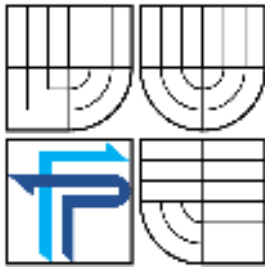


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

Motivace zaměstnanců v České pojišťovně
Employee motivation in Česká pojišťovna

Diplomová práce
Master's thesis

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. NELA VALIŠOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2008

Anotace

Diplomová práce se zabývá motivací zaměstnanců v České pojišťovně. Na základě získaných informací je analyzována současná situace ve společnosti, určeny problémové oblasti a navržena opatření na zlepšení.

Annotation

Thesis deal with motivation employees in Česká pojišťovna. On the basis bring out is analysed present circumstances in company, intended troubleshooting areas and designed procuration on improvement.

Klíčová slova

motiv

motive

motivace

motivation

stimul

stimulus

stimulace

stimulation

řízení lidí

manage people

motivační teorie

motivational theory

Bibliografická citace

VALIŠOVÁ, N. *Motivace zaměstnanců v České pojišťovně*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 106 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Citace použitých pramenů je úplná, v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

18. května 2008

.....
Nela Vališová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě vyjádřila své poděkování vedoucímu diplomové práce PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za cenné rady a připomínky k obsahu této práce.

Obsah

Úvod.....	6
1 Teoretická východiska práce.....	7
1.1 Řízení lidských zdroj.....	7
1.2 Styly vedení lidí podle situační teorie.....	9
1.3 Teorie motivace.....	10
1.4 Japonské motivační systémy.....	25
2 Současná situace.....	34
2.1 Historie a profil společnosti.....	34
2.2 Organizační struktura.....	35
2.3 Finanční skupina.....	37
2.4 Ekonomická charakteristika.....	38
2.5 Lidské zdrojospolečnosti.....	38
2.6 Přehled stimulů.....	43
2.6.1 Hmotné stimuly.....	43
2.6.2 Nehmotné stimuly.....	45
2.7 Metodika průzkumu.....	48
2.8 Struktura respondentů.....	49
3 Analýza problému.....	52
4 Návrhy řešení.....	72
Závěr.....	83
Seznam literatury.....	84
Seznam příloh.....	87
Přílohy.....	88

Úvod

Vedení lidí je v dnešní době považováno za hlavní činnost manažerů. Ve středu pozornosti každé úspěšné firmy jsou lidé – jakožto nejdůležitější kapitál. Umění motivovat pracovníky znamená vytvořit v nich zájem a ochotu aktivně se účastnit plnění pracovních činností. Jen v případě, že bude mít společnost správně motivované zaměstnance, může plnit své cíle a obstát v drsném konkurenčním prostředí.

Motivace zaměstnanců se brzy stane strategickou záležitostí nejen v personální práci, ale také v celém procesu řízení firem. Dnes tomu však ve většině firmách ještě není. Je mnoho firem, kde se o rozvoji lidských zdrojů jen mluví, místo toho, aby byl tento rozvoj uplatňováno v praxi. Rozhodující úlohu v budoucí strategii podniků budou mít lidé s talentem. Proces motivace je velmi komplikovaný, protože lidé mají rozdílné potřeby, určují si v životě různé cíle a podnikají odlišné kroky směřující k dosažení těchto cílů. Abychom mohli zaměstnance správně motivovat, musíme nejdříve pochopit jejich potřeby.

Ve své diplomové práci s názvem Motivace zaměstnanců v České pojišťovně se zabývám analýzou současné situace ve společnosti. Nejprve se zajímám o potřeby zaměstnanců, poté se zaměřím na stimulační prostředky, které jsou ve společnosti používány a zjišťuji, jak jsou zaměstnanci s jednotlivými faktory spokojeni. Zabývám se také tím, zda věk, pohlaví, odpracovaná doba ve společnosti či dosažené vzdělání mají vliv na požadavky pracovníků. Poté zjišťuji slabá místa současného motivačního systému. Cílem mé práce je navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení motivace pracovníků a tím také k jejich vyššímu výkonu.

1 Teoretická východiska práce

Výkonnost a úspěšnost firem v současném náročném podnikatelském prostředí závisí na mnoha faktorech – na technickém vybavení, finančním zajištění, dostupnosti surovinových zdrojů a informací, konkurenčních přednostech i efektivním řízení. Jedním z nejzávažnějších, mnohdy však neprávem opomíjených a nedoceňovaných faktorů úspěšnosti firem jsou lidé – zaměstnanci, manažeři, personál. V současné řídicí teorii i praxi jsou lidé stále méně pokládáni za pouhou pracovní sílu a stále častěji se na ně pohlíží jako na svébytný a jedinečný zdroj podnikatelské úspěšnosti a přidávané hodnoty v procesu výroby i poskytování služeb. Zaměstnanci jsou aktivní, nejpružnější, nejdynamičtější a nejprizpůsobivější podnikový faktor, schopný mobilizovat ostatní zdroje a dynamizovat celkové organizační dění. (3)

Personál neboli lidské zdroje představuje nepochybně jednu z konkurenčních předností a jeden z kritických faktorů úspěšnosti firem. Za kritické faktory úspěšnosti jsou pokládány ty složky a vlastnosti firmy, které podstatným způsobem rozhodují o úspěšnosti nebo naopak nezdaru firmy při jejím působení v podnikatelském prostředí. Firmy, jejichž management věnuje lidským zdrojům náležitou pozornost a odpovídající organizační úsilí, se zpravidla vyznačují vyšší iniciativou a loajalitou personálu, jeho větší pružností a přizpůsobivostí, lepšími pracovními výsledky, vyššími tvůrčími schopnostmi, větší ochotou lidí nasazovat své síly ve prospěch dosažení podnikových cílů i schopností podnikat účinné kroky při překonávání překážek. Takové firmy zpravidla dosahují vyšších zisků a jsou lépe připraveny na budoucnost. (3)

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízením lidských zdrojů se rozumí strategicky zaměřené a průběžně koordinované firemní činnosti sloužící k získávání a udržení zaměstnanců a vytvoření podmínek pro to, aby podávali co nejvyšší výkon a přispívali k dosažení provozních i rozvojových podnikových cílů. Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je přihlížení

k odbornému růstu, osobnímu rozvoji a prosperitě zaměstnanců. Rozvoj lidských zdrojů znamená zvyšování úrovně způsobilosti zaměstnanců k tomu, aby plnili budoucí pracovní úkoly. Tedy především zvyšování jejich odborného potenciálu. Řízení lidských zdrojů znamená soubor manažerských postupů, sloužících k získávání a udržení zaměstnanců ve firmě a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k dosažení organizačních cílů. Je založeno hlavně na využití společenskovedních poznatků teorií a metod. Lidé jsou v tomto pojetí považováni spíše za zdroj, do jehož obstarávání a rozvoje se organizaci vyplatí investovat, než za pouhou nákladovou položku, kterou je zapotřebí minimalizovat. Na rozdíl od stroje technokratického přístupu k lidem jako doplňku strojů a prostředku dosahování vytyčených organizačních cílů, je koncepce řízení lidských zdrojů založena na respektování přirozených lidských vlastností a rysů, předností i slabých stránek. Oproti časnějším etapám vývoje přístupu k personálu, v nichž se zaměstnanci zabývali převážně personalisté, se řízení lidských zdrojů stalo předmětem zájmu a aktivity vrcholového managementu a zároveň i součástí každodenní řídicí činnosti všech manažerů.

Personalistika není jen odbornou disciplínou zabývající se personálem organizací. Má zároveň charakter specializované vnitroorganizační služby, která slouží jako podpůrná „technologie“, zaměřená na podporu hlavních firemních procesů. Zahrnuje řadu odborných personálních činností, z nichž některé jsou vykonávány rutinně. Tradičně se zaměřuje hlavně na získávání pracovních sil a výběr zaměstnanců, na jejich zařazování do pracovního procesu, na vzdělávání, zaškolování a výcvik personálu, případně na vytváření příznivých podmínek pro práci a reprodukci pracovní síly včetně odměňování a přiznávání zaměstnaneckých výhod a dodržování podmínek bezpečnosti a hygieny práce, na řešení problému nadbytečnosti zaměstnanců, a na vedení zaměstnaneckých agend podle potřeb a požadavků managementu. V řízení lidských zdrojů naopak převažuje komplexnější a ucelenější systémový přístup k procesům personální optimalizace – to znamená k navozování co nejlepšího personálního obsazení a požadované aktivity zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů je přístup, který se vyznačuje přímou aktivní účastí manažerů na procesech personální optimalizace organizace v celém rozpětí jejich řídicí činnosti od strategického řízení až

po řízení každodenního provozu. Účelem aktivního zapojení manažerů do řízení lidských zdrojů je zvýšení konkurenční schopnosti firem. Součástí řízení lidských zdrojů a rozvoje lidského potenciálu organizace je také soustavné rozvíjení adaptačních schopností firmy, rozvíjení zaměstnaneckých vztahů, budování silné firemní kultury, podporující produkční výkonnost firmy a vytváření podmínek pro zvyšování kvality pracovního života zaměstnanců. (3)

1.2 Styly vedení lidí podle situační teorie

Přímé (direktivní) vedení

Přímé vedení je kombinací vysoké orientace manažera na chování zaměřené na úkoly a nízké orientace manažera na chování zaměřené na mezilidské vztahy, tedy na malou míru motivační podpory. Vhodný je tento styl vedení především u zaměstnanců, kteří se svým pracovním úkolům teprve učí: u nových zaměstnanců nebo u těch, jimž byl přidělen nový úkol. Začátečníci si do své nové práce nebo k novému úkolu přinášejí často nadšení a energii, takže jejich zvýšená motivační podpora není nezbytná, potřebují však jasné a přímé vedení. Styl přímého vedení není naproti tomu vhodný u zkušených zaměstnanců, kteří mohou chování svého nadřízeného interpretovat jako nedostatek jeho důvěry v jejich schopnosti. Jedním z nástrojů direktivního vedení je příkaz. Příkaz má vyjadřovat:

- co se má udělat,
- čeho se má dosáhnout,
- kdo to má udělat,
- jak se to má udělat,
- proč se to má udělat.

Koučování

Koučování je vhodné pro zaměstnance, kteří již mají určité zkušenosti. Nejprve se určí cíl, kterého má být dosaženo, poté skutečný stav v současnosti, možnosti jak tohoto cíle dosáhnout a nakonec kdy to má být provedeno.

Participace

Manažeři, jejichž řízení se vyznačuje vysokou mírou motivační podpory a současně jen velmi nízkým zaměřením na úkoly, aplikují styl vedení, který umožňuje participaci (spolurozhodování). Styl je vhodný v situaci, když se již zaměstnanci naučili dovednostem potřebným k provedení požadovaného úkolu a své dovednosti prokázali v praxi.

Delegování

Pro tento čtvrtý styl situačního vedení je charakteristické, že manažer svým zaměstnancům poskytuje již jen velmi omezené přímé usměrňování i jen malou motivační podporu. Tento styl je vhodný u zaměstnanců, kteří jsou v provádění svých pracovních úkolů již dostatečně zkušení a již mají ve vztahu k nim i dostatečné množství sebedůvěry. Jde o špičkové pracovníky s nejvyšší výkonností, kterým může být svěřena značná samostatnost a osobní odpovědnost při plnění jejich úkolů. Manažer využívá formu vedení označenou jako delegování pravomocí. (3)

1.3 Teorie motivace

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosavadní trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci,

za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abychom se dostali tam, kam chceme. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojící práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu. Ale pořád to jsou manažeři, kdo musí hrát hlavní úlohu a musí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kdo musí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací. Aby to mohli dělat, je nezbytné, aby pochopili proces motivace.

Typy motivace

Mají-li zaměstnanci podávat takové pracovní výkony, které odpovídají podnikovým cílům, musí být odpovídajícím způsobem motivováni a jejich chování

musí být v tomto smyslu řízeno. Lidské chování je zaměřeno na uspokojování potřeb. Zde jde o potřeby lidí v pracovním procesu a možnosti jejich uspokojení a – v návaznosti na to – o motivační problémy, které vyplývají z jejich touhy uspokojovat potřeby, a zvláště o:

- vztahy mezi motivací a uspokojováním potřeb a
- možnostmi uspokojování potřeb zaměstnanců ze strany vedení podniku anebo vedoucího s cílem dosáhnout jejich uspokojení, a tak (v návaznosti na to) zvýšení jejich výkonu.

Existují různé formy motivace. Formy motivace lze rozdělit na:

- vědomou a nevědomou motivaci,
- primární a sekundární motivaci,
- vnitřní a vnější motivaci.

Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že mám kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu. **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu neb kritika. (6)

Motivace i manipulace jsou formy ovlivňování jiných lidí. Odlišení obou pojmů je dosti obtížné. Jasně se zdá, že k motivaci dochází nejen zvnějšku, nýbrž také zevnitř, takže se také dá mluvit o spontánní aktivitě. Naproti tomu manipulace spočívá výlučně na cizím vlivu.

Vlastní motivace nadřízeného by měla sloužit jako vzor, tj. sami manažeři musí být vysoce motivováni. Dále platí, že je třeba poznat individuální potřeby pracovníků a

pak vytvořit určité pobídky, jež by byly vhodné k uspokojení zájmů a potřeb spolupracovníků.

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku. (6)

Umění manažera motivovat pracovníky znamená vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících poslání a cílům organizace, resp. její části. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka. Motivace pomáhá vytvářet určité myšlení a chování vedených lidí tak, aby odpovídaly cílově orientovaným záměrům manažerů. Motivem pak je pohnutka, která podněcuje chování spolupracovníka. V české manažerské praxi se obvykle motivace chápe jen ve směru pozitivním. Znamená to, že se motivací rozumí vytváření podmínek, které jsou pro spolupracovníky atraktivní, vyvolávají u nich ochotu a zájem na kvalitním řešení úkolů či tvůrčí aktivitě apod. V západní manažerské literatuře jde zpravidla o pojetí obecnější. Uvažuje se jak pozitivní, tak i negativní motivace. Znamená to, že se používá jak cukr, tak bič. Negativní motivace pak může znamenat obavu před trestem, špatným hodnocením, snížením odměny či platu, horším pracovním zařazením apod. (21)

Působení a výsledné efekty pozitivní a negativní motivace mohou být překvapivě rozdílné. Pozitivní motivace je obvykle snadno zaměřitelná na konkrétní cíle, které manažer motivací sleduje. Dosažené dobré výsledky pak vedou ke snaze tuto zkušenost opakovat. Negativní motivace se zaměřuje špatně. Místo toho, aby např. trest

vedl ke snaze o zlepšování práce, sklouzává naopak nejednou k tendenci zaměstnanců vyhýbat se činnostem, jež skrývají riziko neúspěšného konce, s nímž byla oprávněně či neoprávněně spojena nějaká forma postihu. Důsledkem pak může být snaha zaměstnanců vyhýbat se pro organizaci užitečným, ale rizikovým činnostem, jako jsou např. některé podnikatelské činnosti, inovace, tvůrčí a netradiční řešení problémů.

Zaměstnanec, který má motivaci, pracuje lépe než jeho – jinak stejný – kolega při stejné práci, plní více či méně disciplinovaně předepsané úkoly. Pokud není pracovník motivován, vzniká u něho nebezpečí, že se zaměří na kvalitní plnění jen těch úkolů, kde je anebo kde může být kontrolován. Kontrola je někdy dražší či méně účinná než motivační působení manažera. (21)

Moderní management obvykle rozlišuje tyto základní skupiny teorií motivace:

Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Jedná se o skupinu motivačních teorií, jež identifikují důvody pro motivaci spolupracovníků a doporučují postupy, jak jich využít k potřebnému usměrnění jejich jednání. Lidé jsou motivováni svými potřebami, a to ať jsou si toho vědomi, nebo tak činí podvědomě. Tyto potřeby silně ovlivňují jejich myšlení a jednání. Když manažer pozná potřeby svých pracovníků a vytvoří podmínky, abych jich mohli za přijatelné náklady úsilí dosáhnout, pak motivuje. Motivační snaha je pro manažera efektivní, když výnos motivací podmíněné aktivity je vyšší než náklady spojené s uspokojením uvažovaných potřeb motivovaného pracovníka. (1)

Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že člověk je živočich s přáními, pouze neuspokojená potřeba může motivovat

chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. K psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vrací. Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnějších stimulů. Když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná.

Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a stále má značný vliv. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie. (1)

1. **Fyziologické potřeby** – tvoří základní úroveň, fyziologické potřeby slouží k přežití, sebezáchově i zachování rodu (potřeby výživy, spánku, sexuality, zdraví atd.), jejich naplnění je životně důležité a řídí se principem homeostáze, tj. vytvářením určité rovnováhy.
2. **Potřeby bezpečí** – zahrnují emocionální bezpečí, stabilitu, řád a fyzické bezpečí. Potřebami bezpečí rozumíme úsilí o pracovní jistotu, ochranu před nebezpečím a škodami, udržení schopnosti být výdělečně činný, péči ve stáří atd.
3. **Potřeby sounáležitosti** – sociálně zaměřené potřeby se vztahují k interakci s druhými lidmi a zahrnují potřebu být akceptován, sounáležitosti a identifikace s druhými.
4. **Potřeby úcty** – sem náleží potřeba být respektován, potřeby prestiže a úspěchu.

5. **Potřeby seberealizace** – nejvyšší stupeň potřeby, potřeby seberealizace obsahují vše, co slouží k rozvoji vlastní osobnosti, tedy realizaci vlastního potenciálu také na pracovišti. Člověk usiluje o rozvoj všeho, co v něm je. Čím více byly nižší potřeby na pracovišti uspokojeny, tím více usilují zaměstnanci o seberealizaci, neboť to vyjadřuje hlavní zájmové oblasti dospělého života. (1)

Herzbergův dvoufaktorový model

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracoval Herzberg na základě zkoumání zdroje spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. V souladu s tím byli požádáni, aby informovali tazatele o obdobích, během nichž se v práci cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně, i o tom, jak dlouho jim jejich pocity vydržely. Bylo zjištěno, že popisy dobrých období se nejčastěji týkaly obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, povýšení, odpovědnosti a práce samotné. Na druhé straně, popisy špatných období se nejčastěji týkaly okolností a souvislostí práce. Podniková politika a správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky se častěji objevovaly v těchto popisech než v popisech dobrých období. Hlavní důsledky tohoto výzkumu podle Herzberga jsou: přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.

Tyto skupiny tvoří ony dva faktory v Herzbergově modelu: jednu tvoří satisfaktory či také motivátory, protože jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Druhá se skládá z dissatisfaktorů, které v podstatě charakterizují prostředí a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním,

ale mají jen malý vliv na pozitivní postoj k práci. Posledně zmíněným faktorům se také říká v souladu s použitím tohoto termínu v medicíně hygienické faktory, což znamená, že jsou preventivní a souvisejí s prostředím. (1)

Motivace a peníze

Peníze ve formě peněz nebo nějakého jiného druhu odměny, jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. Herzberg zpochybnil účinnost peněz, neboť – jak tvrdil – zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Něco na tom je, zejména u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Ti se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno, kromě toho, že jde o vyšší příjem, je to i vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Ale tento pocit euforie může rychle pominout. Větší noční můrou v hlavách lidí, kterým jejich práce sama nepřináší to uspokojení, jaké potřebují, mohou být některé jiné zdroje nespokojenosti z Herzbergova seznamu hygienických faktorů, například pracovní podmínky nebo kvalita řízení. Je však třeba zdůraznit, že různí lidé mají různé potřeby a přání a Herzbergova dvoufaktorová teorie nebyla ověřena. Někteří lidé asi budou více motivováni penězi než jiní. Ale co nelze předpokládat, je to, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Je tedy naivní si myslet, že zavedení systému odměňování založeného na výkonu změní zázračně přes noc každého ve vysoce motivovaného jedince podávajícího vysoký výkon. Nicméně, peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů. Je to mohutná síla, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Jestliže přicházejí pravidelně, zřetelně uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty (jak již bylo řečeno, jsou viditelným znakem ocenění) a postavení – peníze vás mohou dostat na úroveň odlišující vás od vašich spolupracovníků a mohou vám získat i určitou prestiž. Peníze uspokojují méně žádoucí, ale stále rozšířený pud touhy po majetku a chamtivost. Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé potřebují a chtějí peníze, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Ale špatně vytvořený a špatně řízený systém

odměňování může nemotivovat. Odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo mírou odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží. (1)

Alderferova teorie

Podobnou logiku jako předcházející dvě teorie má i teorie tří faktorů. Lidské potřeby dělí do tří skupin:

- zajištění existence,
- zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí,
- zajištění dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního růstu, resp. rozvoje.

Analogicky jako u Maslowovy teorie Alderfer předpokládá, že potřeby nižšího řádu musí být uspokojeny dříve, než se mohou uplatnit dvě další skupiny motivačních faktorů vyššího řádu. (1)

McClellandova teorie

Na koncepci tří skupin potřeb je založena i teorie Davida McClellanda. Je aplikačně využívána především pro rozbor motivačních potřeb manažerů samých. McClelland dospěl k názoru, že organizace mohou svým pracovníkům poskytovat tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace. Jsou založeny na potřebách:

- **Sounáležitost** – odráží snahu většiny zaměstnanců mít dobré pracovní podmínky. Znamená to např. přátelské, kooperativní vztahy s ostatními spolupracovníky, popř. s jinými důležitými osobnostmi. Tato potřeba je důležitá zejména u těch profesí, jejichž úspěch je podmíněn souhrou s partnery. To vyhovuje sociálně orientovanému typu manažera se zájmem o práci v kolektivu.

- **Potřeba prosadit se** a mít poziční vliv je charakteristická pro zaměstnance se snahou zaujmout v kolektivu dominantní či alespoň silnější nebo významově závažnější postavení. Jde opět o typickou vlastnost manažerské profese.
- **Potřeba úspěšného uplatnění** je obvykle výrazná u lidí, kteří řeší rozhodovací úlohy nebo se na jejich řešení podílejí, především pak řeší problémy vyžadující tvůrčí práci. (1)

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání.

Vroomova teorie

Teorie očekávání a její varianty vycházejí obvykle ze základní práce psychologa Victora H. Vrooma. Motivaci Vroom chápe jako proces závislý na osobní volbě člověka. Vroom předpokládal, že průběh procesu motivace je podmíněn individuálně založenými osobními preferencemi lidí a subjektivním oceněním možnosti dosáhnout cíle těchto preferencí. Za klíčový předpoklad motivace zaměstnanců chovat se určitým způsobem považoval to, aby viděli i sdíleli cíl takového jednání a byli přesvědčení či věřili, že právě toto chování je k jejich požadovanému cíli přivede. Znamená to, že věří nejen ve schopnost dosáhnout cíle, k němuž jsou motivováni, ale věří i slovu manažera, že za dosažení tohoto cíle dostanou slíbenou a jimi očekávanou odměnu.

Když člověk nevěří v to, co má dělat, nemůže být motivován. Stejně tak, když nevěří, že by jeho úsilí mohlo vést k úspěšnému konci. Míra ztotožnění se s cíli akce, k níž je zaměstnanec motivován, a míra důvěry v pozitivní efekt svého úsilí cíle dosáhnout předurčují i intenzitu této jeho motivace. Když zaměstnanec s akcí, které se ho snaží manažer motivovat, vnitřně nesouhlasí, přisoudí jí tedy negativní ocenění,

místo manažerem očekávané hnací síly pozitivní motivace vznikne retardační síla motivace negativní.

Uměním manažera je spolupracovníka přímo či nepřímo přesvědčit, že to, k čemu ho motivuje, je dobré nejen pro organizaci, ale především pro něho samého. Musí znát skutečné motivační pružiny zájmů spolupracovníků a nepropadat např. zjednodušeným představám, že penězi si lze u zaměstnance koupit vše. Předpokladem účinnosti uvedeného postupu je, aby zaměstnanec slovu vedoucího věřil, a ten naopak své sliby důsledně a včas plnil. (1)

Porterova a Lawlerova teorie

Rozšířený model teorie očekávání byl vypracován Lymanem W. Porterem a Edwardem E. Lawlerem. Teorie je založena na snaze o tvůrčí syntézu přístupu Vroomovy teorie s některými názory Maslowa, Herzberga a McClellanda. Teorie předpokládá, že motivační působení vedoucího vyvolává u zaměstnance následnost hodnotících myšlenkových postupů. V podstatě je pro sílu motivačního úsilí rozhodující zaměstnancovo vyhodnocení subjektivní atraktivnosti očekávané motivační odměny ve srovnání s předpokládaným úsilím a riziky jejího dosažení. A úspěch vykonávané práce je zároveň cestou uspokojení určité hierarchické úrovně jeho hmotných i nehmotných potřeb. (1)

Adamsova teorie

Jádro spočívá v empiricky ověřené zkušenosti, že zaměstnanci mají silný sklon k subjektivnímu hodnocení své pracovní pozice, výkonu a odměny ve srovnání se svými kolegy, kteří vykonávají podobnou či stejnou práci. Odměnu považují za spravedlivou, platí-li, že jejich osobní odměna ve srovnání s jejich vynaloženými osobními náklady je stejná jako odměna kolegy ve srovnání s jeho vynaloženými náklady.

Krátkodobé neuspokojení bývá spolupracovníky obvykle tolerováno. Trvá-li delší dobu a nedochází-li k nápravě přes varovné signály, stává se situace rizikovou. Může např. docházet ke snižování výkonu, dissatisfakční reakce pak může vést jinak zanedbatelný a zcela jiný důvod, např. kritika vedoucího za pozdní příchod na pracovišti či drobnou nekázeň. Jde o neúměrné reakce, které si někteří vedoucí pracovníci těžko vysvětlují.

Zatímco porovnání odměn je obvykle nenáročné, u nákladů je subjektivní ocenění podstatně spornější. Někteří zaměstnanci mají sklon započítávat do svých nákladů vysoce oceněné vzdělání, zkušenost, horší pracovní podmínky, další pracovní i mimopracovní aktivitu atp., což obvykle opomíjejí u porovnávaných kolegů.

Proto by měl manažer také sledovat a porovnávat úsilí i dosahovaný výkon zaměstnanců, jejich vzájemné hodnocení i vztahy a zamýšlet se nad reakcemi pracovníků při zvyšování mezd a platů či udílení odměn. (1)

Skinnerova teorie

Teorie zesílených vjemů vděčí za svůj vznik americkému psychologovi B.F.Skinnerovi. Skinnerova teorie v podstatě předpokládá, že dřívější získané vjemy, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti. Pozitivní motivační vjem, resp. zkušenost jsou dobrým zázemím kladné reakce na novou příležitost podobného druhu, naopak negativní motivace je podvědomou či i vědomou brzdou pro jednání, které vyústilo v negativní efekt. (1)

Obecně Skinner rozlišuje čtyři možné postupy motivace:

- prvním postupem je pozitivní motivace,
- druhým postupem je negativní motivace,
- třetím postupem je utlumení určité aktivity,
- čtvrtý postup je plně negativní trestání.

Teorie zaměřené na speciální účely

Participace zaměstnanců na rozhodování

Vhodná participace zaměstnanců na rozhodování a s ní spojené systémy odměňování mají výrazný motivační vliv na iniciativu ve vnitřní i vnější podnikatelské činnosti. Mohou zvyšovat zájem na výkonu a kvalitě práce. Podstatné je, aby na participaci bylo navázáno i podílové odměňování zúčastněných pracovníků, závislé jak na dobrých výsledcích, tak na chybách a jejich důsledcích. Podíl na chybách nemá mít charakter negativní motivace.

Sebemotivace manažerů

Pro náročnou práci manažera se často zdůrazňuje i potřeba sebemotivace. Znamená to tedy nejen motivovat své spolupracovníky, ale dokázat si vytvořit podmínky, které jsou příznivé pro vlastní zainteresovanost na manažerské práci, na dosahovaném výkonu, na potřebě překonávat rizika své namáhavé a zodpovědné činnosti apod. I když by manažera měli motivovat vlastníci organizace či jeho nadřízení v organizační struktuře, praxe ukazuje, že tomu tak nemusí být. Proto je sebemotivace důležitá pro vykonávání namáhavé, obvykle časově náročné i rizikové manažerské práci.

Ostatní teorie

Teorie instrumentality

Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu racionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Tato teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka a na tzv. zákonu příčiny a účinku. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo, a ještě je, široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Ale je založeno výhradně na systému kontroly a působení z vnějšku a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi pracovníky. (1)

Teorie zaměřené na obsah

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojuje tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Nikoliv všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité – některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Komplikovanost celé záležitosti zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb – nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost, jak zapůsobit na sousedy. (1)

Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní

teorie, protože se zabývají tím jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.

Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:

- **Očekávání** (expektační teorie) - síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech, ale jedinci se často dostávají do nových situací – změna zaměstnání, systém odměňování nebo pracovní podmínky vnucené managementem – v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace. Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace – například nějaká pobídková mzdová forma nebo prémie – funguje pouze tehdy, jestli propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota odměny stojí za úsilí. To také vysvětluje, proč vnitřní motivace vyplývající z práce samotné může být silnější než vnější motivace, výsledky vnitřní motivace jsou více pod kontrolou jedince, který se může více spolehnout na své dosavadní zkušenosti při odhadování toho, v jaké míře může pomocí svého chování získat pozitivní a výhodné výsledky.
- **Dosahování cílů** (teorie cíle) - teorie cíle tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle. Jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li odezva na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou. A konečně, životně důležitá pro udržení motivace je zpětná vazba, zejména pro dosahování stále vyšších cílů.
- **Pocity spravedlnosti** (teorie spravedlnosti) - teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé

zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Není to synonymum pro rovnost, protože to by bylo v případech, kdy si lidé zaslouhují diferencované zacházení, nespravedlivé. Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a nemotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě. Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky závažný. Existují dvě formy spravedlnosti: **distributivní spravedlnost**, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními, a **procedurální spravedlnost**, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti. (1)

1.4 Japonské motivační systémy

Originalita a nesporná úspěšnost japonských motivačních systémů vyplývá z faktu, že jsou pečlivě propracovaným, logicky propojeným a dobře fungujícím celkem specifických strategií, technik či metod, které uvolňují dynamický potenciál lidských zdrojů. (14)

Motivační strategie

I. strategie – dlouhodobá zaměstnanost

Klíčovou podmínkou efektivního fungování japonských motivačních systémů je strategie dlouhodobé zaměstnanosti, resp. celoživotní zaměstnanosti. Je tomu tak proto, že zásadním způsobem ovlivňuje realizaci ostatních strategií a od nich odvozených metod, technických postupů v řízení, které mají bezprostřední dopad na efektivnost

výrobních organizací. Vliv zaměstnávání pracovníků na doživotí má nesmírný vliv i proto, že podporuje určitý způsob myšlení jak vedoucích pracovníků ve vztahu k zaměstnancům, tak obráceně. Japonská praxe zaměstnávání na celý život – od nástupu až do odchodu do penze – existuje ve své současné podobě teprve od konce 2. světové války a dosud není ve všech japonských firmách pravidlem. Do této kategorie spadá zhruba 40 % japonských pracovních sil. Týká se především zaměstnanců mužského pohlaví, elitních, tj. největších a nejúspěšnějších výrobních obchodních firem, bank a státní správy. Ostatní nestálí zaměstnanci jsou najímáni dočasně. Využívání ženských pracovních sil a ostatních pracovních sil zaměstnaných na částečný pracovní úvazek nebo úvazek na určitou dobu zajišťuje značnou pružnost při adaptaci množství pracovních sil vůči momentálním hospodářským konjunkturám při zachování plné zaměstnanosti mužských stálých pracovních sil pracujících na plný úvazek. Mzda se u západních firem považuje za tržní cenu určité dovednosti, resp. kvalifikační schopnosti na základě dané poptávky a nabídky po těchto dovednostech na trhu pracovních sil v celostátním měřítku. Velké japonské firmy však nekupují dovednosti, ale celoživotní práci lidí, kteří mají pro firmu pracovat podle svých nejlepších schopností. Nekupují práci, kterou potřebují nyní, tj. z krátkodobého hlediska, ale nakupují budoucí potenciální práci najatých pracovních sil. Lidé, které lze „koupit“, se v důsledku toho rozdělují podle svých schopností získávat specifické dovednosti. O schopnostech pak nejlépe svědčí vzdělání pracovních sil, které odráží jak jejich vrozené schopnosti učit se, tak i úroveň základních znalostí pro obor.

Noví pracovníci, kteří jsou firmou přijímáni na základě odborného vzdělání, tvoří personální základnu následného profesního výcviku pro specifické potřeby určité profese, který probíhá mimo firmy. Japonské firmy hledají tedy na prvotním trhu pracovních sil absolventy škol, ale tyto pracovní síly nepovažují ještě za kvalifikované z hlediska zcela speciálních kvalifikačních potřeb firmy. Tyto tzv. panenské pracovní síly jsou velmi ceněny z důvodu jejich volné adaptability pro potřeby firem. Firmy si tak vlastně kupují pouze „pracovní materiál“ a přetvářejí jej postupně tak, aby odpovídal jejich potřebám. Firmy si tak vytvářejí v procesu postupných výcviků žádané a zcela konkrétní profese. Noví zaměstnanci si nevybírají nabízené zaměstnání proto, že by počáteční pracovní a platové zařazení byly pro ně nějak zvlášť přitažlivé, ale spíše

proto, že se jim firma jako celek jeví jako organizace, se kterou se chtějí ztotožnit a ve které chtějí dosáhnout pracovní kariéry. Japonští zaměstnanci se tak spíše ztotožňují s firmou, v níž pracují, než se specializací podle profese. (14)

II. strategie – jasná formulace svébytné (jedinečné) filozofie firmy

Filozofie japonské firmy je jasné schéma cílů, norem a hodnot. Má být srozumitelná a má být, lépe řečeno musí být uskutečňována – jinak by sama předem zdiskreditovala. V těchto filozofiích bývá japonská firma často popisována jako rodina, svébytná – odlišující se firma od všech ostatních firem – rodin. Filozofie firmy je budována na popularizaci společně sdílených cílů týkajících se poslání firmy vůči lidem, kteří v ní pracují a vůči společnosti, pro kterou vyrábí. Na vytváření filozofie firmy se podílejí i různé příběhy, symboly, mýty. Pro Japonce je firma nejen místem, se kterým je smluvně vázán, ale především určitou účastenskou skupinou, kde se na něho pohlíží jako na člena rodiny. Rodina – firma je považována za sociální skupinu, do které se povoluje vstup vybraným jedincům, ze které však podle očekávání nemá nikdo odcházet, a to dokonce ani tehdy, když není spokojen s tím či oním aspektem rodinného života. Kult svébytnosti rodiny pravděpodobně poskytuje i určité ideologické oprávnění omezených možností mezipodnikové mobility. Neosobní přístup, který uplatňují vesměs západní firmy, vede k tomu, že se lidé cítí nevýznamnými a nahraditelnými kolečky ve velkém stroji, takže jejich vztah k podniku je značně ležerní, oportunistický či dokonce nepřátelský. To, že západní zaměstnanci nemají, mimo smluvní dohodu o platech, žádný vztah k firmám, kde pracují, je adekvátní tomu, že většina firem nemá žádný vztah ke svým zaměstnancům. (14)

III. strategie – začlenění zaměstnanců do firmy

Primární funkcí této strategie je úsilí o to, aby zaměstnanci firemní filozofii pochopili a zjišťovali, poznávali ve všech projevech života firmy její reálnou existenci. Rozvoj vnitřní soudružnosti, založené na akceptování firemních cílů a hodnot, je prvořadým úkolem personální politiky. Intenzivní proces začleňování začíná rozhodnutím o přijetí a počátečním výcvikovým programem a pokračuje pak v mnoha

dalších formách. Po čase zaměstnanci přijímají za vlastní různé hodnoty a cíle firmy, učí se formálním a neformálním pravidlům, postupům, zejména prostřednictvím různých forem rotace pracovních úkolů. Tím jak pracovníci rotují z jednoho pracovního místa na druhé, roste jejich integrace s organizací v souladu s kulturou podniku a s filozofií jako souboru společně sdílených cílů. Tím vším se vyvíjí patřičný cit pro potřeby organizace. (14)

Motivační techniky

Výběr a přijímání doživotních zaměstnanců

Každá japonská firma, která podle nepsaného pravidla garantuje privilegovaným skupinám pracovníků jistotu zaměstnání věnuje výběru těchto doživotních zaměstnanců neobyčejnou pozornost, která snad nikde jinde nemá obdoby. Výběr vychází z předpokladu, že přijatí zaměstnanci budou během svého celoživotního zaměstnání postupně získávat různé dovednosti, procházet postupně různými oblastmi hospodářské činnosti, jako např. zásobováním, výrobou, odbytem, různými pracovními místy týchž oblastí a různými řídicími funkcemi z hlediska potřeb firmy. Výběr tak probíhá se zřetelem k celé bohatě strukturované pracovní kariéře zaměstnanců. Navíc je nutné si uvědomit, že celoživotní zaměstnání vede k vytváření vnitřního trhu pracovních sil.

Výběr stálých zaměstnanců začíná obvykle už tím, že firmy dopředu uzavírají předběžné dohody s vysokými nebo středními školami a vybírají si pracovníky ještě v průběhu jejich studia. Vybraní kandidáti už v té době absolvují speciální přednášky, na nichž se seznamují s historií firmy, specifiky výroby a řízení firmy. Mimoto se při přijímání pracovníků respektuje i doporučení už přijatými stálými dlouholetými pracovníky. To však ještě nestačí. Ve většině velkých i části ostatních japonských firem se pracovníci přijímají jen podmíněčně a zařazují do trvalého pracovního poměru až po uplynutí zkušební lhůty, která trvá 1 – 3 roky. Hlavními kritérii pro přijetí jsou např. umírněné názory, harmonická osobnost, schopnost identifikovat se s firmou atd., kdežto profesní specializace je chápána spíše jako samozřejmý předpoklad, který ovšem sám o

sobě nestačí k přijetí a je až druhořadý – firmy si stejně samy vycvičí přijaté zaměstnance k tomu, co považují za nejpotřebnější. Výsledkem těchto pohovorů je přesné a vzhledem k vlastnostem i nejvhodnější pracovní začlenění. Pracovníci, kteří úspěšně prošli prvním výběrem, musí dále absolvovat ještě tzv. orientační kurs, kde se seznamují s pracovními podmínkami, potom pracují 1 rok pod patronátem vedoucího pracovníka. V průběhu tohoto roku musí mladý pracovník vypracovat a obhájit práci na zvolené odborné téma a po úspěšné obhajobě je přijatý do trvalého pracovního poměru. Tím uzavírá s firmou nepsanou dohodu, kdy se zavazuje pro firmu obětavě a oddaně pracovat, zatímco mu vedení firmy zaručuje doživotní zaměstnání s příslušnými výhodami. (14)

Pomalý služební postup na základě seniority

Princip seniority (výdělek a postup pracovníků závisí na počtu odpracovaných let) je organickou součástí systémů výběru, výcviku a dalšího vzdělávání pracovníků pro zvyšování specifických firemních dovedností. Protože jsou tyto systémy složité a velice nákladné, stávají se smysluplnými pouze ve vztahu k dlouhodobému zaměstnání.

V prvních etapách své zaměstnanosti, resp. pracovní kariéry dostávají japonští pracovníci, zařazení do určitých kategorií a platových stupnic, relativně nižší mzdy vzhledem k tomu, že jejich podíl na dlouhodobém postavení firmy na trhu a její rentabilitě může být zatím poměrně malý a že míra jejich obětavosti, iniciativnosti atd. vůči firmě není ještě dostatečně průkazná. Věrnostní mzdy za tutéž práci služebně starších pracovníků přesahují platy služebně mladších pracovníků v téže kategorii až čtyřnásobně. Přechodem k jiné firmě by ovšem tuto dodatečnou mzdovou rentu ztratili, protože by se tam zařadili opět mezi nové pracovníky. Pracovníci proto u firmy zůstávají už z důvodu nedostatku alternativních pracovních příležitostí na srovnatelné mzdové úrovni. Starší pracovníci nemají ovšem jen relativně nejvyšší mzdy, včetně vyšších bonusů, ale mohou získat i věrnostní, mnohem vyšší, zpravidla jednorázové důchodové zabezpečení. Zrovna tak se starší zaměstnanci mnohem více podílejí na čerpání všech dalších sociálních materiálních výhod.

Dále jsou zaměstnanci formálně rozdělováni podle svých schopností na různé pracovní funkce až za poměrně dlouhou dobu jejich práce pro jednu firmu (délka je různá u různých firem a pohybuje se kolem 5 až 12 let). Profesní specializace je tak až druhořadou záležitostí.

Pomalý služební postup doplňuje předchozí techniku. Charakterizují ho např. tato, za všech okolností respektovaná pravidla s následnými pozitivními motivačními důsledky:

- žádný jedinec není diskriminován, pravidla o povyšování jsou stejná pro všechny a jsou všeobecně považována za spravedlivá,
- oddaluje se veřejná identifikace neúspěšných, kterých je většina, ve srovnání s úspěšnými – vítězi, kterých je v každé hierarchicky uspořádané organizaci menšina, což prodlužuje období konkurence mezi pracovníky.

To se projevuje např. v následujících okolnostech - poražení se dále snaží velmi dobře pracovat v naději, že přece jen zlomí nepřízeň osudu, což více než kompenzuje jakýkoli nedostatek motivace netrpělivých vyvolenců. (14)

Zvyšování kvalifikace

Strategie celoživotního zaměstnání ovlivňuje však zásadně nejen metody a techniky výběru a zařazování zaměstnanců, ale také volbu nejrůznějších řídicích technik či metodických postupů jejich dalšího dlouhodobého odborného vývoje ve všech etapách jejich životní pracovní kariéry. OFF – výcvik mimo pracovní dobu – součástí výcviku jsou různé formy odborného školení, které organizuje mimo pracovní dobu vlastní firma, kde vyučují vlastní nebo externí pracovníci, anebo školení, které organizuje pomocí různých jiných soukromých i veřejných školicích institucí. Tyto programy se týkají jak vedoucích, tak i řadových pracovníků. OJT – výcvik v průběhu pracovní doby – má převážně interní charakter, tj. probíhá přímo ve firmě, která ho plánuje a organizuje. Tímto programem obvykle procházejí všichni zaměstnanci firmy.

Bezprostředně po přijetí do zaměstnání se nejprve začíná počátečním výcvikovým programem, kterým obvykle procházejí všichni zaměstnanci firmy a dál se pak pokračuje v dalších mnohostranných formách. (14)

Pracovní rotace

Klíčem úspěchu interního výcvikového programu OJT, který probíhá v průběhu práce, je pečlivě plánovaná rotace pracovních funkcí, resp. rotace pracovních úkolů na určitých pracovních místech. V podstatě existují dva typy rotace:

- Zaměstnanci jsou převáděni na nová místa, aby se naučili dalším dovednostem v rámci programů aplikovaných přímo v praxi, tyto přesuny jsou plánovány pro všechny řádné zaměstnance firmy včetně administrativních a THP pracovníků.
- Přesuny jsou součástí dlouhodobého programu rozšiřování zkušeností, kterým si firmy vychovávají budoucí vedoucí pracovníky, tyto programy pak zahrnují i přesuny přes hranice jednotlivých úseků v kterémkoli období pracovní kariéry zaměstnance.
- V průběhu rotace pracovních funkcí se zaměstnanec stává spíše všestranným pracovníkem než specialistou v příslušné funkční oblasti. Z velké části jsou však tyto všestranné dovednosti typicky jedinečné pro danou firmu a nemohou být v podstatné míře využity jinde. To opět vede k ještě těsnějšímu sepětí pracovníků s firmou.

Tím, jak pracovníci rotují z místa na místo, přijímají postupně a přirozeně za své různé normy a cíle podniku, učí se formálním a neformálním pravidlům a postupům, což zesiluje stupeň jejich integrity s firmou. (14)

Komplexní systém hodnocení

Hodnocení zaměstnanců má dlouhodobý charakter – pobíhá nepřetržitě po celou dobu jejich práce ve firmě. Toto hodnocení probíhá prostřednictvím nejbližšího nadřízeného v dané vertikální hierarchii či jiných služebně nadřízených pracovníků při řešení nejrůznějších věcných problémů. Systém hodnocení má výrazný komplexní charakter, který se projevuje v následujících rysech:

- Primárně se zaměřuje na popis chování zaměstnanců při řešení nejrůznějších výrobní a jiných problémů. Hodnotí takové morální vlastnosti jako jsou: iniciativa, schopnost bystrého a odborného úsudku, vůdčí schopnosti, serióznost, čestnost, schopnost zaujímat kritická stanoviska ohleduplnou formou, ochota a obětavost pracovat i mimo pracovní dobu, když je toto zapotřebí, pozornost a pečlivost při plnění úkolů, vztahy k ostatním zaměstnancům, ochota vyvíjet úsilí ve prospěch firmy atd.
 - Hodnotí se konkrétní výkony zaměstnanců ve vazbě na výkony skupiny, do níž patří, a to z hlediska participace skupiny na bilanci zisku a nákladů firmy.
 - Důraz na dlouhodobé chování zaměstnanců spíše než na jejich okamžitý výkonnostní podíl na bilanci zisku a nákladů má zbavit pracovníky pocitu, že by byli hodnoceni podle něčeho, co je mnohdy zčásti nebo zcela mimo jejich vliv.
- (14)

Důraz na pracovní skupiny

Pracovní skupiny jsou základní buňkou pracovního procesu. Japonští organizátoři proto věnují mnohem větší pozornost faktorům, které zvyšují přednostně skupinovou motivaci. Ta má pak určitý zprostředkující vliv na motivace individuální. Úkoly se přidělují skupinám, nikoli jednotlivým zaměstnancům. Skupinová soudržnost se podněcuje tím, že se skupině deleguje odpovědnost nejen za provedení úkolu, ale také za návrh metody, která se použije při řešení úkolů. Skupiny tak mají obrovský vliv na své členy jak přímo – pomocí norem, tak i nepřímo – přesvědčováním o hodnotách a cílech skupiny. (14)

Otevřená komunikace

V japonských podnicích se klade zvláštní důraz na kvalitu jak vertikální, tak i horizontální komunikace, které se musí vzájemně doplňovat. Především se prosazují tzv. vertikální komunikace tváří v tvář. Tato se konkrétně projevuje v neobyčejně vysoké frekvenci a intenzitě vzájemných styků mezi podřízenými a nadřízenými, ve způsobech japonského uspořádání pracoviště. Horizontální komunikace, mezi pracovníky týchž úrovní řízení, se zpravidla považuje za ještě důležitější pro dosahování efektivních výkonů než vertikální komunikace. (14)

Zájem o zaměstnance

Péče o zaměstnance je považována japonskou řídicí praxí za významnou motivační techniku, která působí velice intenzivně na proces identifikace pracovníků s firmou. Zároveň má omezovat vliv osobních problémů zaměstnanců na jejich pracovní výkony. Ve svém celku péče o zaměstnance představuje konkrétně soubor nehmotných a hmotných druhotných stimulů, které silně podněcují vznik a intenzitu působení vnitřních pohnutek k pracovní aktivitě. (14)

2 Současná situace

Ve druhé části své práce představím Českou pojišťovnu, zaměřím se hlavně na komunikační centrum v Pardubicích. Stručně se podívám na vývoj společnosti a její ekonomickou situaci. Dále rozeberu lidské zdroje společnosti. Popíšu stav v oblasti stimulace pracovníků, rozeberu jak hmotné tak i nehmotné stimuly využívané ve společnosti. Poté následuje průzkum motivace mezi zaměstnanci. Na základě informací získaných z dotazníkového šetření navrhnu změny, které povedou ke zlepšení motivace operátorů.

2.1 Historie a profil společnosti

Česká pojišťovna vznikla v roce 1827 v Praze, tehdy ještě pod názvem První česká vzájemná pojišťovna. Nejprve se zabývala jen požárním pojištěním nemovitostí. Rychle upevnila svoji pozici na trhu, takže ji neohrozila ani série velkých požárů, které vznikaly koncem 19. století, kdy také vznikla největší pojistná událost, kterou byl požár Národního divadla. Začátkem 20. století rozšířila svoji činnost a začala poskytovat klientům životní pojištění, pojištění proti vloupání a pojištění zákonné odpovědnosti a úrazu. V roce 1948 byla přejmenována na Československou pojišťovnu a byla jedinou pojišťovnou na našem trhu. Toto monopolní postavení si udržela až do roku 1991. V tomto roce byl otevřen trh i pro další pojišťovny.

Dnes je Česká pojišťovna universální pojišťovnou, což znamená, že poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění, tak také pojištění pro malé, středí a velké firmy. Od roku 1991 je největší pojišťovnou na českém trhu.

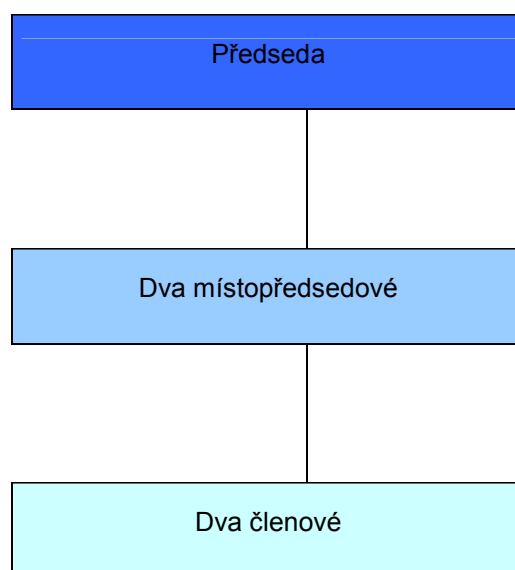
Vývoj v datech

1740 po nástupu Marie Terezie snahy o vytvoření pojišťoven,

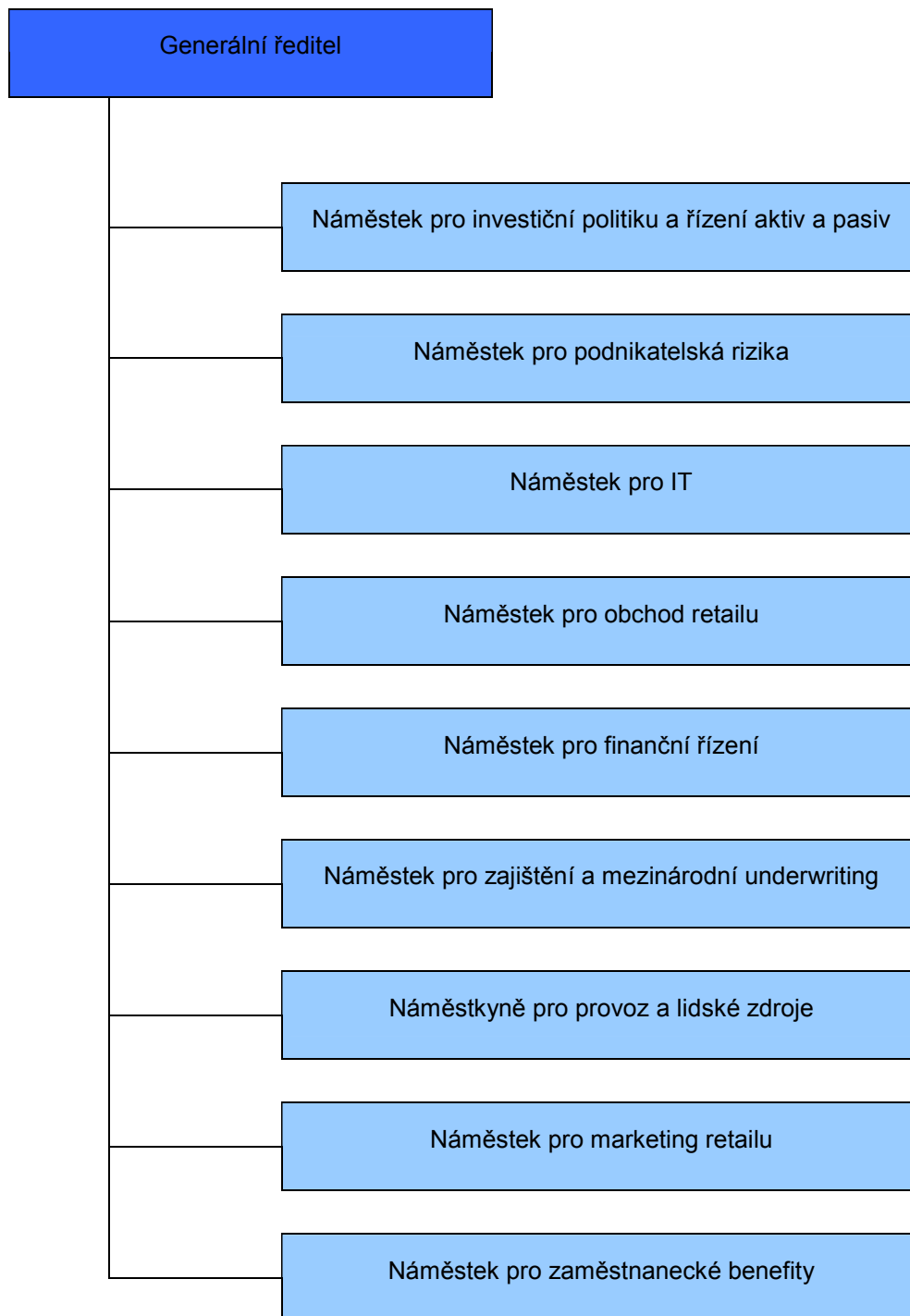
1827	založení První české vzájemné pojišťovny – od ní se odvíjí tradice České pojišťovny a celého českého pojišťovnictví,
1938 – 45	správa pojistných kmenů německými pojišťovnami,
1948	znárodnění a vytvoření národního podniku Československá pojišťovna,
1953	vznik Státní pojišťovny,
1969	vznik České státní pojišťovny,
1991	vznik konkurenčního prostředí,
1992	vznik České pojišťovny, a.s., privatizace,
1996	vznik finanční skupiny PPF,
2002	vstup České pojišťovny na ruský trh,
2003	vytvoření Klientského servisu,
2008	vznik Generali PPF Holdingu B.V.

2.2 Organizační struktura

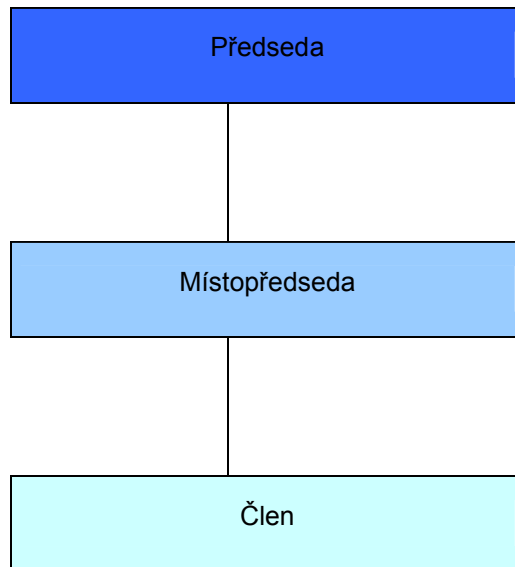
Představenstvo společnosti



Vedení



Dozorčí rada



2.3 Finanční skupina

Společnost je součástí Generali PPF Holdingu B.V., ten působí ve dvanácti zemích střední a východní Evropy.

Penzijní fond České pojišťovny – zaujímá 27 % podíl na trhu poskytovatelů penzijního připojištění v České republice. Má více než milion klientů a spravuje aktiva přesahující 35 miliard korun.

ČP Invest – patří k nejvýznamnějším tuzemským investičním společnostem. V současnosti spravuje 12 otevřených podílových fondů.

ČP Zdraví – je největším poskytovatelem soukromého zdravotního pojištění v České republice.

ČP Slovensko – působí na slovenském trhu od r. 1993 jako univerzální poskytovatel pojišťovacích služeb.

ČP Rusko – od svého založení v roce 2002 se specializuje na poskytování životního pojištění.

ČP Ukrajina – byla založena na začátku roku 2006 a specializuje se na životní pojištění.

ČP Kazachstán – licenci získala v roce 2007, nyní se zaměřila na životní pojištění.

2.4 Ekonomická charakteristika

Údaje jsou uvedeny v tisících Kč.

	2007	2006
Aktiva celkem	122 014 983	121 285 443
Základní kapitál	4 000 000	4 000 000
Vlastní kapitál	17 179 907	17 077 497
Zasloužené pojistné	37 543 558	37 836 087
Hospodářský výsledek před zdaněním	8 036 786	10 353 174
Hospodářský výsledek po zdanění	6 674 683	8 293 200

2.5 Lidské zdroje

Popis jednotlivých pracovních pozic v KC

Analytik:

- tvoří a implementuje statistiky a reporty KC,
- měří produktivitu práce v KC,
- plánuje kapacity operátorů pro předpokládané množství příchozích hovorů a dokumentů,
- tvoří a zavádí systém měření procesů v KC,
- tvoří a zavádí systém výkonnosti operátorů v KC,
- analyzuje nákladovost provozu KC,
- vytváří reporty procesů a výkonnosti v KC,
- vytváří provozní operativní analýzy a statistiky provozu.

Dispečer:

- sleduje provoz v KC – jeho momentální vytíženost a rozložení kapacit,
- je oprávněn okamžitě ovlivňovat rozložení kapacit na jednotlivé úkoly v KC,
- vytváří pravidelné statistiky a zprávy o činnosti KC,
- dlouhodobé plánování kapacit v KC.

Metodik:

- zpracovávání pracovních postupů a vnitřních předpisů KC,
- metodická podpora zaměstnanců KC,
- interní školení zaměstnanců KC,
- spolupráce na vývoji aplikací a na jejich změnách,
- účast na projektech a optimalizace procesů v rámci KC,
- tvorba webových a intranetových stránek,
- tvorba elektronické informační podpory pro operátory Help KC.

Operátor:

- komunikuje s klientem po telefonu, případně e-mailem,

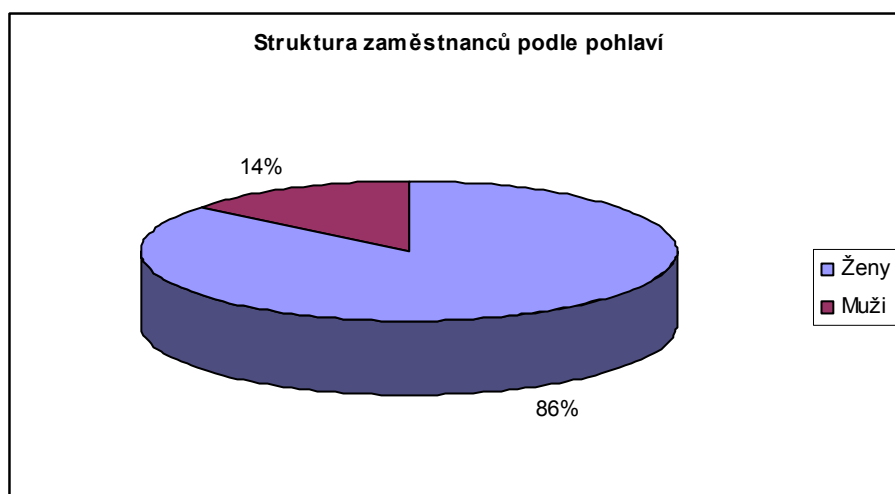
- respektuje nastavená pravidla pro komunikaci s klientem a dodržuje pracovní postupy,
- zpracovává dokumenty v DACP.

Vedoucí týmu:

- vede tým operátorů,
- účastní se výběru operátorů,
- kontroluje kvalitu práce operátorů a zohledňuje v pohyblivé složce mzdy operátora,
- pravidelně poskytuje operátorům zpětnou vazbu k jejich práci za účelem zvyšování kvality práce operátorů,
- zodpovídá za dodržování aktuálních pracovních postupů a směrnic ve svém týmu,
- aktivně se podílí na nastavení jednotlivých pracovních postupů v KC,
- pomáhá operátorům řešit standardní situace v KC.

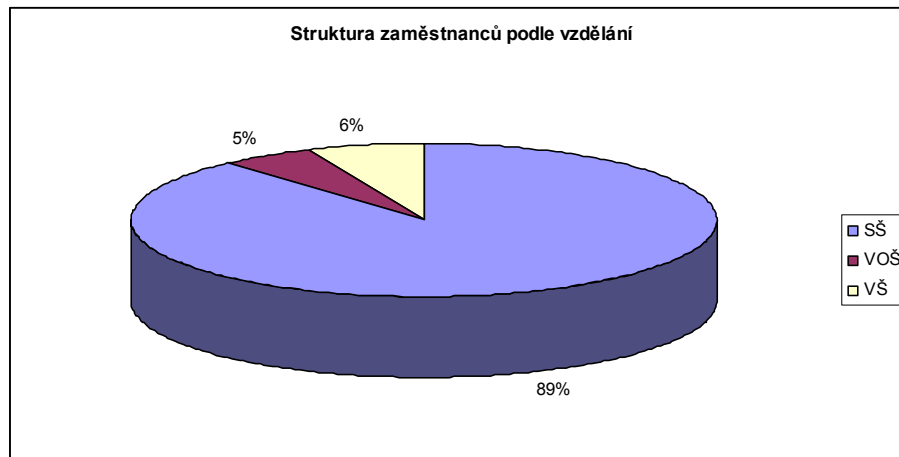
Lidské zdroje komunikačního centra

V komunikačním centru pracuje celkem 155 operátorů, z toho je 133 žen a pouze 22 mužů. Ženy tedy tvoří více než 85 % zaměstnanců.



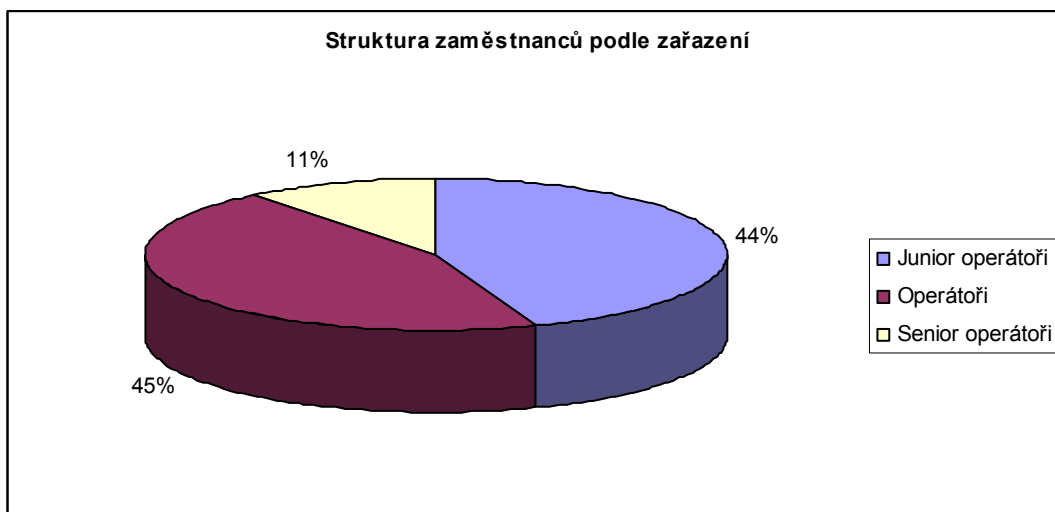
Graf 2.1: Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Minimální vzdělání, které společnost vyžaduje na pozici operátora je středoškolské. Jak ukazuje následující graf tohoto vzdělání dosáhlo 137 operátorů, což je 88 % ze všech operátorů, 8 operátorů má vyšší odborné vzdělání a 10 vysokoškolské.



Graf 2.2: Struktura zaměstnanců KC podle vzdělání

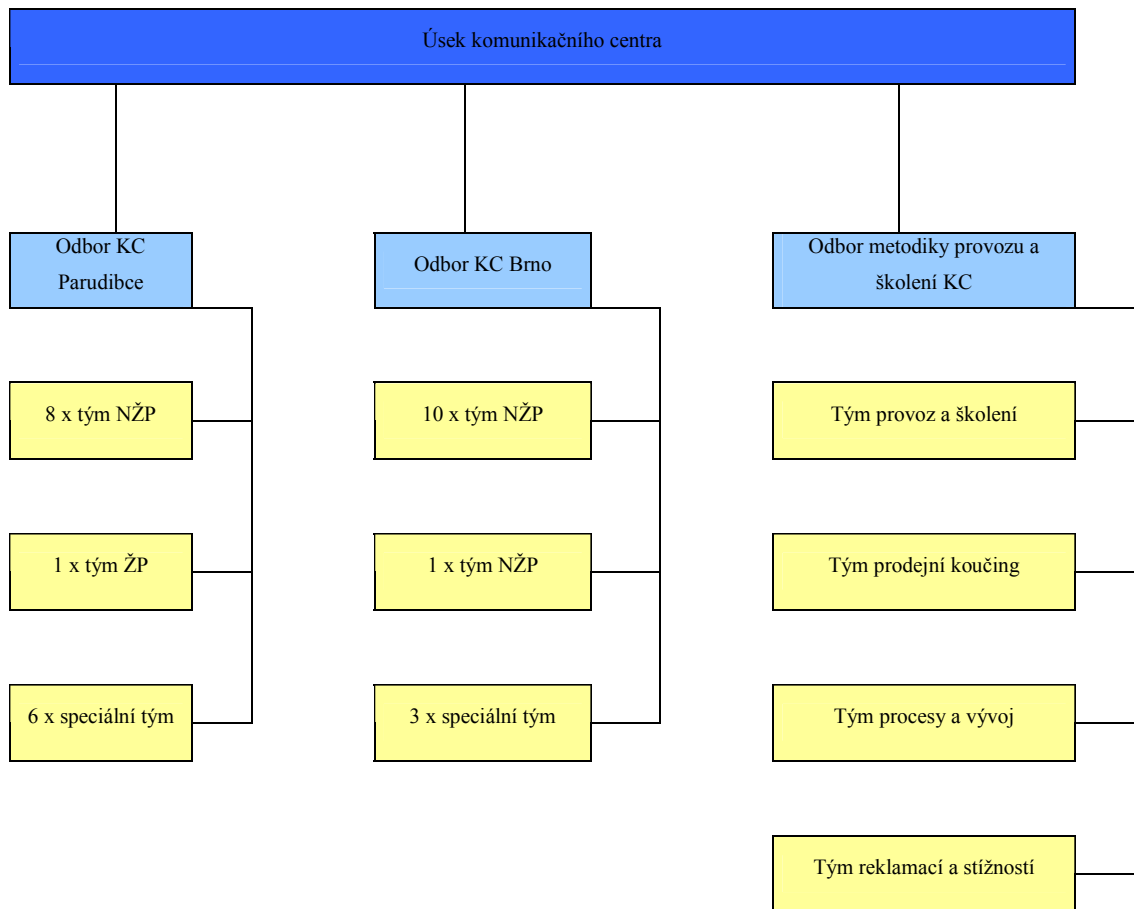
V následujícím grafu je uvedeno složení zaměstnanců do tří skupin: junior operátoři, operátoři, senior operátoři. Do jednotlivých skupin jsou zaměstnanci zařazováni podle odpracované doby a vykonávané činnosti. Junior operátoři pouze registrují škody, které jim klienti hlásí. Přibližně po půl roce projdou dalším školením a mají možnost klientům zodpovídat i dotazy ke smlouvám, stanou se z nich tedy operátoři. Po přibližně 3 letech se posouvají na pozici senior operátora. V tabulce vidíme, že 69 zaměstnanců je junior operátorů, stejný počet je operátorů a 17 pracovníků je zařazeno do skupiny senior operátor.



Graf 2.3: Struktura zaměstnanců KC podle zařazení

Komunikační centrum se člení na tři odbory: Odbor Komunikačního centra Pardubice, Odbor Komunikačního centra Brno, Odbor metodiky provozu a školení. V centru v Pardubicích je celkem 8 týmů zabývajících se neživotním pojištěním, tito operátoři registrují škody, zodpovídají dotazy k zaregistrovaným škodám, k pojistným smlouvám, mají také možnost po telefonu sjednávat některé typy smluv. Dále je zde 1 tým životního pojištění, ten se zabývá vyřizováním hlášených škodných událostí a také zodpovídá dotazy ke smlouvám. Je zde také 6 speciálních týmů. Jedná se o tým zaměřený na podporu internetového prodeje, zahraniční tým, který komunikuje se zahraničními pojišťovny při vyřizování škodných událostí, které se staly mimo území České republiky, dále je zde noční tým, který pracuje každý den od 19 do 7 hodin. V Komunikačním centru v Brně, je 10 týmů neživotního pojištění, 3 speciální týmy a 1 tým životního pojištění. V odboru metodiky provozu a školení jsou čtyři týmy: tým provozu a školení, prodejní koučing, procesy a vývoj a tým reklamací a stížností. Tyto týmy pomáhají hlavně operátorům při jejich každodenní práci.

Organizační struktura



2.6 Přehled stimulů

V této části rozeberu stimulační prostředky, které společnost používá pro motivaci operátorů v komunikačním centru v Pardubicích. Nejprve se podívám na stimuly hmotné.

2.6.1 Hmotné stimuly

Mzda

Mzda je jedním z nejdůležitějších stimulů, pracovníci díky ní uspokojí své základní potřeby. Mzda v České pojišťovně je uvedena v mzdovém předpisu, který patří do kolektivní smlouvy. Všichni operátoři mají určenou měsíční mzdu podle toho do jaké skupiny patří. Jsou rozděleni do tří skupin:

- operátor junior,
- operátor,
- operátor senior.

Do těchto skupin jsou zařazováni podle délky odpracované doby a podle činnosti, kterou vykonávají. Ne všichni operátoři mají stejný obsah práce, během času se účastní různých školení, kterými si rozšiřují své znalosti, poté mohou vykonávat i další činnosti.

Prémie

Operátorům jsou přiznávány různé typy prémie. Opět jsou rozděleni do několika skupin. Nejdříve se hodnotí produktivita a kvalita vykonané práce za předcházející období. Každý měsíc je prováděno hodnocení vedoucím. Při tomto hodnocení se určí také známka, kterou je zaměstnanec ohodnocen. Poté se určí seznam všech operátorů od nejlepšího po nejméně dobrého a sestupně se k nim přiřadí výše prémie, ta se postupně snižuje, podle dosažené známky. Pracovníci, kteří mají známku horší než 1,9 nemají nárok na prémie. Druhým typem prémie je prémie za prodej nových smluv. Tuto mají možnost získat jen operátoři, kteří jsou přímo na prodej proškolení. Zde jsou určeny sazby – tedy za jaký typ pojištění obdrží jakou částku.

Příspěvky na stravování

Česká pojišťovna přispívá všem svým zaměstnancům také na stravování. Za každý odpracovaný den obdrží zaměstnanec stravenku v hodnotě 80 Kč. Z toho 45 % si hradí sám a 55 % hradí společnost. Stravenku může zaměstnanec obdržet pouze za

odpracovanou dobu – nevydávají se tedy za dobu nemoci či dovolené. Za jednu pracovní směnu zaměstnanec obdrží jednu stravenku.

Odměny

Společnost také poskytuje odměny za práci přesčas, v noci, o víkendu a ve svátky. Při práci přesčas se vždy určí, o jakou částku se jedná – toto je určeno podle nutnosti provedení přesčasů. Vzhledem k tomu, že Česká pojišťovna udržuje nepřetržitý provoz na své lince, vyplácí i odměny za práci v noci, o víkendu a ve svátky. Tyto odměny se týkají dvou týmů operátorů. Prvním týmem je PIP tým – podpora internetového prodeje, tito pracují 7 dní v týdnu od 7 do 21 hodin, druhým týmem je Noční tým – ten pracuje také sedm dní v týdnu, vždy od 19 do 7 hodin. Odměna za práci ve svátek je ve výši 100 % průměrného výdělku. Za práci o víkendu 10 % a v noci také 10 %.

Mimořádné odměny

Tyto odměny se obvykle týkají prodávajících operátorů. Vedení často vyhlašuje nejrůznější soutěže na podporu prodeje. V případě, že zaměstnanec v takové soutěži uspěje, může získat zajímavou odměnu. Ta je vždy určena na konkrétní typ soutěže. Soutěží se jak mezi týmy, tak také mezi samotnými operátory.

2.6.2 Nehmotné stimuly

Další vzdělávání

Pravidelně se objevují nabídky na kurzy anglického a německého jazyka. Zaměstnavatel je svým zaměstnancům poskytuje zdarma, kurz probíhá přímo v pracovní době, kterou si zaměstnavatel nemusí nadělovat a trvá 2 hodiny týdně. Operátoři, kteří projdou tímto školením pak vyřizují také hovory od zahraničních klientů.

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků probíhá pravidelně každý měsíc. Vedoucí týmu si nejdříve z počítačového programu zjistí produktivitu práce operátora, zde je vedeno kolik hovorů operátor za dané období přijal, jaká byla průměrná a celková doba hovorů, dále si zjistí také množství zpracovaných dokumentů a jejich chybovost. Poté si namátkou vyhledá 5 hovorů, které si poslechne a zhodnotí jak jejich formální, tak také obsahovou správnost. Poté operátor získá výslednou známku. Podle této známky jsou operátorům přidělovány měsíční prémie. Na hodnocení operátora má vedoucí přibližně 45 minut každý měsíc, při tomto hodnocení vedoucí svému podřízenému sdělí, jakým způsobem určil známku, poté si společně poslechnou vybrané hovory a pohovoří o tom, co je třeba zlepšit.

Jednou za měsíc probíhá také hodnocení prodejních hovorů. Toto hodnocení provádí tým prodejní koučing. Opět se namátkou vybere pět hovorů, nehodnotí se již formální a obsahová správnost, to již učinil vedoucí týmu, hodnotitel se zaměří na závěrečnou část, ve které operátor klientům nabídne nový typ pojištění. V případě, že se v hovoru vyskytnou nedostatky, navrhne kouč jak nejlépe tyto chyby odstranit.

Komunikace

Pro komunikaci využívá společnost především intranet a elektronickou poštu. Je to rychlý a levný způsob komunikace. Vzhledem k tomu, že všichni operátoři mají svůj počítač, můžou si sdělenou informaci okamžitě přečíst a reagovat na ni. Společnost také vydává vlastní časopis. Časopis vychází každý měsíc a informuje zaměstnance o událostech z předchozího období. Každé ráno se také koná porada týmu. Ta trvá přibližně 10 až 15 minut. Na ní se operátoři se svým vedoucím domluví, co je potřeba tento den udělat.

Pracovní doba

Základní pracovní doba operátorů je stanovena na 40 hodin týdně. Pracovní doba je pohyblivá. Plný provoz linky Komunikačního centra funguje každý pracovní den od 7 do 19 hodin, operátoři však pracují 8 hodin denně. První tým tedy začíná v 7 hodin a končí v 16 hodin (ve společnosti jsou přestávky na oběd 1 hodinu), druhý tým začíná o půl hodiny později a tak se postupně přidávají všechny týmy, poslední tým začíná v 10 hodin a končí v 19. Díky tomuto systému je pokryto celých dvanáct hodin. Operátoři se na těchto směnách střídají vždy po týdnu.

Pověst podniku

Česká pojišťovna je společnost s dlouholetou tradicí, je největší pojišťovnou na našem trhu a pravidelně získává řadu ocenění. Pověst podniku je také jedním z důležitých stimulačních prostředků. V soutěži MasterCard Banka roku a v anketě, kterou pořádá Asociace českých pojišťovacích makléřů, získala společnost v roce 2006 ocenění Pojišťovna roku. V anketě měsíčníku Osobní finance získala první místo v soutěži o Nejlepší banku roku 2006. V soutěži Zlatá koruna vyhrála v letech 2004 a 2006 v hlasování o nejpopulárnější finanční produkt roku, v roce 2007 byla druhá. v anketě serveru Zlatý měšec obsadila v roce 2006 první místo mezi pojišťovnami. V hodnocení CZECH TOP 100 nejobdivovanějších firem v zemi obsadila v roce 2007 pátou příčku. Podle průzkumu společnosti Reader's Digest je Česká pojišťovna nejdůvěryhodnější českou pojišťovnou.

Dovolená

Všichni zaměstnanci České pojišťovny mají týden dovolené navíc, tzn. celkem 5 týdnů volna, přičemž je potřeba, aby během roku měli alespoň jednu dovolenou trvající alespoň 14 dní.

2.7 Metodika průzkumu

Cílem mé diplomové práce je zlepšení motivace operátorů komunikačního centra. Nejdříve zjišťuji, co je pro zaměstnance důležité, co je tedy motivuje k vysokým výkonům. Dále pak jak jsou se stimulačními faktory ve společnosti spokojeni. Vybrala jsem si zjišťování informací pomocí dotazníků. Tento dotazník je obsahem Přílohy č. 1. Dotazník se skládá ze čtyř částí.

V první části jsou obecné informace – pohlaví, věk, dosažené vzdělání a odpracovaná doba v komunikačním centru. Tyto údaje jsou potřebné pro statistické zpracování, abych mohla zjistit, jak se liší názory u různých skupin respondentů.

Ve druhé části je seznam dvaceti stimulů, jedná se jak o faktory hmotné – penzijní, zdravotní a jiné připojištění, prémiové platby, zaměstnanecké výhody (stravování), výše mzdy, tak také nehmotné stimuly – vztahy se spolupracovníky, jistota zaměstnání, organizace práce, atmosféra na pracovišti, pověst podniku, organizace pracovní doby, uspokojení z práce, vztahy s nadřízenými, možnost kariérního postupu, pochvala, uznání úspěchu, míra pravomocí, možnost rozhodování, obsah vykonávané práce, pracovní prostředí, spravedlivé odměňování, možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace, úroveň komunikace. U každého stimulu jsou uvedeny čtyři kolonky, přičemž kolonka č. 4 znamená, že stimul je pro pracovníka velmi důležitý, 3 spíše důležitý, 2 spíše nedůležitý a 1 zcela nedůležitý.

Ve třetí části jsou uvedeny tyto stejné stimuly. Zde operátoři zapisovali, jak jsou s faktory spokojeni, kolonka č. 4 znamená, že je pracovník velmi spokojen, 3 spíše spokojen, 2 spíše nespokojen, 1 velmi nespokojen. Výsledky tohoto šetření jsou uvedeny v tabulkách v příloze č. 2. Zde jsou uvedeny jak celkové výsledky, tak výsledky za jednotlivé skupiny. Ze zjištěných údajů jsem provedla aritmetický průměr. Díky tomu zjistím jakou průměrnou známku důležitosti a spokojenosti přiřazují zaměstnanci jednotlivým faktorům. Ideální případ nastane ve chvíli, kdy stimul s vysokou známkou důležitosti obdržel stejně vysokou hodnotu spokojenosti. V případě,

že tomu tak není, navrhnou způsoby jak tento nesoulad vyřešit, aby se tak zlepšila motivace zaměstnanců.

V poslední části měli zaměstnanci možnost vyjádřit se k okolnostem, které nebyly v dotazníku uvedeny, avšak ovlivňují jejich motivaci a celkový postoj k práci. Ne všichni zaměstnanci tuto možnost využili, našlo se však několik zajímavých poznatků.

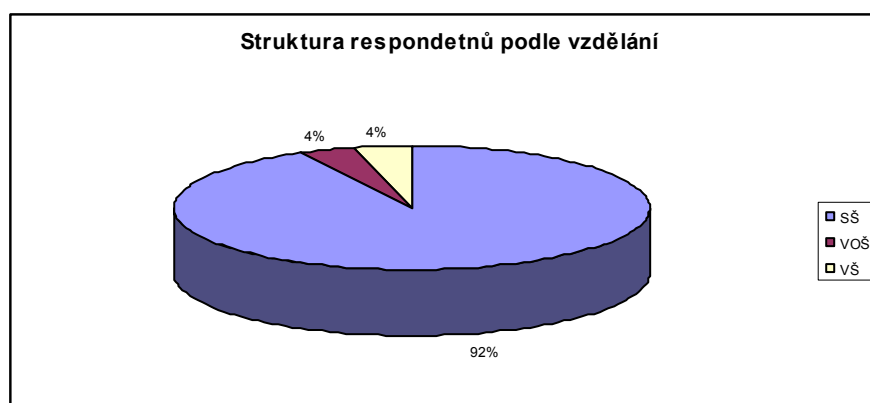
2.8 Struktura respondentů

Dotazník byl operátorům zasílán e-mailem. Tuto formu jsem zvolila z několika důvodů. Jedná se o rychlou a levnou komunikaci a zaměstnanci v České pojišťovně jsou zvyklí komunikovat hlavně prostřednictvím elektronické pošty. Celkem jsem rozeslala 155 dotazníků a 129 jsem jich obdržela zpětně vyplněných. Návratnost byla tedy 83 %. V následující části se podrobněji podívám na strukturu respondentů. V následujícím grafu je uvedeno kolik mužů a žen se šetření zúčastnilo. Vzhledem k tomu, že v komunikačním centru pracují převážně ženy, zúčastnilo se 7 mužů a 122 žen.



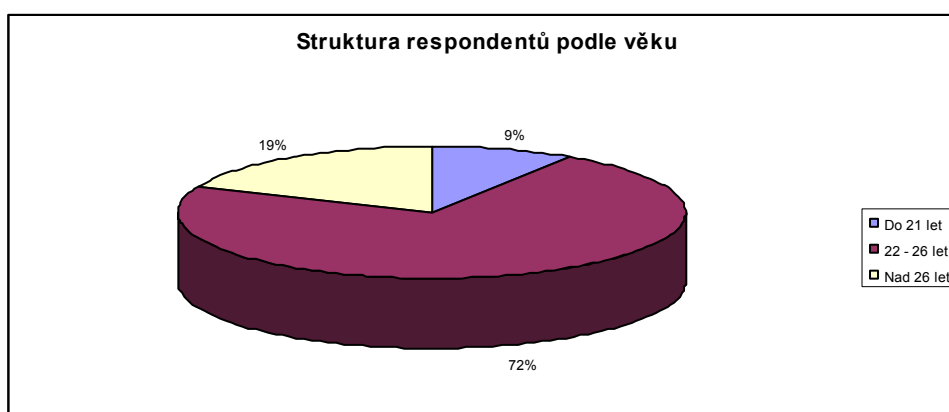
Graf 2.4: Struktura respondentů podle pohlaví

V dalším grafu je složení respondentů podle vzdělání. Společnost vyžaduje na pozici operátorů minimálně středoškolské vzdělání, proto byly v dotazníku tři možnosti: středoškolské vzdělání, vysokoškolské a vyšší odborné. Nejvíce operátorů má středoškolské vzdělání, je jich celkem 119, v dalších dvou skupinách je po pěti pracovnících.



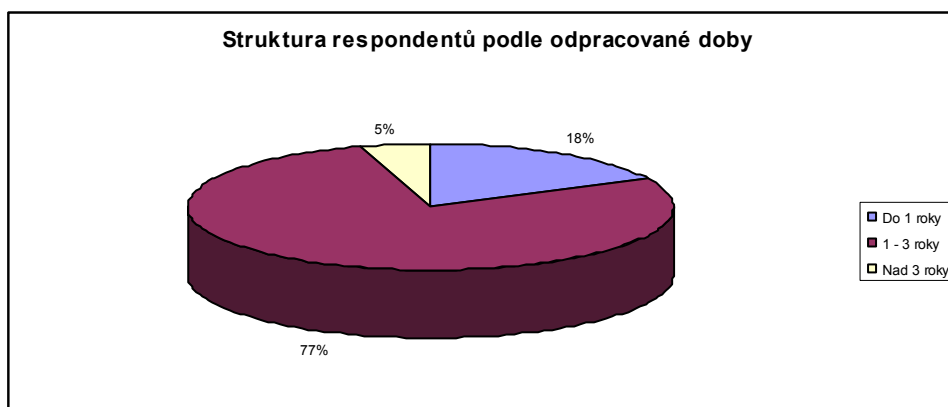
Graf 2.5: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání

Ve třetím grafu je složení respondentů podle věku. V dotazníku byly opět tři možnosti: první skupina je do 21 let, ve druhé skupině jsou zaměstnanci od 22 do 26 let a ve třetí skupině nad 26 let. Dále jsem věk nerozlišovala, protože většina zaměstnanců je ve věku do 25 let. V první skupině je 12 operátorů, ve druhé skupině jich je 93 a ve třetí 24 pracovníků.



Graf 2.6: Struktura respondentů podle věku

V posledním grafu je struktura respondentů podle odpracované doby. Opět jsou zde tři možnosti. V první skupině jsou pracovníci, kteří jsou ve společnosti do 1 roku, těch je celkem 23, ve druhé skupině jsou pracovníci zaměstnaní od jednoho do tří let, těch je 100 a v poslední skupině jsou zaměstnanci pracující déle než 3 roky, těchto operátorů je 6. Zde je vidět, že pracovníci vykonávají svoji činnosti přibližně dva roky a pak odcházejí na jiná místa, důvody častých odchodů rozeberu v kapitole týkající se návrhů na zlepšení.



Graf 2.7: Struktura respondentů podle odpracované doby

3 Analýza problému

V této části rozeberu výsledky dotazníkového šetření. Nejdříve se podívám na celkové výsledky, zjistím jakou důležitost zaměstnanci přikládají konkrétním stimulům a jak se názory liší u různých skupin respondentů. Blíže se zaměřím na faktory s nejvyšší hodnotou důležitosti.

Důležitost zaměstnanci zaznamenávali ve druhé části dotazníku. Jak je vidět v následující tabulce všechny faktory získali od zaměstnanců hodnocení od 2,9 do 3,8, kdy hodnocení 3 znamená spíše důležité a hodnocení 4 velmi důležité. Všechny uvedené stimuly mají tedy pro zaměstnance stimulační náboj, působí na jejich motivaci. Jako nejdůležitější se umístil faktor výše mzdy s hodnocením 3,8. Na dalším místě se s hodnocením 3,7 umístila jistota zaměstnání, vztahy se spolupracovníky, prémiové platby, spravedlivé hodnocení a odměňování. Těsně za nimi je se známkou 3,6 možnost kariérního postupu, pracovní prostředí, možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace. Na čtvrté pozici s hodnocením 3,5 jsou atmosféra na pracovišti, organizace pracovní doby, vztahy s nadřízenými, pochvala, uznání úspěchu, zaměstnanecké výhody, úroveň komunikace. Na pátém místě je uspokojení z práce a obsah vykonávané práce, které získaly hodnotu 3,4. Na posledních čtyřech místech se s hodnocením 3,3 umístila organizace práce, 3,2 pověst podniku, 3,1 míra pravomocí, možnost rozhodování, 2,9 penzijní, zdravotní a jiné připojištění.

Faktor	Důležitost
Výše mzdy	3,8
Vztahy se spolupracovníky	3,7
Jistota zaměstnání	3,7
Prémiové platby	3,7
Spravedlivé hodnocení a odměňování	3,7
Možnost kariérního postupu	3,6
Pracovní prostředí	3,6
Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace	3,6

Atmosféra na pracovišti	3,5
Organizace pracovní doby	3,5
Vztahy s nadřízenými	3,5
Pochvala, uznání úspěchu	3,5
Zaměstnanecké výhody	3,5
Úroveň komunikace	3,5
Uspokojení z práce	3,4
Obsah vykonávané práce	3,4
Organizace práce	3,3
Pověst podniku	3,2
Míra pravomocí, možnost rozhodování	3,1
Penzijní, zdravotní a jiné přípojištění	2,9

Tabulka 3.1: Hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů u všech skupin respondentů

Nyní se podívám podrobněji na jednotlivé stimuly. **Výše mzdy** získala hodnocení 3,8. Z celkového počtu dotázaných respondentů ohodnotilo výši mzdy 98 zaměstnanců, tedy 76 %, jako velmi důležitý, 30 zaměstnanců, kteří tvoří 23,3 % jej považuje za spíše důležitý a 1 zaměstnanec jej považuje za spíše nedůležitý. Více důležitý je pro ženy než pro muže. Ženy tomuto faktoru přiřadili známku 3,8, přičemž muži jen 3,4, i pro ně má však silný motivační účinek. Pokud se podíváme na hodnocení důležitosti podle vzdělání, zjistíme, že nejvíce důležitá je výše mzdy pro zaměstnance s vysokoškolským a vyšším vzděláním, všichni tito dotázaní tomuto stimulu přiřadili nejvyšší hodnocení 4, je pro ně velmi důležitá. Zaměstnanci se středoškolským vzděláním ji hodnotí známkou 3,7. Při srovnání podle věku zjistíme, že pro zaměstnance do 21 let a zaměstnance nad 26 let má tento stimul hodnotu 3,8, u pracovníků od 22 do 26 let má hodnotu 3,7. Rozdíly jsou také u skupin zaměstnanců podle odpracované doby. Pracovníci, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní méně než 1 rok a více než 3 roky hodnotí tento faktor jako velmi důležitý. Všichni zaměstnanci pracující ve společnosti déle než 3 roky a 95,7 % zaměstnanců pracujících do 1 roku jej označilo známkou 4. Jen jeden zaměstnanec z první skupiny označil možnost spíše důležitý. U zaměstnanců pracujících ve společnosti od jednoho do tří let vybralo

možnost velmi důležitý 70 % respondentů, 29 % možnost spíše důležitý a 1 % spíše nedůležitý.

Na další pozici jsou s hodnotou 3,7 **vztahy se spolupracovníky**. 77,5 % pracovníků tento faktor považuje za velmi důležitý a zbylých 22,5 % za spíše důležitý. Muži i ženy přiřadili stejnou hodnotu 3,7. U různých skupin zaměstnanců podle vzdělání jsou výsledky vyrovnané. U zaměstnanců se středoškolským vzděláním a vysokoškolsky vzdělaných je hodnocení 3,8, u pracovníků, kteří mají vyšší odborné vzdělání, je hodnota 3,6. Nejvíce důležitý je tento faktor pro zaměstnance nad 26 let, ti si jej hodnotí známkou 3,9, u pracovníků do 21 let je hodnota 3,7 a u pracovníků od 22 do 26 let je známka 3,7. Rozdíl je také u pracovníků podle odpracované doby, nejvíce je důležitá pro zaměstnance, kteří jsou ve společnosti déle než 3 roky, o desetinu méně je u pracovníků do 1 roku, u pracovníků od 1 do 3 let je tento faktor ohodnocen 3,7.

Jistota zaměstnání získala celkového hodnocení 3,7. 67,4 % pracovníků ji považuje za velmi důležitou a 32,6 % za spíše důležitou. Více důležitá je opět pro ženy, ty ji přiřadili hodnotu 3,7, muži si ji cení na 3,3. Nejvíce je tento faktor důležitý pro zaměstnance s vyšším odborným vzděláním, ti jej hodnotí známkou 4, hodnotu 3,8 přiřadili pracovníci s vysokoškolským vzděláním, o desetinu méně přiřadili zaměstnanci se středoškolským vzděláním. Pokud se podíváme na zaměstnance rozdělené podle odpracované doby, zjistíme, že nejvíce důležitý je tento faktor pro zaměstnance pracující ve společnosti déle než 3 roky, ti jej ohodnotili známkou 4, hodnocení 3,7 přiřadili faktorů pracující ve společnosti méně než 1 rok a poslední skupina jej označila známkou 3,6.

Prémiové platby si získaly v hodnocení důležitosti známku 3,7. Pro 68,2 % pracovníků je tento stimul velmi důležitý, pro zbylých 31,8 % spíše důležitý. Opět je důležitější pro ženy než pro muže. Ženy si je hodnotí na 3,7, zatímco muži jen na 3,3. Rozdíl je také u různých skupin respondentů podle vzdělání. Zde vidíme, že čím vyšší vzdělání, tím vyšší důležitost je faktorů přiřazena. Vysokoškolsky vzdělaní a pracovníci s vyšším odborným vzděláním si jej váží známkou 4, ostatní pracovníci známkou 3,7. U srovnání podle věku vidíme, že důležitost tohoto faktorů s přibývajícím

věkem vzrůstá. Pro mladé pracovníky do 21 let má hodnotu důležitosti 3,6, pro druhou skupinu hodnotu 3,7 a pro třetí skupinu 3,8. Nejvíce je pak tento stimul důležitý pro pracovníky zaměstnané déle než tři roky, ti jej hodnotí jako velmi důležitý, dále pak pro nové zaměstnance, ti si tohoto stimulu cení na 3,8 a nakonec pro pracovníky zaměstnané od 1 do 3 let, ti přiřadili stimulu průměrnou hodnotou 3,6.

Hodnotu 3,7 získal také stimul **spravedlivé hodnocení a odměňování**. Pro 70,5 % operátorů je velmi důležitý, ostatní pracovníci jej považují za spíše důležitý. Ženy mu přiřadily hodnotu 3,7, muži 3,6. Opět vidíme velké rozdíly u pracovníků rozdělených podle vzdělání, středoškolsky vzdělaní přiřadili stimulu hodnotu 3,7, pracovníci s vyšším a vysokoškolským vzděláním se shodli na známce 4. Obdobné hodnocení je i u pracovníků podle odpracované doby. Noví zaměstnanci a pracovníci zaměstnaní déle než 3 roky přiřadili stimulu hodnotu 4, ostatní pracovníci jen 3,6. Z toho vyplývají i následující výsledky – mladí zaměstnanci a pracovníci nad 26 let označili průměrnou hodnotu 3,9, ostatní pracovníci 3,6.

Na dalším stupni je **možnost kariérního postupu** s hodnotou 3,6. 62 % pracovníků jí přiřadilo známku 4, považují tento faktor za velmi důležitý, 35,7 % za spíše důležitý a 2,3 % za spíše nedůležitý. Opět je velký rozdíl mezi názory mužů a žen, zatímco ženy si tento faktor cení na 3,6, muži pouze na 2,9. U pracovníků rozdělených podle vzdělání je také rozdíl, hodnotu 4 přiřadili stimulu pracovníci s vyšším odborným vzděláním, na druhém místě jsou s hodnotou 3,6 středoškolsky vzdělaní, na posledním místě jsou se známkou 3,4 vysokoškolsky vzdělaní. Pokud se podíváme na tabulku respondentů rozdělených podle věku zjistíme, že věk nemá žádný vliv na tento faktor, všechny skupiny přiřadily stimulu stejnou hodnotu 3,6. U pracovníků rozdělených podle délky zaměstnání je stimul nejvíce důležitý pro pracovníky zaměstnané déle než 3 roky, ti si jej cení na 4, za nimi jsou noví pracovníci s hodnotou 3,7, poslední skupina přiřadila stimulu hodnotu 3,6.

Hodnotu 3,6 získal také faktor **pracovní prostředí**. 63,6 % jej považuje za velmi důležitý faktor, 28,7 % za spíše důležitý, zbylých 7,8 % za spíše nedůležitý. Tento faktor je opět důležitější pro ženy než pro muže, ženy mu přiřadily hodnotu 3,6, muži

3,3. U zaměstnanců rozdělených podle vzdělání vidíme, že nejvíce si jej cení středoškolsky vzdělaní pracovníci, ti mu přiřadili hodnotu 3,6, zaměstnanci s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním jej hodnotí shodně na 3,4. Obdobné je hodnocení u zaměstnanců rozdělených podle věku, za nejvíce důležité považují pracovní prostředí mladí zaměstnanci do 21 let, ti mu přiřadili hodnotu 3,8, Ostatní skupiny přiřadily stejnou hodnotu 3,5. Pracovníci, kteří jsou ve společnosti déle než tři roky považují tento faktor za velmi důležitý, přiřadili mu hodnotu 4, za nimi jsou noví pracovníci s hodnotou 3,6, o desetinu méně, tedy 3,5, přiřadila poslední skupina operátorů.

Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace získala průměrnou známkou 3,6. 57,4 % ji považuje za velmi důležitou, 41,9 % za spíše důležitou a 0,7 % za spíše nedůležitou. Ženy si ji cení hodnotou 3,6, muži o něco méně, hodnotou 3,4. Zaměstnanci se středoškolským a vyšším odborným vzděláním ji hodnotí stejně na 3,6, vysokoškolsky vzdělaní jen na 3,2. Pokud se podíváme na zaměstnance rozdělené podle odpracované doby, zjistíme, že nejvíce je tento stimul důležitý pro stálé pracovníky, ti mu přiřadili hodnotu 4, za nimi jsou s hodnotou 3,6 operátoři zaměstnaní od 1 do 3 let, na posledním místě s číslem 3,4 jsou noví pracovníci. U rozdělení podle věku nejsou tak velké rozdíly, mladí pracovníci si váží tohoto faktoru na 3,4, ostatní na 3,6.

Atmosféra na pracovišti se v žebříčku důležitosti umístila na devátém místě, získala průměrnou hodnotu 3,5. Znamená to tedy, že i tento faktor má pro zaměstnance silný motivační účinek. 62 % zaměstnanců jej ohodnotilo známkou 4, je pro ně tedy velmi důležitý, pro 35,7 % spíše důležitý a 2,3 % jej ohodnotili jako spíše nedůležitý. Tento faktor je opět důležitější pro ženy, než pro muže. Zde je rozdíl u všech faktorů nejvyšší. Ženy mu přiřazují hodnotu 3,6, zatímco muži jen 2,9. Když se podíváme na hodnocení důležitosti podle vzdělání, i zde zjistíme rozdíly. Nejvíce je tento faktor důležitý pro zaměstnance s vyšším odborným vzděláním, ti mu přiřadili hodnotu 4, dále pak pro pracovníky se středoškolským vzděláním, se známkou 3,6 a hodnocení 3,4 faktoru přiřadili vysokoškolsky vzdělaní. U zaměstnanců rozdělených podle věku získal faktor ve všech skupinách stejnou průměrnou známku 3,6, je tedy vidět, že věk na vnímání tohoto stimulu nemá žádný vliv. Podle odpracované doby zjistíme, že

pracovníci, kteří jsou ve firmě déle než tři roky si tento faktor cení známkou 4, na druhém místě jsou noví pracovníci z hodnotou 3,7 a pracovníci zaměstnaní od 1 do 3 let si jej hodnotí na 3,6.

Stejného hodnocení jako atmosféra na pracovišti dosáhla i **organizace pracovní doby**. 51,2 % zaměstnanců považuje tento stimul za velmi důležitý, 45 % za spíše důležitý a 3,9 % za spíše nedůležitý. Opět je tento faktor více důležitý pro ženy, které mu přiřadily hodnotu 3,5, muži se jej cení na 3,1. Rozdíly jsou také u skupin podle vzdělání, nejvíce je organizace pracovní doby důležitá pro středoškolsky vzdělané s hodnotou 3,5, hned za nimi jsou vysokoškolsky vzdělaní pracovníci s hodnotou 3,4 a zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním si jej cení na 3,0. U skupin respondentů podle odpracované doby jsou výrazné rozdíly. Hodnotu 4 přiřazují pracovníci zaměstnaní déle než tři roky, od dvě desetiny méně, tedy 3,8 přiřazují noví zaměstnanci do 1 roku a 3,4 pracovníci od 1 do 3 let. Pokud se podíváme na hodnocení podle věku, zjistíme, že s přibývajícím věkem klesá význam tohoto stimulu, zatímco mladí zaměstnanci do 21 let si jej hodnotí na 3,8, u zaměstnanců od 22 – 26 let je to již 3,5 a u pracovníků nad 26 let jen 3,3.

Faktor **vztahy s nadřízenými** získal také hodnotu 3,5, přičemž 64,3 % pracovníků jej ohodnotilo jako velmi důležitý, 24 % jako spíše důležitý, 10,1 % jej považují za spíše nedůležitý a 1,6 % za zcela nedůležitý. Ženy si jej cení na 3,5, o dvě desetiny více než muži, kteří tomuto faktoru přiřadili hodnotu 3,3. Rozdíly jsou také u zaměstnanců podle vzdělání, čím vyšší vzdělání, tím vyšší důležitost přikládají vztahům s nadřízenými. Zatímco středoškolsky vzdělaní přiřadili tomuto faktoru hodnotu jen 3,5, pracovníci s vyšším vzděláním 3,6 a vysokoškolsky vzdělaní dokonce 3,8 – je pro ně tedy velmi důležitý. Pokud se podíváme na zaměstnance podle věku, tak nejmladší skupina do 21 let uvedla průměrnou hodnotu 3,8, za nimi jsou zaměstnanci nad 26 let s hodnotou 3,5 a na třetím místě zaměstnanci od 22 – 26 let se známkou 3,4. Velké rozdíly jsou také u pracovníků podle jejich odpracované doby ve společnosti, nejvíce si tento faktor cení zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle než 3 roky, ti jej ohodnotili známkou 4, poté noví pracovníci, ti stimulu přiřadili známku 3,7 a nakonec zaměstnanci od 1 – 3 let si jej cení na 3,4.

Pochvala, uznání úspěchu získala v celkovém hodnocení známku 3,5. 58,9 % označilo hodnotu 4, 31% vybralo možnost 3 - je pro ně tento stimul spíše důležitý, zbylých 10,1 % jej považuje za spíše nedůležitý. Opět jsou mírné rozdíly ve vnímání žen a mužů. Ženy přiřadily tomuto faktoru vyšší hodnotu – 3,5, muži naproti tomu 3,3. U pracovníků rozdělených podle vzdělání nejvyšší hodnotu přiřadili pracovníci s vyšším vzděláním, ti si jej hodnotí na 3,6, o něco méně – 3,5 označili středoškolsky vzdělaní, nejméně důležitý je tento stimul pro vysokoškolsky vzdělané, ti mu přidělili hodnotu 3,2, U srovnání podle odpracované doby vidíme, že nejvíce si stimulu váží stálý zaměstnanci, ti jej ohodnotili známkou 4, je pro ně tedy velmi důležitý, na další pozici jsou noví pracovníci, ti stimulu přiřadili hodnotu 3,6, známkou 3,4 vybrali zaměstnanci pracující ve společnosti od 1 do 3 let. U srovnání podle věku jsou podobné výsledky jako u předchozí kategorie, nejvíce si stimul cení starší zaměstnanci s hodnotou 3,7, poté mladí zaměstnanci se známkou 3,6, o dvě desetiny méně, tedy 3,4 vybrali pracovníci od 22 – 26 let.

Zaměstnanecké výhody, do kterých patří např. možnost stravování, příp. další dovolená si získaly hodnotu 3,5. I tento faktor má tedy silný stimulační potenciál. 55,8 % pracovníků jej považuje za velmi důležitý, 36,4 % za spíše důležitý a 7,8 % za spíše nedůležitý. Ženy mu opět přiřazují vyšší hodnotu – 3,5, muži pak 3,3. Nejvíce je tento faktor důležitý pro středoškolsky vzdělané, ti mu přiřadili hodnotu 3,5, hned za nimi jsou vysokoškolsky vzdělaní se známkou 3,4 a nakonec pracovníci s vyšším vzděláním si jej cení na 3,2. Průměrnou hodnotu 4 přiřadili tomuto stimulu pracovníci, kteří jsou ve společnosti déle než tři roky, dále pak noví zaměstnanci jej ohodnotili na 3,7, nejnižší hodnotu 3,4 mu přiřadili pracovníci zaměstnaní ve společnosti od 1 do 3 let. Rozdíly jsou také u pracovníků podle věku, mladí pracovníci do 21 let si jej cení, stejně jako pracovníci nad 26 let, na 3,7, ostatní pracovníci na 3,4.

Dalším faktorem je **úroveň komunikace**, ta také získala hodnotu 3,5. Za velmi důležitou ji považuje 55,8 %, dalších 42,6 % si myslím, že je spíše důležitá a jen 1,6 % vybralo možnost spíše nedůležitá. Více je důležitá pro ženy, které ji přiřadily hodnotu 3,6, naproti tomu muži jen 3,3. Nejvíce důležitá je pak pro vysokoškolsky vzdělané, ti jí přiřadili hodnotu 3,6, dále pak pro středoškoláky s hodnotou 3,5, nejméně je důležitá

pro zaměstnance s vyšším odborným vzděláním, kteří si ji váží na 3,4. Poměrně velké rozdíly jsou v názorech pracovníků rozdělených podle věku, z tabulky vyčteme, že s přibývajícím věkem roste význam tohoto stimulu, pracovníci nad 26 let mu přiřadili hodnotu 3,8, pracovníci ve druhé skupině od 22 do 26 let hodnotu 3,5 a nejmladší zaměstnanci jen 3,3. U pracovníků podle odpracované doby jsou výsledky obdobné, čím déle zde pracují, tím více si dobré komunikace váží. Pracovníci, kteří jsou ve společnosti déle než tři roky tento stimul ohodnotili číslem 4, je pro ně tedy velmi důležitý, zaměstnanci ve druhé skupině mu dali hodnotu 3,6 a noví pracovníci hodnotu 3,3.

Průměrnou hodnotu 3,4 získalo **uspokojení z práce**. 51,2 % lidí si myslí, že je tento faktor velmi důležitý, 38,8 % jej považuje za spíše důležitý a zbylých 10,1 % za spíše nedůležitý. Opět je tento stimul důležitější pro ženy, které mu přiřadily hodnotu 3,4, naproti tomu muži 3,1. U zaměstnanců rozdělených podle vzdělání jsou opět velké rozdíly, nejdůležitější je tento faktor pro pracovníky s vyšším odborným vzděláním, s hodnotou 3,8, dále pak pro středoškolsky vzdělané, kteří mu přiřadili známku 3,4, nejméně důležitý je pro vysokoškolsky vzdělané, ti jej označili průměrnou hodnotou 3. U zaměstnanců podle odpracované doby je nejdůležitější pro stále zaměstnance, kteří jsou ve společnosti déle než 3 roky, ti jej ohodnotili známkou 4, na druhém místě jsou s hodnocením 3,7 noví pracovníci, hodnotu 3,3 přiřadili pracovníci, kteří jsou ve společnosti od 1 do 3 let. U zaměstnanců podle věku je hodnocení obdobné, nejmladší pracovníci do 21 let a pracovníci nad 26 let si tento faktor hodnotí stejně na 3,8, prostřední skupina pak na 3,3.

Stejně hodnocení 3,4 získal podobný faktor – **obsah vykonávané práce**. Za velmi důležitý jej považuje 43,4 % pracovníků, dalších 50,4 % si myslí, že je spíše důležitý a 6,2 % jej považuje za spíše nedůležitý. Ženy si jej cení na 3,4, muži o desetinu méně na 3,3. U středoškolsky vzdělaných a zaměstnanců s vyšším odborným vzděláním je tento faktor hodnocen na 3,4, zatímco u vysokoškolsky vzdělaných jen na 2,8. Rozdíly jsou také u pracovníků podle odpracované doby. Nejvíce je obsah vykonávané práce důležitý pro dlouhodobě zaměstnané operátory, ti jej hodnotí známkou 4, za nimi jsou pak pracovníci z druhé skupiny s hodnotou 3,4 a poslední jsou

noví pracovníci, kteří si tento stimul cení na 3,3. U zaměstnanců rozdělených podle věku ohodnotila první a poslední skupina tento stimul stejnou hodnotou 3,5, skupina zaměstnanců od 22 do 26 let pak hodnotou 3,3.

Na sedmnáctém místě se s hodnotou 3,3 umístila **organizace práce**. Tu považuje 45 % pracovníků za velmi důležitou, 43,3 % za spíše důležitou a 11,6 % za spíše nedůležitou. Ženy si jej opět cení více, na 3,4, zatímco muži na 3. U pracovníků rozdělených podle vzdělání jsou poměrně velké rozdíly, nejvíce důležitý je tento stimul pro pracovníky s vyšším odborným vzděláním, ti mu přiřadili hodnotu 3,8, na druhém místě jsou středoškolsky vzdělaní s hodnotou 3,3 a o desetinu méně přiřadili tomuto faktoru vysokoškolsky vzdělaní. Pokud se podíváme na rozdělení zaměstnanců podle odpracované doby, zjistíme, že s přibývajícím časem stráveným ve společnosti vzrůstá důležitost tohoto faktoru. Zaměstnanci pracující ve společnosti déle než 3 roky přiřadili stimulu hodnotu 4, pracovníci ve druhé skupině pak 3,4 a nejméně důležitý je stimul pro nové pracovníky, kteří si jej hodnotí na 3,1. U pracovníků rozdělených podle věku je výsledek obdobný, s přibývajícím věkem roste význam stimulu. Pracovníci nad 26 let jej označili známkou 3,7, zaměstnanci zařazení do druhé skupiny si jej hodnotí na 3,3 a nejmladší pracovníci pak na 3,2.

Na dalším stupni se umístila **pověst podniku** s hodnotou 3,2. 35,7 % zaměstnanců ji považuje za velmi důležitou, 47,3 % za spíše důležitou, 15,5 % za spíše nedůležitou a zbylých 1,6 % za zcela nedůležitou. Ženy si jej cení na 3,1, muži o tři deseti méně na 2,9. U zaměstnanců rozdělených podle vzdělání vidíme, že nejvíce důležitá je pro středoškolsky vzdělané, ti jí přiřadili hodnotu 3,2, dále pak pro vysokoškoláky, ti si tento faktor cení na 3 a na posledním místě jsou s hodnotou 2,8 pracovníci s vyšším odborným vzděláním. U pracovníků rozdělených podle věku vidíme, že s přibývajícím věkem mírně vzrůstá význam tohoto stimulu. Pracovníci nad 26 let si jej cení na 3,3, o desetinu méně, tedy 3,2 mu přisuzují zaměstnanci od 22 – 26 let, nejnižší hodnotu 3 pak mladí pracovníci do 21 let. U pracovníků podle odpracované doby jsou také značné rozdíly, zatímco dlouhodobě zaměstnaní pracovníci si tento faktor cení na 3,7, noví pracovníci mu přiřazují hodnotu 3,2 a operátoři z poslední skupiny dokonce jen 3,1.

Hodnotu 3,1 získal faktor **míra pravomocí, možnost rozhodování**. Pro 24,8 % pracovníků je tento stimul velmi důležitý, pro 63,6 % spíše důležitý a pro zbylých 11,6 % spíše nedůležitý. Ženy si jej cení na 3,1, muži na 2,9. U pracovníků rozdělených podle vzdělání jsou výsledky poměrně vyrovnané. Zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním jej hodnotí na 3,2, středoškolsky vzdělaní na 3,1 a vysokoškoláci na 3. U pracovníků rozdělených podle věku vidíme, že s přibývajícím věkem roste význam faktoru. Zatímco mladí pracovníci do 21 let si jej cení na 2,8, pracovníci ve druhé skupině mu přiřadili hodnotu 3,1 a zaměstnanci starší 26 let pak hodnotu 3,3. Nejvyšší důležitost přiřazují stimul pracovníci zaměstnaní déle než 3 roky, ty jej hodnotí známkou 4, za nimi jsou pak noví pracovníci, kteří označili stimul hodnotou 3,2 a nakonec jsou pracovníci zaměstnaní ve společnosti od 1 do 3 let, ti důležitost faktoru ohodnotili číslem 3,1.

Nejnižší hodnotu v žebříčku důležitosti obdržel faktor **penzijní, zdravotní a jiné připojištění**, který získal hodnotu 2,9. Za velmi důležitý považuje tento faktor 25,6 % zaměstnanců, 41,1 % si myslí, že je spíše důležitý, pro 30,2 % je spíše nedůležitý a zbylých 3,1 % jej považuje za zcela nedůležitý. Opět mu vyšší hodnotu přiřazují ženy, ty si jej cení na 2,9, muži pak jen na 2, což znamená, že je pro ně spíše nedůležitý a nemá tedy na muže velký stimulační účinek. U zaměstnanců rozdělených podle vzdělání jsou výsledky celkem vyrovnané, nejvíce si stimulu cení středoškolsky vzdělaní, ti mu přiřadili hodnotu 2,9, za nimi jsou pak s výsledkem 2,8 pracovníci vysokoškolsky vzdělaní a s vyšší odborným vzděláním. U pracovníků pracujících ve společnosti méně než jeden rok je tento faktor ceněn na 2,6, u ostatních skupin pak na 3. U rozdělení podle věku je tento faktor nejvíce důležitý pro pracovníky ve věku od 22 do 26 let, ti si jej cení na 3, za nimi jsou pracovníci na 26 let, kteří jej hodnotí na 2,6 a nakonec mladí zaměstnanci do 21 let si jej cení hodnotou 2,3.

V následující části rozeberu, jak jsou zaměstnanci s jednotlivými faktory spokojeni. Výsledky jsem získala z třetí části dotazníku, zde operátoři zaznamenávali, jak jsou s jednotlivými faktory spokojeni, přičemž 4 znamená velmi spokojen, 3 spíše

spokojen, 2 spíše nespokojen a 1 zcela nespokojen. V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé faktory podle spokojenosti.

Faktor	Spokojenost
Vztahy se spolupracovníky	3,3
Vztahy s nadřízenými	3,3
Atmosféra na pracovišti	3,2
Jistota zaměstnání	3,1
Pověst podniku	3,1
Úroveň komunikace	3,1
Organizace práce	3,0
Prémiové platby	3,0
Pochvala, uznání úspěchu	3,0
Zaměstnanecké výhody	3,0
Pracovní prostředí	3,0
Spravedlivé odměňování	3,0
Výše mzdy	3,0
Organizace pracovní doby	2,9
Obsah vykonávané práce	2,9
Penzijní, zdravotní a jiné přípojištění	2,8
Uspokojení z práce	2,8
Míra pravomocí, možnost rozhodování	2,7
Možnost kariérního postupu	2,6
Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace	2,6

Tabulka 3.2: Hodnocení spokojenosti s jednotlivými faktory u všech skupin respondentů

Nejvyšší míru spokojenosti získaly **vztahy se spolupracovníky**, průměrná hodnota tohoto faktoru je 3,3. Velmi spokojeno je s tímto stimulem 48,1 % zaměstnanců, 29,5 % je spíše spokojeno a 22,5 % je spíše nespokojeno. Vyšší hodnotu stimulu přiřadili muži, jejich míra spokojenosti je 3,6, ženy jsou spokojeny jen na 3,2. Pokud se podíváme na pracovníky rozdělené podle vzdělání, zjistíme, že čím vyšší vzdělání, tím vyšší míra spokojenosti. U vysokoškolsky vzdělaných získal stimul

hodnotu 3,8, u pracovníků s vyšším odborným vzděláním 3,6, u ostatních zaměstnanců se středoškolským vzděláním je však tato hodnota jen 3,2. U zaměstnanců rozdělených podle věku nejvyšší hodnotu 3,7 získal faktor u nejmladších pracovníků do 21 let, na druhé pozici jsou zaměstnanci nad 26 let s hodnotou 3,4 a pracovníci ve věkové hranici od 22 do 26 let přiřadili hodnotu 3,2. Pracovníci pracující ve společnosti méně než 1 rok a pracovníci zaměstnaní déle než 3 roky si tento faktor hodnotí na 3,7, ostatní zaměstnanci mu pak přiřadili známku 3,1.

Stejnou hodnotu jako předchozí stimul získaly i **vztahy s nadřízenými**. 47,3 % jsou s tímto faktorem velmi spokojeni, 37,2 % spíše spokojeno a 15,5 % je spíše nespokojeno. Více jsou s tímto faktorem spokojeni muži, ti mu přiřadili hodnotu 3,4, ženy pak o desetinu méně, tedy 3,3. U zaměstnanců rozdělených podle vzdělání opět vidíme, že zaměstnanci s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním jsou více spokojeni, přiřadili stimulu hodnotu 3,6, zatímco středoškolsky vzdělaní jen 3,3. Pokud se podíváme na pracovníky rozdělné podle odpracované doby ve společnosti, zjistíme, že s přibývajícím dobou se spokojenost zaměstnanců zvyšuje. Noví zaměstnanci stimulu přiřadili hodnotu jen 3,2, druhá skupina respondentů 3,3 a pracovníci, kteří jsou ve společnosti déle než 3 roky přiřadili hodnotu 3,7. Mladí pracovníci do 21 let jsou s faktorem velmi spokojeni, přiřadili mu průměrnou hodnotu 3,8, za nimi jsou pak zaměstnanci nad 26 let s hodnotou 3,5, poslední skupina je pak spokojena na 3,2.

Na třetí pozici se umístila **atmosféra na pracovišti**, která získala hodnotu spokojenosti, s ní je 38 % velmi spokojeno, 44,2 % spíše spokojeno a 17,8 % spíše nespokojeno. Více spokojeny jsou ženy, které přiřadili hodnotu 3,2, muži pak o dvě desetiny méně. U zaměstnanců rozdělených podle vzdělání vidíme, že nejvíce spokojeni jsou vysokoškolsky vzdělaní, ti přiřadili průměrnou hodnotu 3,6, za nimi se s hodnotou 3,2 zařadili středoškolsky vzdělaní, na posledním místě jsou s hodnotou 3 pracovníci s vyšším vzděláním. Nejvyšší hodnotu 4 přiřadili stimulu pracovníci, kteří jsou ve společnosti déle než 3 roky, za nimi jsou pak noví zaměstnanci s průměrnou známkou 3,3, nejméně spokojeni jsou pracovníci, kteří ve společnosti pracují od 1 do 3 let, ti přiřadili stimulu 3,1.

Na další pozici je **jistota zaměstnání**, ta získala hodnotu 3,1. 27,1 % zaměstnanců je s tímto faktorem velmi spokojeno, 52,7 % je spíše spokojeno, 18,6 % spíše nespokojeno a 1,6 % zcela nespokojeno. Více jsou s tím stimulem spokojeny ženy, ty přiřadily hodnotu 3,1, muži jen 2,9. Nejvíce jsou se stimulem spokojeni vysokoškolsky vzdělaní, ti přiřadili stimulu hodnotu spokojenosti 3,2, hned za nimi jsou středoškolsky vzdělaní s hodnotou 3,1, nejméně spokojeni jsou pracovníci s vyšším odborným vzděláním, ti stimulu přiřadili hodnotu 2,8. Pokud se podíváme na rozdělení zaměstnanců podle věku vidíme, že věk na tento stimul nemá vliv, pracovníci do 21 let mu přiřadili hodnotu 3, ostatní pracovníky o desetinu více, tedy 3,1. Naproti tomu velké rozdíly jsou u pracovníků podle odpracované doby, vidíme, že čím delší dobu zaměstnanec odpracuje, tím více je spokojen. Noví zaměstnanci přiřadili stimulu hodnotu 2,7, pracovníci ze druhé skupiny hodnotu 3,1, pracovníci, kteří jsou ve společnosti déle než 3 roky stimulu přiřadili hodnotu 3,7, jsou tedy velmi spokojeni.

Stejnou hodnotu získal i další stimul **pověst podniku**. Velmi spokojenost je 26,4 % zaměstnanců, 58,9 % spíše spokojeno, 13,2 % spíše nespokojeno a 1,6 % zcela nespokojeno.. Vyšší míru spokojenosti přiřazují faktorů ženy, hodnotí je na 3,1 o desetinu méně mu přiřazují muži. U rozdělení podle vzdělání zjistíme, že nejvyšší hodnotu 3,2 přiřadili zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním, 3,1 středoškolsky vzdělaní, nejnižší hodnotu 2,6 pak vysokoškolsky vzdělaní. U pracovníků rozdělených podle odpracované doby jsou výsledky poměrně vyrovnané. Nejvíce jsou s faktorem spokojeni zaměstnanci pracující ve společnosti déle než 3 roky, ti mu přiřadili hodnotu 3,3, za nimi je druhá skupina, pracující ve společnosti od 1 do 3 let, ti zaznamenali hodnotu 3,1, o desetinu méně přiřadili faktorů noví zaměstnanci.

Hodnotu 3,1 získal také faktor **úroveň komunikace**. 27,1 % zaměstnanců je s faktorem velmi spokojeno, 54,3 spíše spokojeno, 17,8 % je spíše nespokojeno a zbylých 0,8 % zcela nespokojeno. Ženy přiřadily stimulu hodnotu 3,1, muži pak o desetinu méně, tedy 3. Vysokoškolsky vzdělaní jsou s faktorem spíše spokojeni, přiřadili mu hodnotu 3,2, hned za nimi jsou s hodnotou 3,1 středoškolsky vzdělaní, nejméně jsou s komunikací ve společnosti spokojeni zaměstnanci s vyšším vzděláním, ti mu přiřadili hodnotu jen 2,6. U různých skupin respondentů rozdělených podle věku

jsou výsledky poměrně vyrovnané, nejvíce jsou spokojeni mladí pracovníci do 21 let, ti mu přiřadili hodnotu 3,3, za nimi jsou pracovníci od 22 do 25 let s hodnotou 3,1, průměrnou známku 3 přiřadili pracovníci nad 26 let. S přibývajícím časem ve společnosti klesá hodnota tohoto faktoru. Noví pracovníci mu přiřadili známku 3,2, za nimi jsou pracovníci, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní od 1 do 3 let s hodnotou 3,1, nejméně jsou pak spokojeni pracovníci zaměstnaní ve společnosti déle než 3 roky, ti jsou se stimulem spokojeni jen na 2,7.

Na dalším stupni je s hodnotu 3 **organizace práce**. 19,4 % je s faktorem velmi spokojeno, 62 % spíše spokojeno a 18,6 % spíše nespokojeno. Více spokojeny jsou opět ženy, ty stimulu přiřadily hodnotu 3, muži pak 2,6. U zaměstnanců rozdělených podle vzdělání jsou výsledky celkem vyrovnané, pracovníci se středoškolským a vysokoškolským vzděláním mu přiřadili hodnotu 3, ostatní pak 3,2. U pracovníků do 26 let je hodnota spokojenosti 3,1, jsou tedy spíše spokojeni, zaměstnanci nad 26 let pak na 2,8. Zaměstnanci pracující ve společnosti od 1 do 3 let přiřadili faktoru hodnotu spokojenosti 3,1, za nimi jsou pak dlouhodobě zaměstnaní pracovníci s hodnotou 3, nejméně spokojeni jsou noví zaměstnanci, ti faktoru přiřadili hodnotu 2,8.

Na osmém místě se s hodnotu 3 umístily **prémiové platby**, 22,5 % je s tímto faktorem velmi spokojeno, 55,8 % spíše spokojeno, 17,1 % spíše nespokojeno a 4,7 % zcela nespokojeno. Více spokojeny jsou opět ženy, ty stimulu přiřadily hodnotu 3, muži jen 2,6. Rozdíly jsou také u zaměstnanců s různým vzděláním, z tabulky v příloze je zřejmé, že čím vyššího vzdělání pracovníci dosáhly, tím více jsou s faktorem spokojeni. Vysokoškolsky vzdělaní stimulu přiřadili hodnotu 3,4, za nimi jsou s hodnotu 3 pracovníci s vyšším vzděláním, o deseti méně přiřadili stimulu středoškolsky vzdělaní. U pracovníků rozdělených podle odpracované doby vidíme, že noví zaměstnanci a pracovníci, kteří jsou ve společnosti méně než tři roky přiřadili stimulu hodnotu spokojenosti 3, dlouhodobý zaměstnanci jsou spokojeni jen na 2,7. U pracovníků rozdělených podle věku je zřejmé, že s přibývajícím věkem se snižuje spokojenost s tímto faktorem. Mladí zaměstnanci do 21 let mu přiřadili hodnotu 3,5, druhá skupina pak hodnotu 3 a pracovníci nad 26 let pak hodnotu 2,7.

Další faktor, který získal hodnotu 3 je **pochvala, uznání úspěchu**. 27,1 % zaměstnanců je s tímto faktorem velmi spokojeno, 51,2 % spíše spokojeno, 15,5 % spíše nespokojeno a 6,2 % zcela nespokojeno. Více jsou s tímto faktorem spokojeni muži, ti mu přiřadili hodnotu 3,6, ženy jen 3. U zaměstnanců rozdělených podle vzdělání vidím, že s vyšším vzděláním se i zvyšuje spokojenost s tímto faktorem. Zatímco středoškolsky vzdělaní přiřadili faktoru hodnotu 3, pracovníci s vyšším vzděláním hodnotu 3,2 a vysokoškolsky vzdělaní 3,6. Nejvíce jsou pak s faktorem spokojeni pracovníci do 21 let, ti jej ocenili hodnotou 3,3, za nimi jsou pracovníci nad 26 let s hodnotou 3,2, poslední skupina uvedla průměrnou hodnotu 2,9. U zaměstnanců rozdělených podle odpracované doby jsou s faktorem nejvíce spokojeni zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle než 3 roky, ti faktoru přiřadili hodnotu 3,3, za nimi jsou noví pracovníci s hodnotou 3,2, nejméně jsou pak s faktorem spokojeni zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti od 1 do 3 let, ti mu přiřadili hodnotu 2,9.

Dalším faktorem jsou **zaměstnanecké výhody**, ty získaly průměrnou hodnotu spokojenosti 3, přičemž 28,7 % je s nimi velmi spokojeno, 45,7 % spíše spokojeno, 21,7 % spíše nespokojeno a 3,9 % zcela nespokojeno. U srovnání podle pohlaví vidíme, že jsou výsledky vyrovnané, muži mu přiřadili hodnotu 3,1, ženy pak o desetinu méně. Pracovníci se středoškolským a vysokoškolským vzděláním uvedli hodnotu 3, u pracovníků s vyšším odborným vzděláním 3,4. Vyrovnané jsou také rozdíly u zaměstnanců rozdělených podle odpracované doby, noví zaměstnanci jsou spokojeni na 3,1, ostatní pak uvedli hodnotu o desetinu nižší. Největší rozdíly jsou u různých skupin respondentů podle věku, zatímco mladí zaměstnanci do 21 let jsou se stimulem velmi spokojeni, tak pracovníci v další skupině od 22 do 26 let jen hodnotu 2,9, pracovníci nad 26 let jsou spokojeni na 3,1.

Na další pozici se s hodnotu 3 umístilo **pracovní prostředí**, 31,8 % pracovníků je s tímto faktorem velmi spokojeno, 42,6 % spíše spokojeno, 21,7 % spíše nespokojeno a 3,9 % zcela nespokojeno. Opět jsou s faktorem více spokojeni muži, ti mu přiřadili hodnotu 3,3, ženy pak 3. Nejvíce jsou pak s faktorem spokojeni pracovníci s vyšším odborným vzděláním, ti mu přiřadili hodnotu 3,4, na druhém místě jsou středoškolsky vzdělaní s hodnotou 3, nejméně pak jsou spokojeni vysokoškolsky vzdělaní, ty mu dali

hodnotu 2,6. Rozdíly jsou také u pracovníků podle odpracované doby, nejvyšší hodnotu 3,7 přiřadili pracovníci, kteří jsou ve společnosti déle než 3 roky, za nimi jsou s hodnotu 3,2 noví pracovníci, nejméně je spokojena poslední skupina, ta přiřadila průměrnou hodnotu 2,9.

Dalším faktorem je **spravedlivé odměňování**, to získalo také hodnotu spokojenosti 3. 30,2 % pracovníků je s tímto stimulem velmi spokojeno, 45 % spíše spokojeno a 18,6 % spíše nespokojeno. Ženy přiřadily průměrnou hodnotu spokojenosti 3, muži pak o desetinu méně. Zaměstnanci se středoškolským a vyšším odborným vzděláním mu přiřadili hodnotu 3, vysokoškolsky vzdělaní pak 3,2. Pokud se podívám na spokojenost u zaměstnanců rozdělenou podle odpracované doby, vidím, že s přibývajícím časem ve společnosti roste jejich spokojenost. Noví zaměstnanci přiřadili stimulu hodnotu 2,9, druhá skupina pak 3 a pracovníci, kteří jsou ve společnosti déle než 3 roky pak hodnotu 3,3. U mladých pracovníků do 21 let je spokojenost ve výši 3,3, za nimi jsou pracovníci ve věku nad 26 let s hodnotou 3, nejméně spokojeni jsou pak zaměstnanci od 22 – 26 let, kteří vyznačili hodnotu spokojenosti 2,9.

Posledním faktorem, který získal hodnotu spokojenosti 3 je **výše mzdy**. 25,6 % zaměstnanců je s výší mzdy zcela spokojeno, 50,4 % spíše spokojeno, 17,8 % spíše nespokojeno a 6,2 % zcela nespokojeno. Více spokojeny jsou ženy, které stimulu přiřadily hodnotu 3, muži pak o tři desetiny méně, tedy 2,7. U pracovníků rozdělených podle vzdělání jsou výsledky vyrovnané, středoškolsky vzdělaní uvedli průměrnou spokojenost 2,9, ostatní skupiny pak 3. Pokud se podíváme na rozdělení pracovníků podle odpracované doby, zjistíme, že s přibývajícím časem stráveným ve společnosti se hodnota tohoto faktoru snižuje. Noví zaměstnanci si jej hodnotí na 3,1, druhá skupina na 2,9 a pracovníci, kteří jsou ve společnosti déle než tři roky pak hodnotou 2,7. Nejvyšší rozdíly jsou u zaměstnanců rozdělených podle věku, mladí pracovníci do 21 let jsou spokojeni, průměrná hodnota je 3,5, u druhé skupiny je hodnota nižší - 2,9, u zaměstnanců nad 26 let pak jen 2,8.

Spokojenost s **organizací pracovní doby** je 2,9. 19,4 % pracovníků je s organizací pracovní doby velmi spokojeno, 55 % spíše spokojeno, 24 % spíše

nespokojeno a 1,6 zcela nespokojeno. Středoškolsky vzdělaní spokojenost ohodnotili známkou 2,9, jsou tedy spíše spokojeni, u zaměstnanců s vyšším a vysokoškolským vzděláním je hodnota nižší, jen 2,6. Zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle než 3 roky, ohodnotili spokojenost číslem 2,7, noví pracovníci pak 2,8, poslední skupina respondentů je spokojena více, průměrná hodnota je 3. U rozdělení podle věku vidíme, že s přibývajícím věkem klesá spokojenost s tímto stimulem, zatímco mladí zaměstnanci do 21 let mu přiřadili hodnotu 3,3, zbylé dvě skupiny již jen 2,9.

Obsah vykonávané práce získal stejnou hodnotu spokojenosti jako předchozí faktor. 17,8 % pracovníků je s tímto faktorem velmi spokojeno, 60,5 % spíše spokojeno, 17,8 % spíše nespokojeno a 3,9 % zcela nespokojeno. Více jsou spokojeny ženy, ty ohodnotily míru spokojenosti průměrnou známkou 2,9, muži pak jen 2,6. U zaměstnanců podle vzdělání jsou výsledky opět vyrovnané, středoškolsky vzdělaní určily hodnotu spokojenosti 2,9, ostatní dvě skupiny pak 2,8. Rozdíly jsou opět u zaměstnanců rozdělených podle odpracované doby, čím déle jsou ve společnosti zaměstnaní, tím vyšší je jejich spokojenost s obsahem vykonávané práce. Noví zaměstnanci faktoru přiřadili hodnotu 2,7, druhá skupina operátorů pak 3 a pracovníci, kteří jsou ve společnosti déle než tři roky 3,3. Naproti tomu mladí pracovníci do 21 let určili spokojenost hodnotou 3,2, zaměstnanci od 22 do 26 let na 2,9 a poslední skupina zadala hodnotu 3.

Hodnotu spokojenosti 2,8 získal faktor **penzijní, zdravotní a jiné přípojištění**. 14 % pracovníků je s tímto faktorem velmi spokojeno, 60,5 % spíše spokojeno, 21,7 % spíše nespokojeno a 3,9 % zcela nespokojeno. Ženy přiřadily tomuto faktoru hodnotu spokojenosti 2,9, naproti tomu muži jen 2,3. U zaměstnanců rozdělených podle vzdělání jsou výsledky celkem vyrovnané, středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaní určili známku spokojenosti 2,8, ostatní pak 3. Nejméně spokojeni jsou pak noví pracovníci, kteří jsou ve společnosti méně než 1 rok, ti stimulu přiřadili hodnotu 2,6, za nimi jsou pracovníci, kteří jsou ve společnosti od 1 do 3 let, ti jsou spokojeni na 2,9, nejvíce spokojeni jsou dlouhodobě zaměstnaní pracovníci., kteří stimulu přiřadili hodnotu 3. Rozdíly jsou také u pracovníků rozdělených podle věku. S přibývajícím věkem dochází ke snižování spokojenosti. Mladí zaměstnanci do 21 let spokojenost ohodnotili číslem

3,1, za nimi jsou s hodnotou 2,9 pracovníci od 22 do 26 let, nejnižší známku 2,6 přiřadili zaměstnanci nad 26 let.

Stejnou hodnotu jako předchozí stimul získalo i **uspokojení z práce**. 11,6 % pracovníků je s ním velmi spokojeno, 60,5 % spíše spokojeno, 21,7 % spíše nespokojeno a 6,2 % zcela nespokojeno. Opět jsou více spokojeny ženy s hodnotou 2,8, muži pak jen 2,4. U zaměstnanců rozdělených podle vzdělání vidíme, že středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaní ocenili spokojenost známkou 2,8, ostatní pracovníci 3,2. Rozdílné jsou výsledky také u pracovníků rozdělených podle věku a odpracované doby. Pracovníci, kteří jsou ve společnosti do 1 roku určili hodnotu spokojenosti na 2,8, druhá skupina určila hodnotu o desetinu nižší, nejvíce jsou spokojeni dlouhodobě zaměstnaní pracovníci, ti určili spokojenost hodnotou 3,3. Mladí zaměstnanci do 21 let určili spokojenost na 3, zaměstnanci od 22 do 26 let pak na 2,7, nejstarší skupina zaměstnanců pak na 3,1.

Na sedmáctém místě v žebříčku spokojenosti se umístila **míra pravomocí, možnost rozhodování**. Ta získala hodnotu 2,7. 9,3 % pracovníků je se stimulem velmi spokojeno, 57,4 % spíše spokojeno, 27,9 % spíše nespokojeno a 5,4 % zcela nespokojeno. Více jsou opět spokojeny ženy, ty určily hodnotu spokojenosti na 2,7, muži pak jen 2,3. Menší rozdíly jsou také u pracovníků rozdělených podle vzdělání. Vidíme, že se zvyšujícím se vzděláním se zvyšuje i spokojenost s tímto stimulem. Zatímco vysokoškolsky vzdělaní přiřadili stimulu hodnotu 3, zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním pak 2,8, středoškolsky vzdělaní jen 2,7. U rozdělení podle odpracované doby je vidět, že s přibývajícím vzděláním se zvyšuje hodnota spokojenosti. Noví pracovníci určili hodnotu spokojenosti na 2,6, pracovníci od 1 do 3 let 2,7, nejvyšší hodnotu spokojenosti 3 určili pracovníci, kteří jsou ve společnosti déle než tři roky. Mírné rozdíly jsou také u pracovníků rozdělených podle věku. Mladí pracovníci do 21 let určili spokojenost na 2,8, druhá skupina pracovníků 2,6, nejvíce jsou spokojeni pracovníci nad 26 let, ti určili spokojenost na 3.

Průměrnou hodnotu spokojenosti 2,6 přiřadili pracovníci **možnosti kariérního postupu**. 6,2 % pracovníků je se stimulem velmi spokojeno, 55,8 % spíše spokojeno,

31,8 % spíše nespokojeno a 6,2 % zcela nespokojeno. Opět jsou více spokojeny ženy, ty určili průměrnou spokojenost hodnotou 2,6, muži jen 2,3. U pracovníků oddělených podle vzdělání jsou výsledky vyrovnané. Středoškolsky vzdělaní pracovníci a zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním uvedly hodnotu 2,6, vysokoškolsky vzdělaní pak 2,4. Noví zaměstnanci a pracovníci, kteří jsou ve společnosti déle než 3 roky uvedly hodnotu spokojenosti 2,3, poslední skupina pracovníků pak 2,7. Mladí zaměstnanci do 21 let jsou se stimulem spíše spokojeni, určili hodnotu na 2,8 o dvě desetiny méně pak zbývající skupiny pracovníků.

Stejnou hodnotu jako předchozí stimul získal i faktor možnost **rozšiřování vzdělání, kvalifikace**. 11,6 % pracovníků je se stimulem velmi spokojeno, 41,9 % spíše spokojeno, 41,9 % spíše nespokojeno 4,7 % zcela nespokojeno. Ženy spokojenost vyjádřily průměrnou hodnotou 2,6, muži 2,4. Rozdílly jsou také u pracovníků rozdělených podle vzdělání, zatímco středoškolsky vzdělaní a pracovníci s vyšším odborným vzděláním určili hodnotu spokojenosti na 2,6, vysokoškolsky vzdělaní pak jen 2, znamená to tedy, že jsou s faktorem spíše nespokojeni. Pracovníci zaměstnaní ve společnosti do 1 roku jsou s faktorem spokojeni na 2,3, ostatní zaměstnanci pak určili spokojenost na 2,7. Rozdílly jsou také u pracovníků rozdělených podle věku. Nejvíce jsou se stimulem spokojeni mladí pracovníci do 21 let, ti určili spokojenost na 3,3, za nimi jsou s hodnotou 2,8 pracovníci nad 26 let, hodnotu 2,5 pak určila poslední skupina zaměstnanců.

V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé stimuly a jejich srovnání důležitosti a spokojenosti. Nejlépe v tomto srovnání dopadly stimuly penzijní, zdravotní a jiné přípojištění a pověst podniku. Rozdíl mezi jejich důležitostmi a spokojeností je jen 0,1. Hned za nimi se umístil s rozdílem 0,2 stimul vztahy s nadřízenými. Znamená to tedy, že potřeby zaměstnanců jsou v této oblasti dostatečně uspokojovány. Rozdílu 0,3 dosáhly stimuly organizace práce a atmosféra na pracovišti, 0,4 pak míra pravomocí a možnost rozhodování a vztahy se spolupracovníky. Rozdíl těchto stimulů není příliš velký, je však potřeba sledovat jak se do budoucna budou měnit požadavky pracovníků, v případě, že by se zvýšila důležitost těchto stimulů, bylo by potřeba navrhnout opatření tak, aby se zvýšila i jejich spokojenost. Ostatní stimuly získaly rozdíl v hodnocení

důležitosti a spokojenosti vyšší než 0,5. Tento rozdíl již považují za velký a je potřeba navrhnout opatření na jejich zlepšení. Mezi tyto stimuly patří: pochvala, uznání úspěchu, zaměstnanecké výhody, obsah vykonávané práce a úroveň komunikace. Rozdíl spokojenosti a důležitosti ve výši 0,6 mají stimuly: jistota zaměstnání, organizace pracovní doby, uspokojení z práce a pracovní prostředí. Na další pozici s rozdílem 0,7 jsou prémiové platby a spravedlivé hodnocení a odměňování. O desetinu horší hodnocení, tedy 0,8, získala výše mzdy. Nejhůře s rozdílem 1 se umístily dva stimuly: možnost kariéerního postupu, možnost rozšiřování vzdělání a kvalifikace. V následující části navrhnou zlepšení těchto čtrnácti stimulů, které získaly nejhorší hodnocení.

Faktor	Důležitost	Spokojenost	Rozdíl
Vztahy se spolupracovníky	3,7	3,3	0,4
Jistota zaměstnání	3,7	3,1	0,6
Organizace práce	3,3	3,0	0,3
Penzijní, zdravotní a jiné připojištění	2,9	2,8	0,1
Atmosféra na pracovišti	3,5	3,2	0,3
Pověst podniku	3,2	3,1	0,1
Organizace pracovní doby	3,5	2,9	0,6
Uspokojení z práce	3,4	2,8	0,6
Vztahy s nadřízenými	3,5	3,3	0,2
Prémiové platby	3,7	3,0	0,7
Možnost kariéerního postupu	3,6	2,6	1,0
Pochvala, uznání úspěchu	3,5	3,0	0,5
Míra pravomoci, možnost rozhodování	3,1	2,7	0,4
Zaměstnanecké výhody	3,5	3,0	0,5
Obsah vykonávané práce	3,4	2,9	0,5
Pracovní prostředí	3,6	3,0	0,6
Spravedlivé odměňování	3,7	3,0	0,7
Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace	3,6	2,6	1,0
Úroveň komunikace	3,6	3,1	0,5
Výše mzdy	3,8	3,0	0,8

Tabulka 3.3: Srovnání důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů u všech skupin respondentů.

4 Návrhy řešení

V této části se podívám na stimuly, které získaly nejvyšší rozdíly mezi důležitostí a spokojeností. Potřeby pracovníků tedy nejsou dostatečně uspokojovány a je zde prostor pro zlepšení těchto faktorů. Domnívám se, že největší problémem ve společnosti je komunikace. I když rozdíl u tohoto stimulu je jen 0,5 domnívám se, že se od něj odvíjí nespokojenost i u dalších stimulů.

Komunikace

Každá organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, aby dosáhla vytyčených cílů, je potřeba dobře fungující komunikace. Komunikace je proces sdílení informací, díky kterému je snížen pocit nejistoty na všech komunikujících stranách. Žijeme ve světě neustálých změn, těmto změnám čelí i organizace. Změny zaměstnance ovlivňují, narušují jejich pohodu a pocit bezpečí. Každou změnu je potřeba pracovníkům sdělit a to dostatečně srozumitelně, protože pouze v případě, že změnu pochopí, můžou ji přijmout. Velmi důležitá je obousměrná komunikace. Vedení často informuje své zaměstnance o jednotlivých oblastech podnikové politiky a plánech společnosti, zaměstnanci již však nemají možnost na tyto skutečnosti odpovědět. Přitom žádná změna ve společnosti nemůže být správně řízena, pokud ji zaměstnanci nebudou akceptovat. Komunikace je také důležitým prvkem motivace, díky ní všichni zaměstnanci vědí, co a proč mají dělat. Mohou se identifikovat s cíly společnosti. Pokud komunikace funguje správně, jsou zaměstnancům předány informace, které nejen potřebují k výkonu své práce, ale také se zajišťuje jejich loajalita vůči společnosti.

Existují dva typy komunikace. Prvním typem je **komunikace osobní**. Jedná se o komunikace tváří v tvář.

Ve společnosti jsou pravidelně prováděny porady a hodnocení. **Porady** v týmech operátorů probíhají každý den a trvají přibližně 15 minut. Myslím si, že je velmi dobře,

že společnost zaměstnancům tyto porady umožňuje. Chybu bych ovšem viděla v neřízenosti těchto porad. Porady nejsou dopředu připravovány, poté informace, které vedoucí svému týmu poskytuje nejsou ucelené, často dochází k přeskokování od nedořešeného problému k jinému podle toho, na jaké informace si právě členové týmu vzpomenou. Určitě bych tedy doporučila pečlivou přípravu vedoucího, aby mohl svým podřízeným poskytnout kompletní informace a aby byl připraven i na případné dotazy.

Druhou typem osobní komunikace jsou **hodnotící pohovory**. Ty se uskutečňují každý měsíc. Při tomto rozhovoru je přítomen vedoucí a hodnocený zaměstnanec. Řeší se jak produktivita, tak také kvalita za uplynulý měsíc. Velká výhoda tohoto způsobu je v tom, že pracovník vidí komplexně práci, kterou vykonal a v případě, že došlo k nějakému pochybení nebo nekvalitnímu provedení práce, může se poradit se svým vedoucím. Ten také na základě tohoto hodnocení určuje měsíční prémii. Chybu tohoto pohovoru jsem ovšem zjistila ve zpětné vazbě, kdy zaměstnanci často nemají možnost o provedeném hodnocení diskutovat a tak se tento pohovor stává spíše monologem. V případě, že zaměstnanci nemají možnost se ke svému hodnocení vyjádřit, považují jej často za nespravedlivé. Z toho pak také vyplývá jejich pocit, že odměňování ve společnosti je nespravedlivé. Hodnotící rozhovor má vést ke hledání motivace zaměstnance, nemá to být příležitost ke kritice vedoucího. Pracovník má být seznámen se svými výsledky a informován o budoucích cílech. Nejdříve je tedy potřeba určit si cíl rozhovoru. Dále by si měl vedoucí pamatovat, že účelem pohovoru není kritika zaměstnance, ale jeho povzbuzení k další práci. Na toto vedoucí často zapomínají, proto se zaměstnanci těmto rozhovorům neradi účastní. Je potřeba, aby vedoucí vedl otevřenou komunikaci pomocí otevřených otázek, díky tomu se může rozhovor vyvíjet. Nepoužívat uzavřené otázky, v takovém případě nemá zaměstnanec možnost se blíže vyjádřit, odpovídá pak jen ano nebo ne.

Druhým typem je **komunikace prostřednictvím médií**. Ve společnosti je k tomuto účelu využíván zejména intranet, nástěnky a firemní časopis.

Vzhledem k tomu, že všichni operátoři mají svůj počítač, vidím velkou výhodu **intranetu** v rychlosti, během krátkého okamžiku je možné předat informace všem

pracovníkům. Nevýhodu opět vidím ve zpětné vazbě. Zaměstnanci si sice danou informaci přečtou, nemají však možnost se k tomu vyjádřit, případně vyřešit nejasnosti. Společnost tak opět nemá možnost si ověřit, zda zaměstnanci danou informaci akceptovali.

Co se týká **firemního časopisu**, jeho největší slabinu vidím v tom, že je spíše podřízen účelům public relations, pracovníci v něm vidí něco, co má jen malý vztah k jejich každodenním záležitostem. Proto bych doporučila, aby se časopis více zaměřil jak na práci operátorů, tak samozřejmě i na činnost ostatních pracovníků. Je potřeba zaměřit časopis na bezprostřední starosti pracovníků. Aby byl časopis efektivní, měl by obsahovat články zaměřené na vysvětlování rozhodnutí managementu a jejich možných dopadů na zaměstnance. Také by bylo dobré umožnit pracovníkům, aby do časopisu sami přispívali. Touto cestou mohou pracovníci vyjadřovat své názory a management odpovídat na případné dotazy.

Každý tým operátorů má také svoji **nástěnku**. Nevýhodou tohoto komunikačního média je jeho časté zneužívání. Největší problém vidím v tom, že nástěnky jsou často přeplněny nepodstatnými a zastaralými informacemi. Proto je potřeba zajistit, aby na nástěnkách byly vždy jen aktuální a důležité informace.

Spravedlivé hodnocení a odměňování a prémiové platby

Je potřeba, aby se odměna přímo vztahovala k výkonu každého pracovníka, jeho přínosu a schopnostem. V případě, že jsou odměny spravedlivé, tzn. odpovídají provedené činnosti a dovednostem zaměstnance, jsou silným motivačním faktorem. V případě, že jsou zaměstnanci správně motivováni, dosahují vyšších výkonů, rozšiřují a prohlubují si své schopnosti a dovednosti. Dále je také odměna prostředkem, jak zaměstnancům ukázat, že si společnost jejich práce váží. Je potřeba také zajistit, aby zaměstnanci znali souvislost mezi prací, kterou vykonávají, a odměnou, kterou za tuto práci obdrží. Protože lidé jsou motivováni k vyšším výkonům, jen když očekávají, že za svůj zvýšený výkon dostanou vyšší odměnu. Nezřídka se ve společnosti stává, že jsou operátoři informováni o nějaké mimořádné odměně až po skončení období, ke kterému

se odměna vázala. Případně je oznámeno, že budou nějaké prémie, ale nikdo přesně neví jaké. Tento způsob odměňování může do budoucna motivovat pouze ty zaměstnance, kteří odměnu obdrží, aniž s ní původně počítali. Ostatní zaměstnanci to poté berou jako nespravedlnost, protože o této možnosti nevěděli, jejich vyšší výkon to nepodpoří. Je tedy potřeba zajistit, aby všichni zaměstnanci byli informováni o jakou odměnu se jedná a za jakou činnost ji můžou získat – vymezit přesně jakých cílů má být dosaženo. Odměna by měla být dostatečně vysoká, příliš nízká odměna nemotivuje k vyšším výkonům a také by tato odměna měla následovat co nejdříve po vykonané činnosti, protože jinak pracovníci ztrácejí souvislost, mezi odměnou a prací. Je potřeba, aby odměny byly pro pracovníky dostatečně srozumitelné, protože například u odměn za prodej nových smluv je jejich výpočet příliš složitý, takže zaměstnanci vidí pouze výslednou částku, ale nedokáží přesně určit, za jaký výkon tato odměna je. V tomto bodě jsem spojila stimuly spravedlivé hodnocení a odměňování a prémiové platby. Domnívám se totiž, že spolu úzce souvisí. Jak jsem již uváděla na začátku, domnívám se, že nespokojenost s těmito stimuly vychází ze špatné komunikace. Pracovníci mají širokou škálu prémie, pokud jsou dostatečně úspěšní, produktivní a provádějí kvalitní práci může souhrn jejich prémie dosahovat výše základní mzdy. Myslím si tedy, že problém není ve velikosti prémie, ale ve způsobu jejich rozdělování. Doporučovala bych určitě zjednodušit a zprůhlednit systém hodnocení, protože jedině v případě, že mu pracovníci porozumí, můžou jej považovat za spravedlivý.

Výše mzdy

Na jedné straně je vedení podniku, které se snaží snižovat náklady společnosti, na druhé straně zaměstnanci, kteří chtějí být dostatečně ohodnoceni za svou práci. Je zřejmé, že lidé pracují za přiměřený plat. Otázkou zůstává, jak vysoký tento plat má být. Příliš málo peněz dělá člověka nespokojeným, peníze však sami o sobě člověka plně uspokojit nemůžou. Dříve či později i sebevětší obnos peněz ztratí svůj krátkodobý stimulující účinek. Na druhé straně může zase příliš malý plat nemotivovat. Zaměstnanci budou nespokojeni a budou pracovat bez chuti, když zjistí, že stejné výkony jsou v jiných podnicích placeny lépe. Mzda operátorů je tvořena dvěma

složkami – pevnou a pohyblivou. **Pevnou složkou** je měsíční mzda. Ve společnosti je používána mzda časová - měsíční, což znamená, že operátoři jsou placeni za čas, který v práci stráví, tato složka mzdy je nijak nemotivuje k vyšším výkonům. Výhodou tohoto způsobu je, že je snadné určit výši mzdy, operátoři jsou rozděleni do tří skupin: operátor junior, operátor a operátor senior – podle toho, do jaké kategorie patří, je jim určena výše základní mzdy. Další výhodou tohoto odměňování je jeho lehká srozumitelnost, zaměstnanci vědí do jaké kategorie patří, nezávisí to na hodnocení vedoucího, ale pouze na odpracované době ve společnosti, považují tak tuto odměnu za spravedlivou. **Pohyblivou složku** mzdy tvoří odměny. První odměnou je **prémie za kvalitu a produktivitu**. Výhodou tohoto způsobu odměňování vidím v jeho přímé vazbě na výkon. Operátoři jsou silně motivováni k tomu, aby podávali co nejvyšší a nejkvalitnější výkon. Problematiku tohoto způsobu odměňování jsem rozebrala již v bodě Spravedlivé odměňování a Komunikace. Největší nevýhodu tohoto způsobu pracovníci vidí v nespravedlnosti. Je potřeba aby přesně věděli, za jakou práci a kvalitu můžou odměnu získat a také aby měli možnost se k hodnocení vyjádřit. Další je **odměna za prodej nových smluv**. S touto druhou složkou mzdy jsou pracovníci většinou spokojeni. Jen bych doporučila přesně vysvětlit, jakým způsobem je určena. Jak jsem se již zmínila, výpočet je natolik složitý, že zaměstnanci ztrácejí souvislost mezi odměnou a sjednanými smlouvami. Další částí pohyblivé složky jsou nejrůznější odměny obvykle za prodej smluv. Pravidelně jsou vyhlašovány soutěže o nejlepší individuální prodejce, případně týmy. Odměnou pak jsou peněžité odměny, poukázky na nákup různého zboží nebo přímo dárky od společnosti. Každý zaměstnanec je potěšen, když je takto vyznamenán, když společnost uzná jeho přínos pro společnost, problém bych ovšem viděla v tom, že občas obdrží jako odměnu něco, co ani nepotřeboval. V tomto případě doporučuji zavést tzv. cafeteria systém, což je soubor volitelných odměn. V tomto systému by byly nejrůznější zaměstnanecké výhody, každý zaměstnanec by měl svůj účet, na který by se mu dle jeho výkonu připisovaly body a podle toho by si mohl sám vybrat odměnu. Tento systém je velmi flexibilní a zohledňuje individuální potřeby zaměstnanců. Zaměstnanci je také považují více za spravedlivý, protože systém je přehledný, zaměstnanci získávají na svůj účet body, se kterými pak sami hospodaří. Zvyšuje spoluzodpovědnost zaměstnanců, dává

zaměstnancům možnost volby. Tím na sebe berou zodpovědnost za konkrétní podobu personální politiky ve společnosti.

Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace

Vzdělání a rozvoj zaměstnanců je součástí celkové strategie a politiky firmy. Takto chápaný rozvoj znalostí a dovedností je prospěšný jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Je důležité, aby si společnost uvědomila, že vzdělávání a rozvoj je především investicí do budoucnosti a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel může poskytnout svým zaměstnancům. Pokud bude společnost investovat to vzdělání svých pracovníků, vrátí se jí to ve větším výkonu zaměstnanců a kvalitě jejich práce. Díky vzdělávání můžou zaměstnanci rozvíjet své schopnosti. Možnost rozšiřovat si vzdělání je také silným stimulačním faktorem. Pracovníci si díky dalšímu vzdělávání rozšiřují svoji konkurenceschopnost na pracovním trhu. Při nástupu do společnosti všichni operátoři projdou vstupním školením, které trvá přibližně šest až osm týdnů. Během tohoto školení se naučí ovládat programy pro registraci škod, dále pak jsou školeni na komunikační dovednosti. Při mém průzkumu jsem zjistila, že největší zájem by pracovníci měli o jazykové kurzy – zvláště pak o jazyk anglický a německý. Ve společnosti probíhají i tyto jazykové kurzy, jsou však určeny jen těm, kteří chtějí být cizojazyčnými operátory. V těchto kurzech je výuka zaměřena na vyřešení běžných servisních hovorů, učí se tedy různé odborné výrazy používané v pojišťovnictví. Je zde však mnoho pracovníků, kteří by se v těchto jazycích rádi zdokonalili i v obecné řeči, kterou by využili i mimo práci. Tuto možnost však společnost zatím nenabízí. Finanční prostředky na pořádání kurzů jsou samozřejmě omezené a cílem mé práce bylo zvýšit motivaci zaměstnanců, aniž by se zvyšovaly náklady společnosti. Možným řešením by tedy bylo zařadit kurzy do cafeteria systému, který jsem navrhla v bodě Výše mzdy. Zaměstnanci by získávaly za své výkony určité body a poté by bylo jen na jejich uvážení v jaké podobě by si vybraly odměnu. Tak by tyto kurzy dále nezvyšovaly výdaje společnost a zároveň by bylo zajištěno, že se těchto kurzů budou účastnit jen pracovníci, kteří o ně mají skutečný zájem.

Zaměstnanecké výhody

Mezi zaměstnanecké výhody, které společnost pracovníkům poskytuje patří stravenky, dále pak vstupenky na bazén a solárium. Zaměstnanecké výhody přináší užitek nejen zaměstnancům, zvyšují jejich motivaci, ale také společnosti - často se z nich nemusí odvádět daň z příjmu či odvody na sociální a zdravotní pojištění. Proto nestojí odměňování zaměstnavatele tolik peněz, přínosná hodnota pro zaměstnance má mnohem vyšší cenu. Další výhodou je i praktický přínos. Pokud budou pracovníci pravidelně chodit na bazén, do posilovny, či na masáže, budou pak zdravější a odpočívající. Společnost pak nebude doplácet na vysokou absenci. Zde bych opět doporučila cafeteria systém, o kterém jsem se již zmínila. Takto by si zaměstnanci mohli vybrat odměnu podle svého přání.

Uspokojení z práce

Pracovníci, kteří odcházejí ze společnosti uvádějí, že odcházejí za lepší prací, obvykle to však neznamená, že by odcházeli jen za lepší mzdou. Opět zde vidím problém spíše v komunikaci. Operátoři pociťují nízké uspokojení ze své práce, protože nevidí žádnou souvislost mezi prací, kterou vykonají a přínosem, který tato činnost společnosti přinese. Je potřeba aby vždy věděli, co a proč dělají, jaký má jejich práce smysl. Problémem je, že vedoucí pracovníci o tomto se svými podřízenými nehovoří, je totiž důležité, aby pracovníci věděli, jak moc je jejich práce pro společnost důležitá a jak napomáhá k dosahování vytyčených cílů.

Možnost kariéerního růstu, obsah vykonávané práce

V této části jsem opět spojila dva stimuly – možnost kariéerního růstu a obsah vykonávané práce. Domnívám se totiž, že nespokojenost zaměstnanců s těmito faktory má mnoho společného. I u těchto stimulů vidím základní problém v komunikaci. Zvláště pak při nástupu do zaměstnání. Potencionální zájemci o nabízenou práci jsou

vybírání podle svých schopností. Probíhá celodenní výběrové řízení, při kterém se zkouší např. komunikační dovednosti, paměť, znalost práce na počítači apod., nikdo však blíže nezkoumá, jestli má uchazeč skutečný zájem o práci. Občas se však stane, že člověk hledá nutně novou práci a je ochoten přijmout téměř jakékoliv zaměstnání, protože ví, že je to pouze dočasný stav a jakmile si zajistí novou práci podle svých představ, ze společnosti odchází. Proto je skutečně potřeba se pečlivě na tento fakt zaměřit již při výběru pracovníků a je lepší odmítnout zaměstnance, který má sice výborné teoretické znalosti, nemá však o práci skutečný zájem. Dalším problémem při přijímacím pohovoru je také to, že uchazeči přesně neznají obsah práce, kterou mají vykonávat. Vědí pouze to, že se jedná o práci operátora a budou registrovat s klienty škodné události. Mnoho z nich si však nedokáže přesně tuto práci představit, proto bych doporučovala, aby jim byla tato práce ukázána. Během školení noví operátoři přicházejí ke svým zkušenějším kolegům na tzv. náslechy, kdy přímo sedí vedle operátora, vidí tedy konkrétně práci, kterou budou vykonávat a ve sluchátku slyší přímo rozhovor klienta s operátorem. Doporučila bych tedy, aby toto bylo umožněno i potencionálním uchazečům. Myslím si, že je velice důležité, aby uchazeči měli jasnou představu o nabízené práci, protože je poměrně náročná a stresující. Stejně tak je potřeba uchazečům sdělit, že po zapracování se na pozici junior operátora, projdou dalším školením, po kterém budou sami aktivně nabízet klientům nové smlouvy. Toto samozřejmě ne každému vyhovuje a velmi často se stává, že po půl roce zaměstnanci odcházejí, protože o této činnosti jim nebylo při přijímání nic sděleno. Toto je taky nejčastější stížnost, kterou pracovníci v dotaznících uváděli. Ve společnosti jsou zaměstnanci, kteří mají obchodní nadání, podávají vysoké výkony a pracují s radostí. Je zde však i mnoho takových, kterým aktivní nabízení nevyhovuje, dosahují nízké prodejnosti, což je samozřejmě silně stresuje a proto raději ze společnosti odcházejí.

Podobné je to i u možnosti kariérního postupu. Jak jsem již rozebrala v části týkající se stimulů, které společnost nabízí, jsou pracovníci nejdříve přijímáni na pozici operátor junior, po půl roce na pozici operátor a po roce na senior operátor. I když se vždy jedná o pozici operátora – stěžejní je komunikace s klienty, je rozdíl v obsahu vykonávané práce značný. Na různých pozicích se vykonává různá práce a s tou je také spojena odlišná odměna. Toto vše je uchazečům sděleno již při pohovoru. V praxi se

pak ale obvykle stává, že i po roce práce je zaměstnanec neustále na pozici junior operátora. To s sebou samozřejmě přináší značnou nespokojenost. Proto je potřeba zajistit, aby to, co je novým pracovníkům při přijímání slíbeno, bylo také dodrženo. Na pozicích operátorů je značná fluktuace a prakticky neustále probíhají náborové akce nových pracovníků. Zaměstnanci při pohovoru získávají milné představy o vykonávané práci. Práci přijmou, během několika týdnů zjistí, že jim tato práce nevyhovuje a odcházejí. Poté musí začít nábor nových zaměstnanců, s tím jsou spojeny náklady na zaškolení, které na pozici operátora trvá šest až osm týdnů. Je tedy spojeno s vysokými náklady. Je potřeba, aby uchazečům o práci byly prezentovány i aspekty, které jsou méně žádoucí. Tak je zajištěno, že se dále o práci budou zajímat jen skuteční zájemci.

Pracovní prostředí

Všechny činitele, které ovlivňují činnost lidí patří do pracovního prostředí. Patří mezi ně např. světlo, hluk, mikroklimatické podmínky, pracovní prostředky, osobní pomůcky, technické zařízení pracoviště apod. Je potřeba pracovní prostředí upravovat tak, aby příjemně působilo na lidské smysly a tím na jednání lidí. Je potřeba zajistit co možná nejlepší a nejpříjemnější pracovní podmínky, ty by pak umožnily vysokou produktivitu práce. Na jednom patře pracují vždy čtyři týmy operátorů – což je přibližně šedesát lidí. Je samozřejmé, že vzhledem k jejich počtu a omezenému prostoru není možné každému zajistit vlastní kancelář. Dříve měl každý operátor svůj velký stůl a box na pomůcky, od ostatních operátorů byl oddělen tzv. plástvemi. Měl dostatečný prostor pro výkon své práce a také dostačující soukromí. Začátkem tohoto roku však došlo ke zvýšení počtu operátorů, bylo potřeba nějak vyřešit nedostatek pracovní plochy. Proto byly plástve oddělující operátory odstraněny a velké stoly nahrazeny menšími. Což samozřejmě způsobilo velkou nespokojenost. Pokud však nechce společnost zvyšovat náklady, které by samozřejmě přicházely s pronájmem nových prostor pro další pracovníky, není možné toto vrátit do původního stavu. Je potřeba však pracovníkům přesně vysvětlit, z jakého důvodu byl tento zásah do jejich pracovního prostředí důležitý a jaké výhody to pro společnost bude mít.

Jistota zaměstnání

Dalším stimulem, který dosáhl velkého rozdílu mezi spokojeností a důležitostí je jistota zaměstnání. Je to způsobem hlavně tím, že pracovníci zaměstnaní ve společnosti dostávají na první dva roky smlouvu na dobu určitou. Při nástupu každý dostane smlouvu na půl roku, poté je to vždy na uvážení jeho vedoucího, jestli a na jak dlouho smlouvu prodlouží. Běžně se smlouva prodlužuje o 3 měsíce, což je velmi krátké období, zaměstnanec nikdy nemá jistotu, jak dlouho bude ve společnosti zaměstnán, protože o prodloužení smlouvy se dozví až na konci posledního měsíce. V případě, že by mu nebyla smlouva prodloužena, nezbyvá mu již mnoho času na hledání práce nové. V případě, že pracuje ve společnosti déle než dva roky, je mu nabídnuta pracovní smlouva na dobu neurčitou. Jedinou možností jak vyřešit tuto nesrovnalost je vydávání smluv na dobu neurčitou již po půl roce, tedy po uplynutí první smlouvy. Zaměstnanci by tak získali větší jistotu. Nežádá se totiž stává, že pracovníci odcházejí za jinou jistější prací.

Organizace pracovní doby

Také u stimulu organizace pracovní doby určili pracovníci vyšší důležitost než spokojenost. Klientská linka ve společnosti funguje nepřetržitě sedm dní v týdnu, přičemž plný provoz, kdy se registrují škody a zodpovídají dotazy ke smlouvám je každý pracovní den od 7 do 19 hodin. Denní operátoři však pracují osm hodin denně pět dní v týdnu. Z tohoto důvodu je určena pohyblivá pracovní doba. První směna operátorů začíná v sedm hodin a končí ve čtyři hodiny odpoledne, druhá směna začíná o půl osmé a končí tedy o půl páté, takto se postupně přidávají i ostatní týmy, poslední pak začíná v deset hodin a končí v sedm hodin večer. Ne každému pracovníkovi však vyhovují odpolední směny. To je způsobeno hlavně tím, že ve společnosti na pozicích operátorů pracují převážně mladé ženy, které kromě svého zaměstnání mají na starosti také péči o dítě, což je dosti problematické při směně, která trvá až do večera. Opět zde vidím problém již při přijímacím pohovoru, kde toto není zdůrazněno. Vedoucí by měl vždy

při přijímání nového pracovníka zdůraznit, že se jedná o pohyblivou pracovní dobu, aby se poté vyhnul případným problémům. Na místo pak nastoupí pouze pracovníci, kteří mají možnost pracovat i takto večer.

Pochvala, uznání úspěchu

Posledním stimulem, se kterým nejsou pracovníci dostatečně spokojeni je pochvala, uznání úspěchu. Každý zaměstnanec při výkonu své práce potřebuje vědět, že jeho činnost je pro společnost důležitá, že také přispívá ke splnění podnikových cílů. Domnívám se, že pro pochvalu mají vedoucí pracovníci dostatek možností, ty však nevyužívají. Je možné např. při ranních poradách vyzvednout úspěch z předchozího dne, tím by se podpořilo nadšení a pracovníci by podávali by větší výkony, než když jim je jen sděleno, co mají ten den udělat. Dalším prostorem pro pochvalu jsou hodnocení, která se konají každý měsíc. Často se stává, že zaměstnanci se těchto hodnocení neradi účastní, protože jsou spojována jen s kritikou, přitom by pracovníci potřebovali spíše povzbudit do další práce. Je samozřejmě potřeba, aby vedoucí řešili nedostatky a probrali se zaměstnanci důvody nekvalitní práce, na druhou stranu by si měli najít také čas na vyzvednutí úspěchů a pochvalu, protože jen když bude zaměstnanec cítit, že je pro společnost důležitý, může svou činnost vykonávat dobře.

Závěr

Na závěr své diplomové práce shrnu nejdůležitější informace týkající se motivace zaměstnanců v České pojišťovně. Cílem mé práce bylo navrhnout taková opatření, která povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců a tím následně ke zvýšení produktivity a kvality práce. Pro zjišťování informací jsem zvolila dotazníkové šetření. Zde jsem zjišťovala, jak jsou jednotlivé stimulační faktory pro pracovníky důležité a jak jsou s nimi spokojeni. V případě, že došlo k rozdílů mezi důležitostí a spokojeností navrhla jsou opatření na vyřešení těchto nedostatků. Mezi tyto problémové oblasti patří komunikace, spravedlivé hodnocení a odměňování, prémiové platby, výše mzdy, možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace, zaměstnanecké výhody, uspokojení z práce, možnost kariérního růstu, obsah vykonávané práce, pracovní prostředí, jistota zaměstnání, organizace pracovní doby, pochvala, uznání úspěchu. Největším problémem se ukázala být komunikace, ta má pak za následek nedostatky i v ostatních oblastech.

Seznam literatury

- (1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-217-0469-2.
- (2) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-72610643.
- (3) BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 283 s. ISBN 80-251-0374-9.
- (4) BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, a. s., 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
- (5) DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- (6) DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Line, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- (7) DONNELLY, J., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- (8) DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2001. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- (9) FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- (10) FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 1999. 214 s. ISBN 80-901524-158-17.

- (11) HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865130.
- (12) HARVEY, Ch. *Umění motivovat – cesta k úspěchu*. Praha: Informatorium, 1994. 109 s. ISBN 80-85427-23-0.
- (13) HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Pres, a.s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- (14) MARHOULOVÁ, D. *Japonské systémy řízení*. Praha: Institut řízení, 1991. 275 s. ISBN 80-7014-033-X.
- (15) MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- (16) NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-02.
- (17) PROVAZNÍK, V. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- (18) RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1995. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
- (19) STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. 74s. ISBN 80-85603-05-5.
- (20) ŠTIKAŘ, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- (21) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-143-7.

(22) VYSKOČILOVÁ, M.

Řízení lidských zdrojů. <http://studium.hostnet.cz/files/1/4/Vypracovanotzky.doc>, 2004.

(23) WERTHER, W. B. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Vicotira Publishing, a.s., 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 2: Pomocné tabulky

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Vážené kolegyně a kolegové,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění následujícího dotazníku. Tímto dotazníkem bych ráda zjistila, co je pro Vás důležité, co Vás motivuje a co má tedy vliv na Váš pracovní výkon a na Vaši spokojenost. Zjištěné informace mi poslouží jako základ pro návrhy, jak zlepšit motivační program a tím i podmínky pro Vaši spokojenou práci.

Předem Vám velmi děkuji za Vaši ochotu a čas.

Nela Vališová

1. část

Aby bylo možné statistické zpracování, prosím o vyplnění následujících osobních údajů.

Vaši odpověď označte křížkem.

Pohlaví	
Muž	
Žena	

Věk	
Do 21 let	
22 – 26 let	

26 a více let	
---------------	--

Dosažené vzdělání	
Středoškolské	
Vysokoškolské	
VOŠ	

Odpracovaná doba ve společnosti	
Méně než 1 rok	
1 – 3 roky	
Více než 3 roky	

2. část

Ve druhé části je uveden seznam stimulů, zde prosím křížkem označte jak jsou pro Vás jednotlivé stimuly důležité:

<i>Faktor</i>	<i>Velmi důležité</i>	<i>Spíše důležité</i>	<i>Spíše nedůležité</i>	<i>Zcela nedůležité</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>				
<i>Jistota zaměstnání</i>				
<i>Organizace práce</i>				
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>				
<i>Atmosféra na pracovišti</i>				
<i>Pověst podniku</i>				
<i>Organizace pracovní doby</i>				

<i>Uspokojení z práce</i>				
<i>Vztahy s nadřízenými</i>				
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>				
<i>Možnost kariérního postupu</i>				
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>				
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>				
<i>Zaměstnanecké výhody (stravování, dovolená navíc)</i>				
<i>Obsah vykonávané práce</i>				
<i>Pracovní prostředí</i>				
<i>Spravedlivé odměňování</i>				
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>				
<i>Úroveň komunikace</i>				
<i>Výše mzdy</i>				

3. část

Zde jsou uvedeny stejné faktory jako v části předchozí, tady prosím křížkem vyznačte, jak jste s jednotlivými faktory spokojen(a).

<i>Faktor</i>	<i>Velmi spokojen(a)</i>	<i>Spíše spokojen(a)</i>	<i>Spíše nespokojen(a)</i>	<i>Zcela nespokojen(a)</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>				
<i>Jistota zaměstnání</i>				
<i>Organizace práce</i>				
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>				
<i>Atmosféra na pracovišti</i>				
<i>Pověst podniku</i>				
<i>Organizace pracovní doby</i>				
<i>Uspokojení z práce</i>				
<i>Vztahy s nadřízenými</i>				

<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>				
<i>Možnost kariérního postupu</i>				
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>				
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>				
<i>Zaměstnanecké výhody (stravování, dovolená navíc)</i>				
<i>Obsah vykonávané práce</i>				
<i>Pracovní prostředí</i>				
<i>Spravedlivé odměňování</i>				
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>				
<i>Úroveň komunikace</i>				
<i>Výše mzdy</i>				

Pokud máte pocit, že bylo v dotazníku opomenuto něco, co ovlivňuje Váš vztah k práci, společnosti, spolupracovníkům či nadřízeným, dopište to prosím zde:

Za vyplnění dotazníku Vám mnohokrát děkuji a přeji krásný den.

Příloha č. 2: Pomocné tabulky

Faktor	4	3	2	1	4	3	2	1	Důležitost
Vztahy se spolupracovníky	100	29	0	0	77,5	22,5	0,0	0,0	3,7
Jistota zaměstnání	87	42	0	0	67,4	32,6	0,0	0,0	3,7
Organizace práce	58	56	15	0	45,0	43,4	11,6	0,0	3,3
Penzijní, zdravotní a jiné připojištění	33	53	39	4	25,6	41,1	30,2	3,1	2,9
Atmosféra na pracovišti	83	32	14	0	64,3	24,8	10,9	0,0	3,5
Pověst podniku	46	61	20	2	35,7	47,3	15,5	1,6	3,2
Organizace pracovní doby	66	58	5	0	51,2	45,0	3,9	0,0	3,5
Uspokojení z práce	66	50	13	0	51,2	38,8	10,1	0,0	3,4
Vztahy s nadřízenými	83	31	13	2	64,3	24,0	10,1	1,6	3,5
Prémiové platby (za splnění úkolu)	88	41	0	0	68,2	31,8	0,0	0,0	3,7
Možnost kariérního postupu	80	46	3	0	62,0	35,7	2,3	0,0	3,6
Pochvala, uznání úspěchu	76	40	13	0	58,9	31,0	10,1	0,0	3,5
Míra pravomoci, možnost rozhodování	32	82	15	0	24,8	63,6	11,6	0,0	3,1
Zaměstnanecké výhody	72	47	10	0	55,8	36,4	7,8	0,0	3,5
Obsah vykonávané práce	56	65	8	0	43,4	50,4	6,2	0,0	3,4
Pracovní prostředí	82	37	10	0	63,6	28,7	7,8	0,0	3,6
Spravedlivé odměňování	91	38	0	0	70,5	29,5	0,0	0,0	3,7
Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace	74	54	1	0	57,4	41,9	0,8	0,0	3,6
Úroveň komunikace	72	55	2	0	55,8	42,6	1,6	0,0	3,5
Výše mzdy	98	30	1	0	76,0	23,3	0,8	0,0	3,8

Tabulka č. 1: Důležitost jednotlivých faktorů u všech skupin respondentů

Faktor	4	3	2	1	4	3	2	1	Důležitost
Vztahy se spolupracovníky	73	27	0	0	73,0	27,0	0,0	0,0	3,7
Jistota zaměstnání	64	36	0	0	64,0	36,0	0,0	0,0	3,6
Organizace práce	47	41	12	0	47,0	41,0	12,0	0,0	3,4
Penzijní, zdravotní a jiné připojištění	31	34	34	1	31,0	34,0	34,0	1,0	3,0
Atmosféra na pracovišti	57	29	14	0	57,0	29,0	14,0	0,0	3,4
Pověst podniku	35	45	18	2	35,0	45,0	18,0	2,0	3,1
Organizace pracovní doby	42	53	5	0	42,0	53,0	5,0	0,0	3,4
Uspokojení z práce	45	42	13	0	45,0	42,0	13,0	0,0	3,3
Vztahy s nadřízenými	61	24	13	2	61,0	24,0	13,0	2,0	3,4
Prémiové platby (za splnění úkolu)	63	37	0	0	63,0	37,0	0,0	0,0	3,6
Možnost kariérního postupu	58	39	3	0	58,0	39,0	3,0	0,0	3,6
Pochvala, uznání úspěchu	56	32	12	0	56,0	32,0	12,0	0,0	3,4
Míra pravomoci, možnost rozhodování	21	65	14	0	21,0	65,0	14,0	0,0	3,1
Zaměstnanecké výhody	49	43	8	0	49,0	43,0	8,0	0,0	3,4
Obsah vykonávané práce	42	51	7	0	42,0	51,0	7,0	0,0	3,4
Pracovní prostředí	61	30	9	0	61,0	30,0	9,0	0,0	3,5
Spravedlivé odměňování	63	37	0	0	63,0	37,0	0,0	0,0	3,6
Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace	59	40	1	0	59,0	40,0	1,0	0,0	3,6
Úroveň komunikace	56	44	0	0	56,0	44,0	0,0	0,0	3,6
Výše mzdy	70	29	1	0	70,0	29,0	1,0	0,0	3,7

Tabulka č. 2: Důležitost jednotlivých faktorů u zaměstnanců pracujících ve společnosti od 1 do 3 let

<i>Faktor</i>	4	3	2	1	4	3	2	1	<i>Důležitost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Jistota zaměstnání</i>	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Organizace práce</i>	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	0	6	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	3,0
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	4	2	0	0	66,7	33,3	0,0	0,0	3,7
<i>Pověst podniku</i>	4	2	0	0	66,7	33,3	0,0	0,0	3,7
<i>Organizace pracovní doby</i>	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Uspokojení z práce</i>	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Možnost kariérního postupu</i>	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Obsah vykonávané práce</i>	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Pracovní prostředí</i>	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Spravedlivé odměňování</i>	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Úroveň komunikace</i>	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Výše mzdy</i>	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0

Tabulka č. 3: Důležitost jednotlivých faktorů u zaměstnanců pracujících ve společnosti více než 3 roky

<i>Faktor</i>	4	3	2	1	4	3	2	1	<i>Důležitost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	21	2	0	0	91,3	8,7	0,0	0,0	3,9
<i>Jistota zaměstnání</i>	17	6	0	0	73,9	26,1	0,0	0,0	3,7
<i>Organizace práce</i>	5	15	3	0	21,7	65,2	13,0	0,0	3,1
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	2	13	5	3	8,7	56,5	21,7	13,0	2,6
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	22	1	0	0	95,7	4,3	0,0	0,0	4,0
<i>Pověst podniku</i>	7	14	2	0	30,4	60,9	8,7	0,0	3,2
<i>Organizace pracovní doby</i>	18	5	0	0	78,3	21,7	0,0	0,0	3,8
<i>Uspokojení z práce</i>	15	8	0	0	65,2	34,8	0,0	0,0	3,7
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	16	7	0	0	69,6	30,4	0,0	0,0	3,7
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	19	4	0	0	82,6	17,4	0,0	0,0	3,8
<i>Možnost kariérního postupu</i>	16	7	0	0	69,6	30,4	0,0	0,0	3,7
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	14	8	1	0	60,9	34,8	4,3	0,0	3,6
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	5	17	1	0	21,7	73,9	4,3	0,0	3,2
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	17	4	2	0	73,9	17,4	8,7	0,0	3,7
<i>Obsah vykonávané práce</i>	8	14	1	0	34,8	60,9	4,3	0,0	3,3
<i>Pracovní prostředí</i>	15	7	1	0	65,2	30,4	4,3	0,0	3,6
<i>Spravedlivé odměňování</i>	22	1	0	0	95,7	4,3	0,0	0,0	4,0
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	9	14	0	0	39,1	60,9	0,0	0,0	3,4
<i>Úroveň komunikace</i>	10	11	2	0	43,5	47,8	8,7	0,0	3,3
<i>Výše mzdy</i>	22	1	0	0	95,7	4,3	0,0	0,0	4,0

Tabulka č. 4: Důležitost jednotlivých faktorů u zaměstnanců pracujících ve společnosti méně než 1 rok

<i>Faktor</i>	4	3	2	1	4	3	2	1	<i>Důležitost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	95	27	0	0	77,9	22,1	0,0	0,0	3,7
<i>Jistota zaměstnání</i>	85	37	0	0	69,7	30,3	0,0	0,0	3,7
<i>Organizace práce</i>	56	53	13	0	45,9	43,4	10,7	0,0	3,4
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	33	51	36	2	27,0	41,8	29,5	1,6	2,9
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	79	29	14	0	64,8	23,8	11,5	0,0	3,5
<i>Pověst podniku</i>	45	57	18	2	36,9	46,7	14,8	1,6	3,2
<i>Organizace pracovní doby</i>	64	54	4	0	52,5	44,3	3,3	0,0	3,5
<i>Uspokojení z práce</i>	65	44	13	0	53,3	36,1	10,7	0,0	3,4
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	81	26	13	2	66,4	21,3	10,7	1,6	3,5
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	86	36	0	0	70,5	29,5	0,0	0,0	3,7
<i>Možnost kariérního postupu</i>	79	42	1	0	64,8	34,4	0,8	0,0	3,6
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	74	35	13	0	60,7	28,7	10,7	0,0	3,5
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	31	78	13	0	25,4	63,9	10,7	0,0	3,1
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	69	44	9	0	56,6	36,1	7,4	0,0	3,5
<i>Obsah vykonávané práce</i>	53	62	7	0	43,4	50,8	5,7	0,0	3,4
<i>Pracovní prostředí</i>	78	36	8	0	63,9	29,5	6,6	0,0	3,6
<i>Spravedlivé odměňování</i>	87	35	0	0	71,3	28,7	0,0	0,0	3,7
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	70	52	0	0	57,4	42,6	0,0	0,0	3,6
<i>Úroveň komunikace</i>	70	50	2	0	57,4	41,0	1,6	0,0	3,6
<i>Výše mzdy</i>	94	28	0	0	77,0	23,0	0,0	0,0	3,8

Tabulka č. 5: Důležitost jednotlivých faktorů u žen

<i>Faktor</i>	4	3	2	1	4	3	2	1	<i>Důležitost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	5	2	0	0	71,4	28,6	0,0	0,0	3,7
<i>Jistota zaměstnání</i>	2	5	0	0	28,6	71,4	0,0	0,0	3,3
<i>Organizace práce</i>	2	3	2	0	28,6	42,9	28,6	0,0	3,0
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	0	2	3	2	0,0	28,6	42,9	28,6	2,0
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	4	3	0	0	57,1	42,9	0,0	0,0	3,6
<i>Pověst podniku</i>	1	4	2	0	14,3	57,1	28,6	0,0	2,9
<i>Organizace pracovní doby</i>	2	4	1	0	28,6	57,1	14,3	0,0	3,1
<i>Uspokojení z práce</i>	1	6	0	0	14,3	85,7	0,0	0,0	3,1
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	2	5	0	0	28,6	71,4	0,0	0,0	3,3
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	2	5	0	0	28,6	71,4	0,0	0,0	3,3
<i>Možnost kariérního postupu</i>	1	4	2	0	14,3	57,1	28,6	0,0	2,9
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	2	5	0	0	28,6	71,4	0,0	0,0	3,3
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	1	4	2	0	14,3	57,1	28,6	0,0	2,9
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	3	3	1	0	42,9	42,9	14,3	0,0	3,3
<i>Obsah vykonávané práce</i>	3	3	1	0	42,9	42,9	14,3	0,0	3,3
<i>Pracovní prostředí</i>	4	1	2	0	57,1	14,3	28,6	0,0	3,3
<i>Spravedlivé odměňování</i>	4	3	0	0	57,1	42,9	0,0	0,0	3,6
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	4	2	1	0	57,1	28,6	14,3	0,0	3,4
<i>Úroveň komunikace</i>	2	5	0	0	28,6	71,4	0,0	0,0	3,3
<i>Výše mzdy</i>	4	2	1	0	57,1	28,6	14,3	0,0	3,4

Tabulka č. 6: Důležitost jednotlivých faktorů u mužů

<i>Faktor</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>Důležitost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	93	26	0	0	78,2	21,8	0,0	0,0	3,8
<i>Jistota zaměstnání</i>	78	41	0	0	65,5	34,5	0,0	0,0	3,7
<i>Organizace práce</i>	53	51	15	0	44,5	42,9	12,6	0,0	3,3
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	33	47	35	4	27,7	39,5	29,4	3,4	2,9
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	74	31	14	0	62,2	26,1	11,8	0,0	3,5
<i>Pověst podniku</i>	45	54	18	2	37,8	45,4	15,1	1,7	3,2
<i>Organizace pracovní doby</i>	63	52	4	0	52,9	43,7	3,4	0,0	3,5
<i>Uspokojení z práce</i>	62	44	13	0	52,1	37,0	10,9	0,0	3,4
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	76	28	13	2	63,9	23,5	10,9	1,7	3,5
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	78	41	0	0	65,5	34,5	0,0	0,0	3,7
<i>Možnost kariérního postupu</i>	73	43	3	0	61,3	36,1	2,5	0,0	3,6
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	71	36	12	0	59,7	30,3	10,1	0,0	3,5
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	31	73	15	0	26,1	61,3	12,6	0,0	3,1
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	69	40	10	0	58,0	33,6	8,4	0,0	3,5
<i>Obsah vykonávané práce</i>	54	58	7	0	45,4	48,7	5,9	0,0	3,4
<i>Pracovní prostředí</i>	78	31	10	0	65,5	26,1	8,4	0,0	3,6
<i>Spravedlivé odměňování</i>	81	38	0	0	68,1	31,9	0,0	0,0	3,7
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	70	48	1	0	58,8	40,3	0,8	0,0	3,6
<i>Úroveň komunikace</i>	67	50	2	0	56,3	42,0	1,7	0,0	3,5
<i>Výše mzdy</i>	88	30	1	0	73,9	25,2	0,8	0,0	3,7

Tabulka č. 7: Důležitost jednotlivých faktorů u SŠ vzdělaných zaměstnanců

<i>Faktor</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>Důležitost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	4	1	0	0	80,0	20,0	0,0	0,0	3,8
<i>Jistota zaměstnání</i>	4	1	0	0	80,0	20,0	0,0	0,0	3,8
<i>Organizace práce</i>	1	4	0	0	20,0	80,0	0,0	0,0	3,2
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	0	3	2	0	0,0	60,0	40,0	0,0	2,6
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	4	1	0	0	80,0	20,0	0,0	0,0	3,8
<i>Pověst podniku</i>	0	5	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	3,0
<i>Organizace pracovní doby</i>	2	3	0	0	40,0	60,0	0,0	0,0	3,4
<i>Uspokojení z práce</i>	0	5	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	3,0
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	4	1	0	0	80,0	20,0	0,0	0,0	3,8
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	5	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Možnost kariérního postupu</i>	2	3	0	0	40,0	60,0	0,0	0,0	3,4
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	2	2	1	0	40,0	40,0	20,0	0,0	3,2
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	0	5	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	3,0
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	2	3	0	0	40,0	60,0	0,0	0,0	3,4
<i>Obsah vykonávané práce</i>	0	4	1	0	0,0	80,0	20,0	0,0	2,8
<i>Pracovní prostředí</i>	2	3	0	0	40,0	60,0	0,0	0,0	3,4
<i>Spravedlivé odměňování</i>	5	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	1	4	0	0	20,0	80,0	0,0	0,0	3,2
<i>Úroveň komunikace</i>	3	2	0	0	60,0	40,0	0,0	0,0	3,6
<i>Výše mzdy</i>	5	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0

Tabulka č. 8: Důležitost jednotlivých faktorů u VŠ vzdělaných zaměstnanců

<i>Faktor</i>	4	3	2	1	4	3	2	1	<i>Důležitost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	3	2	0	0	60,0	40,0	0,0	0,0	3,6
<i>Jistota zaměstnání</i>	5	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Organizace práce</i>	4	1	0	0	80,0	20,0	0,0	0,0	3,8
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	0	3	2	0	0,0	60,0	40,0	0,0	2,6
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	5	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Pověst podniku</i>	1	2	2	0	20,0	40,0	40,0	0,0	2,8
<i>Organizace pracovní doby</i>	1	3	1	0	20,0	60,0	20,0	0,0	3,0
<i>Uspokojení z práce</i>	4	1	0	0	80,0	20,0	0,0	0,0	3,8
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	3	2	0	0	60,0	40,0	0,0	0,0	3,6
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	5	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Možnost kariérního postupu</i>	5	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	3	2	0	0	60,0	40,0	0,0	0,0	3,6
<i>Míra pravomocí, možnost rozhodování</i>	1	4	0	0	20,0	80,0	0,0	0,0	3,2
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	1	4	0	0	20,0	80,0	0,0	0,0	3,2
<i>Obsah vykonávané práce</i>	2	3	0	0	40,0	60,0	0,0	0,0	3,4
<i>Pracovní prostředí</i>	2	3	0	0	40,0	60,0	0,0	0,0	3,4
<i>Spravedlivé odměňování</i>	5	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	3	2	0	0	60,0	40,0	0,0	0,0	3,6
<i>Úroveň komunikace</i>	2	3	0	0	40,0	60,0	0,0	0,0	3,4
<i>Výše mzdy</i>	5	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0

Tabulka č. 9: Důležitost jednotlivých faktorů u zaměstnanců s VOŠ vzděláním

<i>Faktor</i>	4	3	2	1	4	3	2	1	<i>Důležitost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	10	2	0	0	83,3	16,7	0,0	0,0	3,8
<i>Jistota zaměstnání</i>	9	3	0	0	75,0	25,0	0,0	0,0	3,8
<i>Organizace práce</i>	2	10	0	0	16,7	83,3	0,0	0,0	3,2
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	0	4	8	0	0,0	33,3	66,7	0,0	2,3
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	12	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
<i>Pověst podniku</i>	2	8	2	0	16,7	66,7	16,7	0,0	3,0
<i>Organizace pracovní doby</i>	9	3	0	0	75,0	25,0	0,0	0,0	3,8
<i>Uspokojení z práce</i>	10	2	0	0	83,3	16,7	0,0	0,0	3,8
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	9	3	0	0	75,0	25,0	0,0	0,0	3,8
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	7	5	0	0	58,3	41,7	0,0	0,0	3,6
<i>Možnost kariérního postupu</i>	7	5	0	0	58,3	41,7	0,0	0,0	3,6
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	7	5	0	0	58,3	41,7	0,0	0,0	3,6
<i>Míra pravomocí, možnost rozhodování</i>	0	9	3	0	0,0	75,0	25,0	0,0	2,8
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	10	0	2	0	83,3	0,0	16,7	0,0	3,7
<i>Obsah vykonávané práce</i>	6	6	0	0	50,0	50,0	0,0	0,0	3,5
<i>Pracovní prostředí</i>	10	2	0	0	83,3	16,7	0,0	0,0	3,8
<i>Spravedlivé odměňování</i>	11	1	0	0	91,7	8,3	0,0	0,0	3,9
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	5	7	0	0	41,7	58,3	0,0	0,0	3,4
<i>Úroveň komunikace</i>	4	8	0	0	33,3	66,7	0,0	0,0	3,3
<i>Výše mzdy</i>	10	2	0	0	83,3	16,7	0,0	0,0	3,8

Tabulka č. 10: Důležitost jednotlivých faktorů u zaměstnanců do 21 let

<i>Faktor</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>Důležitost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	69	24	0	0	74,2	25,8	0,0	0,0	3,7
<i>Jistota zaměstnání</i>	59	34	0	0	63,4	36,6	0,0	0,0	3,6
<i>Organizace práce</i>	39	40	14	0	41,9	43,0	15,1	0,0	3,3
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	31	36	25	1	33,3	38,7	26,9	1,1	3,0
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	52	27	14	0	55,9	29,0	15,1	0,0	3,4
<i>Pověst podniku</i>	35	39	17	2	37,6	41,9	18,3	2,2	3,2
<i>Organizace pracovní doby</i>	46	45	2	0	49,5	48,4	2,2	0,0	3,5
<i>Uspokojení z práce</i>	38	42	13	0	40,9	45,2	14,0	0,0	3,3
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	53	25	13	2	57,0	26,9	14,0	2,2	3,4
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	62	31	0	0	66,7	33,3	0,0	0,0	3,7
<i>Možnost kariérního postupu</i>	55	38	0	0	59,1	40,9	0,0	0,0	3,6
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	51	30	12	0	54,8	32,3	12,9	0,0	3,4
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	23	60	10	0	24,7	64,5	10,8	0,0	3,1
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	45	41	7	0	48,4	44,1	7,5	0,0	3,4
<i>Obsah vykonávané práce</i>	38	48	7	0	40,9	51,6	7,5	0,0	3,3
<i>Pracovní prostředí</i>	57	28	8	0	61,3	30,1	8,6	0,0	3,5
<i>Spravedlivé odměňování</i>	58	35	0	0	62,4	37,6	0,0	0,0	3,6
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	53	40	0	0	57,0	43,0	0,0	0,0	3,6
<i>Úroveň komunikace</i>	49	42	2	0	52,7	45,2	2,2	0,0	3,5
<i>Výše mzdy</i>	68	25	0	0	73,1	26,9	0,0	0,0	3,7

Tabulka č. 11: Důležitost jednotlivých faktorů u zaměstnanců od 22 do 26 let

<i>Faktor</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>Důležitost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	21	3	0	0	87,5	12,5	0,0	0,0	3,9
<i>Jistota zaměstnání</i>	19	5	0	0	79,2	20,8	0,0	0,0	3,8
<i>Organizace práce</i>	17	6	1	0	70,8	25,0	4,2	0,0	3,7
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	2	13	6	3	8,3	54,2	25,0	12,5	2,6
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	19	5	0	0	79,2	20,8	0,0	0,0	3,8
<i>Pověst podniku</i>	9	14	1	0	37,5	58,3	4,2	0,0	3,3
<i>Organizace pracovní doby</i>	11	10	3	0	45,8	41,7	12,5	0,0	3,3
<i>Uspokojení z práce</i>	18	6	0	0	75,0	25,0	0,0	0,0	3,8
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	21	3	0	0	87,5	12,5	0,0	0,0	3,9
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	19	5	0	0	79,2	20,8	0,0	0,0	3,8
<i>Možnost kariérního postupu</i>	18	3	3	0	75,0	12,5	12,5	0,0	3,6
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	18	5	1	0	75,0	20,8	4,2	0,0	3,7
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	9	13	2	0	37,5	54,2	8,3	0,0	3,3
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	17	6	1	0	70,8	25,0	4,2	0,0	3,7
<i>Obsah vykonávané práce</i>	12	11	1	0	50,0	45,8	4,2	0,0	3,5
<i>Pracovní prostředí</i>	15	7	2	0	62,5	29,2	8,3	0,0	3,5
<i>Spravedlivé odměňování</i>	22	2	0	0	91,7	8,3	0,0	0,0	3,9
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	16	7	1	0	66,7	29,2	4,2	0,0	3,6
<i>Úroveň komunikace</i>	19	5	0	0	79,2	20,8	0,0	0,0	3,8
<i>Výše mzdy</i>	20	3	1	0	83,3	12,5	4,2	0,0	3,8

Tabulka č. 12: Důležitost jednotlivých faktorů u zaměstnanců nad 26 let

Faktor	4	3	2	1	4	3	2	1	Spokojenost
Vztahy se spolupracovníky	62	38	29	0	48,1	29,5	22,5	0,0	3,3
Jistota zaměstnání	35	68	24	2	27,1	52,7	18,6	1,6	3,1
Organizace práce	25	80	24	0	19,4	62,0	18,6	0,0	3,0
Penzijní, zdravotní a jiné připojištění	18	78	28	5	14,0	60,5	21,7	3,9	2,8
Atmosféra na pracovišti	49	57	23	0	38,0	44,2	17,8	0,0	3,2
Pověst podniku	34	76	17	2	26,4	58,9	13,2	1,6	3,1
Organizace pracovní doby	25	71	31	2	19,4	55,0	24,0	1,6	2,9
Uspokojení z práce	15	78	28	8	11,6	60,5	21,7	6,2	2,8
Vztahy s nadřízenými	61	48	20	0	47,3	37,2	15,5	0,0	3,3
Prémiové platby (za splnění úkolu)	29	72	22	6	22,5	55,8	17,1	4,7	3,0
Možnost kariérního postupu	8	72	41	8	6,2	55,8	31,8	6,2	2,6
Pochvala, uznání úspěchu	35	66	20	8	27,1	51,2	15,5	6,2	3,0
Míra pravomoci, možnost rozhodování	12	74	36	7	9,3	57,4	27,9	5,4	2,7
Zaměstnanecké výhody	37	59	28	5	28,7	45,7	21,7	3,9	3,0
Obsah vykonávané práce	23	78	23	5	17,8	60,5	17,8	3,9	2,9
Pracovní prostředí	41	55	28	5	31,8	42,6	21,7	3,9	3,0
Spravedlivé odměňování	39	58	24	8	30,2	45,0	18,6	6,2	3,0
Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace	15	54	54	6	11,6	41,9	41,9	4,7	2,6
Úroveň komunikace	35	70	23	1	27,1	54,3	17,8	0,8	3,1
Výše mzdy	33	65	23	8	25,6	50,4	17,8	6,2	3,0

Tabulka č. 13: Spokojenost s jednotlivými faktory u všech skupin respondentů

Faktor	4	3	2	1	4	3	2	1	Spokojenost
Vztahy se spolupracovníky	40	33	27	0	40,0	33,0	27,0	0,0	3,1
Jistota zaměstnání	28	54	18	0	28,0	54,0	18,0	0,0	3,1
Organizace práce	25	55	20	0	25,0	55,0	20,0	0,0	3,1
Penzijní, zdravotní a jiné připojištění	16	60	22	2	16,0	60,0	22,0	2,0	2,9
Atmosféra na pracovišti	33	46	21	0	33,0	46,0	21,0	0,0	3,1
Pověst podniku	28	58	12	2	28,0	58,0	12,0	2,0	3,1
Organizace pracovní doby	21	55	24	0	21,0	55,0	24,0	0,0	3,0
Uspokojení z práce	13	55	24	8	13,0	55,0	24,0	8,0	2,7
Vztahy s nadřízenými	48	36	16	0	48,0	36,0	16,0	0,0	3,3
Prémiové platby (za splnění úkolu)	24	53	19	4	24,0	53,0	19,0	4,0	3,0
Možnost kariérního postupu	8	60	27	5	8,0	60,0	27,0	5,0	2,7
Pochvala, uznání úspěchu	25	51	16	8	25,0	51,0	16,0	8,0	2,9
Míra pravomoci, možnost rozhodování	12	54	28	6	12,0	54,0	28,0	6,0	2,7
Zaměstnanecké výhody	28	46	21	5	28,0	46,0	21,0	5,0	3,0
Obsah vykonávané práce	21	57	18	4	21,0	57,0	18,0	4,0	3,0
Pracovní prostředí	30	38	28	4	30,0	38,0	28,0	4,0	2,9
Spravedlivé odměňování	31	43	20	6	31,0	43,0	20,0	6,0	3,0
Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace	15	40	42	3	15,0	40,0	42,0	3,0	2,7
Úroveň komunikace	30	48	21	1	30,0	48,0	21,0	1,0	3,1
Výše mzdy	31	40	21	8	31,0	40,0	21,0	8,0	2,9

Tabulka č. 14: Spokojenost s jednotlivými faktory u zaměstnanců pracujících ve společnosti od 1 do 3 let

Faktor	4	3	2	1	4	3	2	1	Spokojenost
Vztahy se spolupracovníky	4	2	0	0	66,7	33,3	0,0	0,0	3,7
Jistota zaměstnání	4	2	0	0	66,7	33,3	0,0	0,0	3,7
Organizace práce	0	6	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	3,0
Penzijní, zdravotní a jiné připojištění	0	6	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	3,0
Atmosféra na pracovišti	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	4,0
Pověst podniku	2	4	0	0	33,3	66,7	0,0	0,0	3,3
Organizace pracovní doby	0	4	2	0	0,0	66,7	33,3	0,0	2,7
Uspokojení z práce	2	4	0	0	33,3	66,7	0,0	0,0	3,3
Vztahy s nadřízenými	4	2	0	0	66,7	33,3	0,0	0,0	3,7
Prémiové platby (za splnění úkolu)	0	4	2	0	0,0	66,7	33,3	0,0	2,7
Možnost kariérního postupu	0	2	4	0	0,0	33,3	66,7	0,0	2,3
Pochvala, uznání úspěchu	2	4	0	0	33,3	66,7	0,0	0,0	3,3
Míra pravomoci, možnost rozhodování	0	6	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	3,0
Zaměstnanecké výhody	2	2	2	0	33,3	33,3	33,3	0,0	3,0
Obsah vykonávané práce	2	4	0	0	33,3	66,7	0,0	0,0	3,3
Pracovní prostředí	4	2	0	0	66,7	33,3	0,0	0,0	3,7
Spravedlivé odměňování	4	0	2	0	66,7	0,0	33,3	0,0	3,3
Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace	0	4	2	0	0,0	66,7	33,3	0,0	2,7
Úroveň komunikace	0	4	2	0	0,0	66,7	33,3	0,0	2,7
Výše mzdy	0	4	2	0	0,0	66,7	33,3	0,0	2,7

Tabulka č. 15: Spokojenost s jednotlivými faktory u zaměstnanců pracujících ve společnosti více než 3 roky

Faktor	4	3	2	1	4	3	2	1	Spokojenost
Vztahy se spolupracovníky	18	3	2	0	78,3	13,0	8,7	0,0	3,7
Jistota zaměstnání	3	12	6	2	13,0	52,2	26,1	8,7	2,7
Organizace práce	0	19	4	0	0,0	82,6	17,4	0,0	2,8
Penzijní, zdravotní a jiné připojištění	2	12	6	3	8,7	52,2	26,1	13,0	2,6
Atmosféra na pracovišti	10	11	2	0	43,5	47,8	8,7	0,0	3,3
Pověst podniku	4	14	5	0	17,4	60,9	21,7	0,0	3,0
Organizace pracovní doby	4	12	5	2	17,4	52,2	21,7	8,7	2,8
Uspokojení z práce	0	19	4	0	0,0	82,6	17,4	0,0	2,8
Vztahy s nadřízenými	9	10	4	0	39,1	43,5	17,4	0,0	3,2
Prémiové platby (za splnění úkolu)	5	15	1	2	21,7	65,2	4,3	8,7	3,0
Možnost kariérního postupu	0	10	10	3	0,0	43,5	43,5	13,0	2,3
Pochvala, uznání úspěchu	8	11	4	0	34,8	47,8	17,4	0,0	3,2
Míra pravomoci, možnost rozhodování	0	14	8	1	0,0	60,9	34,8	4,3	2,6
Zaměstnanecké výhody	7	11	5	0	30,4	47,8	21,7	0,0	3,1
Obsah vykonávané práce	0	17	5	1	0,0	73,9	21,7	4,3	2,7
Pracovní prostředí	7	15	0	1	30,4	65,2	0,0	4,3	3,2
Spravedlivé odměňování	4	15	2	2	17,4	65,2	8,7	8,7	2,9
Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace	0	10	10	3	0,0	43,5	43,5	13,0	2,3
Úroveň komunikace	5	18	0	0	21,7	78,3	0,0	0,0	3,2
Výše mzdy	2	21	0	0	8,7	91,3	0,0	0,0	3,1

Tabulka č. 16: Spokojenost s jednotlivými faktory u zaměstnanců pracujících ve společnosti méně než 1 rok

<i>Faktor</i>	4	3	2	1	4	3	2	1	<i>Spokojenost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	57	37	28	0	46,7	30,3	23,0	0,0	3,2
<i>Jistota zaměstnání</i>	33	66	21	2	27,0	54,1	17,2	1,6	3,1
<i>Organizace práce</i>	25	76	21	0	20,5	62,3	17,2	0,0	3,0
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	18	74	27	3	14,8	60,7	22,1	2,5	2,9
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	49	50	23	0	40,2	41,0	18,9	0,0	3,2
<i>Pověst podniku</i>	31	74	16	1	25,4	60,7	13,1	0,8	3,1
<i>Organizace pracovní doby</i>	24	66	30	2	19,7	54,1	24,6	1,6	2,9
<i>Uspokojení z práce</i>	15	74	26	7	12,3	60,7	21,3	5,7	2,8
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	58	44	20	0	47,5	36,1	16,4	0,0	3,3
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	29	68	19	6	23,8	55,7	15,6	4,9	3,0
<i>Možnost kariérního postupu</i>	8	70	36	8	6,6	57,4	29,5	6,6	2,6
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	31	63	20	8	25,4	51,6	16,4	6,6	3,0
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	12	70	35	5	9,8	57,4	28,7	4,1	2,7
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	35	55	27	5	28,7	45,1	22,1	4,1	3,0
<i>Obsah vykonávané práce</i>	23	73	22	4	18,9	59,8	18,0	3,3	2,9
<i>Pracovní prostředí</i>	38	52	27	5	31,1	42,6	22,1	4,1	3,0
<i>Spravedlivé odměňování</i>	39	52	23	8	32,0	42,6	18,9	6,6	3,0
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	15	50	52	5	12,3	41,0	42,6	4,1	2,6
<i>Úroveň komunikace</i>	34	65	22	1	27,9	53,3	18,0	0,8	3,1
<i>Výše mzdy</i>	33	60	21	8	27,0	49,2	17,2	6,6	3,0

Tabulka č. 17: Spokojenost s jednotlivými faktory u žen

<i>Faktor</i>	4	3	2	1	4	3	2	1	<i>Spokojenost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	5	1	1	0	71,4	14,3	14,3	0,0	3,6
<i>Jistota zaměstnání</i>	2	2	3	0	28,6	28,6	42,9	0,0	2,9
<i>Organizace práce</i>	0	4	3	0	0,0	57,1	42,9	0,0	2,6
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	0	4	1	2	0,0	57,1	14,3	28,6	2,3
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	0	7	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	3,0
<i>Pověst podniku</i>	3	2	1	1	42,9	28,6	14,3	14,3	3,0
<i>Organizace pracovní doby</i>	1	5	1	0	14,3	71,4	14,3	0,0	3,0
<i>Uspokojení z práce</i>	0	4	2	1	0,0	57,1	28,6	14,3	2,4
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	3	4	0	0	42,9	57,1	0,0	0,0	3,4
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	0	4	3	0	0,0	57,1	42,9	0,0	2,6
<i>Možnost kariérního postupu</i>	0	2	5	0	0,0	28,6	71,4	0,0	2,3
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	4	3	0	0	57,1	42,9	0,0	0,0	3,6
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	0	4	1	2	0,0	57,1	14,3	28,6	2,3
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	2	4	1	0	28,6	57,1	14,3	0,0	3,1
<i>Obsah vykonávané práce</i>	0	5	1	1	0,0	71,4	14,3	14,3	2,6
<i>Pracovní prostředí</i>	3	3	1	0	42,9	42,9	14,3	0,0	3,3
<i>Spravedlivé odměňování</i>	0	6	1	0	0,0	85,7	14,3	0,0	2,9
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	0	4	2	1	0,0	57,1	28,6	14,3	2,4
<i>Úroveň komunikace</i>	1	5	1	0	14,3	71,4	14,3	0,0	3,0
<i>Výše mzdy</i>	0	5	2	0	0,0	71,4	28,6	0,0	2,7

Tabulka č. 18: Spokojenost s jednotlivými faktory u mužů

<i>Faktor</i>	4	3	2	1	4	3	2	1	<i>Spokojenost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	54	37	28	0	45,4	31,1	23,5	0,0	3,2
<i>Jistota zaměstnání</i>	33	62	22	2	27,7	52,1	18,5	1,7	3,1
<i>Organizace práce</i>	24	71	24	0	20,2	59,7	20,2	0,0	3,0
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	18	69	27	5	15,1	58,0	22,7	4,2	2,8
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	45	52	22	0	37,8	43,7	18,5	0,0	3,2
<i>Pověst podniku</i>	33	69	15	2	27,7	58,0	12,6	1,7	3,1
<i>Organizace pracovní doby</i>	25	65	27	2	21,0	54,6	22,7	1,7	2,9
<i>Uspokojení z práce</i>	14	70	27	8	11,8	58,8	22,7	6,7	2,8
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	55	44	20	0	46,2	37,0	16,8	0,0	3,3
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	27	64	22	6	22,7	53,8	18,5	5,0	2,9
<i>Možnost kariérního postupu</i>	7	68	37	7	5,9	57,1	31,1	5,9	2,6
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	31	60	20	8	26,1	50,4	16,8	6,7	3,0
<i>Míra pravomocí, možnost rozhodování</i>	11	67	34	7	9,2	56,3	28,6	5,9	2,7
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	34	53	27	5	28,6	44,5	22,7	4,2	3,0
<i>Obsah vykonávané práce</i>	23	70	21	5	19,3	58,8	17,6	4,2	2,9
<i>Pracovní prostředí</i>	38	50	27	4	31,9	42,0	22,7	3,4	3,0
<i>Spravedlivé odměňování</i>	37	51	23	8	31,1	42,9	19,3	6,7	3,0
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	15	50	49	5	12,6	42,0	41,2	4,2	2,6
<i>Úroveň komunikace</i>	34	62	23	0	28,6	52,1	19,3	0,0	3,1
<i>Výše mzdy</i>	33	55	23	8	27,7	46,2	19,3	6,7	2,9

Tabulka č. 19: Spokojenost s jednotlivými faktory u SŠ vzdělaných zaměstnanců

<i>Faktor</i>	4	3	2	1	4	3	2	1	<i>Spokojenost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	4	1	0	0	80,0	20,0	0,0	0,0	3,8
<i>Jistota zaměstnání</i>	1	4	0	0	20,0	80,0	0,0	0,0	3,2
<i>Organizace práce</i>	0	5	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	3,0
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	0	4	1	0	0,0	80,0	20,0	0,0	2,8
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	3	2	0	0	60,0	40,0	0,0	0,0	3,6
<i>Pověst podniku</i>	0	3	2	0	0,0	60,0	40,0	0,0	2,6
<i>Organizace pracovní doby</i>	0	3	2	0	0,0	60,0	40,0	0,0	2,6
<i>Uspokojení z práce</i>	0	4	1	0	0,0	80,0	20,0	0,0	2,8
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	3	2	0	0	60,0	40,0	0,0	0,0	3,6
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	2	3	0	0	40,0	60,0	0,0	0,0	3,4
<i>Možnost kariérního postupu</i>	0	2	3	0	0,0	40,0	60,0	0,0	2,4
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	3	2	0	0	60,0	40,0	0,0	0,0	3,6
<i>Míra pravomocí, možnost rozhodování</i>	1	3	1	0	20,0	60,0	20,0	0,0	3,0
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	1	3	1	0	20,0	60,0	20,0	0,0	3,0
<i>Obsah vykonávané práce</i>	0	4	1	0	0,0	80,0	20,0	0,0	2,8
<i>Pracovní prostředí</i>	1	2	1	1	20,0	40,0	20,0	20,0	2,6
<i>Spravedlivé odměňování</i>	1	4	0	0	20,0	80,0	0,0	0,0	3,2
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	0	1	3	1	0,0	20,0	60,0	20,0	2,0
<i>Úroveň komunikace</i>	1	4	0	0	20,0	80,0	0,0	0,0	3,2
<i>Výše mzdy</i>	0	5	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	3,0

Tabulka č. 20: Spokojenost s jednotlivými faktory u VŠ vzdělaných zaměstnanců

<i>Faktor</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>Spokojenost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	4	0	1	0	80,0	0,0	20,0	0,0	3,6
<i>Jistota zaměstnání</i>	1	2	2	0	20,0	40,0	40,0	0,0	2,8
<i>Organizace práce</i>	1	4	0	0	20,0	80,0	0,0	0,0	3,2
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	0	5	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	3,0
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	1	3	1	0	20,0	60,0	20,0	0,0	3,0
<i>Pověst podniku</i>	1	4	0	0	20,0	80,0	0,0	0,0	3,2
<i>Organizace pracovní doby</i>	0	3	2	0	0,0	60,0	40,0	0,0	2,6
<i>Uspokojení z práce</i>	1	4	0	0	20,0	80,0	0,0	0,0	3,2
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	3	2	0	0	60,0	40,0	0,0	0,0	3,6
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	0	5	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	3,0
<i>Možnost kariérního postupu</i>	1	2	1	1	20,0	40,0	20,0	20,0	2,6
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	1	4	0	0	20,0	80,0	0,0	0,0	3,2
<i>Míra pravomocí, možnost rozhodování</i>	0	4	1	0	0,0	80,0	20,0	0,0	2,8
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	2	3	0	0	40,0	60,0	0,0	0,0	3,4
<i>Obsah vykonávané práce</i>	0	4	1	0	0,0	80,0	20,0	0,0	2,8
<i>Pracovní prostředí</i>	2	3	0	0	40,0	60,0	0,0	0,0	3,4
<i>Spravedlivé odměňování</i>	1	3	1	0	20,0	60,0	20,0	0,0	3,0
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	0	3	2	0	0,0	60,0	40,0	0,0	2,6
<i>Úroveň komunikace</i>	0	4	0	1	0,0	80,0	0,0	20,0	2,6
<i>Výše mzdy</i>	0	5	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	3,0

Tabulka č. 21: Spokojenost s jednotlivými faktory u zaměstnanců s VOŠ vzděláním

<i>Faktor</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>Spokojenost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	8	4	0	0	66,7	33,3	0,0	0,0	3,7
<i>Jistota zaměstnání</i>	4	4	4	0	33,3	33,3	33,3	0,0	3,0
<i>Organizace práce</i>	2	9	1	0	16,7	75,0	8,3	0,0	3,1
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	2	9	1	0	16,7	75,0	8,3	0,0	3,1
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	6	4	2	0	50,0	33,3	16,7	0,0	3,3
<i>Pověst podniku</i>	7	5	0	0	58,3	41,7	0,0	0,0	3,6
<i>Organizace pracovní doby</i>	4	8	0	0	33,3	66,7	0,0	0,0	3,3
<i>Uspokojení z práce</i>	0	12	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	3,0
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	9	3	0	0	75,0	25,0	0,0	0,0	3,8
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	6	6	0	0	50,0	50,0	0,0	0,0	3,5
<i>Možnost kariérního postupu</i>	0	9	3	0	0,0	75,0	25,0	0,0	2,8
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	6	4	2	0	50,0	33,3	16,7	0,0	3,3
<i>Míra pravomocí, možnost rozhodování</i>	0	10	2	0	0,0	83,3	16,7	0,0	2,8
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	9	1	2	0	75,0	8,3	16,7	0,0	3,6
<i>Obsah vykonávané práce</i>	2	10	0	0	16,7	83,3	0,0	0,0	3,2
<i>Pracovní prostředí</i>	6	6	0	0	50,0	50,0	0,0	0,0	3,5
<i>Spravedlivé odměňování</i>	4	8	0	0	33,3	66,7	0,0	0,0	3,3
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	4	7	1	0	33,3	58,3	8,3	0,0	3,3
<i>Úroveň komunikace</i>	5	5	2	0	41,7	41,7	16,7	0,0	3,3
<i>Výše mzdy</i>	6	6	0	0	50,0	50,0	0,0	0,0	3,5

Tabulka č. 22: Spokojenost s jednotlivými faktory u zaměstnanců do 21 let

<i>Faktor</i>	4	3	2	1	4	3	2	1	<i>Spokojenost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	41	26	26	0	44,1	28,0	28,0	0,0	3,2
<i>Jistota zaměstnání</i>	24	50	19	0	25,8	53,8	20,4	0,0	3,1
<i>Organizace práce</i>	23	52	18	0	24,7	55,9	19,4	0,0	3,1
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	15	53	23	2	16,1	57,0	24,7	2,2	2,9
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	30	45	18	0	32,3	48,4	19,4	0,0	3,1
<i>Pověst podniku</i>	20	60	12	1	21,5	64,5	12,9	1,1	3,1
<i>Organizace pracovní doby</i>	17	47	29	0	18,3	50,5	31,2	0,0	2,9
<i>Uspokojení z práce</i>	11	48	26	8	11,8	51,6	28,0	8,6	2,7
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	40	33	20	0	43,0	35,5	21,5	0,0	3,2
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	21	52	16	4	22,6	55,9	17,2	4,3	3,0
<i>Možnost kariérního postupu</i>	6	51	30	6	6,5	54,8	32,3	6,5	2,6
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	22	47	16	8	23,7	50,5	17,2	8,6	2,9
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	10	43	33	7	10,8	46,2	35,5	7,5	2,6
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	19	49	20	5	20,4	52,7	21,5	5,4	2,9
<i>Obsah vykonávané práce</i>	19	48	21	5	20,4	51,6	22,6	5,4	2,9
<i>Pracovní prostředí</i>	27	33	28	5	29,0	35,5	30,1	5,4	2,9
<i>Spravedlivé odměňování</i>	27	41	18	7	29,0	44,1	19,4	7,5	2,9
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	9	33	45	6	9,7	35,5	48,4	6,5	2,5
<i>Úroveň komunikace</i>	28	46	18	1	30,1	49,5	19,4	1,1	3,1
<i>Výše mzdy</i>	25	43	17	8	26,9	46,2	18,3	8,6	2,9

Tabulka č. 23: Spokojenost s jednotlivými faktory u zaměstnanců od 22 do 26 let

<i>Faktor</i>	4	3	2	1	4	3	2	1	<i>Spokojenost</i>
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	13	8	3	0	54,2	33,3	12,5	0,0	3,4
<i>Jistota zaměstnání</i>	7	14	1	2	29,2	58,3	4,2	8,3	3,1
<i>Organizace práce</i>	0	19	5	0	0,0	79,2	20,8	0,0	2,8
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	1	16	4	3	4,2	66,7	16,7	12,5	2,6
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	13	8	3	0	54,2	33,3	12,5	0,0	3,4
<i>Pověst podniku</i>	7	11	5	1	29,2	45,8	20,8	4,2	3,0
<i>Organizace pracovní doby</i>	4	16	2	2	16,7	66,7	8,3	8,3	2,9
<i>Uspokojení z práce</i>	4	18	2	0	16,7	75,0	8,3	0,0	3,1
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	12	12	0	0	50,0	50,0	0,0	0,0	3,5
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	2	14	6	2	8,3	58,3	25,0	8,3	2,7
<i>Možnost kariérního postupu</i>	2	12	8	2	8,3	50,0	33,3	8,3	2,6
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	7	15	2	0	29,2	62,5	8,3	0,0	3,2
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	2	21	1	0	8,3	87,5	4,2	0,0	3,0
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	9	9	6	0	37,5	37,5	25,0	0,0	3,1
<i>Obsah vykonávané práce</i>	2	20	2	0	8,3	83,3	8,3	0,0	3,0
<i>Pracovní prostředí</i>	8	16	0	0	33,3	66,7	0,0	0,0	3,3
<i>Spravedlivé odměňování</i>	8	9	6	1	33,3	37,5	25,0	4,2	3,0
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	2	14	8	0	8,3	58,3	33,3	0,0	2,8
<i>Úroveň komunikace</i>	2	19	3	0	8,3	79,2	12,5	0,0	3,0
<i>Výše mzdy</i>	2	16	6	0	8,3	66,7	25,0	0,0	2,8

Tabulka č. 24: Spokojenost s jednotlivými faktory u zaměstnanců nad 26 let

Faktor	Rozdíl
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	0,4
<i>Jistota zaměstnání</i>	0,6
<i>Organizace práce</i>	0,3
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	0,0
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	0,3
<i>Pověst podniku</i>	0,1
<i>Organizace pracovní doby</i>	0,6
<i>Uspokojení z práce</i>	0,6
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	0,2
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	0,7
<i>Možnost kariérního postupu</i>	1,0
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	0,5
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	0,4
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	0,5
<i>Obsah vykonávané práce</i>	0,4
<i>Pracovní prostředí</i>	0,5
<i>Spravedlivé odměňování</i>	0,7
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	1,0
<i>Úroveň komunikace</i>	0,5
<i>Výše mzdy</i>	0,8
<i>Tabulka č. 25: Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností u všech skupin respondentů</i>	

Faktor	Rozdíl
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	0,2
<i>Jistota zaměstnání</i>	1,0
<i>Organizace práce</i>	0,3
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	0,0
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	0,6
<i>Pověst podniku</i>	0,3
<i>Organizace pracovní doby</i>	1,0
<i>Uspokojení z práce</i>	0,8
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	0,5
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	0,8
<i>Možnost kariérního postupu</i>	1,4
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	0,4
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	0,6
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	0,6
<i>Obsah vykonávané práce</i>	0,6
<i>Pracovní prostředí</i>	0,4
<i>Spravedlivé odměňování</i>	1,0
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	1,1
<i>Úroveň komunikace</i>	0,1
<i>Výše mzdy</i>	0,9
<i>Tabulka č. 26: Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností u zaměstnanců pracujících ve společnosti méně než 1 rok</i>	

Faktor	Rozdíl
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	0,6
<i>Jistota zaměstnání</i>	0,5
<i>Organizace práce</i>	0,3
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	0,1
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	0,3
<i>Pověst podniku</i>	0,0
<i>Organizace pracovní doby</i>	0,4
<i>Uspokojení z práce</i>	0,6
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	0,1
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	0,7
<i>Možnost kariérního postupu</i>	0,8
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	0,5
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	0,4
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	0,4
<i>Obsah vykonávané práce</i>	0,4
<i>Pracovní prostředí</i>	0,6
<i>Spravedlivé odměňování</i>	0,6
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	0,9
<i>Úroveň komunikace</i>	0,5
<i>Výše mzdy</i>	0,8
<i>Tabulka č. 27: Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností u zaměstnanců pracujících ve společnosti od 1 do 3 let</i>	

Faktor	Rozdíl
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	0,3
<i>Jistota zaměstnání</i>	0,3
<i>Organizace práce</i>	1,0
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	0,0
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	-0,3
<i>Pověst podniku</i>	0,3
<i>Organizace pracovní doby</i>	1,3
<i>Uspokojení z práce</i>	0,7
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	0,3
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	1,3
<i>Možnost kariérního postupu</i>	1,7
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	0,7
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	1,0
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	1,0
<i>Obsah vykonávané práce</i>	0,7
<i>Pracovní prostředí</i>	0,3
<i>Spravedlivé odměňování</i>	0,7
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	1,3
<i>Úroveň komunikace</i>	1,3
<i>Výše mzdy</i>	1,3
<i>Tabulka č. 28: Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností u zaměstnanců pracujících ve společnosti déle než 3 roky</i>	

Faktor	Rozdíl
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	0,2
<i>Jistota zaměstnání</i>	0,8
<i>Organizace práce</i>	0,1
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	-0,8
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	0,7
<i>Pověst podniku</i>	-0,6
<i>Organizace pracovní doby</i>	0,4
<i>Uspokojení z práce</i>	0,8
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	0,0
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	0,1
<i>Možnost kariérního postupu</i>	0,8
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	0,3
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	-0,1
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	0,1
<i>Obsah vykonávané práce</i>	0,3
<i>Pracovní prostředí</i>	0,3
<i>Spravedlivé odměňování</i>	0,6
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	0,2
<i>Úroveň komunikace</i>	0,1
<i>Výše mzdy</i>	0,3
<i>Tabulka č. 29: Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností u zaměstnanců do 21 let</i>	

Faktor	Rozdíl
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	0,6
<i>Jistota zaměstnání</i>	0,6
<i>Organizace práce</i>	0,2
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	0,2
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	0,3
<i>Pověst podniku</i>	0,1
<i>Organizace pracovní doby</i>	0,6
<i>Uspokojení z práce</i>	0,6
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	0,2
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	0,7
<i>Možnost kariérního postupu</i>	1,0
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	0,5
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	0,5
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	0,5
<i>Obsah vykonávané práce</i>	0,5
<i>Pracovní prostředí</i>	0,6
<i>Spravedlivé odměňování</i>	0,7
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	1,1
<i>Úroveň komunikace</i>	0,4
<i>Výše mzdy</i>	0,8
<i>Tabulka č. 30: Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností zaměstnanců od 22 do 26 let</i>	

Faktor	Rozdíl
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	0,5
<i>Jistota zaměstnání</i>	0,7
<i>Organizace práce</i>	0,9
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	0,0
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	0,4
<i>Pověst podniku</i>	0,3
<i>Organizace pracovní doby</i>	0,4
<i>Uspokojení z práce</i>	0,7
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	0,4
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	1,1
<i>Možnost kariérního postupu</i>	1,0
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	0,5
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	0,3
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	0,5
<i>Obsah vykonávané práce</i>	0,5
<i>Pracovní prostředí</i>	0,2
<i>Spravedlivé odměňování</i>	0,9
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	0,9
<i>Úroveň komunikace</i>	0,8
<i>Výše mzdy</i>	1,0
<i>Tabulka č. 31: Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností zaměstnanců nad 26 let</i>	

Faktor	Rozdíl
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	0,6
<i>Jistota zaměstnání</i>	0,6
<i>Organizace práce</i>	0,3
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	0,1
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	0,3
<i>Pověst podniku</i>	0,1
<i>Organizace pracovní doby</i>	0,5
<i>Uspokojení z práce</i>	0,7
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	0,2
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	0,7
<i>Možnost kariérního postupu</i>	1,0
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	0,5
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	0,4
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	0,5
<i>Obsah vykonávané práce</i>	0,5
<i>Pracovní prostředí</i>	0,5
<i>Spravedlivé odměňování</i>	0,7
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	0,9
<i>Úroveň komunikace</i>	0,5
<i>Výše mzdy</i>	0,8
<i>Tabulka č. 32: Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností zaměstnanců se SŠ vzděláním</i>	

Faktor	Rozdíl
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	0,0
<i>Jistota zaměstnání</i>	0,6
<i>Organizace práce</i>	0,2
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	-0,2
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	0,2
<i>Pověst podniku</i>	0,4
<i>Organizace pracovní doby</i>	0,8
<i>Uspokojení z práce</i>	0,2
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	0,2
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	0,6
<i>Možnost kariérního postupu</i>	1,0
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	-0,4
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	0,0
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	0,4
<i>Obsah vykonávané práce</i>	0,0
<i>Pracovní prostředí</i>	0,8
<i>Spravedlivé odměňování</i>	0,8
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	1,2
<i>Úroveň komunikace</i>	0,4
<i>Výše mzdy</i>	1,0
<i>Tabulka č. 33: Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností u zaměstnanců s VŠ vzděláním</i>	

Faktor	Rozdíl
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	0,0
<i>Jistota zaměstnání</i>	1,2
<i>Organizace práce</i>	0,6
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	-0,4
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	1,0
<i>Pověst podniku</i>	-0,4
<i>Organizace pracovní doby</i>	0,4
<i>Uspokojení z práce</i>	0,6
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	0,0
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	1,0
<i>Možnost kariérního postupu</i>	1,4
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	0,4
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	0,4
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	-0,2
<i>Obsah vykonávané práce</i>	0,6
<i>Pracovní prostředí</i>	0,0
<i>Spravedlivé odměňování</i>	1,0
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	1,0
<i>Úroveň komunikace</i>	0,8
<i>Výše mzdy</i>	1,0
<i>Tabulka č. 34: Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností u zaměstnanců s VOŠ</i>	

Faktor	Rozdíl
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	0,5
<i>Jistota zaměstnání</i>	0,6
<i>Organizace práce</i>	0,3
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	0,1
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	0,3
<i>Pověst podniku</i>	0,1
<i>Organizace pracovní doby</i>	0,6
<i>Uspokojení z práce</i>	0,6
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	0,2
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	0,7
<i>Možnost kariérního postupu</i>	1,0
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	0,5
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	0,4
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	0,5
<i>Obsah vykonávané práce</i>	0,4
<i>Pracovní prostředí</i>	0,6
<i>Spravedlivé odměňování</i>	0,7
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	1,0
<i>Úroveň komunikace</i>	0,5
<i>Výše mzdy</i>	0,8
<i>Tabulka č. 35: Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností u žen</i>	

Faktor	Rozdíl
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	0,1
<i>Jistota zaměstnání</i>	0,4
<i>Organizace práce</i>	0,4
<i>Penzijní, zdravotní a jiné připojištění</i>	-0,3
<i>Atmosféra na pracovišti</i>	0,6
<i>Pověst podniku</i>	-0,1
<i>Organizace pracovní doby</i>	0,1
<i>Uspokojení z práce</i>	0,7
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	-0,1
<i>Prémiové platby (za splnění úkolu)</i>	0,7
<i>Možnost kariérního postupu</i>	0,6
<i>Pochvala, uznání úspěchu</i>	-0,3
<i>Míra pravomoci, možnost rozhodování</i>	0,6
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	0,1
<i>Obsah vykonávané práce</i>	0,7
<i>Pracovní prostředí</i>	0,0
<i>Spravedlivé odměňování</i>	0,7
<i>Možnost rozšiřování vzdělání, kvalifikace</i>	1,0
<i>Úroveň komunikace</i>	0,3
<i>Výše mzdy</i>	0,7
<i>Tabulka č. 36: Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností u mužů</i>	

