

Mezigenerační rozdíly v práci:  
Vícerozměrná analýza

“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 in Woodward et al. 2015)

Co aneb oblasti zkoumání:

- 1) pracovní hodnoty
- 2) pracovní postoje
- 3) pracovní motivace
- 4) pracovní spokojenost
- 5) kvalita práce

## Generace vs. Kohorta

Generace (Mannheim 1952) = lidé, kteří v období dospívání zažívají stejné události, které formují jejich hodnoty, které společně sdílejí

# Proč je mezigenerační perspektiva zapotřebí? (1)

1) poprvé v historii čtyři generace na pracovišti:  
pochopení různosti

2) identifikace potřeb a očekávání zaměstnanců  
jako prevence/řešení konfliktu:

58% HR manažerů registruje konflikt na  
pracovišti mezi mladšími a staršími zaměstnanci  
díky rozdílným požadavkům ohledně rovnováhy  
práce a rodiny (Burke 2005)

Proč je mezigenerační perspektiva zapotřebí? (2)

3) situace na trhu práce (postupná dominance mladších generací, nízká nezaměstnanost – vyhovující pracovní podmínky jako důležitý faktor přitáhnutí a stabilizace zaměstnanců) - zaměstnavatelé se neptají zaměstnanců ale naopak (Kyle 2009)

4) mezigenerační porozumění, smír, solidarita

Proč je mezigenerační perspektiva zapotřebí? (3)

5) pro zaměstnavatele je důležité znát faktory vnitřní (intrinsic) motivace zaměstnanců (Ryan and Deci 2000), neboť ty se odrážejí ve výkonu zaměstnanců více než faktory vnější (extrinsic) – např. Peníze

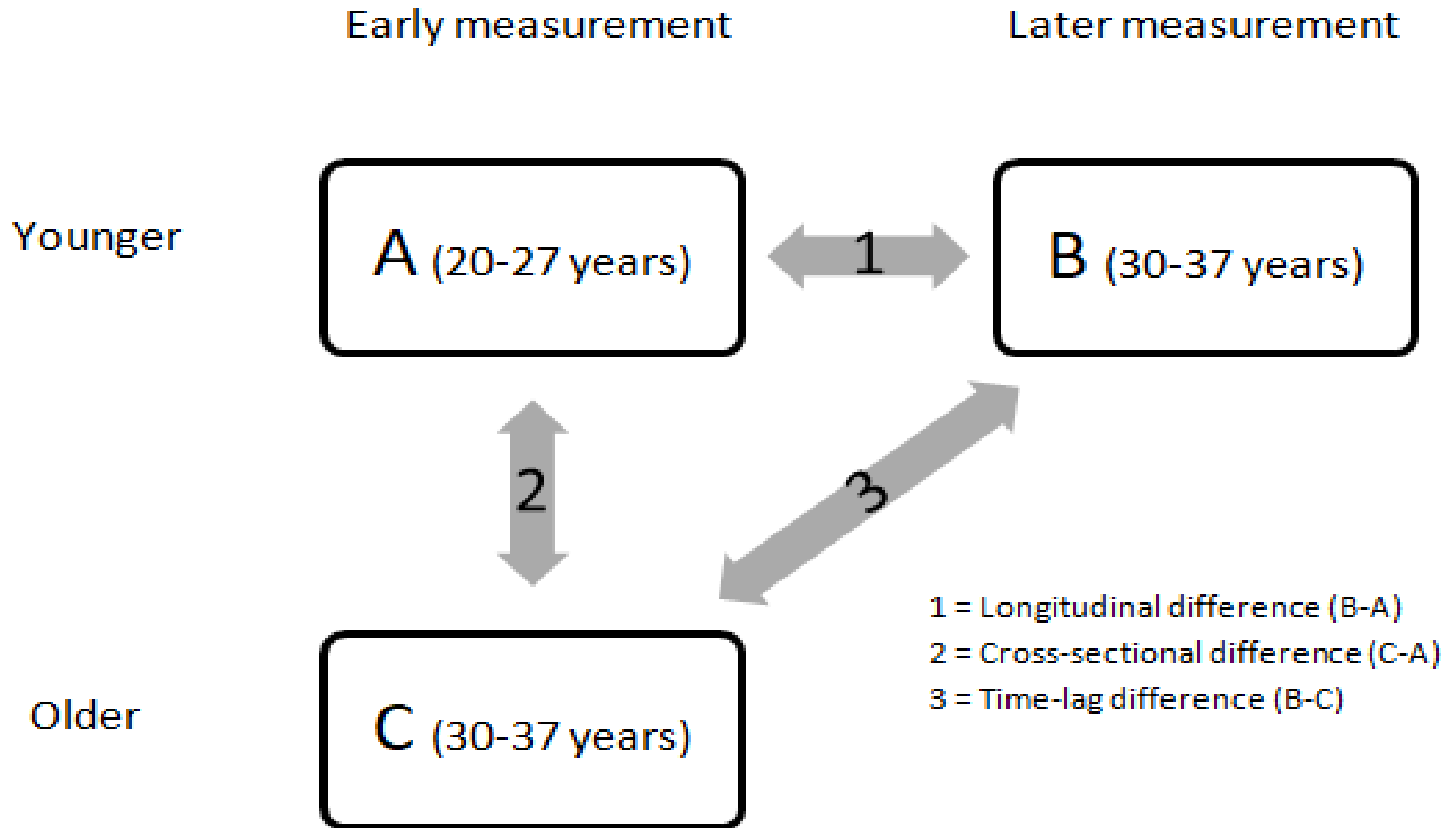
6) soulad mezi motivačními nástroji a motivačním profilem

# Metodické problémy studia kohort

- 1) závěry založené na populární literatuře (intuice, zkušenostní poznání)
- 2) efekt věku – většina studií průřezového charakteru (různé generace se nacházejí v různém věku a životní fázi - efekt generace zkreslen efektem věku)
- 3) efekt období – menšina využívá time-lag design – srovnává generace ve stejném věku v různém období (eliminuje efekt věku ale efekt generace je zkreslen efektem období)



# Ilustrace zkreslení jednotlivých efektů v jednotlivých výzkumných designech





# Mezigenerační srovnání pracovních hodnot: výsledky

---

Work value or trait	Findings
Work centrality	Silent > Boomer > GenX > GenMe
Work ethic	Silent > Boomer > GenX > GenMe
Leisure values	GenMe > GenX > Boomers
Altruistic values (helping, volunteering)	No differences
Intrinsic values (meaning, using talents)	No differences
Extrinsic values (money, status)	GenX > GenMe > Boomers
Affiliation or social values	Time-lag: Boomers > GenX > GenMe Cross-sectional: GenMe > GenX > Boomers
Job satisfaction and intention to leave	GenMe > GenX in job satisfaction Conflicting results for intention to leave
Individualistic traits and attitudes	GenMe > GenX > Boomers > Silent

---

## My pouze Gen X a Y – proč?

- 1) v současnosti dominují Boomers, X a Y
- 2) do budoucna pouze X a Y, do roku 2025 bude generace Y tvořit 75% (Šnýdrová 2014) zaměstnanců

# Co a jakými vícerozměrnými metodami budeme zkoumat?

- 1) motivační profily a jejich rozložení mezi generacemi (klastrová analýza)  
nebo kvalita práce a její rozložení mezi generacemi (klastrová analýza)
- 2) konstruktová validita různých pracovních hodnotových konstruktů (faktorová analýza)
- 3) efekt věku vs. kohort při vysvětlení pracovní spokojenosti nebo různých dimenzí pracovních hodnot (lineární/logistická regrese)

## Literatura:

1) COSTANZA, David P., et al. 2012. Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*. 27.4: 375-394.

2) Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117–1142. doi:10.1177/0149206309352246.

3) MANNHEIM, K. 1952. *Essays on the sociology of knowledge*. In: Lyons, Sean; Kuron, Lisa. 2014. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*. 35.1: 139-157