

Abstract

ATTITUDES OF CZECHS TOWARDS WORKING LIFE

The paper deals with consumer attitudes and perceptions of working life on the Czech labour market and analyses possibilities of the Czech labour market segmentation. The research is based on an analysis of data MML-TGI provided by Median agency. This data source is highly accepted in targeted marketing. In the first part the research focuses on the satisfaction of Czech people with their jobs and salary and identification of prevailing attitudes to work and employer loyalty. The next section identifies segments of the Czech labour market according to the perceived importance of selected aspects of working life. These segments are further characterized. The research results provide a new perspective on issues of employee recruitment, motivation and retention, which may be the real base for the application of HR marketing in its complexity in organizations operating on the Czech labour market.

Keywords: motivation, HR segmentation, job satisfaction, working life, Czech labour market

JEL Classification: M31, M51, M54

Úvod

Postoje k práci, motivace či spokojenost zaměstnanců a široké spektrum faktorů, které je ovlivňují, jsou předmětem mnoha teorií, odborných publikací či výzkumů, jež se zabývají touto relativně širokou problematikou z mnoha rozličných hledisek či prizmatem různých vědních disciplín. Většinou jsou však v případě motivace pracovníků akcentovány individuální aspekty odvíjející se od široké základny faktorů označovaných pojmem motivy, do nichž se promítají různé individuální potřeby, postoje, hodnoty a zájmy, které jsou příčinami individuálního jednání (viz Clark, 2005; Yurtseven, Halici, 2012). Některé studie usilují o analýzu sektorových či demografických specifíků implikujících rozdíly ve spektru faktorů ovlivňujících spokojenost či motivaci zaměstnanců (viz Adhikari, Deb, 2013; Urosevic, Milijic, 2012). Další studie pak zkoumají vztahy mezi spokojeností se mzdou a vnitřní či vnější motivací, kdy jsou většinou prokazovány pozitivní vztahy mezi pracovní spokojeností a vnitřní motivací, ale ne zcela jasné vztahy mezi pracovní spokojeností, spokojeností se mzdou a úrovní vnější motivace, kdy jsou zaznamenávány výrazné rozdíly mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců rozdělených dle demografických či kvalifikačních kritérií (viz Stringer, Didham, Theivananthampillai, 2011; Solanki, 2013).

Na problém faktorů ovlivňujících spokojenost a motivaci zaměstnanců lze však nahlížet také z jiné perspektivy, a to z hlediska determinace preferencí ovlivňujících chování

* Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská (e-mvaclav.stritesky@vse.cz, marek.stritesky@vse.cz).

jednotlivců na trhu práce při rozhodování o nabídce své práce specifickým typům zaměstnavatelů. Toto pojetí patří mezi méně akcentované a vědecky zkoumané, avšak v praxi je stále častěji reflektováno v souvislosti s typy kvalifikací na trhu práce vyznačujícími se výraznými převisy poptávky nad jejich nabídkou. V tomto smyslu je třeba zmínit propojování marketingových přístupů s oblastí lidských zdrojů, kdy je třeba přistupovat k obsazování pracovních míst a stabilizaci pracovní síly jiným způsobem vyznačujícím se promyšlenou marketingovou strategií, budováním značky a řízením komplexní efektivity všech souvisejících procesů v rámci organizace (Wimmers, 2009; Chimhanzi, 2004; Ritson, 2002). Dosahování takovýchto atributů procesů především v personální oblasti předpokládá jasnou představu o charakteru faktorů determinujících chování pracovní síly zapojené do ekonomické činnosti organizace představované individuálními charakteristikami jednání jejich jednotlivých zaměstnanců. Toto marketingové pojetí problematiky pracovní spokojenosti a motivace směřuje ke snaze identifikovat příbuzné skupiny klíčových faktorů a segmentovat pracovní sílu na interním i externím trhu práce organizace s cílem efektivněji zacílit jednotlivé segmenty a pozitivně tak ovlivňovat efektivnost HR systému organizace skrze postupy upravené dle charakteristik jednotlivých segmentů pracovníků (Waite, 2007). Přístupy opírající se o určitou segmentaci zaměstnanců nejsou v oblasti lidských zdrojů zcela převratnou myšlenkou, neboť se prakticky uplatňují ve velké míře v oblasti vzdělávání a řízení rozvoje v organizaci (viz Bodreau, Ramstad, 2005; Hroník, 2007; Nolan, 2013), případně při řízení odměňování (Durham, Charman, 2012; Furness, 2008). Avšak všechny tyto zmiňované postupy směřují především do vnitřního prostředí organizací a tedy na současné pracovníky většinou s důrazem na efektivní řízení procesů jedné oblasti a pro ni relevantní faktory aplikované právě pro tuto vnitřní segmentaci. Pouze některé studie přistupují k problematice segmentace více z marketingového hlediska a snaží se segmentovat trh práce s cílem využít podobné charakteristiky zjištěných segmentů pro účely HR marketingu, a to v obou jeho rovinách, tedy interní i externí (Waite, 2007). Tyto snahy na jedné straně představují skutečně nový pohled na soubor lidských zdrojů, které se snaží organizace na jednotlivých trzích zapojovat, neboť usiluje o uplatňování vskutku marketingových postupů v oblasti personálního řízení. O takové mezioborové propojení se většina studií pokouší pouze ve velmi limitovaném rozsahu, což může být svým způsobem implikováno mnoha faktory, z nichž jedním může být převládající tradiční pohled na problematiku zapojování pracovní síly a její stabilizace a efektivního využívání opomíjející ne zcela obvyklé pojetí trhu práce a oblasti zapojování pracovní síly jako jakéhokoliv jiného trhu zboží či služeb založeného na principech transakční teorie.

Hlavním cílem tohoto článku je identifikovat možnosti segmentace českého trhu práce, definovat případné zjištěné segmenty a na základě získaných dat tyto segmenty blíže specifikovat a formulovat deskripci jejich behaviorálních atributů. Prvním dílčím cílem je analýza a zhodnocení deklarované spokojenosti zaměstnanců na českém trhu práce s vybranými aspekty pracovního života, do jejíž úrovně se promítá široký soubor faktorů, jejichž jádrem jsou individuální postoje k práci a pracovnímu životu. Druhým dílčím cílem je provedení analýzy deklarovaných postojů českých zaměstnanců (účastníků českého trhu práce) a na základě této analýzy pak vymezení klíčových faktorů potenciálně ovlivňujících pracovní spokojenost a motivaci jednotlivých skupin zaměstnanců rozdělených dle demografických kritérií. Tyto cíle jsou řešeny pomocí statistické analýzy získaných dat, dále pak faktorovou a shlukovou analýzou (blíže viz metodika výzkumu).

Na segmentaci lze nahlížet v oblasti marketingu z mnoha hledisek, v oblasti lidských zdrojů se uplatní především segmentace psychografická a segmentace behaviorální (viz Green, 2011; Schoenwald, 2001; Chin-feng, 2002; Birkhead, 2001). Psychografická

segmentace se zaměřuje na psychologické či osobnostní charakteristiky, postoje a hodnoty jednotlivců ve vybraných demografických skupinách. Behaviorální segmentaci pak lze uplatnit především při analýze postojů k různým aspektům pracovního života. Obě dvě pojetí jsou do určité míry reflektována při řešení stanoveného cíle této studie. Takto pojatá analýza a její výsledky přinášejí nový pohled na problematiku zaměstnávání, motivace a stabilizace zaměstnanců, jenž může být reálným základem pro uplatňování HR marketingu ve své komplexní podobě v organizacích operujících na českém trhu práce.

1. Metodika výzkumu

Výzkum je založen na analýze agenturních dat výzkumného projektu Market & Media & Lifestyle - TGI. Realizátorem výzkumu je společnost Median. Jedná se o rozsáhlý kontinuální výzkum, realizovaný na výběrovém souboru spotřebitelů v počtu přibližně 15 000 náhodně vybraných respondentů ve věku 12–79 let. Použita je metoda stratifikovaného náhodného výběru. Výsledná data se statisticky převažují. Metoda sběru dat je kombinací osobního a písemného dotazování. Sledováno je spotřební chování (přes 300 druhů výrobků a služeb, přes 3 000 jednotlivých značek), mediální chování (přes 400 médií) a životní styl respondentů. Jak uvádí realizátor výzkumu Median (2014), jedná se o vysoce akceptovaný zdroj údajů v oblasti cíleného marketingu, reklamy a mediálního plánování. Pro účely tohoto výzkumu byl realizátorem projektu poskytnut datový soubor za rok 2012. Data jsou analyzována pomocí analytického softwaru Data Analyzer, verze 4.70d.

Jelikož je výzkum zaměřen na postoje a vnímání pracovního života a zaměstnání, byla analýza omezena pouze na pracující populaci, konkrétně na respondenty, kteří jsou buď v zaměstnaneckém poměru, nebo podnikají. Celkově se jedná o soubor velikosti 8 686 respondentů, kteří reprezentují 4,69 mil. obyvatel ČR. K analýze byly vybrány výzkumné otázky týkající se spokojenosti se zaměstnáním, postojů k práci a pracovnímu životu a vnímané důležitosti zkoumaných aspektů zaměstnání.

Data jsou v základu prezentována pomocí sloupcových procent, v některých případech je pro orientační zhodnocení souvislostí dvou proměnných použit index afinity (hodnota nižší než 100 znamená podprůměrný výskyt jevu, hodnota větší než 100 pak nadprůměrný výskyt jevu v dané kategorii oproti celému souboru). Statistická významnost diferencí byla pro vybrané proměnné ověřována pomocí testů rovnosti středních hodnot. Konkrétně se jednalo o testy pro nezávislé výběry, střední hodnotu zde reprezentovaly relativní četnosti zkoumaného jevu v definované populaci (cílové skupině). Použit byl test homogenity binomických rozdělení.

K identifikaci hlavních aspektů atraktivity zaměstnání byla využita faktorová analýza. Jednalo se o metodu hlavních komponent s nastavením rotace faktorů metodou Varimax. Počet faktorů byl stanoven podle vlastních čísel (tzv. Kaiserovo pravidlo). Výsledné faktory dále vstupovaly jako proměnné do shlukové analýzy, která pomohla odhalit rámcové segmenty populace pracujících v ČR podle vnímané důležitosti vybraných charakteristik zaměstnání a práce.

2. Spokojenost se zaměstnáním a platovým ohodnocením

V rámci výzkumu byla zjišťována míra spokojenosti Čechů s vykonávaným zaměstnáním. Jak je patrné z Tabulky 1, většina pracujících je v ČR se svou prací spokojena. Souhlas vyjádřilo necelých 60 %, avšak při vyhodnocení podrobnější škály odpovědí je jednoznačný

souhlas již nižší. Odpověď „určitě ano“ uvedlo pouze 16,4% dotázaných. Vliv pohlaví na spokojenost s vykonávanou prací není tolik zřetelný. Významnější diferenci lze pozorovat u deklarované nespokojenosti, kdy nesouhlas s výrokem vyjádřilo 17,2 % žen a pouze 13,3 % mužů. Rozdíly jsou statisticky významné ($\chi^2 = 27,9$ při 2 stupních volnosti, $p < 0,05$). Test homogenity binomických rozdělení prokázal statisticky významné difference na 1% hladině významnosti u odpovědi „ani ano ani ne“ a odpovědi „ne“. Souhlas s výrokem nevykazuje statisticky významnou odlišnost mezi muži a ženami ani na 5% hladině významnosti.

Tabulka 1 | Spokojenost s vykonávanou prací

Jsem spokojen(a) s prací, kterou vykonávám.	Muži	Ženy	Celkem
Ano	58,1 %	57,3 %	57,8 %
Ani ano ani ne	26,2 %	22,8 %	24,8 %
Ne	13,3 %	17,2 %	14,9 %
Neuvedeno	2,4 %	2,7 %	2,5 %

Zdroj: vytěženo z dat MML – TGI, 2012, N = 8 686

Mezi dalšími proměnnými s očekávaným vlivem na spokojenost s vykonávaným zaměstnáním byl prověřován čistý příjem respondenta. Výsledky ukazují, že s rostoucím čistým příjmem roste i spokojenost s vykonávaným zaměstnáním. Konkrétně deklarovalo spokojenost se zaměstnáním 47,6% pracujících s čistým měsíčním příjmem do 15 tis. Kč, 61,6 % s příjmem 15–30 tis. Kč, 71,6 % s příjmem 30–50 tis. Kč a 83,6 % s příjmem nad 50 tis. Kč. S rostoucím příjmem silně klesá i deklarovaná nespokojenost s vykonávaným zaměstnáním. U příjmové skupiny do 15 tis. Kč se jedná 20,3% pracujících, u nejvyšší příjmové skupiny nad 50 tis. Kč pouze 0,7 %. Test homogenity binomických rozdělení prokázal statisticky významné difference na již na 1% hladině významnosti jak pro spokojenost, tak pro nespokojenost se zaměstnáním. U nerozhodné odpovědi je významnost prokázána na 5% hladině významnosti.

Jako další proměnné s možným vlivem na celkovou spokojenost s vykonávaným zaměstnáním byly dále rámcově zkoumány tyto charakteristiky:

- postavení respondenta v zaměstnání,
- zaměstnanecká pozice respondenta,
- rozhodovací finanční pravomoc respondenta v zaměstnání,
- počet zaměstnanců ve firmě, kde pracuje respondent (současné zaměstnání),
- hospodářské odvětví, ve kterém respondent pracuje či podniká.

Ke zběžnému vyhodnocení diferencí posloužily vypočtené indexy afinity.

Pokud jde o postavení respondenta v zaměstnání, nejmenší podíl spokojených se zaměstnáním byl zjištěn u řadových pracovníků (55,1 %, index afinity 95,3). Naopak nejvíce spokojených je ředitelů podniku (76,5 %, index afinity 132,4). Obecně se ukazuje, že spokojeni jsou více vedoucí pracovníci (s různým počtem podřízených) než řadoví zaměstnanci.

Analýza souvislosti se zaměstnaneckou pozicí respondenta přinesla zajímavá zjištění. Nejspokojenější se zaměstnáním jsou lidé, kteří jsou v zaměstnaneckém poměru a vykonávají buď dvě a více zaměstnání, nebo jsou vedle zaměstnání ještě samostatně výdělečně

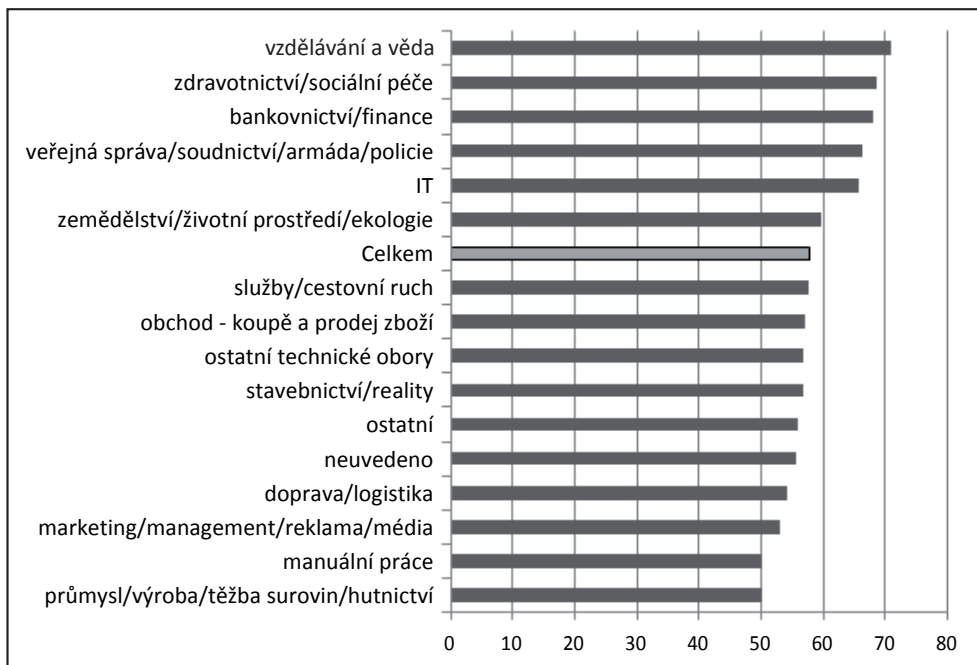
činní. V této kategorii vyjádřilo spokojenost 68,8 % dotázaných (index afinity 119,2). Podobný podíl spokojených mají také soukromí podnikatelé (vlastníci či spoluvlastníci firmy) se zaměstnanci (67,1 %, index afinity 116,1). Naopak nejméně spokojeni jsou lidé v zaměstnaneckém poměru na částečný nebo zkrácený úvazek (53,7 %, index afinity 92,9).

Rozhodovací finanční pravomoc do určité míry také ovlivňuje spokojenost s vykonávaným zaměstnáním. Lidé se nejnižší finanční pravomocí, kteří vůbec nerozhodují o finančních tocích, deklarovali spokojenost v 56,7 % případů. Největší spokojenost uvedli lidé s rozhodovací pravomocí od 1 do 5 mil. Kč (77,9 %). Je zajímavé, že lidé s nejvyšší rozhodovací pravomocí o částkách nad 5 mil. Kč jsou spokojeni méně (71,4 %).

Počet zaměstnanců ve firmě nemá na spokojenost se zaměstnáním jednoznačný vliv. Nejvíce spokojených je ve firmách s jedním zaměstnancem, jedná se vesměs o podnikatele a živnostníky. Růst počtu zaměstnanců pak již nemá přímou vazbu na spokojenost. Nejméně spokojeni se zaměstnáním jsou lidé ve firmách s více než 100 zaměstnanci (56,0 %), ale také ve firmách s 2–5 zaměstnanci (56,4 %).

Obrázek 1 ukazuje míru spokojenosti s vykonávaným zaměstnáním podle hospodářského odvětví. Mezi odvětví, kde jsou lidé spokojeni se svou prací, patří vzdělávání a věda (70,9 %, index afinity 122,7), zdravotnictví a sociální péče (68,5 %, index afinity 118,7 a bankovníctví a finance (68,1 %, index afinity 117,9). Naopak nejméně byla deklarována spokojenost v odvětvích průmysl, výroba, těžba surovin a hutnictví (50,1 %, index afinity 86,7) a manuální práce (50,2 %, index afinity 86,9). Relativně nižší spokojenost dosáhlo odvětví marketingu, managementu, reklamy a médií (53,0 %, index afinity 91,7).

Obrázek 1 | Spokojenost s vykonávaným zaměstnáním podle hospodářského odvětví (v %)



Zdroj: vytěženo z dat MML – TGI, 2012, N = 8 686

Spokojenost se zaměstnáním je bezesporu determinována i platovým ohodnocením. Míru spokojenosti s výší platu ukazuje Tabulka 2. Z výsledků vyplývá, že deklarovaná spokojenost s platovými podmínkami je podstatně nižší, než s vykonávanou prací. Souhlas s výrokem vyjádřila necelá třetina dotázaných. Odpověď „určitě ano“ přitom zvolilo pouze 7,1 % respondentů, což je opět výrazně méně než u předchozí otázky. I zde se ukazuje, že spokojenost s platovým ohodnocením se liší podle pohlaví. Ženy jsou spokojeny s platovým ohodnocením méně než muži. Rozdíly jsou statisticky významné u všech odpovědí na hladině významnosti 5 %. U neutrální a záporné odpovědi dokonce na hladině významnosti 1 %.

Tabulka 2 | Spokojenost s platovým ohodnocením

Jsem spokojen(a) se svým platovým ohodnocením.	Muži	Ženy	Celkem
Ano	31,6 %	29,4 %	30,7 %
Ani ano ani ne	33,5 %	30,4 %	32,2 %
Ne	32,4 %	37,4 %	34,5 %
Neuvedeno	2,6 %	2,8 %	2,7 %

Zdroj: vytěženo z dat MML – TGI, 2013, N = 8 686

I v tomto případě byla zkoumána souvislost s čistým měsíčním příjmem respondenta. Výsledky analýzy ukazují, že spokojenost s platovým ohodnocením roste spolu s jeho výší. Je zajímavé, že v tomto případě spokojenost roste rychleji než u celkové spokojenosti s vykonávaným zaměstnáním, avšak ve všech příjmových skupinách je spokojenost s platovým ohodnocením obecně relativně nižší. Lidé s čistým měsíčním příjmem do 15 tis. Kč jsou spokojeni pouze ve 22,3 % případů. U lidí s příjmem 15–30 tis. Kč je to 32,1 %, v příjmové kategorii 30–50 tis. Kč 44,8 % a lidé s příjmem nad 50 tis. Kč deklarují spokojenost v 61,9 % případů.

Spokojenost s výší platového ohodnocení souvisí se vzděláním. Test homogenity binomických rozdělení prokázal statisticky významné rozdíly na 1% hladině významnosti (rovnost relativních četností lze zamítnout). Obecně významně klesá nespokojenost s platovým ohodnocením s rostoucím vzděláním. Rozdíly jsou patrné mezi lidmi, kteří dosahují pouze základního nebo středoškolského vzdělání bez maturity (38,8 % a 36,7 %) a lidmi, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou nebo vysokoškolské vzdělání (nespokojených je 32,4 % a 31,8 %). Je však zajímavé, že deklarovaná spokojenost je mírně vyšší u pracujících se středoškolským vzděláním s maturitou (33,1 %) než s vysokoškolským vzděláním (32,5 %). Tento rozdíl však nelze považovat za statisticky významný. Rovnost relativních četností lze zamítnout pro základní vzdělání, kde deklarovaná spokojenost dosahuje pouze 25,7 %.

V analýze byl zkoumán rovněž předpokládaný vztah mezi spokojeností s platovým ohodnocením a spokojeností s vykonávaným zaměstnáním. Obecně je spokojenost se zaměstnáním v ČR vyšší, než spokojenost s platovým ohodnocením, a to jak v rovině deklarované spokojenosti, tak nespokojenosti. Rovněž neutrální odpověď (nevyhraněný názor) je více zastoupena u spokojenosti s platovým ohodnocením, než u spokojenosti se zaměstnáním. (viz Tabulky 1 a 2). Jak ukazuje Tabulka 3, spokojenost s platem je poměrně určujícím faktorem pro celkovou spokojenost se zaměstnáním. Téměř 80 % pracujících, kteří jsou s platovým ohodnocením spokojeni, jsou spokojeni i s prací, kterou vykonávají (index afinity 137,0). Na druhé straně se zde projevuje celková převažující nespokojenost

s platovým ohodnocením, neboť pohledem řádkových procent výsledky ukazují, že pouze 42 % z těch, kteří jsou celkově s vykonávanou prací spokojeni, jsou spokojeni také s platovým ohodnocením. Je to však stále nadprůměrný počet, neboť za celý soubor pracujících je spokojeno s vyšší platového ohodnocení jen 30,7 % (viz Tabulka 2). Korelační koeficient pro spokojenost s platovými podmínkami a spokojenost s vykonávanou prací dosahuje hodnoty 0,3. Test homogenity binomických rozdělení také prokázal statisticky významné diference, a to již na 1% hladině významnosti. Rozdíly ve spokojenosti se zaměstnáním se statisticky významně liší mezi lidmi s různou úrovní spokojenosti s jejich platovým ohodnocením.

Tabulka 3 | Vztah spokojenosti s vykonávanou prací a platovým ohodnocením

Jsem spokojen(a) s prací / platem	Ano	Ani ano ani ne	Ne
Ano	79,1 %	54,9 %	43,8 %
Ani ano ani ne	11,9 %	35,4 %	26,8 %
Ne	7,8 %	8,7 %	28,0 %
Neuveдено	1,2 %	1,0 %	1,4 %

Zdroj: vytěženo z dat MML – TGI, 2012, N = 8 686

Z uvedených výsledků je patrné, že spokojenost s vykonávanou prací není pro Čechy dána pouze spokojeností s platovým ohodnocením. Následující část analýz se zabývá vybranými postoji Čechů k práci a zaměstnání.

3. Postoje k zaměstnání a práci

Jak ukazuje Tabulka 4, zhruba polovina pracujících Čechů vnímá práci pouze jako prostředek k získání peněz. Platí to podobně jak pro muže, tak pro ženy. Téměř 60 % dotázaných uvádí, že je pro ně osobní život vždy důležitější, než je práce. To platí zejména pro ženy (56,2 % mužů, 61,9 % žen). Na druhé straně se ale vyskytují obavy z nezaměstnanosti, opět zejména u žen (54,4 % mužů, 64,0 % žen). Zhruba čtvrtina pracujících vidí v práci hlavní smysl života. Je zajímavé, že tento postoj je typický zejména pro vedoucí pracovníky s podřízenými útvary (36,3 %, index afinity 144,1). Naopak pro vrcholové manažery a ředitele podniku je tento postoj netypický, vyskytuje se podprůměrně (např. u ředitelů podniku je tento názor zastoupen jen z 15,4 %, index afinity 61,2). Pro řadu Čechů je však práce a její charakter významnou součástí života. Téměř 70 % pracujících Čechů považuje dobrou práci za základ životního štěstí a téměř polovina by pracovala, i kdyby nemusela vydělávat peníze. Oba postoje jsou typičtější pro ženy než muže.

Výzkum se dále zabýval obecnými názory a postoji vůči práci a zaměstnání. Pro tuto část analýzy byly zahrnuty výroky, které shrnuje Tabulka 5. Češi nemají vyhraněný názor na změnu zaměstnání během života. Relativně méně lidí nesouhlasí s tím, že by bylo špatné zůstat celý život u jedné práce (27 %). Spíše převažuje neutrální názor (ani ano, ani ne s 35,4 %), 35 % dotázaných souhlasí. Pro Čechy je typický názor, že se neradí v práci nudí (62,6 %), sdílí ho zejména ženy (66,5 % oproti 59,9 % mužů). Češi dávají spíše přednost práci v kolektivu před samostatnou prací (45,4 % dává přednost, 32,1 % je to jedno, zhruba pětina upřednostňuje samostatnou práci). Z analýzy vyplývá určitá skepse k úspěchu v zaměstnání, kdy téměř 64 % pracujících si myslí, že rychleji postupují nelí-

Tabulka 4 | Vnímání důležitosti práce

	Muži		Ženy		Celkem
	Sl. %	Index	Sl. %	Index	
Souhlas s výrokem					Sl. %
Práce je pro mne pouze prostředkem k získání peněz.	50,5	100,3	50,1	99,5	50,3
Osobní život je pro mne vždy důležitější než práce.	56,2	95,9	61,9	105,7	58,6
Mám strach z nezaměstnanosti.	54,4	93,2	64,0	109,6	58,4
Dobrá práce je základem životního štěstí.	68,2	98,2	71,3	102,6	69,5
Hlavní smysl svého života vidím v práci.	25,9	102,5	24,3	96,4	25,2
Pracoval(a) bych, i kdybych nemusel(a) vydělávat peníze	46,5	93,4	54,3	109,2	49,7

Zdroj: vytěženo z dat MML – TGI, 2012, N = 8 686

toštní a bezohlední lidé. Méně lidí si již myslí (39,7 %), že lze úspěchu v práci dosáhnout pouze poctivou prací. Na druhé straně nesouhlas projevila pouze čtvrtina respondentů.

Třetí část zkoumaných výroků se týká již přímo vztahu k vykonávané práci. Výroky, které byly předmětem výzkumu, zobrazuje Tabulka 6.

Tabulka 5 | Obecné vnímání práce a zaměstnání

	Muži		Ženy		Celkem
	Sl. %	Index	Sl. %	Index	
Souhlas s výrokem					Sl. %
Považuji za ideální, když člověk zůstane u jedné práce celý život.	35,2	100,2	35,0	99,7	35,2
Dávám přednost práci v kolektivu před samostatnou prací.	43,7	96,2	47,8	105,3	45,4
Vadí mi práce, kde se nudím, čekám, až padla.	59,9	95,6	66,5	106,1	62,6
V práci jsem ochoten vykonávat i rutinní stereotypní činnosti.	44,9	100,4	44,4	99,4	44,7
Vadí mi, když jsou ostatní v práci lepší než já.	37,6	100,6	37,1	99,2	37,4
Nelítostní a bezohlední lidé dnes v zaměstnání postupují nejrychleji.	63,5	99,5	64,3	100,7	63,8
K úspěchu v práci vede spíše respekt k nadřízeným než dobrá práce.	32,2	95,4	35,9	106,5	33,7
Úspěchu v zaměstnání lze dosáhnout pouze poctivou prací.	39,1	98,4	40,6	102,2	39,7

Zdroj: vytěženo z dat MML – TGI, 2012, N = 8 686

Zhruba 30% pracujících Čechů přiznává, že dělá jinou práci, než kterou by chtěli dělat. Tento pocit převažuje spíše u žen (viz Tabulka 6). Většina dotázaných však souhlas s tímto výrokem neprojevila (38,2% odpovědělo nesouhlasně). Z výzkumu je patrné, že Češi již tolik neoddělují osobní a pracovní život, neboť 43,7% přemýšlí o práci i doma. Rovněž je pozorovatelné, že lidé se musejí v současném povolání dále zlepšovat a vzdělávat

(52,2 %). Negativní vztah k vykonávané práci se objevuje relativně méně. Přibližně pětina lidí se snaží dělat v práci jen to, co musí. Více než 41 % s tímto výrokem nesouhlasí. Více než třetina lidí nerada zůstává v práci déle, avšak stejnému počtu to nevadí.

Tabulka 6 | Vztah k vykonávané práci

	Muži		Ženy		Celkem
	Sl. %	Index	Sl. %	Index	
Souhlas s výrokiem					Sl. %
Dělám jinou práci, než kterou bych chtěl(a) dělat.	27,8	93,1	32,8	109,7	29,9
O práci přemýšlím i doma.	43,2	99,0	44,3	101,4	43,7
Vadí mi zůstat déle v práci.	32,3	92,8	38,3	110,0	34,8
V práci se snažím udělat pouze to, co musím.	23,8	102,3	22,5	96,8	23,2
Moje práce je pro mne rutinou.	38,0	100,4	37,6	99,5	37,8
Pro úspěšný výkon své práce se musím neustále zdokonalovat/vzdělávat/vylepšovat.	50,5	96,6	54,7	104,7	52,2

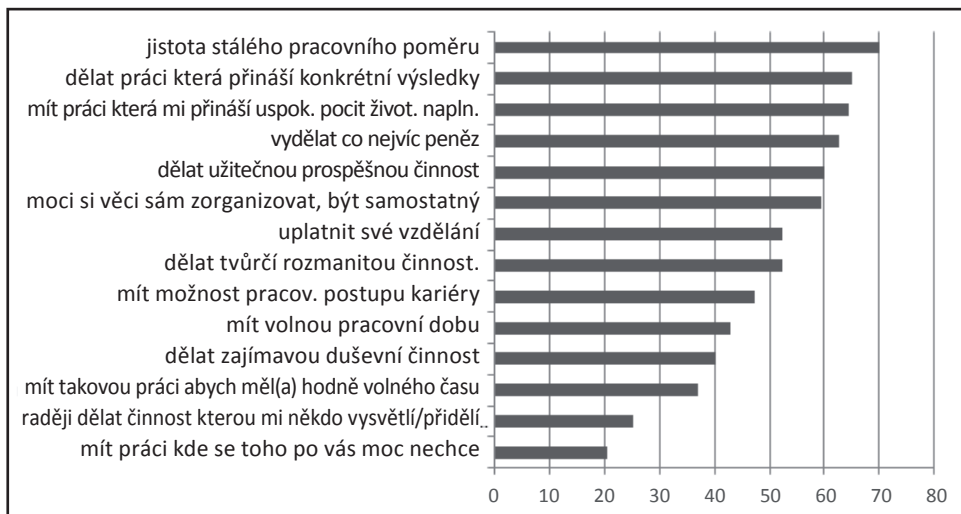
Zdroj: vytěženo z dat MML – TGI, 2012, N = 8 686

Následující část analýzy identifikuje aspekty práce, které Češi pokládají za podstatné. Odpovídá tak na otázku, co je v práci pro Čechy důležité.

4. Důležité aspekty práce a zaměstnání

Ve výzkumu byla zahrnuta sada výroků zjišťujících vnímaný význam nejrůznější aspektů práce. Celkem se jednalo o 14 výroků. Obrázek 2 přehledně shrnuje zkoumané aspekty práce podle vnímané důležitosti.

Obrázek 2 Vnímaná důležitost vybraných aspektů v práci / zaměstnání („Je pro mne důležité...“) (v %)



Zdroj: vytěženo z dat MML – TGI, 2012, N = 8 686

Pro Čechy je nejdůležitějším aspektem jistota pracovního poměru (70,1 %), dále práce, která přináší konkrétní výsledky (65,0 %) a práce, která přináší uspokojení, pocit životního naplnění (64,5 %). Naopak nejméně důležitým je mít práci, kde se po lidech moc nechce (20,4 %), dělat činnost, kterou lidem někdo vysvětlí nebo přidělí (25,2 %) a mít práci, aby bylo hodně volného času (37,0 %).

Muži a ženy se ve vnímané důležitosti uvedených aspektů liší. Pro muže je v zaměstnání nejdůležitější:

1. jistota stálého pracovního poměru (68,3 %),
2. dělat práci, která přináší konkrétní výsledky (65,0 %),
3. vydělat co nejvíc peněz (64,6 %),
4. mít práci, která mi přináší uspokojení, pocit životního naplnění (62,5 %),
5. moci si věci sám zorganizovat, být samostatný (61,3 %).

Ženy deklarovaly důležitost hodnocených aspektů zaměstnání v jiném pořadí. Nejvýznamnějších pět je těchto:

1. jistota stálého pracovního poměru (72,7 %),
2. mít práci, která mi přináší uspokojení, pocit životního naplnění (67,2 %),
3. dělat práci, která přináší konkrétní výsledky (64,9 %),
4. dělat užitečnou prospěšnou činnost (62,9 %),
5. vydělat co nejvíc peněz (59,9 %).

Výše uvedené srovnání vychází z podílu souhlasných odpovědí mužů a žen. Pokud jde o největší rozdíly ve vnímané důležitosti hodnocených aspektů zaměstnání, poslouží dobře výpočet indexů afinity, které prozradí typicky mužské a typicky ženské postoje, které jsou vždy nejméně příznačné pro druhé pohlaví.

U mužů dosahuje nejvyšších hodnot index afinity výroky, že důležité je mít práci, kde se toho po vás moc nechce (index afinity 105,8), vydělat co nejvíc peněz (index afinity 103,1) a moci si věci sám zorganizovat, být samostatný (index afinity 103,0). Na hraně je ještě potřeba možnosti pracovního postupu a kariéry (index afinity 101,6). U žen lze nalézt více vyhraněné potřeby v zaměstnání s vyššími hodnotami indexu afinity. Oproti mužům je pro ženy podstatně více důležité dělat raději činnost, kterou jim někdo vysvětlí nebo přidělí (index afinity 112,2), mít takovou práci, aby bylo hodně volného času (index afinity 108,0), dělat v práci zajímavou duševní činnost (index afinity 107,1), dělat užitečnou a prospěšnou činnost (index afinity 104,9), mít práci, která přináší uspokojení a pocit životního naplnění (index afinity 104,2). Oproti mužům je pro ženy také důležitější jistota stálého pracovního poměru (index afinity 103,6), uplatnění svého vzdělání (index afinity 101,3) a volná pracovní doba (index afinity 101,1).

Pro identifikaci obecných skupin vnímaných aspektů práce byla dále provedena faktorová analýza, která pomohla zúžit počet 14 zkoumaných proměnných na 4 obecné faktory. Tabulka 7 zobrazuje rotovanou faktorovou matici (metodou Varimax).

Tabulka 7 | Rotovaná faktorová matice

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
dělat zajímavou duševní činnost	0,822	-0,128		
dělat tvůrčí rozmanitou činnost	0,753		0,103	
mít možnost pracovního postupu, kariéry	0,585	0,196		0,220
uplatnit své vzdělání	0,542	0,307		-0,131
moci si věci sám zorganizovat, být samostatný	0,452	0,340		-0,159
vydělat co nejvíc peněz		0,711		0,112
jistota stálého pracovního poměru		0,675		0,161
důležité dělat práci, která přináší konkrétní výsledky	0,290	0,617		-0,193
dělat užitečnou prospěšnou činnost	0,370	0,612		-0,172
mít práci, která mi přináší uspokojení, pocit životního naplnění	0,283	0,548	0,309	-0,227
mít takovou práci, abych měl(a) hodně volného času			0,847	0,155
mít volnou pracovní dobu	0,191		0,779	
raději dělat činnost, kterou mi někdo vysvětlí / přidělí				0,805
mít práci, kde se toho po Vás moc nechce		-0,113	0,287	0,727

Zdroj: autoři, MML – TGI, 2012, N = 8 686 (pozn.: faktorové zátěže menší než 0,1 jsou skryty)

Na základě rotované faktorové matice (viz Tabulka 7) se nabízí tato interpretace získaných faktorů:

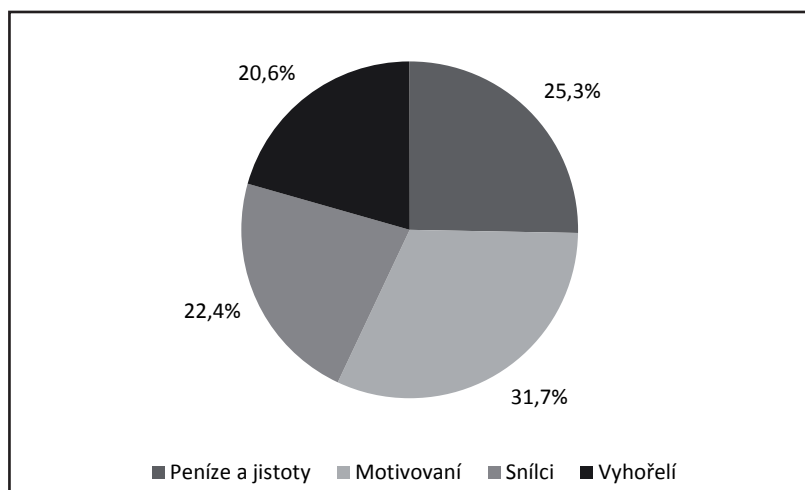
- Faktor 1 – Seberealizace (aspekty práce, které pomáhají lidem v seberealizaci).
- Faktor 2 – Užitek (aspekty práce, které lidem něco přinášejí, ať již peníze či výsledky, nebo pocit jistoty, uspokojení a životního naplnění).
- Faktor 3 – Volný čas (aspekty zaměstnání týkající se flexibilní pracovní doby, dostatku volného času).
- Faktor 4 – Nenáročnost (aspekty zaměstnání, související s nenáročností, pasivitou).

Výsledné faktory tedy shrnují hlavní oblasti charakteristik zaměstnání, které Češi vnímají jako důležité. Nabízí se otázka, jaký profil pracujících je v České republice typický, zda lze na základě těchto proměnných segmentovat český pracovní trh. Rámcovou odpověď na tuto otázku poskytují výsledky provedené shlukové analýzy. Vstupujícími proměnnými byly výše uvedené faktory. Pomocí shlukové analýzy se podařilo odkrýt 4 segmenty pracujících. Podle zjištěného profilu byly zvoleny tyto pracovní názvy segmentů:

1. Peníze a jistoty
2. Motivovaní
3. Snílci
4. Vyořelí

Obrázek 3 zobrazuje procentuální zastoupení jednotlivých segmentů v české populaci pracujících. Rozložení segmentů je poměrně vyrovnané, největší zastoupení mají segmenty „Motivovaní“ a „Peníze a jistoty“.

Obrázek 3 | Zastoupení odkrytých segmentů v české pracující populaci



Zdroj: autoři, MML – TGI, 2012, N = 8 686

Z hlediska vnímané důležitosti vybraných aspektů práce a zaměstnání se tyto segmenty poměrně jednoznačně profilují. Následuje stručná charakteristika odkrytých segmentů.

Segment „Peníze a jistoty“ tvoří zhruba čtvrtina pracujících. Oproti ostatním jsou nadprůměrně přesvědčeni, že v práci je zejména důležité vydělat co nejvíce peněz (index afinity 136,6) a mít jistotu stálého pracovního poměru (index afinity 124,2). Naopak jim vůbec nezáleží na možnosti dělat tvůrčí rozmanitou činnost (index afinity 297,4) nebo prospěšnou a užitečnou činnost (147,0). Nezáleží jim na kariéře a pracovním postupu (index afinity 203,6). K zaměstnání přistupují čistě jako k prostředku obživy bez větších ambicí k seberealizaci. Není pro ně důležité uplatnit v zaměstnání své vzdělání (index afinity 207,0). To je dáno i skutečností, že sem spadají zejména lidé s nižším dokončeným vzděláním.

Segment „Motivovaní“ má relativně vyšší zastoupení (31,7 %). Tito lidé mají vysoká očekávání od svého zaměstnání. Více než peníze je zajímavý charakter práce, která jim má umožnit seberealizaci. Nadprůměrně jim záleží na tom, aby mohli dělat zajímavou duševní činnost (index afinity 159,3), být v práci samostatní (index afinity 145,4), dělat tvůrčí rozmanitou činnost (index afinity 153,9) a také užitečnou prospěšnou činnost (index afinity 147,0). Záleží jim na uplatnění svého vzdělání (index afinity 149,8). Nechtějí dělat práci, kterou jim někdo jiný vysvětlí nebo přidělí (index afinity 195,1), negativně se staví k zaměstnání, kde se toho po nich moc nechce (index afinity 191,5). Segment je nadprůměrně tvořen vysokoškolsky vzdělanými lidmi.

Segment „Snílci“ tvoří 22,4% pracujících. Snílci mají poměrně vysoká očekávání, pokud jde o užitky a výsady v zaměstnání, ale k práci jako takové příliš horliví nejsou. Naprosto ideální je práce, kde se toho po nich moc nechce (index afinity 250,1), práci jim někdo vysvětlí a přidělí (index afinity 265,0) a budou mít hodně volného času (index afinity 168,0). Na druhé straně touží po kariéře a pracovním postupu (index afinity 171,9), zajímavé duševní činnosti (index afinity 159,4), uplatnění svého vzdělání (index afinity 134,5) a maximálním výdělkem (index afinity 134,0). Není jistě překvapující, že jsou nadprůměrně zastoupeni mladí lidé před startem své pracovní kariéry. Jedná se zejména o středoškolsky vzdělané.

Segment „Vyhořelí“ je v populaci nejméně zastoupený, jedná se o pětinu pracujících. Segment se vyznačuje tím, že mnoho aspektů je pro něj nerozhodujících, nemá vůči nim jednoznačný postoj, vnímá je neutrálně. Typickou charakteristikou je vnímaná nepodstatnost jistého pracovního poměru (index afinity 319,5). V zaměstnání necítí vůbec důležité dělat práci, která přináší uspokojení a pocit životního naplnění (index afinity 346,9) nebo vykonávat užitečnou prospěšnou činnost (294,4). V podstatě nestojí o práci, která přináší konkrétní výsledky (index afinity 276,8). Tito lidé, jakoby již od práce neměli žádná vysoká očekávání. Segment tvoří zejména středoškolsky vzdělaní, častěji bez maturity.

Závěr

Výsledky výzkumu ukazují, že Češi mají poměrně rozdílná očekávání od práce a zaměstnání. Společným rysem je poměrně vysoká deklarovaná spokojenost s vykonávanou prací. Na druhé straně mnohem nižší je již spokojenost s platovým ohodnocením. Méně spokojeny jsou ženy než muži. Pokud jde o hospodářské odvětví, s vykonávanou prací jsou nejvíce spokojeni lidé pracující ve vzdělávání a vědě, zdravotnictví a sociální péči a v bankovníctví a financích. Naopak nejméně spokojeni jsou pracující z odvětví průmyslu, výroby, těžby surovin a hutnictví, dále pak obecně manuální pracovníci.

Výsledky z provedeného výzkumu zaměřeného na postoje k práci a zaměstnání dále ukazují, že Češi přisuzují práci velký význam. Vidí v dobré práci základ životního štěstí. Na druhé straně většina pracujících přikládá větší důležitost osobnímu životu. Zhruba polovina pracujících populace vnímá práci pouze jako prostředek získání peněz, avšak přes 62% pracujících Čechů vyžaduje, aby je práce také bavila. V České republice převládá určitá skepse, pokud jde o úspěch v zaměstnání. Převažuje názor, že nejrychleji v kariéře postupují nelitostní a bezohlední lidé, minoritně je zastoupen názor, že úspěch může zaručit pouze poctivá práce. Zároveň však Češi nevidí jako záruku úspěchu respekt k nadřízeným. Převažuje také tvrzení, že pro úspěšný výkon ve svém zaměstnání se lidé musejí neustále zdokonalovat, vzdělávat a zlepšovat.

Významnou částí výzkumu byla identifikace stěžejních motivátorů, aspektů, které Češi pokládají v zaměstnání za nejdůležitější. Obecně je to zejména jistota stálého pracovního poměru, dále práce, která přináší konkrétní výsledky, ale také uspokojení a pocit životního naplnění. Mezi nejdůležitější aspekty patří i možnost vydělat co nejvíce peněz. Na základě faktorové analýzy byly v pracovní populaci na českém trhu identifikovány čtyři hlavní motivátory zaměstnání. Jsou jimi možnost seberealizace, užitek, volný čas a nenáročnost práce.

Výsledné hlavní motivátory byly dále využity jako segmentační proměnné české pracující populace. Pomocí shlukové analýzy byly odkryty čtyři segmenty pracujících, které se vzájemně odlišují v postojích k práci a zaměstnání. Zjištěné profily segmentů poskytují užitečný pohled na českou pracující populaci, který bude předmětem dalšího zkoumání. Výstupy výzkumu jsou využitelné pro oblast řízení lidských zdrojů, ale také marketingu, zejména pak pro aktuální propojení těchto disciplín, personálnímu marketingu.

Literatura

- ADHIKARI, K.; DEB, P. 2013. Factors Influencing Job Satisfaction of Bank Employees. *Sumedha Journal of Management*. 2013, Vol. 2, No. 2, pp. 22–31. ISSN 2277-6753.
- BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. 2005. Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition. *Human Resource Management*. 2005, Vol. 44, No. 2, pp. 129–136. ISSN 00904848.

- BIRKHEAD, B. 2001. Behavioural Segmentation Systems: A Perspective. *Journal of Database Marketing*. 2001, Vol. 8, No. 2, pp. 105–112. ISSN 1350-2328.
- DURHAM, G.; CHARMAN, C. 2012. All Together Now? Strategic Segmentation in Talent and Reward. *Strategic HR Review*. 2012, Vol. 11, No. 4, pp. 211–216. ISSN 1475-4398.
- FURNESS, V. 2008. EMPLOYEE MANAGEMENT: Managers' Reward. *Employee Benefits*. 04 2008. pp. 62. ISSN 1366-8722.
- HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- CHIMHANZI, J. 2004. The Impact of marketing/HR Interactions on Marketing Strategy Implementation. *European Journal of Marketing*. 2004, Vol. 38, No. 1, pp. 73–98. ISSN 0309-0566.
- CHIN-FENG, L. 2002. Segmenting Customer Brand Preference: Demographic Or Psychographic. *The Journal of Product and Brand Management*. 2002, Vol. 11, No. 4, pp. 249–268. ISSN 1061-0421.
- CLARK, M. M. 2005. Employees, HR Differ on Satisfaction Factors. *HR Magazine*. 2005, Vol. 50, No. 8., pp. 32–40. ISSN 1047-3149.
- GREEN, A. 2011. Know Thy Customer: Behavioral Tracking Brings New Granularity to Segmentation. *DM News*. 2011, Vol. 33, No. 11, pp. 11. ISSN 0194-3588.
- MEDIAN, 2014. Market Media Lifestyle (MML-TGI) [online]. 2014 [cit. 2015-02-10]. www.median.cz/index.php?lang=cs&page=1&sub=1.
- MOJSIEWICZ, M.;BATÓG, B.; WAWRZYNIAK, K. 2008. Application of Factor Analysis in Behavioral Segmentation on the Base of Semiometric Scale. *Folia Oeconomica Stetinensia*. 2008, Vol. 7, No. 1, pp. 23. ISSN 1730-4237.
- NOLAN, S. 2013. Talent Management. *Strategic HR Review*. 2013, Vol. 12, No. 4, pp. 175–176. ISSN 1475-4398.
- RITSON, M. 2002. *Marketing and HR Collaborate to Harness Employer Brand Power*. London: Haymarket Business Publications Ltd, Oct 24, 2002.
- SCHOENWALD, M. 2001. Psychographic Segmentation: Used Or Abused?. *Brandweek*. 2001, Vol. 42, No. 4., pp. 34–38. ISSN 1064-4318.
- SOLANKI, K. 2013. Association of Job Satisfaction, Productivity, Motivation, Stress Levels with Flexitime. *Journal of Organisation and Human Behaviour*. 2013, Vol. 2, No. 2, pp. 1–10. ISSN 2277-3274.
- STRINGER, C.; DIDHAM, J.; THEIVANANTHAMPILLAI, P. 2011. Motivation, Pay Satisfaction, and Job Satisfaction of Front-Line Employees. *Qualitative Research in Accounting and Management*. 2011, Vol. 8, No. 2, pp. 161–179. ISSN 1176-6093.
- UROSEVIC, S.; MILIJIC, N. 2012. Influence of Demographic Factors on Employee Satisfaction and Motivation. *Organizacija*. 2012, Vol. 45, No. 4, pp. 174. ISSN 1318-5454.
- YURTSEVEN, G.; HALICI, A. 2012. Importance of the Motivational Factors Affecting Employees Satisfaction. *International Business Research*. 2012, Vol. 5, No. 1, pp. 72–79. ISSN 1913-9004.
- WAITE, A. 2007. HR's Role in Audience Segmentation. *Strategic HR Review*. 2007, Vol. 6, No. 2., pp. 16–19. ISSN 1475-4398.
- WIMMERS, J. 2009. *HR marketing from job advertising to employer branding: scholarly research paper*. München: GRIN Verlag, 2009. 23 s. ISBN 978-3-640-44934-7.