9313. 2013, vyd. 5, č. 2, s. 45.
4. ERICKSON, T. J. 2008. *Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work*. Boston, MA: Harvard Business Press, 2008. s.278. ISBN 978-1-422-12060-6.

Články

1. ZEMKE, R; RAINES, C; Filipczak, B. 2000. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM American Management Association. Performance Research Associates, 2000.s.64
2. KOWSKE, B.; RASCH, R.; WILEY, J. 2010. Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. In *Journal of Business and Psychology*. 2010. ISSN 08893268.2010, vyd. 25, č. 2, s. 266.
3. LLOYD, J. 2007. The truth about Gen Y. V *Marketing Magazine*. ISSN 1196-4650. 2007, vyd. 112, č. 19,s. 15
4. EDDY, S. W. Ng; SCHWEITZER, L. 2010. New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. In *Journal of business and psychology*. ISSN: 0889-3268. 2010, vyd.1.25, č.2, s.287.
5. MCCLELLAN, S. K.2009. Externships for millennial generation law students: Bringing the generation gap. V *Clinical Law Review*. ISSN 1079-1159. 2009, vyd. 15, č. 2. s. 275.
6. DE HAUW, S.; DE VOS, A. 2010. Millennials' career perspective and psychological contract expectations: Does the recession lead to lowered expectations? V *Journal of Business and Psychology*, ISSN 08893268. 2010, vyd. 25, č. 2, s. 294.

7. LYNN, K. W. 2008. Managing the Millennials. V *Nurse Leader*. ISSN1541-4612. 2008, vyd. 6, č. 6, s.28.
8. POOLEY, E. 2005. Kids These Days. V *Canadian Business*. ISSN 0008-3100.2005.2005 , vyd. 78, č.12,s. 68.
9. DUBEŇOVÁ, K. 2012. Career trends and priorities of employees „Generation Y. V *Zborníku vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky*[CD-ROM]. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU. ISBN 978-80-225-3500-7. s. 3-4.
10. KRAJČÍK, D.; ČVIRIKOVÁ, A. 2013. Generácia Y a odraz jej požiadaviek v praxi z pohľadu ľudských zdrojov. V *Zborník z 13. medzinárodnej vedeckej konferencie*. Praha a Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 978-80-225-3664-6, s. 88
11. YUSOFF, F; KIAN, T.S.2013. Generation Differences in Work Motivation:From Developing Country Perspective. V *International Journal of Economy, Management and Social Science*, ISSN 2306-7276.2013, vyd. 2, č.4. s. 99.
12. GOLSHAN,N.M.;KASWURI,A.H.;AGHASHAHI, B.;ALMIN,M.;ISMAIL, K. 2011 Effects of Motivational Factors on Job Satisfaction:An Empirical Study on Mlaysiaian Gen-Y Administrative and Diplomatic Officers. V *3rd International Conference on Advanced management Science*. 2011.vyd.19,s.2.
13. TAPLIN, I.M.; WINTERTON, J.; WINTERTON, R. 2003. Understanding labour turnover in a labour intensive industry: Evidence from the british clothing industry. *Journal of Management Studies*. ISSN 00222380. 2003, vyd. 40, č. 4, s. 1035.
14. TWENGE, J. M. 2010. A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. V *Journal of Business and Psychology*, ISSN 08893268. 2010, vyd. 25, č. 2, s.206.
15. ŠTATISTICKÁ ROČENKA SR. 2014. Úrad geodézie, kartografie a katastra Slovenskej republiky. 2015. s.147

Internetové zdroje

1. WATERWORTH, N.2013. Generation X, Generation Y, Generation Z, and the Baby Boomers. V *Millenials at work*[online 9.11.2015]. 2013. Dostupné na <<http://www.talentedheads.com/2013/04/09/generation-confused/>>
2. MANAGING TOMORROW'S PEOPLE: Millennials at work – perspectives from a new generation.2008. Pricewaterhouse Coopers. 2008. [online 3.1.2016]Dostupné na <<http://www.pwc.com/en-GX/gv/managing-tomorrowspeople/millennials-at-work/pdf/mtp.pdf>>

3. WALT, S.; PLESSIS, T. 2010. Leveraging multi-generational workforce values in interactive information societies. In *SA Journal of Information Management* [online]. 2010, vol. 12, no. 1, 1p [online 2013-1-20]. Dostupné na: <<http://www.sajim.co.za/index.php/SAJIM/article/viewFile/441/4324>>. ISSN: 1560-683X.
4. GENERATION Y & TECHNOLOGY. 2013.[Cit.8.2.2016]. Dostupné na: <<http://www.generationy.com/generation-y-and-technology/>>.
5. BIRČÁKOVÁ, E. 2014.*TREND konferencia:Prežije HR generáciu XYZ?*2014[cit 15.4.2016].Dostupné na < <http://www.trend.tonio.sk/1/o-konferencii/videoprezentacie/motivacia-generacii-x-a-y-v-roznych-odvetviach/>>
6. ŠVORCOVÁ, P. 2012. *Denník PROFIT: Kto je Generácia Y?* 2012[cit. 12.4.2016]. Dostupné na <<http://profit.sme.sk/dennik/rozpravka-o-tom-ako-buduci-lidri-zachrania-svet-2.html>>
7. BAKOŠ, L. 2014. *KariéraInfo: Generácia Y vyžaduje rovnocenný vzťah v práci* 2014.[cit. 13.4.2016]. Dostupné na: <<http://karierainfo.zoznam.sk/cl/1000154/1400041/Lukas-Bakos--Generacia-Y-vyzaduje-rovnocenny-vztah-v-praci>>
8. GOUDREAU, J. 2013. *FORBES/Leadership: 7 Surprising ways to motivate Millennial workers.* 2013 [cit.12.4.2016] Dostupné na: <<http://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2013/03/07/7-surprising-ways-to-motivate-millennial-workers/#ce135314ed95>>
9. NORMAN, M.2014. *BUSINESS INSIDER: 6 ways to motivate Gen Y in the Workplace.* 2014.[cit.14.4.2016] Dostupné na:<<http://www.businessinsider.com/6-ways-to-motivate-gen-y-in-the-workplace-2014-6>>
10. MILLENNIALS: *A portrait of generation next.* 2010. Pew Research Center, [cit 1.10.2015]. Dostupné na <<http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>>.s.8.
11. WEYLAND, A. 2011."*Engagement and talent management of Gen Y*", *Industrial and Commercial Training*, Vyd. 43 číslo 7 . s. 439 [online 23.2.2016] <<http://dx.doi.org/10.1108/00197851111171863>>
12. GILBERT, J. 2011. *IVEY Business Journal: The Millennials: A new generation of employees, a new set of engagement policies.* 2011[online 5.2.2016] Dostupné na:<<http://iveybusinessjournal.com/publication/the-millennials-a-new-generation-of-employees-a-new-set-of-engagement-policies/>>

Prílohy

Príloha 1: Dotazník šírený medzi zamestnancami Generácie Y v spoločnosti EMARK a HT Solution