

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



## **KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Generační rozdíly při sebehodnocení a v motivaci k pracovnímu výkonu u zaměstnanců

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Gabriela Mazancová/KLZ 32

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Dominika Kadeřábková

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 31. 4. 2020

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Dominice Kadeřábkové za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je formulovat doporučení pro manažera oddělení Společnosti XY, která povedou k motivaci zaměstnanců pro zlepšení efektivity práce.

Dílním cílem je ověřit rozdílnost generací ve Společnosti XY na vybraném oddělení.

### 2. Výzkumné metody:

V teoreticko-metodologické části byly využity informace na základě rešerše a komparace ze současné odborné literatury světových i tuzemských autorů a relevantních internetových zdrojů. V analytické části byly použity primární zdroje a to kvantitativní dotazníkové šetření a kvalitativní šetření – polostrukturovaný rozhovor a pozorování v rámci hodnotícího procesu. Dotazník měl celkem 14 otázek. Skládal se z obecné části a z části zaměřené na spokojenost zaměstnanců. Dotazník byl předán všem zaměstnancům vybraného oddělení Společnosti XY, kterých je celkem 55. Na jeho vyplnění a odevzdání byl dán celkový čas 14 dní. Návratnost dotazníku byla 100%. Polostrukturovaný rozhovor byl uskutečněn s vybranými zástupci jednotlivých generací – z každé generace 3 respondenti. Bylo jim položeno celkem 7 otázek. Dále byl proveden polostrukturovaný rozhovor s vedoucím vybraného oddělení. Bylo mu položeno celkem 5 otázek a s vedoucí personálního oddělení Společnosti XY, které bylo dáno celkem 9 otázek.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Na vybraném oddělení Společnosti XY pracuje celkem 55 zaměstnanců. Jsou zde zastoupeny Generace Baby Boomers, Generace X, Generace Y a Generace Z. Výsledky pozorování v rámci hodnotícího procesu a porovnání hodnocení a sebehodnocení ukázaly, že Generace Y a Generace Z se v porovnání s hodnocením nadhodnocovala celkem v 91 % z 12 zaměstnanců těchto generací, žádný z nich se nepodhodnocoval. U Generací Baby Boomers se z celkového počtu 16 zástupců generace nadhodnocovala 37,5 % a podhodnocovala se 12,5 % celkem. U Generace X se z celkového počtu 27 zástupců generace nadhodnocovalo 11 % a podhodnocovala se 33,3 % celkem. Nebyla zjištěna přímá souvislost mezi rozdílným sebehodnocením a osobnostní typologií jednotlivců. Tato typologie byla vytvořena na základě pozorování a informací z odborné literatury pro potřeby vybraného oddělení. Rozborem dotazníku byl zjištěn generační rozdíl v zájmu o prohlubování si vzdělání. Tuto oblast preferovala Generace Y ve 100 %, dále Generace X v 70,4 %, Generace Baby Boomers ve 43,8 %, zástupce Generace Z neprojevil o vzdělání zájem. V otázce aspektů potřebných ke spokojenosti v pracovním procesu byla shoda mezi respondenty při výběru finančních aspektů. U nefinančních aspektů byla mezi nimi shoda ve výběru, rozdílné bylo pořadí důležitosti. U otázky týkající se aspektů spokojenosti, které jsou potřeba zlepšit, byla mezi generacemi shoda. Na otázku přínosnosti stávajícího systému hodnocení zaměstnanec jeho nadřízeným kladně odpověděli zástupci z Generace Baby Boomers ve 43,8 %, z Generace X v 59,3 %, z Generace Y v 63,6 % celkem.

Porovnáním polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky byl objasněn zájem těchto vedoucích pracovníků o spokojenost a motivaci zaměstnanců a uvědomování si rozdílů mezi zaměstnanci.

Při komparaci výstupů šetření byly zjištěny rozdíly i podobnosti jednotlivých generací. Tyto rozdíly, nebo podobnosti byly ovlivněny nejen dobou, ve které se narodily, ale i osobnostními charakteristikami jednotlivců.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 4. Závěry a doporučení:

Na základě zpracování kvalitativního a kvantitativního šetření, která byla zaměřena na generační rozdíly při sebehodnocení a motivaci k efektivnímu pracovnímu jednání, byla sestavena doporučení pro vedoucího vybraného oddělení.

Doporučení byla shrnuta do celkem čtyř bodů:

- 1) Individuální přístup k zaměstnancům.
- 2) Zvýšení frekvence hodnotícího procesu.
- 3) Pohyblivá složka mzdy, benefity, pravidelné finanční odměny.
- 4) Zlepšení úrovně zázemí pro zaměstnance.

Tato doporučení se týkala oblastí, u kterých je přepokládán pozitivní vliv na spokojenost a motivaci jednotlivých zaměstnanců vybraného oddělení. Současně bylo přihlíženo ke generačním a individuálním rozdílům jednotlivců. Při tvorbě těchto bodů byla brána do úvahy reálná možnost jejich zavedení do praxe.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Age management

Typy generací

Motivace

Hodnocení zaměstnance

Sebehodnocení zaměstnance

Osobnostní typy

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main aim of the work is to formulate recommendation for the manager of the department Company XY that will lead to the motivation of employees to improve work efficiency.

The partial goal is to verify the diversity of generations in Company XY in the selected department.

### 2. Research methods:

In the theoretical and methodological part there was the information used on the basis of research and comparison from the current scientific literature of both world and domestic renowned authors and relevant Internet sources. In the analytical part, there were used primary sources, namely a quantitative questionnaire survey and a qualitative survey - a semi-structured interview and observations within the evaluation process. The questionnaire had 14 questions in total.

It consisted of a general part and a part focused on a level of an employee satisfaction. The questionnaire was handed over to all fifty five employees of the selected department of Company XY. A total time of 14 days was given for its completion and handing in. The return rate of the questionnaire was 100 %. A semi-structured interview was conducted with selected representatives of individual generations - 3 respondents from each generation. They were asked 7 questions in total. Furthermore, a semi-structured interview was conducted with the head of the selected department. He was asked 5 questions in sum. The semi-structured interview took place also with XY's head of human resources department, which was asked a total of 9 questions.

### 3. Result of research:

In the selected department of Company XY, there is employed fifty five people in total. Generations Baby Boomers, Generation X, Generation Y and Generation Z are represented here. Results of observations in the evaluation process and a comparison of ratings and self-assessments showed that compared to ratings Generation Y and Generation Z were overestimated themselves in a total of 91% of the 12 employees of these generations, none of them underestimated themselves.

For the Baby Boomers Generations, out of the total number of 16 representatives of the generation 37.5 % overestimated themselves and underestimated 12.5 % in total. For Generation X, out of the total number of 27 representatives of the generation, 11% were overestimated and 33.3% were underestimated in total. No direct link was found between different self-esteem and personality typology of individuals. This typology has been created due to observations and information from the literature for the needs of the selected department. The analysis of the questionnaire revealed a generational difference in the interest in deepening individual education.

This area was preferred by Generation Y in 100%, then Generation X in 70.4%, Generation Baby Boomers in 43.8%, the representative of Generation Z showed no interest in education. Regarding the aspects needed for satisfaction in the work process, there was agreement among the respondents when choosing financial aspects. There was agreement among generations on the question of non-financial aspects in the selection, while the order of importance was different. There was agreement among the generations within the aspects of satisfaction that need to be improved. Positive answers to the question of the benefit of the current employee evaluation system to his superiors was chosen by Representatives from the Baby Boomers Generation in 43.8%, Generation X in 59.3%, and Generation Y in 63.6% in total.

By comparing semi-structured interviews with managers, the interest of these managers in employee satisfaction and motivation and awareness of differences between employees was clarified.

When comparing the results of the survey, differences and similarities of individual generations were found. These differences, or similarities were influenced not just only by the time in which they were born, but also by the personality characteristics of individuals.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 4. Conclusions and recommendation:

Based on the processing of qualitative and quantitative surveys, which were focused on generational differences with self-assessment and motivation for effective work behavior, recommendations were made for the head of the selected department.

The recommendations were summarized in a total of four points:

- 1) Individual approach to employees.
- 2) Increasing the frequency of the evaluation process.
- 3) Variable component of wage, benefits, regular financial rewards.
- 4) Improving the level of facilities for employees.

These recommendations concerned areas where a positive impact on the satisfaction and motivation of individual employees of the selected department is expected. At the same time, generational and individual differences of individuals were taken into account. In creating these points, the real possibility of their implementation in practice was taken into account.

## KEYWORDS

Age management  
Types of generations  
Motivation  
Employee evaluation  
Employee self-evaluation  
Personality types

## JEL CLASSIFICATION

**M12** Personnel Management  
**M50** Personnel Economics  
**M54** Labor Management  
**J280** Safety; Job Satisfaction; Related Public Policy

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Gabriela Mazancová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 32
Název BP:	Generační rozdíly při sebehodnocení a v motivaci k pracovnímu výkonu u zaměstnanců
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část: 2.1 Age management 2.2 Hodnocení zaměstnanců 2.3 Motivace 2.4 Metodika práce 3 Analyticko-praktická část: 3.1 Představení společnosti XY 3.2 Zhodnocení kvalitativního a kvantitativního šetření 3.3 Návrhy a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>, 13. vyd. Praha : Grada, 2016. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.</li><li>• BĚLOHLÁVEK, F. <i>25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat</i>, 3. vyd. Praha : Grada, 2016. 176 s. ISBN 978-80-271-9405-6.</li><li>• HORVÁTHOVÁ, P. et al. <i>Řízení lidských zdrojů: nové trendy</i>. Praha : Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.</li><li>• URBANCOVÁ, H. <i>Age management: Praktické využití a přínosy</i>. Praha : Wolters Kluwer, 2017. 260 s. ISBN 978-80-7552-772-1.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1. 2. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 15. 3. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 15. 4. 2020</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2020</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Dominika Kadeřábková

V Praze dne 28. 1. 2020

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA -  
10393535

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1 Age management.....	2
2.1.1 Typy generací .....	2
2.2 Hodnocení zaměstnanců.....	5
2.2.1 Pozorování a osobnostní typy .....	8
2.3 Motivace .....	9
2.4 Metodika práce.....	13
3 Analytická část práce.....	15
3.1 Představení Společnosti XY .....	15
3.2 Zhodnocení kvalitativního a kvantitativního šetření.....	16
3.2.1 Kvalitativní šetření .....	17
3.2.2 Kvantitativní šetření .....	24
3.3 Návrhy a doporučení .....	27
4 Závěr .....	31
Literatura .....	33
Přílohy .....	I



## Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů.....	XLII
Graf 2 Věk respondentů.....	XLII
Graf 3 Obor zdravotnictví.....	XLIII
Graf 4 Výše vzdělání.....	XLIII
Graf 5 Zajímavost práce ve zdravotnictví.....	XLIV
Graf 6 Fyzická náročnost práce.....	XLIV
Graf 7 Proč je práce fyzicky náročná.....	XLV
Graf 8 Psychická náročnost práce.....	XLV
Graf 9 Proč je práce psychicky náročná.....	XLVI
Graf 10 Výše mzdy.....	XLVI
Graf 11 Spokojenost v práci.....	XLVII
Graf 12 Potřeba ke zlepšení.....	XLVIII
Graf 13 Prohlubování vzdělání.....	XLIX
Graf 14 Důvod nesouhlasu.....	XLIX
Graf 15 Kvalifikační dohoda.....	L
Graf 16 Nepodepsání smlouvy.....	L
Graf 17 Přínos hodnocení.....	LI
Graf 18 Nezájem o hodnocení.....	LI
Graf 19 Zájem o hodnocení.....	LII
Graf 20 Častost hodnocení.....	LII
Graf 21 Dostačující častost.....	LIII
Graf 22 Nedostačující častost.....	LIII
Graf 23 Vzdělání/věk.....	LIV
Graf 24 Zajímavost práce/věk.....	LIV
Graf 25 Fyzická náročnost/věk.....	LV
Graf 26 Psychická náročnost/věk.....	LV
Graf 27 Představa platu/věk.....	LVI
Graf 28 Spokojenost v práci/věk.....	LVII
Graf 29 Aspekty ke zlepšení/věk.....	LVIII
Graf 30 Prohlubování vědomostí.....	LVIII
Graf 31 Ochota vzdělávat se/věk.....	LIX
Graf 32 Přírnostnost stávajícího systému hodnocení nadřizným/věk.....	LIX

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Přehled počtu obyvatel u věkových kategorií obyvatelstva v rozmezí 20 let v České republice ve věku od 15 – 64 let.....	I
Tabulka 2 Legenda k respondentům z polostrukturovaného rozhovoru.....	IX
Tabulka 3 Komparace hodnocení, sebehodnocení a základní osobnostní typologie.....	XLI

# 1 Úvod

Pro organizaci jsou zaměstnanci důležitým faktorem pro její rozvoj a konkureční výhodu vůči jiným organizacím. Během pracovního procesu v jednotlivých týmech spolupracují pracovníci z různých věkových kategorií, generací. Zástupce jednotlivých generací, respektive každý člověk je osobností, individualitou. Snahou zaměstnavatelů a vedoucích pracovníků je maximalizovat efektivitu práce svých podřízených zaměstnanců a využítí jejich pracovního potenciálu. Zároveň se snaží vytvořit týmy, kde pracují spokojení, loajální a proaktivní zaměstnanci. K tomuto slouží různé přístupy a metody k poznání a následnému vedení zaměstnance během pracovního procesu.

Urbancová (2017, s. 19) uvádí, že je vzhledem k celkovému demografickému směru posunu věku obyvatelstva ve smyslu zvyšování počtu lidí starších 50 let důležité se zabývat problematikou zaměstnanců různého věku. Autorka udává, že zásadní strategií pro organizaci v rámci řízení lidských zdrojů by se měla stát efektivita využívání lidského potenciálu. Pozitivní vliv na efektivitu práce v organizaci má vzájemné ovlivňování zaměstnanců různých generací a jejich spolupráce v týmu. Autorka také zmiňuje potřebu individuálního přístupu k jednotlivým generacím.

Tato bakalářská práce se zabývá rozdíly mezi zaměstnanci z různých generací při sebehodnocení v rámci procesu hodnocení pracovníků a jejich motivaci k pracovnímu výkonu. Hlavním cílem práce je formulovat doporučení pro manažera oddělení Společnosti XY, které povedou k motivaci zaměstnanců pro zlepšení efektivitu práce. Dílčím cílem je ověřit rozdílnost generací ve Společnosti XY na vybraném oddělení.

V teoreticko-metodologické části jsou na základě rešerše a komparace sekundárních zdrojů vysvětleny hlavní pojmy týkající se především typů generací, motivace a hodnocení zaměstnanců. Ze sekundárních zdrojů jsou zde použity odborná literatura a relevantní internetové zdroje.

V analytické části je popsána Společnost XY a vybrané oddělení. V této části jsou využity primární zdroje. Jsou jimi kvantitativní dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor. Dotazník „Spokojenost zaměstnanců“ byl v tištěné podobě poskytnut všem zaměstnancům vybraného oddělení Společnosti XY. Polostrukturovaný rozhovor byl individuálně proveden s vedoucím oddělení, vedoucí personálního oddělení Společnosti XY a se zástupci zaměstnanců z jednotlivých generací. Součástí této kapitoly je komparace hodnocení a sebehodnocení zaměstnance. Na toto porovnání je pohlíženo z hlediska různých generací a základních osobnostních typů. Tato typologie je vytvořena na základě pozorování zaměstnanců z vybraného oddělení Společnosti XY. Je upravena pro jeho potřeby. Vychází z komparace z odborné literatury zabývající se osobnostní typologií. Na základě získaných informací z dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a výsledků z porovnání hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců v rámci hodnotícího procesu s přihlédnutím k osobnostní typologii jsou navržena doporučení pro manažera daného oddělení Společnosti XY.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V této části bakalářské práce jsou formulovány základní pojmy, jakými jsou age management, hodnocení zaměstnanců a jejich motivace. Dále jsou vymezeny pojmy pozorování a osobnostní typy. Je zde ozřejmena typologie jednotlivých generací, které se v dnešní době setkávají na jednom pracovišti v rámci pracovního procesu. Pojmy jsou vysvětleny na základě poznatků z odborné literatury a relevantních internetových zdrojů. Tyto informace jsou využity v analyticko-praktické části práce.

### 2.1 Age management

Pilařová (2019, s. 15) vysvětluje pojetí age managementu. Podle autorky se jedná o koncepci schopnosti k práci. Ukazuje, jaký styl řízení využívat, aby byl brán zřetel na stáří pracovníků. Dále je třeba podporovat jejich schopnost k práci. Jak uvádí autorka, koncepce age managementu se týká všech věkových kategorií od mladých, kteří právě dokončili školu a nastoupili do zaměstnání, až po starší zaměstnance. Autorka udává, že efektivita age managementu lze dosáhnout pouze komplexním přístupem, který respektuje věk zaměstnanců a změnu jednotlivých životních etap člověka na pracovišti. Kociánová (2012, s. 112) shodně udává, že nejúčelnější způsoby jak přistupovat k age managementu jsou takové, které jsou celistvé, ucelené a mají preventivní charakter. Je potřeba, aby se na něj pohlíželo jednotně. Na strategický přístup k age managementu je možno, dle autorky, pohlížet několika způsoby a to jako na age management samotného člověka nebo skupiny nebo podniku a nebo age management, kterým se zabývá vláda pro celé společenství lidí.

Urbancová (2017, s. 15) uvádí nutnost zabývání se age managementem v organizacích. Jako důvod autorka zmiňuje stárnutí populace a tím i zaměstnanců organizací, za 20 let bude každý druhý zaměstnanec ve věku nad 50 let. Autorka rozděluje věkové kategorie na 20 – 30 let věku, kdy je toto dobou získávání odborné způsobilosti, vzdělání, dále pracovníci ve věku od 30 – 40 let mají období úspěchů a činností, lidé ve věku nad 50 let zúročují zkušenosti. Autorka také uvádí, že zaměstnanci v tomto věku, pokud jsou dostatečně respektováni, mohou být pro organizaci velkým přínosem především z důvodu větší loajality k podniku než je tomu u mladých energických zaměstnanců, ale také mohou předávat své zkušenosti a znalosti mladším pracovníkům. Tím se zajistí nepřetržité plynutí znalostí v organizaci. Český statistický úřad (2019) také uvádí rozdílné zastoupení jednotlivých věkových skupin v rámci obyvatelstva. V Příloze I Tabulka 1 Přehled počtu obyvatel u věkových kategorií obyvatelstva v rozmezí 20 let v České republice ve věku od 15 – 64 let je vidět rozdílné procentuální zastoupení věkových skupin v roce 2020 a v roce 2040. V roce 2040 budou hlavním zdrojem pracovní síly lidé ve věku 45 – 64 let. V této době jsou hlavním zdrojem lidé ve věku 30 – 54 let.

#### 2.1.1 Typy generací

V dnešní době se na pracovišti setkávají a spolupracují různé generace. Berkup (2014, s. 218) vysvětluje termín generace jako soubor lidí, kteří mají podobné vlastnosti a podobně se chovají. Jak autor uvádí, vědci na základě výzkumů rozdělili lidi do určitých skupin, respektive generací, podle roků jejich narození. Rozdělení vychází z toho, v jakém období, v jakém společenském, hospodářském a kulturním prostředí se lidé narodili, vyrůstali a stárli. Tyto skupiny lidí mají pak většinou stejné charakteristické chování v určitých životních situacích. Horváthová P. et al. (2016, s. 133) uvádí, že různé typy generací lze časově a posloupně vymežit. Dále podotýká, že mezi odborníky jsou rozdílné názory v přiřazování jednotlivých generací k časovým obdobím. Autorka dále vymezuje jednotlivé generace

od roku 1883 – 1900, kdy se narodili lidé z takzvané Ztracené generace, dále Velkou generaci datovanou od roku 1901 – 1924, Tichou generaci narozenou v letech 1925 – 1945. Generaci Baby Boomers, která se rodila v letech 1946 – 1964, Generaci X narozenou v období let 1965 – 1981, Generaci Y narozenou v letech 1982 – 1995, Generaci Z, jejíž zástupci se narodili v letech 1996 – 2010 a Generaci Alfa, která se datuje od roku 2011 – 2025. U této generace autorka předpokládá delší dobu vzdělávání se. Tato generace bude mít dle autorky úkol pečovat o starší generace, vzhledem k tomu, že zástupci této generace budou dospívat v prostředí všeobecného stárnutí populace. Horváthová (2016, s. 143) zmiňuje, že někteří specialisté v oblasti vymezení různých generací mají tezi, že o příslušnosti k určité generaci nerozhoduje věk, ale to, jaká média dotyčný člověk užívá, jaké má přátele nebo v jakém prostředí se pohybuje.

V další části práce budou více popsány generace, které se v současné době řadí do ekonomicky aktivního obyvatelstva. Soukup J. et al. (2018, s. 35) nazývá ekonomicky aktivní obyvatelstvo pracovní silou. Lidé zařazení do této skupiny musí být starší patnácti let. Dělí se na zaměstnané a nezaměstnané. Autor dále uvádí, že i lidé v důchodovém věku mohou být za určitých podmínek řazeni mezi ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Autor dále specifikuje druhou část obyvatelstva a tím je ekonomicky neaktivní obyvatelstvo. Jedná se zejména o studenty, osoby mladší patnácti let a důchodce. Doba možného odchodu do důchodu je definována zákonem 155/1995 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Výpočet odchodu do důchodu je umožněn na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí (2019), kde je aktualizována kalkulačka dle platných předpisů vyplývajících ze zákona 155/1995 Sb.

### **Generace Baby Boomers**

Bláha (2013, s. 258) vysvětluje, že názvem Baby Boomers byli původně označovány americké děti narozené do dvaceti let po druhé světové válce. V naší zemi se v té době studie o společnosti nezabývaly problematikou generací. Horváthová P. (2016, s. 134)) popisuje Generaci Baby Boomers (roky narození 1946 – 1964), jako lidi, kteří dospívali v bezpečí a době hospodářského rozvoje. Tato generace je též přezdívána jako „šťastná generace“. Autorka uvádí, že lidé této generace mají zájem být v pracovním procesu i v době starobního důchodu. Důvodem pro trvalý zájem o práci autorka uvádí potřebu přátelství a strachu z odchodu ze zaměstnání do něčeho neznámého, kterým je důchod. Dále chtějí být součástí týmu a mít dostatečné finanční zabezpečení. Podle autorky jsou lidé z této generace loajální ke společnosti, kde pracují. Mají zájem o práci ve skupině, přijímají odpovědnost. Odměnu žádají za své etické jednání při pracovním procesu a za hodiny strávené při výkonu své práce.

### **Generace X**

Generaci X Horváthová (2016, s. 135 – 136) vymezuje roky narození 1965 (případně 1961) – 1981. Tuto generaci autorka představuje jako lidi, kteří jsou loajální ke svému zaměstnavateli. Klasickým znakem je zaměstnání na jednom místě po dlouhou dobu. Práce je pro ně velice důležitá. Mnohdy ji upřednostňují před rodinným životem. Jsou ochotni pracovat více než 8 hodin denně, přesčasová práce pro ně není problémem. Autorka poznamenává, že u lidí v této generaci výrazně stoupla rozvodovost oproti generaci Baby Boomers. Dále autorka uvádí, že tito lidé si uvědomují skutečnost, že hůře ovládají techniku, technologie a cizí jazyky než mladší generace. Tento rozdíl se tato generace snaží eliminovat vzdělávacími kurzy nebo dálkovým studiem na vysoké škole. Lidé z Generace X upřednostňují, jak uvádí autorka, spíše pevnou pracovní dobu se začátkem v brzkých ranních hodinách na rozdíl od mladší generace, která preferuje flexibilní pracovní dobu.

Bláha (2013, s. 258) tuto generaci popisuje jako generaci individualistů, kteří nejsou v pracovním procesu navyklí hovořit se svým nadřízeným o svých osobních starostech, snaží se vyhýbat konfliktním situacím. Jejich mottem je „*tvrdá práce*“.

Horváthová (2016, s. 137 – 138) na základě výzkumu společnosti Proximity Wordlife udává, že Generace X má obecně pesimistický názor na život. Toto je způsobeno jejich nedobrymi zkušenostmi vzniklými v době jejich puberty. Například probíhající studená válka, změny v hospodářství, rozšíření pohlavně přenosných onemocnění, drogy a již výše zmíněná vyšší míra rozvodovosti. Z těchto a mnohých dalších důvodů tito lidé přikládají velkou váhu individualismu a neprojevují velký zájem o společnost. Autorka dále uvádí, že tato generace se potřebuje cítit dobře, být úspěšná. V práci jsou tito lidé stresovaní, vnímají vyšší nároky na jejich výkon než v dřívějších dobách. Mají velkou snahu držet krok s technologickým pokrokem, aby stačili mladším generacím a lépe si porozuměli se svými vlastními dětmi. Jak Horváthová (2016, s. 139) uvádí, téměř polovina lidí této generace neřeší svou peněžní situaci na období důchodu, nemá dostatečné úspory na tuto dobu. Berkup (2014, s. 221) popisuje Generaci X jako „děti pracujících rodičů“. Je to generace na přelomu mezi starými generacemi a novými. Na jedné straně se preferuje tradice a na druhé nové technologie. Jak autor uvádí, na rozdíl od svých rodičů z Generace Baby Boomers, jejichž heslem bylo „žít pro práci“ je heslem této generace „práce pro život“.

## **Generace Y**

Bláha (2013, s. 258) řadí do Generace Y ty lidi, kteří se narodili po roce 1976 nebo spíše po roce 1974. K tomu autor poznamenává, že lidé, kteří se narodili na začátku tohoto období, se chovají spíše jako Generace X. Horváthová (2016, s. 143 – 144) se v tomto odlišuje a zařazuje do Generace Y lidi s roky narození 1982 – 1995 (případně 1980 – 1992). Tato generace je také nazývána Mileniáni. Dospívali v období relativního poklidu, míru. Jak autorka uvádí, od narození byli přesvědčováni o jejich moci docílit všeho, k čemu se rozhodnou. Tato generace je v typická tím, že její myšlení a život jsou vedeny velice ambiciózně. Chtějí jen velice zajímavou a atraktivní práci, která jim poskytne volnost. Během pracovního procesu se snaží navazovat spíše přátelské vztahy, než jen vztahy mezi kolegy. Autorka dále poznamenává, že oproti Generaci X se mnohem více zajímají o svůj mimopracovní osobní život. Lidé z Generace Y mají mnohem vyšší představy o svém životním standardu. Více se zabývají a řeší své sociální jistoty. Chtějí užívat všechno, co jim svět a společnost nabídne bez toho, aby se museli omezit ve svém soukromém životě. Bláha (2013, s. 258) uvádí, že tato generace si chce v práci najít přátele a ne pouze spolupracovníky. Je pro ně významné zaměstnání, které poskytuje možnost svobodného rozhodování a klade před ně různé výzvy. Horváthová (2016, s. 146) popisuje lidi patřící do této generace, jako lidi existující pro nejnovější technologie. Mají v této oblasti velice dobré znalosti oproti jejich starším kolegům. U Generace Y je naprosto normální, jak uvádí autorka, že potřebují být trvale online, používají blogy, vlastní webové stránky, na kterých sdílejí svůj život formou fotografií, videí a komentářů. Horváthová (2016, s. 147) uvádí, že tato generace vidí smysl svého života v tom, co dělá po práci. V tomto se liší od předchozí Generace X, která vidí smysl svého života v práci. Generace Y upřednostňuje zaměstnavatele, který nabízí zajímavé nepeněžní benefity (například odpočinkové místnosti, herní místnosti s využitím moderní technologie, sportovní vyžití...) a také možnost zkrácené pracovní doby, flexibilní pracovní doby nebo možnost tak zvaného home office. Jak autorka udává, tito lidé žijí pro současnost. Rodiny v posledním možném okamžiku a téměř polovina z nich, jak uvádí autorka, považuje manželství za přežitek. Autorka uvádí, že z průzkumu společnosti Assessment Systems International vyplynuly hlavní hodnoty této generace. Je jimi především úspěch a užívání si života. V práci chtějí rozmanitost, týmové sdílení úkolů, možnost rozvoje a flexibility. Horváthová (2016, s. 150) uvádí, že více než polovina lidí Generace Y

předpokládá, že v průběhu času budou zaměstnání až u šesti různých zaměstnavatelů. V rámci benefitů tato generace nejvíce preferuje základní mzdu, flexibilní pracovní dobu a jiné bonusy. Berkup (2014, s. 222) k této generaci poznamenává, že je to první generace, která se dá nazvat také technologickou nebo globální generací. Dle autora je její nejvýraznější vlastností to, že při konfrontaci s určitou situací se snaží najít odpověď na otázku „proč?“. Oproti starším generacím je tato generace výrazně tolerantnější vůči jiným rasám, pohlaví, sexuální orientaci a rozdílným kulturám.

## **Generace Z**

Jak uvádí autorka Horváthová (2016, s. 134) tato generace, roky narození 1996 – 2010, se narodila do digitální doby. Tito lidé tráví čas u počítačových her, na mobilních telefonech respektive smartphonech, na internetu. Většinu svých aktivit fotografují a sdílejí na sociálních sítích. Dospívají v době nejistot finančních i rodinných, kdy se, jak autorka uvádí, ztrácejí tradiční hodnoty rodin. Tento trend je ukázán například rozvodovostí v České republice, kdy Český statistický úřad (2019) uvádí na svých webových stránkách pro rok 2019 počet rozvodů párů 24 313 celkem a počet svateb 54 470 celkem. Z toho vyplývá, že přibližně na 2 svatby připadá 1 rozvod. Autorka Horváthová (2016, s. 134) dále o Generaci Z uvádí, že její zástupci jsou spíše individualisté, nejsou oddaní, nepovažují státní organizace za potřebné. Berkup (2014, s. 223) udává, podobně jako autorka Horváthová, jako nejzákladnější povahové rysy této generace individualismus, touhu po svobodě, závislost na technologiích a rychlosti. Toto se dle autora může projevat v určité netrpělivosti a horší výdrž jejich pozornosti na jednu věc. Jako kladnou vlastnost, která se vytříbila díky internetu a jiným technologiím, autor uvádí schopnost zajímat se o více problémů najednou. Během pracovního procesu bude tato generace více využívat svého vzdělání, které jim bylo, oproti jiným generacím, více nabízeno a umožněno. Autor předpokládá, že tato generace bude mít díky rozvinutým technologiím vyšší životní úroveň.

## **2.2 Hodnocení zaměstnanců**

Armstrong (2016, s. 394) popisuje hodnocení zaměstnanců jako jednu z etap vedení výkonu práce zaměstnance. Jako další etapy autor uvádí plány týkající se výkonu práce, činnosti výkonu práce a pozorování pracovního výkonu zaměstnance během roku. Koubek (2011, s. 124) uvádí, že pro každého zaměstnavatele je důležité vědět, jaké má zaměstnanec, zda a jak jejich práce pomáhá k rozvoji a efektivitě hospodaření podniku. Současně je pro zaměstnance důležité vědět, jak vnímá jeho výkon a pracovní úsilí zaměstnavatel. Součástí hodnocení je podle autora nejprve prošetřování toho, jakým způsobem zaměstnanec provádí práci, jak jsou jím splňovány zadané úkoly, zda zvládá nároky vyplývající z pracovní pozice. Dále je potřeba sledovat jednání zaměstnance v práci a jeho spolupráci se svými kolegy. Hodnoceno je i chování ke klientům a k dalším lidem, se kterými je v nějakém pracovním vztahu. Autor uvádí jako další část hodnocení fázi, kdy jsou sesbírané informace a závěry z toho vyplývající sděleny a prodiskutovány se samotným zaměstnancem. S ním jsou také následně probírány možnosti, jak zlepšit jeho pracovní výkon. Dále jsou navrženy kroky, které mohou pomoci k vylepšení současné situace týkající se výkonu zaměstnance. Autor popisuje dvě formy hodnocení a to neformální a formální. První způsob hodnocení se vyznačuje tím, že zaměstnanec získává od svého nadřízeného zpětnou vazbu o kvalitě prováděné práce průběžně, během samotného procesu. Tento způsob se ve většině případů nikam nezaznamenává, je prováděn namátkově. Je součástí pravidelné kontroly ze strany nadřízeného. Jak autor uvádí, tento způsob má za cíl především usměrňování zaměstnance. Nedílnou součástí tohoto procesu by měla dle autora být adekvátní chvála zaměstnance jeho nadřízeným za dobře vykonanou práci.

Koubek (2011, s. 125) uvádí jako určitou nevýhodu neformálního hodnocení riziko různého přístupu nadřízeného k podřízeným. Může se zde projevit značná subjektivizace a svou roli zde hraje i vliv náhody. Vzhledem k tomu, že toto hodnocení není písemně zaznamenané, lze jej lehce napadnout.

Autor tedy doporučuje pro rozhodování týkajícího se zaměstnanců využívat druhý způsob. Jedná se o formální hodnocení. Koubek (2011, s. 124) popisuje toto hodnocení jako způsob, který má více rozumový základ, pravidelně se opakuje a mezi jednotlivými hodnoceními je přesně daný časový rozestup. Je zaznamenáván a slouží jako podklad pro aktivity, které se týkají personálu. Koubek (2011, s. 125) udává přednosti formálního hodnocení. Řadí mezi ně poznání a souhrnné hodnocení z pohledu znalostí, dovedností a dalších předností zaměstnance, které jsou potřebné pro kvalitní odvádění práce, rozpoznání slabých a silných stránek jedince. Na základě tohoto poznání je možno zefektivnit odstranění slabých stránek. Dále autor uvádí, že při tomto hodnocení se rozpozná možný potenciál zaměstnance a lépe se odhalí požadavky na jeho vzdělávání. Umožňuje také včasné odhalení případných nedostatků týkajících se kázně jedince a výtky. Soustředění zaměstnance na vlastní výkon a také do určité míry pozvedání pracovní etiky ve firmě je zapříčiněno pravidelností a systematičností formálního hodnocení.

Koubek (2011, s. 126) uvádí vhodnost časového rozmezí mezi jednotlivými hodnoceními jedenkrát za rok. Pro jinou četnost je možno se rozhodovat například na základě různého druhu práce a jejího zaměření nebo podle potřeby sdělovat zaměstnancům, jak zaměstnavatel pohlíží na jejich pracovní výkon a chování. Základními pravidly pro hodnocení zaměstnanců jsou objektivita, přesný a spravedlivý přístup hodnotitele. Je potřeba nastavit tento proces tak, aby ho hodnocený vnímal pozitivně. To znamená, že hodnocený bere toto jako možnost nacházet mezery ve své práci, zlepšovat svůj pracovní výkon na základě možnosti být lépe odměňován. Autor uvádí, že hodnocení v menších podnicích obvykle provádí přímo majitel firmy nebo nejvyšší manažer. Ve větších firmách je tato kompetence delegována na manažery oddělení nebo týmů. Tito manažeři lépe znají své podřízené. Autor uvádí určité riziko tohoto delegování v tom smyslu, že každý z těchto manažerů ohodnotí členy svěřeného oddělení různě. To může ve svém důsledku způsobovat různé konfliktní situace. Jako součást hodnocení se zařazuje i sebehodnocení hodnoceného. Pracovník si takto uvědomí nároky svého pracovního zařazení. Autor upozorňuje na to, že se zaměstnanec často nezvládne objektivně zhodnotit. Má sklony k přeceňování a omlouvání sama sebe. Autor uvádí, že se koncepce hodnocení zaměstnanců přesouvá z obvyklého hodnocení zaměřeného především na počitatelnou formu výkonu v práci na současnou koncepci. Tato koncepce je ucelenější a zahrnuje v sobě i jednání zaměstnance během pracovního procesu. Dále to, jak je zaměstnanec ochotný se vzdělávat, dodržovat pracovní dobu, pracovní předpisy, jak je flexibilní a vnímavý vůči změnám a jak reprezentuje svou firmu.

Koubek (2011, s. 128) uvádí vybraná vhodná kritéria, podle kterých je zaměstnanec hodnocen. Jsou jimi například kvantifikovatelné složky práce, do kterých řadí kvantitu práce, její kvalitu, dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, o kolik klientů bylo postaráno a kolik jich bylo uspokojeno, počet stížností. Dalším kritériem je jednání v práci, do kterého spadá chuť dostávat úkoly, průběžně se vzdělávat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, pracovní kázeň, dodržování vnitřních předpisů organizace. Jako třetí kritérium autor uvádí společenské chování, v rámci kterého se hodnotí jednání s druhými lidmi, vzájemná spolupráce, vztahy na pracovišti a s klienty, u vedoucích pracovníků se hodnotí styl vedení podřízených a chování k nim. Čtvrtým kritériem se hodnotí dovednosti, znalosti a vlastnosti hodnoceného. Do tohoto kritéria se promítá znalost práce, dovednosti, vzdělání, ambice zaměstnance, komunikační schopnosti, loajalita k organizaci, kreativita, smysl pro čest, odpovědné chování a jak je hodnocený odolný vůči stresové zátěži. Autor udává, že k jednotlivým kritériím je potřeba nadefinovat určité hranice nebo normy tak, aby bylo



zřejmé, kdy je výkon v jednotlivých kategoriích vyhovující, dostačující, nebo nevyhovující. Koubek (2011, s. 130) rozděluje hodnotící proces na tři etapy. Jednotlivé etapy se skládají z fází.

První etapou je příprava. Součástí samotné přípravy je fáze, kdy se stanovuje obsah hodnocení, jeho pravidla, postupy a vytváří se tiskopis. V další fázi se rozebírají pracovní pozice, revidují se náplně práce. Z těchto podkladů se vytvoří návrhy na možnosti vylepšení práce a určí se, co se bude požadovat od zaměstnanců. Ve třetí fázi se definují jednotlivá kritéria a jejich vyhodnocování. Volí se způsob hodnocení a určuje se klasifikace, pro odlišení různých stupňů provedení pracovních činností. Dále se určí doba pro sběr informací. Čtvrtá fáze je zaměřena na informování zaměstnanců o chystaném hodnocení, jeho důvodu. Zároveň jsou zaměstnanci seznámeni s kritérii a způsobem klasifikace pracovních činností.

Druhou etapu autor označuje jako zjišťování informací. V první fázi této etapy se zjišťují informace o zaměstnancích při práci. Jsou průběžně pozorováni, zkoumá se provádění a kvalita jejich práce, jejich chování během pracovního procesu. V další fázi se poznatky o zaměstnanci zapisují. Tímto lze získat relevantní zpětnou informaci, která je pak předkládána zaměstnanci.

Ve třetí etapě se informace vyhodnocují. Jak autor uvádí, v první fázi této etapy se srovnávají výsledky pozorování se standardy pracovních činností a aktivit. Srovnává se chování a dovednosti zaměstnance s požadovanými normami na pracovní pozici. Autor upozorňuje na vysoké nebezpečí subjektivně zkresleného postoje. Výsledky této fáze musí být zdokumentovány. Ve druhé fázi se uskutečňuje rozmluva se zaměstnancem, který je hodnocen. Tato fáze je rozhodující pro budoucí motivaci zaměstnance. Je zde prostor pro společné nalezení způsobů jak zlepšit vykonávání pracovních činností a vyřešit různé problémy týkající se práce. Jak autor uvádí, je důležité nejen kritizovat, ale i pochválit. Zítková et al. (2015, s. 92) uvádí, že hodnotící hovor mezi hodnotitelem a hodnoceným, se musí dobře promyslet. Hodnocený zaměstnanec by měl při rozhovoru cítit, že hodnotiteli na něm záleží, má zájem mu dát povzbuzení, motivaci k výkonu, ale také ho odměnit. Jak autorka uvádí, je potřeba hodnotící rozhovor připravit tak, aby měl svou strukturu, to znamená úvod, střed a závěr. Koubek (2011, s. 134) také udává důležitost přípravy na hodnotící rozhovor. Doporučuje hodnotiteli být za všech okolností zdvořilý, věcný a snažit se zachovávat přátelskou atmosféru během rozmluvy s hodnoceným. Koubek (2011, s. 131) udává jako poslední fázi hodnocení zaměstnanců kontrolu pracovníka formou pozorování. Cílem kontroly je zjišťování, zda byl hodnotící pohovor smysluplný a zda nastala změna ve vykonávání práce. Hodnotitel si dále ověřuje, zda zaměstnanec nepotřebuje pomoc při svém úsilí zlepšit svůj pracovní výkon. Tato pomoc by mu měla být poskytnuta. Jak bylo výše, v první etapě postupu hodnocení dle Koubka (2011, s. 130) se volí metody hodnocení.

Zítková (2015, s. 93) uvádí metody týkající se hodnocení zaměstnanců. Rozděluje je na postupy, které se zaměřují na dobu minulou a postupy, které se soustředí na dobu budoucí. Autorka do první kategorie řadí hodnocení standardů práce a výslednou efektivitu. Dále poznamenává, že v oboru zdravotnictví, respektive ošetrovatelství, tato metoda není úplně aplikována. Normy výkonosti si obvykle tvoří každý vedoucí pracovník sám dle svých zkušeností. Zítková (2015, s. 95) uvádí jako další hodnotící metodu model 360° zpětné vazby. V tomto modelu je hodnocený hodnocen sám sebou, svým nadřízeným, svými spolupracovníky a svými klienty. Zde autorka upozorňuje, že ačkoliv je v tomto případě více hodnotitelů, není zde záruka objektivity. Může zde hrát roli subjektivní zaujetí. Zítková (2015, s. 96 – 97) udává jako další metodu klíčové události a metodu kritických případů. Dle autorky fungují tyto metody na podobných základech, kdy jsou pravidelně posuzovány určité situace, události související s výkonem práce. Jako další autorka uvádí srovnávací metodu. Zde jsou navzájem porovnáváni zaměstnanci podle dopředu určených kritérií. Zaměstnanci jsou pak obvykle řazeni od nejlepšího k nejhoršímu. Zítková (2015, s. 98)

do druhé kategorie, to znamená do způsobů hodnocení soustředících se na dobu budoucí, řadí motivačně-hodnotící rozhovor. Tento model autorka zařazuje mezi vysoce efektivní přístupy hodnocení. Je založen na komparaci sebehodnocení a hodnocení zaměstnance. Dle autorky je do tohoto modelu možná implementace i jiných hodnotících metod.

Hroník (2006) in Zítková (2015, s. 98) navrhuje určité uspořádání motivačně-hodnotícího rozhovoru. V sebehodnotící části autor doporučuje otevřít problematiku silných a slabých stránek zaměstnance, jaké jsou jejich pracovní touhy a přání v horizontu jednoho až tří let. Co zaměstnanec potřebuje, aby mohl dosáhnout svých cílů. Co považuje za dobré, nebo za špatné na svém pracovišti. Dále autor doporučuje zeptat se na problematiku týkající se celé firmy například, co by chtěl zaměstnanec pozměnit v celé firmě, z jakých důvodů ve firmě zůstává a co by ho přimělo z ní odejít. Pro hodnotitele autor navrhuje postup, kdy se v první řadě zaměstnanec chváří, pak mu jsou sděleny případné mezery v jeho pracovním výkonu. Dále je vhodné sladit zaměstnancovy pracovní touhy se zájmy organizace. Závěrečná část by dle autora měla obsahovat možnosti jak řešit případné nedostatky, navrhnout opatření a stanovit cíle na následující dobu. Zítková (2015, s. 99) uvádí jako další metodu, která se zaměřuje na budoucnost, řízení podle cílů. Tento postup se zaměřuje na výsledky a hodnotí především výstupy. Je složen z jednotlivých částí. V první části se určují cíle, ve druhé části se plánují úkoly, třetí část se vymezuje jako sebeřízení a čtvrtá část souvisí s pravidelným kontrolováním a koučingem.

### **2.2.1 Pozorování a osobnostní typy**

Ve výše zmíněné druhé etapě hodnocení Koubek (2011, s. 130) uvádí jako možný zdroj informací pozorování zaměstnanců během pracovního procesu. Ferjenčík (2010, s. 151) považuje pozorování za jednu ze základních metod, jak lze sbírat informace. Pozorování jako takové používá každý člověk. Odborné pozorování se od běžného odlišuje svým plánovaným výběrem. Autor vysvětluje, že laik pozoruje to, co ho zrovna zaujme. Vědec se zaměřuje na to, co si dopředu stanovil, nadefinoval a určil. Toto plánování se ukáže, dle autora, především při zodpovídání určitých otázek, které autor považuje za základ při pozorování. Otázky jsou: Co se bude pozorovat? A jak se to bude pozorovat? Ferjenčík (2010, s. 153) uvádí, že pozorování může být velice detailní. Pozorují se podrobnosti například pozvednutí obočí, změnu očních zornic a podobně. Jiným typem pozorování může být proces, kdy jsou sledovány rozsahově celistvější a velké jednotky. Tento postup je schopen postihnout celkové jednání člověka v daných situacích, ale také přináší pozorovateli složitější práci ve smyslu správného posouzení, ohodnocení a interpretace pozorované situace. Ferjenčík (2010, s. 154) udává dvě základní taktiky pozorování. Jedna taktika se vyznačuje tím, že pozorovatel zaznamenává co nejpřesněji celý průběh pozorovaného jednání a jeho všechna hlediska. Pro lepší pochopení autor přirovnává tento způsob záznamu k psaní si deníčku. Ferjenčík (2010, s. 156) udává jako druhou možnou taktiku, kdy se nezaznamenávají úkazy tak, jak jdou časově za sebou, ale používají se předem připravené tiskopisy. Do nich jsou zaznamenávané typy chování nadefinované do skupin v připravených tabulkách. Připravené tabulky, respektive skupiny chování, musí být dle autora komplexní, nezávislé, konkrétní a přehledné. Tato taktika je dle autora v současnosti nejvíce používaná.

Mikuláščík (2015, s. 96) uvádí, že každý člověk je jedinečný jak po stránce tělesné, tak i duševní. Z psychologického hlediska má každý jedinec jiné vrozené dispozice, každého formují odlišné nabyté zkušenosti. Rozvoj a vývoj člověka probíhá po celý jeho život, kdy se průběžně mění jeho motivace a schopnosti. Nakonečný (2015, s. 449) vysvětluje pojetí slova osobnost v běžně používaném jazyce jako výraz pro něčím významného člověka, který má silné charisma. V psychologickém pojetí termín osobnost označuje komplexní psychické fungování člověka. Jak autor uvádí, osobností se člověk nenarodí, ale teprve se jí stane. Autor

udává dobu přibližně ve třech letech života. V této době si dítě začíná uvědomovat, že je jedinečnou součástí společnosti a vzniká jeho „Já“. Celkové pojetí osobnosti je podle autora chápáno jako otevřený fungující celek. Ten reaguje jak na tělo jako takové, tak je současně ovlivňován působením okolí, zejména společností, její kulturou a životním prostředím. Mikuláščík (2015, s. 96) také uvádí jako podstatu osobnosti její jedinečnost. Každý člověk má určitou míru schopností a dovedností, učenlivosti.

Autor také uvádí, že každý člověk prožívá jak období štěstí, tak i neštěstí, období odvahy i strachu, období, kdy má potřebu být závislý, nebo nezávislý. Toto je stejné u zaměstnanců i manažerů. Pokud je manažer schopen toto dobře vypořádat, může do značné míry ovlivnit pracovní chování zaměstnance, jeho spokojenost nebo nespokojenost v pracovním procesu. Bělohlávek (2016, s. 10) udává, že styl, jakým člověk pracuje, jak se chová a přistupuje k druhým, je ovlivněn mnoha okolnostmi a vlivy. Mezi tyto okolnosti a vlivy autor řadí dědičnost, zvyky přijaté z rodiny a v období dětství, nebo osvojením si návyků během doby studia a při zaměstnání. Bělohlávek (2016, s. 8) na základě praktické zkušenosti a pozorování chování pracovníků sestavil určitou typologii lidí. Tato typologie nevychází z teoretických předpokladů. Je založena především na vypořádaní aspektů, které ovlivňují efektivitu práce. Mikuláščík (2015, s. 97) se opírá o dané teorie osobnosti, které vycházejí například z teorií Freuda, Hippokrata, Galena, Junga, Allporta, Maslowa... Tyto teorie jsou postaveny dle Bělohlávka (2016, s. 27) na promyšlené systematickosti. Autorovo pojetí je postaveno pouze na pozorování a praktických zkušenostech ze setkání s lidmi v pracovním procesu. Autor jednotlivé typy lidí nazval: specialista, nepostradatelný, přátelský, plachý, arogantní, pohodový, intrikán, impulsivní, perfekcionista, lehkomyšlný, nepružný, fantasta, neschopný a snaživý, schopný a náročný, hochštapler, stoupenec, negativista, rozhodný, popleta, váhavý, podezřívavý, upovídaný, konzervavec, přecitlivělý, příbuzný. Cloud (2015, s. 108) uvádí, že zařadit člověka do nějakého typu osobnosti je velice složitá záležitost. Není zastáncem jednoduchých uspořádání, protože chování každého jedince je velice složitě.

Autor dále popisuje tři typy lidí. Tyto typy jsou dle autora podloženy odborným zkoumáním a zkušenostmi specialistů. Jejich názvosloví se dle autora liší podle toho, kdo tyto typy specifikuje. Autor používá názvy vycházející ze starověkého Blízkého východu. Jsou jimi moudrý člověk, hloupý člověk a zlý člověk. Cloud (2015, s. 125) doporučuje přístupy k jednotlivým typům lidí během pracovního procesu i mimo něj. S typem moudrý člověk je dobré mluvit, pomáhat mu všemi možnými způsoby. Vše se v dobrém vrátí. U typu hloupý člověk autor radí přestat s ním diskutovat o problémových záležitostech. Tento typ neposlouchá. Dále autor radí tomuto typu nepomáhat. Pomoci si neváží. Je potřeba jim osvětlit meze a následky chování. U třetího typu, zlý člověk, doporučuje využít taktiku „*právníci, pistole a peníze*“. To znamená přestat se snažit o jakoukoliv pomoc a vysvětlování a jen se bránit.

## 2.3 Motivace

Mikuláščík (2015, s. 106 – 107) vysvětluje motivaci jako pohnutku, která člověka povzbuzuje a dává lidské činnosti směr, vymezuje její sílu a dobu trvání. Jako základ pro motivační chování autor uvádí pudy, dále pak potřeby. Lidské potřeby mají svůj základ v pudech. Rozdělují se na potřeby biologické a sociální. Dále je motivace vymezena zájmy člověka. Autor popisuje zájmy jako kladné zaměření se na vybrané činnosti. Zájmy jsou ovlivňovány mnoha vlivy jako například: zkušenosti získané během života člověka, příslušnost k určitému pohlaví, společenské postavení, kultura, výchova a stáří člověka. Autor udává, že zájmy působí na pracovní zaměření člověka a jeho výběr zaměstnání. Jako klíčové autor uvádí vzory rodičů v době, kdy člověk byl dítětem. Dalším pohonem pro motivaci člověka jsou jeho

hodnoty. Autor uvádí, že každý cíl má pro člověka určitou hodnotu. Podle její výše pak každý vyvine určité úsilí k dosažení cíle. Mikuláščík (2015, s. 108) ve spojení s hodnotami uvádí postoje. Autor vysvětluje postoj jako poměrně trvalé mínění o situacích, lidech nebo věcech. Postoje se rozvíjejí už od raného věku člověka a mají tři části: volní, citovou a poznávací. Armstrong (2016, s. 217) uvádí, že slovo motivace je odvozeno z latiny od slova movere, které je překládáno jako pohyb. Autor označuje motivaci jako sílu, která dokáže uvést do pohybu, nasměrovat a držet určité chování. Správně motivované osoby jsou schopny bez pobízení vyvinout velkou snahu, aby udělaly více, než se u nich předpokládá. Armstrong (2016, s. 217) rozděluje motivaci na dva typy a to interní a externí.

Interní (vnitřní) motivaci autor definuje jako motivaci, která je následkem samotné podstaty práce. Tento typ motivace je přímo spjat s angažovaností. Armstrong (2016, s. 240) vysvětluje pojem angažovanost jako stav, kdy jsou zaměstnanci loajální vůči organizaci, ve které pracují. Dosahují vysokého stupně výkonu. Armstrong (2016, s. 241) vymezuje angažovanost hledisky: rozumové hledisko, citové hledisko a sociální hledisko.

Dále Armstrong (2016, s. 219) udává jako druhý typ motivace – zevní motivaci. Tento typ je vymezen kroky, které jsou činěny k tomu, aby lidé byli motivováni. Jak autor uvádí, mezi tyto kroky patří odměny finanční povahy, dále pochvala nebo případně povýšení, ale také tresty formou odebrání části finančních odměn, zkritizováním nedostatků a podobně. Plamínek (2016, s. 16) vysvětluje význam motivace jako tvorbu kladného přístupu k čemukoliv bez použití násilí. Nejčastěji je to myšleno ve vztahu k určitému chování a vykonání činnosti. Autor uvádí, že manažeři při své práci využívají běžně stimulaci a motivaci, což nepovažuje za problém. Dle autora je podstatné být si vědom rozdílu mezi nimi. Činnosti jsou plněny na základě vnějších podnětů (peněžní odměny). Tyto podněty se nazývají stimuly. Nebo je plnění úkolů a činností spojeno s vnitřním laděním člověka, to znamená, že pohonem jsou vnitřní pohnutky neboli motivy.

Autor uvádí, že stimulace a motivace mohou působit dohromady a navzájem posilovat svou účinnost. Plamínek (2016, s. 38) uvádí pravidla, kterými doporučuje řídit se při snaze o motivaci druhých. Jako první pravidlo autor uvádí, že práce má člověka bavit. To znamená, že úkoly by měly být upraveny podle lidí, aniž by byla změněna podstata úkolu, ale pouze jeho forma předložení. Dále je nutné si uvědomit, že navození pocitu štěstí v práci není pro lidi nejdůležitější, důležité pro ně je mít z práce radost. Dále autor doporučuje vnímat zájmy a motivy lidí jejich očima a toto poznání využít ve prospěch podniku. S tímto souvisí i další doporučení autora a to, že je třeba mít na paměti rozdílnost každého člověka a jejich motivů pro vykonávání činnosti. O motivaci rozhoduje jejich osobnost, okolní podmínky a události v daném čase. Je nutno s daným člověkem adekvátně komunikovat. Autor uvádí, že pro rozvoj a případnou změnu člověka je důležitá zpětná vazba na něho. Jako motivaci lze také použít dění při vzájemné práci nebo konfliktech. Dále může být každý člověk motivován k činnosti očekáváním něčeho příjemného nebo možností zažít něco nepříjemného. Autor připomíná, že manažer má k dispozici nejen motivaci, ale také stimulaci, která je jednodušší a dostupnější. Jako nemožné a nepřijatelné je pro autora použití manipulace. Plamínek (2016, s. 39) také uvádí nutnost srozumitelného vysvětlení úkolu. Jeho absence může způsobit snížení efektu motivace. Důležité je také zadávání takového úkolu, který je daný člověk schopen zvládnout a má k tomu potřebné znalosti. Autor uvádí jako velkou motivaci ukázkové chování samotného manažera, to znamená konat stejně tak, jak je očekáváno od zaměstnanců, být pro ně vzorem.

Autor Bělohávek (2016, s. 18) zmiňuje možnost manažerů využít určitých motivačních nástrojů pro usměrnění zaměstnanců, jejich postojů a motivů. Mezi tyto nástroje autor řadí pochvalu, kdy se předpokládá, že pochvala povede k motivaci pracovníka pracovat i nadále stejným způsobem. Jak autor uvádí, aby pochvala splňovala svůj význam, je vhodné ji používat na konkrétní osobu, činnost a spojit ji s rozhovorem. Její účinnost je podle autora

umocněna odměnou v peněžní formě, různými benefity nebo zadáním prestižního úkolu. Armstrong (2016, s. 221) přiřazuje tyto uvedené motivační formy k hygienickým faktorům, které jsou součástí Herzbergova dvoufaktorového modelu. Jak autor uvádí, Herzberg postavil svou teorii dvou faktorů na základě výzkumu původu spokojenosti, nebo nespokojenosti v pracovním procesu. Hygienický faktor přímo souvisí s prací, to znamená například výše mzdy a pracovní podmínky. Tento faktor předchází nespokojenosti zaměstnanců, ale přímo nezvyšuje jejich pozitivní smýšlení. Motivační faktory se zabývají samotnou náplní a významem práce. Jedná se přímo o chuť pracovat, dosahovat úspěchu, mít určitou míru zodpovědnosti a šanci na povýšení. Toto patří mezi vnitřní motivátory. McGrath et al. (2015, s. 84) uvádí, že Herzberg používal termín KITA, což je akronym pro „kicks in the ass“, v českém překladu to znamená „nakopnutí“. Autor uvádí, že KITA se dá využít ve smyslu záporném ve formě ostré kritiky nebo také formou využívání manipulace a hrou s emocemi. Další využití může být v kladném smyslu a to formou bonusů, zvyšování mzdy nebo benefity. Autor uvádí, že Herzberg tvrdil, že tato forma sama nepřinese pozitivní motivaci, pouze se při snížení těchto motivátorů u lidí projeví nespokojenost. Lidé mohou být při tomto postupu demotivováni.

McGrath (2015, s. 34) popisuje další teorii týkající se motivace a to McGregorova teorie X a Y. Autor uvádí, že tuto teorii je možno využít k vymezení toho, jak smýšlí manažer o svých zaměstnancích. Chování manažera k podřízeným pak vychází z toho, jaký má náhled na lidské vlastnosti. Při teorii X se vychází z toho, že faktorem pro motivaci je pouze vydělávat peníze, zaměstnanci z této skupiny se straní práci, nemají pracovní ambice a nechtějí přebírat odpovědnost. Nestarají se o potřeby podniku a chybí jim tvůrčí duch a pokud možno se brání jakýmkoliv změnám. Při této teorii manažer využívá častých a nekompromisních kontrol, vyžaduje přesné dodržování nařízení a pravidel pod hrozbou trestů. Opakem je, jak uvádí autor, teorie Y. Lidé z této skupiny mají jako hlavní motivátor radost ze samotné práce, v pracovním procesu jsou proaktivní, chtějí mít odpovědnost. Mají ambice. Zajímají se o podnikové cíle a snaží se je naplňovat. Dobře se přizpůsobují změnám a jsou tvořiví. Manažer, který zastává tuto teorii, uzpůsobuje pracovní prostředí pro zaměstnance tak, aby zde byl prostor pro jejich iniciativu. Vysoce oceňuje vynakládané úsilí a své zaměstnance často chválí.

McGrath (2015, s. 78) popisuje možné uplatnění další teorie, kterou je Hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa. Jak autor uvádí, tuto teorii lze využít jako všeobecnou teorii vysvětlující motivaci lidí v běžném životě. K tomuto autor poznamenává, že některé z nich se neuplatní v pracovním procesu. Autor uvádí, že potřeby lze rozdělit do dvou částí. O první části, takzvaných základních potřebách (biologické, zajištění bezpečí), dle autora Maslow hovoří jako o potřebách, bez jejichž naplnění člověk zemře. O druhé části, kterými jsou takzvané růstové potřeby (sounáležitost, uznání, seberealizace), se dle autora Maslow vyjadřuje jako o potřebách, jejichž nenaplnění člověk vnímá jako nespokojenost. McGrath (2015, s. 80) uvádí Teorii ERG (Alderferova teorie tří potřeb) jako další způsob jak motivovat lidi. Pojem ERG je akronymem počátečních písmen anglických slov „existence, relatedness, growth“, v překladu jsou to vlivy existenční (nutnost přežití a duševní vyrovnanost), vztahové (potřeba vztahů mezi lidmi a společenského uplatnění) a růstové (potřeba osobního růstu). Uplatnění této teorie autor vidí především v případech, kdy se zaměstnanci snižuje hladina motivace a jeho vlastní rozvíjení a je potřeba zabránit dalšímu nepříznivému postupování tohoto stavu.

McGrath (2015, s. 82) dále popisuje možnost použití McClellandovu teorii tří potřeb. Jak autor uvádí, McClelland tvrdil, že zaměstnance lze motivovat, pokud bude uspokojena jedna ze tří potřeb. Tyto potřeby vymezil jako potřebu mít úspěch, získat moc a potřebu být něčeho součástí. Využití této metody vidí autor v možnosti obecně pochopit, co motivuje zaměstnance.

McGrath (2015, s. 86) udává Adamsovu teorii vnímání spravedlnosti jako možnost k porozumění, jakým způsobem se lidé chovají, pokud pocít'ují, že je s nimi zacházeno jiným způsobem než s druhými. Jak autor uvádí, zaměstnanci, kteří vnímají, že je jednání vůči nim nespravedlivé, se pokusí toto nějakým způsobem vyřešit. U těchto zaměstnanců poklesne snaha o dobrý pracovní výkon, žádají o vyšší plat nebo hledají nové pracovní místo.

McGrath (2015, s. 88) dále zmiňuje také Vroomovu teorii očekávání. Její uplatnění autor vidí především v možnosti pochopení reakcí lidí na pracovní úkoly a různé sliby. Jak autor uvádí, Vroomova teorie se zakládá na předpokladu, že lidé jednají podle svého přesvědčení, že jim určité chování nebo akce zajistí žádanou odměnu v okamžiku dokončení této akce. Svou teorii Vroom formuloval v matematickém vyjádření:

motivace = valence × očekávání × instrumentalita.

McGrath (2015, s. 94) považuje za královnu motivačních teorií Berneho teorii transakční analýzy. Autor doporučuje využití znalostí z této teorie k lepší a funkčnější komunikaci. To, jak manažeři komunikují se zaměstnanci, má ve svém důsledku vliv na to, jakým způsobem zaměstnanci informaci přijímají, jak si ji vysvětlují a jak na ni zareagují. Jak autor uvádí, Berne analyzoval pět typů chování, které se týká lidského ega, jeho stavu. Lidé jednotlivé typy chování využívají při vzájemné komunikaci.

Autor stručně popisuje jednotlivé stavy ega takto:

- stav kritický rodič, kdy se člověk chová arogantně a druhým pouze rozkazuje,
- stav pečující rodič, kdy člověk projevuje zájem o city a emoce ostatních a pro jejich dobro jim rád poradí,
- stav svobodné dítě, kdy se člověk bez omezení projevuje,
- stav přizpůsobivé dítě, kdy člověk trpí nedostatkem sebedůvěry a neustále vyvíjí snahu každému vyhovět,
- stav dospělý, kdy se člověk chová rozumně, své jednání rozvažuje, je to celkově vyvrálá osoba.

Autor poznamenává, že ačkoliv se všeobecně jeví jako nejvýhodnějším stavem „dospělý“, někdy je nutné použít způsob komunikace, neboli stav, „rodiče“ nebo „dítěte“.

Armstrong (2016, s. 226 – 227) člení motivační teorie do skupin podle jejich zaměření. První skupinou je teorie instrumentality. Sem autor řadí Taylorismus. Druhou skupinou jsou teorie zaměřené na obsah, potřeby. Do této skupiny řadí Maslowovu hierarchii potřeb, teorii ERG, Herzbergovu teorii a Teorii sebeurčení. Do třetí skupiny autor zařadil teorie zaměřující se na proces. Jsou jimi Teorie posilování, Teorie očekávání, Teorie cíle, Teorie spravedlnosti, Teorie sociálního učení a Teorie kognitivního hodnocení. Armstrong (2016, s. 228) uvádí, že všechny uvedené teorie motivace pomáhají k tomu, aby bylo možné pochopit zákonitosti související s motivací. Autor uvádí, že navzdory různým námitkám vůči jednotlivým teoriím, jsou cenným zdrojem informací.

McGrath (2015, s. 97) uvádí, že záleží na každém manažerovi, jakým způsobem bude motivovat své zaměstnance. Aby byla motivace efektivní, autor doporučuje plnění všech příslibů a rovnost odměn s vynaloženým úsilím a s výslednou prací.

## 2.4 Metodika práce

Tato písemná práce je zaměřena na problematiku rozdílného přístupu jednotlivých typů generací při sebehodnocení a v motivaci k pracovnímu výkonu. V teoretické části byly vysvětleny jednotlivé pojmy, které se týkají daného tématu této práce. K formulaci těchto pojmů bylo použito rešerše aktuálních sekundárních zdrojů, kterými byla odborná literatura v podobě knih, časopisů a relevantních internetových zdrojů.

V analytické části byly použity pro popis Společnosti XY informace z jejích vnitřních informačních zdrojů. Pro praktickou část bylo využito primárních zdrojů dat a to kvantitativního šetření formou písemného dotazníku a kvalitativního polostrukturovaného rozhovoru. Autor Disman (2011, s. 141) uvádí některé výhody a nevýhody pro použití kvantitativního dotazníkového šetření. Mezi výhody autor řadí celkem jednoduché získání informací v krátkém časovém období s relativně malými náklady a postihem značného počtu respondentů, dotazníkem je zaručena poměrně značná anonymita a je zamezena předpojatost tazatele. Autor také popisuje některé hlavní nevýhody dotazníku. Mezi ně řadí případnou neochotu dotazovaného trávit čas nad otázkami, případně odpovědět na všechny. Autor uvádí i reálnou možnost, že dotazník nevyplní přímo dotazovaný, ale nahradí ho někdo jiný. Reprezentativnost vzorku je ohrožena nízkou návratností dotazníků.

Dále byla využita metoda kvalitativního šetření a to formou polostrukturovaného rozhovoru. Autor Ferjenčík (2010, s. 175) uvádí, že cílem takového rozhovoru, který řadí mezi poznávací rozhovory, je získat informace od respondenta. Jako jiný typ rozhovoru autor Ferjenčík (2010, s. 174) určuje takzvaně utvářející typ rozhovoru, který autor přirovnává například k poučování žáka. Autor upřesňuje pojem polostrukturovaného rozhovoru, kdy tazatel si předem připravuje dotazy a je na respondentovi, jakým způsobem a stylem na ně odpoví. Autor Disman (2011, s. 141) uvádí vybrané přednosti a nedostatky této formy dotazování. Jako přednosti autor uvádí snížené riziko, že respondent vynechá některou otázku. Je zde poměrně velká část dokončených rozhovorů a tázaný je ten, který byl vybrán jako respondent (na rozdíl od dotazníku). Mezi nedostatky autor zmiňuje časově nákladnou techniku sběru dat s častou potřebou více tazatelů. Není zaručena anonymita dotazovaného a současně je vysoké riziko zapojení určité míry neobjektivnosti tazatele.

Pro získání primárních dat byli osloveni zaměstnanci z jednoho vybraného oddělení Společnosti XY. Na tomto oddělení pracuje celkem 55 lidí. Spolupracují zde čtyři různé generace: Generace Baby Boomers, Generace X, Generace Y a Generace Z. Zároveň jsou v daných generacích zastoupené různé zdravotnické obory: lékař, všeobecná sestra, sanitář, fyzioterapeut, ergoterapeut, andragog, administrativní pracovník, úklidová četa. Tito respondenti byli hodnoceni v rámci procesu pravidelného hodnocení zaměstnanců v organizaci. Hodnocení bylo realizováno formou komparace hodnocení a sebehodnocení zaměstnance. Výsledek byl následně diskutován mezi hodnotitelem a hodnoceným. Hodnotitelem během tohoto rozhovoru bylo přihlíženo k typu jednotlivých osobností. Tato typologie byla sestavena na základě dlouhodobého praktického pozorování chování těchto jednotlivců během pracovního procesu, při vlastním vykonávání pracovní činnosti a komunikaci s klienty, kolegy a nadřízenými. Osobnostní typologie byla vytvořena pouze pro zaměstnance vybraného oddělení a vychází z různých teorií, které jsou uvedeny v teoreticko-metodologické části.

Na základě hodnotícího procesu byly sestaveny otázky, které byly použity v polostrukturovaném rozhovoru s vybranými respondenty jednotlivých generací. Za každou generaci byli vybráni celkem tři respondenti. Celkem tedy na otázky odpovídalo 9 respondentů, kterým bylo postupně položeno celkem 7 otázek. Tito respondenti souhlasili s rozhovorem nad rámec hodnotícího procesu. Každý rozhovor trval přibližně půl hodiny. Dále byl použit anonymní kvantitativní dotazník s uzavřenými otázkami, který obsahoval

obecné otázky a otázky zaměřené na spokojenost zaměstnanců. Celkem bylo sestaveno 14 otázek. Tento dotazník byl respondentům poskytnut v tištěné podobě, s vyplněním zaškrtačací formou. U vybraných otázek byla dána možnost zdůvodnit volbu své odpovědi. Anonymita byla zajištěna odevzdáváním dotazníku do uzavřeného boxu, který byl umístěn ve společných zaměstnaneckých prostorách oddělení. Srozumitelnost dotazníku byla vyzkoušena na skupině šesti zaměstnanců společnosti, kteří nepracují na vybraném oddělení. Doba vyplnění dotazníku trvala jednotlivým respondentům maximálně deset minut. Na jeho vyplnění měli respondenti čas 14 dní celkem. Návratnost dotazníku byla 100%, to znamená, že vyplněný dotazník vrátilo všech 55 oslovených respondentů. Výsledky hodnocení, polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci a výsledky kvantitativního dotazníku byly podkladem pro vytvoření souboru otázek, které byly předloženy vedoucímu personálního oddělení a vedoucímu vybraného oddělení Společnosti XY. S vedoucí personálního oddělení bylo probáno celkem 9 předem připravených otázek formou polostrukturovaného rozhovoru. Tento rozhovor trval přibližně jednu hodinu. Otázky byly zaměřeny na problematiku age managementu celé Společnosti XY. Polostrukturovaný rozhovor s vedoucí vybraného oddělení Společnosti XY byl zaměřen na problematiku týkající se především daného oddělení a měl celkem 5 otázek. Tento rozhovor trval přibližně půl hodiny. U všech, kteří byli dotazováni v rámci polostrukturovaných rozhovorů autorka práce respektovala jejich pracovní vytíženost. Současně si autorka uvědomuje určité limity výsledků kvantitativního šetření (dotazníku), kdy celkový počet respondentů 55 je pouze 5,4 % z celkového počtu zaměstnanců Společnosti XY a proto nelze výsledky dotazníku s jistotou aplikovat na celou Společnost XY. Dalším limitem je skladba respondentů, kdy zdravotníků je celkem 92,7 %. Jednooborové zaměření může zkreslit výsledky komparace hodnocení a pozorování pracovníků a odpovědi na otázky z polostrukturovaného rozhovoru. Dále si je autorka práce vědoma možných limitů v objektivnosti odpovědí v rámci polostrukturovaných rozhovorů, kdy z podstaty věci nebylo možné zachovat anonymitu dotazovaných.

Porovnání výsledků kvantitativního dotazníkového šetření, sumarizovaných odpovědí z polostrukturovaných rozhovorů realizovaných s vybranými respondenty, vedoucí personálního oddělení a vedoucí vybraného oddělení Společnosti XY bylo základem pro doporučení předložená vedoucímu vybraného oddělení Společnosti XY. Tato doporučení jsou zaměřena především na problematiku spokojenosti a motivaci k práci u různých typů generací, které se společně účastní plnění pracovních povinností na vybraném oddělení.



### 3 Analytická část práce

Tato část práce je zaměřena na popis organizace a jejího oddělení, kde byla provedena šetření. Je zde uveden výsledek hodnotícího procesu a základní osobnostní typologie ve vztahu k různým generacím. Tato typologie je vytvořena pouze pro potřeby vybraného oddělení. Dále kvantitativní dotazník zaměřující se především na spokojenost zaměstnanců. Součástí analytické části práce jsou polostrukturované rozhovory vedené se zástupci jednotlivých generací mezi zaměstnanci. V návaznosti na tyto rozhovory byl proveden polostrukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení a s vedoucím personalistou.

#### 3.1 Představení Společnosti XY

Zvolená společnost si nepřála být jmenována a proto je pro účely této práce anonymizována pod jménem Společnost XY. Z informací dostupných na jejích webových stránkách (Společnost XY, 2019) je tato organizace na základě podstaty činnosti svého podnikání nemocnicí. Od roku 2005 je vedena v obchodním rejstříku jako akciová společnost. Poskytuje komplexní zdravotní služby, hostinskou činnost a výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. V nemocnici jsou zastoupena všechna základní oddělení a odborné ambulance. Z oddělení se jedná především o chirurgické, ortopedické, neurologické, interní, hemodialyzační, dětské, porodnicko-gynekologické, psychiatrické, infekční a rehabilitační.

Jak vyplývá z interních zdrojů Společnosti XY (Společnost XY, 2020a) majoritním zdrojem příjmů jsou úhrady zdravotních pojišťoven za poskytnutou péči. Jedná se o 80 % z celkových výnosů Společnosti XY. Zbylé výnosy jsou z prodeje zboží v lékárně a v obchodě se zdravotnickým zbožím, v podnikové prodejně, z úhrad za poskytnuté zdravotnické služby hrazené jinými subjekty a za nezdravotnické služby například nájemné, ubytování, klinické studie a podobně. Podle vnitřních zdrojů Společnosti XY (Společnost XY, 2020b) poskytuje všem svým zaměstnancům určité benefity. Jedním z benefitů je celková délka dovolené pět týdnů. Zákoníkem práce v § 213 č. 262/2006 Sb. v odstavci Dovolená za kalendářní rok a její poměrná část, bod 1 je určeno, že délka dovolené za kalendářní rok je minimálně čtyři týdny. Všem zaměstnancům je zaměstnavatelem poskytnuta možnost příspěvku na penzijní připojištění. Dále je umožněno cenově zvýhodněné stravné všem stávajícím zaměstnancům a všem bývalým zaměstnancům, kteří v organizaci pracovali do doby odchodu do starobního nebo invalidního důchodu. Zvýhodněné stravné je poskytováno v souladu s § 24 odstavec 2 č. 586/1992 Sb. Zákon české rady o daních z příjmu. Na základě vnitřních předpisů definovaných ve směrnících organizace je při splnění určitých kritérií poskytnuto zaměstnancům ubytování a příspěvek na vzdělání. Společnosti XY byl v roce 2018 již po čtvrté udělen certifikát CZECH Stability Award s hodnocením excelentní. Od roku 2012 je držitelem certifikátu Bezpečná nemocnice. Na podzim roku 2019 obhájila Certifikát o udělení akreditace. Tento certifikát byl udělen společností Spojená akreditační komise (SAK).

Ve vnitřních směrnících Společnosti XY je formulována vize, mise a strategické cíle (Společnost XY, 2020c). Vizí je snaha o trvalý rozvoj organizace jako nemocnice s působností v dané oblasti. Misí je pečování o lidi po zdravotnické stránce nejen v dané zeměpisné oblasti, ale také o ostatní lidi z jiných oblastí, kteří požadují péči od této organizace. Skýtání zdravotní péče je na základě současných, prověřených znalostí v oboru. Základní součástí péče je empatie a komunikace s pacientem a jeho blízkými. Strategické cíle jsou definovány ve smyslu nabízení a poskytnutí takové péče, která je na výši moderních znalostí se zaměřením na pacienta s ohledem na jeho bezpečí a vytváření pro něj příjemného prostředí. Dalším cílem je řídit organizaci po stránce ekonomické, materiální a personální takovým způsobem, aby celkově Společnost XY prosperovala.

Interní zdroje organizace uvádějí data o personálním obsazení. K 1. lednu 2020 bylo v organizaci zaměstnáno 1025 osob, z toho bylo 847 žen a 178 mužů. Z tohoto vyplývá, že v organizaci pracuje 82,63 % žen a 17,37 % mužů. Z interních zdrojů dále vyplývá věkové rozložení zaměstnanců. Ve věku do 19 let pracují 3 osoby, ve věku 20 – 24 let celkem 47 osob, ve věku 25 – 29 let celkem 106 osob, ve věku 30 – 34 let celkem 82 osob, od 35 – 39 let celkem 121 osob, ve věku 40 – 44 let celkem osob, ve věku 45 – 49 let celkem 178 osob, ve věku 50 – 54 let celkem 133 osob, ve věku 55 – 59 let celkem 116 osob, ve věku od 60 let a více celkem 76 osob. Z těchto údajů vyplývá, že ve Společnosti XY jsou zaměstnány typy generací Baby Boomers v 18,74 %, Generace X ve 46,24 %, Generace Y ve 30,15 %, Generace Z ve 4,78 % (Společnost XY, 2020a).

Jak již bylo uvedeno, v nemocnici je poskytována i rehabilitační péče a to na rehabilitačním oddělení. Součástí rehabilitačního oddělení je lůžková a ambulantní část. Na lůžkovém oddělení je pro pacienty k dispozici celkem 20 lůžek. V ambulantní části je 13 ambulancí fyzioterapeutů, 1 ambulance ergoterapeutů a 5 lékařských ambulancí. Dále jsou zde pro léčebné účely k dispozici vodoléčebné a elektroléčebné procedury, terapie pomocí robotických přístrojů. Součástí rehabilitačního oddělení je ambulance tělovýchovného lékařství. Kromě péče o pacienty na rehabilitačním oddělení zajišťují lékaři, fyzioterapeuté a ergoterapeuté terapii a péči na ostatních odděleních na základě konzilií a lékařských předpisů. Toto oddělení také úzce spolupracuje s úřady práce, kdy vzájemně participují při problematice znovuzařazení lidí do pracovního procesu a jejich případné rekvalifikace na základě jejich změněných fyzických nebo psychických schopností.

Na oddělení pracuje celkem 1 primář, 6 lékařů, 1 vrchní fyzioterapeut, 27 fyzioterapeutů, 3 ergoterapeuté, 1 staniční sestra, 8 zdravotních sester zajišťujících ošetrovatelskou péči na lůžkové části oddělení, 3 zdravotní sestry pro ambulantní část, 1 sanitář, 1 andragog, 1 administrativní pracovník, 2 pracovníci úklidu. Z celkem 55 zaměstnanců jsou 2 muži. Tito muži pracují v oboru fyzioterapie.

V tomto pracovním kolektivu jsou zastoupeny různé generace. Generace Baby Boomers je zastoupena celkem 15 zaměstnanci (z nichž 6 lidí má již nárok na vyplácení starobního důchodu), což odpovídá 27,28 % z celku. Generace X je zastoupena celkem 26 zaměstnanci, což odpovídá 47,27 % z celku. Generace Y je zastoupena 13 zaměstnanci, což odpovídá 23,63 % z celku a Generace Z celkem 1 zaměstnancem, který je zástupcem 1,82 % z celkového počtu zaměstnanců na rehabilitačním oddělení.

### **3.2 Zhodnocení kvalitativního a kvantitativního šetření**

Jak již bylo uvedeno, součástí analytické části práce je zpracování kvalitativního a kvantitativního šetření. Z kvalitativního šetření byl využit polostrukturovaný rozhovor s několika respondenty vybraných typů generací, do kterých byli zařazeni zaměstnanci rehabilitačního oddělení. Dále byl proveden polostrukturovaný rozhovor s vedoucím rehabilitačního oddělení, kterým je zde primář oddělení a s vedoucím personálního oddělení Společnosti XY. Bylo provedeno porovnání hodnocení a sebehodnocení zaměstnance, které je součástí hodnotícího procesu zavedeného vnitřními předpisy Společnosti XY (Společnost XY, 2020c). Hodnocení bylo realizováno a klasifikováno na základě dlouhodobého pozorování zaměstnanců během pracovního procesu. Během pozorování byla vytvořena zjednodušená typologie osobností zaměstnanců pro potřeby rehabilitačního oddělení. Jako kvantitativní šetření byl použit dotazník. Tento dotazník byl poskytnut všem zaměstnancům rehabilitačního oddělení Společnosti XY.

### 3.2.1 Kvalitativní šetření

Z kvalitativních šetření byly použity a následně zhodnocena tato šetření:

- 1) Polostrukturovaný rozhovor s řadovými zaměstnanci rehabilitačního oddělení Společnosti XY.
- 2) Polostrukturovaný rozhovor s primářem rehabilitačního oddělení Společnosti XY.
- 3) Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím personálního oddělení Společnosti XY.
- 4) Pozorování a komparace hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců rehabilitačního oddělení Společnosti XY.

Ad 1) K tomuto rozhovoru byli postupně pozváni zástupci generací, kteří pracují na rehabilitačním oddělení. Z Generace X byli pozváni celkem 3 zaměstnanci, z Generace Y celkem 3 zaměstnanci a z Generace Baby Boomers také 3 zaměstnanci. Všichni oslovení s rozhovorem souhlasili. V Příloze 4 Tabulka 2 Legenda k respondentům z polostrukturovaného rozhovoru jsou udány informace k jednotlivým dotazovaným ve smyslu zařazení do jednotlivých generací, jejich pohlaví, pracovního oboru. Při výběru byla zohledněna určitá kritéria:

- Zástupci z Generace Baby Boomers, Generace X, Generace Y.
- Zástupci muži i ženy.
- Zástupci z řad lékařů, fyzioterapeutů eventuálně ergoterapeutů (tzn. z nelékařských, nesesterských zdravotníků, zdravotních sester a nezdravotníků).

Dále je ve zmíněné tabulce u každého uveden číselný kód, pod kterým jsou vedeni v přehledu hodnocení a sebehodnocení (viz Příloha 7 Hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců, jejich základní osobnostní typologie). Každému postupně a individuálně jim bylo položeno celkem 7 otázek.

V Příloze 3 Přepis polostrukturovaného rozhovoru vybraných zástupců jednotlivých generací pracujících na rehabilitačním oddělení jsou seřazeny odpovědi podle jednotlivých generací:

- Na otázku č. 1, zda si dotazovaný dovede představit, že bude pracovat na stejném oddělení i za 10 let (u zaměstnanců v důchodovém věku důvod, proč chodí do práce i přes starobní důchod) byly odpovědi ve většině shodné v tom smyslu, že jsou dotazovaní spokojeni tam, kde pracují, z důvodu dobrého pracovního kolektivu a dovedou si představit setrvat na současném pracovním místě delší dobu. Tři z respondentů (1 respondent z Generace Y a 2 respondenti z Baby Boomers uvedli jako důvod potřebu peněz).
- Na otázku č. 2, zda je něco, co by dotazovaný chtěl změnit, aby se mu lépe pracovalo na stávajícím pracovním místě, většina odpověděla, že je žádoucí změnit mzdové ohodnocení, ve smyslu zvýšení mzdy, dále zlepšit pracovní prostředí. 1 respondent uvedl zrušení zákazu kouření v prostorách nemocnice.
- Na otázku č. 3, proč si dotazovaný zvolil práci v nemocnici, se odpovědi shodovaly v tom, že práce v nemocnici je mnohem variabilnější a tudíž zajímavější a více rozvíjející než v soukromém sektoru.
- Na otázku č. 4, zda práce splňuje očekávání, se kterými dotazovaný vstupoval do pracovního procesu, většina odpověděla, že ano. Respondenti z Generace X uvádějí nespokojenost s finančním ohodnocením, 1 respondent z Generace Y a 1 respondent z Baby Boomers uvádí velkou pracovní námahu.
- Na otázku č. 5, zda by dotazovaný doporučil práci na rehabilitačním oddělení v této nemocnici, respondenti z Generace X odpověděli, že ano, respondenti z Generace Y spíše ano a respondenti z Baby Boomers spíše ne.

- Otázka č. 6 se týkala vnímání spolupráce s kolegy z jiných generací. Respondenti z Generace X odpověděli, že nemají problém s nikým. Pouze poznamenávají, že záleží spíše na konkrétním člověku, a že některé starší kolegyně mají tendenci přesouvat práci na mladší generaci. Respondenti z Generace Y také vnímají bezproblémový pracovní vztah s různými generacemi a horší spolupráce je podle nich také způsobena různými typy lidí. Respondenti z Generace Baby Boomers uvádí, že si více rozumí se svými vrstevnicemi, u mladších pozorují nedostatek respektu vůči starším.
- Na otázku č. 7, zda si dotazovaný myslí, že je pro efektivní plnění úkolů dobrá věková rozmanitost pracovního kolektivu většina odpověděla, že ano. Respondent z Generace X k tomu poznamenává, že věk pracovního týmu stárne, nepřibývají lidé z mladší generace. Respondenti z Baby Boomers se opět zmiňují o nedostatku respektu mladých lidí vůči starším lidem.

Ad 2) Tento polostrukturovaný rozhovor byl po dohodě s primářem rehabilitačního oddělení nahráván. Na tomto oddělení je primářem žena, která svým věkem odpovídá generaci Baby Boomers. Nahráný rozhovor sloužil pouze ke kvalitnímu přepisu. Byla respektována velká pracovní vytíženost dotazovaného. Primář oddělení je podle organizační struktury Společnosti XY na pozici středního managementu (Společnost XY, 2020c). Kromě odborné lékařské praxe koordinuje chod oddělení. V Příloze 5 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s primářem rehabilitačního oddělení jsou sepsány odpovědi na celkem pět otázek:

- Na otázku č. 1, zda zná pojem age management, odpověděla paní primářka, že ano.
- Na 2. otázku, zda využívá tyto principy ve své práci nadřízeného, uvedla pouze možnost přizpůsobit harmonogram práce věku zaměstnance a případně jeho preferencím. Dále poznamenala, že vyžaduje od svých podřízených kvalitně odvedenou práci bez ohledu na věk.
- Na otázku č. 3, jakou důležitost při své práci nadřízeného přikládá kontrole a následné korekci práce u podřízených, paní primářka odpověděla, že ačkoliv jí je osobně kontrola nepříjemná, je nutná a žádoucí.
- Na otázku č. 4, jakým způsobem se dotazovaná snaží řešit konflikty na pracovišti a zda se domnívá, že tyto konflikty mají generační charakter, paní primářka odpověděla, že zaznamenává více konfliktů především mezi dvěma různými generacemi. Za možné důvody považuje generačně různý přístup k práci a celkově k životu. Podle paní primářky starší generace využívá hlavně životních zkušeností a mladí mají velkou dávku sebevědomí. Zde je pak možný střet generací, kdy starší automaticky očekávají úctu a mladší generace ji často odmítá automaticky projevovat. Co se týče řešení konfliktů, paní primářka uvádí jako hlavní část odhalení problému a snahu o řešení formou konsenzu.
- Otázka č. 5, byla zaměřena na možnosti motivace, které má paní primářka konkrétně k dispozici. Zde paní primářka odpověděla, že má možnosti především v nefinanční motivaci formou pochvaly a pestrosti náplně práce. Jako finanční motivaci uvedla možnost rozdělení odměn jednou za rok. K tomu poznamenala, že by uvítala větší možnosti finančních odměn, kde by mohla více rozlišit kvalitu odvedené práce a podobně. Tato problematika je ale v kompetenci top managementu.

Ad 3) Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím personálního oddělení Společnosti XY byl na základě domluvy nahráván pro jeho následný přesnější přepis. Vedoucí personálního oddělení je žena, která podle věku spadá do generace Baby Boomers. Během rozhovoru jí bylo položeno celkem 9 otázek.

V Příloze 6 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím personálního oddělení Společnosti XY jsou zaznamenány otázky a odpovědi na ně:

- Na otázku č. 1, zda se organizace nějakým způsobem zabývá age managementem, paní vedoucí odpověděla, že celková koncepce není. V organizaci se jedná v této věci pouze nahodile a mnohé je neuvedené do praxe. Uvědomuje si ale velkou potřebu koncepce age managementu a její uvedení do praxe.
- Otázka č. 2 se týkala vnímání rozdílu při jednání s rozdílnými generacemi. Dotazovaná odpovídá, že vnímá rozdíl spíše ve vyhoření starší generace. U manažerských pracovních pozic se domnívá, že by je měl zastávat člověk starší 35 let. Mladší generace by měla projít praxí, sbírat zkušenosti ve svém, ale i jiném oboru nebo specializaci. Tento názor má nejen k nezdravotnickým oborům, ale také ke zdravotnickým oborům.
- Na otázku č. 3, zda vnímá nějaký rozdíl ve fluktuaci při porovnání jednotlivých generací, odpověděla, že ano. Dříve lidé zůstávali v jedné práci mnoho let. Dnes je tomu naopak. Všimá si toho u životopisů přiložených k žádosti o práci. Starší generace většinou vystřídají 3 – 4 zaměstnání a v životopise uvádí důvod změny. Mladší generace má větší seznam různých zaměstnání. Změnu neudávají. Paní vedoucí uvedla, že dříve by životopis obsahující větší seznam zaměstnání dala na poslední místo pro potenciální výběr. Dnes to tak již nelze.
- Na otázku č. 4, zda má organizace nějaké pravidelné motivační programy pro zaměstnance, paní vedoucí odpověděla, že pro všechny zaměstnance organizace poskytuje běžné benefity v podobě levnějších obědů, penzijního připojištění a nabídky pružné pracovní doby u pozic, kde je to provozně možné. Od různých firem organizace získává možnost levnějších zájezdů pro zaměstnance. Jako motivační program považuje možnost prohlubování vzdělání pro zaměstnance, kteří o toto jeví zájem. Pokus organizace přispívat zaměstnancům na program životního pojištění se nesetkal se zájmem. Pro lékaře funguje nabídka příspěvku na bydlení. V blízké budoucnosti se pravděpodobně zavede stipendium pro zdravotní sestry. Paní vedoucí uvedla, že všechna tato opatření ale spíše řeší různé krize než celkový koncept.
- Otázka č. 5 se týkala názoru dotazované na pohyblivou složku mzdy. V současné době dostávají zaměstnanci mzdu skládající se pouze z fixní části a zákonných příplatků (Společnost XY, 2020b). Paní vedoucí uvádí nutnost zavedení pohyblivé složky mzdy.
- Na otázku č. 6, kolik by si představovala procent z celkové mzdy jako pohyblivou složku, paní vedoucí odpověděla, že minimálně 10 %.
- Na otázku č. 7, co je důvodem, proč ještě Společnost XY ještě nemá pohyblivou složku, dotazovaná odpověděla, že tlak odborů mít celou mzdu krytou pouze fixní složkou je obrovský, hraničící s možností neuzavření kolektivní smlouvy.
- Na otázku č. 8, zda o pohyblivou složku mzdy vedení organizace má zájem, odpověděla, že jednoznačně ano.
- Na otázku č. 9, zda zaměstnance organizace uspokojují pouze finanční motivátory, paní vedoucí odpověděla, že si to nemyslí. Spokojenost, nebo nespokojenost u zaměstnanců souvisí i s pracovním prostředím, kvalitou pracovního oblečení a podobně.

Ad 4) Proces hodnocení ve formální podobě je vnitřními směrnicemi Společnosti XY nařízen provádět vedoucími pracovníky jednou za dva roky. Hodnotící formulář je taktéž definován ve vnitřních směrnicích Společnosti XY (Společnost XY, 2020c). Jako hodnotící kritéria jsou formulována: osobní kvality, sociální dovednosti, komunikační dovednosti, odborné kvality. Tato kritéria jsou hodnocena bodovou škálou od 1 do 4. Kdy hodnota 1 je pro nedostačující výkon, hodnota 4 je určena pro nadstandartní výkon. Pro porovnání názorů na pracovní výkon hodnoceného hodnotitelem a samotným hodnoceným byl formulář po dohodě s vedoucím personálního oddělení rozšířen o sebehodnotící část. Tato dohoda byla potřeba z důvodu absence definice sebehodnocení ve vnitřních směrnicích Společnosti XY. Sebehodnotící část obsahovala stejná kritéria, jako část hodnotící. Proces hodnocení probíhal formou hodnocení zaměstnance hodnotitelem, které bylo komparováno se sebehodnocením zaměstnance. Výsledky hodnocení zaměstnance byly určeny na základě pozorování jeho pracovního chování. Kromě výše zmíněných nadefinovaných kritérií byl sledován i jejich přístup k zadaným pracovním úkolům, k pracovním problémům a překážkám, které se museli v krátkém časovém horizontu řešit. Sledovány byly jejich názory na chod rehabilitačního oddělení a celé Společnosti XY a jejich následné reakce. Dále byly pozorovány jejich postoje a chování týkajících se vzniklých konfliktů interpersonálního charakteru (mezi zaměstnanci, mezi zaměstnanci a klienty, respektive pacienty) a meziskupinových konfliktů (tím jsou míněny neshody, nedorozumění mezi jednotlivými odděleními Společnosti XY). Hodnocení a sebehodnocení zaměstnance bylo v závěru hodnotícího procesu, kterým byl rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem. Hodnotitelem během tohoto rozhovoru bylo přihlíženo k typu jednotlivých osobností. Tato typologie byla sestavena na základě výše zmíněného praktického pozorování chování těchto jednotlivců během pracovního procesu, při vlastním vykonávání pracovní činnosti a komunikaci s klienty, kolegy a nadřízenými. Tato typologie není zaměřena na hloubkové poznání typů osobností, je určena pro základní orientaci základních rysů chování u zaměstnanců rehabilitačního oddělení. Tato orientace je zaměřena na obvyklou reakci těchto zaměstnanců při zadávání pracovních úkolů, jejich řešení a na jejich snahu svým jednáním zlepšovat dobrou pověst rehabilitačního oddělení, respektive celé Společnosti XY a vzájemné spolupráce mezi kolegy.

Pojmenování a určení pěti typů osobností bylo vytvořeno na základě pozorování a uvědomování si skutečnosti, že skupina těchto zaměstnanců, kteří pracují na rehabilitačním oddělení, mají svou pracovní náplň specifickou a do jisté míry odlišnou od jiných oddělení nemocnice a samotná zdravotnická profese je svou podstatou odlišná od jiných oborů. Rozhodnutí vykonávat práci ve zdravotnictví v oboru rehabilitace předpokládá lidi s podobnými nebo stejnými profesními kariérami zájmy. Níže pojmenované typy jsou definovány na základě pojmu angažovanost zaměstnance dle Armstronga, dále na základě popisu typů osobností dle Bělohlávka, dle Clouda a dle McGregora, jejichž vymezení je uvedeno v teoreticko-metodologické části práce.

Pět typů zaměstnanců rehabilitačního oddělení:

- „Tahoun“ – je zaměstnanec, který je loajální vůči oddělení, kde pracuje, snaží se svou prací přispívat k dobrému jménu oddělení, respektive organizace. Při řešení pracovních úkolů nebo problémů se chová proaktivně. Sám bez pobídky navrhuje možná řešení, případně se dobrovolně ujme zadaného úkolu. Pro udržení tempa pracovního nasazení potřebuje vědomí smysluplnosti zadaných úkolů, určitou volnost při jejich řešení a zpětnou vazbu při dokončení úkolu nebo po vyřešení problému. Ke svým klientům, respektive pacientům, se chová s úctou. Péči o ně vykonává dle svých nejlepších možností. Armstrong (2016, s. 241) toto jednání označuje pojmem angažovanost pracovníků. Autor uvádí jednotlivé aspekty angažovanosti. Tyto aspekty je možno u „Tahounů“ vysledovat. Jedním je rozumový aspekt,

kdy pracovník uvažuje o své pracovní činnosti a snaží se o její trvalé zlepšování. Druhým je emotivní, kdy je pracovník spokojen s výkonem své práce a jejím konečným efektem. Třetím je sociální aspekt, kdy se pracovník snaží diskutovat se svými kolegy na téma stálého zlepšování pracovního prostředí a činnosti. „Tahoun“ projevuje aktivní zájem o trvalé prohlubování svého vzdělání. Svým pracovním jednáním dokáže pozitivně ovlivnit své kolegy. Při své komunikaci s kolegy a nadřízeným jedná jako „moudrý člověk“, jak uvádí Cloud (2015, s. 113), to znamená, že je ochoten se poučit ze svých chyb, poznanou pravdu vzít jako svou vlastní. V rámci pojetí motivační teorie McGregora jsou tyto zaměstnanci typem Y. Jejich hlavním motivátorem je práce jako taková (jak je uvedeno v teoreticko-metodologické části).

- „Následovník“ – je zaměstnanec, který vyčkává, jak se rozhodnou kolegové z řad „Tahounů“ a podle toho pak jedná. Své pracovní povinnosti si plní bez nutnosti pobídek ze strany nadřízeného. Jsou také loajální k oddělení, kde pracují, ale nesnaží se proaktivně o jeho rozvoj. Jejich angažovanost k organizaci je závislá na jednání „Tahounů“. I tato skupina se řadí mezi „moudré“ dle Clouda. Cloud (2015, s. 115) uvádí jako další vlastnost „moudrého“ člověka schopnost přijmout kritiku a pozitivně na ni reagovat. Snaží se poučit ze svých chyb. Typ „Následovník“ lze částečně přirovnat k typu dle Bělohávků „váhavý“. Bělohávek (2016, s. 139) uvádí, že váhavý člověk je opatrný ve svých rozhodnutích, řešeních problémů. Jsou schopni zvažovat problémy z různých úhlů i vidět odlišné varianty řešení. Nejsou ale schopni dojít ke konečnému rozhodnutí a raději vyčkávají na verdikt, který přijde od nikoho jiného. Při využití teorie McGregora i tato skupina spadá mezi typ Y, stejně jako výše uvedení „Tahouni“.
- „Kritik“ – je zaměstnanec, který otevřeně kritizuje většinu rozhodnutí týkající se provozu a pracovního procesu, včetně rozhodnutí vedení organizace. K organizaci nejsou loajální, svým jednáním se dostávají do rozporu s firemní kulturou Společnosti XY, která je definována ve vnitřních směrnících organizace ve smyslu výše zmíněné nelojalnosti nemocnici (Společnost XY, 2020c). Ke změně přístupu nepřispívá u těchto lidí vysvětlování problematiky, ale jasné vymezení mantinelů pracovního jednání a případných následků za jejich překročení. Lidé s takovýmto přístupem Cloud (2015, s. 118) nazývá „hloupými“. Autor uvádí, že takoví lidé se snaží přizpůsobit pravdu podle sebe, vysvětlování problému se nesetká s úspěchem. Za své chyby se snaží vinit někoho jiného. Přijmou pouze jasné vymezená pravidla. Na základě vymezení mantinelů tento typ rozhodnutí vedení a pracovní postupy přijímá a řídí se podle nich bez větších problémů. Práci vykonává v rámci jasně vymezených pracovních postupů a mantinelů. Angažovanost se u těchto lidí nevyskytuje. Bělohávek (2016, s. 120) označuje tento typ pojmem „negativista“. Takový člověk je dle autora velkým stěžovatelem, který kritizuje a odsuzuje veškeré dění kolem sebe. Stěžuje si na vše počínaje svou rodinou, přes pracovní zázemí, kolegy a celkovou situaci v organizaci a ve státě. Nedostatky a chyby hledá pouze u druhých lidí, nikdy ne u sebe. Dle autora negativisté brání změnám a mnohdy svým konáním snižují pracovní motivaci svým kolegům.
- „Samorost“ – je zaměstnanec, který sleduje své zájmy. Pověst oddělení, respektive organizace, je mu lhostejná. Není týmovým hráčem, buduje si svou vlastní pověst. Z toho důvodu se k pacientům chová tak, aby mu z toho plynul přínos. Rozděluje pacienty na významné a méně významné a podle toho uzpůsobuje kvalitu a úsilí své práce. Pracovní nařízení a pravidla se snaží obcházet tak, aby to pro něj bylo výhodné a přesto nemohl být plně sankcionován za nedodržení předpisů a vnitřních nařízení. Angažovanost, tak jak je vymezena dle Armstronga viz výše, se v práci u těchto lidí

nevyskytuje. Tento typ lidí je možno také možno zařadit do skupiny „hloupých“ dle Clouda. I zde jsou potřeba udat jasné mantinely pracovního chování a případné sankce za jejich překročení. V rámci motivační teorie dle McGregora by se tento typ lidí řadil do typu X. Jak již bylo uvedeno výše, tento typ lidí je motivován především získáním peněz, postrádají pracovní ambice a brání se převzít zodpovědnost za své konání.

- „Záškodník“ – je zaměstnanec, který podkopává autoritu svého nadřízeného a poškozují dobrou pověst organizace takovým způsobem, který nelze přímo a jednoznačně označit jako porušování vnitřních nařízení a předpisů. Není týmový hráč. Sleduje pouze své zájmy. Při poradách své názory nesdílí. Vyjadřuje se až pouze formou pomluv. Není loajální ke svému oddělení, ani k celé organizaci. Při pracovním procesu se nechová proaktivně. Komunikaci s kolegy využívá ke sběru informací, které pak použije ve svůj prospěch. Svou náplň práce, jednání a péči o pacienty plní na hranici předpisů oddělení tak, aby se svým jednáním s nimi nedostal do přímého rozporu. Bělohávek (2016, s. 63) tento typ pojmenovává slovem „intrikán“. Intrikán je dle autora člověk na první pohled příjemný, chytrý a empatický. Zdánlivě se zajímá o své okolí, o dění v zaměstnání a politické události. Velice dobře předstírá jakékoliv pocity a empatii k druhým. Zvládá manipulovat s emocemi ostatních za účelem získání výhod sám pro sebe. Cloud (2016, s. 125) označuje takové lidi jako „zlé“. Rozdíl mezi zlými a hloupými lidmi je, dle autora, především v tom, že hloupí lidé škodí bez zlého úmyslu spíše z nevědomosti. Zlí lidé škodí úmyslně.

Z údajů Přílohy 7 Hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců, jejich základní osobnostní typologie vyplynulo, že z celkového počtu 55 zaměstnanců rehabilitačního oddělení Společnosti XY se celkem 8 zaměstnanců projevuje jako „Tahouni“, 26 zaměstnanců jako „Následovníci“, 8 zaměstnanců jako „Kritici“, 10 zaměstnanců jako „Samorosti“ a 3 zaměstnanci jako „Záškodníci“. Při rozdělení zaměstnanců na jednotlivé typy generací lze z Přílohy 8 Tabulka 3 Komparace hodnocení, sebehodnocení zaměstnanců a základní osobnostní typologie odvodit, že v Generaci Baby Boomers jsou celkem 2 „Tahouni“, 9 „Následovníků“, 2 „Kritici“, 1 „Samorost“ a celkem 2 „Záškodníci“. V Generaci X je celkem 6 „Tahounů“, 10 „Následovníků“, 4 „Kritici“, 6 „Samorostů“ a celkem 1 „Záškodník“. V Generaci Y není žádný „Tahoun“, je celkem 7 „Následovníků“, 2 „Kritici“, celkem 2 „Samorosti“. Není zde žádný „Záškodník“. Generaci Z zastupuje celkem 1 „Samorost“.

Samotný hodnotící proces probíhal v několika fázích. V první fázi byl všem zaměstnancům rehabilitačního oddělení vysvětlen postup a zásady hodnocení dle vnitřních směrnic, které má každý zaměstnanec Společnosti XY k dispozici. Jednotlivým zaměstnancům byl předán List sebehodnocení pracovníka, jehož hodnotící kritéria byla shodná s kritérii na Listu hodnocení zaměstnance.

Na hodnotícím listu jsou jednotlivá kritéria rozdělena následovně:

- Osobní kvality, kde byla hodnocena kvalita plnění úkolů, zodpovědnost a spolehlivost, schopnost pracovat v zátěži a stresových situacích, ochota pomoci v náročných nebo mimořádných situacích.
- Pracovní chování, jehož součástí bylo zvládání stanoveného objemu úkolů, osobní tempo, celková úprava zevnějšku.
- Vztah k práci, který zahrnoval hodnocení iniciativy a snahy o zlepšování péče a pracovního prostředí, hodnocení docházky a využívání pracovní doby, profesní růst, vzdělávání se, aktivní účast na seminářích.



- Sociální chování, kde bylo hodnoceno chování v konfliktních situacích, respekt a ochota vůči spolupracovníkům.
- Sociální dovednosti, kde byla hodnocena vnímavost, chování a ochota vůči pacientům, jeho příbuzným a blízkým, podpora ostatním lidem během pracovního procesu.
- Komunikační dovednosti, do kterých bylo zahrnuto hodnocení ochoty poskytovat a sdílet informace s ostatními, schopnost ovlivňovat chování ostatních, umění naslouchat, reprezentativnost vystupování a loajálnost k zaměstnavateli.
- Odborné kvality, kde bylo hodnoceno plnění pracovních povinností v souladu s pracovní náplní, úroveň odborných znalostí, pečlivost, přesnost, dodržování termínů, znalost potřebných zákonů, vyhlášek a norem, vnitřních předpisů Společnosti XY, jejich dodržování.
- Znalost práce s výpočetní technikou a znalost cizího jazyka, zde byla hodnocena uživatelská znalost práce s výpočetní technikou a konverzační znalost cizího jazyka, využívání informačních zdrojů.

Pro srozumitelné hodnocení zaměstnance a jeho sebehodnocení byla všem zúčastněným vysvětlena bodovací škála, která je určena vnitřními směnicemi Společnosti XY:

- Stupeň 1 jako nevyhovující výkon = 50% výkon.
- Stupeň 2 jako dobrý výkon s výhradami = 75% výkon.
- Stupeň 3 jako velmi dobrý výkon = 100% výkon.
- Stupeň 4 jako vynikající výkon = 125% výkon.

Ve druhé fázi probíhalo samotné hodnocení a sebehodnocení. Každý zaměstnanec měl na vyplnění Listu sebehodnocení jeden týden. V poslední třetí fázi byl s každým zaměstnancem proveden rozhovor ke srovnání Listu sebehodnocení a Listu hodnocení zaměstnance.

Na základě komparace obou listů byl se zaměstnancem domluven postup pro jeho další rozvoj, případně nápravy chyb nebo nedostatků při výkonu práce a spolupráci s kolegy. Cílem tohoto rozhovoru bylo dosažení konsenzu mezi zúčastněnými stranami a to hodnoceným a hodnotitelem.

Zpracováním a komparací sebehodnocení a hodnocení bylo zjištěno, že respondenti z různých generací sami sebe různě hodnotili. Porovnání mezi hodnocením a sebehodnocením bylo vytvářeno na základě rozdílů součtu bodů z hodnotící škály. Za rozdílné bylo stanoveno kritérium rozdílu více než dvou bodů. Z údajů v Příloze 8 Tabulka 3 Komparace hodnocení, sebehodnocení a základní osobnostní typologie bylo zjištěno, že z celkového počtu 16 zástupců Generace Baby Boomers se nadhodnocovalo oproti hodnocení nadřazeným celkem 5 hodnocených, 2 se podhodnocovali a celkem 8 zaměstnanců mělo stejné bodové hodnocení a sebehodnocení (jejich bodové hodnocení bylo vyrovnané). Z celkového počtu 27 zaměstnanců Generace X se nadhodnocovali celkem 3 hodnocení, celkem 9 zaměstnanců se podhodnocovalo a 15 zaměstnanců bylo vyrovnaných. Z celkového počtu 11 zaměstnanců z Generace Y se nadhodnocovalo celkem 10 příslušníků generace, nepodhodnocoval se žádný a vyrovnané skóre bylo u 1 zaměstnance. Příslušník Generace Z se nadhodnocoval. Při porovnání základní osobnostní typologie a rozdílu mezi hodnocením a sebehodnocením z Přílohy 8 Tabulka 3 Komparace hodnocení, sebehodnocení a základní osobnostní typologie nevyplývá přímá souvislost mezi typem osobnosti a sebehodnocením. U každého osobnostního typu se vyskytly všechny tři možnosti v podobě nadhodnocení se, podhodnocení se a vyrovnaného skóre. Pouze u osobnosti „Tahoun“ se neobjevila možnost nadhodnocení se. Tito zaměstnanci se buď podhodnocovali, nebo měli vyrovnané skóre.

### 3.2.2 Kvantitativní šetření

Kvantitativní šetření – dotazník byl sestaven celkem ze 14 otázek. Vzor dotazníku je uveden v Příloze 2 Kvantitativní dotazník – spokojenost zaměstnanců. Dotazník je složen z části obecné a části zaměřené na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Celkem ho vyplnilo a odevzdalo 55 respondentů, což je 100% návratnost. Všichni respondenti jsou pracovníci rehabilitačního oddělení Společnosti XY. Jak z dotazníku vyplynulo, viz Příloha 9 Graf 1 Pohlaví respondentů, je z těchto respondentů celkem 96,4 % žen a 3,6 % mužů. Největší zastoupení respondentů, viz Příloha 10 Graf 2 Věk respondentů, je z Generace X, celkem 49,1 %, dále Generace Baby Boomers 29,1 %, Generace Y 20 % a Generace Z 1,8 %. V Příloze 11 Graf 3 Obor zdravotnictví je uvedeno, že nejvíce respondentů pracuje jako nelékař specialista, to znamená jako fyzioterapeut nebo ergoterapeut, celkem tedy 52,7 %. Obor zdravotní sestra je zastoupen 25,5 % celkem. Obor lékař je zastoupen 14,5 % celkem. Na oddělení pracují 7,3 % nezdravotníků celkem. Příloha 12 Graf 4 Výše vzdělání uvádí, že 47,3 % respondentů celkem má středoškolské vzdělání, 38,2 % respondentů má vysokoškolské vzdělání, 10,9 % respondentů absolvovala vyšší odborné vzdělání a 10 % respondentů celkem je bez maturity.

Příloha 13 Graf 5 Zajímavost práce ve zdravotnictví udává, že celých 90,9 % respondentů považuje práci ve zdravotnictví, respektive v nemocnici, za zajímavou. Zbýlých 9,1 % respondentů uvedla nezajímavost práce ve zdravotnictví. K možné doplňující otázce „Proč?“ se nikdo z těchto respondentů nevyjádřil. Příloha 14 Graf 6 Fyzická náročnost práce ukazuje, kolik procent respondentů považuje svou práci za fyzicky náročnou. Z celkového počtu 55 respondentů 14,5 % uvádí, že svou práci nepovažují za fyzicky náročnou, 81,8 % celkem udává svou práci za fyzicky náročnou. Na doplňující otázku, viz Příloha 15 Graf 7 Proč je práce fyzicky náročná?, všichni respondenti považující práci za fyzicky náročnou udali jako důvod práci s lidmi (pacienty). Příloha 16 Graf 8 Psychická náročnost práce ukazuje, že 3,6 % respondentů nepovažují svou práci za psychicky náročnou, celkem 87,2 % respondentů považují svou práci za psychicky náročnou. Na doplňující otázku, viz Příloha 17 Graf 9 Proč je práce psychicky náročná?, všech 87,2 % respondentů uvedlo jako důvod práci s lidmi (pacienty). Odpovědi na dotazníkovou otázku, jakou výši čisté mzdy by respondenti považovali za adekvátní, jsou sumarizovány v Příloze 18 Graf 10 Výše mzdy. Z tohoto grafu vyplývá, že 16,4 % dotazovaných považuje za adekvátní mzdu ve výši 31 000 – 35 000 Kč. Celých 43,6 % dotazovaných označilo v dotazníku mzdu v rozmezí 36 000 – 45 000 Kč. Celkem 18,2 % dotázaných označilo 46 000 – 50 000 Kč. Celkem 21,8 % dotázaných označilo za adekvátní čistou mzdu vyšší než 51 000 Kč. V dotazníkové otázce, co je pro respondenty důležité (kromě základní mzdy) pro spokojenost v práci, byla určena možnost výběru maximálně pěti odpovědí z celkových deseti. V Příloze 19 Graf 11 Spokojenost v práci je znázorněno, kolik procent z celkového počtu respondentů označilo stejnou odpověď. Nejčastěji byla označena odpověď „pravidelné finanční odměny“ a to v 74,5 % celkem, dále odpověď „dobrý vedoucí“ v 69,1 % celkem. Odpověď „uznání mého pracovního výkonu nadřazeným“ byla označena v 61,8 % celkem. Odpovědi „spravedlivé rozdělování odměn“ a „důstojné zázemí zaměstnanců“ byly označeny shodně ve 47,3 % celkem. Odpověď „zaměstnanecké benefity“ považuje také za důležité 41,8 % respondentů. Odpověď „příjemné a čisté pracovní prostředí“ označilo 38,2 % respondentů. Odpovědi „dobrá spolupráce s kolegy při pracovním procesu“ a „přátelské prostředí“ označilo 33 % a 23,6 % respondentů. Odpověď „podpora od zaměstnavatele pro prohlubování vzdělání“ byla označena 30,9 % respondentů. V Příloze 20 Graf 12 Potřeba ke zlepšení jsou procentuálně znázorněny možnosti odpovědí, které jsou dle respondentů potřeba zlepšit. Respondenti mohli označit více odpovědí. Graf tedy znázorňuje, kolik procent respondentů z celkového počtu 55 označilo danou možnost.

Možnost „pravidelné finanční odměny“ byla označena celkem 87,3 % respondentů. Celkem 54,5 % respondentů označilo „spravedlivé rozdělování odměn“, dále 52,7 % respondentů označila možnost „důstojné zázemí zaměstnanců“. Celých 41,8 % respondentů vyznačilo možnost, kterou považují za potřebnou vylepšit, „zaměstnanecké benefity“. Možnost „podpora zaměstnavatele pro prohlubování vzdělání zaměstnanců“ označilo 29,1 % celkem, možnosti „uznání pracovního výkonu nadřazeným“ a „dobrá spolupráce s kolegy při pracovním procesu“ označilo shodně 16,4 % respondentů. Možnost „přátelské prostředí“ označilo 14,5 % respondentů a možnost „dobrý vedoucí“ 10,9 % respondentů. Možnost „příjemné a čisté pracovní prostředí“ neoznačil žádný z respondentů. V Příloze 21 Graf 13 Prohlubování vzdělání jsou znázorněny odpovědi na otázku, zda respondenti považují za důležité soustavné intenzivní prohlubování vzdělání. Z grafu vyplývá, že celých 67,3 % respondentů souhlasí s důležitostí intenzivního prohlubování vzdělání, 20 % není rozhodnuto a 12,7 % nesouhlasí. V Příloze 22 Graf 14 Důvod nesouhlasu s potřebou dalšího vzdělávání je uvedeno, že ze 14 respondentů 85,7 % považují své vzdělání za dostatečné a 14,3 % nemají důvod se dále vzdělávat. V Příloze 23 Graf 15 Kvalifikační dohoda jsou uvedeny odpovědi na otázku, zda by byli respondenti ochotni při vyšší investici zaměstnavatelem do jejich vzdělání sepsat s ním kvalifikační dohodu řádově na pět let. Kladně odpověděla 32,8 % respondentů, záporně 30,8 % respondentů a 36,4 % respondentů zůstalo nerozhodnutých. Příloha 24 Graf 16 Nepodepsání smlouvy znázorňuje odpovědi respondentů, kteří označili, že nejsou ochotni podepsat kvalifikační dohodu, na otázku „Proč?“ ze 17 respondentů 41,2 % odpověděla, že se nechtějí k ničemu zavazovat a 58,8 % odpověděla, že to nepotřebují nebo je to dlouhá doba. Příloha 25 Graf 17 Přínos hodnocení ukazuje odpovědi na otázku, zda je stávající systém hodnocení zaměstnanců jejich nadřazeným přínosný. Celkově 54,5 % respondentů odpovědělo, že současný systém považují za přínosný. Celkem 45,5 % respondentů odpovědělo, že není přínosný. Důvod této odpovědi je znázorněn v Příloze 26 Graf 18 Nezájem o hodnocení, kdy z celkového počtu 25 respondentů, kteří považují daný systém hodnocení za nepřínosný, 68 % respondentů uvedla, že hodnocení je zbytečné a 32 % respondentů uvedla, že je hodnocení nezajímavé. V Příloze 27 Graf 19 Zájem o hodnocení z celkového počtu 30 respondentů, kteří hodnocení považují za přínosné, uvedlo 76,7 % celkem jako důvod zpětnou vazbu, 16,6 % respondentů vědomí, že má o jejich práci někdo zájem a 6,7 % uvedlo jako důvod možnost vyslovit názor před svým vedoucím mezi čtyřma očima. V Příloze 28 Graf 20 Frekvence hodnocení jsou znázorněny odpovědi na otázku, zda je pro respondenty dostačující hodnotící proces jedenkrát za dva roky. 58,2 % respondentů odpověděla, že ano, 41,8 % odpověděla, že ne. Kladně odpovídající respondenti, uvedli, že častější frekvence hodnocení není potřeba, viz Příloha 29 Graf 21 Dostačující častost. Zbylí respondenti uvedli zájem o častější hodnocení, viz Příloha 30 Graf 22 Nedostačující častost, a to v 70 % jedenkrát za půl roku nebo za rok. Ostatní respondenti uvedli potřebu hodnocení jednou za čtvrt roku. Jako důvod byla uvedena možnost častější zpětné vazby.

Z grafického znázornění v Příloze 31 Graf 23 Vzdělání/věk vyplývá, že nejvíce respondentů z Generace Baby Boomers má středoškolské vzdělání (z celkového počtu 16 celkem 12), u Generace X má také středoškolské vzdělání z celkového počtu 27 celkem 13 respondentů, z Generace Y je nejvíce vysokoškolsky vzdělaných (z celkového počtu 11 celkem 9). Zástupce Generace Z je bez maturity. V Příloze 32 Graf 24 Zajímavost práce/věk je ukázáno, že většina z každé generace považuje svou práci ve zdravotnictví za zajímavou. Pouze 1 respondent

z Generace Z, 1 respondent z Generace X a 3 respondenti z Generace Baby Boomers v dotazníku uvedli svou práci jako nezajímavou. V Příloze 33 Graf 25 Fyzická náročnost/věk a v Příloze 34 Graf 26 Psychická náročnost/věk je graficky znázorněno, že většina

respondentů z generací považuje svou práci za fyzicky a psychicky náročnou. Za fyzicky nenáročnou ji považují pouze 3 respondenti z Generace Baby Boomers z 16 celkem, z Generace X 2 respondenti z 27 celkem, z Generace Y 2 respondenti z 11 celkem. Za psychicky nenáročnou považuje práci z Generace Y 1 respondent a z Generace X také 1 respondent. V Příloze 35 Graf 27 Představa mzdy/věk je ukázáno, že respondenti z Generace X nejčastěji uvedli představu své mzdy v rozmezí 41 000 – 50 000Kč (celkem 12 respondentů), dále v rozmezí 31 000 – 40 000Kč (celkem 10 respondentů). Respondenti z Generace Baby Boomers nejčastěji označili možnosti v rozmezí 36 000 – 45 000Kč (celkem 8 respondentů). 4 respondenti z této generace označili možnost více než 70 000Kč. Z Generace X tuto možnost neoznačil žádný respondent. Představa o mzdě Generace Y byla respondenty rozložena mezi částky 31 000 – 70 000Kč. Příloha 36 Graf 28 Spokojenost v práci/věk ukazuje pořadí důležitosti jednotlivých aspektů u různých generací. Pro Generaci Baby Boomers jsou na prvním místě důležitosti „pravidelné finanční odměny“ a „důstojné zázemí zaměstnanců“, na druhém místě jsou „zaměstnanecké benefity“ a „uznání pracovního výkonu nadřazeným“, na třetím místě je „dobrý vedoucí“ a „dobrá spolupráce s kolegy“. Čtvrté místo obsadilo „příjemné a čisté pracovní prostředí“. Na pátém místě je spravedlivé rozdělování odměn. Pro Generaci X je na prvním místě nejdůležitější „dobrý vedoucí“, na druhém „pravidelné finanční odměny“ a „uznání pracovního výkonu nadřazeným“. Na třetím místě je „spravedlivé rozdělování odměn“ a „dobrá spolupráce s kolegy při pracovním procesu“. Na čtvrtém místě je „příjemné pracovní prostředí“ a „důstojné zázemí zaměstnanců“. Na pátém místě je „přátelské prostředí“ a „podpora zaměstnavatele v prohlubování vzdělávání“. Respondenti z Generace Y označili za nejdůležitější na prvním místě „pravidelné finanční odměny“ a „dobrou spolupráci s kolegy při pracovním procesu“. Na druhém místě je „podpora od zaměstnavatele při prohlubování vzdělání“ a „dobrý vedoucí“. Na třetím místě je „uznání pracovního výkonu nadřazeným“. Na čtvrtém místě je „spravedlivé rozdělování odměn“, „zaměstnanecké benefity“, „příjemné a čisté pracovní prostředí“, „důstojné zázemí zaměstnanců“. Respondent z Generace Z označil za důležité „pravidelné finanční odměny“, „zaměstnanecké benefity“ a „dobrého vedoucího“. Příloha 37 Graf 29 Aspekty ke zlepšení/věk znázorňuje, co označili respondenti z různých generací jako potřebu ke zlepšení. Respondenti z Generace Baby Boomers označili na prvním místě „pravidelné finanční odměny“, na druhém místě „spravedlivé rozdělování odměn“, na třetím místě „zaměstnanecké benefity“ a „důstojné zázemí zaměstnanců“. Na čtvrtém místě byly označeny aspekty: „dobrý vedoucí“, „podpora od zaměstnavatele prohlubování vzdělání“ a „uznání pracovního výkonu nadřazeným“. Na pátém místě je „dobrá spolupráce s kolegy při pracovním procesu“ a „přátelské prostředí“. Respondenti z Generace X nejčastěji označili jako aspekt ke zlepšení „pravidelné finanční odměny“, na druhém místě „spravedlivé rozdělování odměn“ a „důstojné zázemí zaměstnanců“. Na třetím místě jsou „zaměstnanecké benefity“, na čtvrtém „podpora od zaměstnavatele pro prohlubování vzdělání“. Na páté místo se zařadily dva aspekty a to „dobrá spolupráce s kolegy při pracovním procesu“ a „uznání pracovního výkonu nadřazeným“. Respondenti z Generace Y se v pořadí a výběru jednotlivých aspektů shodovali s respondenty z Generace X. Jediným rozdílem bylo zařazení respondenty z Generace Y aspektu „spravedlivého rozdělování odměn“ až na čtvrté místo oproti Generaci X, kterou byl zařazen na místo druhé. Respondent z Generace Z vybral tři aspekty, které považuje za potřebné pro zlepšení a to „pravidelné finanční odměny“, „zaměstnanecké benefity“ a „uznání pracovního výkonu nadřazeným“. V Příloze 38 Graf 30 Prohlubování vědomostí/věk je znázorněno vnímání důležitosti soustavného prohlubování vědomostí u jednotlivých generací. Respondenti z Generace Baby Boomers vyjádřili celkem v 7 případech názor, že je důležité trvalé prohlubování vědomostí, v 7 případech byli nerozhodní a ve 2 případech vzdělávání za důležité nepovažují. Z Generace X se celkem 19 respondentů vyjádřilo pozitivně k důležitosti prohlubování

vědomostí, 7 respondentů bylo nerozhodných a celkem 4 respondenti se vyjádřili negativně. Respondenti z Generace Y se všichni vyjádřili, že považují za důležité soustavné prohlubování vědomostí. Respondent z Generace Z nepovažuje prohlubování vzdělání za důležité. V Příloze 39 Graf 31 Ochota vzdělávat se/věk je znázorněno, kolik respondentů z jednotlivých generací je ve skutečnosti ochotno se vzdělávat. Z Generace Baby Boomers celkem 9 respondentů označilo neochotu se vzdělávat, celkem 4 byli nerozhodnutí a 3 respondenti označili, že jsou ochotni se vzdělávat. Z Generace X celkem 5 respondentů označilo neochotu, celkem 11 jich bylo nerozhodnutých a 11 respondentů, vyjádřilo ochotu se vzdělávat. Z Generace Y celkem 2 respondenti uvedli, že nejsou ochotni se vzdělávat, celkem 5 jich uvedlo nerozhodnost a celkem 6 respondentů vyjádřilo ochotu se vzdělávat. Respondent z Generace Z uvedl neochotu se vzdělávat. V Příloze 40 Graf 32 Přírůstek stávajícího systému hodnocení nadřazeným/věk je vyjádřen názor respondentů v rámci jednotlivých generací na přínos hodnocení zaměstnance jeho nadřazeným v takové podobě v jaké se v současné době používá. Z celkového počtu 55 respondentů jich kladně odpovědělo celkem 30 jednotlivců. Při rozdělení na jednotlivé generace se respondenti z Generace Baby Boomers vyjádřili v 7 případech kladně a v celkem 9 záporně. Z Generace X se 16 respondentů vyjádřilo kladně a 11 záporně. Respondenti z Generace Y označili v celkem 7 případech kladnou odpověď a ve 4 případech označili zápornou odpověď. Respondent z Generace Z označil zápornou odpověď. Při porovnání Přílohy 36 Graf 28 Spokojenost v práci/věk a Přílohy 37 Graf 29 Aspekty ke zlepšení/věk je patrné, že Generace Baby Boomers považuje za nejdůležitější „pravidelné finanční odměny“ a „důstojné zázemí zaměstnanců“ a zároveň tyto aspekty označili za nutné ke zlepšení. Respondenti z Generace X udali jako nejdůležitější aspekty pro spokojenost v práci stejné aspekty jako Generace Baby Boomers a stejně tak je považují za nejdůležitější pro zlepšení. Respondenti z Generace Y uvedli jako nejdůležitější aspekty „pravidelné finanční odměny“ a „dobrou spolupráci s kolegy při pracovním procesu“. Nejvíce respondentů z této generace uvedlo, že ke zlepšení jsou především aspekty „pravidelné finanční odměny“ a „důstojné zázemí zaměstnanců“. Respondent z Generace Z uvedl aspekty pro svou spokojenost „pravidelné finanční odměny“, „zaměstnanecké benefity“ a „dobrého vedoucího“. Jako aspekty nutné k zlepšení tento respondent uvedl „pravidelné finanční odměny“, „zaměstnanecké benefity“ a „uznání pracovního výkonu nadřazeným“.

### 3.3 Návrhy a doporučení

Na podkladě zjištěných informací, které vyplynuly z kvantitativního dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a výsledků na základě komparace hodnocení a sebehodnocení zaměstnance v rámci hodnotícího procesu, byly sestaveny návrhy a doporučení, které budou předloženy vedoucímu vybraného oddělení, zde tedy primáři rehabilitačního oddělení Společnosti XY. Doporučení jsou navrhována tak, aby jejich implementace do provozu oddělení byl jedním z možných faktorů, který zvýší spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci k práci a v konečném důsledku i efektivitu práce a rozvoj oddělení.

Navrhovaná doporučení:

1. Individuální přístup k zaměstnancům.
2. Zvýšení frekvence hodnotícího procesu.
3. Pohyblivá složka mzdy, benefity, pravidelné finanční odměny.
4. Zlepšení úrovně zázemí pro zaměstnance.

Ad 1) Jak bylo uvedeno již v úvodu, pro kvalitní a efektivní činnost organizace nebo oddělení je vhodná kombinace zaměstnanců z různých generací. Každá generace přináší do pracovního procesu něco pozitivního. U mladších generací je to především energie a zájem o vzdělání, starší generace jsou zdrojem především tacitních znalostí. Zároveň je každý člověk individualita, má různou osobnost. Jak je vidět ze zjednodušené osobnostní typologie (viz kapitola 3.2.1) v Příloze 8 Tabulka 3 Komparace hodnocení, sebehodnocení a základní osobností typologie jsou v každé generaci zástupci různých typů. Z tabulky vyplynulo, že v Generaci Y a v Generaci Z není žádný „Tahoun“. V Generaci Baby Boomers jsou z celkového počtu 16 zástupců celkem 2 „Záškodníci“ což je 15,4 %. V Generaci X je z celkového počtu 27 zástupců 1 „Záškodník“ což je 3,7 %. Dále z tabulky vyplynulo, že v Generaci Baby Boomers a v Generaci X jsou zaměstnanci, kteří se podhodnocují, nadhodnocují, nebo je jejich sebehodnocení shodné s hodnocením hodnotitele. Respondenti z Generace Y se nadhodnocovali, pouze 1 respondent z celkových 11 měl vyrovnané sebehodnocení s hodnocením. Respondent z Generace Z se nadhodnocoval. Konkrétním doporučením pro primáře rehabilitačního oddělení je tedy individuální přístup ke každému zaměstnanci během spolupráce při pracovním procesu a při formálním i neformálním hodnocení a motivování k seberozvoji. Generaci Y a Z je potřeba usměrňovat ve svém pohledu na sebe sama a zároveň je podporovat v jejich snahách o rozvoj. Snahou by mělo být, aby se zaměstnanci napříč generacemi stávali loajální a proaktivní vůči svému oddělení, respektive organizaci. Tím by vznikla větší základna „Tahounů“. Tento typ je pro rozvoj a zlepšení efektivity práce žádoucí. Dalším návrhem je eliminace typu „Záškodník“. Tento krok v sobě zahrnuje buď výpověď daného zaměstnance na základě zjištěných relevantních pochybení, nebo jejich trvalá kontrola a jasně opakovaně vymezované mantinely pracovního chování.

Ad 2) Jak vyplynulo z dotazníku, 54,5 % respondentů z celkového počtu 55 zaměstnanců rehabilitačního oddělení označilo současný systém hodnotícího procesu za přínosný. Za důvod přínosu tyto respondenti uvedli především možnost zpětné vazby a možnost komunikace se svým vedoucím mezi čtyřma očima. Ostatní respondenti uvedli, že je pro ně hodnocení zbytečné. Na dotaz, zda je frekvence tohoto procesu dostačující ve formě jedenkrát za dva roky, 58,2 % respondentů uvedla, že ano. Ostatní, to znamená 41,8 %, uvedli zájem o častější hodnocení minimálně jednou za rok. Doporučením pro primáře oddělení je tedy zvýšit frekvenci procesu hodnocení na jedenkrát za rok. Předpokládá se, že častější zpětná vazba, možnost rozhovoru se svým nadřízeným, kdy je v závěru dosaženo konsenzu v oblasti práce zaměstnance a jeho větší možnost účastnit se některých rozhodnutí nebo invencí bude motivovat zaměstnance k větší spokojenosti a vyšší efektivitě práce. Vzhledem k tomu, že Společnost XY má ve vnitřních směrnících nadefinovanou frekvenci procesu hodnocení jedenkrát za dva roky (Společnost XY, 2020c), je potřeba o tom informovat personální oddělení. Nákladem pro častější formální hodnocení je čas, který vedoucí oddělení stráví přípravou, samotným hodnocením a následným hodnotícím procesem. Dále je nákladem čas samotných zaměstnanců. Čas vynaložený na hodnotící proces je dobou, kdy je běžně vykonávána základní náplň práce zaměstnanců. Tyto náklady nelze přesně vyčíslit, neboť se nejedná o kvantifikovatelné činnosti.

Ad 3) Dalším doporučením pro primáře oddělení je zajistit pro své zaměstnance pohyblivou složku mzdy, rozšíření benefitů a pravidelné finanční odměny. Zaměstnanci rehabilitačního oddělení v dotazníku uvedli svou představu o výši své čisté mzdy. Tato představa se pohybovala především (celkem 78,2 % respondentů) v rozmezí 31 000 – 50 000 Kč celkem. Z pohledu generačních odlišností (viz Příloha 35 Graf 27 Představa mzdy/věk) 75 % respondentů z Generace Baby Boomers stejné finanční rozmezí, 25 % respondentů označilo možnost více než 70 000 Kč celkem. U Generace X 81,5 % respondentů označilo

stejně rozmezí a to 31 000 – 50 000 Kč celkem. 14,5 % respondentů označilo možnost 51 000 – 55 000 Kč celkem. 72,7 % respondentů z Generace Y označilo možnost 31 000 – 50 000 Kč celkem. 27,3 % respondentů z této generace označilo možnost více než 51 000 Kč celkem. Respondent z generace Z označil možnost 41 000 – 45 000 Kč celkem. Z tohoto je patrné, že v otázce výše mzdy je minimální rozdílnost mezi jednotlivými generacemi. Při polostrukturovaném rozhovoru s vybranými respondenty (viz Příloha 3 Přepis polostrukturovaného rozhovoru vybraných zástupců jednotlivých generací pracujících na rehabilitačním oddělení) se 55,6 % dotazovaných vyjádřila ve smyslu nedostatečného mzdového ohodnocení. V dotazníku (viz Příloha 19 Graf 11 Spokojenost v práci) označilo aspekt spokojenosti „pravidelné finanční odměny“ celkem 74,5 % všech respondentů. Při porovnání mzdových tabulek Společnosti XY (Společnost XY, 2020b) a představou respondentů o výši své mzdy je patrný rozdíl minimálně o 10 000 Kč v neprospěch mzdové tabulky. Jedním z faktorů pro nespokojenost se mzdou může být vnímání respondentů své práce jako fyzicky (81,8 % respondentů celkem) a psychicky (87,2 % respondentů celkem) náročnou (viz Příloha 14 Graf 6 Fyzická náročnost práce, Příloha 16 Graf 8 Psychická náročnost práce).

Jak vyplynulo z polostrukturovaného rozhovoru (viz Příloha 5 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s primářem rehabilitačního oddělení) s primářem oddělení, je i z jeho strany zájem o zřízení těchto složek mzdy. Primář rehabilitačního oddělení tyto složky považuje za jedny z významných motivačních faktorů pro zaměstnance. Řešení této problematiky se ale týká především top managementu Společnosti XY. Při polostrukturovaném rozhovoru s vedoucí personálního oddělení (viz Příloha 6 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení Společnosti XY ) byl osvětlen postoj vedení Společnosti XY. Dle sdělení personální vedoucí má vedení organizace zájem o zřízení pohyblivé složky mzdy minimálně ve výši 10 % ze mzdy. Překážkou pro realizaci tohoto záměru je nesouhlas místní odborové organizace, která nekompromisně trvá na mzdě složené pouze z fixní části. K problematice benefitů bylo uvedeno, že jejich rozšíření se nedaří z důvodu nezájmu zaměstnanců. V rámci dotazníku 41,8 % všech respondentů označilo zájem o zaměstnanecké benefity. Z tohoto plyne návrh, že pro zavedení benefitů by bylo vhodné, například dotazníkovou formou, zjistit, o co konkrétně by bylo mezi zaměstnanci zájem. Cílem realizace tohoto kroku je spokojenější zaměstnanec a efektivně vynaložené náklady organizace na benefity.

Limitem pro realizaci jsou vnitřní předpisy a Kolektivní smlouva Společnosti XY, která je platná na základě dohody a podpisu místních odborů a vedení Společnosti XY (Společnost XY, 2020b).

Ad 4) Další doporučení pro primáře rehabilitačního oddělení je zajistit důstojné zázemí zaměstnanců. Při porovnání dotazníkových odpovědí respondentů na to, co považují za důležité ke své spokojenosti a co je potřeba zlepšit, bylo zjištěno následující. Zaměstnanci považují za důležité pro svou spokojenost v zaměstnání kromě „pravidelných finančních odměn“ (viz Příloha 19 Graf 11 Spokojenost v práci) i další aspekty. Celkem 69,1 % respondentů uvedlo, že je pro ně důležitý aspekt „dobrý vedoucí“, 61,8 % respondentů uvedla aspekt „uznání pracovního výkonu nadřazeným“, 47,3 % respondentů označila „spravedlivé rozdělování odměn“ a „důstojné zázemí zaměstnanců“. Celkem 41,8 % uvedla „zaměstnanecké benefity“. Z uvedených aspektů, které by se měly zlepšit kromě problematiky odměn a benefitů označilo 52,7 % respondentů aspekt „důstojné zázemí zaměstnanců“.

Z pohledu různých generací na důležitost jednotlivých aspektů ke spokojenosti (viz Příloha 36 Graf 28 Spokojenost v práci/věk) kromě aspektů týkajících se odměn a benefitů označili zástupci Generace Baby Boomers hlavně aspekty, jakými jsou „důstojné zázemí zaměstnanců“, „uznání pracovního výkonu nadřazeným“ a „dobrého vedoucího“.

Zástupci Generace X označili „dobrého vedoucího“, „uznání pracovního výkonu nadřízeným“ a „dobrou spolupráci s kolegy při pracovním procesu“. Zástupci z Generace Y označili především aspekt „dobré spolupráce s kolegy při pracovním procesu“, „dobrého vedoucího“, „podporu od zaměstnavatele pro prohlubování vzdělání“. Respondent z Generace Z označil aspekt „dobrého vedoucího“. Zástupci těchto jednotlivých generací (viz Příloha 37 Graf 29 Aspekty ke zlepšení/věk) se shodli především na potřebě zlepšení důstojného zázemí zaměstnanců (z Generace Baby Boomers 50 % respondentů, z Generace X 55,6 % respondentů, z Generace Y 54,5 % respondentů).

Součástí tohoto doporučení je návrh pro primáře oddělení zjistit od svých zaměstnanců formou dotazníku, skupinovým rozhovorem nebo jinými metodami konkrétní představy pro zlepšení zázemí pro zaměstnance. Tyto představy je pak potřeba komparovat s organizační kulturou, bezpečnostními předpisy a s hygienickými předpisy Společnosti XY (Společnost XY, 2020c), náklady na změny a úpravy projednat s top managementem organizace. Ten může náklady schválit, upravit, nebo zamítnout.



## 4 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na generační rozdíly při sebehodnocení a v motivaci k pracovnímu výkonu u zaměstnanců vybraného oddělení Společnosti XY. Hlavním cílem práce bylo formulovat doporučení pro manažera oddělení Společnosti XY, která povedou k motivaci zaměstnanců pro zlepšení efektivity práce. Dílčím cílem bylo ověřit rozdílnost generací ve Společnosti XY na vybraném oddělení. Společnost XY je organizací, která je podstatou své podnikatelské činnosti nemocnicí. Společnost XY si přála zůstat v této práci nejmenována. Vybraným oddělením bylo rehabilitační oddělení. Vedoucím tohoto oddělení je primář.

V analytické části práce byla stručně popsána Společnost XY a vybrané rehabilitační oddělení. Dále byla použita kvalitativní a kvantitativní šetření. Návrhy a doporučení pro vedoucího oddělení, konkrétně pro primáře rehabilitačního oddělení byly zpracovány na základě těchto šetření. Kvalitativní šetření bylo provedeno formou polostrukturovaného rozhovoru s primářem rehabilitačního oddělení, s vybranými zástupci jednotlivých generací pracujících na tomto oddělení a s vedoucí personálního oddělení Společnosti XY. Polostrukturovaným rozhovorem s vedoucí personálního oddělení a s primářem rehabilitačního oddělení byl ověřen zájem o problematiku generačních rozdílů na pracovišti a o motivaci zaměstnanců, jejich spokojenosti a následně vyšší efektivity práce. Polostrukturovaným rozhovorem s vybranými zástupci jednotlivých generací (celkem 9 zaměstnanců) byl ověřen zájem pracovat nadále v oboru zdravotnictví a to konkrétně na rehabilitačním oddělení Společnosti XY. Z rozhovorů vyplynula rozdílnost ve vnímání kolegů z jiných generací. Celkem 55,6 % dotázaných při rozhovoru zmínila nedostatečnost finanční odměny od zaměstnavatele. Dále byla doporučení sumarizována na základě pozorování v rámci procesu hodnocení zaměstnanců a následné komparace hodnocení hodnotitelem a sebehodnocení hodnoceného. V rámci pozorování bylo pro potřeby oddělení definováno pět základních typů osobnosti („Tahoun“, „Následovník“, „Kritik“, „Samorost“ a „Záškodník“). Toto rozdělení bylo utvořeno na podkladě poznatků z odborné literatury, které byly uvedeny v teoreticko-metodologické části práce. Během procesu hodnocení byly zjištěny generační rozdíly při sebehodnocení. Zástupci z Generace Y a Z se nadhodnocovali oproti hodnocení svého nadřízeného. Nebyla zjištěna přímá souvislost mezi vytvořenými osobnostními typy a sebehodnocením u jednotlivých generací. Dále bylo na základě pozorování zjištěno, že se v Generaci Y nevyskytují „Tahouni“ a „Záškodníci“ oproti Generaci Baby Boomers a Generaci X.

Kvantitativním šetřením byl dotazník, který byl v písemné formě rozdán všem zaměstnancům rehabilitačního oddělení. Kromě obecných otázek obsahoval otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců. Z dotazníku vyplynulo, že 90,9 % respondentů považuje svou práci ve zdravotnictví respektive v nemocnici za zajímavou. Toto zjištění koresponduje se zjištěním z polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci. Rozborem dotazníku byl zjištěn generační rozdíl v zájmu o prohlubování si vzdělání. Tuto oblast preferovala Generace Y ve 100 %, dále Generace X v 70,4 %, Generace Baby Boomers ve 43,8 %, zástupce Generace Z neprojevil o vzdělání zájem. V otázce aspektů potřebných ke spokojenosti v pracovním procesu byla shoda mezi respondenty při výběru finančních aspektů. U nefinančních aspektů byla mezi nimi shoda ve výběru, rozdílné bylo pořadí důležitosti. U otázky týkající se aspektů spokojenosti, které jsou potřeba zlepšit, byla mezi generacemi shoda. Na otázku přínosnosti stávajícího systému hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným kladně odpověděli zástupci z Generace Baby Boomers ve 43,8 %, z Generace X v 59,3 %, z Generace Y v 63,6 % celkem.

Výsledky šetření byly následně komparovány a vyhodnoceny. Při tomto bylo zjištěno, že jednání zaměstnance rehabilitačního oddělení je ovlivněno i osobnostními rysy. Nebyl

zjištěn přímý vliv pouze typu generace na zaměstnancovo sebehodnocení, jeho motivaci a spokojenost v práci. Jak uvádí Horvátová (2016, s. 154) k otázce odlišnosti Generace X a Generace Y, v určitých postojích jsou jejich zástupci odlišní, ale v mnoha sférách jsou si tyto generace velice podobné nebo totožné.

Na těchto podkladech z analytické části práce byla sestavena pro primáře oddělena tato doporučení:

- 1) Individuální přístup k zaměstnancům.
- 2) Zvýšení frekvence hodnotícího procesu.
- 3) Pohyblivá složka mzdy, benefity, pravidelné finanční odměny.
- 4) Zlepšení úrovně zázemí pro zaměstnance.

Při sestavování doporučení bylo přihlíženo k možnosti jejich částečné nebo úplné implementace do praxe.

Na závěr je potřeba říci, že vybrané oddělení Společnosti XY, kterým je rehabilitační oddělení je svou činností a zastoupením zdravotnických oborů specifické. Nelze tedy výsledky šetření zevšeobecnovat pro všechna oddělení Společnosti XY.

Poznáním a péčí o své podřízené zaměstnance z každé generace může vedoucí oddělení zvýšit jejich spokojenost a tím i efektivitu práce. Tím se může oddělení rozvíjet a zvyšovat svou prestiž. Jak uvádí Urbancová (2017, s. 213) pro organizaci jsou všechny lidské zdroje nezávisle na jejich stáří základním činitelem pro úspěšnost společnosti. Obzvláště cenný je pro organizaci jejich znalostní a dovednostní potenciál, možnost využití zkušeností a tvůrčí a inovační činnost. Autorka udává nutnost péče o zaměstnance všech věkových kategorií, sledování jejich individuální potřeby a pružného reagování na změny povahy trhu práce.

## Literatura

### Odborné knihy a časopisy

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 13. vyd. Praha : Grada, 2016. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0

BĚLOHLÁVEK, F. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, 3. vyd. Praha : Grada, 2016. 176 s. ISBN 978-80-271-9405-6

BERKUP, S. B. Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences* [online]. 2014 [cit. 2020-03-31]. ISSN 2039-9340. Dostupné z WWW: <http://mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/4247>.

BLÁHA, J. et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Brno : Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0

CLOUD, H. *Nevyhnutelná ukončení: o zaměstnancích, firmách a vztazích, jichž se musíme vzdát, abychom se pohnuli vpřed*, 1. vyd. Praha : ANAG, 2015. 214 s. ISBN 978-80-7236-963-2

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*, 4. vyd. Praha : Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8

FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*, 2. vyd. Praha : Portál, 2010. 256 s. ISBN 978-80-7367-815-9

HORVÁTHOVÁ, P. et al. *Řízení lidských zdrojů nové trendy*, 1. vyd. Praha : Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*, 2. vyd. Praha : Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vyd. Praha : Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9

McGRATH, J. et al. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*, 1. vyd. Praha : Management Press, 2015. 261 s. ISBN 978-80-7261-382-3

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*, 3. vyd. Praha : Grada, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2

NAKONEČNÝ, M. *Obecná psychologie*, 1. vyd. Praha : Triton, 2015. 663 s. ISBN 978-80-7387-929-7

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, 3. vyd. Praha : Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1

SOUKUP, J. et al. *Makroekonomie*, 3. vyd. Praha : Management Press, 2018. 535 s. ISBN 978-80-7261-537-7

ŠTOROVÁ, I. Co je age management? *Firemní vzdělávání*, roč. III (2019), č. 1, s. 15. ISSN 2533-6479

URBANCOVÁ, H. *Age management: praktické využití a přínosy*, 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2017. 260 s. ISBN 978-80-7552-772-1

ZÍTKOVÁ, M. et al. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*, 1. vyd. Praha : Grada, 2015. 168 s. ISBN 978-80-247-5094-1

## Internetové zdroje

Český statistický úřad: *Proměny věkového složení obyvatelstva 2001-2050 [online]*. Praha : Český statistický úřad 2019 [cit. 2020-01-18]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/documents/10180/92011146>>

Český statistický úřad: *Statistická ročenka České republiky – 2019 [online]*. Praha : Český statistický úřad 2019 [cit. 2020-01-24]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/4-obyvatelstvo-h81bro1zit>>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí: *Kalkulačky [online]*. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky 2019 [cit. 2020-01-24]. Dostupné z WWW: <<https://www.mpsv.cz/web/cz/kalkulacky>>.

Ministerstvo vnitra České republiky: *Sbírka zákonů České republiky [online]*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky 2019 [cit. 2020-01-24]. Dostupné z WWW: <[https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=155/1995&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=155/1995&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)>.

Ministerstvo vnitra České republiky: *Sbírka zákonů České republiky [online]*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky 2019 [cit. 2020-3-30]. Dostupné z WWW: <[https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)>.

Ministerstvo vnitra České republiky: *Sbírka zákonů České republiky [online]*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky 2019 [cit. 2020-3-30]. Dostupné z WWW: <[https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)>.

## Ostatní zdroje

Společnost XY: *O Nemocnici [online]*. Česká republika : Společnost XY 2019 [cit. 2019-12-26]. Dostupné z WWW: <<https://www.Společnost XY.cz/o-nemocnici/>>.

Společnost XY: *Vnitřní informační zdroje*. Interní materiály. Česká republika : Společnost XY, 2020a.

Společnost XY: *Kolektivní smlouva Společnosti XY*. Interní materiály. Česká republika : Společnost XY, 2020b.

Společnost XY: *Vnitřní směrnice Společnosti XY*. Interní materiály. Česká republika : Společnost XY, 2020c.

## Přílohy

Příloha 1 Tabulka 1 Přehled počtu obyvatel u věkových kategorií obyvatelstva v rozmezí 20 let v České republice ve věku od 15 – 64 let

<b>Věkové rozpětí</b>	<b>Rok 2020/tisíc obyvatel</b>	<b>Rok 2040/tisíc obyvatel</b>	<b>Procentuální podíl na celkovém počtu (zaokrouhлено na jednu desetinu) rok 2020</b>	<b>Procentuální podíl na celkovém počtu (zaokrouhлено na jednu desetinu) rok 2040</b>
<b>15 – 19</b>	480	550	6,7	8,4
<b>20 – 24</b>	480	550	6,7	8,4
<b>25 – 29</b>	680	600	9,5	9,2
<b>30 – 34</b>	720	650	10,0	10,0
<b>35 – 39</b>	750	550	10,5	8,4
<b>40 – 44</b>	950	550	13,3	8,4
<b>45 - 49</b>	800	700	11,2	10,7
<b>50 – 54</b>	950	750	13,3	11,5
<b>55 – 59</b>	700	750	9,8	11,5
<b>60 – 64</b>	650	880	9,0	13,5
Celkem obyvatel	7160	6530		

Zdroj: Český statistický úřad (2019), úprava vlastní

**DOTAZNÍK -SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ**

„Prosím o vyplnění tohoto dotazníku. Děkuji za Váš čas.“

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Kolik je Vám let?

- 55 – 70
- 38 – 54
- 37 – 24
- 23 – 16

3. V jakém oboru zdravotnictví pracujete?

- Lékař
- Zdravotní sestra
- Fyzioterapeut, ergoterapeut
- Nezdravotník

4. Jaké je Vaše vzdělání?

- VŠ
- VOŠ
- SŠ
- Bez maturity
- Jiné

5. Je pro Vás práce ve zdravotnictví, respektive v nemocnici zajímavá?

- Ano
- Ne. Napište proč?.....

6. Pokládáte svou práci za fyzicky náročnou?

- Rozhodně ano. Napište proč? .....
- Spíše ano. Napište proč?.....
- Nemohu posoudit, nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Pokládáte Vaši práci za psychicky náročnou?

- Rozhodně ano. Napište proč? .....
- Spíše ano. Napište proč?.....
- Nemohu posoudit, nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Jakou výši mzdy (čistého) byste pro sebe považoval/a za adekvátní?

- 20 000 – 24 000 Kč
- 25 000 – 30 000 Kč
- 31 000 – 35 000 Kč
- 36 000 – 40 000 Kč
- 41 000 – 45 000 Kč
- 46 000 – 50 000 Kč
- 51 000 – 55 000 Kč
- 56 000 – 70 000 Kč
- Více než je v nabídce
- Méně než je v nabídce

9. Co je pro Vás důležité (kromě základní mzdy) pro spokojenost v práci?

Vyberte maximálně pět možností.

- Pravidelné finanční odměny
- Spravedlivé rozdělování odměn
- Zaměstnanecké benefity
- Uznání Vašeho pracovního výkonu nadřízeným
- Příjemné a čisté pracovní prostředí
- Důstojné zázemí pro zaměstnance
- Dobrá spolupráce s kolegy při pracovním procesu
- Přátelské prostředí
- Podpora od zaměstnavatele pro prohlubování Vašeho vzdělání
- Dobrý vedoucí (přímý nadřízený)

10. Z uvedených možností označte ty, které by se měly zlepšit.

- Pravidelné finanční odměny
- Spravedlivé rozdělování odměn
- Zaměstnanecké benefity
- Uznání Vašeho pracovního výkonu nadřízeným
- Příjemné a čisté pracovní prostředí
- Důstojné zázemí pro zaměstnance
- Dobrá spolupráce s kolegy při pracovním procesu
- Přátelské prostředí
- Podpora od zaměstnavatele pro prohlubování Vašeho vzdělání
- Dobrý vedoucí (přímý nadřízený)

11. Považujete za důležité soustavné intenzivní prohlubování Vašeho vzdělání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím (maximálně orientační semináře)
- Spíše ne. Napište proč?.....
- Ne. Napište proč?.....

12. Byli byste ochotni při vyšší investici do Vašeho vzdělání zaměstnavatelem s ním podepsat kvalifikační dohodu („uvázat se mu na pět let“)?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne. Napište proč?.....
- Ne. Napište proč?.....

13. Je stávající systém Vašeho hodnocení nadřazeným přínosný?

- Ano. Napište proč?
- Ne. Napište proč?

14. Je pro Vás dostačující hodnotící proces jedenkrát za dva roky?

- Ano. Napište proč?.....
- Ne. Napište proč?.....

Zdroj: vlastní zpracování



Příloha 3 Přepis polostrukturovaného rozhovoru vybraných zástupců jednotlivých generací pracujících na rehabilitačním oddělení

„Děkuji za Váš čas, který jste ochoten/ochotna věnovat mým otázkám a za souhlas k nahrávání našeho rozhovoru za účelem kvalitního přepisu.“

<b>1. Dovedete si představit, že tu budete pracovat dalších 10 let? (u zaměstnanců v důchodovém věku zdůvodnění, proč ANO i přes starobní důchod)</b>	
Respondent A	Nevím, zatím nic neplánuji, uvidím s postupem času a podle případných jiných pracovních nabídek.
Respondent B	Asi jo, žádný konkrétní plány nemám a teď si dodělávám kurz, který mi hraří organizace.
Respondent C	Hmmm, určitě ano, já jsem tady spokojená. Chtěla bych zůstat na tomto oddělení, je to tu fajn.
Respondent D	Ano, je mi tu dobře, nemám ráda změny, práce mě uspokojuje a baví. Mám tu přátele, pracovní prostředí vnímám pozitivně, mile.
Respondent E	Ano, přešla jsem na toto oddělení z neurologie, kde mě práce nenaplňovala vzhledem k někdy velmi špatným prognózám pacientů. Práce na rehabilitaci mě profesně, ale i lidsky, uspokojuje.
Respondent F	Ne, ale nic jiného mi nezbývá. Kdybych mohla pracovat jen 3-4 hod. denně, tak bych byla moc spokojená, ale kvůli penězům to nejde.
Respondent G	Hele, co bych dělala doma. Tady jsem alespoň mezi lidma, a když mi to půjde zdravotně, budu chodit pořád.
Respondent H	Jo, už jsem tady léta, lidi za mnou rádi chodí a peníze jsou potřeba. Už jsem tady toho zažila hodně. Doufala jsem v pozici primáře oddělení, mrzí mě, že to nevyšlo.
Respondent I	Ano, chtěla bych dál pracovat na své pozici, ale vzhledem k důchodovému věku nevím, jak dlouho to bude možné. Klidně půjdu ze směnného provozu na jednosměnný ranní provoz, hlavně, že budu moct pracovat mezi svýma holkama.
<b>2. Je něco, co byste chtěl/la změnit, aby se Vám pracovalo lépe na stávajícím pracovním místě?</b>	
Respondent A	Ano, lepší platové ohodnocení, myslím si, že moje profese je finančně podhodnocena a také její důležitost je fakt podceňována. Proto pracuji ještě jinde. Také by měl zaměstnavatel dávat více peněz do vzdělávání svých zaměstnanců, zařadit do mzdy motivační složku by bylo fajn.

Respondent B	No, lepší peníze, jinak jsem celkem spokojená.
Respondent C	Asi kolektiv spolupracovnic. Některé kolegyně jsou závistivé a nepřátelské. Dovedou celou směnu mlčet a to pak není příjemné.
Respondent D	Samostatná kancelář by byla výborná, plat o fous větší by byl taky super. Ale v podstatě jsem spokojena
Respondent E	Méně papírování.
Respondent F	Lepší peníze, čas na práci podle svého uvážení a stavu pacienta. Větší možnost samostatně se rozhodnout o vhodné léčbě u pacienta. Chtěla bych, aby se zmodernizovalo zázemí pro zaměstnance oddělení
Respondent G	Větší klid, méně pacientů denně.
Respondent H	Větší pravomoc, abych se nemusela dohadovat se středním zdravotnickým personálem. Lepší finanční ohodnocení. Nepodceňování práce rehabilitačního lékaře (v celém systému zdravotnictví).
Respondent I	Jako kuřačce mi nevyhovuje omezení kouření v prostorách nemocnice, chybí mi denní místnost pro sestry ve směně.
<b>3. Proč jste si zvolil/a práci ve zdravotnickém zařízení – v nemocnici?</b>	
Respondent A	Práci v soukromém sektoru jsem již zkusil a bylo to velice vyčerpávající vzhledem k stále se opakující nerozvíjející se práci. Proto jsem se přestěhoval zpět domů a do soukroma jsem již nechtěl. V nemocnici jsem viděl práci více variabilní.
Respondent B	Už jsem dělala na poliklinice v ambulanci. Práce se neustále opakovala, jen masáže, masáže, masáže. Zde mám možnost se profesně rozvíjet, pacienti jsou zde různorodí.
Respondent C	Vystudovala jsem vyšší zdravotní odbornou školu a nemocnice byla jasná volba. Jsem ráda, že pracuju zrovna na tomto oddělení.
Respondent D	Po vystudování VŠ jsem neměla přesnou představu a tím, že jsem se znala s primářem oddělení, a že jsem měla možnost před rozhodnutím kde pracovat, seznámit se s problematikou práce v nemocnici. Ta mne zaujala, takže volba byla jasná.
Respondent E	Po ukončení VŠ jsem o jiné volbě neuvažovala
Respondent F	Po škole jsem začala pracovat v nemocnici a po mateřské dovolené jsem o ničem jiném neuvažovala. Sama bych do soukroma nikdy nešla.

Respondent G	V době, když jsem se rozhodovala, jiná možnost nebyla. Pracuji tu již přes 40 let a nikdy jsem odejít nechtěla
Respondent H	Po škole jsem nastoupila do nemocnice. Sice jsem chtěla odejít na obvod a dělat dětskou lékařku, ale „systém“ mi to neumožnil (přidělováno). Pak jsem si dodělala atestaci na rehabilitaci a dětskou rehabilitaci dělám do dnes a už bych nikam nešla.
Respondent I	Už jsem toho zažila moc. Po práci v psychiatrický léčebně je tady práce paráda.
<b>4. Splňuje Vaše práce očekávání, s kterými jste do pracovního procesu vstupoval/a?</b>	
Respondent A	Ano, s náplní práce jsem spokojený a má očekávání byla v podstatě naplněna. Ale ty peníze!!!! To je bída!!!!
Respondent B	Ano, jsem tu spokojená. Nemám rodinu, takže i přes nižší platové ohodnocení to pro mne je v současné době uspokojivé.
Respondent C	Ano, práce mě baví.
Respondent D	Pouze tak napůl. K odborné práci byla přidána administrativa, s kterou jsem nepočítala. Ale jako mínus to neberu.
Respondent E	V podstatě ano.
Respondent F	Splňuje, ale je to dřina. Jsem často po práci unavená, že si musím jít doma lehnout.
Respondent G	S žádnou konkrétní představou jsem nenastupovala. S postupem času mohu říct, že všechno jde do háje. Celý svět se zbláznil
Respondent H	Nevím, v podstatě asi ano.
Respondent I	Ano, i když dnes je pro mne již tempo práce hrozný, občas fyzicky nezvládám, ale snažím se.
<b>5. Doporučila byste práci v této organizaci, na tomto oddělení svým známým?</b>	
Respondent A	Spíše ano, je to smysluplná práce. Ale za stávajících finančních podmínek, hlavně pro chlapa, pochybuju, že sem někdo půjde, pokud se bude mít jinou příležitost.
Respondent B	Ano, zajímavá práce, čisté pracovní prostředí.
Respondent C	Ano, doporučila.
Respondent D	Těm, kteří mají zdravotnické vzdělání, tak určitě ano. Pro ostatní nezdravotnické administrativní profese není práce ve zdravotnickém zařízení podle mého názoru tak motivačně lákavá.

Respondent E	Pokud jim stačí současné finanční podmínky, tak ano.
Respondent F	Kolektiv je dobrý, práce zajímavá, takže asi ano.
Respondent G	Ne. Nestojí to za to.
Respondent H	Ne, raději soukromě nebo jiná organizace.
Respondent I	Ano, ale asi ne zrovna všechna oddělení nemocnice.
<b>6. Jak vnímáte spolupráci s kolegy z jiné generace?</b>	
Respondent A	Normálně, nemám s nikým problém. Jen mám někdy pocit, že starší dámy, kolegyně mají tendenci přehrávat práci na někoho jiného, mladšího.
Respondent B	Asi dobře. Nevnímám rozdíl mezi generacemi, spíše záleží na konkrétním člověku.
Respondent C	Lépe se mi spolupracuje s mými vrstevníky.
Respondent D	Já se snažím vycházet s každým. Některé kolegyně jsou mi bližší, jiné ne. Někdy mám pocit, že mladší generaci moc nerozumím.
Respondent E	Nemám větší problém s nikým. Snažím se dobře vycházet s každým v práci dobře.
Respondent F	Více si rozumím s mladší generací. Moje vrstevnice a starší holky jsou občas vyhořelé a neochotné v práci zkoušet nové věci. Na druhou stranu mi mladší kolegyně připadají někdy až moc sebevědomé, i když k tomu podle mne nemají často důvod. Už se to s nimi táhne od školy.
Respondent G	Rozhodně si rozumí se svými vrstevnicemi. Mladí si myslí, že všechno znají nejlíp. Taky si myslím, že je nikdo nenaučil úctě ke starším.
Respondent H	Spolupracuji s každým. U mladší generace, tím myslím kolegyně pod 40 let vnímám nedostatek respektu vůči mně, jako lékaři.
Respondent I	Já nemám po pracovní stránce s nikým velký problém. Když je něco potřeba, s každým si to vyřikám osobně.
<b>7. Myslíte si, že je pro efektivní plnění úkolů dobře, že je Váš pracovní kolektiv věkově rozmanitý?</b>	
Respondent A	Určitě ano. Ale pozoruji, že náš pracovní kolektiv stárne, nepřibývají noví mladí, zůstávají tu pracovat důchodkyně. A hlavně při současné mzdové politice, sem těžko nastoupí nějakí kolegové.
Respondent B	Ano. Od některých starších kolegyň se mám i čemu přiučit.
Respondent C	Ano. Je to tak normální. Nenapadají mne teď konkrétní důvody.
Respondent D	Určitě ano. Při řešení pracovních úkolů je dobrý různorodý přístup. Každý to vidí trochu jinak. A to je fajn.

Respondent E	Určitě ano. Každý má jiné zkušenosti a člověk má možnost se od toho druhého něčemu přiučit.
Respondent F	Rozhodně ano.
Respondent G	Ono to jinak ani nejde. Jen si myslím, že by mladší generace měla více respektovat názory zkušenějších.
Respondent H	Efektivní? Tak to nevím. Ale když jsem byla ve věku dnešních mladých, více jsme ctili starší a nějak se nám lépe pracovalo.
Respondent I	Ano. Ale vždycky záleží na lidech.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 Tabulka 2 Legenda k respondentům z polostrukturovaného rozhovoru

<b>RESPONDENT</b>	<b>POHLAVÍ</b>	<b>GENERACE</b>	<b>OBOR, VE KTERÉM PRACUJE</b>	<b>ČÍSELNÝ KÓD PRO ZAMĚSTNANCE Z PROCESU HODNOCENÍ</b>
<b>A</b>	Muž	X	Fyzioterapeut	4
<b>B</b>	Žena	X	Fyzioterapeut	9
<b>C</b>	Žena	X	Zdravotní sestra	39
<b>D</b>	Žena	Y	Andragog (nezdravotník)	45
<b>E</b>	Žena	Y	Lékař	49
<b>F</b>	Žena	Y	Fyzioterapeut	22
<b>G</b>	Žena	Baby Boomers	Fyzioterapeut	16
<b>H</b>	Žena	Baby Boomers	Lékař	47
<b>I</b>	Žena	Baby Boomers	Zdravotní sestra	40

Zdroj: vlastní zpracování

„Vážená paní primářko, než se začnu dotazovat, ráda bych Vám poděkovala za Váš čas a za souhlas pro nahrávání tohoto rozhovoru za účelem kvalitního přepisu.“

Otázky:

**1. Znáte pojem age management?**

Ano, znám. Pokud se nemýlím, jedná se o vedení lidí podle věkového rozložení.

**2. Využíváte principy tohoto vedení ve své práci nadřízeného?**

Snažím se, ale dobrou práci musejí odvést všichni zaměstnanci bez ohledu na věk. Pokud to provozně lze, přizpůsobím harmonogram práce věku a preferencím zaměstnance.

**3. Jakou důležitost ve své práci nadřízeného dáváte kontrole a následné korekci práce podřízených?**

Kontrola je nutná. Já sama mám také ráda, když mne někdo upozorní na případnou mou chybu nebo nepozornost. Nechci usnout na vavřínech, stereotyp není žádoucí. Kontrola druhých sice není příjemná, ale je žádoucí, bez ní se nemůžeme rozvíjet dál.

**4. Jakým způsobem se snažíte řešit konflikty na pracovišti a myslíte si, že mají generační charakter?**

Ano, určitě se více konfliktů objevuje mezi dvěma generacemi než současnky. Projevuje se zde odlišný přístup k práci a celkově k životu. Starší generace čerpá především ze zkušeností a mládí se dere vpřed v očekávání a pocitem, že vše znají a ví nejlépe.

Starší generace automaticky očekává úctu, ale ne vždy to mládí přijímá.

Je důležité vždy včas odhalit problém a společně začít řešit. Já nejdříve raději s každým mluvím odděleně, pak si teprve společně sedneme a vyžadují nebát se říci svůj názor. Společně pak hledáme nějaký konsensus, snaha o win win. Snažím se při konfliktu působit spíše jako koordinátor, pokud ovšem situace vyžaduje, zasáhnu.

Naštěstí mnoho konfliktů na svém oddělení tak často neřeším. Konec roku byl sice vypjatý, ale myslím, že jsme problémy zvládly.

**5. Jaké možnosti motivace máte k dispozici při své práci nadřízeného?**

Především nefinanční – pochvala, různorodost náplně práce, modernizace pracovního prostředí, zavádění nových léčebných postupů ....

Jednou za rok mám k dispozici finanční prostředky na odměny, ty pak rozdělují podle odvedené práce, nemocnosti, zastupování apod.

Určitě bych uvítala více finančních možností, ale toto nezáleží na mne, určuje to top management.

Zdroj: vlastní zpracování

„Vážená paní vedoucí, než se začnu dotazovat, ráda bych Vám poděkovala za Váš čas a za souhlas pro nahrávání tohoto rozhovoru za účelem kvalitního přepisu.“

Otázky:

**1. Chtěla jsem se zeptat, jestli se organizace nějakým způsobem zabývá age managementem?**

Celková koncepce vyloženě není, ale chybí. To jsou všechno věci nahodilé, neuvedené do praxe. Určitě chybí.

**2. Vnímáte rozdíl, když jednáte s rozdílnými generacemi?**

Vnímám, ale to neznamená, že ten, kdo je tady delší dobu je vždycky vyhořelý, ale spíš k tomu inklinuje, protože nemá sílu k proražení, jsou výjimky, ale těm starším lidím se to tolik nedaří, není výdrž.

Ale já jsem zastáncem toho, že lidé, kteří mají zájem o pozici na určité úrovni managementu nebo jako dílčí vedoucí zaměstnanců nebo ti co by mohli něco změnit, jsou pro mne až po 35. roce života. Mladší generace by měli získávat praxi, zkušenosti, ne si po škole na to místo hned sednout. Ono se řekne, že ten člověk není zatížený, ale nemá zkušenosti, ne že by nevěděl, jak práci dělat, ale je to jenom teorie. Takže já jsem zastáncem toho, že než si člověk na nějakou židli sedne, pokud by měl rozhodovota o nějaké oblasti o něčem, měl by mít za sebou nějakou praxi v té činnosti. Nemusí to být ve stejném oboru, může přecházet. Pokud bychom mluvili o lidech, kteří by měli něco řídit, rozhodovat obecně, tak jedna věc jsou u nás zdravotníci, těžko by to zvládali bez zkušenosti v oboru, ale jsme tady i my nezdravotníci. Tam může být jedno z jaké je to oblasti, jestli je to být výroba, nebo já jsem například přišla z oboru bankovníctví, někdo přijde z výrobního podniku nebo přijde z úřadu, to už je jedno. Ale mělo by se s tím pracovat, měla by se koncepce udělat, která bohužel není.

**3. Vnímáte nějaký rozdíl ve fluktuaci, pokud porovnáte jednotlivé generace?**

Teď v posledních letech je vidět, že ta tendence vážit si toho, že mám jedno místo například, nebo jednu práci celý život, co byla jako generace moje, a na tom jsme stavěli a před X lety, kdyby mi přišel člověk, který vystřídal 3-4 zaměstnání, tak ho dám úplně podvědomě na konec žádostí o práci. Dnes se to bohužel stává častým jevem, že více střídají práci. A ani to nemusí být pouze mladí, ale i staří. Něco přinesla revoluce, něco dnes přinesl nástup generace, kde má hodně lidí vystudovanou vysokou školu, hodně lidí už jde automaticky po nějaké funkci, je výjimkou, že by měl člověk jedno zaměstnání a má za sebou 25 - 30 let praxe. Většinou před nástupem do naší organizace minimálně dvě tři zaměstnání otočil. A zase je to ta starší generace, která uvádí, proč to tak měla, jako například že to měl za mateřskou nebo na dobu určitou, to se stát může. Ale teď ta novější mladá generace jen píše od, do a ty důvody, proč to odchází, proč to mění, nebo odchází tam neuvádí, tam si člověk může jenom domýšlet.

**4. Má organizace nějaké pravidelné motivační programy pro zaměstnance?**

Pokud nebudu brát v potaz takové ty běžné benefity, jako že máme levnější oběd, že máme penzijní připojištění, což je úplně bazál, ten nejmenší, ale máme to v podstatě pro všechny zaměstnance po roce zaměstnání, že u zaměstnanců, u kterých to jde samozřejmě, je pružná pracovní doba. Od různých firem máme nabídky levnějších zájezdů pro naše zaměstnance. Jako motivační program bych řekla, že je možnost vzdělávání pro zaměstnance mající o toto

zájem, které organizace většinou hradí. Je pravda, že už se léta snažíme zavést program životního pojištění, přispívat lidem na životní pojištění, což je celkem zajímavé a ty částky jsou tam dost vysoké. U toho by se to realizovalo tak, že by tam byl podíl jak organizace tak i zaměstnance. To znamená, něco jako je penzijko, ty si dáš tolik, my ti přispějeme tolik ale neprorazili jsme s tím při kolektivním vyjednávání ani jeden rok. Teď se zavádí, ale je to většinou pro lékaře, příspěvek na bydlení. Ještě je neaplikujeme, ale budeme zavádět stipendium Teď to děláme pro sestřičky nebo praktické sestry, které chtějí studovat všeobecnou sestru nebo dětskou. Ale to беру jen jako určité zvýhodnění, ne benefit, protože benefit já vnímám jako benefit pro jakéhokoliv zaměstnance, který do nemocnice přijde. To znamená plošně zavedený. Spíš s tím řešíme nějaké krizové situace, ať už personální nebo cokoliv, jsou to spíš takový vytržené body takové třetíčky, nebo problémy který se takhle řeší.

#### **5. V současné době řadoví zaměstnanci organizace pobírají mzdu, která se skládá pouze s fixní částí. Jaký máte názor na pohyblivou složku jako součástí mzdy?**

Podle mne je pohyblivá složka nezbytnou součástí mzdy. Jednoznačně nezbytnou. V době, kdy se garantují na rok nějaké základy běží to tady už léta letoucí, stát to garantuje státním zaměstnancům, my to garantuje našim zaměstnancům, tu mzdu mají ať pracují dobře, nebo špatně, ať již fluktuují nebo nefluktuují, to je úplně jedno, tak si myslím, že v tuhle dobu je nezbytná pohyblivá složka mzdy, tím, že nemáme osobní ohodnocení v pravém slova smyslu. To mají pouze většinou staniční a zástupci primářů, tak si myslím, že je na čase. Podle mne jednou za rok odměny nestačí.

#### **6. A máte nějakou představu, kolik by to mělo být procent?**

Mně by se líbilo, skutečně by se mi líbilo, poměr minimálně deseti procent vůči devadesáti ke mzdě nebo třeba patnáct procent, zase určitě bych to odstupňovala podle úrovně postavení člověka a jestli jde o řadového zaměstnance, střední management, vyšší management. Ale pod deset procent podílu na mzdě bych nešla. Když беру dnes ty mzdy, že v základu máme nějakých 31 000 Kč , 32 000 Kč třeba u sester, tak si myslím, že ty tři tisíce měsíčně, je docela už znát a může se mluvit o pohyblivé složce. Mluvit řádově o stokorunách, podle mne, jako o motivační složce, to je nesmysl. To nemá žádný význam. To stačí, že si sestra odslouží jednu noční směnu navíc a má to doma. To si myslím já.

#### **7. A co je tedy důvodem, proč vlastně Společnost XY ještě pohyblivou složku nemá?**

Protože ten tlak na to, aby byly veškeré peníze, které dostáváme na mzdy v základech, je tak obrovský, že pak už je jen varianta nepostavit kolektivní smlouvu. Skutečně doslova a do písmene. Nebo licitovat i jen o stokorunách v pohyblivé složce není s odbory možné. Absolutně ne.

#### **8. Takže můžete říct, že vedení nemocnice stojí o pohyblivou složku?**

Troufnu si říct, že určitě. Dokonce letos to šlo v návrhu, ta pohyblivá složka, ale nakonec to neprošlo.

#### **9. Myslíte si, že zaměstnance této organizace uspokojí a motivují pouze finanční motivátory?**

Ne, to si nemyslím. Nespokojenost zaměstnanci projevují i s pracovním prostředím, pracovním oblečením a tak podobně.

Zdroj: vlastní zpracování



Příloha 7 Hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců, jejich základní osobnostní typologie

ZAMĚSTNANEC: 1	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: SAMOROST
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	3
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	2	2

ZAMĚSTNANEC: 2	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: KRITIK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	3
b	3	3
c	4	4
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	4	3
h	3	3

ZAMĚSTNANEC: 3	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	3
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	2	3

ZAMĚSTNANEC: 4	TYP GENERACE: Y	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: KRITIK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	4
b	3	4
c	3	4
d	3	4
e	3	4
f	2	4
g	2	4
h	4	4

ZAMĚSTNANEC: 5	TYP GENERACE: B. B.	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	3
b	4	3
c	3	3
d	2	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	2	2

ZAMĚSTNANEC: 6	TYP GENERACE: B. B.	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: KRITIK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	4
b	3	4
c	3	4
d	4	4
e	3	4
f	3	4
g	3	4
h	2	3

ZAMĚSTNANEC: 7	TYP GENERACE: B. B.	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: ZÁŠKODNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	4
b	3	4
c	3	4
d	3	3
e	3	3
f	3	4
g	2	3
h	2	3

ZAMĚSTNANEC: 8	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: TAHOUN
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	3
b	4	3
c	3	2
d	3	2
e	3	2
f	3	2
g	3	2
h	2	2

ZAMĚSTNANEC: 9	TYP GENERACE: Y	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	4
b	4	4
c	3	4
d	3	4
e	3	4
f	3	4
g	3	4
h	3	4

ZAMĚSTNANEC: 10	TYP GENERACE: B. B.	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	3
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	2	3

ZAMĚSTNANEC: 11	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: TAHOUN
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	3
b	4	3
c	3	3
d	4	4
e	3	4
f	4	4
g	3	3
h	2	2

ZAMĚSTNANEC: 12	TYP GENERACE: B. B.	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	3
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	2	2
h	2	2

ZAMĚSTNANEC: 13	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: TAHOUN
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	3
b	4	3
c	4	3
d	4	3
e	4	3
f	4	3
g	4	3
h	3	2

ZAMĚSTNANEC: 14	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: SAMOROST
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	4
b	3	3
c	4	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	4	4
h	3	3

ZAMĚSTNANEC: 15	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: TAHOUN
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	3
b	3	2
c	4	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	4	3
h	3	3

ZAMĚSTNANEC: 16	TYP GENERACE: B. B.	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	3
c	2	2
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	2
h	2	2



ZAMĚSTNANEC: 17	TYP GENERACE: B. B.	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	3
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	2	3

ZAMĚSTNANEC: 18	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: SAMOROST
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	3
c	2	2
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	2	2

ZAMĚSTNANEC: 19	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	3
b	4	3
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	2	2

ZAMĚSTNANEC: 20	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	3
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	2
h	2	2

ZAMĚSTNANEC: 21	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: SAMOROST
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	4
b	4	4
c	4	4
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	3	3

ZAMĚSTNANEC: 22	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	4
b	4	4
c	4	3
d	4	3
e	4	3
f	3	3
g	3	3
h	3	3

ZAMĚSTNANEC: 23	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: SAMOROST
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	4
b	4	4
c	3	4
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	3	3

ZAMĚSTNANEC: 24	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: TAHOUN
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	3
b	4	3
c	3	3
d	4	3
e	4	3
f	3	3
g	3	3
h	3	2

ZAMĚSTNANEC: 25	TYP GENERACE: Y	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	2	3
b	2	3
c	2	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	2	3
h	3	3

ZAMĚSTNANEC: 26	TYP GENERACE: Y	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: SAMOROST
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	2	3
b	2	3
c	3	3
d	2	4
e	3	4
f	2	3
g	2	3
h	3	3

ZAMĚSTNANEC: 27	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: TAHOUN
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	3
b	4	3
c	4	3
d	4	3
e	4	4
f	4	2
g	4	3
h	3	2

ZAMĚSTNANEC: 28	TYP GENERACE: Y	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: KRITIK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	4
b	3	3
c	3	4
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	2	3
h	3	4

ZAMĚSTNANEC: 29	TYP GENERACE: Y	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	4
b	3	4
c	2	4
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	2	3
h	3	4

ZAMĚSTNANEC: 30	TYP GENERACE: B. B.	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	4
b	2	3
c	3	4
d	2	4
e	3	4
f	3	4
g	3	3
h	2	3

ZAMĚSTNANEC: 31	TYP GENERACE: B. B.	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	3
c	2	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	2	3

ZAMĚSTNANEC: 32	TYP GENERACE: B. B.	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	4
c	3	3
d	2	3
e	2	4
f	3	3
g	3	3
h	2	2



ZAMĚSTNANEC: 33	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: ZÁŠKODNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	4
b	3	4
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	2	3
g	2	3
h	2	3

ZAMĚSTNANEC: 34	TYP GENERACE: Y	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	3
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	3	3

ZAMĚSTNANEC: 35	TYP GENERACE: Y	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	4
b	3	4
c	3	3
d	3	4
e	3	4
f	3	3
g	3	4
h	3	3

ZAMĚSTNANEC: 36	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: KRITIK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	3
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	2	3

ZAMĚSTNANEC: 37	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	3
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	2	2

ZAMĚSTNANEC: 38	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: KRITIK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	3
b	4	3
c	3	3
d	4	3
e	4	3
f	4	3
g	4	3
h	2	2

ZAMĚSTNANEC: 39	TYP GENERACE: Y	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	3
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	3	3

ZAMĚSTNANEC: 40	TYP GENERACE: B. B.	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: KRITIK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	3
c	2	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	2	3

ZAMĚSTNANEC: 41	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	3
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	3	3

ZAMĚSTNANEC: 42	TYP GENERACE: B. B.	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: SAMOROST
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	2	3
b	3	3
c	2	3
d	2	3
e	3	3
f	2	3
g	2	3
h	2	3

ZAMĚSTNANEC: 43	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	2	3
b	2	3
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	2	2

ZAMĚSTNANEC: 44	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	3
b	4	3
c	3	3
d	3	3
e	4	3
f	3	3
g	4	3
h	2	2

ZAMĚSTNANEC: 45	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	3
b	4	3
c	3	2
d	4	4
e	4	2
f	4	4
g	3	3
h	3	3

ZAMĚSTNANEC: 46	TYP GENERACE: B. B.	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: TAHOUN
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	3
b	4	3
c	4	3
d	3	3
e	4	3
f	4	3
g	4	3
h	3	2

ZAMĚSTNANEC: 47	TYP GENERACE: B. B.	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: ZÁŠKODNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	3
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	2	3
h	3	3

ZAMĚSTNANEC: 48	TYP GENERACE: Y	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	4
b	3	4
c	3	3
d	3	4
e	3	3
f	3	4
g	4	4
h	4	4



ZAMĚSTNANEC: 49	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: KRITIK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	3	3
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	3
h	3	3

ZAMĚSTNANEC: 50	TYP GENERACE: Y	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	4
b	3	4
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	3	4
h	4	4

ZAMĚSTNANEC: 51	TYP GENERACE: B. B.	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: TAHOUN
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	3
b	4	3
c	3	3
d	3	3
e	3	3
f	3	3
g	4	3
h	3	3

ZAMĚSTNANEC: 52	TYP GENERACE: Y	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: SAMOROST
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	4
b	2	4
c	3	4
d	2	4
e	2	4
f	3	3
g	4	4
h	3	3

ZAMĚSTNANEC: 53	TYP GENERACE: X	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	4	3
b	4	3
c	4	3
d	4	3
e	4	3
f	4	3
g	3	3
h	2	2

ZAMĚSTNANEC: 54	TYP GENERACE: Z	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: SAMOROST
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	2	4
b	2	4
c	1	4
d	2	4
e	2	4
f	3	4
g	2	4
h	2	4

ZAMĚSTNANEC: 55	TYP GENERACE: Y	ZÁKLADNÍ OSOBNOSTNÍ TYP: NÁSLEDOVNÍK
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA**	HODNOCENÍ*	SEBEHODNOCENÍ*
a	3	4
b	3	4
c	3	3
d	3	4
e	3	4
f	3	4
g	3	3
h	4	3

\*Hodnotící škála: 1 = 50 % výkonu, 2 = 75 % výkonu, 3 = 100 % výkonu, 4 = 125 % výkonu

\*\*Hodnotící kritéria (oblasti hodnocení a sebehodnocení): a) osobní kvality, b) pracovní chování, c) vztah k práci, d) sociální chování, e) sociální dovednosti, f) komunikační dovednosti, g) odborné kvality, h) znalost práce s výpočetní technikou, znalost cizího jazyka

Zdroj: vlastní zpracování

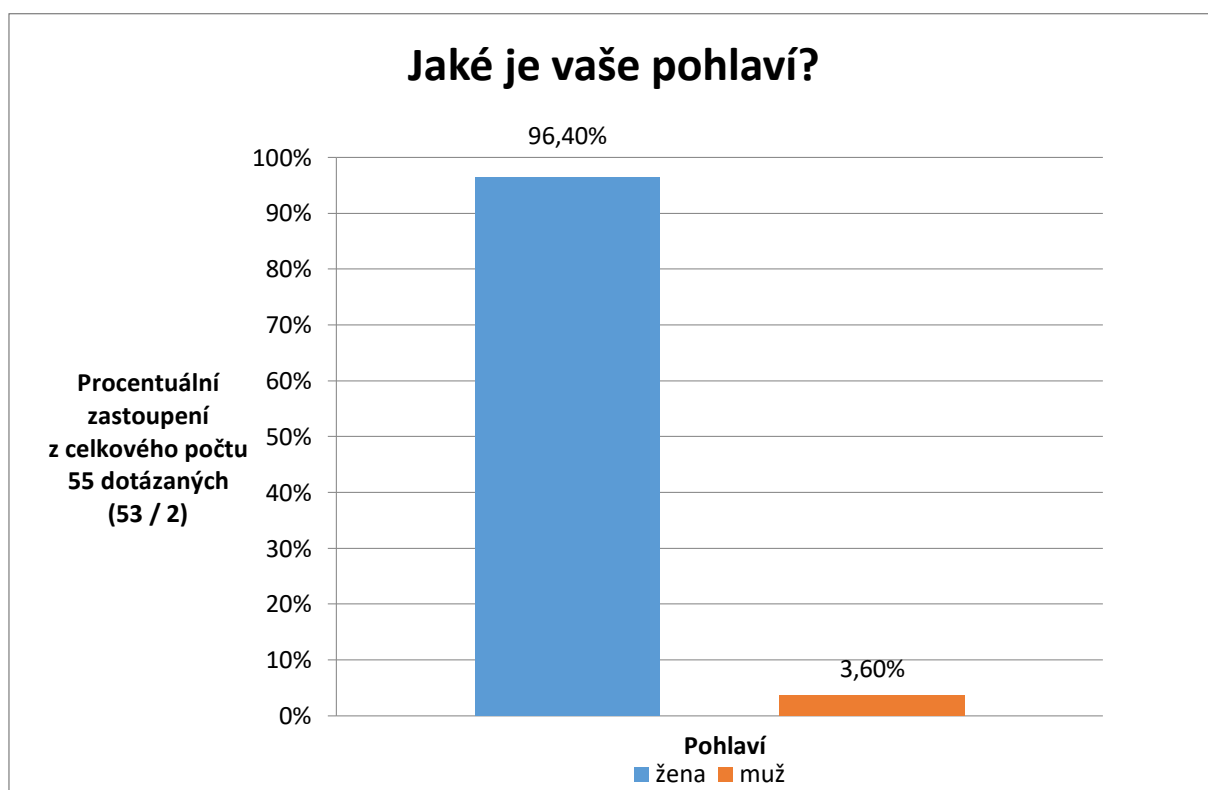
Příloha 8 Tabulka 3 Komparace hodnocení, sebehodnocení a základní osobnostní typologie

Generace počet	*	„TAHOUN“	„NÁSLEDOVNÍK“	„KRITIK“	„SAMOROST“	„ZÁŠKODNÍK“
Generace Baby Boomers 16	+	0	3	1	1	1
	-	1	1	0	0	0
	=	1	5	1	0	1
Generace X 27	+	0	1	0	1	1
	-	4	3	1	1	0
	=	2	6	3	4	0
Generace Y 11	+	0	6	2	2	0
	-	0	0	0	0	0
	=	0	1	0	0	0
Generace Z 1	+	0	0	0	1	0
	-	0	0	0	0	0
	=	0	0	0	0	0

\* Legenda: + označuje nadhodnocení při sebehodnocení oproti hodnocení, - označuje podhodnocení při sebehodnocení oproti hodnocení, = označuje vyrovnané hodnocení a sebehodnocení.

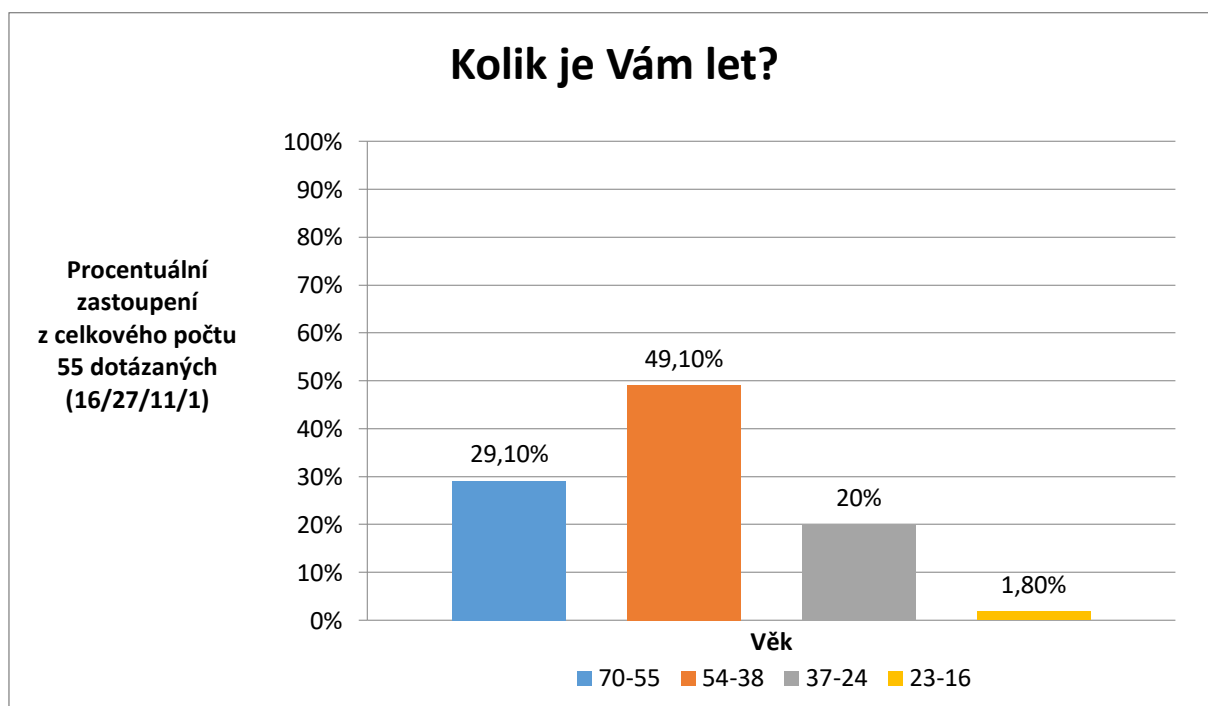
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9 Graf 1 Pohlaví respondentů



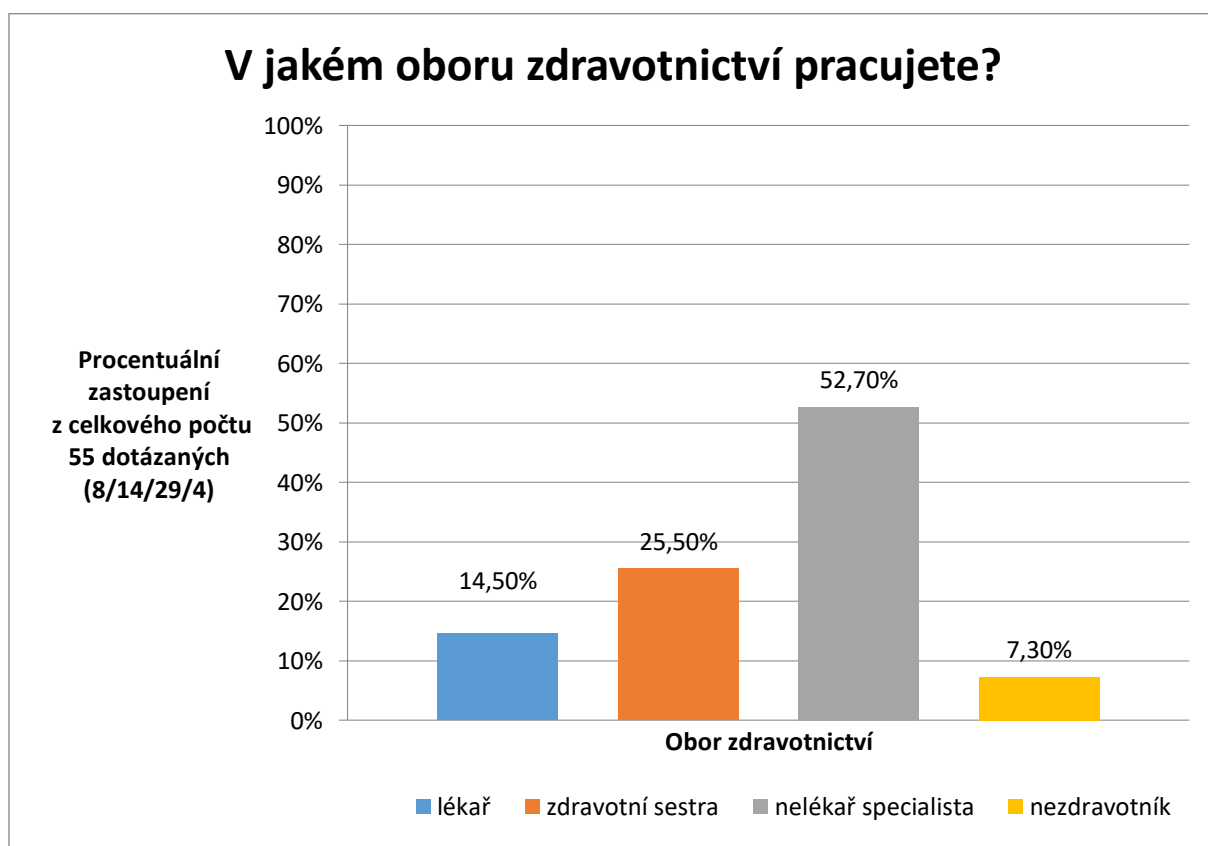
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10 Graf 2 Věk respondentů



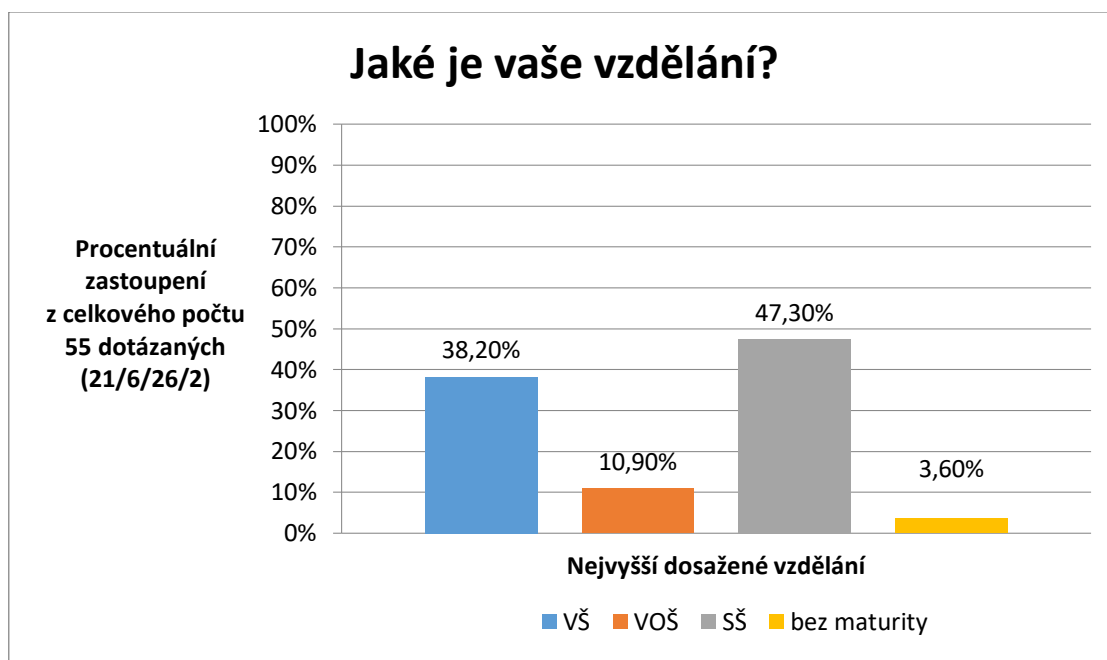
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11 Graf 3 Obor zdravotnictví



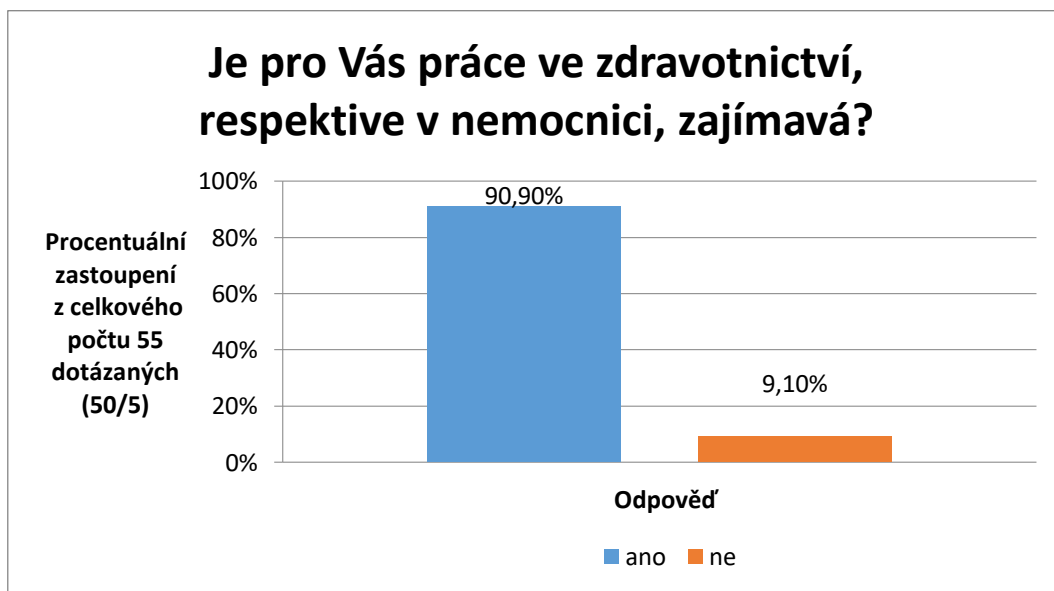
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 12 Graf 4 Výše vzdělání



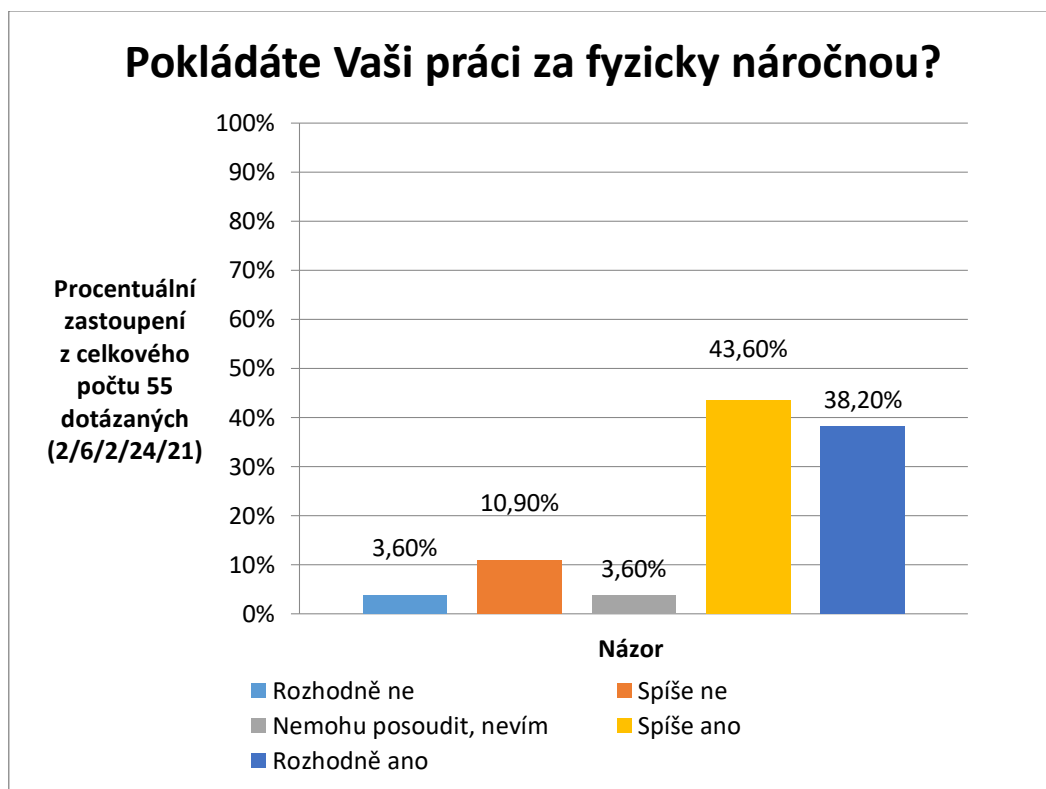
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 13 Graf 5 Zajímavost práce ve zdravotnictví



Zdroj: vlastní zpracování

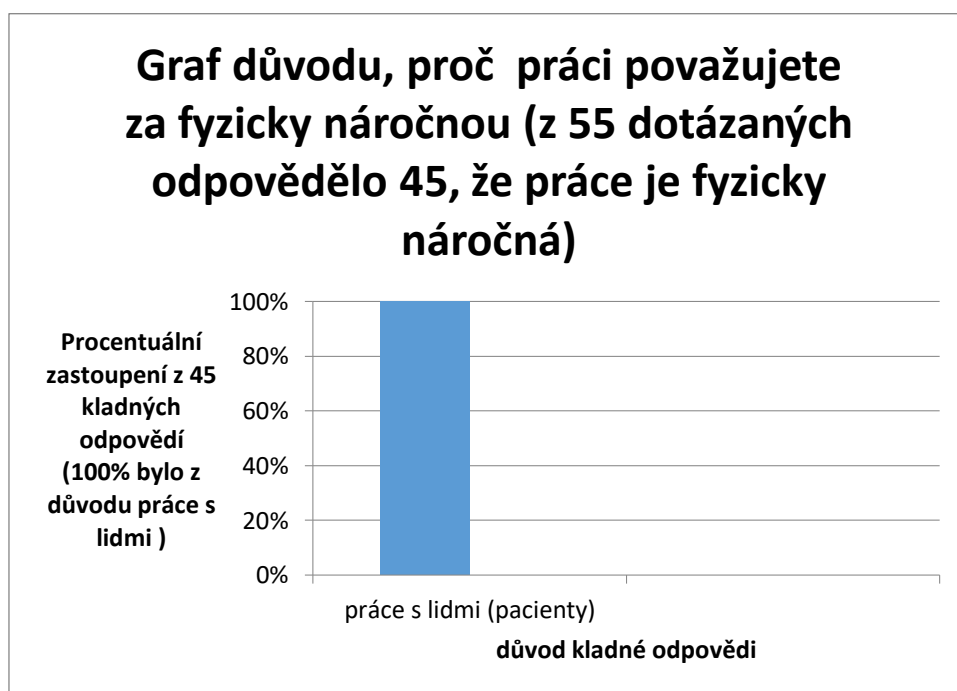
Příloha 14 Graf 6 Fyzická náročnost práce



Zdroj: vlastní zpracování

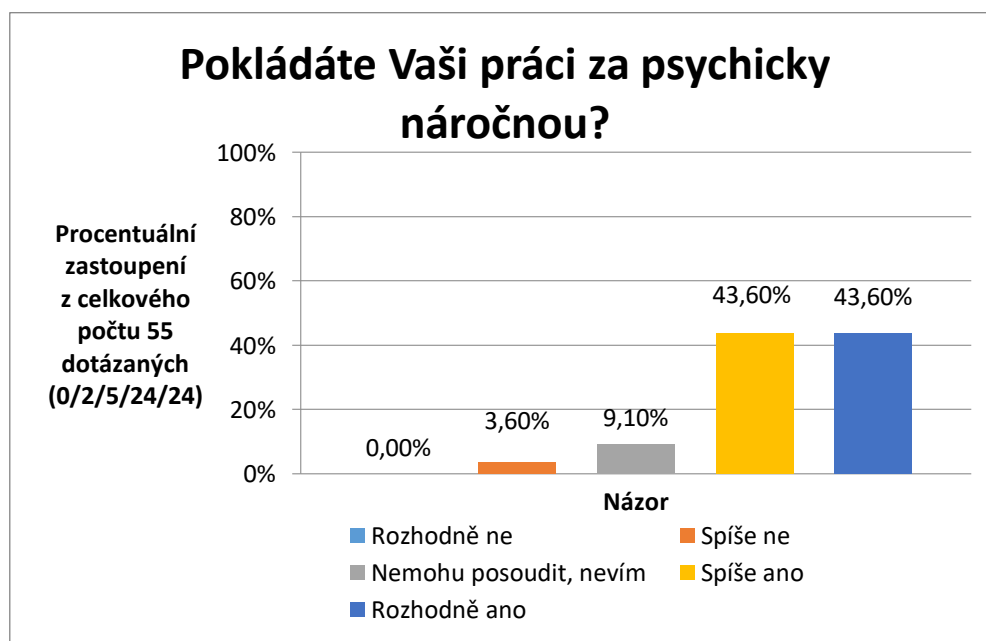


Příloha 15 Graf 7 Proč je práce fyzicky náročná

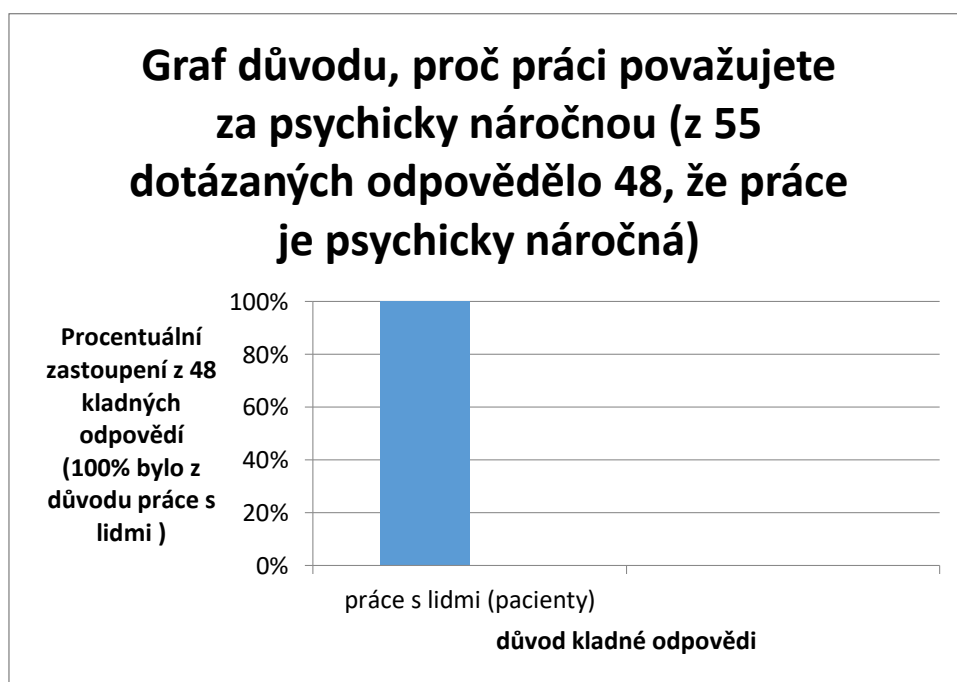


Zdroj: vlastní zpracování

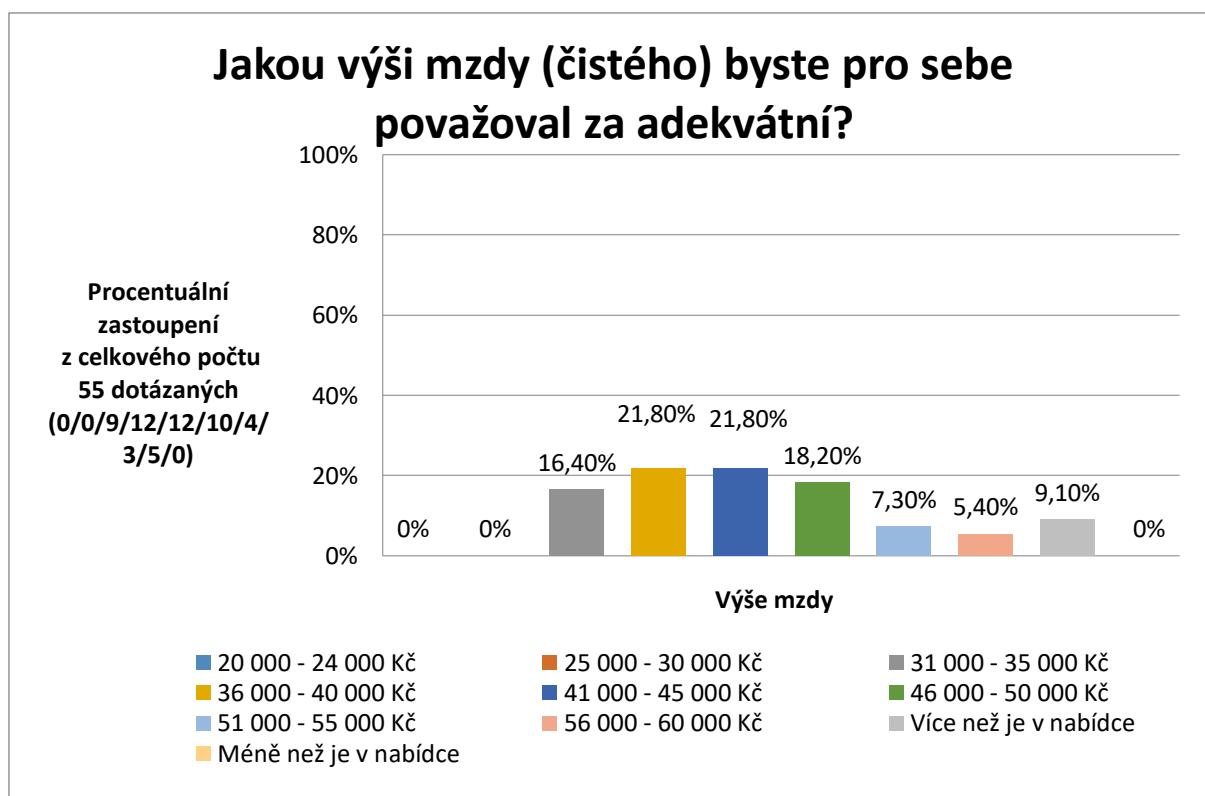
Příloha 16 Graf 8 Psychická náročnost práce



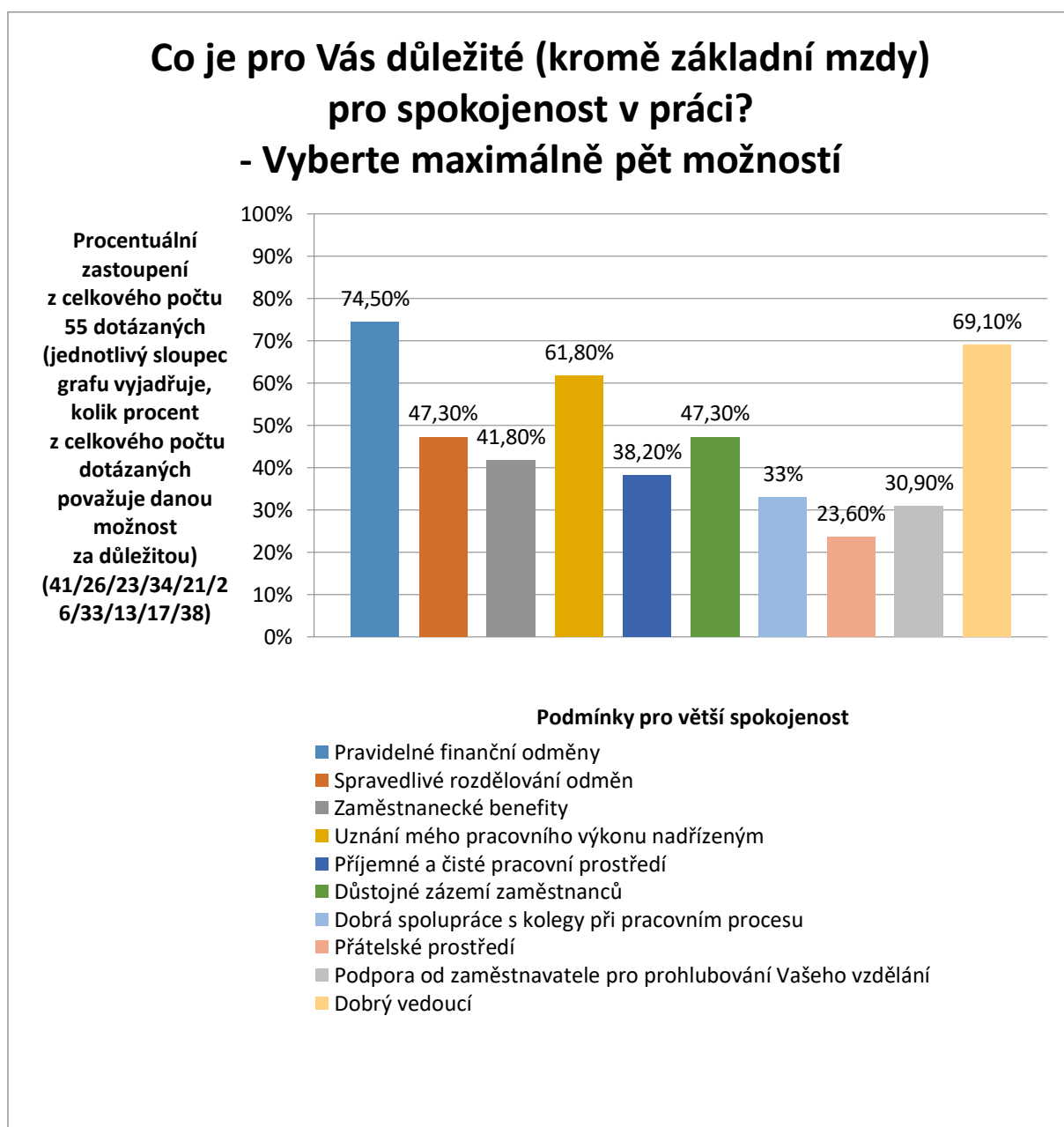
Zdroj: vlastní zpracování



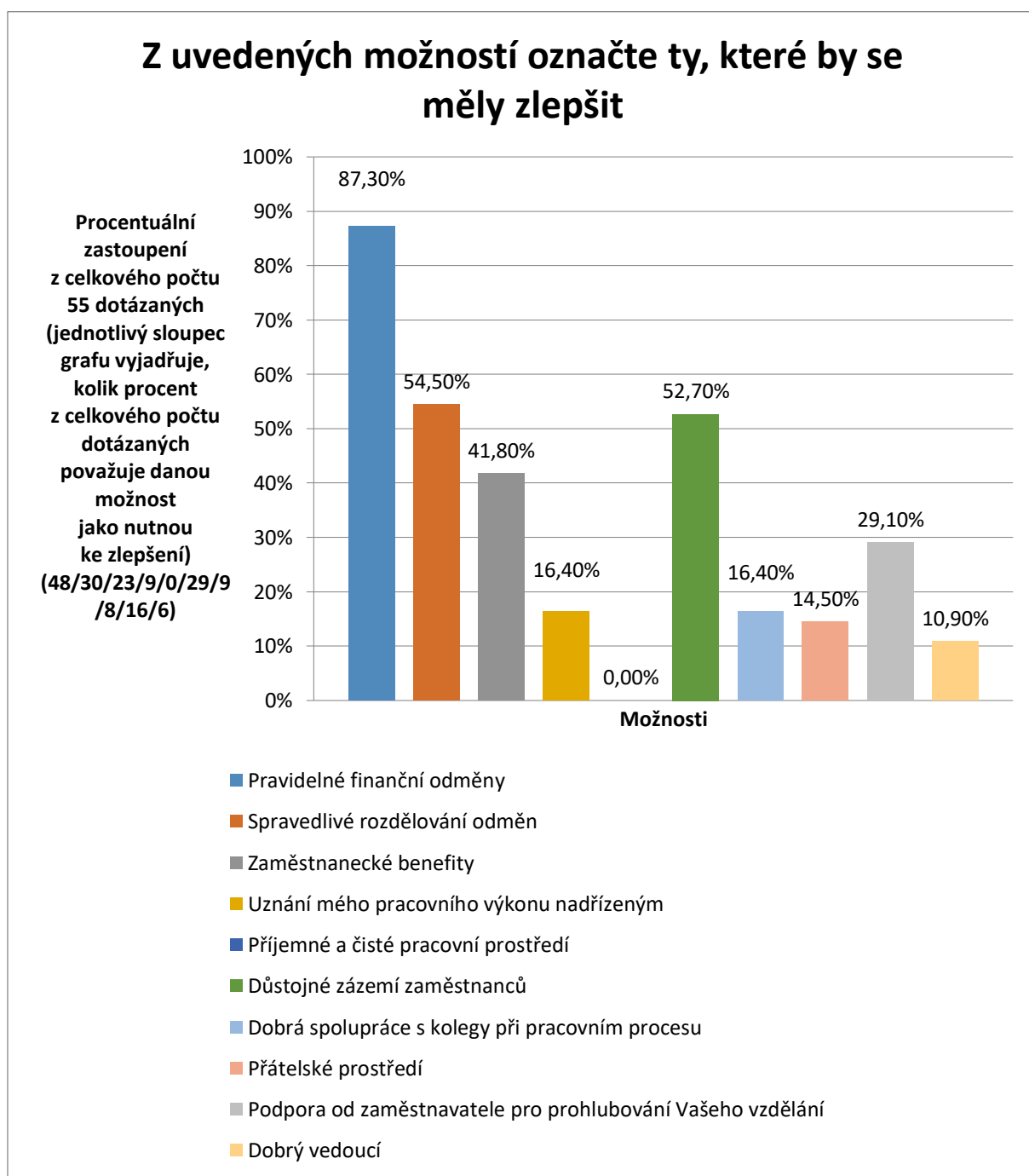
Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

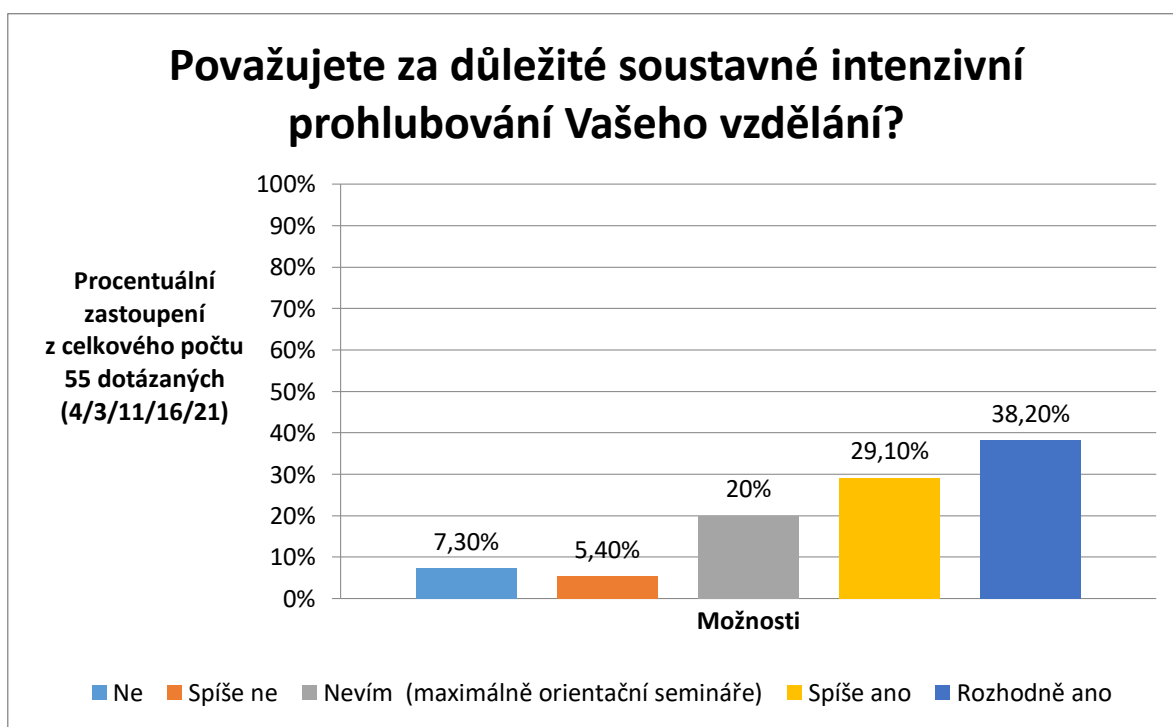


Zdroj: vlastní zpracování



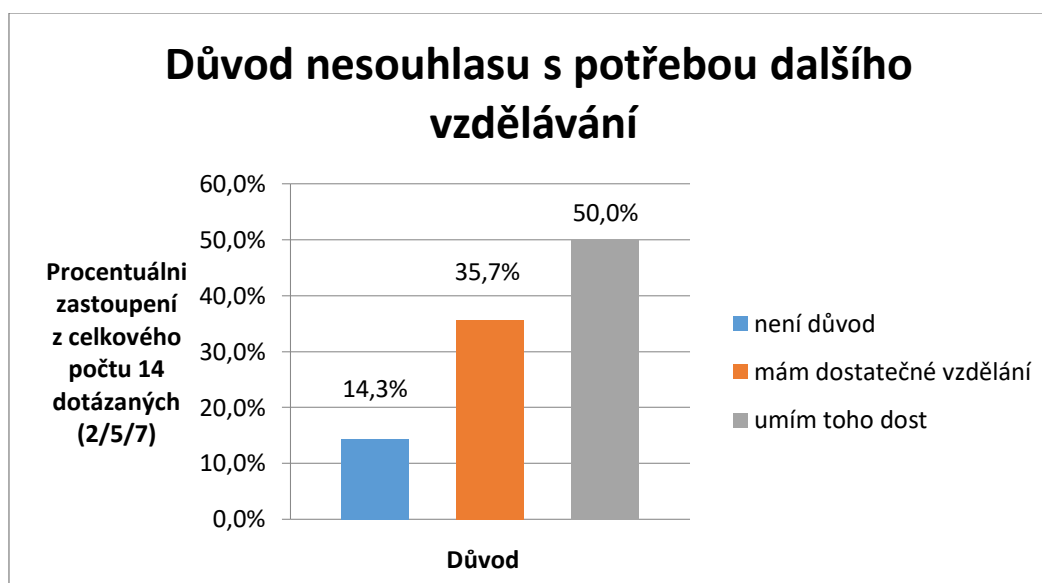
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 21 Graf 13 Prohlubování vzdělání

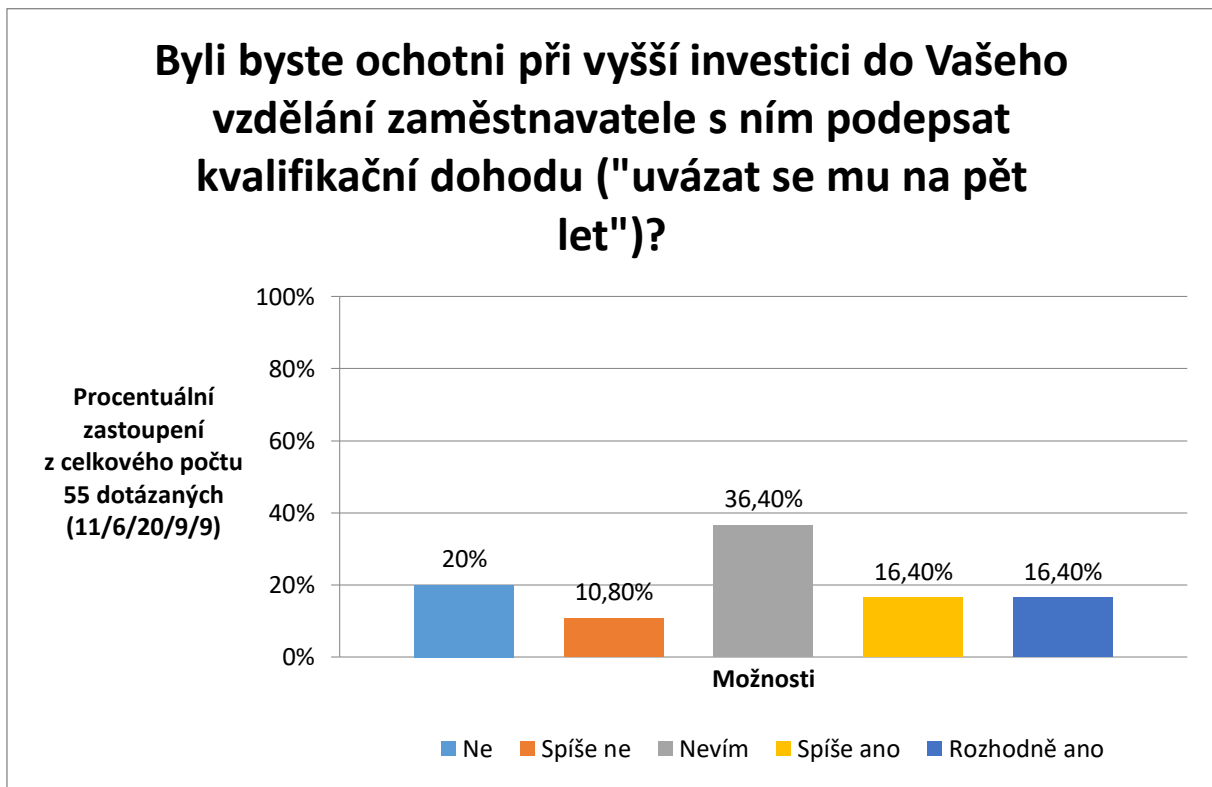


Zdroj: vlastní zpracování

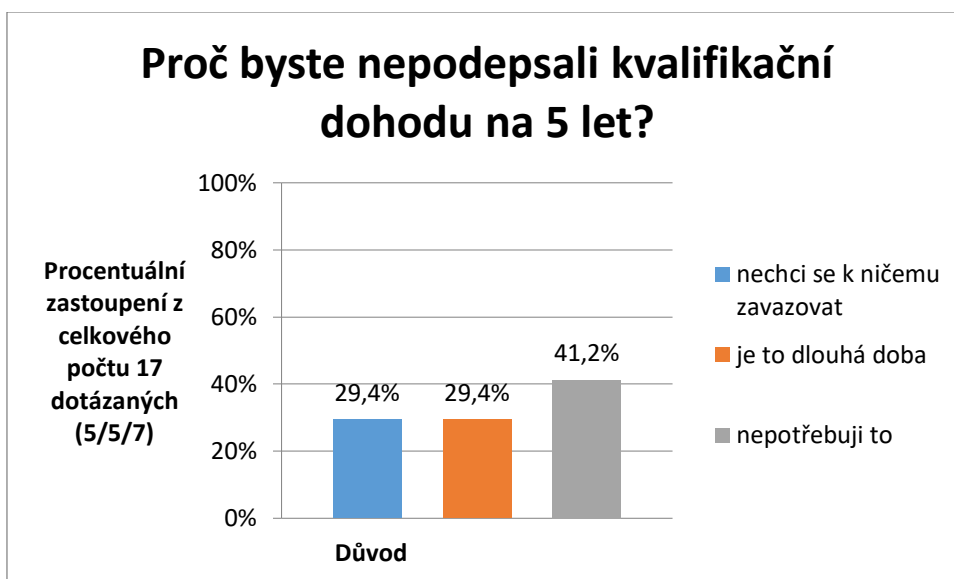
Příloha 22 Graf 14 Důvod nesouhlasu



Zdroj: vlastní zpracování

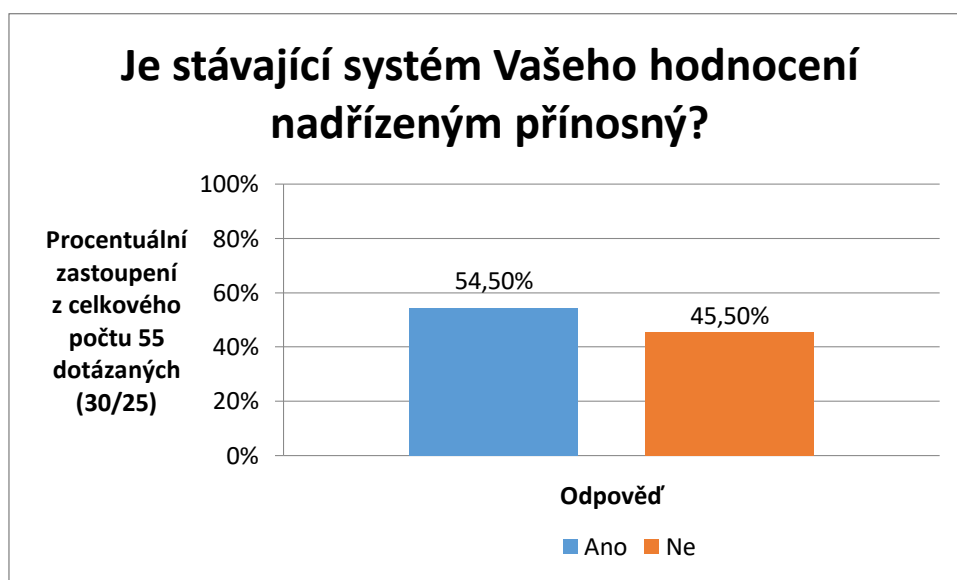


Zdroj: vlastní zpracování



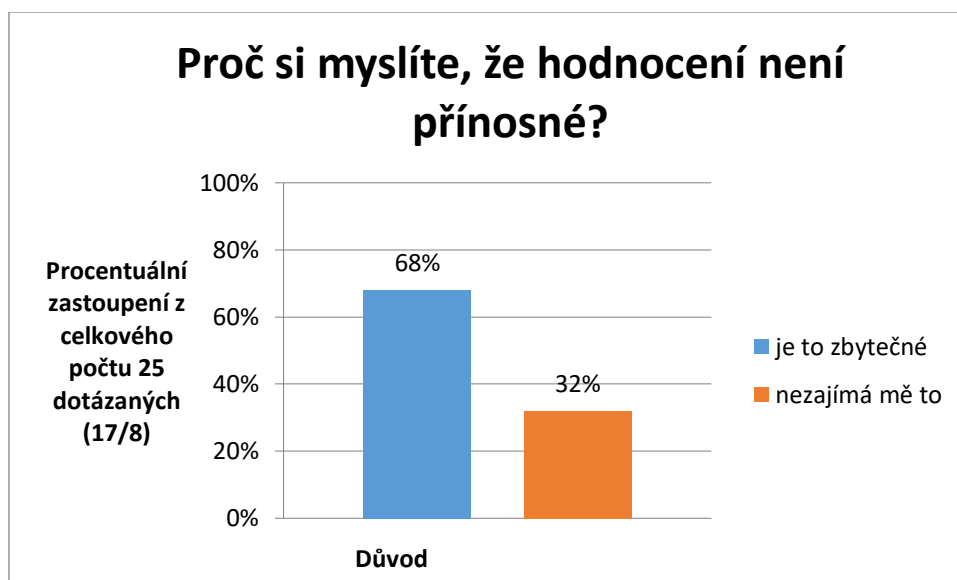
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 25 Graf 17 Přínos hodnocení



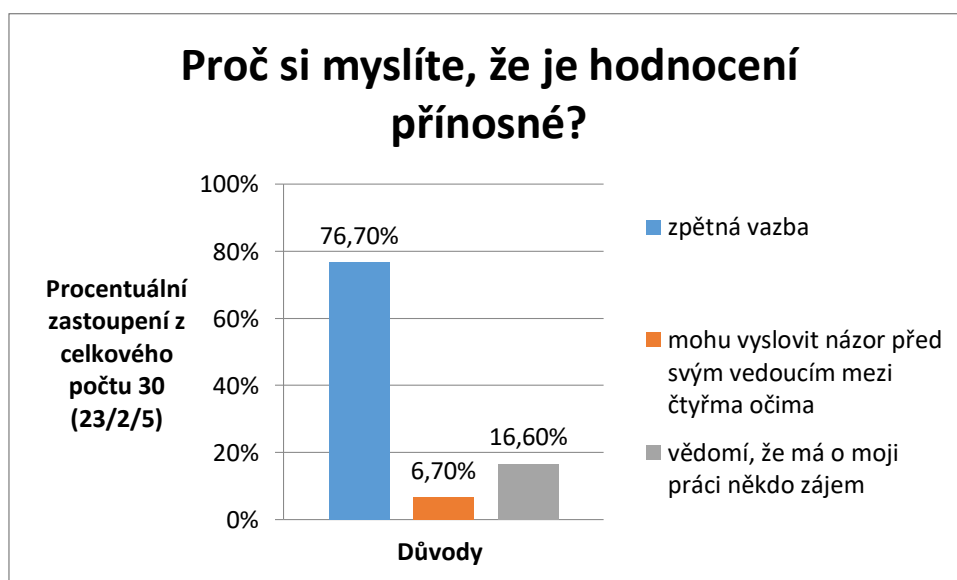
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 26 Graf 18 Nezájem o hodnocení



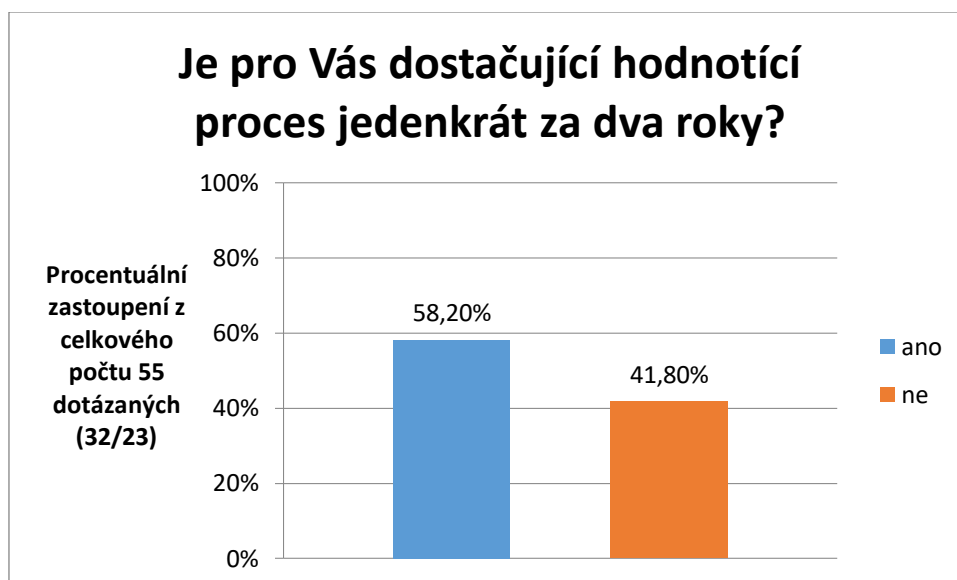
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 27 Graf 19 Zájem o hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

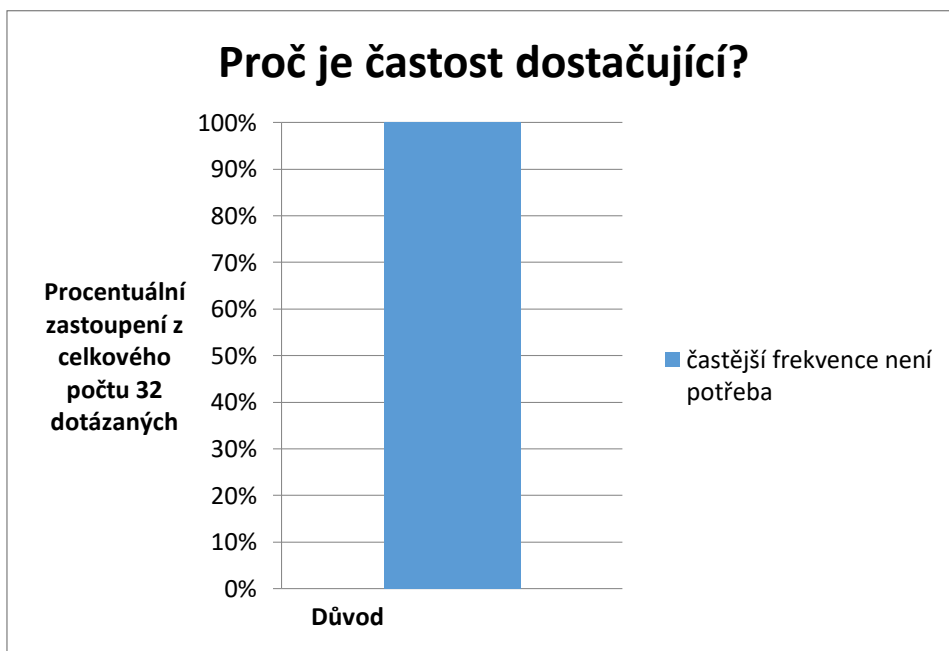
Příloha 28 Graf 20 Frekvence hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

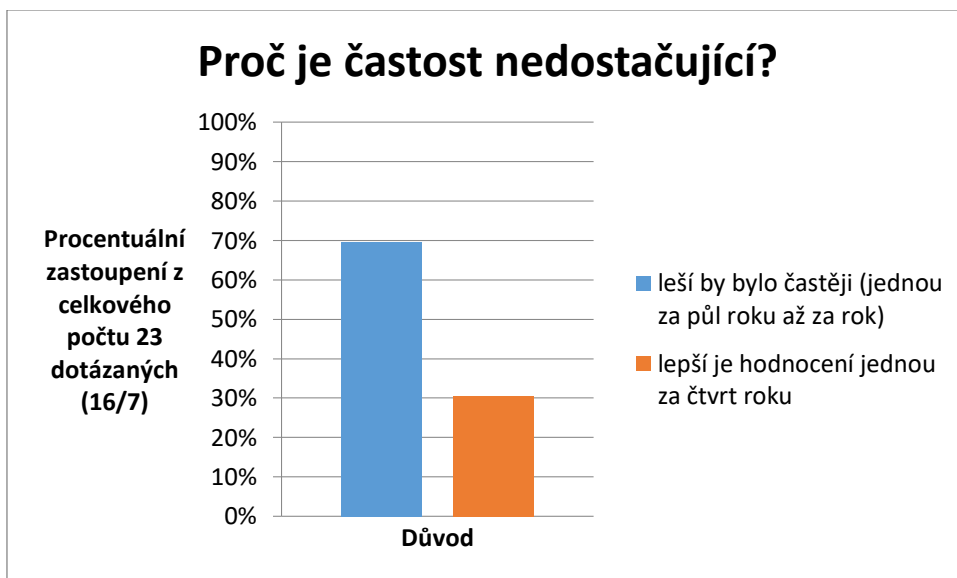


Příloha 29 Graf 21 Dostačující častost



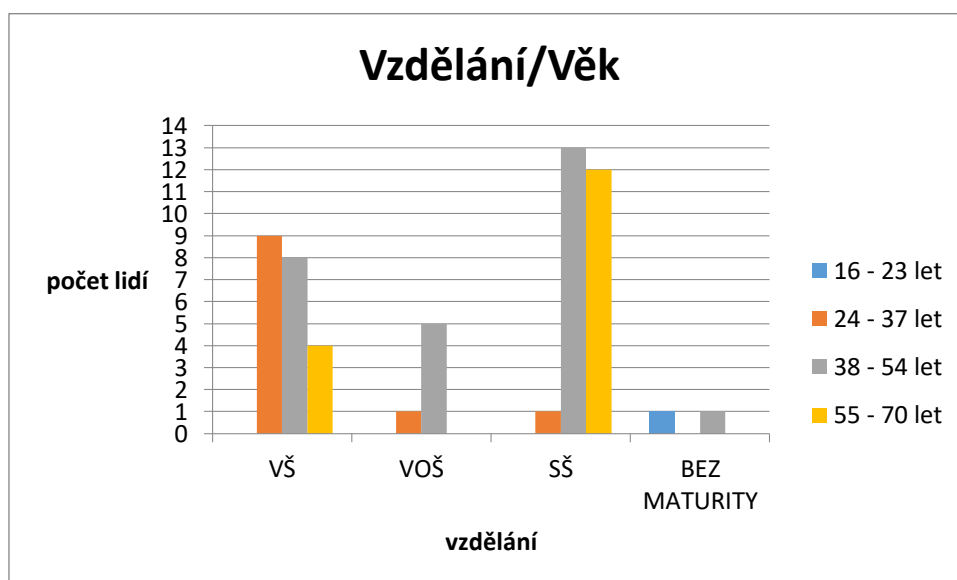
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 30 Graf 22 Nedostačující častost



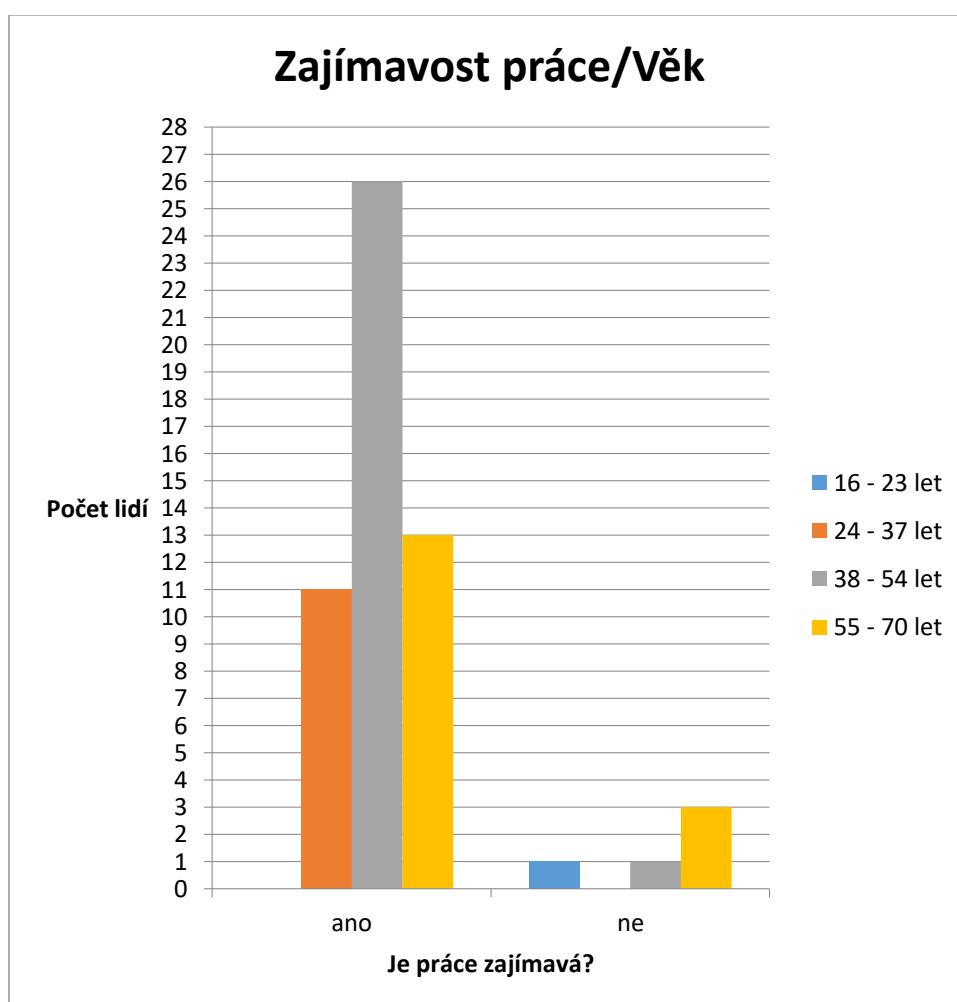
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 31 Graf 23 Vzdělání/věk



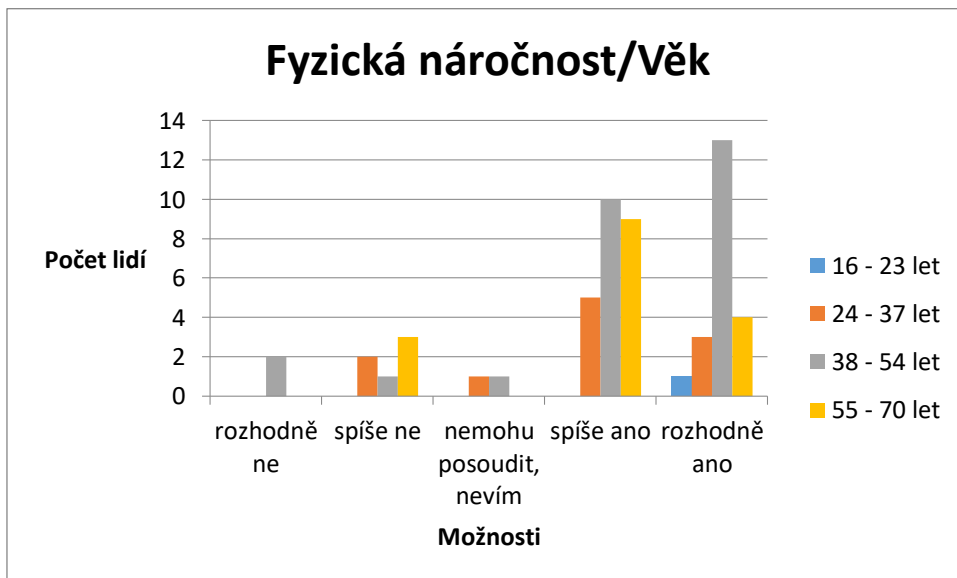
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 32 Graf 24 Zajímavost práce/věk



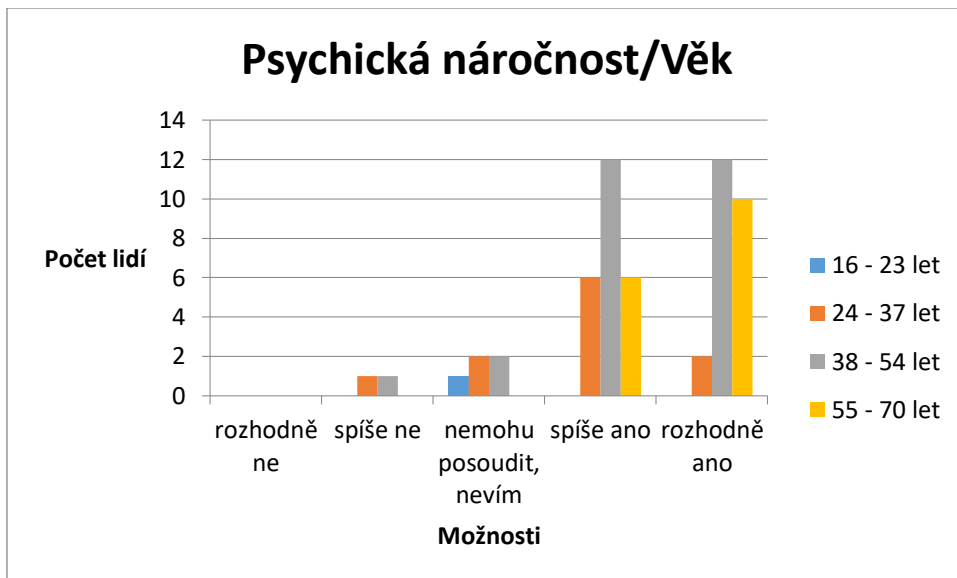
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 33 Graf 25 Fyzická náročnost/věk



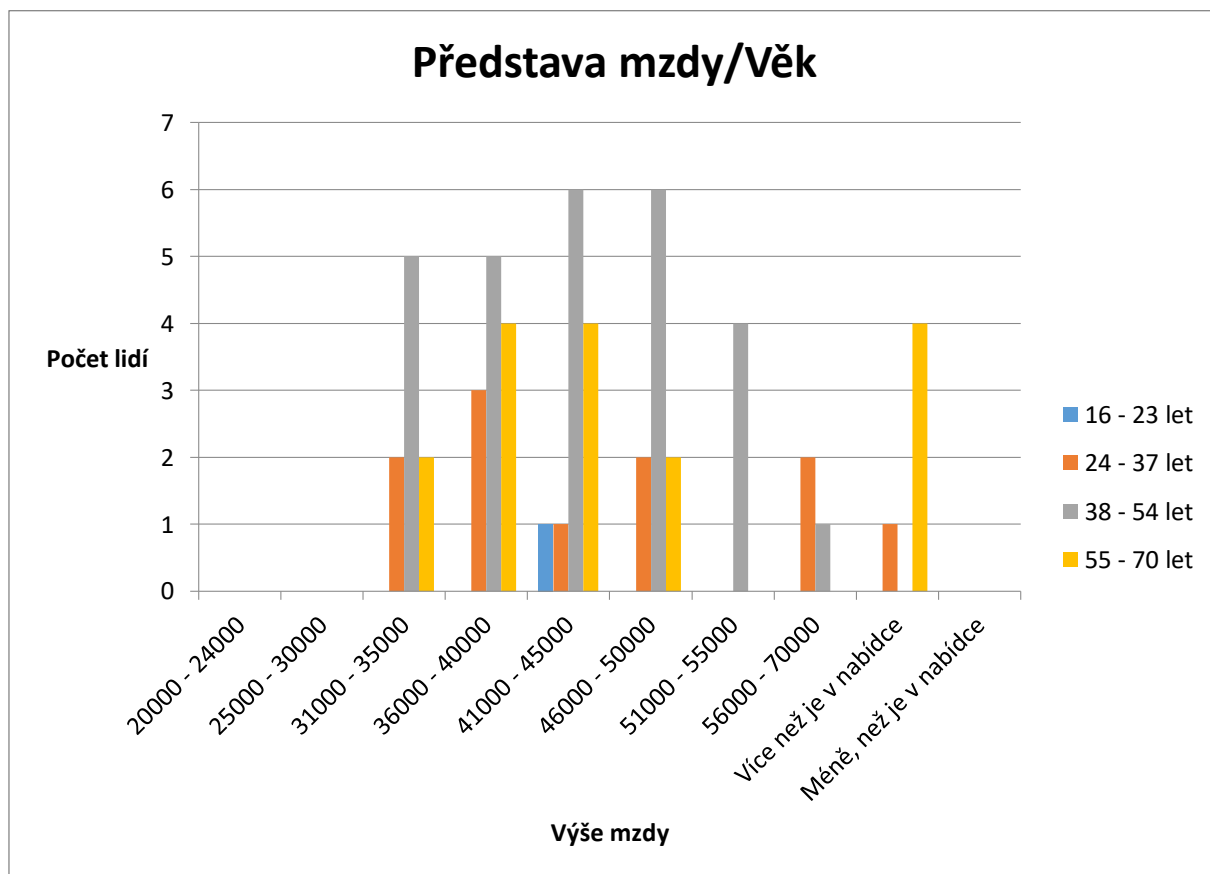
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 34 Graf 26 Psychická náročnost/věk

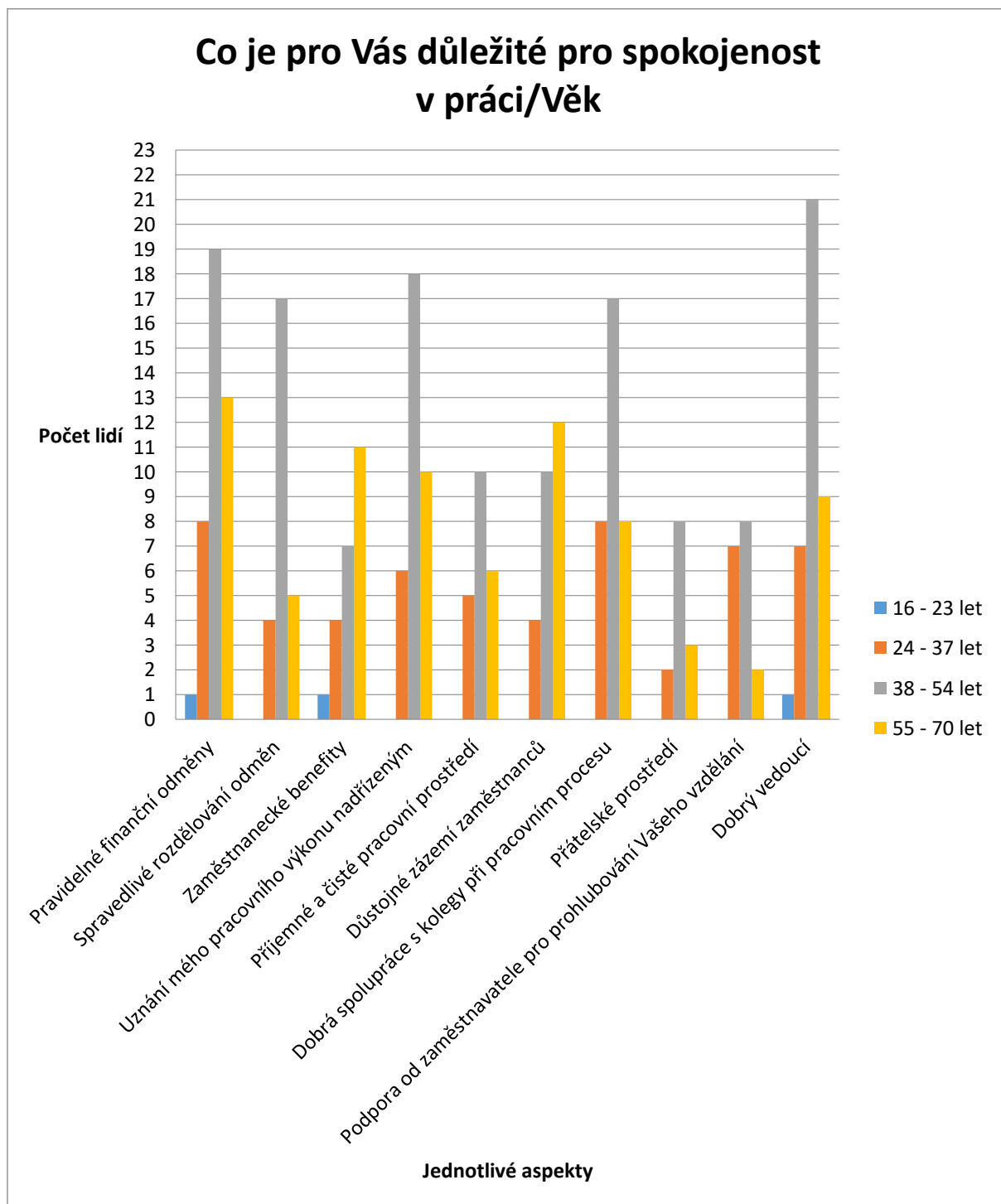


Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 35 Graf 27 Představa mzdy/věk

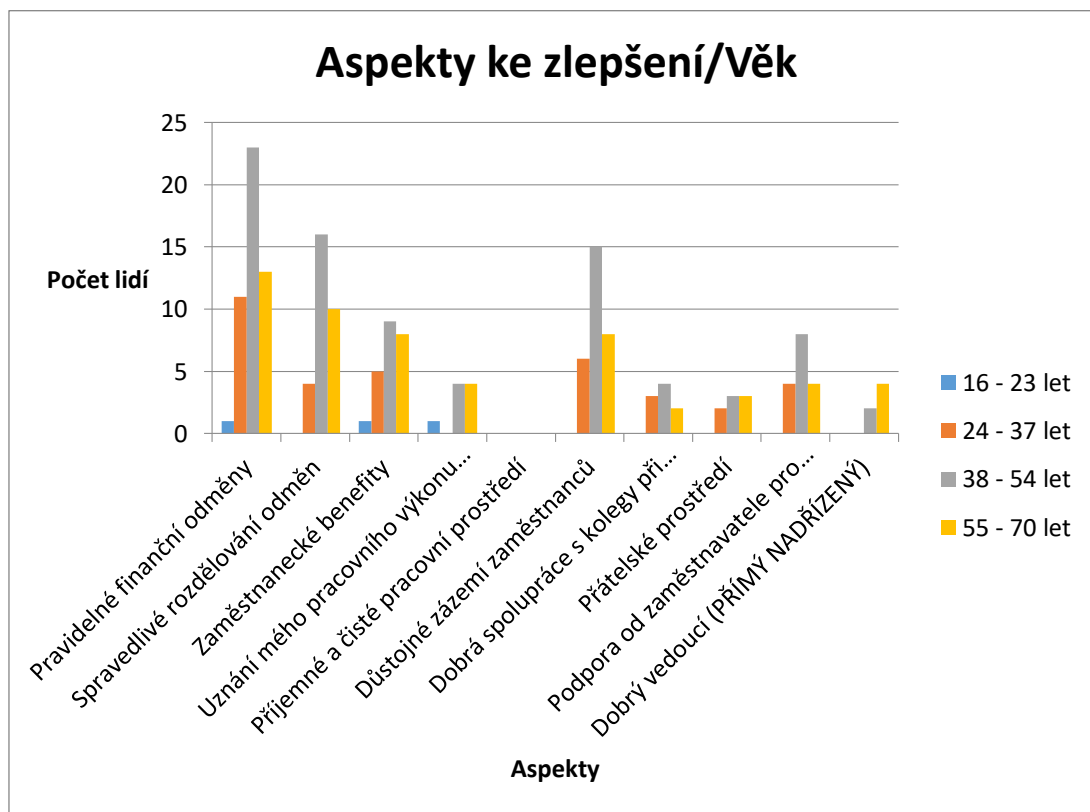


Zdroj: vlastní zpracování



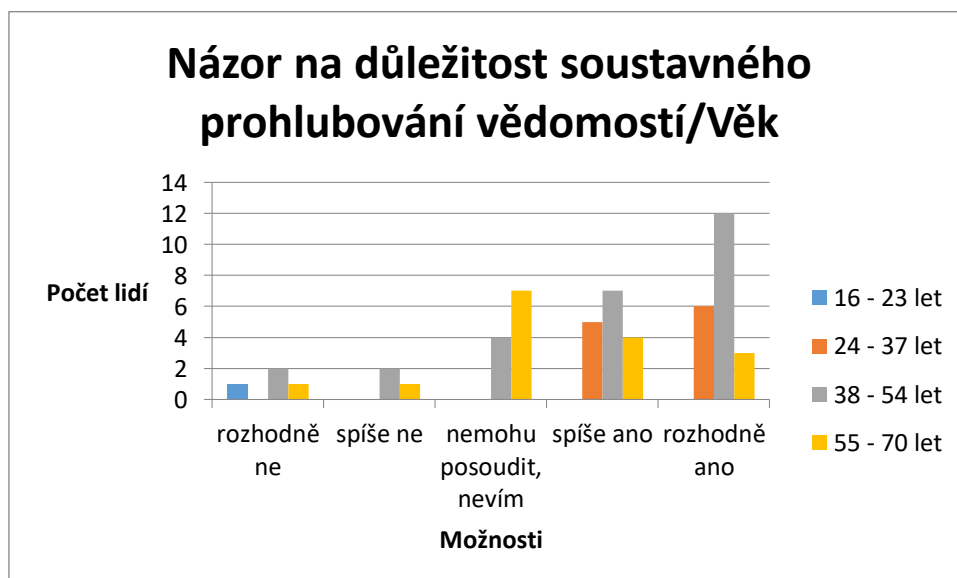
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 37 Graf 29 Aspekty ke zlepšení/věk



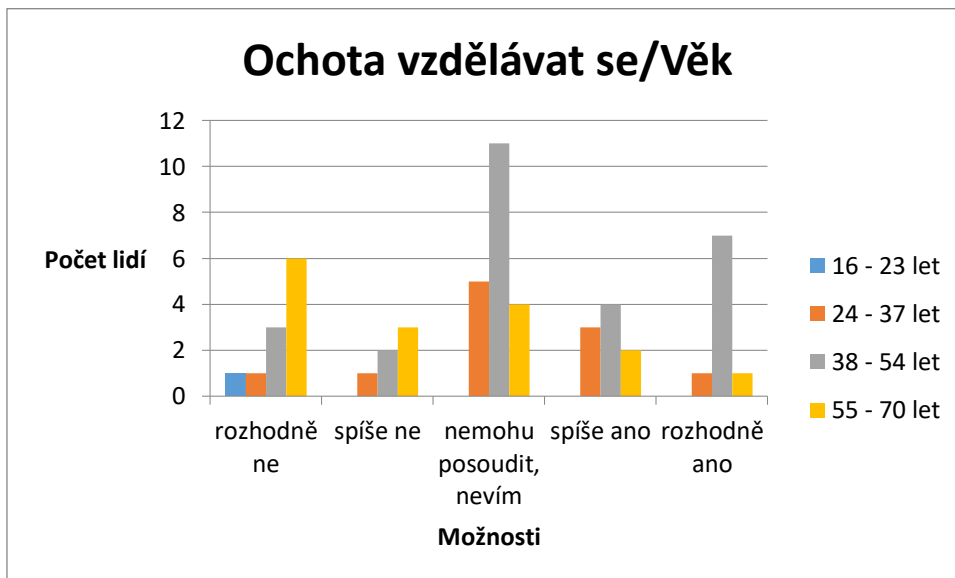
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 38 Graf 30 Prohlubování vědomostí/věk



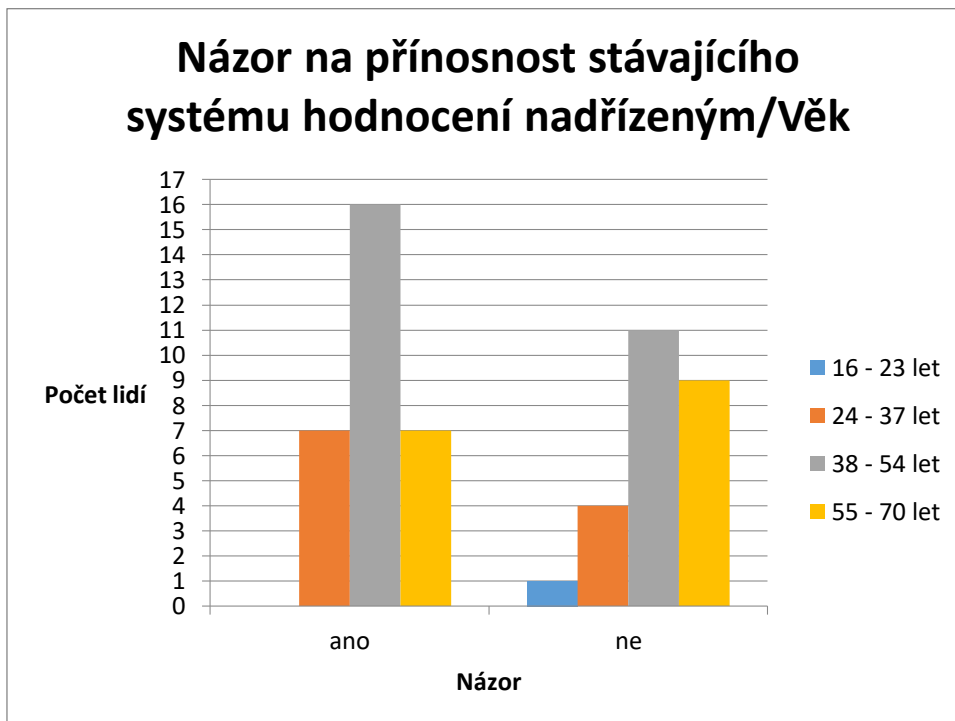
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 39 Graf 31 Ochota vzdělávat se/věk



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 40 Graf 32 Přínosnost stávajícího systému hodnocení nadřízeným/věk



Zdroj: vlastní zpracování