

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



Univerzita  
Pardubice  
Fakulta  
ekonomicko-správní

Kateřina Černá  
**Motivace a hodnocení v podnikové sféře**

Vedoucí práce: Mgr. Tomáš Šimek  
Studijní obor: Management podniku – Manažerská etika

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav veřejné správy a práva  
Akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina ČERNÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**  
  
Název tématu: **Motivace a hodnocení v podnikové sféře**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod
2. Teoretický rámec motivace a hodnocení, úloha vzdělávání v podniku
3. Vlastní šetření
4. Závěr

Rozsah grafických prací: –  
 Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
 Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

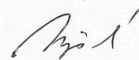
## Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M.: Personální management. Praha, Grada Publishing 1999, 963 s., ISBN 80-7169-614-5  
 Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada Publishing 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3  
 Bedrnová, E. – Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management Press 2002, 592 s., ISBN 80-7261-064-3  
 Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha, Management Press 2000, 350 s., ISBN 80-85943-51-4  
 Milkovich, G.T.- Boudreau, J.W.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada Publishing 1993, 930 s., ISBN 80-85623-29-3  
 Nakonečný, M.: Motivace lidského chování. Praha, Academia 1997, 270 s., ISBN 80-200-0592-7  
 Nakonečný, M.: Lexikon psychologie. Praha, Vodnář 1995, 397 s., ISBN 80-85255-74  
 Štikar, J. a spol.: Základy psychologie práce a organizace. Praha, Univerzita Karlova 1996, 203 s., ISBN 80-7184-091-2  
 Hendl, J.: Úvod do kvalitativního výzkumu. Praha, Karolinum 1999, 278 s., ISBN 80-246-0030-7  
 Livian, Y.F.- Pražská, L.: Řízení lidských zdrojů. Praha, HZ Systém 1997, 147 s., ISBN 80-86009-19-X.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Tomáš Šimek**  
 Ústav veřejné správy a práva

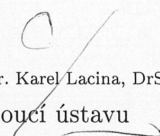
Datum zadání bakalářské práce: **20. května 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
 děkanka

L.S.



prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc.  
 vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. července 2008

# Poděkování

Děkuji tímto svému vedoucímu Mgr. Tomáši Šimkovi za odborné vedení, konzultace a morální podporu při psaní této práce. Největší díky patří ale mé rodině, která mi pomohla s péčí o mého syna.

Prohlašuji, že jsem svou práci napsala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Praze, dne 7. dubna 2009  
Kateřina Černá

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Teorie motivace a hodnocení v podniku</b>	<b>2</b>
2.1	Pojem motivace a její charakteristika, potřeba a motiv . . . . .	2
2.2	Typy motivace . . . . .	2
2.3	Teorie motivace . . . . .	3
2.4	Maslowova hierarchie potřeb . . . . .	3
2.5	Teorie X a teorie Y . . . . .	3
2.6	Alderferovy úrovně potřeb . . . . .	4
2.7	Herzbergův dvoufaktorový model . . . . .	5
2.8	Expektační teorie (Vroomova teorie valence a očekávání) . . . . .	5
2.9	Teorie cíle . . . . .	6
2.10	Teorie spravedlnosti . . . . .	6
2.11	Teorie orientace . . . . .	7
<b>3</b>	<b>Výkon</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Pracovní motivace - motivace k práci v organizacích</b>	<b>9</b>
4.1	Identifikace s prací . . . . .	9
4.2	Identifikace s organizací (zaměstnanecká loajalita) . . . . .	9
<b>5</b>	<b>Řízení kariér</b>	<b>10</b>
5.1	Pět stádií kariéry D. Supera . . . . .	10
5.2	Vývoj kariéry . . . . .	11
5.3	Vývoj motivačních systémů . . . . .	12
<b>6</b>	<b>Výzkum preferencí - dotazníkové šetření</b>	<b>13</b>
6.1	Dotazník . . . . .	13
6.2	První část dotazníku - otázky informativního charakteru . . . . .	14
6.3	Druhá část dotazníku - otázky na osobní preference . . . . .	14
6.4	Třetí část dotazníku - orientace na budoucnost . . . . .	15
<b>7</b>	<b>Výsledky dotazníkového šetření</b>	<b>16</b>
7.1	Vyhodnocení preferencí hodnot podle věkových kategorií . . . . .	16
7.1.1	Věková kategorie 15-19 let . . . . .	17
7.1.2	Věková kategorie 20-26 let . . . . .	18
7.1.3	Věková kategorie 27-34 let . . . . .	19

7.1.4	Věková kategorie 35-45 let . . . . .	20
7.1.5	Věková kategorie 46-55 let . . . . .	20
7.1.6	Věková kategorie 55 a více let . . . . .	21
7.2	Vyhodnocení preferencí hodnot podle nejvyššího dosaženého vzdělání . . . . .	22
7.2.1	Preference respondentů s nejvyšším dosaženým vzděláním - střední s maturitou . . . . .	22
7.2.2	Preference respondentů s nejvyšším dosaženým vzděláním - vysokoškolským . . . . .	23
7.3	Vyhodnocení preferencí hodnot respondentů studujících vs. nestudujících . . . . .	24
7.3.1	Vyhodnocení preferencí hodnot studujících respondentů . . . . .	24
7.3.2	Vyhodnocení preferencí hodnot nestudujících respondentů . . . . .	25
7.3.3	Vyhodnocení preferencí hodnot respondentů do 26 let . . . . .	25
7.3.4	Vyhodnocení preferencí hodnot respondentů nad 26 let . . . . .	27
7.4	Vyhodnocení preferencí hodnot podle druhu pracovního poměru . . . . .	27
7.4.1	Vyhodnocení preferencí hodnot brigádníků . . . . .	29
7.4.2	Vyhodnocení preferencí hodnot zaměstnanců . . . . .	30
7.5	Vyhodnocení preferencí hodnot řídicích a neřídicích pracovníků . . . . .	30
7.6	Vyhodnocení preferencí hodnot respondentů třech nejčastěji volených oborů . . . . .	32
7.6.1	Preference hodnot respondentů pracujících ve službách . . . . .	32
7.6.2	Preference hodnot respondentů pracujících ve státní a veřejné správě . . . . .	32
7.6.3	Preference hodnot respondentů pracujících ve výrobě . . . . .	33
7.7	Vyhodnocení preferencí hodnot podle zastávaných profesí . . . . .	33
7.7.1	Vyhodnocení preferencí hodnot administrativních pracovníků . . . . .	34
7.7.2	Vyhodnocení preferencí hodnot dělnické profese . . . . .	35
7.7.3	Vyhodnocení preferencí hodnot manažerů . . . . .	35
7.8	Orientace na budoucnost . . . . .	36
7.8.1	Vyhodnocení preferencí hodnot respondentů upřednostňujících v budoucnu obdobnou práci a pozici . . . . .	36
7.8.2	Vyhodnocení preferencí hodnot respondentů upřednostňujících v budoucnu práci a pozici s vyššími nároky . . . . .	38
7.9	Společné znaky kategorií respondentů kteří měli podobné preference . . . . .	38
7.9.1	Společné znaky respondentů kteří volí jako svou prioritu rozvoj . . . . .	38
7.9.2	Společné znaky respondentů kteří volí jako svou prioritu práci samotnou . . . . .	38
7.9.3	Společné znaky respondentů kteří volí jako svou prioritu finanční ohodnocení + benefity . . . . .	38
<b>8</b>	<b>Závěr</b>	<b>39</b>

# Souhrn

**Název práce:** Motivace a hodnocení v podnikové sféře

**Autor:** Kateřina Černá

**Katedra (ústav):** Fakulta ekonomicko-správní

**Vedoucí diplomové práce:** Mgr. Tomáš Šimek

**Souhrn:** Všechny organizace fungují na principu propojení třech základních zdrojů: materiálních, finančních a lidských. Ve své práci se věnuji třetímu nejdůležitějšímu a nejdražšímu statku, zaměstnancům, jelikož lidské zdroje jsou v podniku jakýmsi hnacím motorem tvořícím jádro celého podnikového řízení, které uvádí do pohybu ostatní zdroje a určuje jejich využívání. Cílem této práce je zjistit co zaměstnance motivuje a případně i vysvětlit příčinu této motivace.

**Klíčová slova:** Motivace, hodnotový systém, dotazování.

**Title:** Motivation and evaluation in the business sphere.

**Author:** Kateřina Černá

**Department:** Faculty of Economics and Administration

**Supervisor:** Mgr. Tomáš Šimek

**Abstract:** All organisations run on a principal of interconnection of three major types of resources: the material, the financial and the human resources. In my work I follow the employees - the third and the most important and most expensive article; because the human resources are a core-making driving force of the whole enterprise management which actuates the rest of resources and determines their utilization. The aim of this thesis is to uncover the motivation of an employee and eventually locate the source of this motivation.

**Keywords:** Motivation, value system, questioning.

# Kapitola 1

## Úvod

Klíčovým faktorem každé organizace jsou její zaměstnanci, kteří představují značnou konkurenční výhodu a zároveň její nejcennější statek. Úkolem lidských zdrojů je řídit a rozvíjet lidský potenciál pomocí nejrůznějších nástrojů a metodik tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Úkolem organizace je efektivně podporovat své zaměstnance a připravit jim takové pracovní prostředí, které je bude pozitivně motivovat k práci. Pro každou organizaci je tedy nezbytné porozumět faktorům, které ovlivňují chování lidí při práci a zároveň mají vliv na jejich motivaci a loajalitu vůči organizaci.

### **Cílem této práce je:**

1. Zjistit, jaké potřeby mají zaměstnanci.
2. Co motivuje zaměstnance k práci v závislosti na jejich věku, vzdělání, studiu, pracovním poměru aj.

V první části práce se věnuji teoretickému vymezení pojmu motivace a základním teoriím motivace, popisují zde výkon pracovníka jako jeho požadovanou charakteristiku v pracovním prostředí. Důležitá je ta část, která se věnuje kariéře a jejím stádiím. Na výše uvedených kritériích je postaven dotazník, který představuje praktickou část mé práce.

V praktické (druhé) části jsem definovala dotazník, který vychází z několika uznávaných teorií. Výsledkem mého výzkumu by mělo být podpoření nebo naopak popření platnosti těchto teorií pro současnou dobu. Grafickým způsobem jsem se pokusila vyjádřit rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi, kterým jsem se ve své práci věnovala a zároveň uvádím stručný popis a vysvětlení jevů, které se zde vyskytují.

Třetí část práce je věnována analytickým závěrům, to znamená vlastnímu vyhodnocení výsledků mého šetření.



## Kapitola 2

# Teorie motivace a hodnocení v podniku

### 2.1 Pojem motivace a její charakteristika, potřeba a motiv

Motivace je jednou ze složek psychické regulace činnosti: zajišťuje fungování učení, aktivizuje kognitivní a motorické systémy k dosahování určitých cílů, tj. podněcuje k chování, které udržuje dynamický růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu. [8]

Základem motivace je potřeba. Jedná se o vědomý nebo nevědomý nedostatek něčeho, který vyjadřuje nesoulad mezi tím, co subjekt prožívá a tím, co by prožívat chtěl. Odstranění tohoto nedostatku označujeme jako uspokojení neboli návrat k psychické rovnováze.

Funkcí motivace je tedy uspokojování těchto potřeb, které subjekt pocítuje a mohou být jak fyzického tak sociálního rázu. Motivace zároveň vysvětluje subjektivní důvody chování a jejich význam. Zvláště pak orientaci subjektů na různé cíle, nebo dosažení stejného cíle různými způsoby. Jsou tedy různé způsoby jak motivovat zaměstnance a k dosažení chtěného výsledku si musíme zvolit optimální kombinaci jejich jednotlivých složek.

### 2.2 Typy motivace

Podle Herzberga a kol. existují dva základní typy motivace:

**Vnitřní motivace:** faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali a nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.

**Vnější motivace:** to, co se dělá pro lidi, aby chom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. [5]

## 2.3 Teorie motivace

Jednotná teorie motivace neexistuje a dokonce ani jednotný názor na metodologii a metody výzkumu motivace. Nejvlivnějšími teoriemi ale jsou:

**Teorie instrumentality** je založena na tom, že odměna nebo trest bude směřovat chování lidí žádoucím způsobem. Jedná se o tzv. metodu cukru a biče.

**Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)** se zaměřují na obsah motivace a jejich podstatou je identifikace a uspokojování potřeb. Autory jsou A. Maslow (1954) a F. Herzberg (1954).

**Teorie zaměřené na proces** se zaměřují na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisejí s očekáváním a vnímáním spravedlnosti.

Základ **teorie instrumentality** pochází z taylorismu neboli z Taylorových metod vědeckého řízení (1911) a je založena na tvrzení, že lidé pracují pouze kvůli penězům, a také na zákonu příčiny a účinku, který spočívá v motivování pracovníků.

## 2.4 Maslowova hierarchie potřeb

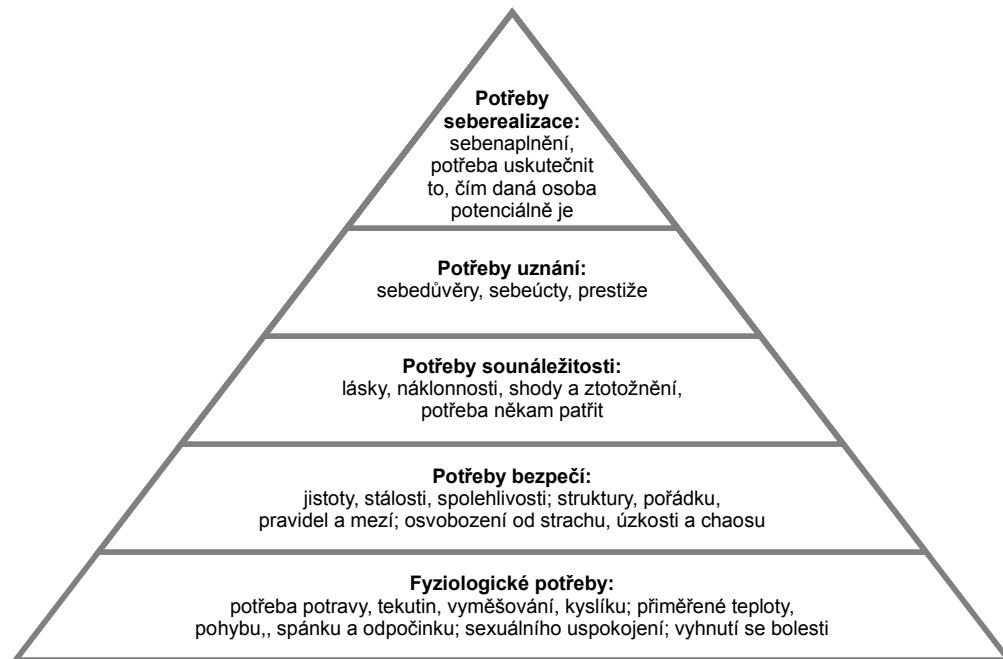
Jedná se o jednu z nejznámějších teorií, která ovlivňuje velké množství manažerů na celém světě a jejíž podstatou je přesvědčení, že subjekt je motivovaný vlastním vnitřním programem potřeb a ne vnějšími podněty jako jsou například odměny nebo tresty. Dle Maslowa je člověk tvor, který stále něco chce a který zřídka kdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, vynoří se jiná a zabere její místo. Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí další. Pro lidskou existenci je během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží. [6]

Abraham Maslow identifikoval pět souborů potřeb, které vytvářejí určitou hierarchii a ze kterých následně sestavil pyramidu potřeb (Obrázek 2.1). První čtyři kategorie jsou označeny jako potřeby nedostatku (potřeby deficitní) a poslední kategorii tvoří potřeba růstu (vývojově vyšší potřeby).

To znamená, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné naplnění je podmínkou ke vzniku vyšších potřeb. Při uspokojení nižší potřeby se pozornost jedince upíná k uspokojení vyšší potřeby. Může docházet k uspokojování vyšších potřeb i když nejsou nižší potřeby ustoupily do pozadí nejsou hlavním motivátorem.

## 2.5 Teorie X a teorie Y

Autorem těchto teorií je Douglas McGregor – filozof a sociální psycholog na Harvardově univerzitě. McGregor čerpá z práce Maslowa a přijímá jeho hierarchii potřeb. Vykládá ji ale v jazyce pochopitelném především pro manažery podniků. Douglas McGregor navíc sloučil Maslowovu teorii s mnohem tradičnějšími zájmy manažerů



Obrázek 2.1: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: [3]

především tvrzením, že potřeby jednotlivce a potřeby organizace nejsou nezbytně neslučitelné.

Podstatou teorie X je tvrzení, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci a odpovědnosti, a proto je nezbytné jej k práci nutit i pohrůzkou a naopak dobré výkony je třeba finančně odměnit. Kromě toho je to tvor nesamostatný, který vyžaduje neustále vedení, kontrolu a dohled. Jedná se o poněkud pesimistický pohled na lidstvo, podle kterého musí být lidé neustále řízeni a nuceni vykonávat práci. Nedílnou složkou tohoto řízení je také následná kontrola jejich pracovního výkonu spolu s hrozbou trestu v případě nedostatečného úsilí.

Na druhé straně existuje optimističtější teorie Y, která je založena na předpokladu, že pro lidstvo je fyzická i mentální práce stejně přirozená jako hra nebo odpočinek a trest není jediným stimulantem, protože lidé chtějí plnit zadané úkoly, mít pocit důležitosti a prospěšnosti své práce, která jim umožní uplatnit jejich tvořivost.

## 2.6 Alderferovy úrovně potřeb

Obdobou Maslowovy teorie potřeb je také teorie C. Alderfera. Ten rozlišuje:

1. Potřeby existence, což jsou fyziologické potřeby a potřeba bezpečí;
2. Potřeby vztahů s druhými lidmi;
3. Potřeby růstu.

Tyto úrovně nejsou striktně dané a ohraničené, ale poukazuje na to, že člověk může být ovlivňován několika potřebami různé úrovně v jednom okamžiku.

## 2.7 Herzbergův dvoufaktorový model

V roce 1959 publikoval Frederick Herzberg s kolegy z Psychological Service of Pittsburg svůj výzkum zabývající se postoji k práci v knize s názvem Motivace k práci. V závěrečném zjištění konstatuje, že existují faktory, které má pracovník rád a které jej motivují k vyššímu pracovnímu výkonu (Tabulka 2.1). Tyto faktory byly označeny jako „satisfactory“ (motivátory). Na druhé straně existují faktory, které ho neuspokojují a označil je jako „dissatisfactory“ (hygienické faktory). Hygienické faktory popisují okolí práce, jsou preventivní a mohou způsobit nespokojenost.

Hygienické faktory	Motivátory
strategie společnosti a její administrativa	možnost růstu
dohled - technický	povýšení
interpersonální vztahy	odpovědnost
postavení ve firmě	uznání
jistota práce	práce sama
pracovní podmínky	úspěch
plat	povýšení
osobní život	

Tabulka 2.1: Hygienické a motivační faktory

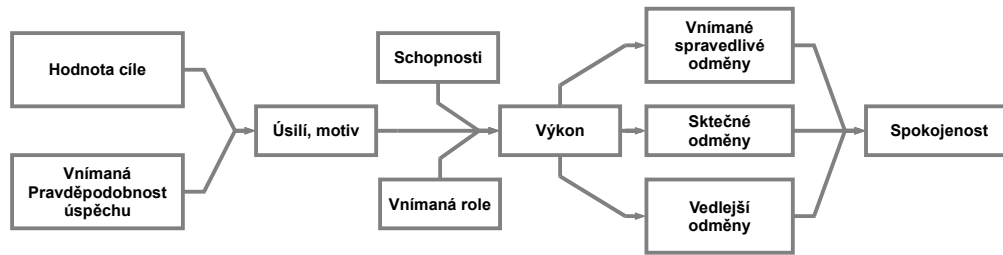
Zdroj: [4]

Jeho teorie je však ostatními teoretiky velice často kritizována. Poukazují zejména na tu skutečnost, že použité metody výzkumu a zvláště nedostatečný počet zúčastněných respondentů může způsobit zkreslení výsledků větší, než připouští standardní statistická chyba. Na druhé straně je ale dostatečně srozumitelná a zároveň podporuje závěry Maslowa i McGregora, kteří zdůrazňují především kladný vliv vnitřních motivačních faktorů.

V roce 1957 Herzberg a kol. zpochybnil ve své práci motivaci penězi. Vychází z poznatku, že jejich nedostatek vede obvykle k nespokojenosti avšak na druhou stranu u člověka, který má peněz dostatek, přestávají být motivačním prvkem a nezpůsobují jeho trvalou spokojenost. Motivovanější penězi jsou zejména ti pracovníci, kteří mají pevný plat a nemají žádný přímý podíl na kladných výsledcích společnosti. Podstatou tohoto jevu je, že peníze jako takové jsou hmatatelnou formou uznání a od nich se také odvíjí postavení ve společnosti. Finanční odměna ale nemá tak dlouhodobý účinek při motivaci jako například pracovní podmínky nebo kvalita řízení. Důležitým faktem je také skutečnost, že peníze nejsou stejně motivující pro každého člověka stejným způsobem či ve stejné míře.

## 2.8 Expektační teorie (Vroomova teorie valence a očekávání)

Základními pojmy teorie VIE je valence (hodnota) – instrumentalita (přesvědčení) – expektace (pravděpodobnost). Ústřední tezí teorie V. Vrooma je, že sílu motivu k provádění určité činnosti ovlivňuje jednak velikost očekávání reálného dosažení cíle, jednak samotná přitažlivost, hodnota tohoto cíle. Čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. [9]



Obrázek 2.2: Model motivace podle Portera a Lawera

Zdroj: [9]

Tato teorie byla formulována Viktorem Vroomem roku 1964 a výsledkem šetření bylo zjištění, že:

- Jedince můžeme motivovat, pokud bude schopen rozeznávat spojení mezi výkonem a výsledkem. Tento výsledek musí být považován za nástroj k uspokojení potřeb.
- Vnější motivace (například peněžitá) bude účinná pouze tehdy, pokud bude pro daného jedince dostatečná a on za tuto odměnu bude ochoten vynaložit úsilí.
- Dále z toho vyplývá, že vnitřní motivace může být silnější než motivace vnější, protože vnitřní motivace je pod kontrolou jedince.

Expektační teorii dále rozvinuli L. W. Porter a E. F. Lawler v roce 1968 a uvádějí, že na úsilí, se kterým jedinec plní zadaný úkol, má vliv hodnota odměny a také očekávání vycházející ze vztahu mezi úsilím a odměnou. Tento vztah je ale také závislý na schopnostech a subjektivním vnímání vlastní profesionální role. (Obrázek 2.2)

## 2.9 Teorie cíle

Tato teorie byla zformulována pány Garym P. Lathamem a Erwinem A. Lockem v roce 1979 a zdůrazňuje zejména podílení se jedinců na stanovování cílů, protože pokud jsou stanoveny specifické cíle a existuje-li odezva na práci, je výkon tím vyšší.

## 2.10 Teorie spravedlnosti

Je založena na pocitu a vnímání lidí, jak se s nimi v porovnání s ostatními zachází. Není tím myšlena rovnost, ale spravedlnost, která podněcuje lidi k vyššímu výkonu. Podle Adamse (1965) existují dvě formy spravedlnosti:

**Distributivní spravedlnost** která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními.

**Procedurální spravedlnost** která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

## 2.11 Teorie orientace

Teorie orientace je zaměřena na faktory, které ovlivňují člověka při výběru zaměstnání a nebyla napsána u stolu, ale vznikla v terénu v roce 1968. Goldthorp a kolektiv zkoumali motivaci kvalifikovaných a polokvalifikovaných dělníků. Z uskutečněného výzkumu bylo zjištěno, že hlavním motivátorem pro tuto skupinu byla finanční odměna, která má zajistit živobytí. Jedná se tedy o tzv. instrumentální orientaci.

Blackburn a Mann (1979) se ve svém výzkumu, který byl orientován opět na dělníky, dopracovali k širší škále orientace. Na prvním místě se opět umístil plat, ten následoval pocit jistoty a vztahy na pracovišti, tedy spolupracovníci. Neuvádím zde celý výčet škál proto, že z mého pohledu mi připadají jako nejdůležitější právě tyto první tři pozice.

## Kapitola 3

# Výkon

V dnešní době patří výkonnost k základním žádoucím charakteristikám člověka. Výkonová motivace je chápána jako očekávání určitých afektivních změn ve vztahu k dosažení či nedosažení cíle; konkrétně jde o motivační vliv naděje na úspěch a strach z neúspěchu, který je závislý na zkušenostech vznikajících již při výchově v rodině na kauzálních atributech a dalších činitelích. [8]

Je známo, že lidé touží po úspěchu, ale liší se silou své motivace. Síla motivace je dána jako poměr touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu. Z toho vyplývá, že motiv výkonu je tím menší, čím je strach z neúspěchu větší. Nesmíme ale také zapomenout na to, že kvalitu výkonu určují další atributy, jako jsou schopnosti a motivace. Z toho vyplývá jednoduchá rovnice:

$$\text{výkon} = \text{schopnosti} \times \text{motivace}$$

Rozlišujeme dvě skupiny lidí: první skupinu tvoří lidé, kteří se orientují na dosahování úspěchu a můžeme je označit jako osoby se silným motivem výkonu. Druhou skupinu představují lidé, kteří se orientují na vyhýbání se neúspěchu a jsou to lidé se slabým motivem výkonu. Bylo zjištěno, že lidé se silným motivem výkonu dávají přednost úkolům se střední obtížností, aby se tak vyvarovali riziku, zatímco lidé se slabým motivem se orientují na velmi lehké úkoly (bojí se neúspěchu) nebo naopak, na velmi těžké úkoly, protože neprožívají neúspěch tak výrazně. Motiv výkonu je také ovlivněn minulou zkušeností, socializací a odměňováním úspěšnosti.

## Kapitola 4

# Pracovní motivace - motivace k práci v organizacích

### 4.1 Identifikace s prací

Identifikovat se s prací znamená přijmout tuto činnost za svou a být z ní vnitřně naplněn a uspokojen. Identifikace je ovlivňována i charakterem práce – čím je práce například rozmanitější, samostatnější nebo je-li přítomna silná zpětná vazba, tím se s ní člověk dokáže více identifikovat. Je samozřejmě ovlivňována i osobnostními faktory, jako je například věk, potřeba osobního rozvoje nebo postavení práce v osobní hierarchii hodnot. Ze sociálních faktorů ji ovlivňuje zejména práce ve skupině nebo přijetí cílů organizace jedincem.

### 4.2 Identifikace s organizací (zaměstnanecká loajalita)

Zaměstnaneckou loajalitu vyjadřuje pracovník postojem k organizaci zájmem, se kterým se podílí na cílech organizace. Loajální pracovník chce být členem organizace, uznává hodnoty a cíle organizace (identifikuje se s ní) a podílí se na plnění jejích cílů. Identifikace s organizací je ovlivňována podobnými osobními faktory jako identifikace s prací. Můžeme ji ale například ovlivnit nejrůznějšími benefity jako jsou například důchodová připojištění, finanční výpomoc, možnost přerušování kariéry nebo dotované stravování.

Peníze jsou nejobvyklejší odměnou za práci. Nemotivují ale každého člověka stejně a nemůžeme je tedy využívat jako jedinou formu odměny. Dle Armstronga je to mohutná síla, protože peníze jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním potřeb.



## Kapitola 5

# Řízení kariér

Z velkého množství definic pracovní kariéry jsem vybrala definici D. E. Supera. Dle D. E. Supera je to sled zaměstnání, prací a pozic, které člověk zastává v průběhu pracovního života. Jedná se o strukturovaný sled událostí v profesionálním životě člověka, kdy pracovník postupuje, setrvává nebo sestupuje v hierarchii pracovních pozic, kdy mění jednu pracovní činnost za druhou ve struktuře různých zaměstnání, kdy získává a zhodnocuje pracovní zkušenosti a vytváří si profesionální pověst – image. [9]

Dříve bylo obvyklé, že zaměstnanec setrval v jednom zaměstnání po celý život, ale tento trend se změnil a změna zaměstnání již společnost nepohoršuje, pokud není nepřiměřeně častá. Lidé nyní získávají zkušenosti v různých firmách a dokonce i zemích. Bylo vytvořeno několik fází kariéry, které mapují obvyklý průběh kariéry, její dynamiku. Fáze kariéry je možné vyjádřit orientačním grafem, který ukazuje, jak kariéra probíhá (Obrázek 5.1). Postup a rozvoj jednotlivých pracovníků je zcela individuální.

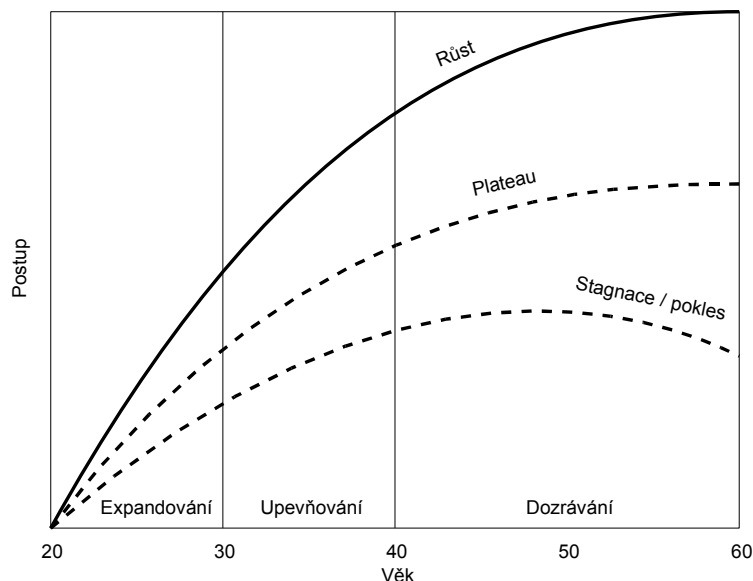
**Expandování:** na počátku kariéry jedinec prochází nejrůznějšími zaměstnáními, získává nové zkušenosti, dochází zde ke strmému nárůstu dovedností a začíná se utvářet jeho profesní kariéra.

**Upevňování:** dochází k upevňování dráhy kariéry, získané dovednosti a zkušenosti jsou nadále prověřovány a modifikovány.

**Dozrávání:** lidé postupují na dráze kariéry podle svých schopností, dovedností i motivace.

### 5.1 Pět stádií kariéry D. Supera

1. **Stádium růstu** (od narození do 14 let). V tomto období převládá hra a činnosti spojené s fantazií; postupně narůstá sociální aktivita, zvyšuje se význam zájmů a schopností. Vývoj sebepojetí je určován identifikací s osobami z blízkého okolí, které tvoří především rodina a škola.
2. **Stadium zkoumání** (15 - 24 let). Převažuje hledání, při němž se výběr profese zužuje, ale nekončí. Úvahy jsou konkrétnější a profesní sebepojetí dostává



Obrázek 5.1: Křivky rozvoje kariéry

Zdroj: [6]

konkrétní podobu. V závěrečné fázi tohoto stadia začíná mít jedinec zkušenosti s konkrétními povoláními, hodnotí je a prověřuje jejich vhodnost pro celoživotní zaměření.

3. **Stadium budování a konsolidace** (25 - 44 let). Snaha najít si trvalé místo ve světě práce a vybudovat si v něm dobrou pozici. Uskutečňují se korekce v profesním začlenění.
4. **Stadium upevnění kariéry** (45 - 64 let). Převládá snaha upevnit si pozici v zaměstnání a zlepšovat ji.
5. **Stadium ústupu** (od 65 let). Ubývají fyzické a duševní síly, postupně se snižuje pracovní aktivita, dochází k přerušování a zanechání pracovní činnosti. [9]

## 5.2 Vývoj kariéry

Vývoj kariéry každého jedince je individuální, protože každý jedinec je ovlivňován jinými faktory, pochází z jiného prostředí, prochází jinými zkušenostmi, jiným biologickým a sociálním vývojem. Můžeme ale hovořit o všeobecných rysech, které ovlivňují možnosti průběhu pracovní kariéry.

Nejčastěji se uvádějí čtyři typy kariér: stabilní, konvenční, nestabilní a difuzní. **Stabilní typ** je charakteristický pro odborné profese vyžadující vysokoškolské vzdělání nebo dělnické kvalifikované profese. Jedinec nastupuje pracovní poměr v oboru, který vystudoval a dlouhodobě v zaměstnání setrvává. S **konvenčním typem** se setkáváme ve všech druzích profesí a jedinec prochází postupně vývojem, který spočívá v počátečním hledání vhodného povolání a postupné stabilizaci. V případě

**nestabilního typu** kariéry jedinec nesetrvává u jednoho typu povolání, ale dochází ke střídání z důvodu nejrůznějších změn. **Difuzní kariéra** je charakteristická pro pracovníka, který hledá pouze výhody, které v daný okamžik daná profese nabízí. To je charakteristické zejména pro nekvalifikované pracovníky, případně pracovníky s nízkou kvalifikací.

### 5.3 Vývoj motivačních systémů

Lidská psychika jako systém se neustále vyvíjí a s tímto vývojem je spjat i motivační systém. Veškeré změny probíhají na základě zkušeností, kterými organismus projde. Díky těmto změnám hodnotíme stejnou situaci po určité době odlišně. Vývoj motivačních systémů je tedy funkcí učení. Nejedná se ale pouze o systém vnějších odměn a trestů, ale také o tzv. samozpevňující činnosti jako je hra, ale i práce, které jsou zdrojem vnitřních odměn. Motivují nás, vedle vnitřní motivace jako je například sounáležitost, potřeba uznání nebo rozvoj schopností a dovedností, také vnější faktory motivace (stimuly), a to je v tomto případě plat, benefity, kariérní postup, pochvala atd. Úkolem lidských zdrojů je vytvořit takový motivační systém, který pokrývá co nejširší pole zaměstnanců nebo potenciálních zaměstnanců. Jelikož se náš motivační systém časem vyvíjí, budou se vyvíjet i naše potřeby a očekávání a budeme tedy klást na jednotlivé složky sociálního mixu organizace v různých etapách našeho života jinou váhu.

## Kapitola 6

# Výzkum preferencí - dotazníkové šetření

Součástí této bakalářské práce je i výzkum prováděný formou dotazníkového šetření. Pro tento případ jsem definovala složení dotazů a jejich návazností do připraveného formuláře (viz. příloha č. 1).

Cílem provedeného šetření bylo shromáždit relativně náhodný soubor proměnných, na kterém by bylo možné odhalit priority jednotlivých věkových kategorií ve vztahu k pracovnímu zařazení, pracovnímu nasazení v průběhu pracovní kariéry a dalších významných faktorů tak, jak je vidí nebo si je představují oslovení respondenti.

Na takto získaném vzorku odpovědí jsem se pak snažila definovat příčinné vazby mezi základními a převažujícími prioritami, například mezi dosaženým vzděláním a s ním související očekávanou perspektivou.

### 6.1 Dotazník

Při vyhodnocování dotazníků jsem se nezaměřovala na rozdíly mezi pohlavími, protože snaha o uplatnění a kariérní růst v současné době stírá rozdíly mezi oběma skupinami, přičemž v oblasti tzv. stádia ústupu se tyto rozdíly stávají takřka bezvýznamnými. Prioritou mého zájmu se tak stal pracovník jako takový (nikoliv nezaměstnaný) s minimální tendencí dále diverzifikovat šetřené hodnoty.

Dotazníkové akce, kterou jsem uskutečnila na veřejně dostupném místě a které se zúčastnilo celkem 80 osob, ochotných věnovat svůj čas a odpovědně vyplnit formulářem kladené dotazy. Ve svém výzkumu ale vyhodnocuji 67 dotazníků, jelikož jsem byla nucena vyloučit tu část respondentů (podnikatele), kteří nezapadají do mého výzkumu, protože nejsou zaměstnanci ať už na hlavní nebo vedlejší pracovní poměr. Sběr dat probíhal v průběhu jednoho týdne měsíce ledna v centru Prahy. Díky tomu mám ve svém šetření zřejmě vyšší počet vysokoškolsky vzdělaných respondentů než je v naší společnosti obvyklé. Příště by bylo lépe vyvarovat se této situaci volbou takového vzorku respondentů, který více odpovídá momentálnímu složení naší společnosti.

Způsob, který jsem zvolila pro získávání osob do dotazníkového šetření, byl sice náhodný výběr respondentů, avšak založený na subjektivním vizuálním odhadu,

do jaké věkové kategorie a skupiny by ten který respondent mohl patřit. Z tohoto důvodu nebylo možné dosáhnout stejného počtu respondentů v jednotlivých skupinách. Může to být ale také důvodem zkreslených odpovědí některých respondentů, kteří přes ujištění anonymity záměrně neuváděli přesné informace.

Dotazník je členěn do třech základních částí. **První část** má sice zdánlivě pouze informativní charakter, slouží však k základnímu třídícímu kritériu, podle kterého jsou dané osoby zařazeny do příslušné skupiny a je tak významná pro další průběh vyhodnocování dotazníků. **Druhá část** se zaměřuje na priority, které se jeví pro danou osobu momentálně nejdůležitější. Ve **Třetí části** je pak dotazovaná osoba zařazena do standardního šetření křivky rozvoje kariéry vyhodnocované na základě odpovědí týkajících se plánů a priorit jednotlivých respondentů do budoucna.

## 6.2 První část dotazníku - otázky informativního charakteru

Tato část se skládá celkem ze sedmi otázek. U pěti otázek dotazovaný pouze označuje, vybírá z předem stanovených odpovědí, u dvou otázek má možnost doplnit vlastní preferenci, pokud tato není v dotazníku dostatečně pokryta.

Rozdělení věkových skupin jsem nakonec neprovedla podle Supera, ale orientovala jsem se jen na pracující. Takže první skupinu (15-19 let) jsem stanovila tak, aby v ní figurovali především středoškolská studenta, druhou (20-26 let) vysokoškolská studenta. Následující skupiny (27-34 let), (35-45 let) a (46-55 let) nahrazují 2 skupiny, které uvádí Super. Do skupiny stádia ústupu jsem zařazovala respondenty od věku 56 let. Dle mého názoru toto rozdělení více odpovídá dnešním trendům ve společnosti.

## 6.3 Druhá část dotazníku - otázky na osobní preference

Tato část se skládá z šesti otázek, které jsou sice různě definované, ale pokaždé se ptají na konkrétní preference dotazovaného. Za prioritu jsem zvolila jistotu zaměstnání, která hraje v podvědomí lidí jednu z nejdůležitějších preferencí, dále práci samotnou (z pohledu pracovní náplně) a prestiž zaměstnání (a to jak ze strany prestižnosti společnosti zaměstnavatele, tak i prestižnosti konkrétního povolání). Nedílné součásti očekávaných priorit tvoří možnosti dalšího rozvoje (zvyšování kvalifikace, znalostí a dovedností), včetně finančního ohodnocení a případně poskytovaných benefitů, možnosti způsobu rozvoje mezilidských a pracovních vztahů rámci firmy (nejen otázky související se zaměstnáním, ale i kolektivní vztahy). Poměrně velkou důležitost má v současné době předpokládaná velikost prostoru určeného k rozvoji osobního života, pracovních podmínek (struktura řízení, dislokační koncepce pracoviště, jeho technické vybavení a dopravní dostupnost). Významnou roli hrají možnosti profesního růstu a příležitost k funkčnímu postupu. Tyto preference jsem zvolila na základě diplomové práce Ireny Muchové na téma Hodnotové orientace pracovníků pocházejících z odlišného kulturního prostředí a působících u zahraničních organizací v ČR [7]. Použila jsem ty motivátory, které se vyskytují na prvních příčkách preferencí jejího výzkumu s tím, že jsem jejich počet zredukovala sloučením některých motivátorů pro dosažení větší přehlednosti nebo použila jiný název.

Tři otázky jsou koncipovány na základě volby z výběru. Ostatní otázky jsou klasické zaškrtačací s volbou jedné odpovědi popřípadě doplněním.

Vyhodnocování této části probíhá tak, že se za každou uvedenou prioritu započítává jeden bod. V závěru pracuji pouze s prioritami, které mají nejvyšší počet bodů. Výsledná priorita má hodnotu jedna. Pokud je v rámci upřednostňovaných odpovědí dosaženo vyšší hodnoty, to znamená, že respondent uvedl více než jednu prioritu, pak je nastavena hodnota podle počtu priorit uvedených na prvním místě. To znamená, že pokud jsme obdrželi na prvním místě 3 priority, pak každá z těchto priorit získá bodové ohodnocení  $1/3$  a s tímto bodovým ohodnocením vstupuje do dalšího zpracování. Pro tento systém jsem se rozhodla proto, abych rozlišila ty rozdíly, kdy jeden respondent upřednostňuje pouze jednu prioritu, zatímco další uvádí více priorit současně.

#### **6.4 Třetí část dotazníku - orientace na budoucnost**

Odpovědí na jednu otázku respondent prozrazuje své plány do budoucna. Zjist'uji tím, zda má tendenci stagnovat, růst nebo se chystá na kariérní ústup. Tímto dotazem je mi zároveň umožněno zařadit dané osoby do výpočtu hodnotící křivky vývoje kariéry.

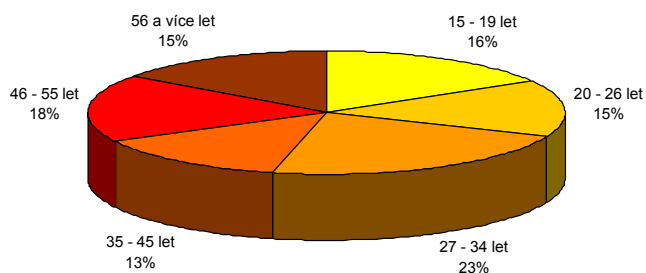
## Kapitola 7

# Výsledky dotazníkového šetření

Jak jsem již uvedla, k výzkumu jsem použila 67 dotazníků od osob, které jsou v pracovním poměru. Níže uvádím počty respondentů (Tabulka 7.1), které spadají do jednotlivých věkových skupin. (Obrázek 7.1)

Věková skupina	Absolutní četnost	Procentuální četnost
15 - 19 let	11	14
20 - 26 let	10	16
27 - 34 let	15	21
35 - 45 let	9	14
46 - 55 let	12	19
56 a více let	10	16

Tabulka 7.1: Zastoupení věkových skupin zúčastněných respondentů  
Zdroj: [2]

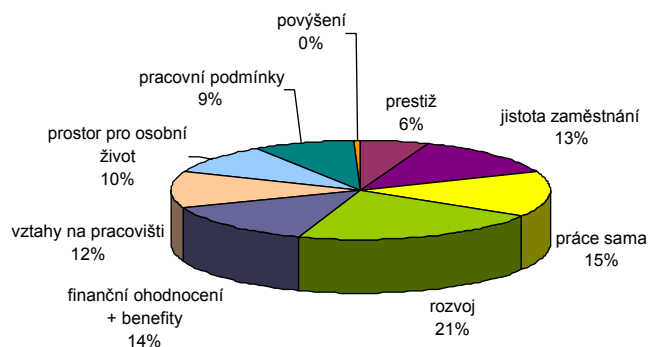


Obrázek 7.1: Rozdělení respondentů podle věkových skupin  
Zdroj: [2]

### 7.1 Vyhodnocení preferencí hodnot podle věkových kategorií

Respondenti, kteří se zúčastnili tohoto dotazníkového šetření, jsou rozděleni celkem do 6 kategorií podle svého věku. V této části se snažím zjistit, zda se s postupem

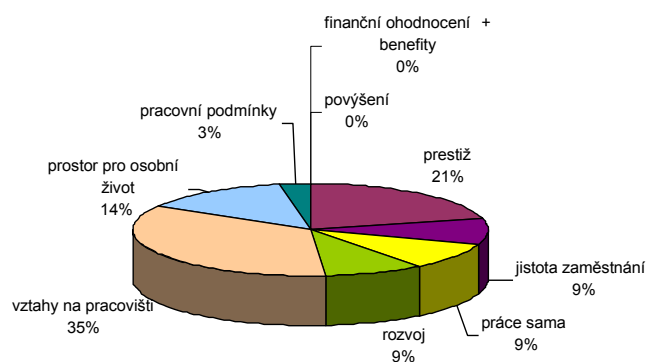
času mění žebříček hodnot a zda jsou zde přítomny nějaké společné znaky pro osoby stejného věku.



Obrázek 7.2: Celkové preference všech respondentů

Zdroj: [2]

### 7.1.1 Věková kategorie 15-19 let



Obrázek 7.3: Preference hodnot věkové kategorie 15-19 let

Zdroj: [2]

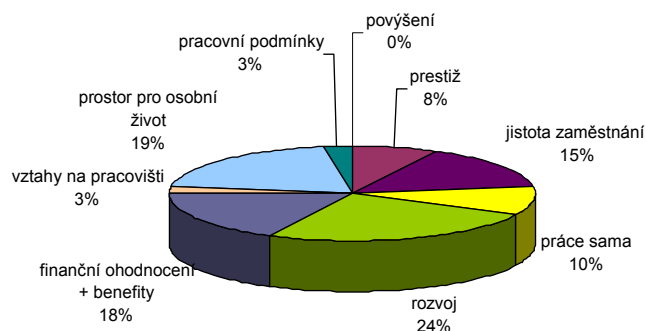
- Tato věková kategorie je tvořena převážně brigádníky. Je překvapivé, že se tu nevyskytuje významná preference zájmu v oblasti platového ohodnocení. Vysvětlují si to hlavně tím, že hodinové sazby u tohoto druhu pracovního poměru jsou nastaveny obecně podobným způsobem a brigádníci se tak na finanční stránku nezaměřují jako na prioritu. Benefity se u tohoto pracovního poměru většinou nevyskytují nebo nejsou uplatňovány.
- Z grafu lze usoudit, že brigádníci nemají vyhraněný zájem o rozvoj na pracovišti. Zřejmě není dostatek brigád, které by plnily i jinou funkci než jen obstarávání finančních prostředků a je tedy složité vykonávat kvalifikovanou práci v rámci tohoto druhu pracovního poměru. Mimo to je brigádní práce prací ve většině případů přechodnou, brigádník se neztotožňuje se zaměstnavatelem v dlouhodobém výhledu a ve všech aspektech firemního rozvoje. Brigádnický způsob práce je, z pohledu brigádníka, brán pouze úzce účelově. Díky tomu se



v této skupině vyskytuje i nízké procento zájmu o samotnou práci, což plně potvrzuje odraz Vroomovy teorie valence a očekávání a zároveň Douglas McGregorovu teorie X, tedy že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci a odpovědnosti, a proto je nezbytné jej k práci nutit i pohrůzkou a naopak dobré výkony je třeba finančně odměnit. Kromě toho je člověk tvor nesamostatný, který vyžaduje neustále vedení, kontrolu a dohled. Na druhou stranu jsou v této věkové kategorii lidé většinou ve škole a tak se pro ně jeví tento způsob rozvoje jako dostatečný.

- Prestiž zde tvoří vysoké procento a volí ji převážně studující. V ostatních věkových kategoriích je preferována daleko méně. Je to způsobeno nejspíš tím, že student, který vynakládá určité úsilí do vzdělávání a v rámci tohoto procesu vykazuje větší dynamičnost, podvědomě chápe vynakládané úsilí jako činnost, která má být adekvátně odměněna. Jedním z druhů odměny je i dosažení vlastní prestiže, která je znásobena prestiží pracovní pozice a zaměstnavatele.
- Vztahy na pracovišti představují také volbu vysokého procenta respondentů. To odráží momentální stav společnosti jako celku a vnitřní nespokojenosti jedinců s tímto stavem. Jsou-li vztahy ve společnosti málo nebo dokonce neuspokojivé, preferuje jedinec aspoň příslib klidu a vyrovnanosti tak, jak je definuje A. Maslow v Hierarchii potřeb, tedy potřebu bezpečí, která je vyjádřena následujícími atributy: jistota, stálost, spolehlivost, struktura, pořádek, pravidla a meze, osvobození od strachu, úzkosti a chaosu.

### 7.1.2 Věková kategorie 20-26 let



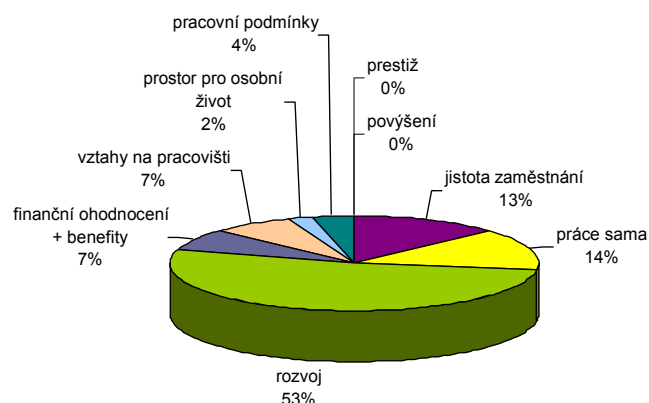
Obrázek 7.4: Preference hodnot věkové kategorie 20-26 let  
Zdroj: [2]

- Předpoklad dalšího rozvoje volí již větší procento respondentů. Lidé se připravují na výkon povolání a nebo si již budují kariéru. Volí ho hlavně nestudující, protože ho hledají v práci a ne ve škole. Řekla bych, že ho v tomto věku upřednostňují před prací jako takovou, právě proto, že se zatím nacházejí na počátku kariéry.
- Roste také procento respondentů, kteří volí osobní život jako svou prioritu. Jedná se především o studující (těch je v této kategorii většina), pro které

je důležité mít dostatek volného času, času na studium atd. Nestudující ho preferují dle mého názoru proto, že dnes existují poměrně velké možnosti, jak trávit volný čas. Tato skutečnost je dána tím, že především mladí se jednodušeji seznamují a ve větších skupinách mají patřičně vyšší pocit sounáležitosti, dovoluje jim to očekávané vyžití a současně umožňuje seberealizaci ve skupině jedinců stejné nebo obdobné kategorie. Těm průbojnějším pak dovoluje snadnějším způsobem získat jakousi nedefinovanou prestiž.

- Výrazně se projevuje zájem o finančním ohodnocení a benefity. Jejich důležitost roste neboť studium je finančně náročné a nestudující se většinou již osamostatnili a také financování chodu domácnosti netvoří malou položku v rozpočtu. Dalším důvodem by mohlo být i financování volnočasových aktivit, cestování atd.

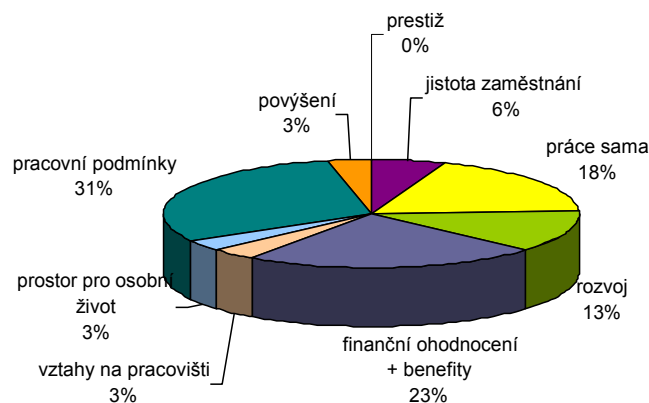
### 7.1.3 Věková kategorie 27-34 let



Obrázek 7.5: Preference hodnot věkové kategorie 27-34 let  
Zdroj: [2]

- Lidé se v tomto věku dostávají do nejproduktivnějšího období života a na tomto grafu je patrná teorie rozvoje a úpadku.
- V této věkové kategorii se vyskytuje úplně největší touha po rozvoji a to opět u nestudujících.
- Prostor pro osobní život není pro velkou část respondentů v tomto věku důležitý, věnují se především budování kariéry. V posledních letech došlo k mnoha společenským změnám a lidé již nezakládají rodinu tak brzy, ale věnují se nejdříve studiu či práci. Zakládání rodiny se posunulo do vyššího věku. Není to dáno jen zájmem o práci a studium, ale také finanční náročností vedení domácnosti a zabezpečení dítěte, možnostmi a změně přístupu k rozdělení rolí (muž – živitel rodiny, žena – péče o domácnost, role matky, dělení práce v rodině vůbec). Za hlavní příčinu výše uvedeného vývoje je třeba považovat vzrůstající počet žen vysokoškolského vzdělání a tedy jejich stále větší podíl na počtu celkovém. V roce 1976 se vysokoškolačky podílely na narozených 3,9%, v roce 2006 již 15,4%. [1]

### 7.1.4 Věková kategorie 35-45 let



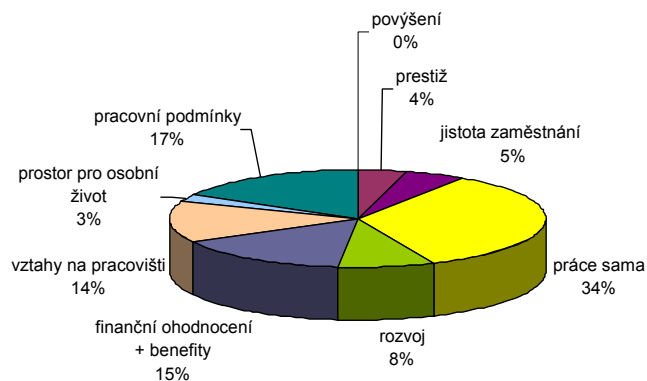
Obrázek 7.6: Preference hodnot věkové kategorie 35-45 let

Zdroj: [2]

- Zájem o rozvoj v této věkové kategorii již klesá, lidé začínají být pohodlní. Některé profese se ale bez neustálého vzdělávání neobejdou. Může se také jednat o doplnění vzdělání například ve výpočetní technice bez kterého se člověk v této době jen těžko obejde.
- Lidé této věkové kategorie již mají zaměstnavateli co nabídnout a za své znalosti a dovednosti si nechávají zaplatit. Proto také roste zájem o platové ohodnocení a benefity. Zároveň se potřeba peněz zvyšuje, jelikož většina lidí v tomto věku má již založenu rodinu.
- Jistota zaměstnání, prostor pro osobní život – nízké procento. Výsledek je překvapující, ale není nevysvětlitelný. Lidé již v tomto věku mají rodinu, avšak děti jsou v takovém věku, kdy již nepotřebují tolik pozornosti. Na druhé straně pracující v tomto věku již mají vybudovány určitou pozici, mají dostatek zkušeností. Prostor pro osobní život zužují na úkor jiných preferencí. Současně jsou v takové věkové kategorii, pro kterou ještě ztráta zaměstnání není fatální.
- Zájem o pracovní podmínky zvolilo jako svou prioritu v této věkové kategorii velké procento respondentů. Vysvětlila bych si to tím, jako u finančního ohodnocení, že lidé už „mají něco za sebou“, jsou poučeni z různých životních situací, vědí, že vnější svět není zrovna přívětivý, a proto a chtějí mít takové podmínky k práci, aby jim jejich výkon nic nenarušovalo.
- Pouze zde jeden respondent zvolil povýšení jako svou prioritu.

### 7.1.5 Věková kategorie 46-55 let

- Pracovní podmínky stále hrají velkou roli pro tuto věkovou kategorii.
- Práci samotnou preferuje stále větší procento respondentů. Jsou již ve věku, kdy jsou spokojenější neboť přijali úroveň které dosáhli.

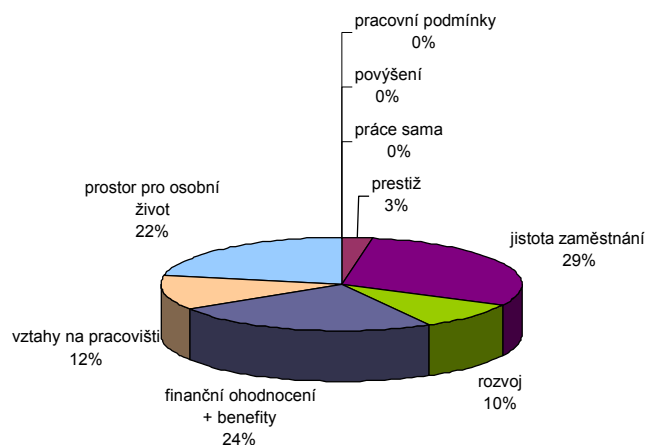


Obrázek 7.7: Preference hodnot věkové kategorie 46-55 let

Zdroj: [2]

- Snížení procenta respondentů, kteří preferují prostor pro osobní život nadále pokračuje.
- Preference rozvoje tvoří nízké procento- tento jev podporuje opět teorii o růstu a úpadku. Stále je zde ale přítomna, protože jisté druhy zaměstnání se neobejdou bez neustálého doplňování znalostí a může být přítomna hrozba ztráty zaměstnání.

### 7.1.6 Věková kategorie 55 a více let



Obrázek 7.8: Preference hodnot věkové kategorie 55 a více let

Zdroj: [2]

- Prostor pro osobní život lidé v tomto věku preferují, neboť sil již ubývá a lidé chtějí mít dostatek času na odpočinek.
- Důraz na finance a benefity je kladen zřejmě kvůli zajištění na stáří.
- Jistota zaměstnání je v tomto věku preferována, neboť lidé nechtějí přijít ve vyšším věku o práci. Jsou si vědomi, že by bylo velice obtížné jinou práci

sehnat. Zároveň jsou díky tomu nuceni okolnostmi se nadále vzdělávat, přestože jsou v tomto věku méně pružní. Jak jsem zde již zmiňovala, v poslední době je kladen velký důraz na znalost práce s počítačem a schopnost dorozumět se alespoň jedním světovým jazykem.

- Kopíruje to tedy svým způsobem teorii růstu a úpadku jelikož byla sepsána v 60. letech a došlo ke změně sociálních a společenských podmínek.

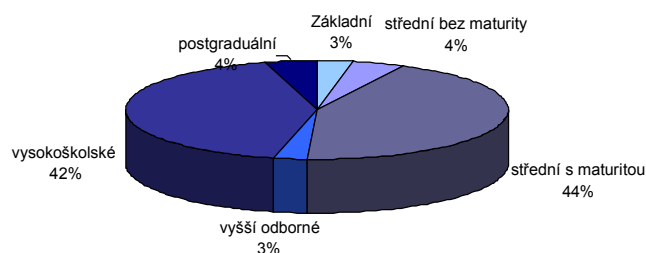
## 7.2 Vyhodnocení preferencí hodnot podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Zde jsou rozdělení respondenti podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Respondenty se základním, středním bez maturity, vyšším odborným a postgraduálním vzděláním nevyhodnocuji neboť výsledky vzhledem k počtu respondentů v jednotlivých kategoriích nejsou směrodatné.

Dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Procentuální četnost
základní	2	3
střední bez maturity	3	4
střední s maturitou	29	44
vyšší odborné	2	3
vysokoškolské	28	42
postgraduální	3	4

Tabulka 7.2: Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Zdroj: [2]

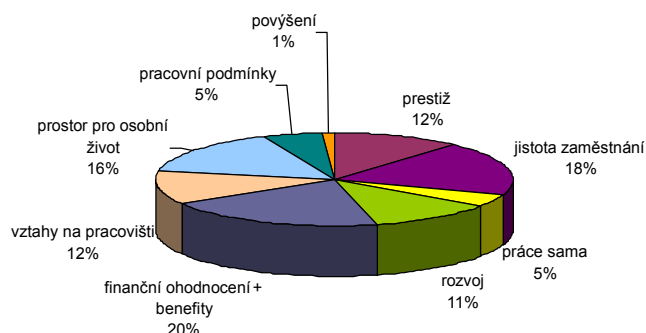


Obrázek 7.9: Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Zdroj: [2]

### 7.2.1 Preference respondentů s nejvyšším dosaženým vzděláním - střední s maturitou

- Prostor pro osobní život preferují zejména studující. Já si to vysvětluji tím, že chtějí mít dostatek času pro studium.
- Na rozdíl od vysokoškoláků, u středoškolsky vzdělaných se vyskytuje zájem o práci v prestižní společnosti. Jelikož je v populaci velké procento středoškolsky všeobecně vzdělaných pracovníků, tak díky práci pro společnost s dobrým



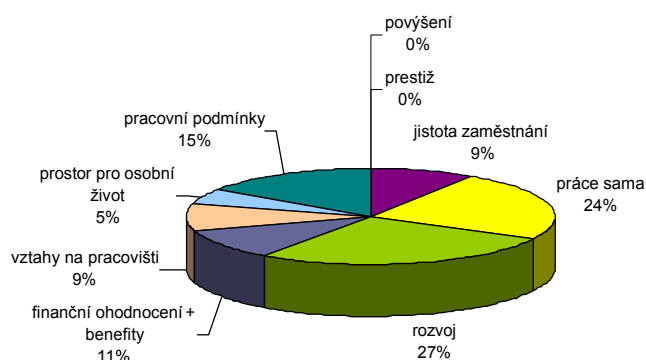
Obrázek 7.10: Preference hodnot respondentů s nejvyšším dosaženým vzděláním - střední s maturitou

Zdroj: [2]

jménem se můžou určitým způsobem odlišit. Zároveň také roste počet středoškolsky (i vysokoškolsky) vzdělaných osob a tak konkurence na trhu práce je veliká.

- Lidé nevyhledávají ani tak práci podle svých představ, ale preferují spíše finanční ohodnocení.
- Překvapuje mě nízké procento respondentů kteří se chtějí dále rozvíjet. Touha po dalším vzdělávání se týká zejména mladších věkových skupin.

### 7.2.2 Preference respondentů s nejvyšším dosaženým vzděláním - vysokoškolským



Obrázek 7.11: Preference hodnot respondentů s nejvyšším dosaženým vzděláním - vysokoškolským

Zdroj: [2]

- Osobní život považuje za důležitý jen malé procento vysokoškoláků, vychází to z toho, že vysokoškoláci dávají přednost rozvoji a své práci před rodinou a koníčky. Na trhu práce je veliká konkurence a pokud člověk chce uspět, musí své práci a rozvoji často obětovat osobní život.

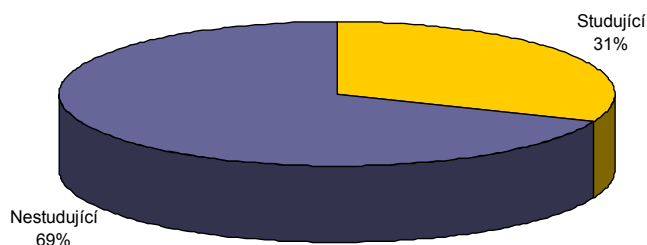
- Práci v prestižní společnosti nehledá nikdo z vysokoškoláků, řekla bych, že se spíše orientují na jiné kvality, které jim zaměstnavatel může poskytnout než jen jeho dobré jméno. Mohly by to být například dobré pracovní podmínky a nebo možnost dalšího vzdělávání.
- Rozvoj preferuje velké procento dotazovaných, jedná se zejména o nestudující respondenty, kteří se chtějí dále rozvíjet v práci.
- Domnívám se, že finanční ohodnocení a benefity nejsou zásadní pro tuto skupinu respondentů jelikož díky vzdělání již patří do vyšší platové třídy.
- Pro vysokoškoláky je velmi důležitá sama práce a pracovní podmínky. Může to být způsobeno tím, že díky vzdělání pracují z pravidla na vyšších pozicích než osoby s nižším vzděláním.

### 7.3 Vyhodnocení preferencí hodnot respondentů studujících vs. nestudujících

Stav	Absolutní četnost	Procentuální četnost
Studující	21	33
Nestudující	46	67

Tabulka 7.3: Rozdělení respondentů podle studia

Zdroj: [2]

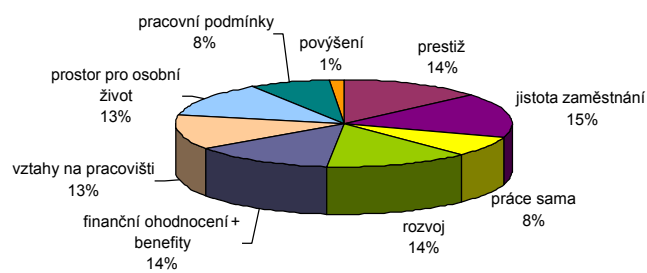


Obrázek 7.12: Rozdělení respondentů podle studia

Zdroj: [2]

#### 7.3.1 Vyhodnocení preferencí hodnot studujících respondentů

- Více studujících preferuje osobní život, kdežto nestudující zase rozvoj jak vyplývá z následujícího grafu.
- Mezi studujícími se nacházejí převážně respondenti z první a druhé věkové kategorie.
- Prestiž volí jako svou prioritu relativně velké procento respondentů. Jedná se zejména o respondenty z prvních dvou věkových skupin.

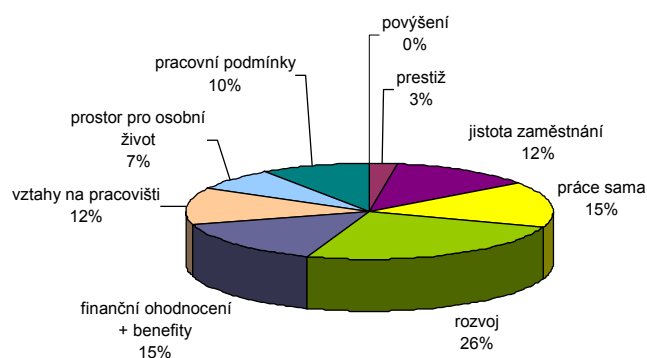


Obrázek 7.13: Preference hodnot studujících respondentů

Zdroj: [2]

- Bohužel tento graf neukazuje jednoznačné preference nebo podobné tendence studujících a tak se ještě ve dvou grafech se pokusím o rozdělení studujících do dvou věkových skupin.

### 7.3.2 Vyhodnocení preferencí hodnot nestudujících respondentů



Obrázek 7.14: Preference hodnot nestudujících respondentů

Zdroj: [2]

- Zde se opět potvrzuje zjištění, že nestudující respondenti hledají především rozvoj v práci. To se týká hlavně mladších ročníků. Starší ročníky se orientují především na finanční ohodnocení a benefity a jistotu zaměstnání.
- Prostor pro osobní život není prioritou zejména pro mladší respondenty, ti starší ho naopak volí jako svou prioritu.

### 7.3.3 Vyhodnocení preferencí hodnot respondentů do 26 let

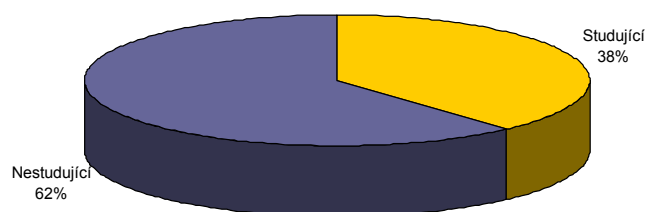
Rozhodla jsem se ještě udělat toto rozdělení. Skupina studujících respondentů do 26 let by měla reprezentovat studenty (ať už dálkového nebo denního studia), kteří studují vysokou školu v návaznosti na střední či vyšší odbornou školu. (Tabulka 7.4, Obrázky 7.15, 7.16, 7.17)

- Graf preferencí hodnot studujících respondentů do 26 let se téměř shoduje s grafem studujících respondentů jelikož studující jsou zejména mezi prvními dvěma kategoriemi.

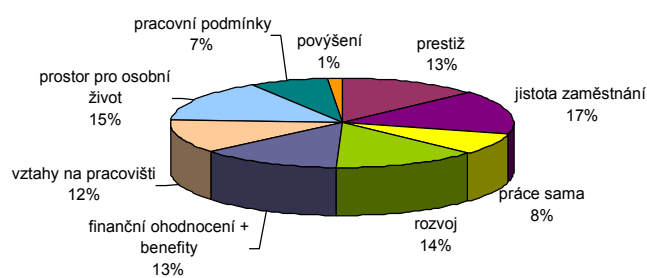


Respondenti do 26 let	Absolutní četnost	Procentuální četnost
Studující	13	38
Nestudující	21	62

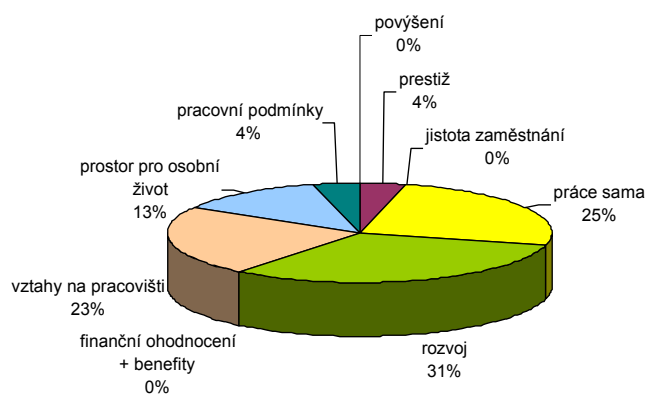
Tabulka 7.4: Rozdělení respondentů do 26 let podle studia  
Zdroj: [2]



Obrázek 7.15: Rozdělení respondentů do 26 let podle studia  
Zdroj: [2]



Obrázek 7.16: Preference hodnot studujících respondentů do 26 let  
Zdroj: [2]



Obrázek 7.17: Preference hodnot nestudujících respondentů do 26 let  
Zdroj: [2]

- Zde můžeme vidět markantní rozdíl mezi studujícími a nestudujícími. Rozvoj zde zabírá tradičně vyšší procento než u studujících respondentů.
- Také roste počet respondentů u nestudujících do 26 let, kteří za svou prioritu pokládají náplň práce, vztahy na pracovišti a osobní život. Ještě se zastaví u vztahů na pracovišti. Nejedná se pouze o kamarády, které mohou mezi svými kolegy mít, ale jde také o dobré vztahy s nadřízenými. Díky tomu mají od nich větší podporu a tudíž větší šanci pro rozvoj vůbec.
- Překvapující je, že mezi nestudujícími nikdo nevolí finanční ohodnocení a benefity na prvním místě.
- Jistota zaměstnání není prioritou ani pro jednoho nestudujícího respondenta do 26 let. Já v tom vidím stádium zkoumání od Supera. Jedná se o to, že mladí teprve hledají jak se uplatnit ve světě a nemají zatím přesné představy o svém povolání a také zkušenosti s vykonáváním konkrétního zaměstnání. Toto období je tedy také často charakteristické pro časté změny zaměstnání. Naproti tomu studující jistotu zaměstnání volí. Dle mého názoru je to tím, že je nutná pro financování studia které je dosti náročné.

#### 7.3.4 Vyhodnocení preferencí hodnot respondentů nad 26 let

Ve věku nad 26 let výrazně nižší podíl studujících. Vysvětlují si to tím, že většina studujících například na vysokých školách studuje návazně tj. bez přestávky mezi střední školou či gymnáziem a vyšší odbornou či vysokou školou. Mladí lidé do 26 let zároveň mohou využívat určité studentské výhody jako jsou například slevy na cestování. V pozdějším věku je také složitější se ke studiu vrátit neboť starší lidé jsou méně pružní a schopni se navrátit ke studiu díky odvyknutí si školnímu životu a dostatku povinností nejen v práci, ale i v rodině. (Tabulka 7.5, Obrázky 7.18, 7.19, 7.20)

Respondenti nad 26 let	Absolutní četnost	Procentuální četnost
Studující	8	17
Nestudující	38	83

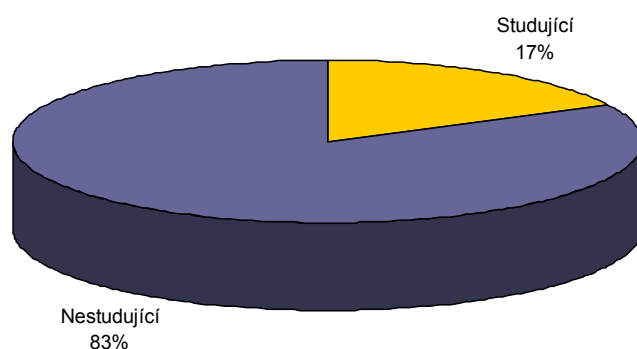
Tabulka 7.5: Rozdělení respondentů nad 26 let podle studia

Zdroj: [2]

Tyto dva grafy jsou velmi podobné jako Obrázek 7.14. Bylo by zbytečné je zde znovu popisovat.

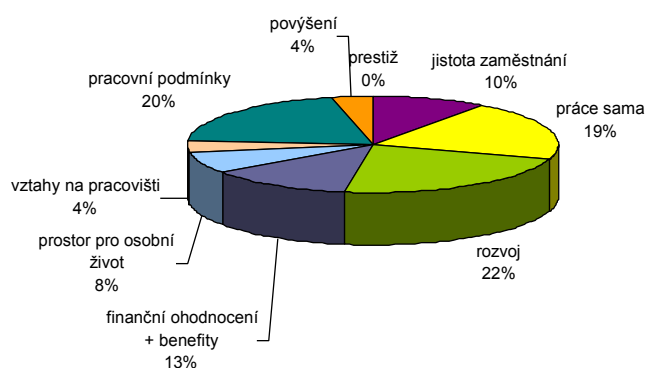
### 7.4 Vyhodnocení preferencí hodnot podle druhu pracovního poměru

V této části rozděluji respondenty podle druhu pracovního poměru který vykonávají a všímám si rozdílů mezi jednotlivými pracovními poměry. V dotazníku mám uvedeného i podnikatele, ale jeho preference jsou pro moje dotazníkové šetření irelevantní. Ve svém výzkumu se zabývám preferencemi zaměstnanců (na hlavní i pracovní poměr) a ne preferencemi podnikatelů, kteří jsou svými vlastními pány a pracovní



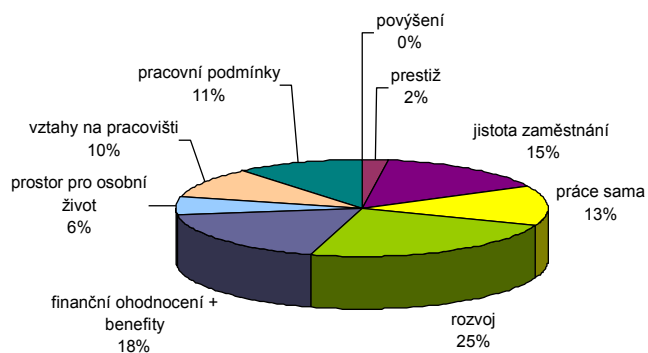
Obrázek 7.18: Rozdělení respondentů nad 26 let podle studia

Zdroj: [2]



Obrázek 7.19: Preference hodnot studujících respondentů nad 26 let

Zdroj: [2]



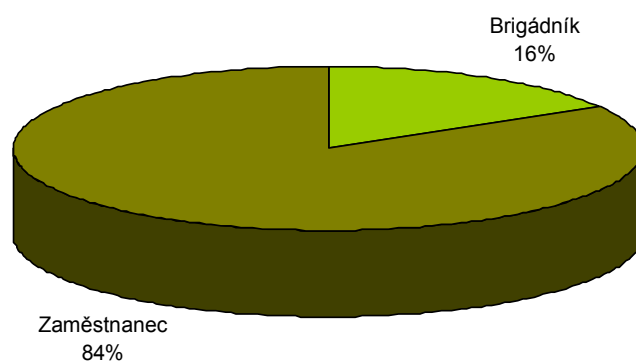
Obrázek 7.20: Preference hodnot nestudujících respondentů nad 26 let

Zdroj: [2]

podmínky si svým způsobem vytvářejí samy. Proto jsem je z výzkumu vyřadila. (Tabulka 7.6, Obrázek 7.21)

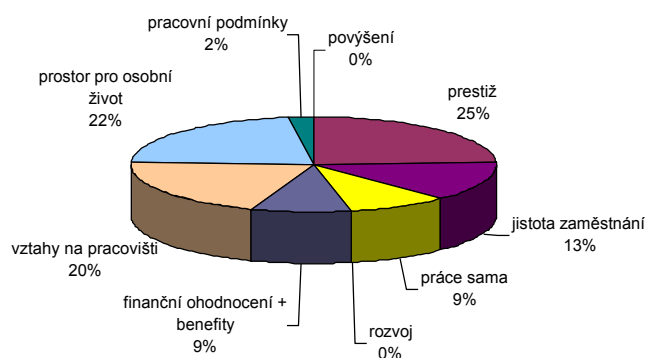
Druh pracovního poměru	Absolutní četnost	Procentuální četnost
Brigádník	11	16
Nestudující	56	84

Tabulka 7.6: Rozdělení respondentů podle druhu pracovního poměru  
Zdroj: [2]



Obrázek 7.21: Rozdělení respondentů podle druhu pracovního poměru  
Zdroj: [2]

#### 7.4.1 Vyhodnocení preferencí hodnot brigádníků

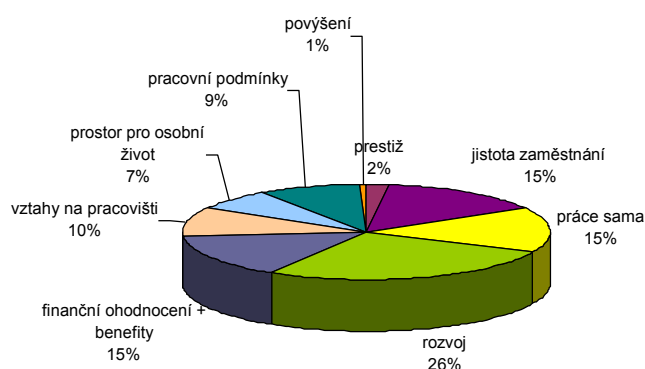


Obrázek 7.22: Preference hodnot brigádníků  
Zdroj: [2]

- Zde se opět potvrzuje teze, že přivýdělek formou brigády primárně slouží k obstarání finančních prostředků a brigádníci nehledají v tomto případě možnosti dalšího rozvoje či se nezaměřují na pracovní podmínky. Prostor pro osobní život preferuje většina brigádníků na prvním místě neboť brigádu vykonávají při studiu a potřebují na něj čas. Zároveň také chtějí trávit volný čas i jiným způsobem než jen studiem a prací.

- Při této formě pracovního poměru není povýšení až tak časté a tak ho respondenti ani nevolí jako svou prioritu.
- To že vztahy na pracovišti zaujímají relativně velké procento v preferencích respondentů si vysvětlují tím, že je alespoň v Praze, kde průzkum probíhal, je možnost výběru z velkého množství brigád a tak brigádník není odkázán pracovat tam, kde mu to není zrovna příjemné.
- Práce byt' jen brigádní, pro prestižní společnost může pomoci budoucímu zájemci o stabilní zaměstnání. Díky tomu může získat cenné zkušenosti, které se mu nadále v životě hodí.

#### 7.4.2 Vyhodnocení preferencí hodnot zaměstnanců



Obrázek 7.23: Preference hodnot zaměstnanců

Zdroj: [2]

- Graf preferencí hodnot zaměstnanců koresponduje s celkovým grafem preferencí všech věkových skupin jelikož v mém šetření právě zaměstnanci tvoří největší procento.
- Rozvoj je prioritou pro velkou část respondentů. To mě z počátku překvapilo, protože po přečtení uvedené literatury jsem nabyla spíše dojmu, že finanční ohodnocení se bude vyskytovat na prvních příčkách preferencí daleko častěji.

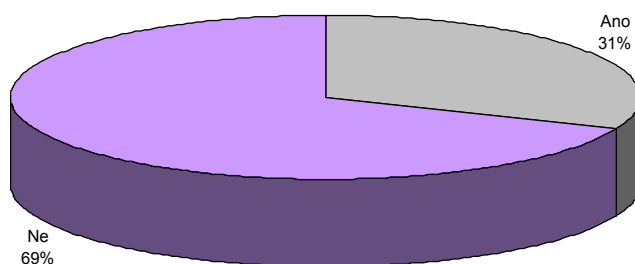
#### 7.5 Vyhodnocení preferencí hodnot řídicích a neřídicích pracovníků

Jelikož se jedná pouze o dvě skupiny (Obrázky 7.25, 7.26), budu je současně porovnávat mezi sebou. Vyžaduje to i podstata této práce. Celkové rozdělení respondentů viz. Tabulka 7.7 a Obrázek 7.24.

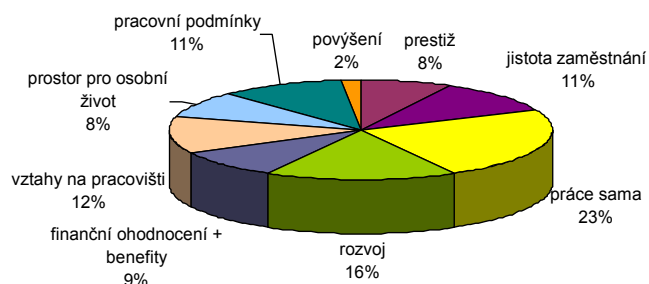
- To že neřídicí pracovníci volí za svou prioritu více finanční ohodnocení a benefity si vysvětlují tím, že s řídicí funkcí je spojen i vyšší plat.

Řídící pracovník	Absolutní četnost	Procentuální četnost
Ano	21	31
Ne	46	69

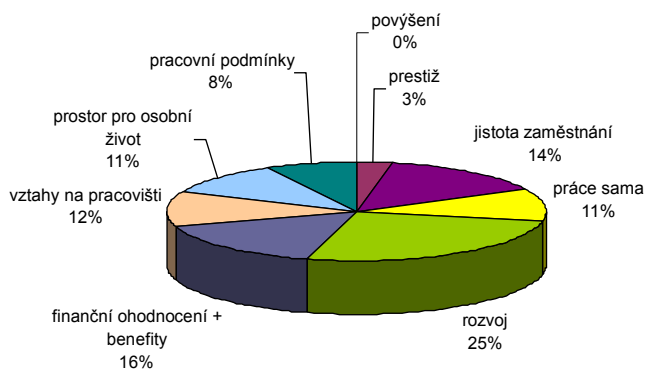
Tabulka 7.7: Rozdělení respondentů na řídicí a neřídicí pracovníky  
Zdroj: [2]



Obrázek 7.24: Rozdělení na řídicí a neřídicí pracovníky  
Zdroj: [2]



Obrázek 7.25: Preference hodnot řídicích pracovníků  
Zdroj: [2]



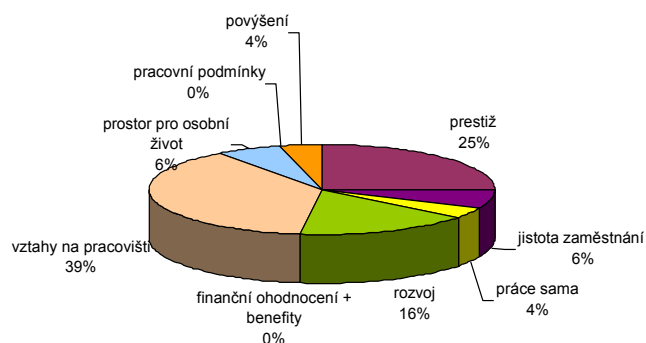
Obrázek 7.26: Preference hodnot neřídicích pracovníků  
Zdroj: [2]

- Zájem o rozvoj je také vyšší než u řídicích pracovníků. Pokud k tomu budou mít předpoklady, tak se díky nabytým zkušenostem mohou stát řídicími pracovníky.
- Větší procento řídicích pracovníků volí jako svou prioritu práci samotnou. Vykládám si to tím, že řídicí pracovník má větší odpovědnost, která vede k většímu zájmu o svou práci. Sama moc je silným motivátorem, jelikož řídicími pracovníky se stávají většinou lidé s určitými vlastnostmi jako je například touha po moci a řízení, schopnost samostatného myšlení a správného úsudku.

## 7.6 Vyhodnocení preferencí hodnot respondentů třech nejčastěji volených oborů

Zde provádím srovnání preferencí respondentů. Jedná se o služby, ve kterých pracuje 8 respondentů, o státní a veřejnou správu, kde pracuje 13 osob a výrobu s 8 osobami.

### 7.6.1 Preference hodnot respondentů pracujících ve službách



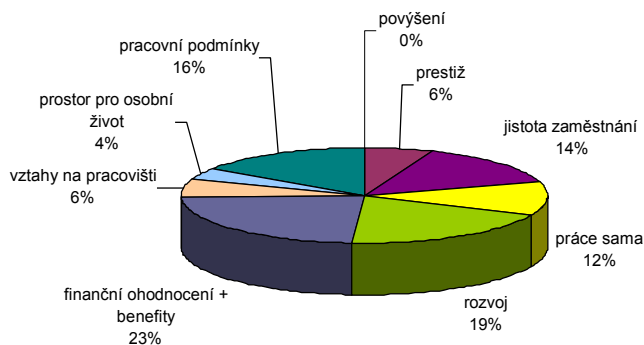
Obrázek 7.27: Preference hodnot respondentů pracujících ve službách

Zdroj: [2]

- V této kategorii se nalézají především respondenti z mladších věkových kategorií. Díky tomu je podoba grafu preferencí podobná jako u věkové kategorie 15-19 let.
- Pro mladší generaci je typické velké zaměření na vztahy na pracovišti a prestiž.

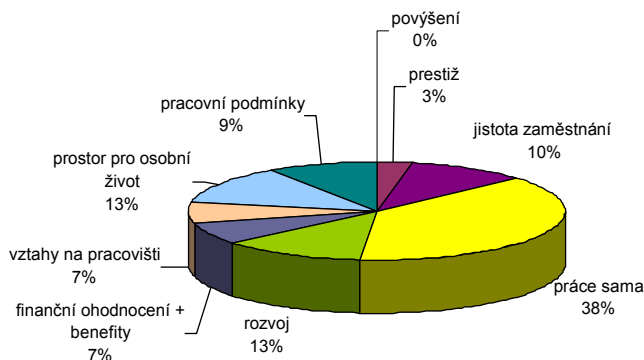
### 7.6.2 Preference hodnot respondentů pracujících ve státní a veřejné správě

- V této kategorii se projevuje velký zájem na finančním ohodnocení a benefitech. Ve státní a veřejné správě jsou platy dané tabulkami.
- Vysoké procento respondentů, kteří volí rozvoj, si vysvětlují nutností doplnit si znalosti například v práci s výpočetní technikou či znalosti mezinárodního jazyka. Jedná se většinou o pracovníky ve středním věku.
- Pracovní podmínky jsou prioritou pro velké procento respondentů.



Obrázek 7.28: Preference hodnot respondentů pracujících ve státní a veřejné správě  
Zdroj: [2]

### 7.6.3 Preference hodnot respondentů pracujících ve výrobě



Obrázek 7.29: Preference hodnot respondentů pracujících ve výrobě  
Zdroj: [2]

- V této kategorii je rovnoměrné rozložení věkových skupin.
- Práce samotná je prioritou pro velké procento respondentů. Zároveň jen malá část z nich volí jako svou prioritu finanční ohodnocení a benefity. Já osobně v tom vidím velké nadšení pro určitý druh práce na úkor finančních prostředků či osobního života.

## 7.7 Vyhodnocení preferencí hodnot podle zastávaných profesí

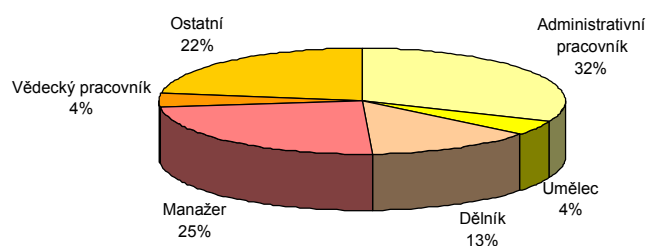
- Zde vyhodnocuji jen administrativní pracovníky a manažery, protože jen u nich bylo dosaženo dostatečného zastoupení respondentů. Kategorie „Ostatní“ netvoří žádnou jasně definovanou skupinu.
- Jelikož u profese umělec a vědecký pracovník mám malý počet respondentů, tak je nebudu dále vyhodnocovat.



Druh profese	Absolutní četnost	Procentuální četnost
Administrativní pracovník	21	32
Umělec	3	4
Dělník	9	13
Manažer	16	25
Vědecký pracovník	3	4
Ostatní	15	22

Tabulka 7.8: Rozdělení respondentů podle zastávaných profesí

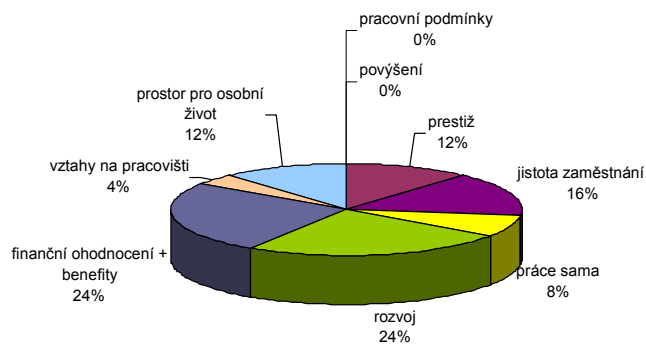
Zdroj: [2]



Obrázek 7.30: Rozdělení respondentů podle zastávaných profesí

Zdroj: [2]

### 7.7.1 Vyhodnocení preferencí hodnot administrativních pracovníků

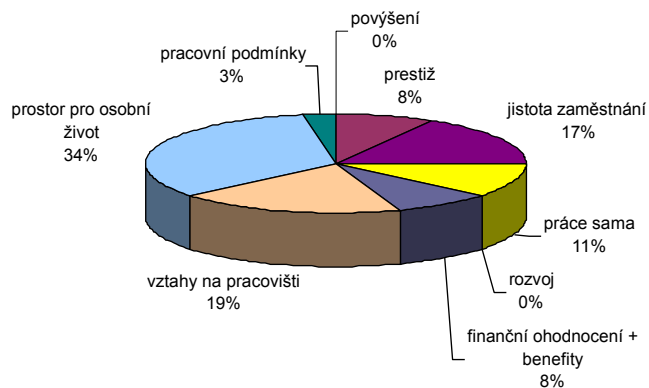


Obrázek 7.31: Preference hodnot administrativních pracovníků

Zdroj: [2]

- Jedná se zejména o respondenty z prvních dvou věkových kategorií a potom z poslední věkové kategorie. Zároveň se až na pár výjimek nejedná o řídicí pracovníky.
- Vysoké procento respondentů mladšího věku preferujících rozvoj, si vysvětlují tím, že jsou to lidé, kteří zatím hledají své uplatnění a jsou na křivce kariérního růstu ve fázi expandování.
- Respondenti staršího věku se dle mého názoru k administrativě uchylují z důvodu úbytku fyzických i duševních sil.

### 7.7.2 Vyhodnocení preferencí hodnot dělnické profese

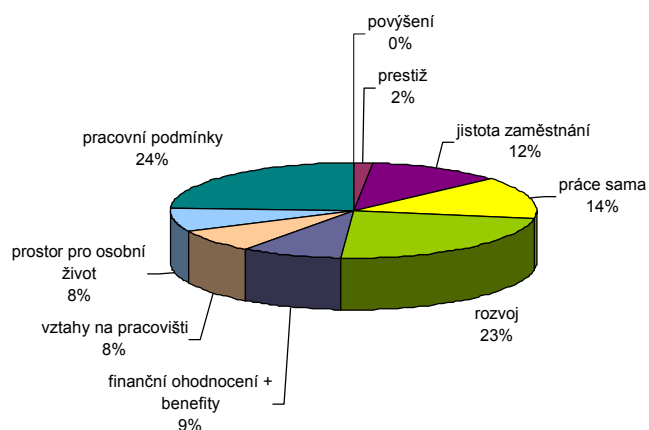


Obrázek 7.32: Preference hodnot dělnické profese

Zdroj: [2]

- Zde vidím zásadní rozdíl mezi výsledky výzkumu Goldthorpa a jeho kolektivu. Ten uvádí, že hlavním motivátorem pro tuto skupinu je právě finanční ohodnocení.
- Prostor pro osobní život zde volilo velké procento respondentů.
- Druhou nejčastější prioritou této kategorie jsou vztahy na pracovišti.
- Jelikož se jedná většinou o manuální činnost, tak se v této kategorii nevyskytuje touha po rozvoji. Přestup na jiné pracoviště se řeší zaučením.

### 7.7.3 Vyhodnocení preferencí hodnot manažerů



Obrázek 7.33: Preference hodnot manažerů

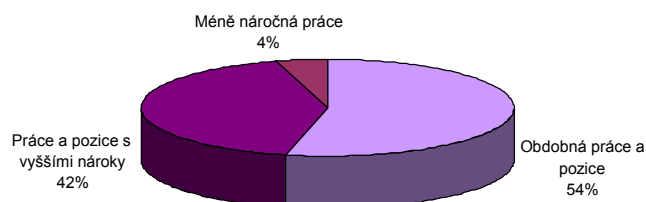
Zdroj: [2]

- Tato skupina respondentů z velké části dává přednost pracovním podmínkám. Jelikož již dosáhli vyšších pozic a postavení, mají vyšší vzdělání, vyžadují i vyšší standard v této oblasti.
- Preference rozvoje je charakteristická pro tuto dobu, a proto ani tato skupina respondentů není výjimkou. Bez ochoty dále se rozvíjet se již v této době nemůže člověk dopracovat vyšších pozicích.
- Pro tuto skupinu je charakteristický nižší zájem o finanční ohodnocení a benefity. Vyšší pozice s větší odpovědností s sebou přináší ve většině případů i vyšší plat.

## 7.8 Orientace na budoucnost

Plány do budoucna	Absolutní četnost	Procentuální četnost
Obdobná práce a pozice	36	54
Práce a pozice s vyššími nároky	28	42
Méně náročná práce	3	4

Tabulka 7.9: Plány do budoucna  
Zdroj: [2]

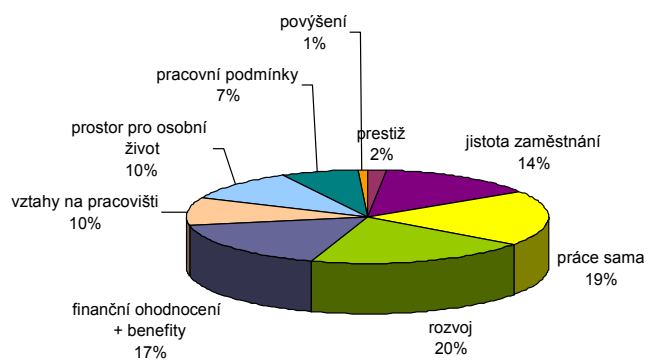


Obrázek 7.34: Plány do budoucna  
Zdroj: [2]

- Jelikož méně náročnou práci a pozici by v budoucnosti volili jen 3 respondenti tak tuto kategorii nebudu vyhodnocovat. Výsledky by nebyly dostatečně průkazné.

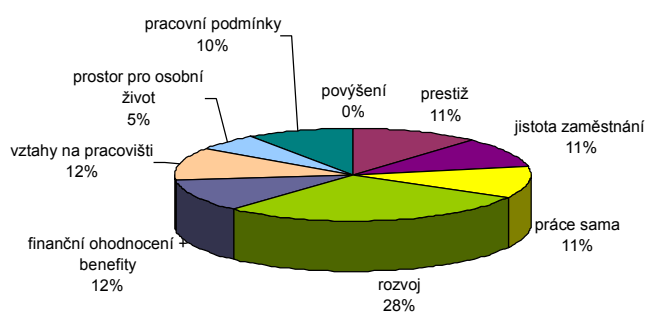
### 7.8.1 Vyhodnocení preferencí hodnot respondentů upřednostňujících v budoucnu obdobnou práci a pozici

- Na prvních příčkách preferencí této skupiny se umísťuje rozvoj, práce sama a finanční ohodnocení + benefity, je to tedy velmi podobné jako graf celkových preferencí všech zúčastněných respondentů. Od tohoto grafu se odlišuje jen nižším počtem respondentů, kteří preferují prestiž. (Obrázek 7.35)



Obrázek 7.35: Preference hodnot respondentů kteří upřednostňují v budoucnu obdobnou práci a pozici

Zdroj: [2]



Obrázek 7.36: Preference hodnot respondentů kteří upřednostňují v budoucnu práci a pozici s vyššími nároky

Zdroj: [2]

### 7.8.2 Vyhodnocení preferencí hodnot respondentů upřednostňujících v budoucnu práci a pozici s vyššími nároky

- Jedná se o respondenty ze všech věkových skupin a převážně o neřídící pracovníky.
- Vyšší procento respondentů, kteří dávají přednost rozvoji zde potvrzuje jejich touhu se dále rozvíjet a získávat nové zkušenosti. (Obrázek 7.36)

## 7.9 Společné znaky kategorií respondentů kteří měli podobné preference

Třemi nejčastějšími preferencemi respondentů, jak je patrné z obrázku 7.2, je rozvoj, práce sama a finanční ohodnocení + benefity.

### 7.9.1 Společné znaky respondentů kteří volí jako svou prioritu rozvoj

- Jedná se především o respondenty z mladší generace, nejvíce v rozmezí 20 až 34 let.
- Zároveň jsou to převážně respondenti s vyšším vzděláním, nejsou to studenti a řídicí pracovníci.

### 7.9.2 Společné znaky respondentů kteří volí jako svou prioritu práci samotnou

- V této kategorii se vyskytují převážně respondenti starší generace.
- Jsou to respondenti s především vysokoškolským vzděláním, nejsou to studenti a řídicí pracovníci.

### 7.9.3 Společné znaky respondentů kteří volí jako svou prioritu finanční ohodnocení + benefity

- Respondenti převážně starší generace.
- Z velké části to nejsou studenti a řídicí pracovníci
- Tato kategorie není jasně vyhraněná v oblasti vzdělání.

## Kapitola 8

# Závěr

V úvodu práce jsem se zmínila o tom, že zaměstnanci představují jeden z klíčových faktorů každé organizace a jsou hnacím motorem celé organizace. Kvalita a složení lidských zdrojů zásadně ovlivňuje všechny procesy probíhající v organizaci (podniku). Sociální politika je specifickým nástrojem v systému řízení lidských zdrojů a personálního řízení podniku. Směřuje k zabezpečení sociální suverenity a sociálního bezpečí zaměstnanců v rámci ekonomických možností firmy. Řešení sociálních otázek přispívá ke stabilizaci zaměstnanců, posiluje jejich sounáležitost s firmou a motivuje k vyšším výkonům. Podniková sociální politika reguluje chování zaměstnanců v souladu s firemními cíli. Uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců je prostředkem tohoto usměrňování.

Zaměstnavatelé, zvláště velké firmy, zpravidla mají své vlastní sociální činnosti a sociální správu (obvykle personální útvary), protože jsou si plně vědomi toho, že sociální náklady jsou důležitým motivačním nástrojem s velkým vlivem na pracovní výkonnost lidí a že sociální politika podniku patří k podnikové kultuře, spoluvytváří image firmy a sblížování osobních cílů jedince s cíli firmy, a tedy i identifikaci zaměstnanců s organizací.

Tímto způsobem také musíme k zaměstnancům přistupovat, znát jejich potřeby a ocenit spravedlivě jejich práci a tedy i přínos celému podniku. Jelikož každý člověk je jiný, má i jiný žebříček hodnot, nelze k zaměstnancům přistupovat paušálně, ale obvykle personální oddělení v úzké spolupráci s vrcholovým managementem, musí zaměstnance motivovat, hodnotit jejich výkon a odměňovat tak, aby si schopné zaměstnance organizace udržela a zároveň i získala nové. Musí tedy nastavit motivační systém složený z nejrůznějších stimulů tak, aby pokryl co největší procento zaměstnanců.

Péče o zaměstnance je výraznou oblastí nepřímého odměňování, tj. poskytování různých výhod, slev a požitků. Jejich smyslem je jednak posílit přímé peněžní odměny (výdělků) o další odměny, které mají povahu nepřímých peněžních odměn (různá pojištění, připojištění či příplatky na stravování, dopravu apod.). Jednak jde o snižování únavy zaměstnanců, o včasnou a efektivní obnovu jejich pracovní síly, zejména formou dodatkových dovolených, dalších dnů osobního volna či placených dnů absence ze zdravotních důvodů, úprav pracovní doby včetně pružné pracovní doby, ale i podpory různých regeneračních či sportovních aktivit. Současná situace v oblasti sociální politiky podniku je přirozenou reakcí na minulý stav, kdy se podnik v rámci péče o pracovníky staral téměř o vše a výsledek dnešního tlaku tržního

hospodářství na podnik ve smyslu být konkurenceschopný, což znamená dosahovat co nejnižších nákladů. V souvislosti s novými podmínkami hospodaření se objevují i nové prvky podnikové sociální politiky, jako například pomoc podniku při zajišťování nového pracovního místa při uvolnění (propuštění) pracovníka nebo stabilizace pracovníků formou jejich penzijního připojištění.

V první části jsem teoreticky vymezila rámec motivace a uvedla přehled základních teorií motivace. Zároveň se zde věnuji motivaci k práci v organizacích a pracovní kariéře.

Druhá část je zaměřena na výzkum motivace zaměstnanců. Tento výzkum je prováděn na základě dotazníku, který jsem sestavila a na který moji respondenti odpovídali. Vyhodnocení probíhalo rozdělením respondentů do několika skupin- podle věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, studia, druhu pracovního poměru, postavení (pozice) v řízení, oboru a zastávané profese. Výsledky tohoto dotazníkového šetření měly za úkol podpořit nebo naopak popřít platnost teorií uvedených v první části práce.

Ve třetí- závěrečné části shrnuji nejdůležitější postřehy z výsledků dotazníkového šetření a pokouším se zde vysvětlit některé jevy.

Ve výsledcích provedeného dotazníkového šetření jsem shledala zásadní rozdíl mezi mnou zjištěnými hodnotami jednotlivých preferencí a mezi výsledky výzkumu Goldthorpa a jeho kolektivu. Ten uvádí, že hlavním motivátorem dělníků je finanční ohodnocení. Moji respondenti dělnické profese za svou prioritu volí prostor pro osobní život v 34%, vztahy na pracovišti v 19% a jistotu v zaměstnání v 17%. To spíše odpovídá zjištěným výsledkům Blackburna a Manna, kteří uvádějí, že dělníci jsou nejvíce motivováni platem, za ním následuje jistota zaměstnání a pak vztahy na pracovišti.

Byla jsem překvapena, že například povýšení jako svou prioritu volil pouze jeden respondent, přestože se dle mého názoru postup v pracovním zařazení pojí s dalším pracovním rozvojem a je současně důvodem ke zvýšení platového ohodnocení. Může to být způsobeno tím, že ve společnosti jsou stále určitá témata tabuizovaná a lidé se o nich jen tak bavit nechtějí. To se týká samozřejmě i platu.

Společnost v posledních letech prošla mnoha změnami nejen v oblasti politické, ekonomické a sociální, ale došlo k zásadnímu posunu ve vztazích zaměstnavatelů a zaměstnanců. To se velmi rychle promítlo do životů zejména mladší generace. V současné době se rozšířily možnosti nejen trávení volného času, ale i studia a práce. Není proto problém cestovat po celém světě a získávat nové zkušenosti, učit se a také si „užívat“. V těchto nových možnostech vidím hlavní zdroj změn, kdy se zakládání rodiny posunuje do vyššího věku. Tento trend se neprojevuje jen u mužů, ale stále větší měrou „postihuje“ i druhou část populace, ženy. Počet žen s vysokoškolským vzděláním nebo v současné době studujících vysokou školu v poslední době stoupá poměrně strmým tempem. Lidé v této době musí často obětovat stále větší část osobního života, pokud chtějí uspět v těžké konkurenci ambiciózních a soutěživých lidí.

Z mého výzkumu dále vyplývá, že brigádníci neprojevují zvláštní zájem o vlastní rozvoj z pohledu pracovního zařazení. Přivýdělek formou brigády slouží pouze k obstarání finančních prostředků. Díky tomu se v této skupině vyskytuje i nízké procento zájmu o samotnou práci, což plně potvrzuje výchozí předpoklady Vroomovy teorie valence a očekávání a zároveň odpovídá Douglas McGregorově teorii X. Te-

prve u věkové kategorie 20 až 26 let začíná růst počet respondentů, kteří preferují rozvoj. Výrazný nárůst pak můžeme spatřit u věkové kategorie 27 – 34 let, kdy rozvoj preferuje 53% respondentů. Volí ho hlavně nestudující, protože možnost rozvoje spatřují především v zaměstnání a nikoli ve škole. Většina studujících volí naopak jako svou prioritu prostor pro osobní život preferují zejména studující. Já si to vysvětluji tím, že chtějí mít dostatek času pro studium, ale zároveň také volného času k odreagování se od stresujících situací a především k načerpání dalších sil. U starších věkových kategorií představuje snaha o další rozvoj malé procento odpovědí. Z této skutečnosti je patrné opětovné potvrzení teorie růstu a úpadku. Zájem o růst je zde stále patrný, protože většina druhů zaměstnání se neobejde bez neustálého doplňování potřebných a vyžadovaných znalostí, a popření nebo odmítnutí snahy o další rozvoj může být příčinou jisté hrozby ze ztráty zaměstnání. Pro věkovou skupinu 55 a více let je charakteristické, že takřka přesně kopíruje podmínky stanovené v teorii růstu a úpadku, přestože tato teorie vznikla v 60. letech a od té doby došlo k podstatným změnám jak v oblasti sociální, tak v rámci společenských podmínek, zůstává neustále v platnosti a projevuje se stejným způsobem.

U středoškolsky vzdělaných respondentů se na rozdíl od vysokoškoláků vyskytuje daleko větší zájem o práci v prestižní společnosti. Protože se v populaci vyskytuje velké procento pracovníků se všeobecným středoškolským vzděláním, kteří nemohou nebo nemají ambice na vyšší vzdělání, tak v zaměstnání ve společnosti s „dobrým jménem“ vidí reálnou možnost dohnat tento nedostatek. Mohou se tak určitým způsobem odlišit a odrazit od průměru. Protože neustále roste počet středoškolsky (i vysokoškolsky) vzdělaných osob a konkurence na trhu práce je veliká, již reference o zaměstnání v prestižní společnosti tvoří lepší výchozí pozici při shánění nového zaměstnání, nástupu do vyšší pozice či platového zařazení.

Jistota zaměstnání není prioritou ani pro jednoho nestudujícího respondenta do 26 let. Lidé v tomto věku ještě nemají jasné představy o svém povolání, mnohé životní a pracovní situace zlehčují nebo jim nevěnují potřebnou vážnost. Z tohoto důvodu je zároveň pro tuto skupinu charakteristická častá změna zaměstnání. Dle mého názoru se jedná o potvrzení tzv. stádia zkoumání, které definoval D. Super. Naproti tomu studující jistotu zaměstnání volí. Domnívám se, že je to tím, že jistota je nutná i pro zajištění finančních prostředků na studium, které se stává z této stránky stále náročnějším.

Přestože se jedná o teorie sepsané před mnoha lety je zřejmé, že až na minimum výjimek, které však mohly být způsobeny například nedefinovatelnou náhodou při výběru respondentů, byly propracovány tak kvalitně, že je možné je využívat i v současné době a že je možno se jimi nadále řídit.

□



# Seznam tabulek

2.1	Hygienické a motivační faktory . . . . .	5
7.1	Zastoupení věkových skupin zúčastněných respondentů . . . . .	16
7.2	Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání . . . . .	22
7.3	Rozdělení respondentů podle studia . . . . .	24
7.4	Rozdělení respondentů do 26 let podle studia . . . . .	26
7.5	Rozdělení respondentů nad 26 let podle studia . . . . .	27
7.6	Rozdělení respondentů podle druhu pracovního poměru . . . . .	29
7.7	Rozdělení respondentů na řídicí a neřídicí pracovníky . . . . .	31
7.8	Rozdělení respondentů podle zastávaných profesí . . . . .	34
7.9	Plány do budoucna . . . . .	36

# Seznam obrázků

2.1	Maslowova pyramida potřeb . . . . .	4
2.2	Model motivace podle Portera a Lawera . . . . .	6
5.1	Křivky rozvoje kariéry . . . . .	11
7.1	Rozdělení respondentů podle věkových skupin . . . . .	16
7.2	Celkové preference všech respondentů . . . . .	17
7.3	Preference hodnot věkové kategorie 15-19 let . . . . .	17
7.4	Preference hodnot věkové kategorie 20-26 let . . . . .	18
7.5	Preference hodnot věkové kategorie 27-34 let . . . . .	19
7.6	Preference hodnot věkové kategorie 35-45 let . . . . .	20
7.7	Preference hodnot věkové kategorie 46-55 let . . . . .	21
7.8	Preference hodnot věkové kategorie 55 a více let . . . . .	21
7.9	Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání . . . . .	22
7.10	Preference hodnot respondentů s nejvyšším dosaženým vzděláním - střední s maturitou . . . . .	23
7.11	Preference hodnot respondentů s nejvyšším dosaženým vzděláním - vysokoškolským . . . . .	23
7.12	Rozdělení respondentů podle studia . . . . .	24
7.13	Preference hodnot studujících respondentů . . . . .	25
7.14	Preference hodnot nestudujících respondentů . . . . .	25
7.15	Rozdělení respondentů do 26 let podle studia . . . . .	26
7.16	Preference hodnot studujících respondentů do 26 let . . . . .	26
7.17	Preference hodnot nestudujících respondentů do 26 let . . . . .	26
7.18	Rozdělení respondentů nad 26 let podle studia . . . . .	28
7.19	Preference hodnot studujících respondentů nad 26 let . . . . .	28
7.20	Preference hodnot nestudujících respondentů nad 26 let . . . . .	28
7.21	Rozdělení respondentů podle druhu pracovního poměru . . . . .	29
7.22	Preference hodnot brigádníků . . . . .	29
7.23	Preference hodnot zaměstnanců . . . . .	30
7.24	Rozdělení na řídicí a neřídicí pracovníky . . . . .	31
7.25	Preference hodnot řídicích pracovníků . . . . .	31
7.26	Preference hodnot neřídicích pracovníků . . . . .	31
7.27	Preference hodnot respondentů pracujících ve službách . . . . .	32
7.28	Preference hodnot respondentů pracujících ve státní a veřejné správě . . . . .	33
7.29	Preference hodnot respondentů pracujících ve výrobě . . . . .	33
7.30	Rozdělení respondentů podle zastávaných profesí . . . . .	34

7.31	Preference hodnot administrativních pracovníků . . . . .	34
7.32	Preference hodnot dělnické profese . . . . .	35
7.33	Preference hodnot manažerů . . . . .	35
7.34	Plány do budoucna . . . . .	36
7.35	Preference hodnot respondentů kteří upřednostňují v budoucnu obdobnou práci a pozici . . . . .	37
7.36	Preference hodnot respondentů kteří upřednostňují v budoucnu práci a pozici s vyššími nároky . . . . .	37

# Literatura

- [1] Dostupné z [www](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/610030926C/$File/403607k06.pdf).  
[http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/610030926C/\\$File/403607k06.pdf](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/610030926C/$File/403607k06.pdf).
- [2] Zdroj: Vlastní.
- [3] Otevřené vyučování - koncepce výuky pro 21. století, 2009.  
<http://www.otevrene-vyucovani.cz/ov>.
- [4] ADAIR, J. Efektivní motivace. *Praha : Alfa Publishing* (2004). 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [5] ARMSTRONG, M. Personální management. *Praha : Grada Publishing* (1999). 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [6] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. *Praha : Grada Publishing* (2007). 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [7] MUCHOVÁ, I. Hodnotové orientace pracovníků pocházejících z odlišného kulturního prostředí a působících u zahraničních organizací v ČR. *In Psychologie v ekonomické praxi* (2001). č. 1-2, s. 27-38. ISSN 0033-300X.
- [8] NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. *Praha : Academia* (1997). 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [9] ŠTIKAR A SPOL., J. Základy psychologie práce a organizace. *Praha : Univerzita Karlova* (1996). 203 s. ISBN 80-7184-091-2.

## **Příloha č. 1: Dotazník**

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Pardubice fakulty ekonomicko- správní, programu ekonomika a management. Ráda bych Vás touto cestou požádala, zda byste nevěnoval/a několik minut času vyplnění tohoto dotazníku. Je součástí výzkumu v mé bakalářské práci na téma: „Motivace a hodnocení v podnikové sféře“. Údaje z dotazníku jsou anonymní a poslouží pouze k samotnému zpracování práce.

Předem Vám děkuji za ochotu, Kateřina Černá.

### ***1. část: otázky informativního charakteru***

#### **1. Vaše věková skupina**

- a) 15- 19 let
- b) 20 -26 let
- c) 27- 34 let
- d) 35- 45 let
- e) 46- 55 let
- f) 56 a více let

#### **2. Nejvyšší dosažené vzdělání**

- a) základní
- b) střední bez maturity
- c) střední s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské
- f) postgraduální

#### **3. Jste studující?**

- a) ano
- b) ne

#### **4. Jaký je druh vašeho pracovního poměru?**

- a) brigádník
- b) zaměstnanec
- c) podnikatel/ živnostník

**5. Jste řídicí pracovník?**

- a) ano
- b) ne

**6. V jakém oboru pracujete?**

- a) bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby
- b) ekonomika a podnikové finance
- c) HR a personalistika
- d) IT
- e) logistika a doprava
- f) marketing
- g) média, reklama a PR
- h) prodej a obchod
- i) služby
- j) státní a veřejná správa
- k) tvůrčí práce a design
- l) technika (elektro, strojírenství, stavařina, ...)
- m) výroba
- n) výuka a vzdělávání
- o) výzkum
- p) ostatní (prosím o doplnění) .....

**7. Jakou zastáváte profesi?**

- a) administrativní pracovník
- b) umělec
- c) dělník
- d) manažer
- e) vědecký pracovník
- f) ostatní (prosím o doplnění) .....

## II. část: otázky zaměřené na priority

### 8. Z jakého hlavního důvodu jste změnil/a nebo byste změnil/a práci?

- a) nevyhovující vztahy na pracovišti
- b) nemožnost povýšení v současném zaměstnání
- c) nevyhovující pracovní podmínky (zázemí, technické vybavení ...)
- d) nezajímavá práce
- e) nemožnost vzdělávání a získání nových zkušeností
- f) nízké finanční ohodnocení
- g) ostatní (prosím o doplnění) .....

### 9. Čemu přikládáte největší význam?

- a)  finanční ohodnocení  
 pracovní podmínky  
 možnost kariérního růstu
- b)  vztahy na pracovišti  
 zajímavá práce  
 práce v prestižní společnosti
- c)  jistota zaměstnání  
 přátelské prostředí  
 zajímavá práce
- d)  práce v prestižní společnosti  
 prostor pro mimopracovní aktivity  
 získání nových zkušeností

### 10. Co je pro Vás důležitější?

- a)  pracovní podmínky  
 jistota zaměstnání
- b)  možnost rozvoje  
 prestiž zaměstnání
- c)  dobrý pracovní kolektiv  
 možnost rozvoje a vzdělávání

**12. Co by Vás přimělo změnit práci?**

- a) nejistota práce
- b) nevyhovující pracovní podmínky
- c) časově náročná práce
- d) plat/mzda
- e) ostatní (prosím o doplnění) .....

**13. Budoucího zaměstnavatele si vybíráte podle**

- a)  možnost vzdělávání a rozvoje  
 náplň práce
- b)  prestižní postavení společnosti  
 blízkost k bydlišti
- c)  jistota v zaměstnání  
 možnost rychlého povýšení

**14. V blízké budoucnosti byste rád/a:**

- a) měl/a práci, která Vám dává dostatečný prostor pro Váš osobní život.
- b) byl/a povýšen/a.
- c) měl/a vyšší plat.
- d) ostatní (prosím o doplnění) .....

**III. část: otázka zaměřená na plány do budoucna**

**15. V budoucnosti bych rád/a:**

- a) získal/a co nejvíce zkušeností a stal/a se uznávaným odborníkem ve svém oboru.
- b) upevnil/a svoji pozici ve firmě.
- c) předával/a nabyté zkušenosti- považuji se za odborníka v daném oboru.