VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA MOTIVACE A POSTOJŮ K ZALOŽENÍ VLASTNÍHO PODNIKÁNÍ NA ZÁKLADĚ PUSH-PULL TEORIE

ANALYSIS OF EMPLOYEE MOTIVATION AND THEIR ATTITUDES TO ESTABLISHING THEIR OWN BUSINESS BASED ON PUSH-PULL THEORY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. Kateřina Čibenková
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2018

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	**Bc. Kateřina Čibenková**
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	**Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza motivace a postojů k založení vlastního podnikání na základě push–pull teorie

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zjistit, jaké důvody vedou pracovníky k opuštění jejich pracovního poměru a rozhodnutí začít sami podnikat a navrhnout doporučení pro firmy k alespoň částečnému zamezení odchodu zkušených zaměstnanců.

Základní literární prameny:

DAWSON, Christopher; HENLEY, Andrew. "Push" versus "pull" entrepreneurship: an ambiguous distinction?. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 2012, 18.6: 697-719.

EIJDENBERG, Emiel L.; MASUREL, Enno. Entrepreneurial motivation in a least developed country: Push factors and pull factors among MSEs in Uganda. Journal of Enterprising Culture, 2013, 21.01: 19-43.

HESSELS, Jolanda; VAN GELDEREN, Marco; THURIK, Roy. Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers. Small Business Economics, 2008, 31.3: 323-339.

KIRKWOOD, Jodyanne. Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship. Gender in Management: An International Journal, 2009, 24.5: 346-364.

TAYLOR, Mark P. Earnings, independence or unemployment: why become self□employed?. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 1996, 58.2: 253-266.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D. ředitel	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. děkan

Abstrakt

Tématem diplomové práce je problematika motivace zkušených zaměstnanců k založení vlastního podnikání. Cílem práce je zjistit, jaké důvody vedou pracovníky k opuštění jejich pracovního poměru a rozhodnutí začít sami podnikat, a to v rámci push-pull teorie.

Výzkum je proveden na základě dotazníku, který je rozdělen na tři části. Výsledky diplomové práce budou návrhy, které firmám poslouží k alespoň částečnému zamezení odchodu zaměstnanců v závislosti na působení push-pull faktorů.

Klíčová slova

Podnikání, push-pull teorie, push faktory, pull faktory, motivace

Abstract

The topic of thesis is motivation of experienced employees toward to starting own business. The purpose is to identify the attitudes of respondents to leave their job and decide to start own business within push-pull theory.

Research is carried out on the basis of questionnaire which is divided into three parts. Results of thesis will be suggestions for companies to reduce workers leaving the job depending on push factors.

Key words

Entrepreneurship, push-pull theory, push factors, pull factors, motivation

Bibliografická citace

ČIBENKOVÁ, K. *Analýza motivace a postojů k založení vlastního podnikání na základě push-pull teorie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 114 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2018

……

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu panu Ing. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za odborné vedení, podporu a vstřícné jednání při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří byli ochotni podstoupit můj výzkum.

Obsah

1 Úvod 11

2 Cíl práce a výzkumné otázky 12

3 Metody a postupy zpracování práce 13

TEORETICKÁ ČÁST 14

4 Podnikání 14

4.1 Definice podnikání 14

4.2 Podnikatel 15

4.2.1. Obecné rysy podnikatele 15

5 Zaměstnání 17

5.1 Definice zaměstnání 17

5.2 Zaměstnanec a zaměstnavatel 18

5.3 Pracovní poměr 18

5.4 Dohody o pracích mimo pracovní poměr 19

5.4.1 Dohoda o provedení práce 19

5.4.2 Dohoda o pracovní činnosti 20

5.5 Proces odcizení a uvažování o odchodu 20

6 Porovnání podnikání a zaměstnání 22

7 Motivace 24

7.1 Definice motivace 24

7.2 Primární vs. sekundární motivace 25

7.3 Vnitřní vs. vnější motivace 25

7.4 Stimuly a motivy 26

7.5 Motivace k podnikání 27

7.6 Motivace k odchodu ze zaměstnání 29

7.7 Teorie motivace 33

7.7.1 Maslowova teorie 33
7.7.2 Heckhausenova teorie 35
7.7.3 Herzbergova teorie 36
7.7.4 McGregorova teorie X a Y 37
8 Krize středního věku 37
8.1 Dospělost a její fáze 38
8.2 Charakteristika krize středního věku 39
9 Push-pull teorie 41
9.1 Push-pull teorie migrace 41
9.2 Push-pull teorie marketingu 42
9.3 Push-pull teorie podnikání 42
10 Push a Pull faktory 47
10.1 Finanční motivace – peníze 47
10.2 Nedostatek pracovních míst 49
10.3 Pracovní podmínky 50
10.4 Rodinné závazky 50
10.5 Nezávislost 51
10.6 Seberealizace 51
10.7 Příležitost 52
ANALYTICKÁ ČÁST 54
11 Analýza problému a současné situace 54
12 Dotazníkové šetření 56
12.1 Formulace dotazníkového šetření 56
12.2 Cíl dotazníkového šetření 56
12.3 Charakteristika respondentů 56
12.4 Metodika 57

12.5 Analýza dotazníkového šetření 59
12.5.1 Charakteristika respondentů 59
12.5.2 Spokojenost respondentů v zaměstnání 62
12.5.3 Motivace k podnikání 74
13 Vlastní návrhy 83
14 Závěr 94
15 Seznam použité literatury 97
16 Seznam obrázků 101
17 Seznam grafů 101
18 Seznam tabulek 102
19 Přílohy 103

1 Úvod

Tématem diplomové práce je Analýza motivace zaměstnaných lidí a její vliv na založení vlastního podnikání. Toto konkrétní téma jsem si zvolila hned z několika důvodů. Jedním z těchto důvodů je již mnou provedený výzkum na téma Analýza faktorů motivujících lidi k založení podnikání. V tomto průzkumu jsem se snažila zjistit, proč lidi začínají podnikat. Výzkum byl postavený na push-pull teorii, která říká, že lidé jsou do podnikání buď tlačeni (push faktory) nebo je do podnikání něco táhne (pull faktory). S touto push-pull teorií jsem se rozhodla pokračovat i ve výzkumu v rámci své diplomové práce.

Teorie push-pull v rámci motivace k podnikání je používána především u zahraničních autorů. Avšak i přesto jsem se rozhodla, že se touto teorií v rámci mého tématu budu zaobírat. Tato teorie mě přijde jako jednoduchá a logická a vhodně použitelná na problematiku ať už motivace zaměstnanců, tak motivace k založení vlastního podnikání.

Jelikož problematika motivace zaměstnanců je často diskutovaná a rozebírána z různých pohledů, chtěla jsem se na ni podívat právě z pohledu push-pull teorie. V rámci které si myslím, že lidé odcházejí ze zaměstnání právě proto, protože je k tomu určité push faktory tlačí. A právě tyto push faktory mohou mít zásadní vliv na rozhodnutí či motivaci k založení podnikání. Tato souvislost se nevylučuje a zdá se jako logická a pravděpodobná.

Ráda bych po analýze výsledků výzkumu definovala či navrhla určitá opatření, která by mohla vést ke snížení odchodu zkušených zaměstnanců. I proto jsem si vybrala toto téma, které mě přijde z hlediska snížení fluktuace především schopných a zkušených zaměstnanců pro firmy nesmírně důležité. Firmy by se měly zajímat o postoje zaměstnanců nejen proto, aby zamezily jejich odchodu, ale také pro zlepšení jejich produktivity práce.

2 Cíl práce a výzkumné otázky

V rámci diplomové práce chci zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni ve svém zaměstnání a jaký mají postoj k založení svého vlastního podnikání. Cílem práce je zjistit, jaké důvody vedou pracovníky k opuštění jejich pracovního poměru a rozhodnutí začít sami podnikat a navrhnout doporučení pro firmy k alespoň částečnému zamezení odchodu zkušených zaměstnanců. Spokojenost v zaměstnání a touha podnikat má podle push-pull teorie vzájemnou souvislost. Pokud není zaměstnanec spokojený v zaměstnání s něčím, co by mu poskytovalo podnikání, je tu pravděpodobnost, že o tom člověk přinejmenším uvažuje.

Na základě průzkumů jsem si stanovila 3 výzkumné otázky, které s pomocí výsledků výzkumu zodpovím.

1) „Co většina lidí preferuje v rámci své pracovní kariéry?“

První výzkumná otázka souvisí s volbou pracovní kariéry. Podle European Commission (2012) je pro lidi v Evropské Unii příjemnější být v zaměstnaneckém poměru a o podnikání nemají zájem. Proto mě zajímá, jak jsou na tom respondenti mého výzkumu v rámci České republiky.

2) „Které hlavní důvody motivují lidi k podnikání?“

Druhá výzkumná otázka obsahuje často diskutované nezávislosti, která je pro většinu lidí v dnešním světě důležitá. Podle průzkumu většina lidí z EU řadí právě potřebu nezávislosti jako hlavní důvod, proč začít podnikat. Samozřejmě spolu s možností se seberealizovat (EUROPEAN COMMISSION, 2012)

Je zajímavé, že tvrzení podle European Commission (2012) si částečně protiřečí. Na jednu stranu lidé chtějí být zaměstnaní, ale na druhou stranu je pro většinu lidí nezbytná nezávislost a svobodu. V rámci této diplomové práce mě zajímá, jak si stojí samotná Česká republika, tedy jaké jsou postoje lidí v ČR oproti zemím v EU.

3 Metody a postupy zpracování práce

Diplomová práce se dělí na dvě na sebe navazující části, a to teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy a témata související se zkoumanou problematikou, a to pojmy jako podnikatel, zaměstnanec, motivace nebo také push-pull teorie. V teoretické části je také naznačena vývojová psychologie člověka, a to prostřednictvím fází dospělosti., která souvisí s krizí středního věku.

Ke zpracování teoretické části jsem využila rešerše odborné literatury, internetových zdrojů, a také odborných článků. Všechny zdroje jsou řádně citované a jsou uvedeny v seznamu literatury. Zahraniční odborné články jsem využila především pro zpracování tématu push-pull teorie, o kterou se mnoho českých autorů zatím podrobněji nezajímá.

Praktická část je zaměřena na samotný výzkum. Jako metodu výzkumu jsem si vybrala kvantitativní metodu, a to dotazníkového šetření. Dotazník jsem vytvořila na základě výzkumů z odborných článků. Inspirací pro mě byl již mnou provedený výzkum, ve kterém jsem se již zabývala push-pull teorií k podnikání, kde cílem bylo analyzovat faktory ovlivňující založení podnikání.

V praktické části zanalyzuji výsledky dotazníkového šetření a v jejich závislosti určím vlastní návrhy, které by firmám mohli pomoci zamezit alespoň částečnému odchodu jejich zaměstnanců. Závěr diplomové práce odpovídá na výzkumné otázky, které souvisí s cílem práce a také shrnuje důležité poznatky plynoucí z výzkumu.

TEORETICKÁ ČÁST

4 Podnikání

4.1 Definice podnikání

V dnešní době se hodně mluví o podnikání, ať už v dobrém či špatném slova smyslu. Dennodenně je toto slovo skloňováno s nejrůznějšími událostmi. Téma podnikání bylo zkoumáno různými lidmi, z různých perspektiv, proto je definic podnikání nespočet. Zákon č.513/1991 Sb., obchodní zákoník říká, že: „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost.“*

Jako další z definic nebo přesněji řečeno vymezení pojmu podnikání můžeme zmínit představu Evropské komise, která říká, že *„podnikatelství je stav mysli a proces vytváření a rozvíjení ekonomické činnosti spojením kreativity, inovace a ochoty nést riziko s kvalitním managementem v rámci nové nebo již existující organizace.“* (LUKEŠ, 2005)

K podnikání podnikatel využívá podnik, který je z hlediska zákonu č.513/1991 Sb., obchodní zákoníku definován jako *„soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“*

Podnikatelská činnosti může lehce překročit právní stránku věci a stát se **nelegálním podnikáním**. Nelegálním podnikáním se stává podnikatelská aktivita, kdy podnikatel provozuje svou činnost bez příslušného oprávnění. Stejně tak je nezákonné provozování podnikatelské činnosti týkající se zakázaných aktivit, jako je prodej drog, provozování prostituce či lichvářství. Nelegálním se podnikání stává i v případě, že podnikatel porušuje např. ekologické, bezpečnostní či hygienické předpisy. (SRPOVÁ, 2012)

4.2 Podnikatel

K vysvětlení pojmu podnikatel existuje jistě mnoho definic. Dle mého názoru nejzákladnější definicí je definice plynoucí ze zákona. Nový občanský zákoník říká, že podnikatelem je ten, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“* Podnikatel podniká na základě živnostenského opatření nebo jiného dle jiného zákona a musí být zapsán v obchodním rejstříku. (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Podstatu podnikatele dle mého názoru jasněji a přesněji vystihuje zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, podle kterého je podnikatelem:

a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,

b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,

c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,

d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Dle Srpové (2012) se z hlediska nauky o podnikání rozlišuje primární a sekundární podnikatel, kde primárním podnikatelem je vždy fyzická osoba, vlastník podniku, přičemž pro vlastníka je podnik nástrojem podnikání. Pokud tedy vlastník podnik pouze spravuje, ale své podnikatelské role deleguje na jiné pracovníky hovoříme o sekundárním podnikateli.

4.2.1. Obecné rysy podnikatele

Srpová (2000) uvádí hlavní vlastnosti a rysy podnikatele, které k podnikání nesporně patří a je nezbytné, aby si to uvědomoval.

- **Aspekt dlouhodobosti**

Pokud se člověk pustí do podnikání, je více než pravděpodobné, že se bude jednat o dlouhodobou činnost. Podnikatelská činnost, a především její počáteční a rozvoj stojí hodně energie, úsilí a času. Proto je potřeba, aby si každý, kdo chce

podnikat uvědomil, že při nejmenším v začátcích rozvoje své podnikatelské činnosti nebude mít dostatek času na jiné aktivity.

- **Podnikavost**

Podstatným rysem podnikatele je podnikavost. Mohli bychom ji charakterizovat jako určité dispozice, znalosti či kompetence a na druhé straně osobní vlastnosti, které charakterizující osobnost podnikatele. Mezi dispozice se řadí schopnosti, vědomosti a dovednosti. Pro osobní vlastnosti jsou typické dva druhy vlastností, a to všeobecné jako například bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost a specifické, mezi které patří rozhodnost, svědomitost, cílevědomost apod.

Jelikož se podnikatel stává i manažerem, který mnohdy vede své zaměstnance pod sebou, je důležité, aby disponoval určitým charisma. *„Charisma lze charakterizovat jako kouzlo osobnosti, určitý šarm, soubor osobních vlastností uznávaných okolím, na základě, kterých se podnikatel může stát vůdcem ovlivňujícím svým chováním podřízené, kteří ochotněji přijímají jeho myšlenky, nápady, názory a stanoviska.“*

- **Motivace**

Motivace je nesmírně důležitá pro podnikání. Řekla bych až nepostradatelná, jelikož právě silná a vhodná motivace je tím motorem, který nás žene kupředu, i když nám dochází síly nebo čelíme těžkým zkouškám. Motivace je podrobně rozebrána v samostatné kapitole.

- **Iniciativa, aktivita**

Jednou z nezbytných vlastností podnikatele, kterou by měl disponovat je i iniciativa a aktivita. Díky tomu, že dnešní doba je velice dynamická na rozvoj, je potřeba aby podnikatel byl proaktivní a uměl se přizpůsobovat změnám a inovacím. Jelikož se vytváří stálé nové produkty, které se stále zdokonalují, není zcela jednoduché najít inovativní nebo lákavé řešení, které by na trhu nebylo. Skvělá myšlenka či idea není samotnou výhrou. Podstatné je, aby byla tak trochu nadčasová a nabízela trhu něco zajímavého a progresivního.

- **Podstupování rizika**

Jedním z důvodů, proč každý nepodniká je i riziko spojené s ním. Podnikatel se mnohdy musí rozhodovat a jednat za nejistoty a rizika. Proto ne každý je předurčený pro podnikání. Jedinci, kteří vyhledávají v životě jistotu, by se neměli pouštět do podnikání.

- **Dobrý zdravotní stav**

Podnikání není vždy zalité sluncem, a proto by člověk, který chce podnikat, měl disponovat pevnými nervy, a tak trochu nadhledem. Podstatné je, aby byl nejen po psychické, ale také fyzické stránce v pořádku. Většina podnikatelů nemají pevnou pracovní dobu a jsou vystaveni častému stresu a musí umět pracovat pod nátlakem. (SRPOVÁ, 2012)

5 Zaměstnání

5.1 Definice zaměstnání

Zaměstnání neboli **pracovní poměr**, je další variantou pro obživu a určitou realizaci lidí. Pro naše účely budeme zaměstnání považovat za ekvivalentní pojmenování pracovního poměru. Zaměstnanecký poměr je popsán zákonem v rámci Zákoníku práce, kde jsou upraveny pracovněprávní vztahy. Zaměstnání a pracovněprávní vztahy upravuje Zákoník práce. Dle zákonu č. 262/2006 Sb., je zaměstnání definováno závislou prací. *„Závislá práce je práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně.“* (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006)

Co je u pracovního poměru hodně důležité je, že *„závislá práce musí být vykonávána za mzdu, plat nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě.“ (*Zákon č. 262/2006 Sb., 2006*)*

5.2 Zaměstnanec a zaměstnavatel

V rámci zaměstnání jsou definovány základní vztahy v pracovním poměru. Jedná se o pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Ve vztahu podřízenosti mluvíme o zaměstnanci, který je, jak již bylo řečeno, podřízen svému nadřízenému. Dle zákonu č. 262/2006 Sb., práce je zaměstnanec definován jako „*fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“*

Z pohledu nadřízenosti mluvíme o zaměstnavateli, tedy o osobě, „*pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“* (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006)

5.3 Pracovní poměr

„Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006) Jedná se o hlavní druh pracovněprávního vztahu, ve kterém vystupuje na jedné straně zaměstnavatel a na druhé zaměstnanec. Vztahy mezi nimi jsou upravené zákoníkem práce, kde jsou jasně popsány povinnosti a práva vyplívající z tohoto vztahu. Základním právem zaměstnance je pobírat za vykonanou práci odměnu, kterou mu je zaměstnavatel povinen dát. Naopak základní povinností zaměstnance je právě danou práci vykonávat pro zaměstnavatele, který má právo ji využívat ke svému prospěchu. (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006)

Pracovní poměr vzniká na základě pracovní smlouvy. Tato smlouva musí být písemná a bere se jako svobodným projev obou stran, tedy jak zaměstnavatele, tak zaměstnance. Podle § 34 Zákoníku práce musí pracovní smlouva obsahovat druh práce, který bude zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, pak místo výkonu práce a den nástupu do práce. Pokud pracovní smlouva neobsahuje údaje o právech a povinnostech vyplívajících z pracovního poměru, musí je zaměstnavatel sdělit zaměstnanci nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru. Jsou to zpravidla údaje jako jméno a příjmení zaměstnance a sídlo zaměstnavatele, bližší určení druhu a místa výkonu práce,

údaje o dovolené, způsobu odměňování, výpovědních dobách a také kolektivních smlouvách. (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006)

Pracovní poměr může být sjednaný na dobu určitou nebo neurčitou. Podle § 39 Zákoník práce lze pracovní poměr na dobu určitou trvat nejvýše 3 roky a může být prodloužen pouze dvakrát. Pokud uplyne sjednaná doba, končí i sjednaný pracovní poměr. Jinak může být pracovní poměr rozvázán jen dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době. (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006)

5.4 Dohody o pracích mimo pracovní poměr

Lidé mohou být zaměstnaní také v rámci dohod o pracích mimo pracovní poměr. *„Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr jsou dvoustrannými právními úkony, kterými dochází ke vzniku pracovněprávního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Uzavřením dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce nevzniká pracovní poměr.“* (BĚLINA, 2012)

Obě typy dohod je potřeba uzavřít písemně a jedno vyhotovení si nechává zaměstnavatel a druhé musí obdržet zaměstnanec. Vypovědět dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti lze pouze písemně, totéž platí i pro okamžité rušení dohod. (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006)

5.4.1 Dohoda o provedení práce

Dohoda o provedení práce (dále jen DPP) patří mezi dohody mimo pracovní poměr. Tuto formu zaměstnavatelé využívají hlavně při výkonech práce, které vyžadují menší rozsah práce. Většinou se jedná o práce jednorázového charakteru, jako například brigád. (NĚŠČÁKOVÁ, 2012)

Dle § 75 Zákoníku práce rozsah práce nesmí u dohody o provedení práce přesáhnout 300 hodin v kalendářním roce. „*Do rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce.“* V dohodě musí být uvedena doba, na kterou dohoda platí.

5.4.2 Dohoda o pracovní činnosti

Dohoda o pracovní činnosti (dále jen DPČ) je druhým typem dohody. Oproti dohodě o provedení práce se dohoda o pracovní činnosti používá pro práce delšího charakteru, kde lze přesáhnout 300 hodin v kalendářním roce. Podle § 76 Zákoníku práce musí být v dohodě uvedeny údaje o sjednané práce, rozsah pracovní doby a také dobu, na kterou se dohoda uzavírá. Pracovní doba nesmí ovšem přesáhnout 20 hodin týdně. Podle § 77 Zákoníku práce lze zrušit dohodu o pracovní činnosti dohodou i bez udání důvodů. Výpovědní doba trvá 15 dní, přičemž začíná dnem, v němž byla výpověď doručena druhé smluvní straně. (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006)

DPČ se blíží nejvíce pracovnímu poměru, hlavně kvůli souvislému výkonu. Avšak pracovní doba, jak jsem již zmínila, je zde snížena na polovinu týdenní pracovní doby oproti pracovnímu poměru. Další odlišnosti od dohody o provedení práce je zdravotní a sociální pojištění, které se u dohody o pracovní činnosti platí z odměny. (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006)

5.5 Proces odcizení a uvažování o odchodu

Realita je taková, že pro spoustu lidí není dosavadní zaměstnání vyhovující a rozhodnou se pracovní poměr opustit. Důvody proč tomu tak je, se člověk od člověka mění. Situace, že by zaměstnanec rozhodl odejít z pracovního poměru a také by to učinil není jednorázová záležitost. K tomu konečnému činu opuštění zaměstnání předchází určitá fáze, kterou si zaměstnanec prochází, a to procesem odcizení.

Jedná se o určitou formu ztráty motivace zůstat na dosavadní pracovní pozici. *„Zřejmými ranými signály odcizení jsou absentismus, nedochvilnost nebo chování, které naznačuje zvýšenou negativitu. Je také užitečné vědět, že tyto rané signály se začínají objevovat po určité přelomové události, která přiměla zaměstnance zamýšlet se n ad svou oddaností firmě.“* (BRANHAM, 2009)

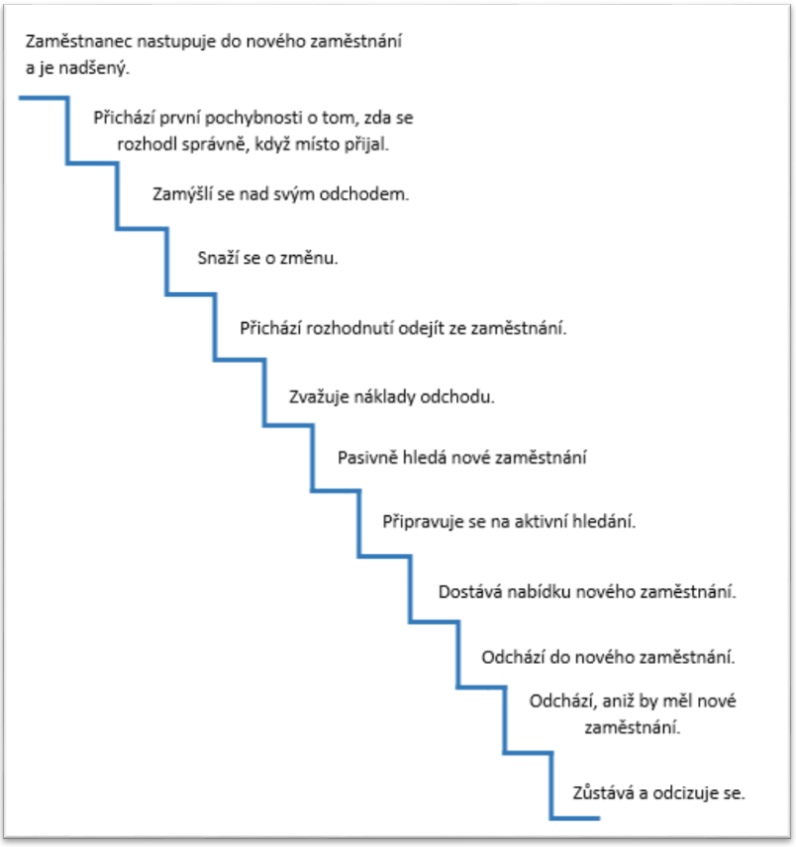
Jako přelomové události, které odstartují tento proces odcizení můžeme zmínit například situace jako jsou:

- opomenutí zaměstnance při povyšování,
- zjištění, že má být přeložen,

- zaměstnanec je požádán, aby udělal něco neetického,
- zaměstnanec si uvědomí, že nemá šanci na kariérní růst,
- zaměstnanec se setká sexuálním obtěžováním,
- odmítnutí žádosti o volno z rodinných či jiných důvodů,
- spor s nadřízeným nebo spolupracovníkem.

(BRANHAM, 2009)

Obrázek č.1 ukazuje 13 kroků procesu odcizení, kdy pomyslně jde dolů po schodech a postupem času ztrácí motivaci a chuť pracovat – tedy odcizuje se. Odcizuje se tak dlouho, až to dojde do bodu, kdy buď odchází do nového zaměstnání, nebo odchází, aniž by nějaké místo měl. Poslední možností je, že zůstává v zaměstnání a dál se odcizuje.



Obrázek 1: Proces odcizení

Zdroj: Zpracováno dle Branham (2009)

6 Porovnání podnikání a zaměstnání

V rámci této kapitoly jsou porovnávány dvě formy jednak realizace a také obživy člověka. Jednou z jich je podnikání, které se jeví jako svobodnější a pro mnoho lidí lepší variantou a na druhé straně závislá činnost, tedy pracovní poměr – zaměstnání.

Tyto dvě formy mají mnoho rozdílných atributů. Ráda bych uvedla, že pro každého jedince bude mít každá forma jiná pozitiva a negativa. Každý člověk je psychicky a mentálně odlišný a vyžaduje od života specifické potřeby. Proto se v této kapitole pokusím porovnat zaměstnání a podnikání pouze z hlediska jejich vlastností a zákonitostí, ze kterých vychází.

Srpová (2012) porovnává zaměstnanecký poměr a podnikání vzhledem určitým faktorům, které jsou přehledně zobrazeny v tabulce.

Tabulka 1: Porovnání zaměstnání a podnikání

Faktor	Podnikání	Zaměstnání
Začátek	Podnikat může člověk ihned po získání oprávnění k podnikatelské činnosti.	Zaměstnancem se stává člověk podepsáním pracovní smlouvy, ale předchází tomu ještě výběrové řízení.
Starost s úřady	Živnostenský úřad, Finanční úřad, Zdravotní pojišťovna, Česká správa sociálního zabezpečení a další	Žádné nebo minimální
Ručení	Ručí celým svým majetkem nebo do výše nesplaceného vkladu – podle právním formy podnikání	Žádné
Odpovědnost	Podnikatel odpovídá za	Za výsledky své práce

	zaměstnance, za výsledky celé firmy, za dodržování právních norem	
Možnost růstu	Možný rychlý růst, záleží na samotném podnikateli	Delší doba dle kariérního postupu firmy
Náplň práce	Vše, co je potřeba a co si podnikatel určí	Dána pracovní smlouvou
Pracovní doba	Není přesně stanovena. Podnikatel si pracovní dobu určuje zpravidla sám, avšak často překračuje 8 hodin denně	Stanovena zaměstnavatelem
Plat	Nepravidelný příjem, stanovený dle výsledků podnikání	Pravidelný příjem

Zdroj: Upraveno dle Srpové (2012)

Dále jsou určité faktory či atributy, které mohou být proměnné a nedají se pevně stanovit ani u jednoho či druhého typu obživy. Chci tím říci, že každý vnímáme podnikání a zaměstnání jinak. Existují i skvělá zaměstnání, ve kterých jsou lidé spokojení, a naopak i nevhodné typy podnikání, která člověka nakonec může i zničit. Není to jen o tom, že by bylo podnikání dobré a zaměstnání špatné nebo naopak, ale působí zde hodně faktorů. Tyto faktory působí jako motivace pro dané rozhodnutí člověka.

Podle výzkumu v Evropské Unii většina lidí (58%) dává přednost tomu být zaměstnán. Pouhých 37 % lidí by preferovali podnikat sami na sebe. V 18 zemích EU ze 27 většina lidí jsou právě pro to být zaměstnancem. Zdá se tedy, že zaměstnání přináší lidem více uspokojení a nemusí mít přitom tolik starostí. Možným důvodem je fakt, že pro ně není reálné podnikat v určité podobě. Kromě dvou států – Litvy a Švédska, si v ostatních státech většinově myslí, že podnikání je pro ně nerealizovatelné. (EUROPEAN COMMISSION, 2013)

Co je pro podnikání a jeho rozvoj příznivé, že většina členů EU vidí v podnikání výhodu pro nás všechny. Vidí totiž podnikatele jako lidi, kteří tvoří nové produkty a služby, které nás obohacují. Podstatné také je, že smýšlejí o podnikatelích jako o tvůrcích nových pracovních míst a tím tedy pozitivním pohybu nezaměstnanosti. (EUROPEAN COMMISSION, 2013)

7 Motivace

7.1 Definice motivace

Již spousta autorů se zabývá motivací, která je jako pojem skloňována dnes a denně v nejrůznějších směrech. Slovo **„motivace“** má původ v latinském slově „*movere*“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. (BEDRNOVÁ, 2002) Motivace tedy posiluje a dodává energii člověku něco konkrétního udělat.

Často se hovoří o motivaci v souvislosti s pracovní motivaci, avšak tento proces může každý vnímat i ve svém osobním životě. Pokud člověk o něco opravdu usiluje a jde si za tím stůj co stůj, musí být velice motivován. Brown (2007) tvrdí, že právě motivace pomáhá člověku k dosažení svých cílů, ať už krátkodobých či dlouhodobých.

Bedrnová (2002) uvádí, že: „*motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly-pohnutky, motivy.“* Tyto hybné síly člověka vedou určitým směrem a udržují ho v dané aktivitě, avšak záleží také na jejich intenzitě. Konečný důsledek těchto motivů či hybných sil se projevuje v podobě motivované činnosti či jednání.

Motivace je hnacím motorem lidí, určuje směr a intenzitu motivované činnosti. Pokud má člověk tu správnou motivaci, může dokázat velké věci. Cílem motivace je vykonat určité jednání, či přijmout určitý objekt. Podle toho, jak na člověka určitá motivace působí můžeme motivaci rozdělit na pozitivní a negativní. Pokud motivace směruje člověka k určitému objektu, či ke splnění určitého úkolu, jedná se o pozitivní. Naopak negativní pojetí motivace se děje tehdy, když člověk daný objekt odmítá. (BEDRNOVÁ, 2002)

7.2 Primární vs. sekundární motivace

Podle Laufera (2008) můžeme rozdělit motivaci na dva základní typy, a to primární a sekundární. Správné pochopení rozdílů mezi těmito dvěma typy motivace může být stěžejní pro úspěšné řízení vedoucím pracovníkem.

Primární motivace se nazývá také **intrinsická**. Pokud člověk sám chce něco vykonat na vlastní popud, hovoříme o primární motivaci. Tato motivace je velmi silná, protože vychází z toho člověka samotného. Je to vlastně jeho rozhodnutí, kvůli kterému probíhá určité jednání. *„Primárně motivovaný pracovník je při práci optimálně aktivní a maximálně spokojený.“* Což by bylo ideálem pro všechny zaměstnance a také jejich nadřízené. Úkoly, které zaměstnanci plní, je baví a naplňují je. Jsou pro ně motivací. (LAUFER, 2008)

Druhým typem je sekundární motivace nebo – li také **extrinsická**. Hlavní rozdíl je ten, že člověk je motivován někým jiným, nebo že jeho aktuální cíl je pouze prostředkem k naplnění hlavního cíle. *„U sekundární motivace je vynaložená energie příslušného pracovníka zaměřená na účel, který leží mimo vlastní úkol.“* (LAUFER, 2008)

Problémem sekundární motivace je to, že netrvá dlouho. Zpravidla končí dosažením cíle, například obdržením mzdy. Pro správnou motivaci zaměstnanců je tedy potřeba primární motivace. *„Primární motivace vede k ideálnímu spojení uspokojení z práce a ochoty podávat výkon.“* Což je samozřejmě výhodné nejen pro zaměstnance, kteří pracují rádi a s nasazením, ale také pro vedoucí pracovníky, které mají jistotu, že zaměstnanci pracují s nejvyšší motivací. Přesto všechno, ale sekundární prvky jako je mzda, prémie a další materiální stimuly nejsou zanedbatelné. I na ně je potřeba brát ohled a užívat je zpravidla tam, kde primární motivaci nelze vhodně využít. (LAUFER, 2008)

7.3 Vnitřní vs. vnější motivace

Armstrong (2015) definuje **vnitřní motivaci** jako motivaci, která vyplývá z práce samotné. Nejedná se tedy o motivaci vnějšími pobídkami. *„Vnitřní motivace se projevuje, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a že jim*

poskytuje přiměřenou míru autonomie, možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry.“ (ARMSTRONG, 2015)

Proto právě vnitřní motivace je vhodným nástrojem nejen při pracovní motivaci. Je nezbytné, aby byl člověk motivován právě touto vnitřní motivaci, aby ho jeho práce bavila a naplňovala. Vnitřní motivace tedy úzce souvisí s pracovním místem a vychází z jeho vlastností. Aby se zaměstnanec cítil schopně mělo by mu jeho pracovní místo poskytovat dostatečnou rozmanitost, složitost, významnost a odbornost práce.

Armstrong (2015) také uvádí, že hlavní tři opatření vedoucí ke zvýšení motivace zaměstnanců. A tím je autonomie, dokonalost a účel. Je tedy nezbytné dovolit lidem, aby si mohli vytvořit svůj plán práce a také aby se více zaměřovali na výsledky než na cesty, které jimi dosáhnou. Manažeři by je měli podporovat, aby byli schopni se zlepšovat a také by měli zaměstnancům sdělit jasně účel dané práce, tedy proč je právě tato práce důležitá.

Naopak **vnější motivace** charakterizuje všechny ty pobídky, nebo akce, které provádíme za účelem lidi motivovat. Kociánová (2010) uvádí, že se jedná o chování, které cílevědomě a záměrně ovlivňuje motivaci vnitřní. Jsou to jednak odměny, tak tresty. Z odměn můžeme zmínit zvýšení mzdy, pochvaly, povýšení, získání benefitů apod. Jelikož u vnější motivace dochází pouze k ovlivňování té vnitřní motivace, jedná se o stimulaci. (KOCIÁNOVÁ, 2010)

Vnější motivace může působit silně na určité jedince, avšak nemá dlouhodobého trvání, jako je tomu i motivace vnitřní. „*Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek.“* Je tomu tak především proto, že tyto vnitřní motivátory vycházejí z člověka samotného a jejich práce. Síla lidské motivace bude určitě větší než motivace prostřednictvím nucení například pobídkových odměn. (ARMSTRONG, 2015)

7.4 Stimuly a motivy

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu často k nějakému výkonu či typu chování.“ Pozitivní vztah k něčemu člověk získá v zásadě

dvěma způsoby, buď ho motivuje nějaký zisk (například finanční odměny), nebo daný úkol či typ chování souzní s jeho přesvědčením. Rozlišujeme tedy dva typy, a to **stimuly** – vnější podněty a **motivy** – vnitřní pohnutky. Motivy a stimuly mohou působit i vzájemně a vzájemně se posilovat. (PLAMÍNEK, 2015)

Stimulace je poměrně jednoduchá, jelikož pokud člověk plní dané úkoly, protože dostane finanční odměnu, bude práce probíhat. Práce tedy probíhá, pokud působí stimuly.

Naopak u **motivace**, jak říká Plamínek (2015), *„pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonů vnějších podnětů.“* Určitou nevýhodou motivace je fakt, že aby mohla efektivně působit, je nezbytné znát člověka, kterého chceme motivovat, ale také procesy motivace, tedy mít povědomí o tom, jak vůbec motivace funguje.

„Motivace je hnací silou. Jestliže chcete lidi motivovat, musíte něco vědět o důvodech jejich jednání a uspokojit jejich potřeby – ale jaké jsou jejich potřeby?“ (HAGEMANNOVÁ, 2008) Podle průzkumu, který uvádí Hagemannová (2008), více než 60 % lidí motivuje uspokojování sociálních a psychických potřeb jako je například pocit sounáležitosti, zpětná vazba, důvěra nebo spolupráce. Pouze zhruba 20 % lidí potřebuje uspokojovat intelektuální potřeby, kam patří například pocit uspokojení, různorodé úkoly nebo výzvy. A pouze 10 % respondentů uvedlo, že k motivaci je vedou materiální stimuly – peníze.

7.5 Motivace k podnikání

Důvody proč lidé podnikají jsou opravdu různorodé. Každý člověk vnímá jinou motivaci k podnikání. V této kapitole se zmíníme spíše než o motivech k podnikání o konkrétních přístupech k podnikání. Srpová (2012) prezentuje několik přístupů, které jsou pro podnikání typické, a to:

- **Sebezáchovný přístup**, kdy člověk podniká z poslední naděje.
- **Romantický přístup**, ve kterém je člověk idealista a ne realista.
- **Podnikatel rozsévač**, který má plno skvělých nápadů, které avšak nedotáhne do konce.

- **Podnikání zkusmo**, kdy člověk podniká, ale zároveň je v zaměstnaneckém poměru.
- **Podnikání jako poslání** v případě, kdy člověk pokračuje v rodinné tradici.
- **Exkluzivní podnikání**, ve kterém využívají špičkoví pracovníci know-how ve svůj prospěch.
- **Tiché podnikání**, kdy podnikatel je věřitelem a očekává zhodnocení.

Z hlediska teorie push – pull, konkrétně z pohledu toho, zda člověka něco do podnikání táhne nebo tlačí, je jasným push přístupem sebezáchovný přístup. V tomto přístupu jde o to, že člověk nevidí jinou možnost než zkusit podnikat, a tedy získat poslední šanci na lepší život. Jako další možný push přístup k podnikání můžeme považovat podnikání na základ určité tradice či náboženství. Zde se jedná nejčastěji o rodinné tradice, kdy člověk je nucen podnikat právě z důvodu jejího udržení.

V podnikání je i nezbytné, aby člověk věděl, čeho chce dosáhnout a šel si za svým stanoveným cílem. Proto pokud má někdo romantický přístup k podnikání nebo vymýšlí stále nové, avšak skvělé nápady, není to zárukou úspěchu v podnikání.

Pro určité lidi je těžké začít podnikat díky možnému riziku, především riziku ohrožení finanční situace. Proto lidé také mohou podnikat tzv. zkusmo, kde člověk při podnikání stále pracuje v zaměstnaneckém poměru, který mu přináší stálý příjem. A tedy podnikání může vnímat jako doplňkový proces, který mu přináší pozitivní pocity a emoce, a ne strach z případného rizika.

Jinou teorii, proč lidé podnikají, zmiňuje Hessels (2008) ve svém výzkumu o motivaci podnikatelů. Tyto základní důvody k podnikatelské činnosti, o kterých mluví, vycházejí z výzkumu GEM Adult Population Survey. V tomto výzkumu se měli vybraní respondenti nejprve rozmyslet, proč by začali podnikat. Zda by začali podnikat proto, že v tom vidí příležitost anebo proto, že musí.

Dále průzkum pokračoval pouze se skupinou lidí, které chtěli začít podnikat z důvodu příležitostí. Následně byli dotazováni na jeden z nejdůležitějších motivů, které je k tomu vedou. V závislosti na odpovědi respondentů byly důvody proč začít podnikat rozděleny na hlavní tři motivy.

- **Nutnost podnikat**

Zde se jedná o situace, kdy je člověk „nucen“ začít podnikat nebo o tom alespoň uvažovat z důvodu nedostatku práce na trhu. Člověk nemá jiné možnosti práce, proto začíná podnikat.

- **Nezávislost**

Jednoznačným a častým motivem pro výběr podnikání je právě možnost být nezávislý ve své práci, tvorbě či realizaci.

- **Zvýšení bohatství**

A posledním ze tří hlavních definovaných motivů je motiv bohatství. Bohatství je pro spoustu lidí silným motivem. Lidé vidí v podnikání šanci vydělat lepší peníze než v zaměstnání a zlepšit si životní situaci. Mnohdy je ale opak pravdou. (HESSELS, 2008)

7.6 Motivace k odchodu ze zaměstnání

„Cílem systému personální práce ve výkonnostně orientovaném podniku je formováni kvalitního a výkonného personálu, který je identifikován se zájmy podnikání.“ (DVOŘÁKOVÁ, 2012) Avšak aby firma měla kvalitní a výkonný personál je za potřebí na něm pracovat v dlouhodobém úseku. *"Na vytváření pozitivního ladění výkonnostního klimatu má vliv celá řada faktorů, a proto vyžaduje komplexní přístup k jeho utváření, udržování a rozvoji."* (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

Celá tato teorie vychází z toho, že člověk není pouhým nositelem výkonu, ale jsou lidé, kteří mají svoje pocity, potřeby, představy a osobností cíle. Což je mnohdy manažeři opomínáno a nedbají pozornost na cíle jednotlivých pracovníků a jejich individuální hodnotovou orientaci. Míra splnění těchto osobních cílů zaměstnanců tvoří pracovní spokojenost. Pokud je zaměstnanec v práci spokojen je větší pravděpodobnost, že jeho výkon bude kvalitní.

Jeden z moderních trendů personálního managementu se řídí heslem „člověk ve středu zájmu“. *„Nerespektování této skutečnosti může vést ke ztrátě loajality*

zaměstnanců k podniku, nezájmu o další rozvoj a v konečném důsledku i k jejich odchodu.“ (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

Každý člověk od své profese očekává něco jiného a také jeho potřeby na uspokojení jsou jiné. Jak uvádí Branham (2009) většina lidí není ochotna sdělit svůj pravý důvod odchodu z práce. Domnívá se, že příčinnou je skutečnost, že se bojí, že pravdivé sdělení by mohlo mít negativní vliv na jejich budoucí kariéru, a to v podobě například negativního doporučení od manažera.

Proto většina lidí na otázku, proč tedy odchází, odpoví, že se jim naskytla lepší příležitost nebo, že dostanou v nové práci lepší plat. Jelikož žijeme v materialistické době, kdy peníze jsou pro spoustu lidí faktorem úspěchu a spokojenosti, většina manažerů si myslí, že důvodem pro odchod zaměstnance jsou právě peníze.

Dle průzkumu Saratoga Institute, který zkoumal motivovanost, spokojenost a fluktuaci zaměstnanců vyplynulo 19 základních skupin, které vyjadřovaly důvody odchodu zaměstnanců ze zaměstnání.

- omezené možnosti kariérního růstu,
- pracovní doba,
- odměňování,
- nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného,
- špatný vztah podřízeného s nadřízeným a další.

Tyto skupiny důvodů byly dále specifikovány, a to pomocí focus group a analýzy jednotlivých odpovědí respondentů. Z této analýzy vyplynulo 10 nejčastějších příčin odchodu ze zaměstnání, které lidi jmenovali.

1) Špatný management

Lidé nejvíce zmiňovaly bezcitné a nekompetentní pracovníky v manažerských pozicích a také otázku přetěžování pracovníků a nedostatečný respekt vůči podřízeným.

2) Nedostatek možností kariérního růstu

Dotazovaní také viděli problém v tom, že necítili možnost kariérního růstu nebo svého seberozvoje. Dále také protekce a nespravedlivé povyšování ostatních pracovníků.

3) Špatná komunikace

Zde respondenti měli na mysli špatnou komunikaci s hlavním vedením a nedostatek informací. Zmiňovali také komunikační šumy mezi jednotlivými odděleními či pobočkami a nezvládnutí komunikace.

4) Plat

Téma platu je celkem jasné, konkrétně se jednalo o nespravedlivé odměňování, zpožděné zvyšování platů nebo protekci při rozdělování bonusů.

5) Nedostatek uznání

Nedostatkem uznání se zde hlavně myslí oblast finančního ohodnocení a také pracovního vytížení zaměstnanců.

6) Špatné nejvyšší vedení

Z odpovědí vyplynulo, že se vedení nestará o zaměstnance, nenaslouchá jim a neinvestuje do nich. Někteří zaměstnanci vyčítali absenci vizí nebo jasného směru, kterým by se jako zaměstnanci měli řídit.

7) Nedostatek školení

Nedostatek školení byl jedním ze zmiňovaných příčin, ale odpovědi také ukazovali na povrchnost, nebo absenci zaškolení nových zaměstnanců. Zmiňovali také nedostatečné školení pro možné povýšení v zaměstnání.

8) Nadměrné pracovní vytížení

Dále dotazovaní uvedly, že zvýšené pracovní vytížení a plnění stanovených cílů bylo mnohdy na úkor kvality služeb zákazníků.

9) Nedostatek nástrojů

Zde lidé uváděli různorodou škálu problémů týkajících se nedostatku nástrojů. Byly to problémy jako nedostatečné vybavení kanceláří, nefungující počítače, zastaralá technologie a další.

10) Nefungující týmová spolupráce

Zaměstnanci se v závislosti na týmu zmiňovali především o nedostatku spolupráce mezi kolegy a absenci týmového odhodlání zadanou práci dokončit.

(BRANHAM, 2009)

Určité shodné výsledky můžeme vidět v průzkumu z roku 2015 společnosti Hill International, která provedla interní výzkum, kterého se zúčastnilo více než 1 500 respondentů. Z něj vyplynulo, že nejčastěji uvádějí zaměstnanci jako důvod odchodu z firmy právě:

- ztrátu víry a důvěry k vedení firmy,
- nemožnost postoupit v kariérním žebříčku, nebo mizivá šance na zlepšení pracovní pozice,
- nejistota ohledně budoucnosti ve firmě a obava ze zrušení místa.

(IDNES.CZ, 1999-2017)

Co je podle mého názoru důležité je, aby firmy začali přemýšlet o samotných lidech než o jejich chování. Zahledění pouze na chování zaměstnanců způsobuje poměrně úzké chápání motivace jako nástroje. Psychologové tvrdí, že základní potřebou člověka je svoboda, pocit, že někam patří, a také pocit, že jsou schopní a kvalifikovaní. Proto by měli organizace vytvářet taková pracovní prostředí, která jsou demokratická a umožňují zaměstnanci se účastnit na rozhodování. Zároveň je nezbytné, aby pracovní prostředí bylo kolaborativní a navozovalo v zaměstnanci pocit, že je součástí společenství – pracovního týmu. Kompetentnost v člověku vyvoláte tím, že ho necháte samotného přezkoumat daný úkol, než abyste mu zadala konkrétní pevnou řadu úkolů. (KOHN,1998)

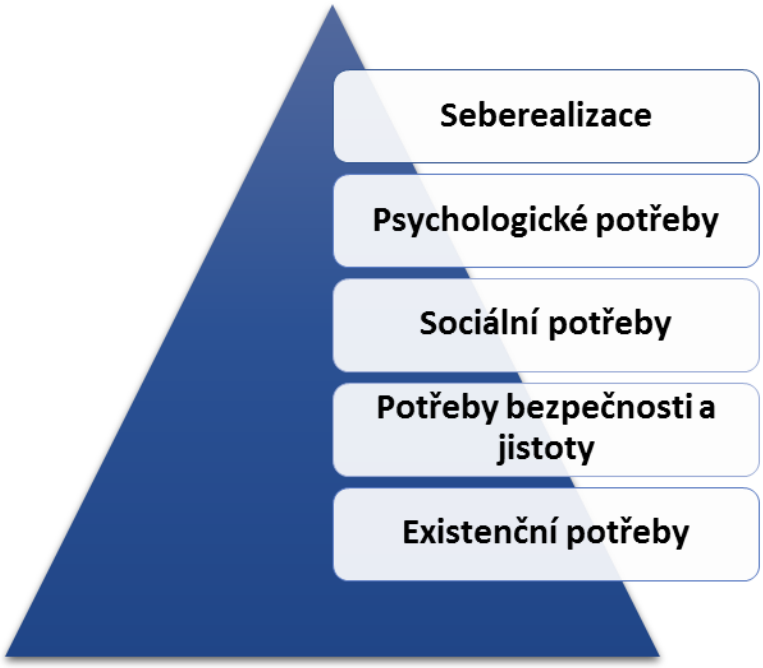
7.7 Teorie motivace

„Teorie motivace je v podstatě hypotetická konstrukce charakterizující cíl a příčiny lidského chování.“ Zkoumá lidské chování, kterému předchází určitá příčina nebo důvod s vidinou určitého stavu v budoucnu. S ohledem na motivaci člověka v pracovním procesu hovoříme o pracovní motivaci jako o určitém „*souboru zásad mezi podněty a lidským chováním, přičemž pro praktické použití v procesu ovlivňování jsou důležité okolnosti, které určují směr, sílu a trvalost výsledného chování jako důsledek působení podnětů.“* (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

7.7.1 Maslowova teorie

Maslowova teorie potřeb je jednou ze základních motivačních teorií hojně užívané. *„Podstatou této teorie je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání.“* Maslow rozdělil potřeby do pěti základních kategorií. Co je podstatné, že potřeby jsou seřazeny podle jejich významu v hierarchii a jsou zobrazovány v podobě pyramidy. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

Potřeby, které člověk vyžaduje jsou ve vzájemné závislosti. *„Čím méně jsou uspokojeny potřeby jednoho stupně, tím silněji určují chování potřeby nejbližší vyšší úrovně.“* Což znamená, že člověk nejdříve musí uspokojit potřeby na nejnižší pozici v hierarchii a až poté, co budou dané potřeby uspokojeny, může začít uspokojovat další. Spodní úrovně pyramidy znázorňují silnější potřeby. Tyto i ostatní potřeby znázorňuje obrázek 2. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb

Existenční potřeby

Mezi existenční potřeby patří základní fyziologické potřeby, které člověk má. V dnešní době není problém tyto potřeby uspokojit, avšak jsou i výjimky. Člověk nezbytně potřebuje uspokojit fyziologické potřeby jako je hlad, žízeň, spánek, oblečení a bydlení.

Potřeby bezpečnosti a jistoty

Až pokud má člověk kde bydlet a co jíst, může přemýšlet nad uspokojením potřeb bezpečnosti. Přemýšlí tedy, jak si tento stav udržet i do budoucna. Bere však v úvahu nejen bezpečnost po fyzické stránce, ale také zajištění finanční. V dnešní době ekonomických krizí a různých nepokojů silně narůstá význam těchto potřeb.

Sociální potřeby

Člověk nechce žít sám a potřebuje tvořit mezilidské vztahy, ať už v rodině, určité skupině nebo společnosti. *„Člověk si nechce užívat život sám, ale chce jej sdílet s ostatními.“* (LAUFER, 2008) Ač se může zdát, že jde o méně důležité potřeby, opak je pravdou. Pokud člověk trpí absencí mezilidských vztahů dochází k vyvolání frustrace. Proto roste povědomí o těchto potřebách a je kladen důraz na jejich uspokojování.

Psychologické potřeby

„Cítí – li se člověk dostatečně integrovaný ve společnosti, tak usiluje o uznání ostatních. Chce být považován za plnohodnotného člena skupiny.“ (LAUFER, 2008) Mezi psychologické potřeby patří uznání, status, prestiž a sebeúcta. Patří sem také ocenění ve formě titulu či ocenění v zaměstnání.

Seberealizace

Pokud člověk dokáže uspokojit všechny zmiňované potřeby, tedy má kde bydlet, co jíst, je finančně zajištěn a v zaměstnání se mu dostává uznání, je stále něco, co vyžaduje. Každý člověk se nakonec potřebuje seberealizovat. Tedy uspokojit sám sebe, svoje nároky na sebe. Jedná se o rozvoj osobních vloh, rozvoj vlastní hodnoty a možnost utvářet vlastní život.

(DVOŘÁKOVÁ, 2012)

Maslowova teorie potřeb lze využít i na pracovní motivaci. Pomáhá především v tom, určit podněty, které na zaměstnance působí. *„Pro vedoucího je z hlediska motivačních snah důležité zjistit, které kategorie potřeb aktuálně určují u pracovníka jeho jednání.“* (LAUFER, 2008) Jestliže vedoucí dokáže zařadit pracovníka do určité kategorie potřeb podle Maslowovy pyramidy, je schopen určit podněty, pomocí nichž ho může motivovat. Tato motivace bude samozřejmě účinnější, pokud ho správně zařadí a najde tím pádem správné motivátory.

7.7.2 Heckhausenova teorie

Další teorií, která je využívána nejen k určení pracovní motivace je teorie motivačních typů podle Heckhausena. Tato teorie vychází z Maslowovy teorie potřeb a říká, že: *„při určování motivů výkonnosti a z nich odvozených způsobů motivace jednotlivých pracovníků je možno rozlišit dva základy typy osobností z hlediska motivačních vlivů, které u nich převládají.“*

- **První typ osobnosti**

Tyto osoby motivuje k výkonu víra v úspěch. Je pro ně charakteristické určování realistických, dlouhodobých cílů. Nedělá jim problém cíl měnit a budoucnost vidí pozitivně a aktivně se na ní podílí.

- **Druhý typ osobnosti**

Naopak tento typ osobnosti je motivován strachem z neúspěchu. Tyto osoby si kladou extrémní cíle, buď nízké nebo extrémně vysoké. Neradi mění stanovený cíl a budoucnost je pro ně stresující.

Jelikož je charakteristika těchto dvou typů osobností zcela odlišná především v tom, jak jsou motivováni, je nezbytné si tento fakt při jejich řízení uvědomovat. Pokud nadřízený zařadí pracovníka do správného typu osobnosti, může lépe pracovat nejen s jeho motivací, ale také s jeho zainteresovaností. (DVOŘÁKOVÁ,2012)

7.7.3 Herzbergova teorie

„Frederick Herzberg přišel s dvou faktorovou teorií, která rozlišuje dissatisfaktory (faktory způsobující nespokojenost) a satisfaktory (faktory, které způsobují spokojenost).“ (KOTLER, 2007) Vždy je nezbytné, aby existovaly satisfaktory, pouhá absence dissatisfaktorů nestačí. Určení, zda se jedná o dissatisfaktory nebo satisfatory není mnohdy jednoduchá a hranice mezi nimi není striktně daná.

Tato teorie patří k jedné z nejužívanějších pro pracovní motivaci. Z hlediska motivace k práci se faktory charakterizují následovně.

- **Dissatisfaktory – faktory hygieny**

Mezi faktory hygieny patří mzda, politika a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, pracovní podmínky a jistota spojená s pracovní pozicí. V rámci pracovního procesu absence právě dissatisfaktorů vede k nespokojenosti zaměstnanců. Pokud je jejich stav dobrý, nemá žádný vliv na pracovní nespokojenost, jelikož žádným způsobem nevstupuje do motivace.

- **Satisfaktory – motivátory vnitřních pracovních potřeb**

Jsou to motivátory tvořené výkonem, uznáním, obsahem práce, odpovědností a možností rozvoje. *„Jsou – li motivátory pozitivně laděny a působí – li, jsou nejúčinnější složkou motivace k práci.“* Nejen, že motivátory vedou k pracovní spokojenosti, ale také přímo zvyšují pracovní výkon zaměstnance.

7.7.4 McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor na základě svého pozorování a názorů navrhl teorii X, která vychází z určitých předpokladů lidského chování. Ne všichni lidé se ale chovají podle předpokladů teorie X, a proto určil teorii Y. Předpoklady, které určují jedince do typu X jsou následující.

- Lidé neradi pracují a vyhýbají se práci.
- Pro motivaci je potřeba nabídnout odměnu, popřípadě pohrozit trestem.
- Lidé chtějí být v práci řízeni a kontrolováni.
- Vyhýbají se odpovědnosti a mají nízké ambice.
- Vyžadují pocit bezpečí, jistoty.

Jak již bylo zmíněno, jelikož všichni lidé nepatří do skupiny X, existují podle této teorie ještě jedinci disponující následujícími předpoklady. Tito lidé patří podle McGregora do typu Y.

- Lidé rádi pracují a dělá jim to potěšení.
- Raději se kontrolují a řídí sami.
- Pokud najdou uspokojení z práce, jsou skupině zavázáni.
- Přijímají a vyhledávají odpovědnosti.
- Tito lidí jsou kreativní a disponují důvtipem. (SRPOVÁ, 2010)

8 Krize středního věku

Výzkum diplomové práce je zaměřen na zkušené zaměstnance. Proto je nezbytné charakterizovat, co se pod tímto pojmem, alespoň podle mého hlediska skrývá. Dle mého názoru za zkušeného zaměstnance považuji dospělého, který má již nějaké životní či profesní zkušenosti. V období dospělosti se často hovoří o krizi středního věku. Téma tohoto často diskutovaného problému je velice úzce spjata s tím, jak se lidé cítí v zaměstnání, zda je to naplňuje, zda na ně nejsou kladeny vysoké nároky apod. Proto mi přijde jako nezbytné toto téma zde okrajově zmínit. V dalších kapitolách

se pokusím nastínit proč vůbec krize středního věku nastává, co ji způsobuje a jak ji můžeme charakterizovat.

8.1 Dospělost a její fáze

Dospělost je pro každého něčím jiným. Vágnerová (2000) uvádí výroky různých lidí na téma dospělost. Někdo vidí v dospělosti nutnost být schopen si vydělat potřebné peníze pro svůj život sám. Jiný charakterizuje dospělého jako člověka, který má své povinnosti, musí být zodpovědný a už není tak volný jako dřív. V naší společnosti neurčuje dospělost určitý mezník nebo rituál, který by dával jasný signál, že se stává jedinec dospělým. Avšak z právního hlediska je tímto pomyslným mezníkem, kdy se člověk stává právně dospělým, dosažení zletilosti.

Po biologické stránce dospělost určuje vyzrálost člověka, tedy věk. Mohli bychom polemizovat nad tím, zda člověk po oslavení 18. narozenin je opravdu vyzrálý a chová se jako dospělý. Naopak pokud se na dospělost díváme z psychosociální stránky je to složitější. *„Hlavní problém spočívá ve skutečnosti, že tato proměna nebývá jednoznačně časově lokalizována, probíhá u různých lidí v odlišnou dobu.“* Pokud bychom měli určit psychické rysy dospělého člověka, mohla by to být samostatnost, svobodná volba v rozhodování a chování. S tím souvisí zodpovědnost, kterou dospělý člověk za své rozhodnutí a chování nese.

Vágnerová (2000) rozděluje dospělost na mladou dospělost, střední dospělost a starší dospělost, která má nejblíže ke stáří a již v samotné fázi ke stárnutí dochází. Každé věkové ohraničení dospělosti má své charakteristické znaky, které vedou člověka k určitému jednání a postojům v osobním rozvoji, intimních vztazích, ale také profesním životě. (VÁGNEROVÁ, 2000)

Mladá dospělost je charakterizována věkovým rozpětím 20-35 let. V mladé dospělosti se očekává schopnost zvládnutí úkolů jako je najít si zaměstnání, mít stabilní vztah (manželství) a stát se rodičem. Tato fáze dospělosti v sobě zahrnuje velkou naději a svobodu v uskutečňování a naplňování svých cílů. Dalo by se říci, že člověk je stále optimistický k budoucnosti, i když prožívá svoje trápení a překonává všelijaké překážky. (VÁGNEROVÁ, 2000)

Zlom, ale začíná ve **střední dospělosti**, která je charakterizována jako střed průměrného lidského života, tedy dobou mezi 35 a 45 lety. *„Toto období je považováni za vývojově významný mezník.“* Zde začínají otázky typu: *„Mám nějakou práci, manželství a děti, ale co dál?“* Právě v tomto věku se hovoří o **krizi středního věku**. V tomto období se se mění postoje člověka nejen k okolnímu světu, ale i k sobě samému. Člověk bilancuje svůj dosavadní život a hledá jeho smysl. Mění pohled na jeho profesi jako roli v životě. *„V tomto období by měla uspokojovat především **potřebu seberealizace**, ale může se zde projevovat i rezignace.“* Dále člověk bilancuje svůj partnerský život. Hodnotí, zda je spokojený a mnohdy dochází ke krizi v manželství. Díky tomu, že jim rostou děti, tak si uvědomují, že i oni stárnou. Identita člověka se díky změnám v postojích většinou mění. (VÁGNEROVÁ, 2000)

Na střední dospělost navazuje období mezi 45-60 lety, které se nazývá **starší dospělost.** *„Věk 50 let je považován za jakýsi mezník, který s definitivní platností potvrzuje počátek stárnutí. Zhoršení některých funkcí a první viditelné změny tuto skutečnost potvrzují.“* V této fázi dochází k postupnému uzavírání profesní kariéry. V této fázi si většinou člověk na svou práci zvykl a nechce hledat jinou a chápe ji jako definitivní. Člověk může po fyzické stránce být slabší, ale po intelektuální stránce vyzrává. Proto záleží také na povaze zaměstnání. I přesto člověku může zaměstnání dávat určité potřeby jako je stimulace a učení, potřeba zázemí a jistoty, seberealizace a také potřebou mít otevřenou budoucnost. (VÁGNEROVÁ, 2000)

8.2 Charakteristika krize středního věku

Jak již bylo řečeno krize středního věku probíhá v období střední dospělostí neboli středního věku. Vágnerová (2000) uvádí, že jelikož člověk středního věku potřebuje upravovat to, kam směřuje, navozuje si stavy tísně, deprese a vyhaslosti. Čím dál intenzivněji se začíná zabývat sám sebou a svými pocity. Střední dospělost je charakteristická dvěma způsoby chování jednice, a to bilancováním minulosti a představami o budoucnosti.

Člověk se ohlíží do minulosti na své ideály a představy o svém životě a srovnává je se skutečností. Zaměřuje se na své zdraví, partnerství, děti, to, jak vypadá, ale také na svoji profesní kariéru. Začíná měnit své názory na sebe i na okolní svět. A začíná

přemýšlet o budoucnosti jako o možnosti na změnu. Hledá smysl svého života, cíle, který by chtěl v druhé polovině svého života dosáhnout a uvědomuje si, že je správný čas na změnu, pokud ji tedy chce podstoupit. (VÁGNEROVÁ, 2000)

Další důležitou roli v tomto období hraje **stereotyp**. Člověk dosáhl toho, čeho chtěl, a nejen profesně, ale i partnersky se může cítit pomalu vyhaslý. Většinou pak hledá nové možnosti nebo o nich alespoň uvažuje. Podle Říčana (1989) je krize středního věku protestem právě proti rutině, proti tomu nudnému stereotypu.

Možným důvodem pro krizi středního věku může být **nedostatek seberealizace**. Právě v tomto věku člověk hledá způsoby pro změnu, aby mohl naplno využívat své schopnosti a dovednosti a považoval svoji práci za smysluplnou. Krize středního věku mění postoj k mnoha hodnotám, Člověk hledá skutečný smysl svého života a také se rozvíjí jeho osobnost. Vágnerová (2000) uvádí, že v tomto věku kolem čtyřicítky si lidé uvědomují, že tu změnu mohou udělat.

Ať už je krize středního věku považována za pozitivní či negativní období v dospělosti člověka, právě ta krize člověku otevírá oči a dává mu šanci pro další **osobnostní rozvoj**. Je jen na člověku, zda se chopí té výzvy nebo naopak rezignuje. Intenzita se kterou lidé toto období prožívají se liší, avšak vždy si člověk uvědomí svou zranitelnost a pochopí, co je pro něj důležité. (VÁGNEROVÁ, 2000)

Vágnerová (2000) popisuje možné alternativy jednání, které člověk v krizi středního věku preferuje.

- **Existuje potřeba změny, ale nakonec člověk rezignuje.**

První způsob řešení krize popisuje člověka, který potřebuje změnu, avšak stále o ni pouze polemizuje a na úrovni reality se nic neděje. Uvědomuje si určitá úskalí a přestává mít odvahu a dostatek energie, aby změnu udělal. Nakonec rezignuje na změnu a považuje svůj nynější život za jednodušší a přijatelnější.

- **Člověk potřebuje změnu, kterou nakonec vykoná.**

Avšak nemusí se jednat o lepší nebo přijatelnější změnu. Člověk volí i méně komfortní řešení, aby utekl od svých problému a vytvořil si určitý čas na lepší řešení. Vágnerová (2000) toto chování definuje jako projev moratoria středního věku.

- **Potřeba změny se projevuje pozitivním způsobem.**

Člověk chápe, co je potřeba změnit, aby se mohl dále rozvíjet, ale naopak nikomu neublížil, a proto vybírá vhodnou alternativu.

- **Možnosti na změnu jsou negativní.**

Člověk se snaží hledat, kde a jakou by mohl udělat změnu, ale nakonec přichází na to, že nenachází přijatelného východisko z dosavadní situace. Tento stav může dojít až do syndromu vyhoření.

9 Push-pull teorie

V předchozí kapitole byly shrnuty základní přístupy k teoriím motivace. Jednou z dalších teorií je push-pull teorie. Tato teorie je většinou užívána a popisována v zahraniční literatuře a vědeckých článcích. Čeští autoři ji užívají na vysvětlení jevů týkajících se pohybu obyvatelstva či spokojenosti zákazníků v oblastní marketingových aktivit. V následujících kapitolách jsou zmíněny příklady užití této teorie.

9.1 Push-pull teorie migrace

Často je tato teorie užívána na příkladech **migrace**. Přístupy vycházející z neoklasické teorie jsou známy také jako „push-pull teorie, neboť za příčiny migrace považují faktory, které migranty nutí opustit svou zemi původu (push factors) a jiné faktory, které je přitahují do určitých cílových zemí (pull factors).

Push – pull model identifikuje ekonomické, enviromentální a demografické faktory, které jsou předpoklady pro určité chování. Jedná se o vytlačování lidí z jejich místa původu a vtáhnutí je do jiné destinace. V rámci tohoto modelu hovoříme v souvislosti s migrací především o růst populace, hustota zalidnění, nedostatek ekonomických příležitosti a politická represe. Naopak pull faktory charakterizuje poptávka po práci, dostupnost pozemků, ekonomické příležitosti nebo politická svoboda. (CASTLES, 2013)

Castles (2013) vidí v užití této teorie výhodu toho, že lze začlenit všechny faktory, které ovlivňují samotnou migraci. Avšak na druhou stranu je těžké přesně určit kombinaci faktorů, které ji způsobují a které vedou přímo k samotnému jednání.

9.2 Push-pull teorie marketingu

Další oblastí, ve které se tato teorie praktikuje, je **marketing**, kde se řeší otázka, co zákazníky přitahuje na daném výrobku či službě a co je naopak nutí se odtáhnout pryč. Kotler (2007) rozlišuje komunikační strategii firmy na **strategii pull** (tahu) a **strategii push** (tlaku). Kde strategie push *„vyžaduje využití prodejců a propagací směrem k obchodníkům, aby protlačila produkt distribučními kanály. Výrobce propaguje produkt velkoobchodníkům, velkoobchody jej propagují maloobchodníkům a maloobchodníci jej propagují spotřebitelům.“* (KOTLER, 2007)

Strategie pull naopak vyžaduje velké náklady na reklamu a propagaci spotřebitelům, díky které se vytvoří poptávka po produktu. *„Pokud je strategie úspěšná, žádají spotřebitelé produkt po maloobchodech, maloobchody jej žádají ve velkoobchodech a velkoobchody potom od výrobce.“* (KOTLER, 2007)

9.3 Push-pull teorie podnikání

Gilad a Levine přišli s velice úzce souvisejícími teoriemi motivace související s **podnikáním**, a to teorií push a pull. V rámci teorie „push“ se dá říci, že člověk je do podnikáním vtlačen nějakými negativními okolnostmi. Za tyto okolnosti můžeme považovat situace jako například nespokojenost v práci, či špatné finanční ohodnocení. Naopak „pull“ teorie říká, že člověk je do podnikání vtažen hledáním či viděním příležitostí, které může získat. Proto hlavními pull faktory je právě vidina seberealizace nebo bohatství. (SEGAL, 2005)

Pokud zůstaneme u oblasti podnikání, pull faktory v tomto případě můžeme vidět jako pozitivní motivaci, která táhne člověka k tomu, aby se stal podnikatelem. Naopak push faktory mohou být vnímány jako negativní motivace, kdy člověk začíná podnikat díky silám, které ho do toho tlačí. (EIJDENBERG, 2013)

Dle Srpové (2012) silnějšími ve smyslu motivace, jsou pro člověka push důvody, které avšak nemají dlouhé trvání. Proto většinou nevedou k žádným skvělým výsledkům v podnikání. Naopak pull důvody jsou dlouhodobějšího rázu, a právě díky nim lze člověk dokázat mimořádné věci a dosáhnout svých úspěchů.

Z této úvahy plyne, že podstatné pro úspěch podnikatele je schopnost porozumění příležitostem. *„Příležitost je časově, podmínečně příznivá chvíle pro realizaci nějakého cíle nebo naplnění účelu. Jde o určitý vnější potenciál, který je třeba rozpoznat a využít.“* (SRPOVÁ, 2012)

Průzkum dle Kirkwood (2009) zjišťoval, které faktory působí na motivaci začít podnikat. V rámci tohoto průzkumu bylo provedeno celkem 75 osobních rozhovorů, ze kterých vyplynuly nejdůležitější faktory, které motivovaly respondenty k podnikání. Průzkum byl proveden na Novém Zélandu, do kterého bylo zařazeno 5 největších měst. Proto bychom mohli diskutovat nad srovnatelností s poměry České republiky, avšak nemůžeme zcela popřít, že bychom nenašli společné znaky.

Tabulka 2: Push pull faktory motivace k podnikání

FAKTORY	
PUSH	**PULL**
Nespokojenost v práci	Nezávislost
Děti	Peníze
Zaměstnavatel	Úspěch / výzva
Změna pracovního prostředí	Životní styl
	Příležitost

Zdroj: Zpracováno dle Kirkwood (2009)

Tabulka 2 zobrazuje ty nejzásadnější faktory, které byly průzkumem zjištěny. V rámci pull faktorů jako nejčastěji označovanými je 5 základních faktorů, a to touha po nezávislosti, finance, touha po úspěchu, samotný životní styl respondenta nebo vidina příležitosti v podnikání. Z těchto pěti se nejvíce opakovali dva motivátory, a to **nezávislost** a **finance**. Touha po nezávislosti je jedním z prioritních motivátorů, proč

lidé chtějí podnikat. Konkrétně tuto touhu měli spíše ženy než muži. Jako druhý nejvíce převládající byla finanční motivace, avšak předchozí studie ukázaly, že peníze nejsou hlavní motivací proto začít podnikat. (KIRKWOOD, 2009)

Průzkum ukázal, že push faktory byly pro dané respondenty silnější podle četnosti. Byla to konkrétně nespokojenost v zaměstnání, neshody se zaměstnavateli, změna pracovních podmínek a také motivace díky dětem. Jako převládající faktor byl zjištěn důvod **nespokojenosti v práci**. Jako druhý nejčastější, a to především u žen, které měly děti, byly důvodem **rodinné závazky**. Co je důležité, že Kirkwood (2009) zjistil, že respondenti nebyli motivováni pouze jedním nebo druhým faktorem, ale převažovalo působení několik faktorů dohromady. (KIRKWOOD, 2009)

Dawson (2012) si je vědom, že lidé mohou být do podnikány tlačeny či vtahovány jinými faktory i v závislosti na tom, jaká je ekonomická situace na trhu. Pokud roste nezaměstnanost a finanční krize, je pravděpodobnější, že lidé budou tlačeny do podnikání, než aby v něm viděli příležitost.

Výzkum chtěl zjistit, zda push a pull faktory, které motivují lidi do podnikání jsou dvojznačné. Průběh výzkumu spočíval v tom, že respondenti byli dotázáni na jednoduchou otázku, a to proč se stali podnikateli. Respondenti měli na výběr celkem 11 specifikovaných možností, ze kterých si vybrali maximálně 4. Co je podstatné, mohli se rozhodnout, zda vidí faktor jako push či pull, nebo jestli je jejich kombinací. Dále byli potom podrobeni rozhovorům, které odpovědi prohloubily.

1) Touha po nezávislosti / změně
2) Chtít více peněz
3) Lepší pracovní podmínky
4) Rodinné závazky / chtít pracovat z domu
5) Naskytnutí se příležitosti – mít k dispozici kapitál, prostor, vybavení
6) Vidět poptávku/tržní příležitost
7) Připojení se rodinné firmy
8) Povaha zaměstnání

9) Absence pracovních příležitostí (lokálně)

10) Propuštění z práce

11) Jiné

12) Žádný důvod nebyl uveden

Dawson (2012) zjistil, že skoro tři čtvrtiny respondentů vedl k podnikání pouze jeden důvod. Dalších 17 % respondentů uvedlo dva faktory a nakonec 10 % lidí vedly k podnikání 3 nebo 4 určité důvody.

Mezi push faktory z výše uvedených faktorů jednoznačně propuštění z práce a absence pracovních příležitostí. I přesto lze jako push faktory uvažovat také peníze, pracovní podmínky, rodinné závazky a následování rodinného podniku. V tabulce 3 je uvedeno možné rozdělení na push a pull faktory. Musíme, avšak brát v úvahu, že povaha faktorů může být pro mnohé dvojznačná. (DAWSON, 2012)

Tabulka 3: Push a pull faktory

FAKTORY	
PUSH	**PULL**
Propuštění z práce	Touha po nezávislosti
Absence pracovních příležitostí	Naskytnutí se příležitosti
Chtít více peněz	Vidět poptávku/ tržní příležitost
Lepší pracovní podmínky	
Rodinné závazky/ práce z domu	
Následování rodinného podnikání	

Zdroj: Zpracováno dle Dawson (2012)

Celých 30 % respondentů označili jako faktor k podnikání touhu po nezávislosti nebo změně. Jako druhý v pořadí byl faktor povaha zaměstnání (20 %). Často zmiňovanými faktory byla touha po více penězích a také naskytnutí se příležitosti v podobě volného kapitálu, prostoru či vybavení (necelých 13 %). Z těchto výsledků vyplívá, že silnějšími jsou pull motivy, avšak pouze z hlediska četnosti. (DAWSON, 2012)

Kombinace push a pull faktorů byla častá. Jako nejčastěji označovaný pár faktorů u mužů byla **touha po nezávislosti** a **touha po více penězích**. Kde bylo zjištěno, že ne zcela jsou tyto faktory viděny jako pull motivátory. Dalšími nejčastějšími odpověďmi byla kombinace touhy po nezávislosti a příležitosti na trhu, a také kombinace nezávislosti a nevyhovujících pracovních podmínek, které jsou jasným push faktorem. (DAWSON, 2012)

Touha po nezávislosti se ukázala jako silný pull faktor i u žen. Jako druhým nejzmiňovanějším faktorem se staly **rodinné závazky**, a to především starost a motivace vůči vlastním dětem, kde pro většinu žen je to push faktor. Tím pádem není jasné určení, že nezávislost je pro tyto ženy pull nebo push faktorem. Nicméně z výsledků vyplynulo, že je zde velký rozsah nejistoty pro určení, zda byl respondent motivován push nebo pull faktorem. (DAWSON, 2012)

Z těchto dvou výzkumů plyne to, že z pull faktorů, které jsou silnějšími motivátory a jsou popisovány jako dlouhodobější, nejčastěji jedince motivuje právě **touha po nezávislosti** a také **finanční stránka** podnikání, tedy samotný výdělek či vidina bohatství. Nelze jasně říci, zda jsou pro jedince silnější pull nebo push faktory, jelikož mnoho faktorů je dvojznačných. I přesto se berou pull faktory jako silnější, což byl jeden z nejvíce zmiňovaných faktorů u respondentů v rámci zmiňovaných výzkumů.

Tuto teorii doplňuje Taylor (2001), který ve svém výzkumu tvrdí, že si člověk vybere podnikat z jednoduchého důvodu, a to, aby **maximalizoval svůj užitek**. Co není až tak zřejmé jsou konkrétní klíčové faktory, které působí na užitek jedince. Tyto faktory plynoucí z podnikání mohou být pro každého jedince jiné, stejně jako je velikost užitku. Mezi klíčové faktory patří **výdělek, nezávislost a nezaměstnanost**. Tyto tři faktory mají největší vliv na to, aby člověk začal podnikat. Nerozlišuje je na push či pull faktory, avšak z jejich dispozice je zřejmé, kam patří.

Výdělek je velkým a hlavním lákadlem a také velkou motivací k podnikání. Nezávislost, kterou nabízí své vlastní podnikání je také žádoucí. Z výzkumu také vyplynulo, že nezaměstnanost, tedy nedostatek pracovních míst je motivací k podnikání pouze pro ty, kteří jsou odolní k riskování. Co je zajímavé, že podnikání je lákavější pro jedince, kteří mají tzv. záchranou síť v podobě zaměstnání v případě neúspěchu. Stejně tak lidé vnímají podnikání lépe pokud nejsou nuceni výrazným push faktorem, a to

nezaměstnaností. Tyto faktory nejsou ovšem jediné. Jako další významné determinanty podnikání je na místě zmínit například rodinný stav, hodnota vlastnictví, postavení v zaměstnání, které souvisí s kariérním růstem a také postavení v zaměstnání rodičů. (TAYLOR, 2001)

V rámci Evropské Unie se podle průzkumu v roce 2012 zjistilo, že právě potřeba **být nezávislý** a mít možnost se **seberealizovat** patří mezi nejpopulárnější důvody, proč lidé preferují podnikání před zaměstnáním. Pokud bereme v úvahu již podnikající lidi více než polovina označila jako hlavní důvod, proč začali podnikat, skutečnost, že narazili na příležitost, které se zhostili. Právě tento důvod byl nejvíce zmiňovaným ve všech státech EU, kromě státu Řecka a Rumunska. Dále potom 29 % začali z nutnosti, která je k tomu tlačila, tedy z důvodu určitých push faktorů. Zbytek (15%) podnikatelů začalo podnikat, protože se museli nebo chtěli chopit rodinného byznysu. (EUROPEAN COMMISSION, 2013)

10 Push a Pull faktory

V následující kapitole jsou popsány základní faktory působící na motivaci člověka. Těchto faktorů může být mnoho a na základě odborných výzkumů, které byly rozebrány v předchozí kapitole, jsem vybrala ty s nejvyšší četností odpovědí. Na následující faktory můžeme pohlížet jako na faktory motivující k odchodu ze zaměstnání, stejně tak jako motivující k podnikání. Faktory jsou rozděleny do skupiny push či pull faktorů, avšak u některých se setkáme s jistou dvojznačností, tedy můžeme faktor zařadit jak do push, tak pull teorie.

10.1 Finanční motivace – peníze

Peníze jako faktor motivace patří mezi poměrně často diskutované téma a mnohdy názory a teorie s nimi spojené se rozcházejí. Pro mnoho lidí jsou finance důležitá součást každodenního života. V určité míře jsou zcela nezbytné pro uspokojení základních potřeb člověka jako je potrava, bydlení a spánek. Avšak to, že lidem záleží na penězích, nemusí přímo znamenat, že jsou jimi motivováni.

Jak jsem již zmínila pohledy na finanční motivaci jsou různé, a i vnímání peněz jako faktoru motivace je pro každého jiná. Často se peníze řadí mezi **push faktory**, tedy faktory, které nás tlačí něco udělat. Konkrétně jde o lidi, kteří jsou nespokojeni s dosavadním finančním ohodnocením nebo nemají dostatek financí pro život. Tito lidé jsou pak mnohdy tlačeni do podnikání či do změny, která může zlepšit jejich finanční situaci. Změna v našem případě podnikání je pro ně nutností.

Naopak existují výzkumy, které tvrdí, že lidé mohou být přitahováni do podnikání výší potencionálních zisků. Pro tyto lidi je lepší finanční ohodnocení pouze možností, ne nutností, a potom hovoříme o **pull faktoru**. Tento motiv bývá silnější a dlouhodobější. Například jde o člověka, který je spokojený s dosavadními financemi, avšak v možnosti získání více peněz vidí silnou motivaci, která ho táhne něco konkrétního vytvořit, třeba začít podnikat. Jsou, ale také výzkumy, které tuto teorii zpochybňují. (DAWSON, 2012)

Dokáží ale peníze opravdu motivovat lidi? Kohn (1998) tvrdí, že konkrétně pomocí jedné věty či definice nemůžeme smysluplně vyjádřit, co přesně motivuje lidi. Existuje mnoho způsobů, jak přimět lidi něco vykonat, ale je velký rozdíl v tom, dokázat přimět lidi chtít danou věc vykonat. Ano, peníze opravdu některé lidi dokáží motivovat. Avšak to přímo signalizuje, že orientace motivace daného člověka není v souladu s vysokou kvalitou práce či kvalitním životem, ale soustředí se pouze na materialistickou stránku věci, a to peníze. (KOHN, 1998)

Co je zajímavé, výzkumy ukazují, že častěji finančně motivovaní bývají více muži. Právě ti, uvádějí častěji finanční motivaci jako faktor, který je vede do podnikání. Je možné, že tu působí tendence myšlení, že se musí postarat o rodinu, uživit ji. Proto jsou pro ně finance důležitější. (DAWSON,2012)

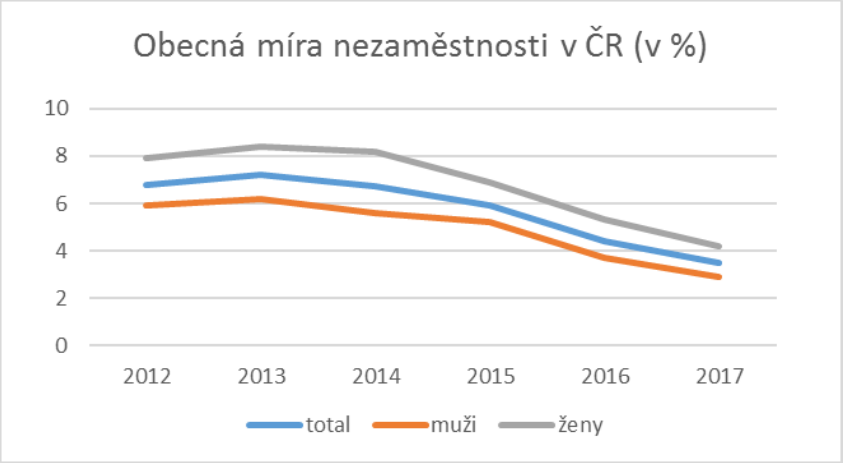
Kohn (1998) říká, že nejlepší formou či teorií na to, jak platit lidi je držet se tří bodů, a to:

- platit lidi dobře,
- platit je spravedlivě,
- a udělat vše proto, abychom peníze dostali z jejich mysli.

10.2 Nedostatek pracovních míst

Nedostatek pracovních míst ovlivňuje silně lidi, kteří jsou nezaměstnaní a hledají práci. Patří sem ale také zaměstnaní lidé, kteří nejsou spokojeni ve své dosavadní práci, a proto si hledají jiné místo, avšak nemohou najít vhodné, jejich kvalit a schopností adekvátní místo. Většinou se stane to, že tito lidé začínají přemýšlet o podnikání. Avšak i zde záleží na více faktorech. Jednak záleží na vzdělání jedince a také jeho schopnostech. Proto i faktor nezaměstnanosti může mít vliv na motivaci začít podnikat. V tomto případě jsou lidé do podnikání tlačeni, a proto řadíme nezaměstnanost či nedostatek pracovních míst mezi **push faktor**. Děje se to především v obdobích hospodářské krize nebo již zmíněné rostoucí tendenci nezaměstnanosti. (DAWSON, 2012)

Nezaměstnanost každým rokem klesá. V grafu 1 je zobrazena obecná míra nezaměstnanosti v České republice v měsíci lednu letech 2012-2017. Obecná míra nezaměstnanosti očištěná od sezónních vlivů dosáhla v lednu letošního roku 3,5 % a zaznamenala meziroční snížení o 0,9procentního bodu. Míra nezaměstnanosti mužů očištěná od sezónních vlivů dosáhla 2,9 %, míra nezaměstnanosti žen 4,2 %. (ČSÚ, 2017)



Graf 1:Obecná míra nezaměstnanosti v České republice v letech 2012-2017

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

10.3 Pracovní podmínky

To, jaké má člověk pracovní podmínky tvoří velkou část jeho produktivity. Kociánová (2010) mezi pracovní podmínky řadí organizaci pracovní doby, samotné fyzické pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, sociálně – psychologické podmínky a povinnou péči o zaměstnance. Určité pracovní podmínky jsou specifikovány zákonem, a to podmínky ohledně pracovní doby a odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ale také problematika překážek v práci či péče o zaměstnance.

„Pracovní podmínky a prostředí musí respektovat nejen předem stanovené normy, ale musí respektovat i potřeby a požadavky zaměstnance, aby tak byly utvářeny podmínky, které vyvolávají pocit spokojenosti.“ Optimální podmínky, které by zaměstnavatelé měli svým zaměstnancům umožnit, mají vliv nejen na jejich pracovní výkon, ale také na zdraví a kvalitě jejich života. (MIKULÁŠTÍK, 2015)

Většinou se uvádí jako nevyhovující pracovní podmínky jako významný **push faktor**, nejen k odchodu ze zaměstnání, ale také jako motivace k založení vlastního podnikání. Pokud člověk vyžaduje lepší pracovní podmínky a rozhodne se odejít ze zaměstnání a najít si novou práci, kde lepší podmínky získá, jedná se stále o push faktor, který ho vedl k tomu najít si jinou práci. Pokud hovoříme o motivaci k podnikání právě nespokojenost s pracovní dobou či pracovním prostředím bývá mnohdy prvním impulsem k tomu začít o něm uvažovat. Avšak zpravidla nebývá tím dlouhodobým motivátorem pro to založit si své podnikání.

Často uváděným důvodem pro nespokojenost na pracovišti jsou sociálně – psychologické podmínky. Mezi tyto podmínky patří například špatná komunikace s nadřízenými, problémy s kolektivem, nevhodné chování nadřízených a další. Tyto faktory se těžko odhalují a je potřeba aby vedoucí pracovníci byli kompetentní a měli vhodné schopnosti k vedení lidí.

10.4 Rodinné závazky

„V současné době jsou ženy nedílnou součástí trhu práce a podílejí se na něm téměř stejnou měrou jako muži a lze říci, že národní hospodářství by se už fakticky bez

ženské práce neobešlo.“ Na druhou stranu ale žena nepracuje pouze v jejím zaměstnání, ale stará se také o rodinu a děti. Dá se říci, že žena má dvě zaměstnání. Z toho vyplívá, že pro ženu je podstatné, aby mělo dostatek času na péči o svoji rodinu a sebe sama. (ŠNÝDROVÁ, 2006)

Tímto tématem se v současné době zabývá mnoho autorů s tzv. work-life balance, který v podstatě znamená rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Tento trend se nezaměřuje pouze na ženy, které mají děti. Zahrnuje všechny pracující lidi, kteří potřebují mít čas nejen na práci, ale také na sebe samotné. (KOCIÁNOVÁ, 2012)

10.5 Nezávislost

Potřeba nezávislosti je důležitá pro většinu lidí v dnešním světě. Podle průzkumu většina lidí z EU řadí právě potřebu nezávislosti jako hlavní důvod, proč začít podnikat. Samozřejmě spolu s možností se seberealizovat. (EUROPEAN COMMISSION, 2013) Druhou nejvýše hierarchicky postavenou potřebou podle Maslowovy teorie potřeb je potřeba uznání. Člověk potřebuje nejen uznání a respekt od ostatních lidí, ale vyžaduje také určitou sebeúctu. Pokud hovoříme o sebeúctě, tedy nějaké hodnotě k sobě samému, lze hovořit také o potřebách jako je touha po úspěchu, sebedůvěře nebo právě touze být nezávislý a svobodný. (ARMSTRONG, 2015)

Touha po nezávislosti většinou lidi táhne pro to udělat určité rozhodnutí. Pokud hovoříme o motivaci k podnikání, touha být nezávislý je jasným **pull faktorem**, který má na motivaci dlouhodobý a silný vliv. V podnikání je zřetelně větší nezávislost pro člověka z pohledu flexibilní pracovní doby, náplně práce a určování si, kam vůbec budu směřovat.

10.6 Seberealizace

Armstrong (2015) definuje seberealizace neboli sebenaplnění jako potřebu člověka užívat své schopnosti a dovednosti a mít možnost se dále rozvíjet. Podle Maslowovy teorie je seberealizace na nejvyšší hierarchické úrovni pyramidy, což by mělo znamenat, že potřeba seberealizovat se by měla přicházet až po naplnění nižších potřeb. Maslow ale tvrdí, že potřebu seberealizace nelze uspokojit nikdy. Člověk je

podle něho živočichem s přáními a pouze neuspokojená potřeba může motivovat člověka k chování. Motivátorem pro toto chování zůstává dominantní potřeba. Avšak potřeba seberealizace je nejsilnějším stimulem pro motivaci. Čím víc se člověk seberealizace a naplňuje tím svou potřebu, tím silnější se motivace stává. Co je podstatné, že práce člověka nemusí nutně uspokojovat jeho potřeby. Jedná se především o práce, které jsou rutinní nebo nekvalifikované.

Naopak podle Dvořákové (2000) se postupem času, pokud uspokojí nižší potřeby potřebuje seberealizovat. Což znamená, že svoje nároky, které na sebe klade, začne uspokojovat. Nejedná se pouze o to, aby byl v práci spokojený a jeho zaměstnání bylo pro něj smysluplné, ale důležité je to, aby rozvíjel své schopnosti a vlastní hodnoty. Na základě toho může pak tvořit svůj život.

Seberealizace úzce souvisí se zmiňovanou krizí středního věku, kdy člověk hledá smysl života a pokud ho nenachází, vyžaduje změnu. Příkladem může být změna zaměstnání. Zaměstnanec dělá rutinní práci, která se mu zdála jako přijatelná, avšak došel do věku střední dospělosti a začíná si uvědomovat, že v tom nevidí smysl. A začíná přinejmenším o změně uvažovat. Proto si myslím, že zaměstnavatelé by se měli více zajímat o lidi ve středním věku, zda jsou se svojí náplní práce spokojeni. V rámci výzkumu hovoříme o seberealizaci jako o **pull faktoru**, který táhne respondenty k podnikání.

10.7 Příležitost

Důvodem proč lidé začínají podnikat může být i vhodně využitá příležitost. Ta se považuje jako jasný **pull faktor**. Příležitost můžeme definovat jako: *„možnost uspokojit potřebu trhu prostřednictvím takové nové kombinace zdrojů, která poskytne přidanou hodnotu.“* K úspěšnému podnikání není potřeba najít vhodnou příležitost, ale je potřeba ten prvotní nápad a koncept dále rozvíjet a dotvářet. *„Podnikatelé vytvářejí jak cíle, které bude jejich činnost naplňovat, tak prostředky, jimiž budou dosaženy.“* (LUKEŠ, 2005)

Pokud lidé využijí vhodně svou příležitost může se jim podařit úspěšný business. Avšak samotná příležitost k úspěchu v podnikání nestačí. Je nezbytné mít základní

povědomí a vědomosti o tom, jak podnik vést a co udělat proto, aby byly zákazníci spokojeni.

Vznik samotné příležitostí roste se změnami, jak technologických, ekonomických, politických, právních, společenských či demografických. Příležitost může také plynout z potřeb trhu, které nejsou zcela uspokojovány, nebo také z nedostatečně využívaných zdrojů. Zde se nabízí určitá mezera na trhu, která může dost dobře fungovat, pokud spotřebitelé jsou schopni své potřeby identifikovat. (LUKEŠ, 2005)

ANALYTICKÁ ČÁST

11 Analýza problému a současné situace

Spokojenost v zaměstnání je jedním z důležitých faktorů, které ovlivňují nejen pracovní, ale také soukromý život člověka. Avšak spokojenost v zaměstnání není hlavním tématem diplomové práce. Jak již bylo nastíněno v úvodu práce, výzkum prováděný v diplomové práci se zabývá tím, jak jsou lidé spokojeni ve svém zaměstnání, ale také zjišťuje, jaký postoj mají k založení vlastního podnikání.

V každé větší firmě má právě personální oddělení, známé také jako HR, na starost zjišťovat, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, ptát se na to, proč nejsou a také stanovovat určitá opatření. Otázkou je, zda si vedení firmy opravdu přeje spokojené zaměstnance, kteří budou loajální a výkonní. Zda vedení firem opravdu projevuje tuto touhu a uvádí do praxe opatření, která ke spokojenějším zaměstnancům vedou. Důležitými atributy, které ovlivňuji spokojenost zaměstnanců jsou věk a zralost člověka. V každé fázi dospělosti má člověk jiné priority, touhy a také řeší odlišné životní situace.

Podle ČSÚ (2016) se podnikání stává stále vyhledávanějším v České Republice. Především ženy se rozhodují více podnikat, kdy od roku 2010 do roku 2015 se zvýšil počet ženských podnikatelek o 26 600 lidí. Naopak u mužů je vidět pokles, kdy se počet podnikajících mužů mezi lety 2010 a 2015 zmenši o 19 200 lidí.

Tabulka 4: Podnikatelé v NH v letech 2010-2015

	2010	2013	2014	2015
ŽENY	232 tis.	255,6 tis.	254,1 tis.	258,6 tis.
MUŽI	604,4 tis.	579,5 tis.	611,4 tis.	585,3 tis.

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2016)

Podle mého názoru existuje souvislost mezi spokojeností v zaměstnání, respektive nespokojeností, a založení vlastního podnikání. Pokud není člověk v zaměstnání spokojen, po několika fázích, kterými si většinou projde, se může stát, že

zaměstnání nakonec opustí. Člověk, který opustí zaměstnání má dvě možnosti, tedy za předpokladu, že chce i nadále vydělávat peníze a zabezpečit sebe nebo rodinu. Buď si najde nové zaměstnání, ve kterém bude možná spokojenější nebo se stane opět ta samá situace po určitém čase, kdy znovu nenaplněn odejde. Nebo tento člověk díky nespokojenosti v zaměstnání začne uvažovat o podnikání, tedy začne působit push faktor na motivaci k podnikání.

Není zde ale zcela jasné, že při této motivaci působí pouze push faktory. Při procesu motivace působí také pull faktory. Člověk chce naplnit své touhy, seberealizovat se nebo být prostě nezávislý. To jsou hlavní pull důvody, díky kterým lidé uvažují nad podnikáním. Čeští autoři uvádějí různé přístupy, proč lidé začínají podnikat, avšak opomínají teorii push-pull. Touto teorií v rámci motivace k podnikání se věnují především zahraniční autoři.

Jelikož mě push-pull teorie přijde jako logická a snadno aplikovatelná nejen na problematiku odchodu ze zaměstnání, ale také na analýzu motivace k podnikání, rozhodla jsem se provést tento výzkum na základě právě této teorii. I díky absenci výzkumů u českých autorů mě přišlo zajímavé podívat se na často řešenou problematiku spokojenosti v zaměstnání a motivaci k podnikání trochu jinak, než je běžné.

12 Dotazníkové šetření

V rámci výzkumu k diplomové práci jsem využila dotazníkového šetření. V této kapitole blíže specifikuji vzhled a strukturu dotazníku, jeho cíl a také respondenty, kteří na dotazník odpovídali. Následně provedu analýzu dotazníkového šetření.

12.1 Formulace dotazníkového šetření

Dotazník, který byl použit k výzkumu diplomové práce je založen na adaptivní formě. Počet otázek je proměnlivý podle větvení dotazníku. Otázky jsou v dotazníku jak otevřené, tak uzavřené. Většina otázek je zaškrtávacích, kde respondent mohl zvolit jednu z možností. Dále jsem využila škálových otázek, kde respondenti volili z určité škály, konkrétně 0-5. Tento typ odpovědí jsem zvolila kvůli větší přesnosti výsledků, které z dotazníku chci získat.

12.2 Cíl dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění, zda jsou zaměstnaní lidé v České Republice spokojeni a také jaké postoje mají k podnikání. V rámci spokojenosti v zaměstnání jsem zjišťovala, jak moc jsou spokojeni s finančním ohodnocením, seberealizací a náplni práce. Ať už byli respondenti v zaměstnání spokojeni či nespokojeni, zajímala jsem se o jejich motivaci k podnikání. Zajímalo mě, zda a z jakých důvodů přemýšlí o založení vlastního podnikání.

12.3 Charakteristika respondentů

V rámci výzkumu vyplnilo dotazník celkem 150 respondentů. Pro výzkum bylo stěžejní, aby respondent byl zaměstnancem, tedy byl v pracovním poměru. Nezáleželo na tom, zda již při zaměstnání podniká. Respondenti byli získáváni cíleně přes určité firmy a také přes moje známé, rodinu a přátele.

Dotazováni byli respondenti z České republiky ve věku 20-60 let zaměstnaní v jakémkoliv oboru na jakékoliv pozici. Respondenty jsem v dotazníku specifikovala podle pohlaví, věku a oboru, ve kterém jsou zaměstnaní. Na výběr měli z následujících oborů.

- Administrativa
- Doprava
- Finance
- Informační technologie
- Právo
- Stavebnictví
- Kultura a sport
- Obchod a cestovní ruch
- Věda a výzkum
- Výchova a vzdělávání
- Výroba a provoz
- Zdravotnictví
- Zemědělství a lesnictví

Respondenti byli také rozděleni podle pozice, jakou ve firmě jako zaměstnanec zastávají. Zajímalo mě, zda působí na vedoucí pozici nebo ne. Dále jsem respondenty nerozdělovala do určitých skupin. Nepřišlo mě to v rámci mého tématu jako podstatné.

12.4 Metodika

K výzkumu diplomové práce jsem využila kvantitativní formu výzkumu, a to konkrétně dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven podle vlastní konstrukce, přičemž je tvořen třemi okruhy.

V první části se dotazník zaměřuje na charakteristiku respondentů. Otázky jsou zaměřeny především na jejich věk, pohlaví a obor, ve kterém jsou zaměstnaní, a slouží k podrobnější analýze výsledků.

Druhá část zkoumá spokojenost respondentů v jejich zaměstnání. Tato část zjišťuje, zda respondenti považují jejich práci za smysluplnou, jsou spokojeni s finančním ohodnocením a dalšími aspekty jejich práce. Respondenti zde hodnotí důvody nespokojenosti v zaměstnání (push faktory). V této části se vyskytuje větvení otázek podle toho, zda respondenti přemýšlejí o reálném odchodu ze zaměstnání.

Poslední částí dotazníkového šetření je část, která je vymezená pro oblast motivace k podnikání. Dochází zde opět k větvení otázek, a to podle toho, zda respondenti uvažují o založení vlastního podnikání nebo již podnikají. U respondentů, kteří chtějí podnikat, dále zjišťuji faktory, které je k tomu vedou (pull faktory).

Otázky, které byly použity, jsem vybrala a vytvořila na základě dostupných výzkumů a studií, které jsou uvedeny v teoretické části diplomové práce. V celém dotazníku je využito větvení otázek, přičemž se skládá jak z otevřených, tak uzavřených otázek. Dále jsem také využila škálových otázek, kde respondenti přiřazovali každé odpovědi určitou hodnotu podle předem dané škály. Tato stupnice hodnocení (škála) byla stanovena na hodnoty 0-5. Respondent přiřazoval každé odpovědi číslo ze stanovené škály, přičemž 0 označuje odpověď, která nemá žádný vliv pro respondenta a naopak 5 značí, že odpověď je pro něj zásadní.

Respondenty jsem nechala vypisovat jejich věk, kde stěžejní pro mě byla skupina respondentů v dospělém věku. Nejmladší respondent byl ve věku 20 let, a naopak nejstarší dosáhl věku 60 let. Z dotazníků jsem tedy získala širokou věkovou škálu respondentů. Abych s těmito daty mohla lépe pracovat a přehledněji je analyzovat, rozdělila jsem respondenty podle věku do tří skupin, a to podle poznatků, které uvádí Vágnerová (2000). Jsou to následující skupiny:

- 20-34 let – mladší dospělost,
- 35-44 let – střední dospělost,
- 45-60 let – starší dospělost.

Dotazník jsem vytvořila v elektronické verzi, kterou jsem následně rozesílala respondentům pomocí odkazu na webovou stránku. Začátek dotazníku tvořil krátký úvod, ve kterém jsem představila sebe a účel daného dotazníkového šetření. Dotazník je uveden v příloze č. 1 diplomové práce k případnému náhledu.

Ke dni vyhodnocení mi firma, u které jsem dotazník vytvářela, poskytla vyhodnocení výsledků dotazníku. Výsledky jsem získala v různých formách, avšak pro moje účely byla stěžejní forma v MS excelu, kde bylo zaznamenáno, jak každý respondent odpovídal. Výsledky jsem následně převedla do kontingenčních tabulek a

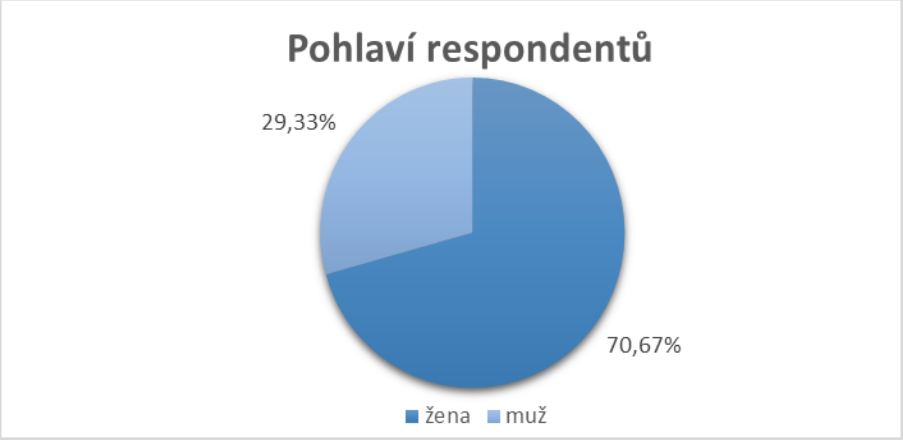
využila T-testů a Chí-kvadrátu, které jsou také zobrazeny v přílohách dokumentu. Z takto vytvořených výsledků jsem vytvořila grafy, díky kterým byla analýza výsledků dotazníkového šetření přehlednější a konkrétnější.

12.5 Analýza dotazníkového šetření

V této části analyzuji výsledky z dotazníkového šetření, které jsem v rámci výzkumu prováděla. V rámci analýzy každou otázku z dotazníku rozeberu a shrnu v grafu, který jsem vytvořila na základě kontingenčních tabulek, které jsou uvedeny v přílohách dokumentu.

12.5.1 Charakteristika respondentů

První část dotazníkového šetření slouží k charakteristice oslovených respondentů, a to v rámci demografického hlediska, kde jsem respondenty dělila na základě jejich pohlaví a věku. I přesto, že jsem předpokládala relativně vyrovnaný počet mužů a žen, musím zmínit, že většina respondentů byly ženy. Ženy byly ve výzkumu zastoupeny celkovými 70,67 % a naopak mužů bylo necelých 30 %, což ukazuje graf 2.



Graf 2: Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

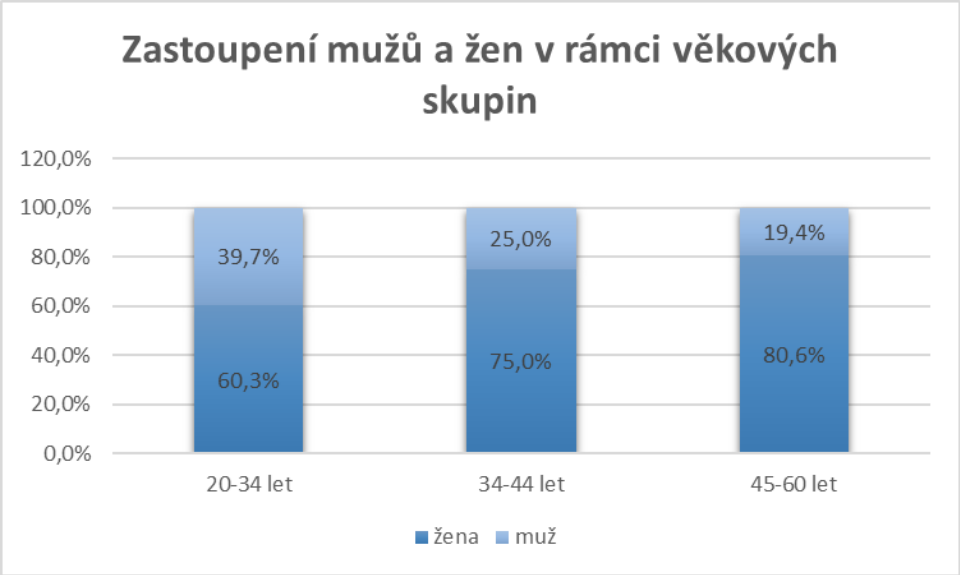
Podle grafu 3 je nejvíce zastoupenou věkovou skupinou respondentů skupina ve věku 20-34 let (39 %), avšak podobně zastoupena je i skupina ve věku 35-44 let (37 %), která se liší pouze o 2 % se skupinou mladší dospělosti. Velikost oslovených respondentů skupiny starší dospělosti ve věku 45-60 let je sice nižší (24 %), avšak v celkovém poměru jsou skupiny poměrně vyrovnány.

Graf 3: Věkové skupiny respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 ukazuje zastoupení mužů a žen v jednotlivých věkových kategoriích. Nejvíce respondentů žen je zastoupeno v rámci věkové skupiny 45-60 let (80,6 %). Naopak v této skupině je nejmenší zastoupení mužů (19,4 %) v rámci všech věkových skupin.

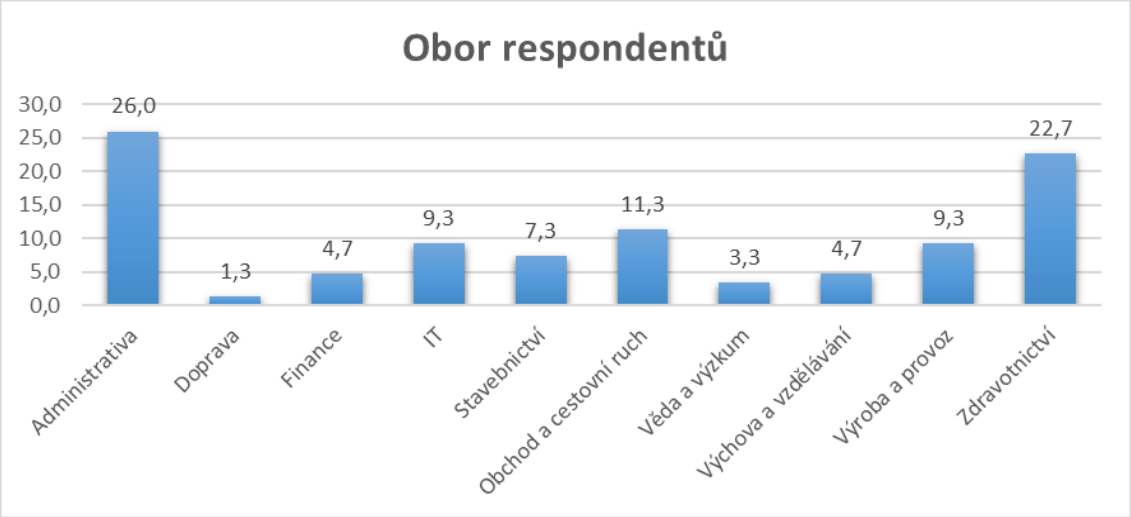
U věkové skupiny 20-34 let se vyskytlo naopak nejméně mužského pohlaví (60,3 %) v porovnání s dalšími dvěma skupinami. Zastoupení žen v rámci této skupiny je v poměru s ostatními naopak největší (39,7 %).



Graf 4: Zastoupení mužů a žen v rámci věkových skupin

Zdroj: Vlastní zpracování

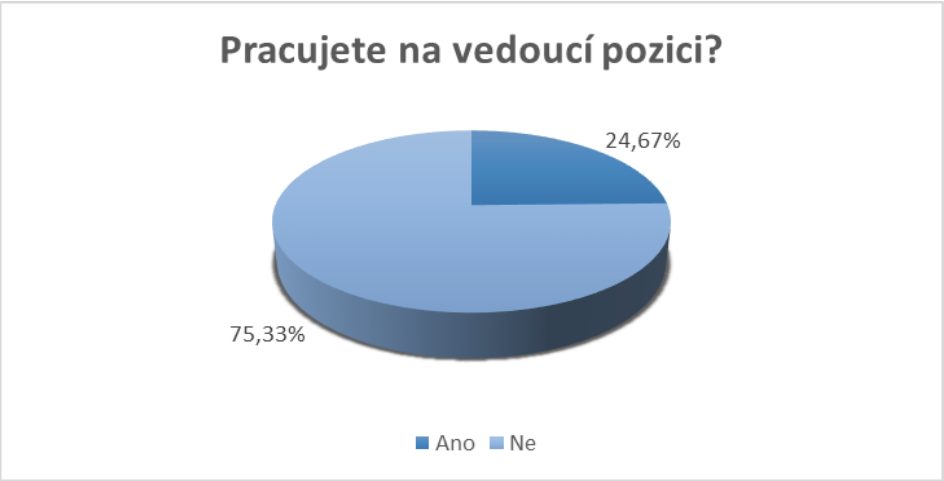
Dále mě zajímalo, v jakém **oboru** respondenti pracují. Snažila jsem se o respondenty, kteří mají různá zaměstnání v různých oborech. Graf 3 jasně ukazuje, že respondenti byli zaměstnáni v různých oborech, avšak nejvíce zastoupeným oborem byla administrativa (26 %) a zdravotnictví (22,7 %). Dalšími nejvíce zastoupenými obory byl obchod a cestovní ruch, IT a výroba a provoz.



Graf 5: Obor respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

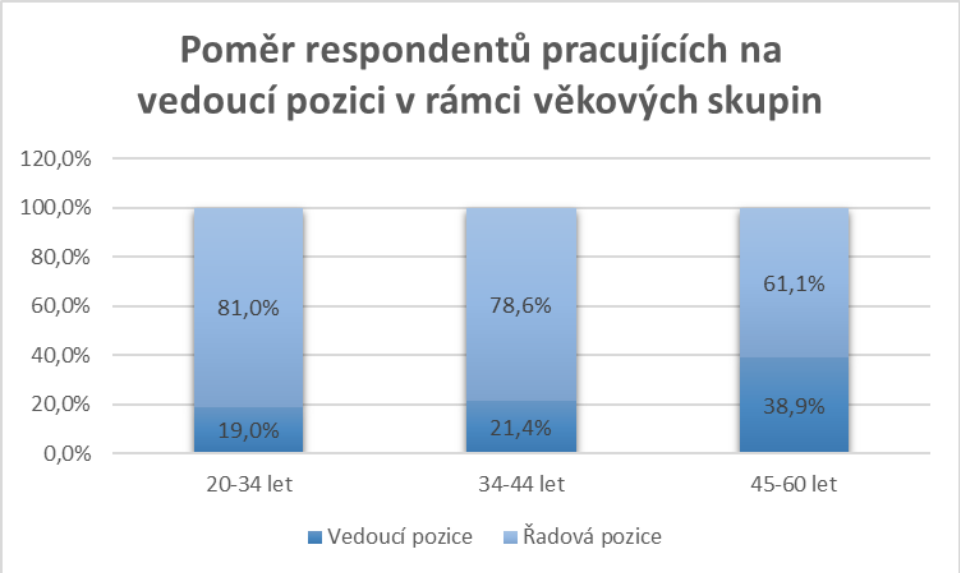
Posledním faktorem, pomocí kterého jsem charakterizovala respondenty, je **vedoucí pozice**. Ptala jsem se respondentů, zda pracují na vedoucí pozici. Dle výsledků je většina respondentů na běžných pracovních pozicích (75,33 %). Pouhá ¼ respondentů pracuje na vedoucí pozici (24,67 %).



Graf 6: Pracujete na vedoucí pozici?

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu 7 ve všech věkových kategoriích je více lidí, kteří pracují na běžné pozici. Z respondentů, kteří pracují na vedoucí pozici je jich nejvíce zastoupeno ve věkové kategorie 45-60 let (38,9 %).



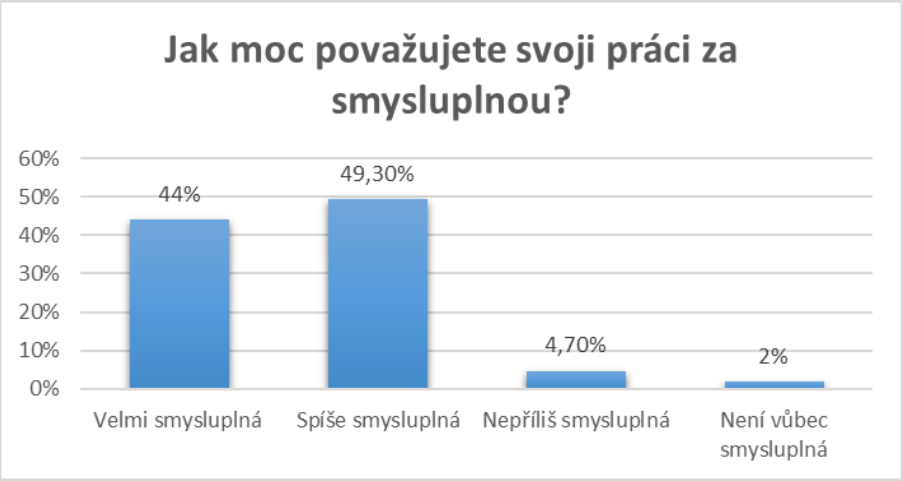
Graf 7: Poměr respondentů pracujících na vedoucí pozici v rámci věkových skupin

Zdroj: Vlastní zpracování

12.5.2 Spokojenost respondentů v zaměstnání

Druhá část dotazníku se snaží získat poznatky o tom, zda jsou respondenti spokojeni v jejich zaměstnání. Podstatné je, zda zaměstnání, které respondenti vykonávají je pro ně synonymem **smysluplné práce**. Graf 8 jasně ukazuje, že většina

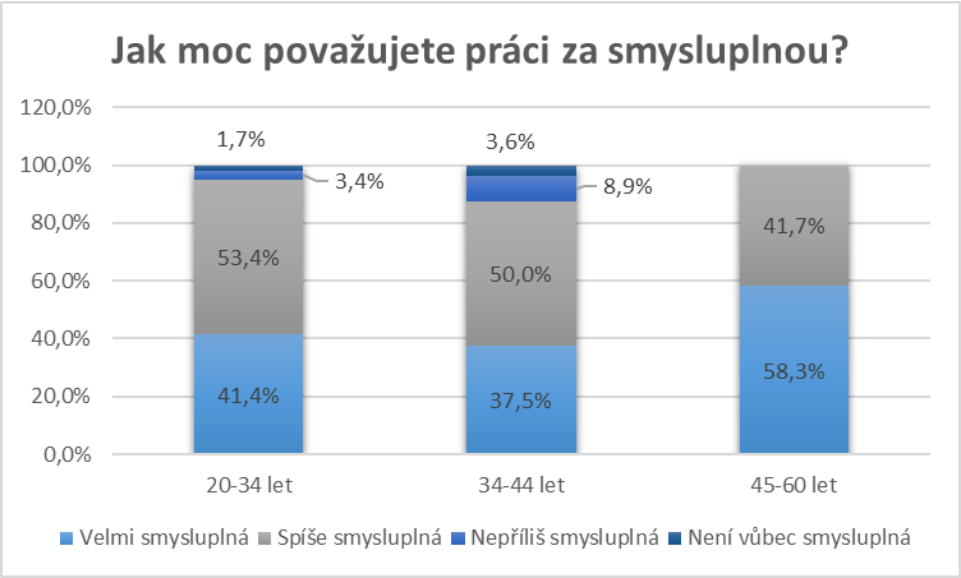
respondentů považuje svoji práci za smysluplnou. Celých 44 % vidí svoji práci jako velmi smysluplnou a necelých 50 % ji považuje za „spíše smysluplnou“. Podstatné je malé procento respondentů, pro které jejich práce není vůbec nebo není příliš smysluplná (6,70 %).



Graf 8:Jak moc považujete svoji práci za smysluplnou?

Zdroj: Vlastní zpracování

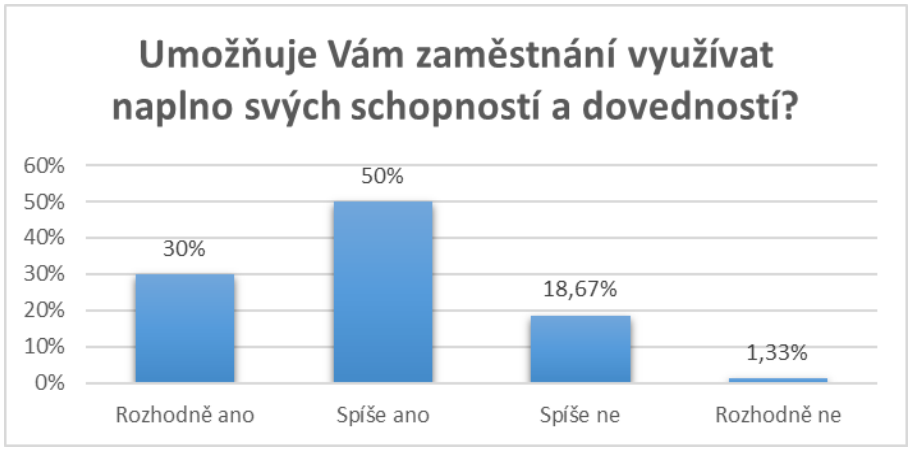
Pokud se podíváme na mínění o smysluplnosti práce v rámci věkových skupin je zajímavé, že u věkové skupiny 45-60 let odpovídali respondenti pouze kladně, tedy že je jejich práce velmi smysluplná nebo spíše smysluplná. Graf 9 také ukazuje, že nespokojenost se smysluplností práce je zaznamenána u respondentů věkových skupin 20-34 let a 35-44 let, kde vyšší procento je u druhé skupiny, tedy střední dospělosti (12,5 %).



Graf 9: Smysluplnost práce v rámci věkových skupin

Zdroj: Vlastní zpracování

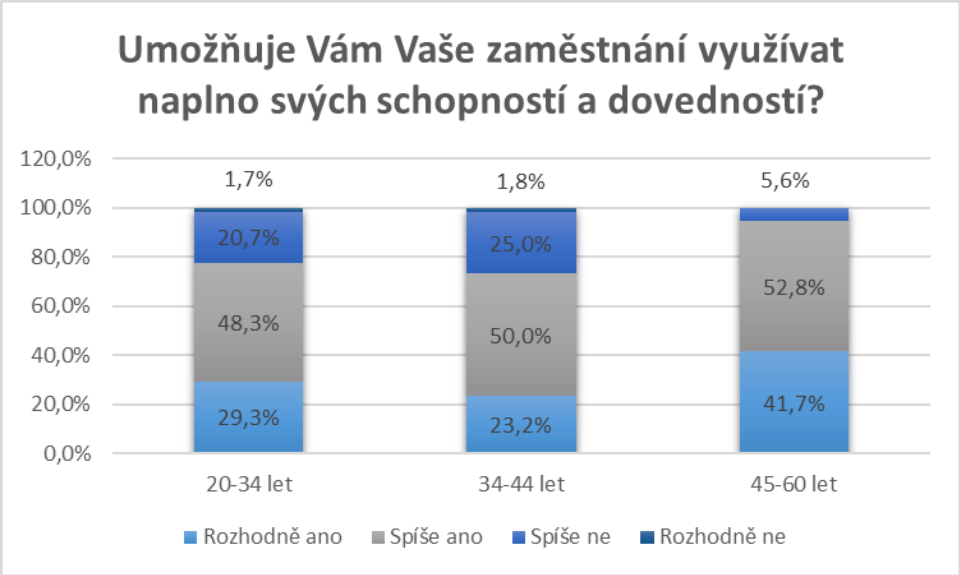
Otázka č.6 v dotazníkovém šetření řeší otázku seberealizace, tedy zda respondentům jejich zaměstnání umožňuje **využívat naplno svých schopností a dovedností**. Podle grafu 10 většině respondentů jejich práce přináší opravdu pocit seberealizace. 30 % má zaměstnání, které jim zcela přináší možnost využívat jejich dovedností a schopností a celých 50 % se přiklání k odpovědi „spíše ano“. Tuto odpověď považuji za kladnou, avšak ne zcela přesvědčivou odpověď. Naopak je zřejmé, že je jen malé procento respondentů, kteří nejsou zcela spokojeni s náplní jejich práce (1,33 %).



Graf 10: Umožňuje Vám zaměstnání využívat naplno svých schopností a dovedností?

Zdroj: Vlastní zpracování

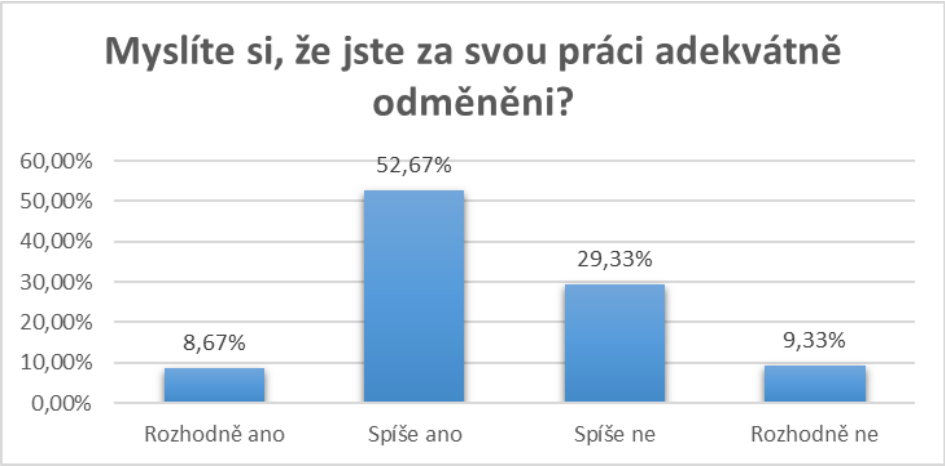
Graf 10 opět ukazuje, že nejvíce spokojeni s využitím schopností a dovedností v rámci svého zaměstnání je věková skupina 45-60 let. Pouhých 5,6 % respondentů v této věkové skupině spíše nevyužívá své schopnosti a dovednosti, ale jinak ostatním je to poskytnuto. U této skupiny je také krásně vidět, že jsou spokojeni se svou prací s ohledem na možnost využít svých kvalit, protože necelých 95 % odpovědělo pozitivně (odpovědi „rozhodně ano“, „spíše ano“).



Graf 11: Schopnosti a dovednosti v rámci věkových skupin

Zdroj: Vlastní zpracování

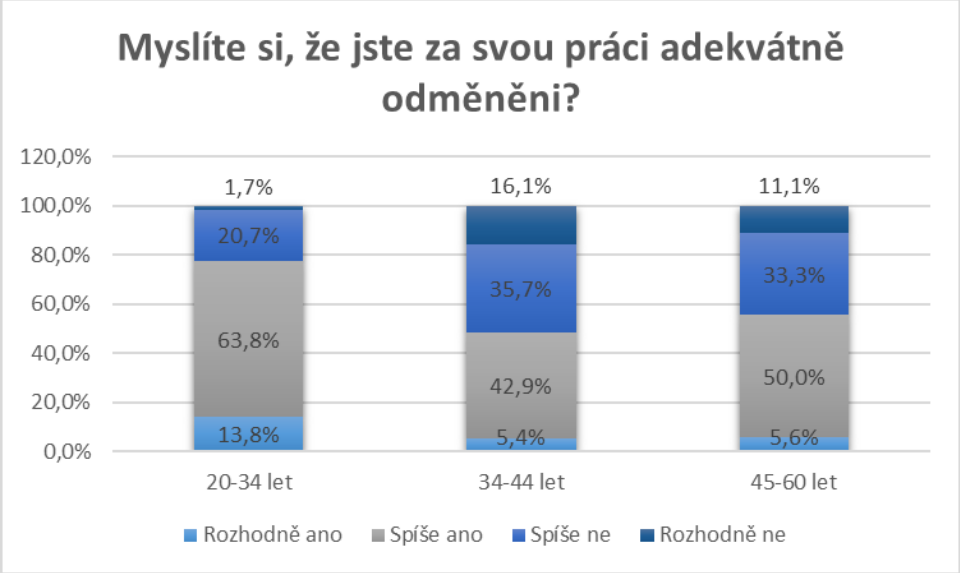
Dalším faktem, který mě zajímal a který bezesporu patří ke spokojenosti zaměstnanců v jejich práci je jejich **finanční ohodnocení**. I u této otázky mě výsledky překvapily. Největší část respondentů si myslí, že jejich finanční ohodnocení je spíše adekvátní (52,67 %). Zcela spokojeni se svou odměnou je pouhé 8,67 % respondentů. Avšak pozitivní odpovědi převažují té negativní, jak jsem již zmínila. I když je více těch, kteří jsou spokojeni, tak necelých 30 % se spíše přiklánějí k tomu, že jejich odměna pro ně není adekvátní. Pokud k tomu přičteme necelých 10 % těch, kteří jsou zcela nespokojeni, zjistíme, že necelých 40 % by uvítalo zlepšení jejich odměny, a to určitě stojí za to se na tuto problematiku zaměřit.



Graf 12: Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně odměněni?

Zdroj: Vlastní zpracování

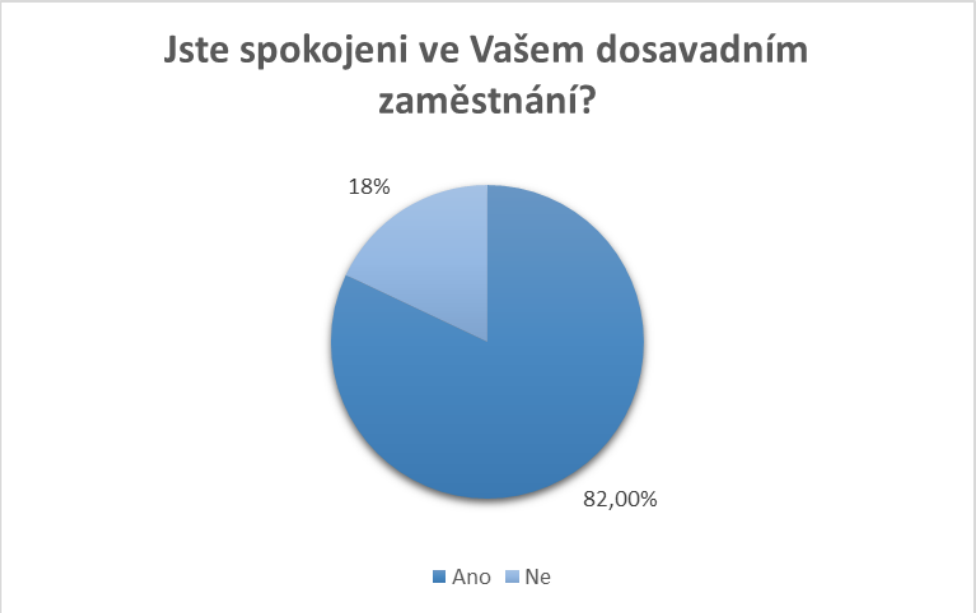
V předchozích otázkách ohledně spokojenost v zaměstnání byla převážně nejvíce spokojena věková skupina ve věku 45-60 let. Avšak u finančního ohodnocení to je jinak. V grafu 13 je vidět, že se svou odměnou jsou nejvíce spokojení lidé ve věku 20-34 let, kdy odpovědělo „rozhodně ano“ a „spíše ano“ necelých 78 % respondentů, což je poměrně veliké číslo. Nejvíce nespokojeni jsou lidé ve střední dospělosti. Zcela nespokojeno je 16,1 % a spíše nespokojeno uvedlo necelých 36 % respondentů, celkově tedy zhruba 52 % z dotazovaných.



Graf 13:Finanční ohodnocení v rámci věkových skupin

Zdroj: Vlastní zpracování

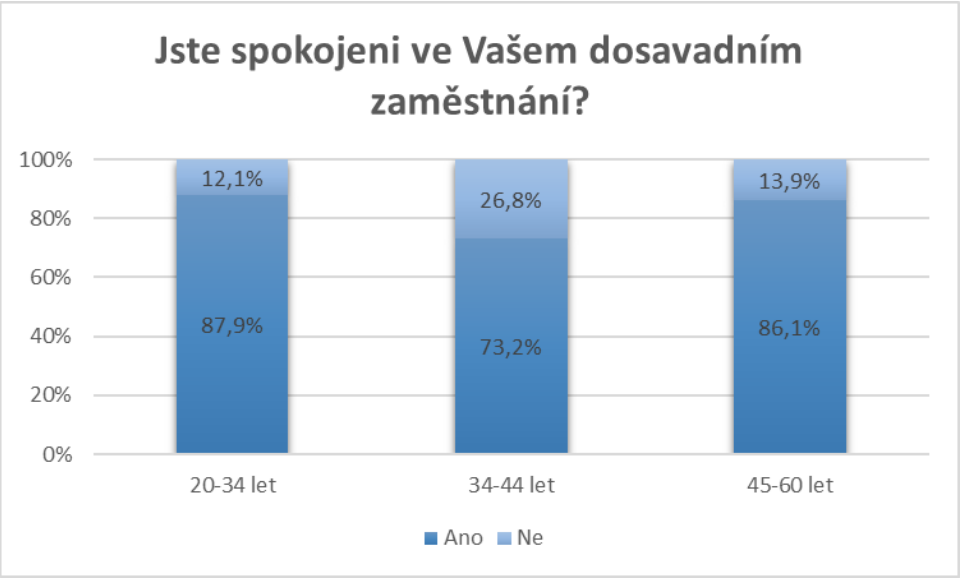
Poslední otázkou v rámci druhé části dotazníkového šetření byla jasná otázka, která se přímo ptala na **spokojenost v dosavadním zaměstnání**. Respondenti mohli odpovědět striktně ano nebo ne. Po výsledcích předchozích odpovědí není zcela překvapivé, že 82 % respondentů je spokojeno v jejich dosavadním zaměstnání. Jak ukazuje graf 14 méně, než ¼ respondentů není spokojeno v zaměstnání a vyvstává zde otázka, zda provádějí určité kroky k odchodu ze zaměstnání nebo k určité změně.



Graf 14: Jste spokojeni ve Vašem dosavadním zaměstnání?

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci věkových skupin je spokojenost, respektive nespokojenost celkem vyrovnaná, kterou ukazuje graf 15. Vyšší nespokojenost panuje u věkové skupiny 35-44 let, kde necelých 27 % respondentů je nespokojena v jejich dosavadním zaměstnání. Může to být náhoda, ale částečně to potvrzuje vlastnosti a charakteristiky střední dospělosti. V této době člověk přemýšlí o svém životě, zda se mu podařilo, to, co chtěl. Člověk chce především dělat to, co ho baví a naplňuje ho. Řeší otázky budoucnosti a jeho poslání v životě. Nezbytnou součástí zde může hrát stereotyp, který nadále odmítá, a i proto nespokojenost v této fázi dospělosti může růst. Což potvrzuje i mnou provedený výzkum.



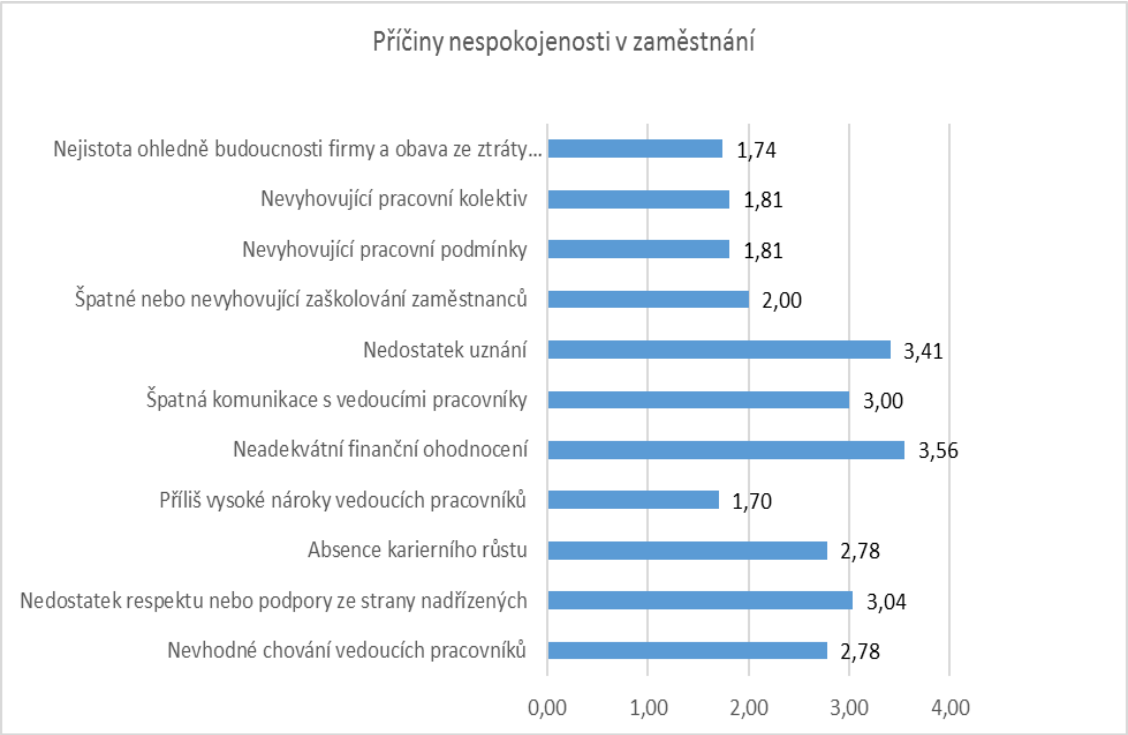
Graf 15:Spokojenost v zaměstnání v rámci věkových skupin

Zdroj: Vlastní zpracování

Těm, kteří uvedli, že jsou v dosavadním zaměstnání nespokojeni, jsem položila další otázky týkající se jejich nespokojenosti. Nejprve hodnotili **důvody, které jsou příčinou nespokojenosti v zaměstnání**. Respondenti přiřazovali každé příčině hodnocení 0-5, přičemž 0 – nemá žádný vliv, 5- důvod je zásadní.

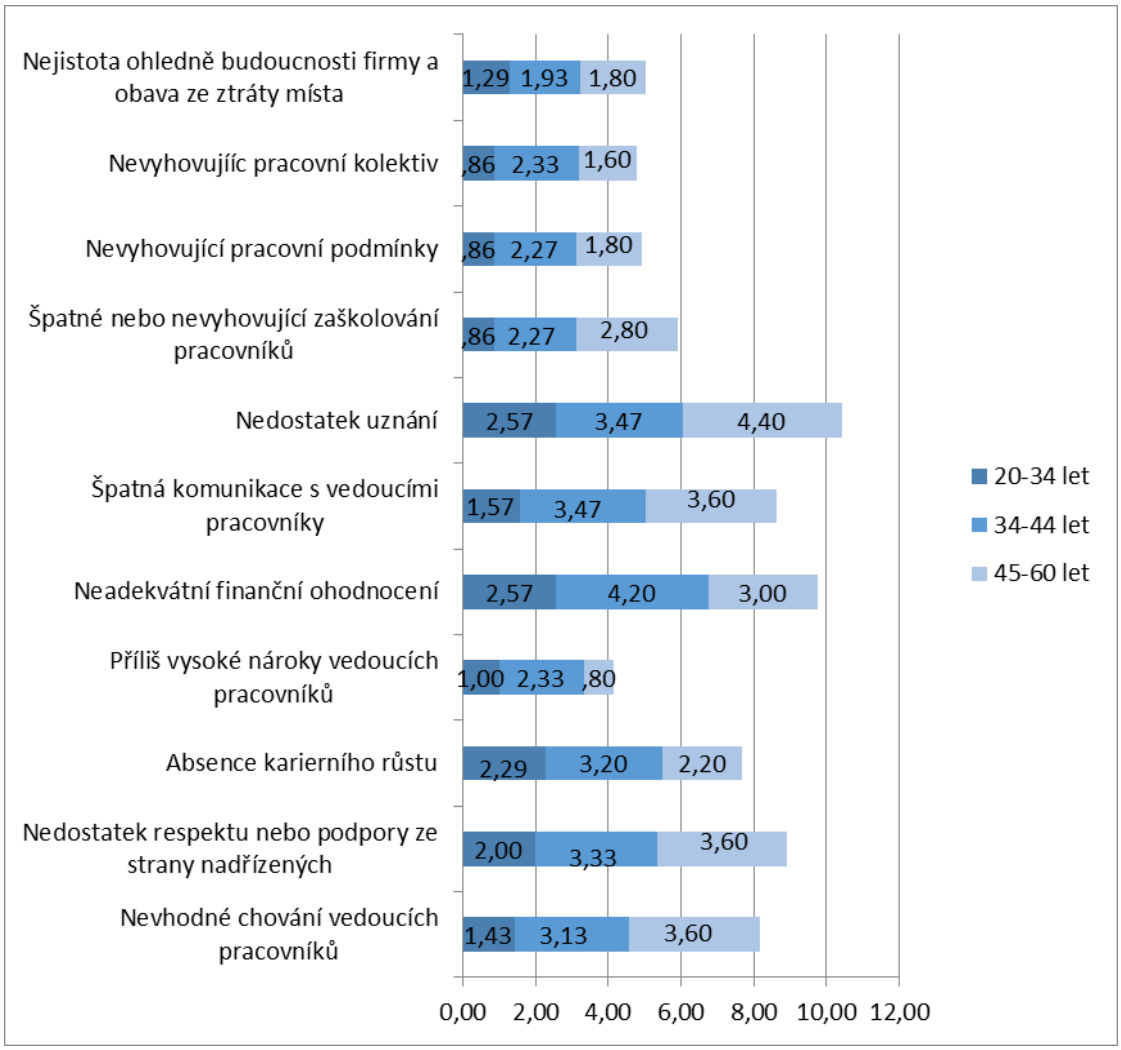
Výsledky hodnocení jednotlivých možných příčin nespokojenosti respondentů v zaměstnání jsou zobrazeny ve formě průměrů v grafu 16. Je zde jasně vidět, že nejzásadnější je pro respondenty skutečnost, že nejsou spokojeni s jejich finančním ohodnocením. Zde je průměr nejvyšší, a to v hodnotě 3,56. Podobnou hodnotu průměru má i příčina plynoucí z nedostatku uznání. Dalšími příčinami, které lidi hodnotili v průměru jako důležité pro ně samotné, souvisí s vedoucími pracovníky. Konkrétně se jedná o nedostatek podpory a respektu ze strany vedoucích pracovníků (3,04) a špatná komunikace s nimi (3,00).

Naopak za nejméně důležité příčiny respondenti považují nevyhovující pracovní podmínky a s tím související nevyhovující kolektiv (1,81). Nejmenší průměry má skutečnost, že by se respondent obával nejisté budoucnosti firmy a ztráty zaměstnání (1,74) a také příliš vysoké nároky vedoucích pracovníků (1,70).



Graf 16: Příčiny nespokojenosti v zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování



Další otázkou pro nespokojené lidi v zaměstnání byla otázka, zda **odchod ze zaměstnání** je pro ně reálný. Opět upozorňuji, že na tuto otázku odpovídali pouze ti, kteří jsou nespokojeni v jejich zaměstnání. Vzhledem k tomu, že respondenti byli nespokojeni ve svém nynějším zaměstnání, nejsou výsledky uvedené v grafu 17 překvapivé.

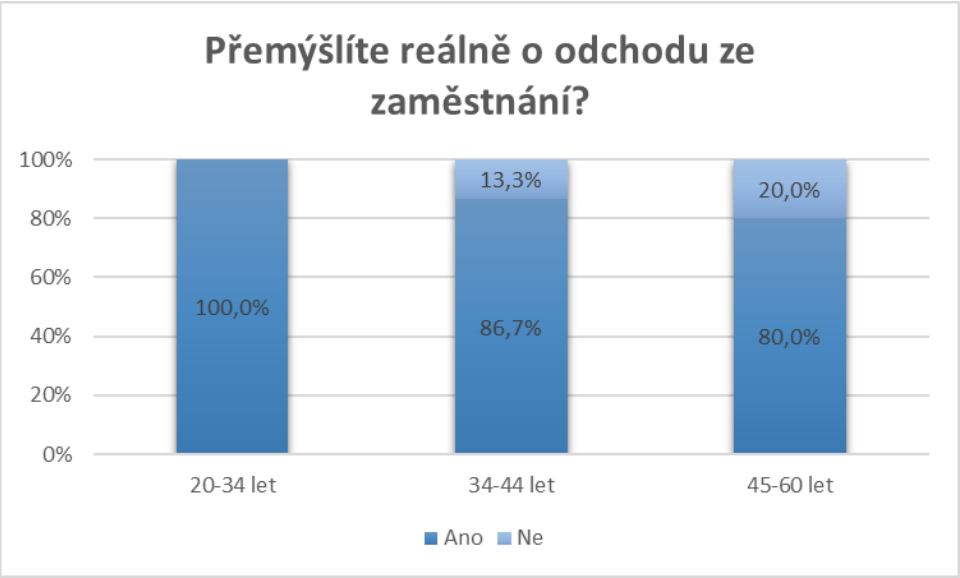
Necelých 89 % respondentů v závislosti na jejich nespokojenosti přemýšlí o odchodu ze zaměstnání. To mi přijde jako logická reakce na určité pocity a postoje, které mají k jejich práci. Otázka je, proč zhruba 11 % respondentů, i přesto, že jsou nespokojení v jejich zaměstnání, nevidí odchod jako reálné řešení.

Graf 17: Přemýšlíte reálně o odchodu ze zaměstnání?

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 18 je vidět, že věková skupina ve věku 20-34 let reálně uvažuje o odchodu ze zaměstnání, a to celých všech 100 % respondentů. Naopak určitá část respondentů u dalších dvou starších skupin i přes jejich nespokojenost o odchodu nepřemýšlí. U věkové skupiny 34-44 let je to 13,3 % a u věkové skupiny 45-60 let je to celých 20 % respondentů.

Dalo by se spekulovat nad tím, proč tito lidé i přes jejich nespokojenost, nevidí ochod jako reálné řešení jejich situace. Výsledky této otázky krásně ukazují na to, že lidé v mladší dospělosti i přesto, že mají potřebu hledat práci, vydělat peníze a založit rodinu, chtějí být ve své práci spokojení. Naopak u věkové skupiny 45-60 let můžeme hovořit o možné rezignaci, především u věku lehce před 60. rokem, kdy může člověku přidat zbytečné měnit zaměstnání těsně před důchodem.



Graf 18: Postoj k odchodu ze zaměstnání v rámci věkových skupin

Zdroj: Vlastní zpracování

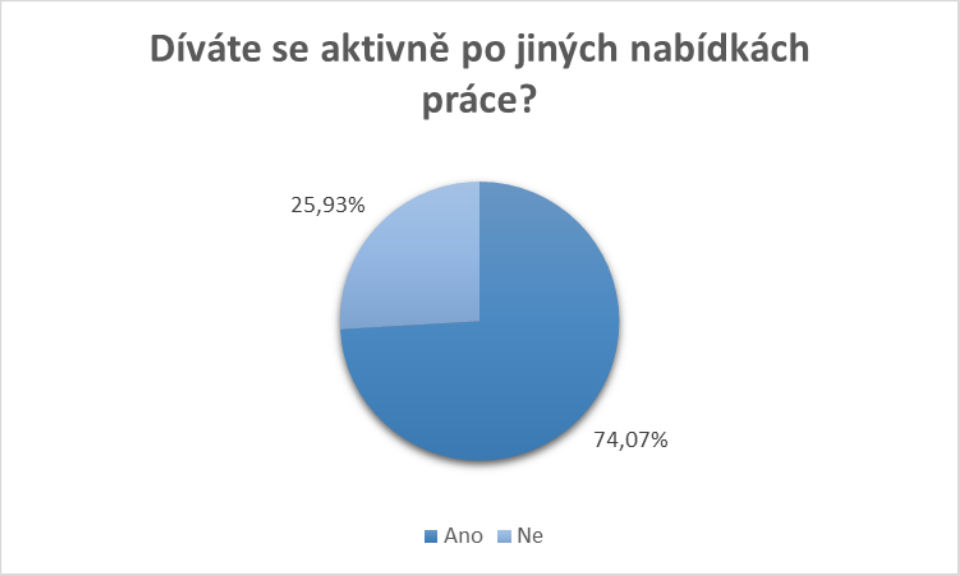
V závislosti na kladné odpovědi předchozí otázky jsem se respondentů dotazovala, **co by se muselo změnit, abyste v dosavadní práci zůstali**, i přesto, že reálně přemýšlejí o odchodu z dosavadního zaměstnání. Odpovědi respondentů jsem rozdělila do jednotlivých odrážek, kde uvádím konkrétní příklady citací jejich odpovědí.

- Finanční ohodnocení – „adekvátní ohodnocení, „finance“, „lepší platové podmínky“, alespoň nějaké benefity“
- Kolektiv – „kolegialita“
- Vedoucí pracovníci – „úcta nadřízených“, „zlepšení chování vedoucích pracovníků“, „vedení a jeho přístup“, „zlepšení komunikace vedoucích“
- Management firmy – „celkový management“, „větší podpora ze strany managementu“
- Pracovní podmínky – „zavedení pružné pracovní doby“, „pracovní podmínky“, „prostředí ve firmě“
- Náplň práce - „nové projekty v mnou preferovaných oblastech“
- Možnost růstu – „nová otevřená pozice“, „možnost posunout se na vyšší pozice“

- „Změna všeho od základu“

Jistě nejčastěji zmiňovaným argumentem pro to, aby se respondent rozhodl zůstat v zaměstnání je jeho finanční ohodnocení, kde respondenti žádají vyšší a adekvátní ohodnocení od zaměstnavatele. Další četně zmiňovaným problémem jsou vedoucí pracovníci. Respondenti uvádějí, že by se muselo změnit chování a přístup vedoucích pracovníků.

Druhou otázkou pro ty, kteří o odchodu reálně přemýšlejí, je dotaz, **zda aktivně hledají nové zaměstnání**. Podle grafu 19 se většina respondentů (74,07%) aktivně dívá po jiných nabídkách práce i při svém nynějším zaměstnání. Naopak 25,93 % zatím aktivně práci neshání.

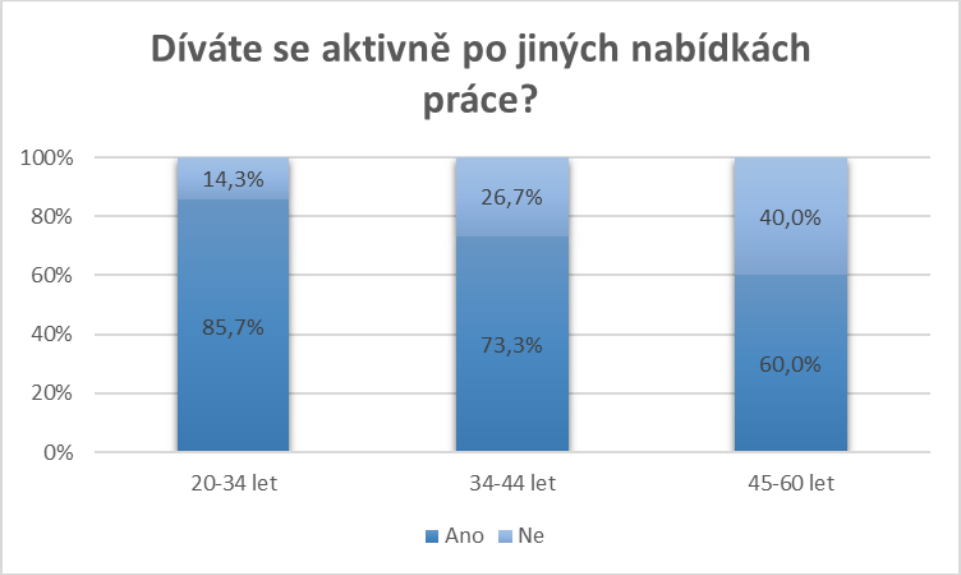


Graf 19:Díváte se aktivně po jiných nabídkách práce?

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska věkových kategorií se zde opět ukazuje mírná rezignace nebo možná nedostatečná odvaha věkové skupiny 45-60 let, kde nejvíce respondentů (40 %) aktivně nehledá jiné, možná lepší pracovní nabídky. Dle grafu 20 nejméně respondentů (14,3 %), kteří i přes jejich nespokojenost nehledají aktivně jiné nabídky je ve věkové skupiny 20-34 let, což může lehce potvrzovat jejich nadšení, odvahu, a ještě chuť dělat opravdu to, co chtějí.

Pokud budeme rozebírat každou věkovou skupinu zvlášť, většina lidí se aktivně dívá po jiných nabídkách práce, což je pozitivní. U věkové skupiny 20-34 let je 85,7 %, u skupiny 34-44 let je to 73,3 % a u poslední věkové skupiny 45-60 let je to 60 %.



Graf 20: Díváte se aktivně po jiných nabídkách práce?

Zdroj: Vlastní zpracování

U respondentů, kteří jsou nespokojeni v jejich zaměstnání, ale reálně nepřemýšlí o odchodu z jejich dosavadní práce, jsem chtěla doplnit vyjádření, **z jakých důvodů zatím o odchodu reálně nepřemýšlejí**. Důvody, které respondenti uvedli, jsou následující:

- absence jiné pracovní nabídky,
- jistota,
- změna vedení – výhled na změnu k lepšímu,
- dostupnost od bydliště.

12.5.3 Motivace k podnikání

Poslední část si klade za cíl zjistit, jak jsou na tom respondenti s jejich postoji k založení vlastního podnikání. Zda o tom přemýšlejí, co je k tomu táhne nebo naopak v čem vidí možné zábrany.

Ze začátku jsem se respondentů ptala na otázku, **zda reálně přemýšlejí o tom, že začnou podnikat.** Tuto otázku jsem položila všem respondentům, bez ohledu na to, jak odpovídali v předešlých částech dotazníku. V závislosti na výsledcích ohledně spokojenosti respondentů v jejich zaměstnání není překvapivé, že dle grafu 21 většina, přesněji 72 % respondentů o podnikání reálně nepřemýšlí. Pouze 16,67 % respondentů o podnikání reálně uvažuje. Do odpovědí jsem také zahrnula možnost, že zaměstnanci již podnikají při svém zaměstnání. Dle výsledků toto praktikuje 11,33 % respondentů, což není úplně zanedbatelná část.

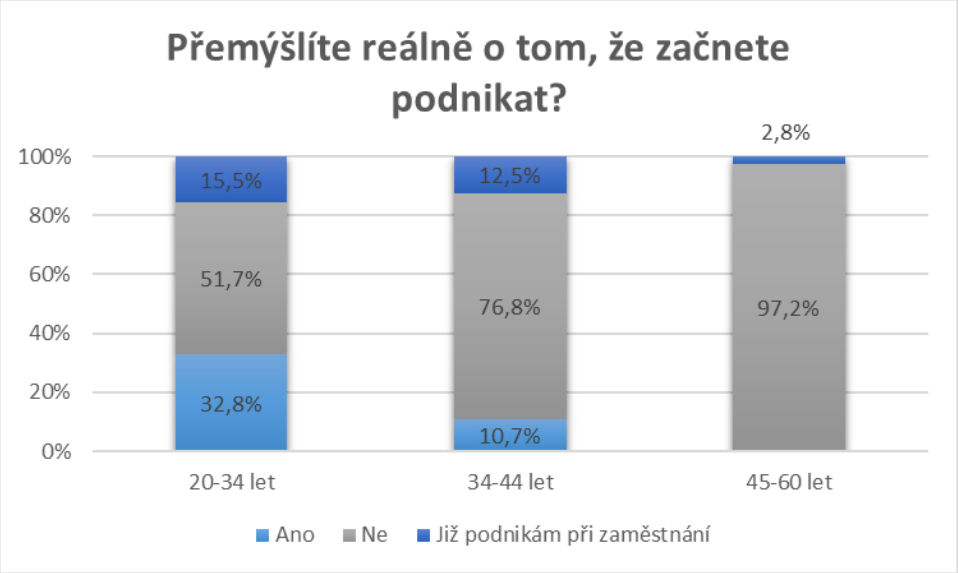
Graf 21: Přemýšlíte reálně o tom, že začnete podnikat?

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky věkové skupiny 45-60 let, které jsou uvedené v grafu 22, jasně potvrzují, že lidé ve starší dospělosti berou tuto fázi jako postupné uzavírání profesní kariéry. Lidé si už zvykly na svoji práci a nechtějí ji měnit. Dle výsledků 97,2 % respondentů věkové kategorie 45-60 let reálně nepřemýšlejí o podnikání. Ale 2,8 % respondentů podniká v tomto věku. Nejvíce lidí, kteří přemýšlejí o podnikání je ve věkové skupině 20-34 let (32,8 %) a zároveň je zde nejvíce lidí, kteří již podnikají (15,5 %). Opět to můžeme připsat charakteristice mladé dospělosti, ve které je člověk mladý, optimistický a věří v naplnění svých ideálů.

V rámci věkové skupiny 34-44 let je zajímavé, že 76,8 % nechce podnikat, což je většina respondentů v této věkové skupině. Oproti skupině mladé dospělosti je poměr

těch, kteří chtějí začít podnikat menší než u skupiny 34-44 let, avšak stále 10,7 % uvažuje o podnikání. Výsledky druhé věkové skupiny můžeme připsat tomu, že lidé v této fázi dospělosti jsou již rozhodnutí, co chtějí dělat nebo jim třeba chybí odvaha riskovat, jako je tomu u věkové skupiny 20-34 let.



Graf 22: Přemýšlíte reálně o tom, že začnete podnikat?

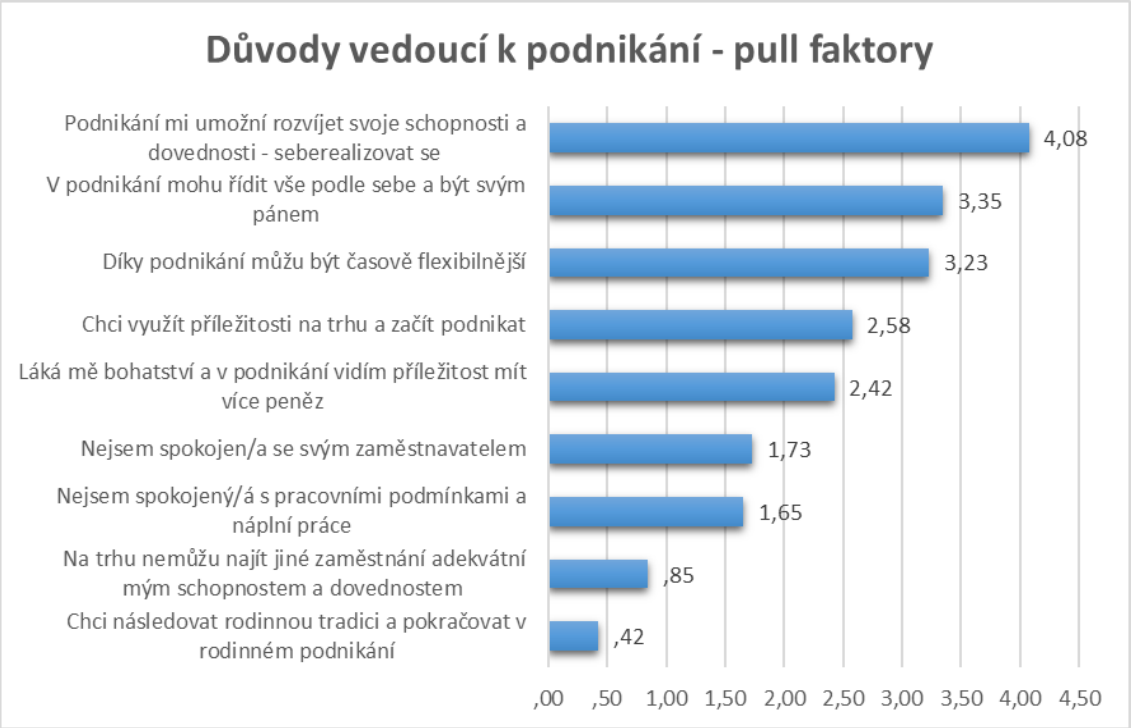
Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník se dále dělil podle toho, jak respondenti odpověděli na otázku, zda reálně přemýšlejí o podnikání. Pokud respondent chce podnikat, byly mu ještě položeny poslední čtyři otázky. V první z nich respondent měl **ohodnotit jednotlivé důvody, které ho vedou k podnikání**. Respondent přiřadil každému důvodu číslo 0-5, přičemž 0 – nemá žádný vliv, 5- důvod je pro respondenta zásadní.

V grafu 23 jsou zobrazeny průměry jednotlivých důvodů, které respondenti hodnotili. Graf jasně ukazuje, že za nejzávažnější důvod s průměrem 4,08 respondenti nejvíce považují skutečnost, že jim podnikání umožní rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti. Respondenti vnímají jako další důvod to, že jim podnikání přinese možnost se samostatně rozhodovat a být tedy sami pro sebe svým pánem. S tímto důvodem souvisí i flexibilita, kterou respondenti vidí jako důležitý faktor. Oba zmíněn důvody mají průměr něco málo přes 3, proto můžeme považovat důvod za důležitý.

Naopak důvodem, který je pro respondenty nejméně důležitý až nezásadní, je skutečnosti, že by začali podnikat kvůli rodinné tradici a pokračovali v rodinném

byznyse. Tento důvod má v průměru 0,42, což znamená, že pro respondenty nebyl zásadní v rozhodování o podnikání. Podobně respondenti nahlížejí na možnost, že by nemohli nalézt vhodné a pro ně adekvátní zaměstnání, a proto by začali uvažovat o podnikání. I tento důvod je podle průměru 0,85 pro respondenty není zásadní.



Graf 23: Důvody vedoucí k podnikání

Zdroj: Vlastní zpracování

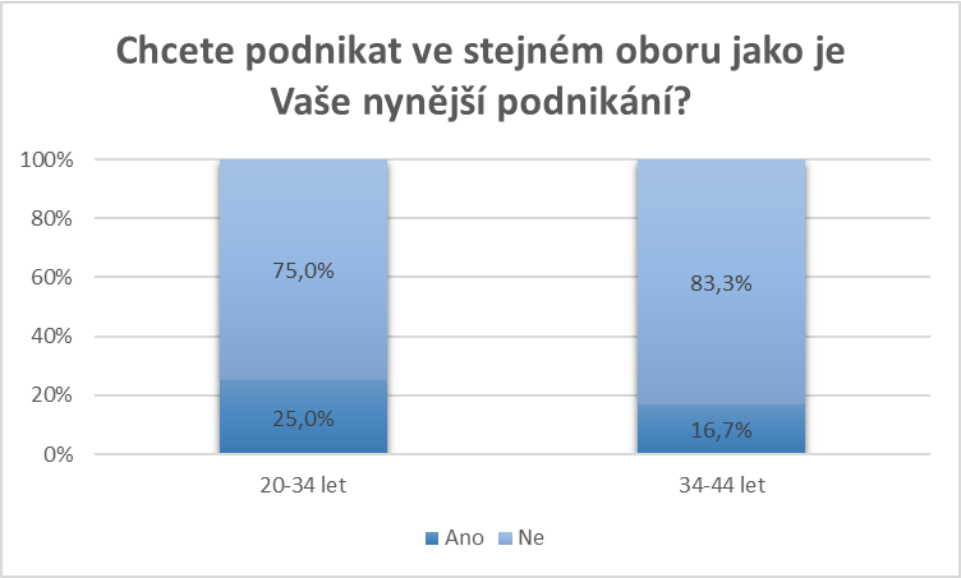
Další otázka se týkala **oboru, ve kterém by chtěl respondent podnikat**. Zajímalo mě, zda přemýšlí o podnikání ve stejném oboru, jako je jeho nynější zaměstnání. Podle výsledků uvedených v grafu 24 většina respondentů nechce podnikat ve stejném oboru, ve kterém dosavad pracovali. Je zajímavé, že necelých 80 % respondentů chce začít podnikat v rámci odlišného nového oboru. Mohli bychom polemizovat nad tím, proč tomu tak je. Logicky by to znamenalo, že respondenti, kteří chtějí podnikat, jsou dosud zaměstnaní v oboru, který pro ně není atraktivní nebo ve kterém nevidí budoucnost pro jejich vlastní podnikání.

Graf 24: Chcete podnikat ve stejném oboru jako je Vaše nynější zaměstnání?

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož na otázku, zda respondenti reálně přemýšlejí o podnikání, neodpověděl kladně ani jeden z věkové kategorie 45-60 let, v této otázce je tato kategorie vynechaná. Pokud porovnáme věkové kategorie zobrazené na grafu 25, můžeme konstatovat, že jsou téměř shodné. Počet respondentů ve věku 20-34 let, kteří chtějí podnikat ve stejném oboru jako je jejich zaměstnání je větší (25 %) než u věkové skupiny 34-44 let (16,7 %), avšak i přesto to není více než ¼ respondentů.

Většina respondentů u obou věkových skupin chce podnikat v jiném oboru. U věkové skupiny 34-44 let je 83,3 % respondentů, kteří chtějí podnikat v odlišném oboru. Je to více než u mladší věkové skupiny, což můžeme připsat tomu, že respondenti střední dospělosti už ví, čemu se chtějí věnovat a kam chtějí v budoucnosti směřovat. Proto zjistí, že obor jejich zaměstnání není pro ně vhodný a změní ho.



Graf 25: Chcete podnikat ve stejném oboru jako je Vaše nynější zaměstnání?

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázkou pro ty, kteří chtějí podnikat, byla otázka bariér. Ptala jsem se, v čem vidí **možné problémy, které jim v podnikání brání**. Respondenti odpovídali vlastními slovy a zde je výčet oblastí, které byly zmiňované.

- Finance
- Strach a nejistota
- Administrativa
- Časová náročnost
- Psychická náročnost
- Jak najít „díru“ v ekonomice

Nejčastěji respondenty opět trápí otázka peněz. Finance se pro ně stávají možným problémem, který je brzdí v tom začít podnikat. Respondenti konkrétně uváděli „nedostatek financí, „strach z finanční nejistoty“, „finanční zázemí“ a „nutnost počátečního vkladu“.

Další často zmiňovaným problémem byla oblast administrativy a s nimi souvisejících úkonů. Respondenty v této problematice nejvíce trápí administrativní

náležitosti, obíhání úřadů a získávání povolení. Respondent uvádí, že: „Jelikož se jedná o oblast zpracování potravin, tak především administrativní problémy spojené se zpracováním (hygienické podmínky) a prodejem (certifikace).“ Další respondent také uvedl, že jeho jediným problémem je „averze k byrokracii- tzn. oběhnout úřady, abych mohla začít.“

Na závěr bych ráda také uvedla strach, který respondenti uváděli. Respondenti mají často strach z nového začátku a jejich nové budoucnosti a chybí jim odvaha nebo jsou nerozhodní. S tím souvisí také otázka nejistoty, především té finanční. Respondenti často uváděli kombinaci dvou faktorů, a to strachu a financí. Jako například „malá hotovost na začátek a strach z neznáma“, „finance a nejistota úspěchu“ nebo „finance a strach z neznáma“.

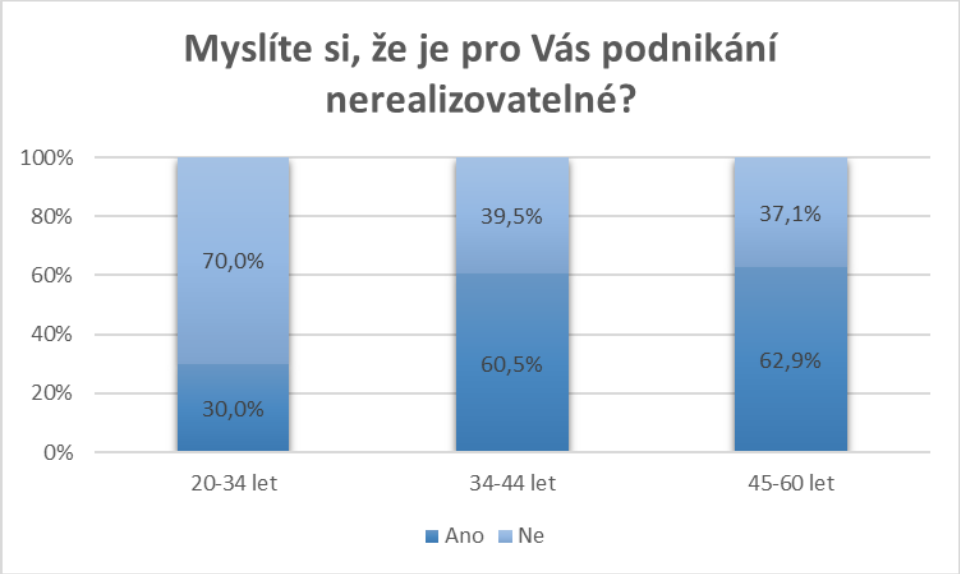
Nyní se zaměříme na respondenty, kteří nechtějí podnikat a ani o něm reálně neuvažují. U těchto respondentů mě zajímalo, jak podnikání vnímají. Zda berou podnikání jako něco, co je pro ně nemyslitelné. Zeptala jsem se tedy**, zda si myslí, že je pro ně podnikání nerealizovatelné**. Jak ukazují výsledky zobrazené na grafu 26 poměr těch, kteří vnímají podnikání jako nerealizovatelné a těch, které to tak nevnímají je téměř shodný. Avšak více respondentů (52,78 %) si opravdu myslí, že pro ně podnikání není to pravé a neumí si představit začít podnikat.

Graf 26: Myslíte si, že je pro Vás podnikání nerealizovatelné?

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 27 ukazuje, že v rámci výsledků z věkových skupin nejvíce respondentů (62,9 %), kteří považují podnikání za nerealizovatelné patří do věkové skupiny 45-60 let. To mě přijde zajímavé a opět to můžeme přiřadit tomu, že v této životní fázi pomalu končí jejich profesní kariéra a už nemají dostatek odvahy a síly na velikou změnu.

Naopak nejvíce respondentů (70 %), kteří si umí představit podnikat je ve věkové skupině 20-34 let. Zde to opět připisuji charakteristice této věkové skupiny. Lidé jsou plný optimismu vůči jejich budoucnosti a mají větší odvahu riskovat.



Graf 27: Myslíte si, že je pro Vás podnikání nerealizovatelné?

Zdroj: Vlastní zpracování

Posledním typem respondentů byli ti, kteří již podnikají a zároveň jsou u toho v zaměstnaneckém poměru. U těchto lidí mě zajímalo, **proč stále zůstávají v zaměstnání a nevěnují se pouze svému vlastnímu podnikání**. Respondenti nejčastěji zmiňovali opět finance, a tedy otázka nějakého stabilního příjmu. Jeden respondent uvedl i to, že je v zaměstnání „kvůli penězům, aby jich měl hodně“. S tím souvisí i pojištění a odvody na ně. Respondent uvedl, že je stále v zaměstnání, protože mu zaměstnavatel platí sociální a zdravotní pojištění.

Padla také zmínka o tom, že respondenty baví být zaměstnanými a zároveň podnikat. V zaměstnání stále vidí smysluplnost, vidí rozmanitost práce nebo spolupracují se zaměstnavatel v rámci společné kooperace. Podnikání nemají jako plný úvazek, a proto jim zbývá čas na podnikání, rodinu a ostatní koníčky. Nebo naopak

podnikání je nejisté. Pro někoho je důvodem i čas strávený při podnikání. Důvody jsem rozřadila do následujících kategorií:

- finance a odvody,
- výhody plynoucí ze zaměstnání,
- nemožnost podnikat na plný úvazek,
- nejistota,
- časové důvody,
- dobré zaměstnání.

13 Vlastní návrhy

Podle výsledků výzkumu nejvíce zastoupenou skupinou respondentů, u které hrozí odchod ze zaměstnání, je skupina střední dospělosti, tedy lidí ve věku 34-44 let. Právě tato skupina by měla být pro firmy stěžejní a jejich HR oddělení by se na ně měla zaměřit a lépe zacílit na jejich potřeby.

Jelikož se jedná o seniorní pracovníky, kteří mají mnoholeté a pro firmu důležité zkušenosti a dovednosti, je na místě se o tyto pracovníky začít lépe starat. Lidé ve věku 34-44 let mají stále ještě chuť a sílu něco měnit. Co je podstatné si uvědomit je to, že tito lidé hledají svůj životní směr a poslání. Proto je pro ně důležité vykonávat takovou práci, která jim bude dávat smysl a také možnost seberealizovat se.

Lze se říci, že každá firma by měla mít určitý zájem o to, aby jejich zaměstnanci byli spokojení, nehledě na věkovou skupinu, do které patří. Je však pravdou, že u lidí ve starší dospělosti je pravděpodobnost, že se rozhodnou osamostatnit se a založit si vlastní podnik nebo měnit své zaměstnání podstatně menší než například u jedinců v mladší dospělosti. Je to především proto, že tito lidé již očekávají konec své kariéry a mnozí tak začínají trochu rezignovat.

Zásadní je tedy určit správné potřeby zaměstnanců a následně na ně efektivně zacílit. Pak je velká pravděpodobnost, že si firma své seniorní pracovníky udrží. Z tohoto důvodu jsem na základě analýzy dotazníkového šetření vytvořila následující návrhy, které by mohly být v dané problematice firmám nápomocné. Návrhy jsou zpracovány na základě příčin nespokojenosti, tedy push faktorů a následně také pull faktorů.

Návrhy na základě push faktorů

Respondenti v této věkové skupině považují jako nejzásadnější důvody, které vedou k jejich nespokojenosti v zaměstnání, především neadekvátní finanční ohodnocení, nedostatek uznání a následně také špatnou komunikaci s vedoucími pracovníky. Uvádějí také nedostatek respektu a podpory od vedoucích pracovníků. Na základě těchto poznatků navrhuji následující změny.

1) ZVYŠOVÁNÍ MZDY

Mezi nejčastěji uváděné důvody patří finance a s nimi spojena otázka finanční motivace. Někteří považují tuto motivaci za účinnou, jiní se k ní staví skepticky – viz kapitola finanční motivace – peníze. Dle mého názoru se jedná o formu motivace, která je účinná víceméně krátkodobě. Avšak je pravdou, že existují jedinci, pro které jsou peníze tou nejsilnější motivací.

Nicméně správné ohodnocení, a to i to finanční, je podle mého názoru pro spokojenost pracovníků nezbytná. Pokud tedy mluvíme o snížení nespokojenosti pracovníků v rámci financí, navrhuji **zvyšování mzdy.**

Zvyšování mzdy může firma nastavit pravidelně či dle nějakých jiných pravidel. Pravidelné zvyšování mezd může být použité většinou v případech, kdy se jedná o firmu typu korporátu. Jedním z možných příkladů, jak navyšování mzdy může fungovat je uvedené níže.

Tabulka 5: Způsob navyšování mezd

Časové období	**Částka**
Zkušební doba (3 měsíce)	Minimální, pro případ, že daný člověk odejde
Po zkušební době (3.-12. měsíc)	Jedná se o částku minimální + navýšení na tzv. základ
Po odpracovaném roce (po 12.měsíci)	Navýšení základu dle finančních možností firmy

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším způsobem, který bude fungovat spíše u menších firem či firem, které si drží startupové podmínky čili nejsou to korporátní společnosti, může být navýšení mezd na základě požadavku od zaměstnance. Firma tak navyšuje mzdy ve chvíli, kdy si o to zaměstnanec svému nadřízenému řekne. Pak je nutno zvážit více hledisek. Například to, jestli daný zaměstnanec firmě vytváří určitou přidanou hodnotu, mzdy konkurenčních firem na daném trhu či zvyšující se inflace. Nutno podotknout, že náklady na mzdy jsou

pro většinu firem dost velikou položkou, takže je vhodné, aby firma věděla, do jaké míry lze zaměstnanci vyhovět a do jaké míry ne.

2) FINANČNÍ ODMĚNY

Dalším návrhem, který by mohl zlepšit finančního uspokojení zaměstnanců je možnost vyplácení finančních odměn. Jako první navrhuji finanční odměny ve formě **rozdělení části zisku firmy**.

Jednalo by se o jednorázovou odměnu, kterou by firma vyplácela z vygenerovaného zisku za daný rok. V praxi by to mohlo probíhat tak, že by majitel určil, jak velká část může být ze zisku použita na odměny a rozdělil by je mezi vedoucí či manažery pracovních týmů. Ti by následně daný budget rozdělili dále mezi své podřízené pracovníky. Výše tohoto budgetu určeného pro odměny by se odvíjela od výše dosažené zisku za dané období.

Dle mého názoru je tento způsob výhodný pro firmu z toho důvodu, že ocení zaměstnance jednak hmotně – finančně, tak i po jejich duševní stránce. Firma dá totiž zaměstnanci jasně najevo, že právě oni jsou ti, díky kterým firma generuje zisk a jsou hodni toho, aby z jeho části byli oceněni. Tím by uspokojili potřeby zaměstnanců po uznání. Nevýhodu vidím v tom, že tento návrh je určený pouze pro firmy, které generují zisk.

Další možností, jak zlepšit finanční ohodnocení zaměstnanců je zvýšení jejich mzdy pomocí **jednorázové finanční odměny**. Tato odměna by se vyplácela v určitých firmou předem stanovených situacích a mohlo by se jednat například o následující situace:

- výročí ve firmě (5,10,15 let);
- kulaté narozeniny zaměstnance (20,30,40,50,60 let);
- narození dítěte daného zaměstnance.

Jednou z dalších a trochu neobvyklých možností, jak si zaměstnanec může jednorázově tzv. přilepšit je **„doporučení kandidáta“.** Tento systém využívají právě zaměstnanci HR ve chvíli, kdy se jim nedaří obsadit danou pozici nebo chtějí, aby se

výběr nového kandidáta podařil v co nejkratší době a byla obecně větší šance k tomu, aby celé výběrové řízení proběhlo úspěšně.

V rámci toho lze využít například systém Jobote, přes který mohou zaměstnanci skrze své sociální sítě, emailovou komunikaci apod. navrhnout svého kandidáta a získat tak finanční odměnu. Výše odměny se samozřejmě liší, ale je pravdou, že například v IT odvětví se tato výše pohybuje například u PHP programátora kolem 30 000,- a výše.

3) NEFINANČNÍ ODMĚNY

Nefinanční odměny, ve kterých ale zaměstnanci mohou vidět určitou finanční odměnu. Jedná se vesměs o veškeré odměny, u kterých si je zaměstnanec schopen spočítat, o kolik ušetří, protože si danou věc nemusí kupovat sám, ale koupí mu to firma.

Mohlo by se jednat o různé karty na sportovní či volnočasové aktivity, kam můžeme zařadit například Multisport kartu, Active Pass od Sodexo atp. Zaměstnanci tak dostanou od zaměstnavatele možnost zdarma chodit sportovat a za zábavou a nebudou muset platit. Zaměstnanec si tak dokáže vyčíslit, kolik cca ušetří a bere to tedy jako určitou formu zvýšení mzdy.

Firma by také měla odměňovat aktivní zaměstnance, kteří posilují firemní kulturu a vzdělávání zaměstnanců. Forma odměny by mohla být ve formě uspořádání workshopu v oblasti, která právě je baví nebo se jí zabývají.

4) PRAVIDELNÉ PORADY

Kromě finančního ohodnocení je potřeba zaměstnanci dát najevo, že dělá svoji práci dobře a firma je ráda, že pracuje právě pro ně. Mluvím o uznání. Právě nedostatečné uznání může vést k pocitu, že zaměstnanec je ve firmě nepotřebný, vykonává zbytečnou práci, a tedy nevidí v této oblasti smysl. Poté se pracovní výkon i tempo snižuje, jeho zapálení pro práci opadává a nespokojený začíná být i jeho nadřízený. Proto je nezbytné se zaměstnanci komunikovat a sdělovat mu zpětné vazby, nejen toho, co dělá skvěle, ale také toho, co by mohl zlepšit.

Pravidelné porady jsou jedním z nástrojů, který není náročný na finance firmy, ale právě na drahocenný čas nadřízených. Navrhovala bych porady pořádat jednou

týdně. Buď na začátku pracovního týdne, kde by se řešily spíše věci, které jsou v plánu na daný týden anebo pak na konci týdne, kdy by se pak dané výsledky zhodnotily. Opět záleží na charakteru práce a typu organizace.

Dobrým nápadem, jak se sejít se svými zaměstnanci by pak mohla být porada typu **„snídaně“**. Jednalo by se vždy o neformální příležitost, jak propojit management se všemi zaměstnanci firmy. Zaměstnanci by také měli možnost položit managementu firmy jakýkoliv dotaz či otázku. Dále by se ve stručnosti probraly výsledky za minulý měsíc a výzvy pro měsíc následující. Je to jedinečná šance, jak své zaměstnance trochu nepřímo ocenit a případně i přímo slovně ohodnotit za dosažené výsledky v průběhu minulého měsíce. Je však nutné si dát pozor na to, kolik lidí by se sešlo. Bylo by nepříjemné někoho naopak nezmínit ve svém hodnocení.

Záleží na každé firmě, jak to pojme, avšak pokud by mělo setkávání ve formě snídaně sloužit jako prostor pro setkávání zaměstnanců a jejich ohodnocení, mělo by být pravidelné. Jednalo by se o takové malé teambuildingy, které jistě každý zaměstnanec ocení. Náklady, které by firma měsíčně na tuto akci investovala, by se lišila od sortimentu, který by na snídani nabízeli. Jistě lze vytvořit honosné snídaně, které připraví cateringová firma, avšak za které firma bude platit několik tisíc. Pokud se ale do přípravy zapojí zaměstnanci, náklady pro firmu by byly rázem nižší a tím pádem přijatelnější.

Příklad snídaně

HR oddělení vyhlásí, že bude v daném měsíci snídaně pojatá jako vítání jara. Jelikož je ve firmě několik pracovních týmů, vybere se jeden z nich a osloví se s tím, aby připravili nějaké pokrmy podle jejich uvážení. Samozřejmě, že se zapojí i samotné vedení, kdy někdo pověřený zajistí nápoje – kávu, čaj, džusy a vodu, a také ovoce, zeleninu a pečivo. Tento sortiment zůstává stejný pro všechny snídaně.

Náklady, které zaměstnanci vznikly za nákup surovin, mu firma následně proplatí. Proto firma nemá tak vysoké náklady na snídani a zaměstnanci jedno ráno v měsíci začnou pracovní den v příjemné společné atmosféře. Jelikož je ve firmě více pracovních týmu, nepřipravuje snídani každý měsíc stejný tým, proto by to zaměstnancům nemuselo být nepříjemné.

Tabulka 6: Kalkulace snídaně

Položka	Popis	Cena
Náklady za suroviny zaměstnanců	Pokud by v týmu bylo 10 lidí a každý by připravil pokrm za zhruba 300 Kč, vycházelo by to na 3000 Kč celkem.	3000 Kč
Stálý sortiment	Stálým sortimentem myslím kávu, čaj, džusy, vodu, ovoce, zeleninu, pečivo a další základní potraviny, které by firma zajistila sama na každou snídani. Pokud bychom počítali, že firma má zhruba 50 zaměstnanců cena by se mohla pohybovat okolo 1000-2000 Kč.	2000 Kč
Celkem		**5000 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednou z dalších možností, kterou bych navrhla, jsou **denní mítinky**. V rámci nich by se sešel celý tým a řekl si, co má kdo ten daný den v plánu dělat – jaké jsou jeho úkoly, plány apod. Podle mého názoru je to jedinečná šance, jak tým stmelit a zároveň zlepšit produktivitu týmu. Stává se, že lidé nevědí, co mají jeho kolegové na starosti, čemu se věnují. Může pak docházet k různým nedorozuměním, domněnkám a pomluvám. Právě těmito stand-up mítinky by se tomu dalo krásně vyhnout.

5) TEAMBUILDING

Posledním návrhem je teambuilding pracovního týmu a vedoucích pracovníků. Komunikace je jedním z nejdůležitějších věcí ve vztazích na pracovišti, od které se odvíjí nejen atmosféra na pracovišti, ale také výkon pracovníků a tím pádem i úspěšnost firmy. Je proto nezbytné, pracovat na komunikaci a učit pracovníky, jak mezi sebou řešit problémy, jak se zachovat v nepříjemných situacích a tím zvyšovat jejich sebevědomí.

Nejen, že se tento nástroj pomáhá zlepšovat komunikaci pracovníků a jejich vzájemných vztahů, ale také je prohlubuje. Což samozřejmě vede k lepší atmosféře na pracovišti. Teambuilding může patřit pro mnohé firmy mezi finančně náročnější nástroje, avšak lze vytvořit teambuilding v podstatě bez nákladů.

Myslím si, že je důležité, aby se teambuilding pravidelně opakoval. Samotná četnost a průběh teambuildingu samozřejmě závisí na velikosti firmy. Ve větších firmách je efektivnější rozdělit teambuildingové aktivity pro jednotlivé týmy. V menších firmách se mohou „stmelovat“ všichni zaměstnanci dohromady. Pro lepší představu jsem navrhla dva typy teambuildingu, kterou mohou firmy využít.

Odpolední teambuilding

Odpolední teambuilng by se konal jednou za dva měsíce, kdy si pracovní tým udělá volno a stráví spolu odpoledne, kde budou mít společný program. Samotné aktivity se mohou lišit a každý měsíc by se průběh teambuildingu lišil. Každá aktivita se zaměřuje na jiné schopnosti a dovednosti, avšak všechny aktivity mají za společný cíl budovat skvělý pracovní tým. Firma by měla volit program také podle věkového složení pracovního týmu. Popis navržených aktivit s jejich přibližnou kalkulací pro pracovní tým 10 lidí je uveden v tabulce č.6.

Tabulka 7: Teambuildingové aktivity

Aktivita	Popis aktivity	Cena
Laser game	Zábavná hra, jejíž podstatou je nejen týmová spolupráce a strategie, ale také zábava a odreagování.	1000 Kč / hodina

Workshop	Kreativní program	1000 Kč / 2 hodiny
Volejbal	Sportovní program vyložené určený ke spolupráci týmu.	500 Kč/ hodina
Hra pevnost Boyard	Týmová spolupráce, Logické myšlení a fyzická aktivita	10 000 Kč / cca 3-4 hodiny
Odpoledne s koučem	Odpoledne věnující se různým tématům – například sebevědomí člověka, rozvoji jeho komunikačních schopností, zvládnutí time managementu nebo motivaci zaměstnanců.	10 000 Kč/ 1 hodina
Geocaching	Hra, které spojuje sport i turistiku do jednoho. Pracovní tým hledá skryté schránky, tzv. cache pomocí GPS. Tato aktivita je o společné spolupráci, dobré orientaci a samozřejmě dobré zábavě.	Bez nákladů, nutnost stáhnout aplikaci do mobilu

Zdroj: Vlastní zpracování

Víkendový teambuilding

Oproti odpoledním krátkým teambuildingům, bych navrhovala také celovíkendový pobyt mimo město v přírodě. Jednalo by se o teambuilding celé firmy, nejen jednotlivých pracovních týmů. Přes den by zaměstnanci společný program s různými aktivitami a také možnost využít volný čas podle svých představ. Věřím, že i

teambuilding v podobě odpolední aktivity je účinný, avšak víkendový pobyt je jistě intenzivnější a pro celofiremní vztahy efektivnější.

Tím, že jsou zaměstnanci bez svých povinností – pracovních, rodinných, tak si mohou užít zábavný víkend a zároveň prohloubit vztahy s kolegy a třeba je lépe poznat. Určitě je tento návrh finančně nákladnější než odpolední aktivity, proto bych navrhovala, aby firma naplánovala 1-2 víkendové pobyty do roka. Vše se odvíjí od velikosti firem a jejich finančních možností. V tabulce č.7 je vytvořena kalkulace víkendového pobytu pro 100 lidí.

Tabulka 8: Kalkulace víkendového teambuildingu

Položka	**Popis položky**	**Cena položky**
Ubytování se stravou	1000 Kč*100 lidí	100 000 Kč
Program		
-Koučink jako nástroj	Hodinová přednáška o tom, jak využít koučink k osobnímu rozvoji	2000 Kč
-Workshop svíčky	Výroba vlastních svíček.	10 000 Kč
-Paintball	Odpolední odreagování pomocí adrenalinové venkovní hry.	60 000 Kč
-Občerstvení pro posezení u táborového ohně	Cena v případě, že si firma zajistí občerstvení sama.	10 000 Kč
Doprava – vlastní	Bez nákladů	0 Kč
Celkem		182 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Návrhy na základě pull faktorů

Respondenti, kteří chtějí podnikat, uvádějí jako nejzásadnější důvod, proč podnikat, možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti, tedy seberealizovat se. Dále je pro ně podstatné, že mohou být svým pánem, a tedy řídit si svoji pracovní náplň dne. S tím také souvisí flexibilita, kterou uvádějí jako další důvod k tomu začít podnikat.

6) „ROTACE POZIC“

Rotace pozic patří mezi nástroje, pomocí nichž lze obohatit práci zaměstnanci poměrně jednoduše, a to pouhou změnou pracovních úkolů či úkonů, které zaměstnanec vykonává. Nejen, že se zaměstnanec naučí něco nového, ale také pochopí, jak funguje jeho pracovní tým, firma v širším hledisku. Co je podstatné, že tento nástroj pomáhá zabraňovat tomu, aby se práce byla pro zaměstnance rutinou a nudila ho.

Právě věková skupina lidí 35-44 let je charakteristická tím, že se člověk cítí vyhaslý, protože jeho život nebo práce mu přijde stereotypní a začíná proti rutině bojovat například tím, že hledá nové pracovní možnosti. Proto může být rotace pozic velmi nápomocným nástrojem právě pro zamezení odchodu zaměstnanců.

Rotace pozic je podle mého názoru velmi dobrým nástrojem na nejen rozvíjení schopností a dovedností zaměstnanců, ale právě na jejich motivaci, kterou zaměstnanec po více letech na stejném pracovním místě většinou ztrácí. Samozřejmě, že nelze rotovat pozice ve všech typech firem stejně, ale neplatí, že rotace je vhodná pouze pro manuálně pracující zaměstnance ve výrobních podnikách, ale lze ji dobře využít i u zaměstnanců v oblasti managementu nebo financí.

Pro dělnické pozice bych navrhovala aplikovat především tzv. krátkodobou rotaci, při které by zaměstnanec měnil pracovní úkoly pouze během jednoho dne nebo týdne. U této formy je hlavním cílem zamezení monotonie práce.

Naopak u administrativních pozic bych navrhla dlouhodobou rotaci, kdy se mění pracovní místo po určité době, měsících nebo letech. Tato forma rotace je cílem především získání nových znalostí a dovedností a také může být možností, jak plynule přejít na novou pracovní pozici.

7) COACHING – osobní rozvoj

Jelikož respondenti uvedli, že je pro ně nejzásadnější ve volbě pro podnikání možnost rozvíjet sebe i své schopnosti, je důležité zaměřit se i na tuto problematiku. Podle výsledků je potřeba zaměřit se především na zaměstnance ve věku 35-44 let, kteří prochází krizí středního věku a hledají smysl ve své existenci, a tedy i ve svém zaměstnání. Proto by se firmy měli zaměřit na osobní rozvoj právě seniorních zaměstnanců a managementu.

Právě proto vhodným nástrojem je například **coaching**. Coaching je skvělý rozvojový nástroj, který se nevrací do minulosti, ale zaměřuje se na příležitosti daného klienta. Což by zaměstnanci pomohlo v seberozvoji a také by si odpověděl na důležité otázky, pomocí kterým by třeba nalezl znova smysl v tom, co dělá. To může firmě přinést opět motivovaného, ale i produktivního zaměstnance.

Navrhovala bych možnost, aby zaměstnanec mohl minimálně jednou za 3 měsíce využít posezení s coachem. Náklady na coaching pro firmu nemusí být zrovna zanedbatelnou položkou, ale pokud to zaměstnanci pomůže, přínos pro firmu je vysoký.

Náklady a formy používání tohoto nástroje se budou lišit od velikosti firmy, a tedy samotnému počtu seniorních pracovníků a také především podle toho, kolik jich bude chtít opravdu využít tuto možnost. Ceny za hodinu individuálního koučinku se pohybují zhruba od 1000 Kč do 3000 Kč. Pokud by bylo pro firmu příliš nákladné placení kouče, mohla by zaměstnanci na tuto aktivitu přispívat například polovinu částky. Myslím si, že pokud člověk vidí pokrok a cítí se lépe, je ochotný za danou věc zaplatit i vyšší částku. Proto i přispění poloviční částky na posezení by pro zaměstnance mohlo být velice zajímavé.

Určitě by bylo skvělé nabídnout i různé workshopy, které by zaměstnance rozvíjeli. Zde je potřeba znát své zaměstnance a vědět, co by je opravdu zajímalo a v čem by se chtěli rozvíjet. Protože jedině správně zacílený program může být účinný.

14 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit, zda jsou lidé ve svém zaměstnání spokojeni a jaký mají pohled na založení vlastního podnikání. Ke splnění cíle jsem provedla analýzu dotazníkového šetření a následně zhodnotila výzkumné otázky, které jsem si předem na základě již provedených výzkumů stanovila.

První výzkumnou otázkou, kterou jsem si položila, byla otázka týkající se pracovní kariéry respondentů. Zajímalo mě, co respondenti preferují, zda chtějí být vlastním pánem a podnikat anebo je pro ně lepší zůstat v zaměstnaneckém poměru.

Výsledky European Commission (2012) prováděné v Evropské Unii ukazují, že lidé preferují být zaměstnanými a nemají o podnikání zájem. Podobné výsledky ukazuje i můj výzkum. Podle výsledků z dotazníků vyplívá, že **většina respondentů (72 %) preferuje být zaměstnanými**. Zbytek respondentů chce podnikat (16,67 %) anebo již podnikají při svém zaměstnání. (11,33 %).

S ohledem na spokojenost v zaměstnání, je 82 % respondentů ve svém nynějším zaměstnání spokojeno a pouhých 18 % není. Což ukazuje, že i lidé, kteří preferují vlastní podnikání, jsou ve svém zaměstnání spokojeni. Mohou to ovšem být také lidé, kteří mají svou práci rádi, ale vyhovuje jim při tom také podnikat.

Přičemž je zajímavé, že největší podíl respondentů, kteří preferují zaměstnání namísto podnikání, se pohybuje ve věkové skupině starší dospělost (97,2 %), jsou to tedy lidé ve věku 45-60 let. Tento výsledek souvisí s charakteristikou této věkové skupiny, která popisuje, že lidé v této životní fázi už rezignovali na určité změny ohledně změny svého zaměstnání. Je to způsobené také tím, že se toto období pojí s uzavíráním jejich pracovní kariéry, a proto se většina se svým zaměstnáním smířila a nechce dělat změny.

Naopak největší podíl respondentů, kteří preferují vlastní podnikání (32,8 %) se objevilo ve věkové skupině 20-34 let. Což opět můžeme připsat charakteristice mladší dospělosti. Lidé v tomto věku hledají, co budou v životě dělat a jsou stále plný odvahy a entuziazmu, proto se nebojí ať už změny nebo případného riskování v podnikání.

Motivace k podnikání je podle mého názoru nejen důležitá z hlediska lidí, kteří chtějí začít podnikat, ale především by se na ni měli zaměřit firmy a zaměstnavatelé, kteří přichází o své zaměstnance. Právě tito zaměstnanci mohou být určitým způsobem motivováni do podnikání, a pokud by zaměstnavatel o těchto možnostech věděl, mohl by být schopen zabránit odchodu daného zaměstnance.

Výsledky výzkumu European Commission (2012) ukazují, že největší motivací pro podnikání je pro lidi potřeba nezávislosti a s tím související možnost seberealizace. Podle výsledků mého výzkumu se ukazuje, že jako nejzásadnější motivaci pro založení podnikání respondenti vidí právě možnost **seberealizovat se**, tedy možnost využít svých schopností a dovedností (graf 16). Touha po tom mít práci, ve které bude mít člověk pocit seberealizace, se řadí mezi pull faktory. Dalším silným faktorem jsou **finance**, tedy přesněji finanční ohodnocení v zaměstnání (graf 23). Zde je faktor peněz brán jako silný push faktor, který způsobuje nespokojenost v zaměstnání.

Výzkumy se tedy trochu liší. V rámci EU lidé neuvádějí jako největší důvod k založení podnikání faktor peněz. Kdežto respondenti mého výzkumu řadí nedostatek financí nebo neadekvátní finanční ohodnocení právě jako důležitý faktor.

Celkově mohu říci, že podle výsledků jsou respondenti v zaměstnání **celkově spokojeni (82 %)**. Pouhých 18 % respondentů odpovědělo záporně a v zaměstnání nejsou spokojeni. Samozřejmě, že jsem spokojenost specifikovala dílčími otázkami, které také vyšly velice pozitivně vůči spokojenosti v zaměstnání. Nejvíce jsou respondenti spokojeni se smysluplností práce (93,3 %) a možností využít svých dovedností a schopností (80 %). S otázkou finančního ohodnocení výše spokojených respondentů klesá, avšak i přesto považuje 61,3 % respondentů své finanční ohodnocení za adekvátní.

Zajímavé mně také přijde zmínit, že z těch, kteří nejsou v zaměstnání spokojeni, necelých 90 % respondentů reálně uvažuje o odchodu ze svého nynějšího zaměstnání. Zde byli nejvíce zastoupeni respondenti ve věku 20-34 let (100 %). To opět potvrzuje charakteristiku mladší dospělosti, kdy je ještě člověk optimistický vůči budoucnosti a nebojí se změny. Nejméně zástupců bylo ve věkové skupině starší dospělost, tedy ve věku 45-60 let, což opět potvrzuje charakteristické znaky této skupiny.

Vztah respondentů, tedy zaměstnaných lidí, k podnikání není zcela pozitivní. Pouhých 16,67 % respondentů chce reálně podnikat a jako největší důvod pro založení podnikání uvádí seberealizaci a možnost využívat svých schopností a dovedností. Dále také silným faktorem je pro ně vyšší flexibilita nebo možnost být svým pánem, což můžeme zařadit pod jakousi touhou po nezávislosti.

Jelikož 11,33 % respondentů již při svém současném zaměstnání podniká, zajímalo mě, proč neopustí své zaměstnání a nevěnují se podnikání na plno. Nejčastějším uváděným důvodem byly finance a vysoké odvody spojené s podnikatelskou činností, časové důvody nebo určitá nejistota. Nebo jim naopak vyhovuje, že jsou zaměstnaní z důvodů určitých výhod nebo druhu podnikání, který neumožňuje podnikání na plný úvazek.

Podle výsledků z dotazníků je 82 % respondentů ve svém zaměstnání spokojeno. Z těch, kteří nejsou spokojeni, necelých 90 % respondentů uvažuje reálně o odchodu z jejich zaměstnání. Zároveň ale pouze 17 % z nich uvažuje o vlastním podnikání. To znamená, že podle výsledků lidé netouží po osamostatnění se, ale po stejné jistotě, kterou mají v zaměstnání, ale u jiného zaměstnavatele.

V současné době tedy hrozí spíše odchod zaměstnanců k jinému zaměstnavateli než založení vlastního podnikání. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou respondentů, u kterých tato možnost hrozí, je střední dospělost. Jsou to respondenti ve věku 35-44 let, a právě proto by se firmy měly zaměřovat především na tyto seniorní klíčové pracovníky (26,8 %). Proto jsem se zaměřila především na tuto skupinu seniorních pracovníků a v předešlé kapitole navrhla způsoby, kterými by se alespoň částečně mohlo zamezit jejich odchodu z firmy.

15 Seznam použité literatury

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1064-3.

BĚLINA, Miroslav. Pracovní právo. 5., dopl. a podstatně přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxxv, 599 s. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-7400-405-6.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

BROWN, Lois V. Psychology of motivation. Hauppauge, N.Y.: Nova Science Publishers, c2007. ISBN 16-002-1598-X.

CASTLES, Stephen a HEIN DE HAAS AND MARK J. MILLER. The age of migration. international population movements in the modern world. 5th edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2013. ISBN 9780-230-35577-4.

DAWSON, Christopher a Andrew HENLEY. Push" versus "pull" entrepreneurship: an ambiguous distinction? International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research [online]. 2012, 18(6), 697-719 [cit. 2017-02-08]. DOI: 10.1108/13552551211268139. ISSN 13552554. Dostupné z: http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/13552551211268139

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

EIJDENBERG, EMIEL L. a ENNO MASUREL. Entrepreneurial motivation in a least developed country: Push factors and pull factors among MSe in Uganda. Journal of Enterprising Culture [online]. 2013, 21(01), 19-43 [cit. 2017-01-25]. DOI:

10.1142/S0218495813500027. ISSN 0218-4958. Dostupné z: http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0218495813500027

HAGEMANN, Gisela a Ivan NOVÝ. Motivace: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-858-6513-0.

HESSELS, Jolanda, Marco VAN GELDEREN a Roy THURIK. Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers. Small Business Economics [online]. 2008, 31(3), 323-339 [cit. 2017-01-24]. DOI: 10.1007/s11187-008-9134-x. ISSN 0921-898x. Dostupné z: http://link.springer.com/10.1007/s11187-008-9134-x

KIRKWOOD, Jodyanne. Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship. Gender in Management: An International Journal [online]. 2009, 24(5), 346-364 [cit. 2017-02-08]. DOI: 10.1108/17542410910968805. ISSN 1754-2413. Dostupné z: http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/17542410910968805

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-2472-497-3.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471-545-2.

LAUFER, Hartmut. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. Přeložil Iva MICHŇOVÁ. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 80-247-2445-6.

LUKEŠ, Martin a Ivan NOVÝ. Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1125-9.

Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity-leden 2017. ČSÚ [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2017

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. Pracovní právo pro neprávníky: rozbory vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80247-4091-1.

Odejít z práce, nebo zůstat? Když firmy nezvládají personální politiku. IDNES.cz [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/personalistika-odchod-z-prace-dke-/podnikani.aspx?c=A150826_092243_podnikani_kho

PLAMÍNEK, Jiří a Ivan NOVÝ. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

Podnikatelé v NH podle věkových skupin a vzdělání 2016. ČSÚ [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/32853391/300002164411.pdf/8dd94273-5fcc-40c2-981d-77507c24a69b?version=1.1

PublicOpinion: European Commission [online] 2013 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2016/search/entrepreneur/surveyKy/1024

SEGAL, Gerry, Dan BORGIA a Jerry SCHOENFELD. The motivation to become an entrepreneur. International Journal of Entrepreneurial Behavior [online]. 2005, 11(1), 42-57 [cit. 2017-01-24]. DOI: 10.1108/13552550510580834. ISSN 1355-2554. Dostupné z: http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/13552550510580834

SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. Manažerka a stres. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5.

TAYLOR, Mark P. EARNINGS, INDEPENDENCE OR UNEMPLOYMENT: Why become self-employed? Oxford Bulletin of Economics and Statistics [online]. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 9605, 58(2), 253-266 [cit. 2017-03-07]. DOI: 10.1111/j.1468-0084.1996.mp58002003.x. ISSN 0305-9049.

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění k 31.12.2013. In: *Sbírka zákonů,* částka 98/1991.

Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník, ve znění k 3.2.2012. In: *Sbírka zákonů*

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění k 21.04.2006. In: *Sbírka zákonů*

16 Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces odcizení 21
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb 34

17 Seznam grafů

Graf 1:Obecná míra nezaměstnanosti v České republice v letech 2012-2017 49
Graf 2: Pohlaví respondentů 59
Graf 3: Věkové skupiny respondentů 60
Graf 4: Zastoupení mužů a žen v rámci věkových skupin 60
Graf 5: Obor respondentů 61
Graf 6: Pracujete na vedoucí pozici? 62
Graf 7: Poměr respondentů pracujících na vedoucí pozici v rámci věkových skupin 62
Graf 8:Jak moc považujete svoji práci za smysluplnou? 63
Graf 9: Smysluplnost práce v rámci věkových skupin 64
Graf 10: Umožňuje Vám zaměstnání využívat naplno svých schopností a dovedností? 64
Graf 11: Schopnosti a dovednosti v rámci věkových skupin 65
Graf 12: Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně odměněni? 66
Graf 13:Finanční ohodnocení v rámci věkových skupin 66
Graf 14: Jste spokojeni ve Vašem dosavadním zaměstnání? 67
Graf 15:Spokojenost v zaměstnání v rámci věkových skupin 68
Graf 16: Příčiny nespokojenosti v zaměstnání 69
Graf 17: Přemýšlíte reálně o odchodu ze zaměstnání? 71
Graf 18: Postoj k odchodu ze zaměstnání v rámci věkových skupin 72
Graf 19:Díváte se aktivně po jiných nabídkách práce? 73
Graf 20: Díváte se aktivně po jiných nabídkách práce? 74
Graf 21: Přemýšlíte reálně o tom, že začnete podnikat? 75
Graf 22: Přemýšlíte reálně o tom, že začnete podnikat? 76

Graf 23: Důvody vedoucí k podnikání 77
Graf 24: Chcete podnikat ve stejném oboru jako je Vaše nynější zaměstnání? . 78
Graf 25: Chcete podnikat ve stejném oboru jako je Vaše nynější zaměstnání? . 79
Graf 26: Myslíte si, že je pro Vás podnikání nerealizovatelné? 80
Graf 27: Myslíte si, že je pro Vás podnikání nerealizovatelné? 81

18 Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání zaměstnání a podnikání 22
Tabulka 2: Push pull faktory motivace k podnikání 43
Tabulka 3: Push a pull faktory 45
Tabulka 4: Podnikatelé v NH v letech 2010-2015 54
Tabulka 5: Způsob navyšování mezd 84
Tabulka 6: Kalkulace snídaně 88
Tabulka 7: Teambuildingové aktivity 89
Tabulka 8: Kalkulace víkendového teambuildingu 91
Tabulka 9: Kontingenční tabulka – Pohlaví respondentů 109
Tabulka 10: Kontingenční tabulka – Vedoucí pozice 109
Tabulka 11: Kontingenční tabulka – Jak moc považujete svoji práci za smysluplnou? 110
Tabulka 12: Kontingenční tabulka – Umožňuje Vám zaměstnání využívat naplno svých schopností a dovedností? 110
Tabulka 13: Kontingenční tabulka – Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně odměněni? 111
Tabulka 14: Kontingenční tabulka – Jste spokojeni ve Vašem dosavadním zaměstnání? 111
Tabulka 15: Kontingenční tabulka – Přemýšlíte reálně o odchodu ze zaměstnání? 112
Tabulka 16: Kontingenční tabulka – Díváte se aktivně po jiných nabídkách práce? 112
Tabulka 17: Kontingenční tabulka – Přemýšlíte reálně o tom, že začnete podnikat? 113

Tabulka 18: Kontingenční tabulka – Chcete podnikat ve stejném oboru jako je Vaše nynější zaměstnání? 113
Tabulka 19: Kontingenční tabulka – Myslíte si, že je pro Vás podnikání nerealizovatelné? 114

19 Přílohy

Příloha 1: Dotazník k diplomové práci 104
Příloha 2: Kontingenční tabulky – Charakteristika respondentů 109
Příloha 3: Kontingenční tabulky – Spokojenost v zaměstnání 110
Příloha 4: Kontingenční tabulky – Motivace k podnikání 113

Příloha 1: Dotazník k diplomové práci

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Šauerová a jsem studentkou magisterského oboru na podnikatelské fakultě VUT v Brně. Pracuji na diplomové práci, ve které zjišťuji, jak jsou lidé spokojeni ve svém zaměstnání a také jaké jsou jejich postoje k podnikání. Proto bych Vás ráda poprosila o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit pro výzkum k diplomové práci. Dotazník je zcela anonymní. Moc Vám děkuji za čas strávený nad otázkami.

Hezký den,

Kateřina Šauerová

Charakteristika respondentů

1. Uveďte prosím pohlaví

-Žena -Muž

2. Prosím uveďte Váš věk

…….

3. Uveďte prosím, v jakém oboru pracujete.

-Administrativa	-Stavebnictví	-Výroba a provoz
-Doprava	-Kultura a sport	-Zdravotnictví
-Finance	-Obchod a cestovní ruch	– Zemědělství a lesnictví
-IT	-Věda a výzkum	
-Právo	-Výchova a vzdělávání	

4.Pracujete na vedoucí pozici?

-Ano -Ne

Spokojenost v zaměstnání

5. Jak moc považujete svou práci za smysluplnou?

-Velmi smysluplná

-Spíše smysluplná

-Nepříliš smysluplná

-Vůbec není smysluplná

6. Umožňuje Vám zaměstnání využívat naplno svých schopností a dovedností?

-Rozhodně ano

-Spíše ano

-Spíše ne

-Rozhodně ne

7. Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně odměněni?

-Rozhodně ano

-Spíše ano

-Spíše ne

-Rozhodně ne

8.Jste spokojeni v dosavadním v zaměstnání?

-Ano

-Ne

9. Ohodnoťte prosím důvody, které jsou příčinou Vaší nespokojenosti v zaměstnání. (0 - nemá žádný vliv, 5 - důvod je pro mě zásadní)

-Nevhodné chování vedoucích pracovníků.

-Nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného.

-Absence kariérního růstu.

-Příliš vysoké nároky vedoucích pracovníků.

-Neadekvátní finanční ohodnocení.

-Nedostatek uznání.

-Špatná komunikace s vedoucími pracovníky.

-Špatné nebo nedostatečné zaškolování zaměstnanců.

-Nevyhovující pracovní podmínky.

-Nevyhovující pracovní kolektiv.

-Nejistota ohledně budoucnosti firmy a obava ze zrušení místa.

10.Přemýšlíte reálně o odchodu z práce?

-Ano

11. Co by se muselo změnit, abyste jste v dosavadní práci zůstal?

……..

12. Díváte se aktivně po jiných nabídkách práce?

-Ano

-Ne

-Ne

11.Z jakých důvodů o odchodu zatím neuvažujete?

…….

12. Díváte se aktivně po jiných nabídkách práce?

-Ano

-Ne

Motivace k podnikání

13. Přemýšlíte reálně o tom, že začnete podnikat?

-Ano

14. Ohodnoťte prosím důvody, které Vás vedou k podnikání. (0 - nemá žádný vliv, 5 - důvod je pro mě zásadní)

-Nejsem spokojený s pracovními podmínkami a náplní práce.

-Láká mě bohatství a v podnikání vidím příležitost vydělat si více peněz.

-Podnikání mi umožní rozvíjet svoje schopnosti a dovednosti – seberealizovat se

-V podnikání mohu řídit vše podle sebe a být svým pánem.

-Chci využít příležitosti na trhu a začít podnikat.

-Nejsem spokojen se svým zaměstnavatelem.

-Chci následovat rodinnou tradici a pokračovat v rodinném podnikání.

-Na trhu nemůžu najít jiné zaměstnání adekvátní mým schopnostem a dovednostem.

-Podnikání mě přinese časovou flexibilitu.

15. Chcete podnikat ve stejném oboru jako je Vaše nynější zaměstnání?

-Ano

-Ne

16. V čem vidíte možné problémy, které Vám k podnikání brání?

…….…….

-Ne

14. Myslíte si, že je pro Vás podnikání nerealizovatelné?

-Ano

-Ne

-Již podnikám

14. Z jakých důvodů stále zůstáváte v pracovním poměru a nevěnujete se pouze podnikání?

……

Příloha 2: Kontingenční tabulky – Charakteristika respondentů

Tabulka 9: Kontingenční tabulka – Pohlaví respondentů

			Věkové kategorie			
			20-34 let	34-44 let	45-60 let	Celkem počet
Pohlaví	Žena	Počet	35	42	29	106
		%	60,3 %	75,0 %	80,6 %	
	Muž	Počet	23	14	7	44
		%	39,7 %	25,0 %	19,4 %	
Celkem %			100,0 %	100,0 %	100,0 %	150

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Kontingenční tabulka – Vedoucí pozice

			Věkové kategorie			
			20-34 let	34-44 let	45-60 let	Celkem počet
Vedoucí pozice	Ano	Počet	11	12	14	37
		%	19,0 %	21,4 %	38,9 %	
	Ne	Počet	47	44	22	113
		%	81,0 %	78,6 %	61,1 %	
Celkem %			100,0 %	100,0 %	100,0 %	150

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3: Kontingenční tabulky – Spokojenost v zaměstnání

Tabulka 11: Kontingenční tabulka – Jak moc považujete svoji práci za smysluplnou?

			Věkové kategorie			Celkem počet
			20-34 let	34-44 let	45-60 let	
Jak moc považujete svoji práci za smysluplnou?	Velmi smysluplná	počet	24	21	21	66
		%	41,4 %	37,5 %	58,3 %	
	Spíše smysluplná	počet	31	28	15	74
		%	53,4 %	50,0 %	41,7 %	
	Nepříliš smysluplná	počet	2	5	0	7
		%	3,4 %	8,9 %	0,0 %	
	Není vůbec smysluplná	počet	1	2	0	3
		%	1,7 %	3,6 %	0,0 %	
	Celkem %		100,0 %	100,0 %	100,0 %	150

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Kontingenční tabulka – Umožňuje Vám zaměstnání využívat naplno svých schopností a dovedností?

			Věkové kategorie			Celkem počet
			20-34 let	34-44 let	45-60 let	
Umožňuje Vám zaměstnání využívat naplno svých schopností a dovedností?	Rozhodně ano	počet	17	13	15	45
		%	29,3 %	23,2 %	41,7 %	
	Spíše ano	počet	28	28	19	75
		%	48,3 %	50,0 %	52,8 %	
	Spíše ne	počet	12	14	2	28
		%	20,7 %	25,0 %	5,6 %	
	Rozhodně ne	počet	1	1	0	2
		%	1,7 %	1,8 %	0,0 %	
	Celkem %		100,0 %	100,0 %	100,0 %	150

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Kontingenční tabulka – Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně odměněni?

			Věkové kategorie			Celkem
			20-34 let	34-44 let	45-60 let	
Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně odměněni?	Rozhodně ano	počet	8	3	2	13
		%	13,8 %	5,4 %	5,6 %	
	Spíše ano	počet	37	24	18	79
		%	63,8 %	42,9 %	50,0 %	
	Spíše ne	počet	12	20	12	44
		%	20,7 %	35,7 %	33,3 %	
	Rozhodně ne	počet	1	9	4	14
		%	1,7 %	16,1 %	11,1 %	
	Celkem		100,0 %	100,0 %	100,0 %	150

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14: Kontingenční tabulka – Jste spokojeni ve Vašem dosavadním zaměstnání?

			Věkové kategorie			Celkem počet
			20-34 let	34-44 let	45-60 let	
Jste spokojeni ve Vašem dosavadním zaměstnání?	Ano	počet	51	41	31	123
		%	87,9 %	73,2 %	86,1 %	
	Ne	počet	7	15	5	27
		%	12,1 %	26,8 %	13,9 %	
	Celkem %		100 %	100 %	100 %	150

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15: Kontingenční tabulka – Přemýšlíte reálně o odchodu ze zaměstnání?

			Věkové kategorie			Celkem počet
			20-34 let	34-44 let	45-60 let	
Přemýšlíte reálně o odchodu ze zaměstnání?	Ano	počet	7	13	4	24
		%	100,0 %	86,7 %	80,0 %	
	Ne	počet	0	2	1	3
		%	0,0 %	13,3 %	20,0 %	
	Celkem %		100,0 %	100,0 %	100,0 %	27

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16: Kontingenční tabulka – Díváte se aktivně po jiných nabídkách práce?

			Věkové kategorie			Celkem počet
			20-34 let	34-44 let	45-60 let	
Díváte se aktivně po jiných nabídkách práce?	Ano	počet	6	11	3	20
		%	85,7 %	73,3 %	60,0 %	
	Ne	počet	1	4	2	7
		%	14,3 %	26,7 %	40,0 %	
	Celkem %		100,0 %	100,0 %	100,0 %	27

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4: Kontingenční tabulky – Motivace k podnikání

Tabulka 17: Kontingenční tabulka – Přemýšlíte reálně o tom, že začnete podnikat?

			Věkové kategorie			Celkem
			20-34 let	34-44 let	45-60 let	
Přemýšlíte reálně o tom, že začnete podnikat?	Ano	počet	19	6	0	25
		%	32,8 %	10,7 %	0,0 %	
	Ne	počet	30	43	35	108
		%	51,7 %	76,8 %	97,2 %	
	Již podnikám při zaměstnání	počet	9	7	1	17
		%	15,5 %	12,5 %	2,8 %	
	Celkem		100,0 %	100,0 %	100,0 %	150

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18: Kontingenční tabulka – Chcete podnikat ve stejném oboru jako je Vaše nynější zaměstnání?

			Věkové kategorie			Celkem počet
			20-34 let	34-44 let	45-60 let	
Chcete podnikat ve stejném oboru jako je Vaše nynější zaměstnání?	Ano	počet	5	1	0	6
		%	25,0 %	16,7 %	0,0 %	
	Ne	počet	15	5	0	20
		%	75,0 %	83,3 %	0,0 %	
	Celkem %		100,0 %	100,0 %	0,0 %	26

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19: Kontingenční tabulka – Myslíte si, že je pro Vás podnikání nerealizovatelné?

			Věkové kategorie			Celkem počet
			20-34 let	**34-44 let**	**45-60 let**	
Myslíte si, že je pro Vás podnikání nerealizovatelné?	**Ano**	počet	9	26	22	57
		%	30,0 %	60,5 %	62,9 %	
	Ne	počet	21	17	13	51
		%	70,0 %	39,5 %	37,1 %	
	Celkem %		100,0 %	100,0 %	100,0 %	108

Zdroj: Vlastní zpracování