

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

**Motivace a stimulace pracovníků v institucích  
nevýrobní sféry**

Vedoucí diplomové práce:

**doc. Ing. Růžena Krnínková, CSc.**

Autor diplomové práce:

**Jaroslav Masař**

**2009**



Rozsah grafických prací: dle možností  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M.(přel. J. Koubek ) Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2  
DEIBL, M. (přel. J. Loudin) Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005, 127 s.ISBN 80-902105-8-9  
FORSYTH, P. Jak motivovat lidi. Praha: Computer Press, 2000, 121 s. ISBN 80-7226-386-2  
KRNINSKÁ, R. Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: JU ZF, 2002, 189 s.ISBN 80 - 7040 - 581 - 3  
KRNINSKÁ, R. Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. České Budějovice: JU ZF, 2002, 54 s. ISBN 80-7040-584-8  
NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996, 256 s. ISBN 80-200-0592-7  
TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, , 2003, 312 s. ISBN 80-86419-35-5

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 20. března 2007

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2009



prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studená 13  
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2007

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci na téma „Motivace a stimulace pracovníků v institucích nevýrobní sféry“ jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury .

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, 28. dubna 2009

.....  
Jaroslav Masař

## **Poděkování**

Děkuji tímto vedoucímu diplomové práce paní doc. Ing. Růženě Krnínské, CSc., za odborné vedení při vypracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval panu Ing. Miroslavu Severovi a panu Ing. Čestmíru Tschauderovi, se kterými jsem při vypracování diplomové práce spolupracoval a kteří mi poskytli potřebné informace a dokumenty.

Jaroslav Masař

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>2. LITERÁRNÍ PŘEHLED.....</b>	<b>9</b>
2.1 Motivace.....	9
2.1.1 Vymezení pojmu motivace.....	9
2.1.2 Motivace pracovního jednání.....	12
2.2 Stimulace.....	13
2.2.1 Vymezení pojmu stimulace.....	13
2.2.2 Stimuly.....	15
2.3 Teorie motivace.....	18
2.4 Proces motivace.....	23
2.5 Odměňování pracovníků.....	24
2.5.1 Finanční odměňování.....	26
2.5.2 Nefinanční odměňování.....	29
2.6 Motivační program.....	30
<b>3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH INSTITUCÍ.....</b>	<b>33</b>
3.1 Identifikace společnosti Česká pojišťovna a. s.....	33
3.1.1 Historie společnosti Česká pojišťovna a. s.....	33
3.1.2 Organizační uspořádání společnosti Česká pojišťovna a. s.....	33
3.1.3 Produkty společnosti Česká pojišťovna a.s.....	34
3.1.4 Společenské aktivity společnosti Česká pojišťovna a. s.....	36
3.1.5 Motivační programy společnosti Česká pojišťovna a.s.....	37
3.1.6 Získávání nových zaměstnanců společností Česká Pojišťovna a.s.....	37
3.2 Identifikace instituce Střední průmyslová škola strojní a elektrotechnická.....	38
3.2.1 Historie instituce Střední průmyslová škola strojní a elektrotechnická.....	38
3.2.2 Organizační uspořádání instituce SPŠ strojní a elektrotechnická.....	38
3.2.4 Materiální zabezpečení školy.....	38

3.2.5	Přehled studijních oborů.....	39
3.2.6	Ostatní aktivity SPŠ.....	40
<b>4.</b>	<b>METODICKÝ POSTUP.....</b>	<b>41</b>
4.1	Obsah a cíl diplomové práce.....	41
4.2	Základní informace.....	41
4.3	Metodický postup.....	41
4.3.1	Přípravná fáze.....	41
4.3.2	Fáze sběru dat.....	42
4.3.3	Fáze zpracování dat.....	43
<b>5.</b>	<b>VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ.....</b>	<b>44</b>
<b>6.</b>	<b>ZÁVĚREČNÁ DISKUSE.....</b>	<b>90</b>
<b>7.</b>	<b>ZÁVĚR A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>96</b>
<b>8.</b>	<b>SUMMARY.....</b>	<b>100</b>
<b>9.</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>101</b>
<b>10.</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>104</b>

# 1. ÚVOD

Situace, ve které se současná společnost nachází je charakteristická velmi rychlým technologickým vývojem, který společně s globalizací světa a trhu vyvíjí obrovský tlak na všechny organizace. Pokud chce být dnes instituce úspěšnou, nestačí pouze mít dobrý nápad a zdroje. Dnes jsou všechny materiální zdroje lehce dostupné a pokud chce být jakákoliv organizace lepší než ostatní, musí využít to jedinečné co má. To je především lidský kapitál. Ten dnes hraje hlavní úlohu v tvorbě konkurenční výhody a následných zisků. Proto některé relativně malé instituce jsou velmi úspěšné a naopak některé velké se potýkají s problémy.

Úspěch firmy dnes závisí daleko více než kdy jindy na jejich vlastních lidech a do budoucna tato skutečnost získá na významu ještě více. Jsou to právě lidé a jejich ochota iniciativně pracovat, kteří určují úspěch firmy. Zaměstnanec, či spolupracovník již není jen pracovní silou, ale naopak se stává kapitálem, který je pro úspěch firmy nezbytné rozvíjet. Pak teprve lze dosáhnout rozvoje organizace a to přes rozvoj jedince. U nás je bohužel pořád mnoho firem, které tento fakt opomíjejí a právě tyto firmy jsou nebo se v brzké době pravděpodobně dostanou do problémů, pokud tuto skutečnost včas nepochopí.

Prvním krokem k úspěšnému rozvoji jedince je jeho další vzdělávání. Je v zájmu organizace, aby se pracovník dále rozvíjel a aby jeho osobnost nestagnovala. Člověk se dnes musí sám chtít vzdělávat a rozvíjet. Aby se však touto cestou vydal, je třeba ho začít něčím motivovat a stimulovat jej. Tato motivace nemůže být opomíjena ani při práci. Aby pracovník chtěl iniciativně pracovat a být produktivní, chtěl se seberealizovat a tím vytvářet hodnotu pro společnost, je potřeba jej motivovat a zároveň stimulovat. Motivace je vidina toho, čeho může dosáhnout a stimulace je to, co pracovník může mít. Tyto dva faktory pak spolu fungují jako neviditelná ruka, která ho pohání při práci vpřed.

Po roce 1989 se náš trh změnil z centrálně plánovaného hospodářství na tržně orientované hospodářství. Na trh vstoupilo mnoho zahraničních firem a hlavním motivem k práci se stala mzda. Plat byl a mnohdy stále ještě je hlavním kritériem úspěšného člověka a každý často bývá posuzován z hlediska finančního výdělku a ne jestli se v práci seberealizuje. Dnes je vidět, že se společnost vyvíjí a jako velmi důležité motivy se ukazuje potřeba společenského



uznání, potřeba seberealizace a další. Proto jsou motivační programy podniku tak důležité a jejich propracovanost a přitažlivost může sehrát jednu z hlavních rolí při úspěchu organizace.

Cílem mé diplomové práce je analýza současného řízení lidských zdrojů ve vybraných institucích se zaměřením na motivaci a stimulaci pracovníků. Výzkum byl prováděn ve dvou zcela odlišných institucích, které jsou obě nevýrobního charakteru. Zde pracovník, či v případě společnosti České pojišťovna a.s. spolupracovník, nevyrábí žádné výrobky, ale snaží se prodat nehmotné produkty společnosti. V případě druhé instituce se jedná o zcela jiný typ nevýdělečné, ale příspěvkové organizace. I zde je potřeba motivace pracovníků nutná k jejich ochotě odvádět dobré pracovní výkony. Úkolem je zjistit současný stav motivace a stimulace pracovníků v těchto institucích. Výzkum nemá za cíl porovnávat motivační programy mezi sebou, ale pokusit se zjistit zda mají instituce ve svých programech nějaké rezervy. Zjištěné výsledky by institucím mohli pomoci při odstraňování těchto rezerv a využít je při tvorbě motivačních programů do budoucna.

## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 *Motivace*

#### 2.1.1 Vymezení pojmu motivace

Slovo motivace je odvozeno z latinského slova „*MOVERE*“, tzn. hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání.

Motivací člověka tedy rozumíme soubor činitelů představující vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to jakési dynamické tendence osobnosti člověka (Růžička, 1992).

Motivace tak integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu k určitému cíli. Ke každé činnosti, kterou vykonává, má člověk vytvořený vztah a je nějak motivován. Projevuje se to v přístupu k úkolům a uskutečňovaným činnostem, kterými člověk v podstatě hodnotí své společenské a pracovní zařazení z hlediska osobnostních cílů úrovně a vlastních aspirací. Zahrnuje takové pojmy jako jsou: snažení, chtění, aspirace, touha, tendence, přání, očekávání, tlak, zájem, tenze, potřeba, žádost, účel, cíl a další (Růžička, 1992).

Horalíková (1999) uvádí, že motivací člověka rozumíme soubor činitelů – vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Proces motivace člověka lze chápat jako proces jeho aktivace k určitému programu činnosti. Jednání člověka je determinováno podněty vnějšími a i vnitřními, jedinečnou situací a obecnějšími zákonitostmi. Výsledné jednání závisí jak na kvantitě a intenzitě stimulujících podnětů působících z vnějšího prostředí, tak na struktuře a dynamice osobnosti člověka.

Motiv je každá vnitřní pohnutka, podněcující jednání člověka. Jsme-li hladový, chceme si opatřit jídlo. Zde je hlad motiv, který usměrňuje naše jednání. Člověk je ovlivňován množstvím motivům, které na něho neustále doléhají (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001).

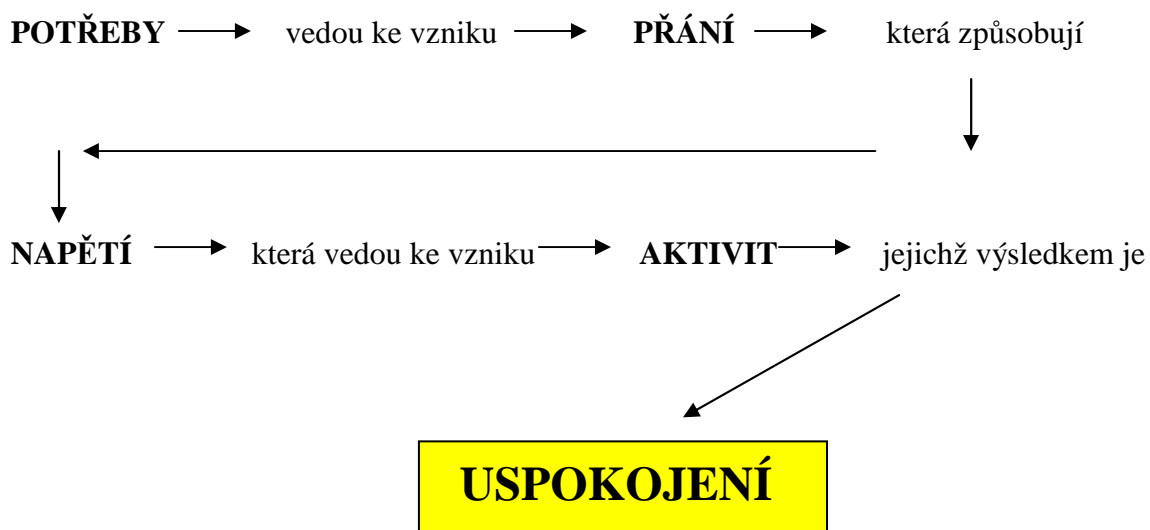
Motivaci chápe Truneček (1993) jako vnitřní proces utváření cílů. Nedostatečná motivace je stejně škodlivá jako motivace nadměrná. Motivaci ovlivňují vnější kritéria daná okolím a vnitřní kritéria daná samotným člověkem. Motivování se uskutečňuje manažerskými technikami a systémem odměn a trestů pomocí motivátorů (stimulů, pobídek a incentívů) a vychází z určitého modelu právní motivace.

Motivace je ochota vynaložit k dosažení cíle značné úsilí, za předpokladu, že povede také k uspokojení individuálních potřeb. Je to nesmírně důležitý aspekt dobrého pracovního výkonu. Motivování se dotýká toho, jak jsou lidé angažováni na pracovním výkonu a na dosažení svých cílů, i kdyby jejich motivem měla být touha vydělat více peněz nebo odejít dříve domů (Keenová, 1995).

K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny. Taková, která uspokojuje jejich individuální potřeby (Armstrong, 1999).

Podle Weihricha a Koontze (1993) motivaci lze chápat jako určitý řetězec reakcí, které na sebe navazují (viz. Schéma č. 1).

Schéma č. 1: *Řetězec motivace* (Weihrich a Koontz, 1993).



V Encyklopedii Diderot (1999) je motivace definována jako souhrn dynamických aktivačních činitelů, které určují ráz a intenzitu chování jedince. Motivace se projevuje ve vztahu k podnětům, na něž jedinec reaguje podle svého vnitřního motivačního zaměření a nasazení.

Různé motivy se mohou navzájem:

- posilovat,
- doplňovat,
- být v konfliktu.

Z jednotlivých motivů se vytváří motivace, jež má určité hierarchické uspořádání podle míry důležitosti jednotlivých potřeb a jím odpovídajících motivů.

**Nadsenův** přístup uvádí motivy:

- I. **Primární** – motiv žízně, hladu, únavy atd.
- II. **Sekundární** – motiv odměny, trestu, zvědavosti, hmotného zájmu, strachu, smyslu pro povinnost a další (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Hubáčková (1985) rozeznává motivy z hlediska jejich působení na pracovní činnosti:

- 1 – motivy aktivní – přímo podněcují k pracovnímu výkonu;
- 2 – podporující – jejichž uspokojení rozšiřuje pole a účinnost pracovních aktivních motivů tím, že s nimi nesoutěží o prosazování se do aktivního jednání;
- 3 – potlačující – jejichž směr je mimopracovní, strhávají na sebe snahy člověka a prosazují se do aktivního jednání.

Jeden motiv může mít všechny tři významy. Záleží na člověku, na pracovním prostředí, na situaci.

Dle Vaněčka, Bednářové, Štípka (2001) výběr motivů závisí jak na vnitřních podmínkách (tělesný stav, duševní rozpoložení), ale také na cílech, přáních, tužbách, nebo úmyslech člověka. Motivovat člověka k výkonu znamená mobilizovat úsilí pracovníka, aby chtěl úkol zvládnout. Důležitou úlohu v tomto směru má odměna za práci a její formy.

## 2.1.2 Motivace pracovního jednání

Motivace k práci byl před několika desítkami let téměř neznámým pojmem. Dnes se o ní hovoří denně na pracovištích, mluví se o ní v ekonomických plánech a projektech. Utváří se obsah ekonomických nástrojů řízení a stává se předmětem intenzivního výzkumu. Tento náhlý a stále narůstající zájem o motivaci k práci není jen móda. Vychází ze společenských změn, které postihují všechny sféry soukromého i veřejného života (Bublák, 1980).

Podle Provazníka a Komárkové (1996) je motivace pracovního jednání (*pracovní motivace*), ten aspekt lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, tj. s plněním pracovního úkolu.

Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, tj. zaměřování jeho aktivity ve směru k stanovenému úkolu (Růžička, 1992).

Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci, obecně ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. Zpravidla prvním důvodem k práci – „**MOTIVEM**“ který nás napadne jsou peníze. Ovšem hmotná odměna je pouze jedním z mnoha motivů k práci .

**Motivace pracovního jednání lze vyjádřit vzorcem:**

$$M = F/V * E$$

**M** – motivace,

**V** - valence,

**E** - expektace (očekávání)

(Provazník a Komárková, 1996).

## **Hlavní činitelé ovlivňující člověka v pracovním procesu:**

- 1) Ekonomická jistota – ( mzda, plat ).
- 2) Pocit bezpečí – (stabilita pracovního zařazení).
- 3) Možnost postupu.
- 4) Veřejné uznání, společenské a morální ocenění.
- 5) Důvěra v organizaci.
- 6) Odborná náročnost vykonávané práce a přesvědčení o její důležitosti.
- 7) Uspokojení z vykonávané práce.
- 8) Dobré vztahy se spolupracovníky – ( společenská atmosféra ve skupině).
- 9) Pracovní prostředí plus vnější pracovní podmínky.
- 10) Péče organizace o pracovníky (Mayerová, Růžička 2000).

## **2.2 Stimulace**

### **2.2.1 Vymezení pojmu stimulace**

Stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování a účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ke svému příjemci, tzn. čím lépe poznáme motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v tu chvíli nejúčinnější. Elementem stimulace je stimul a používá se v těchto významech.

- A) vnější podnět,
- B) pobídka,
- C) popud,
- D) iniciativa.

Stimulace je tedy vnější záměrné působení na motivaci člověka (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Provazník a kol. (1995) uvádí, že podstatou stimulace k práci je záměrné ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty. Toto ovlivňování v podstatě sleduje dva cíle:

- **podněcování přeměřeného přístupu pracovníků k vykonávání požadované činnosti;**
- **utváření vlastností dobrého pracovníka.**

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů nebo pobídek, či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání člověka, působit na jeho motivaci. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka aktivitu nebo jí naopak omezit (Růžička, 1992).

Základní rozdíl mezi stimulací a motivací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince z vnějšku, nejčastěji reprezentované činností druhého (jiného) člověka (Provazník a Komárková, 1998).

Horálíková (1999) vysvětluje, že podstatou stimulace práce je záměrné ovlivňování motivace pracovníků, tj. záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty. To sleduje dva cíle:

- 1 – Podněcování přiměřeného přístupu pracovníků k vykonávání požadované činnosti.**
- 2 – Utváření vlastností dobrého pracovníka.**

Osobnost manažera se odráží v celém jeho týmu, protože lidé přejímají jeho hodnoty i jeho přesvědčení (Fremantle in Krninská, 2002).

Mezi stimulací a motivací vstupuje člověk se svojí motivační strukturou, ve které se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebe-pojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění (Provazník, Komárková, 1998).

## 2.2.2 Stimuly

Stimuly jsou záležitosti, které povzbuzují individuální výkonnost. Zatímco motivace odráží přání, stimuly lze ztotožnit s odměnami a pobídkami, které stupňují snahu po uspokojení těchto přání (Weihrich, Koontz, 1993).

Podle Pražské, Jindry a kol. (1997) lze skupinu stimulů rozdělit:

- 1 – mzda, prémie, odměna, podíl na zisku;
- 2 – poskytování materiálních výhod;
- 3 – úprava charakteru práce, její přitažlivost, obohacování práce;
- 4 - delegování vyšší míry pravomoci a odpovědnosti a postup do vyšší funkce;
- 5 – systém kontroly, organizace práce a styl práce vedoucího i celé firmy;
- 6 – systém výběru a rozmíst'ování pracovníků, podle nároku pracovního místa a předpokladů uchazeče;
- 7 – pravidelné hodnocení výsledků (formou individuálního rozhovoru vedoucího pracovníka s podřízenými);
- 8 – úprava fyzikálních parametrů podmínek práce, pracovních režimů a estetické řešení pracoviště;
- 10 – zveřejnění ocenění výsledků práce, podpora veřejnosti firmě, záměrné pěstování image firmy;
- 11 – vnitropodniková informovanost a komunikace;
- 12 – participace na řízení (spoluvlastnictví podnikových akcií, spolurozhodování o otázkách v dané úrovni).

Skupiny stimulů, které se vztahují k tomu, co pracovník dělá a mají obecně dlouhodobější účinek na motivaci jedince a častěji vedou k uspokojenosti s prací. Skupiny, které se vztahují k tomu, za jakých podmínek se pracuje (**mzda, kontrola, fyzikální prostředí**), mají krátkodobější účinek na motivaci a častěji vedou k nespokojenosti s prací (Pražská, Jindra a kol., 1997).



## **Finanční stimuly**

Hlavním stimulačním účinkem je hmotná odměna. Má svůj význam při povzbuzování lidí k pracovnímu výkonu. Jak uvádí Hagemannová (1995), plat má svůj význam, a to z více než jednoho hlediska:

- Plat zajišťuje živobytí – proto je motivací k práci.
- Výše platu vyjadřuje postavení zaměstnance.
- Zvýšení platu je potvrzení pracovních úspěchů.
- Může být kompenzací za život bez citů a hlubších emočních vztahů s ostatními.

## **Nefinanční stimuly**

Přesvědčení mnoha manažerů, že peníze jsou nejdůležitějším motivačním faktorem, se mnohdy opírá o určitou pohodlnost. Peněžní odměny jsou jednoduché, využívání nepeněžních odměn vyžaduje od manažera soustavnou pozornost a iniciativu a je zpravidla podstatně náročnější.

### **Deset nefinančních nástrojů manažera**

- 1) Ochota nalézt si čas k vyslechnutí zaměstnanců, kdykoli o to požádají.
- 2) Poděkování svým zaměstnancům osobně za dobře vykonanou práci, ať již ústně či písemně.
- 3) Poskytnutí svým zaměstnancům konkrétní a včasnou zpětnou informaci o jejich výkonnosti.
- 4) Ocenění, odměnění a podpora osoby s vysokou výkonností, věnování pozornosti zaměstnancům s nízkou výkonností tak, aby se mohli buď zlepšit nebo, aby opustili firmu.
- 5) Poskytování zaměstnancům informace o tom, jak firma prosperuje, jaké chystá nové výrobky, jakou strategii má vůči konkurenci, vysvětlení jejich úloh v těchto plánech.
- 6) Vedení zaměstnanců k tomu, aby se účastnili rozhodování, zejména těch, které mohou ovlivnit a podpora jejich zájmu.

- 7) Povzbuzování zaměstnanců v jejich růstu a získávání nových schopností.
- 8) Podporování u zaměstnanců „*vlastnického vztahu*“ k jejich práci a pracovnímu prostředí. Toto vlastnictví může mít i symbolickou podobu, například ve formě vizitek, poskytovaných i těm zaměstnancům, kteří je k práci přímo nepotřebují.
- 9) Podporování nových myšlenek, nápadů, iniciativy a zjišťování názorů zaměstnanců.
- 10) Oslava úspěchu – společnosti, oddělení, ale i jednotlivců. Věnování dostatečného množství času akcím podporujících tvorbu týmu a společnou motivaci (Urban, 2001).

Nefinanční manažerské motivace, jsou označovány za nejvíce motivující. Lidé jsou většinou motivováni vydělat takové množství peněz, které jim umožní uspokojit jejich základní potřeby. Pokud však této úrovně dosáhli, stává se jejich další finanční motivace méně intenzivní a na svém významu nabývají další, nefinanční pohnutky. Navíc většina dnešních zaměstnanců považuje peníze, které získávají za svou práci, ať již základní plat či odměny, formou prémie či bonusu, za kompenzaci svého pracovního úsilí chápanou jako nárok či právo zaměstnance. Uznání ze strany manažera je naproti tomu darem, s jehož pomocí lze dosáhnou vyššího výkonu zaměstnanců (Urban, 2001).

#### **Nároky na osobní vlastnosti manažera nového typu:**

- **Konstruktivnost** – zvláště ve vedení týmu je považovaná za nosnou vlastnost.
- **Disciplína cti** – být příkladem ctnosti, dostát svému slovu a povinnosti.
- **Loajálnost** – vždy a vůči každému, bez ohledu na pracovní zařazení.
- **Absolutní statečnost** – vedoucí až k schopnosti vyslovit „**NEVÍM**“, „**POTŘEBUJI POMOCI**“ a nakonec „**ZMÝLIL JSEM SE**“.
- **Velkorysost** – je třeba rozeznat komu ji prokázat, pak se vrací dvojnásobně.
- **Tvořivost** – spojená s divergentním myšlením (více řešení jednoho problému).
- **Postojová otevřenost** – silná osobnost, schopná se svým jednáním prosadit

(Krninská 2002).

## **2.3 Teorie motivace**

Od počátku 20. století se v obecné psychologii a v psychologii osobnosti začali objevovat teorie, jimiž se psychologové pokoušeli objasnit zákonitosti motivace lidského chování obecně. Později proniká toto zaměření v rámci nově se formující psychologie práce i do oblastí ekonomických a pracovních.

Teorie motivace tvoří rozsáhlý rámec poznatků, z nichž může manažer čerpat znalosti o psychologicko-sociálních charakteristikách, myšlení a chování lidí. Pomůže mu to kvalifikovaně odhadnout, jak budou v rozmanitých situacích jednat za působení různých motivačních podnětů i bez nich. Moderní západní management dnes obvykle rozlišuje tři základní skupiny teorií motivací:

- A.** Teorie zaměřené na poznávání motivačních příčin.
- B.** Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu.
- C.** Teorie zaměřené na speciální účely.

Hranice mezi nimi nejsou striktní, zčásti poznatků a přístupů se překrývají. Samotná klasifikace je považována za jednu z přípustných, ale není jediná a obecně přijatá (Vodáček, Vodáčková, 1996).

### **A. Teorie zaměřené na poznávání motivačních příčin**

Tyto teorie zaměřené na obsah se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává nebo udržuje určité chování tj., co lidi motivuje, přesněji řečeno jaké skutečnosti lidi motivují. Nejslavnější teorie jsou:

- MASLOWOVA TEORIE HIERARCHIE POTŘEB.
- HERZBERGROVA TEORIE DVOU FAKTORŮ.
- ALDERFEROVA TEORIE TŘÍ KATEGORIÍ POTŘEB.
- McCLELANDOVA TEORIE POTŘEBY DOSÁHNOUT ÚSPĚCHU.

Nejslavnější klasifikací teorie potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954). Domníval se, že existuje pět základních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi a to počínaje základními fyziologickými potřebami, přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, které jsou nejvyšší ze všech (Armstrong, 1999).

## **MASLOWOVA TEORIE HIERARCHIE POTŘEB:**

**FYZIOLOGICKÉ POTŘEBY** – tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla jako jsou například - potřeba potravy, vody, kyslíku a sexu. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují (Provazník, Komárková, 2004).

Jak Maslow ve své knize *Motivation & Personality* (1954) říká : „*Osoba, která postrádá potravu, bezpečí, lásku a uznání , se pravděpodobněji bude pít po potravě usilovněji než po něčem jiném*“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

**POTŘEBA JISTOTY A BEZPEČÍ** – potřeba vyhnout se neznámému, nezvyklému, potřeba stability, struktury pořádku, eventuálně obnovení jistoty (Provazník, Komárková, 2004).

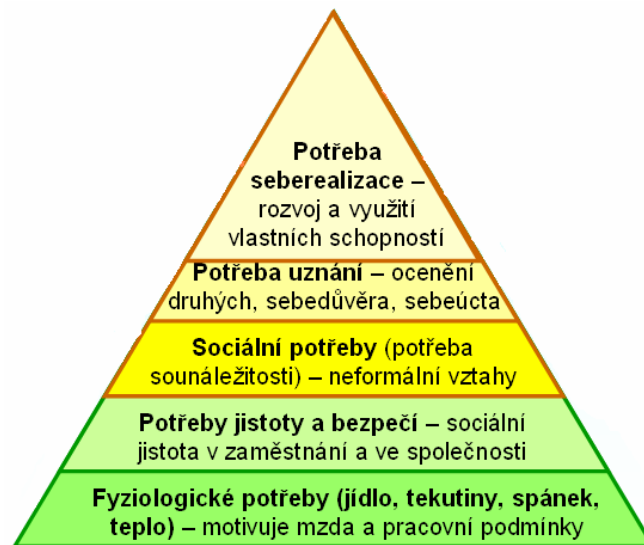
**SOCIÁLNÍ POTŘEBA** – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka určité skupiny (Armstrong, 1999).

**POTŘEBA UZNÁNÍ** – potřeba mít stabilní pevné, vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou do sebe doplňujících s skupin :

- Touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě.
- Touha po reputaci nebo po postavení definovaných jako respekt nebo ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti významu nebo ocenění (Armstrong, 1999).

**POTŘEBA SEBEREALIZACE (SEBEUPLATNĚNÍ)** – potřeba sebenaplnění, tendence uskutečnit to, čím skutečně člověk potencionálně je potřeba poznání pro poznání samé, potřeba porozumět podstatě věcí a řádu světa, potřeba estetických prožitků, potřeba krásna a souladu (Provazník, Komárková, 2004).

Schéma č. 2: *Maslovova teorie hierarchie potřeb* (Hálek, 2007).



### **HERZBERGROVA TEORIE DVOU FAKTORŮ (Motivačně hygienická teorie):**

Dvoufaktorová teorie motivace je ve společenské literatuře – společně s motivační teorií dalšího Američana Abrahama Maslowa – druhou nejčastěji citovanou motivační teorií (Steinmann, Shreögg, 1991).

Herzerbergrova práce byla publikována v roce 1959 a zabývala se vyšetřováním zdrojů uspokojení a nespokojenosti v práci. Jeho výzkum byl proveden v USA za použití devadesáti inženýrů a účetních. Použitou metodou bylo provádění rozhovoru s respondenty, kteří byli požádáni o zamyšlení nad událostmi v práci, které jim způsobili příjemné či nepříjemné pocity (Tyson, 1997).

Americký psycholog Herzbergr in Kliebl, Hüttlová, Dvořáková (1998) rozdělil podněty na dvě základní skupiny ovlivňující pracovní spokojenost a to:

### **I. MOTIVÁTORY VNITŘNÍCH PRACOVNÍCH POTŘEB.**

### **II. FAKTORY HYGIENY.**

**MOTIVÁTORY VNITŘNÍCH PRACOVNÍCH POTŘEB (SATISFAKTORY)** – působí dlouhodobě v souladu s vnitřní strukturou potřeb osobnosti a charakterem práce, kterou člověk vykonává a patří mezi ně: dosažení výsledku a cíle na základě výkonu (úspěch), uznání, obsah práce, delegovaná odpovědnost, pracovní postup, možnost rozvoje. Jejich dosažení může přinést uspokojení, v žádném případě neuspokojení (Kliebl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

**FAKTORY HYGIENY – (DISATISFAKTORY)** – jsou spojeny zpravidla s prostředím, vnějším okolím pracovníka a mohou negativně ovlivňovat působení vnitřních motivátorů. Tvoří je podle Herzbergra: podniková řízení, personální řízení, mezilidské vztahy, vnější pracovní podmínky, výše mzdy, jistota pracovního místa. Tyto podněty mohou vykonávat pouze neuspokojení, ale nepůsobí jako stimuly (Kliebl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

### **POROVNÁNÍ HERZBERGROVA A MASLOWOVA MODELU**

Herzbergrův a Maslowův model jsou si navzájem velice podobné. Herzbergrův model říká, že někteří zaměstnanci mohou dosáhnout určité úrovně sociálního a ekonomického vzestupu tak, že Maslowovy potřeby vyšší úrovně (potřeby uznání a seberealizace) se stanou jejich primárními motivátory.

Herzbergrův model rozšiřuje Maslowův, protože rozkládá pět úrovní potřeb do dvou na práci orientovaných kategorií :

- **udržovací,**
- **motivační** (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

## **B. Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu**

Tato skupina se soustřeďuje především na průběh celého procesu, a to jak z celkového pohledu, tak na jednotlivé části zahrnující řadu rozmanitých postupů hodnocení myšlenkových procesů jednotlivých spolupracovníků (Vodáček, Vodáčková, 1996).

**Nejčastějšími teoriemi jsou:**

- WROOMOVA TEORIE OČEKÁVÁNÍ.
- PORTERŮV A LAWLERŮV ROZŠÍŘENÝ MODEL TEORIE OČEKÁVÁNÍ.
- ADAMSOVA TEORIE SPRAVEDLIVÉ ODMĚNY.
- SKINNEROVA TEORIE ZESÍLENÝCH VJEMŮ.

Další teorií je teorie **X**, **Y**. Autorem této teorie je jeden z představitelů humanistické psychologie D. MCGREGOR. Připisuje k otázkám motivace pracovního jednání na základě takzvaného zdravého rozumu (Provazník a kol., 1997).

Dle teorie **X** jsou lidé ve své většině nespolehliví, jednají iracionálně, nedá se jim věřit, jsou líní. Proto potřebují být řízeni a stimulováni (Provazník a kol., 1997).

První typ představ – typ **X** - ve svém celku vyjadřuje názor, že výdej fyzické i duševní energie v práci je pro člověka něčím stejně přirozeným jako hra či odpočinek, že smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku také něčím zcela přirozeným, že důležitější než například finanční odměny, jsou pro člověka pocity důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnost pracovat tvořivě a další (Provazník, Komárková, 1996).

Dle teorie **Y** – vyjadřuje skutečnost, že pouze někteří lidé hledají nezávislost, sebe-rozvoj, tvořivou práci (Provazník a kol., 1997).

## C. Teorie zaměřené na speciální účely

Tyto třetí a zároveň poslední skupiny motivačních metod poněkud neorganicky přiřazuje k dříve uvedeným dvěma skupinám několik speciálních metod či přístupů vhodných pro rozmanité manažerské aplikace (Vodáček, Vodáčková, 1996).

**Obvykle se k nim přiřazují motivační přístupy:**

- 1) Participace zaměstnanců na řízení.
- 2) Pro sebe-motivaci manažerů.
- 3) Rozmanité (ostatní) (Vodáček, Vodáčková, 1996).

### 2.4 Proces motivace

Podle Armstronga (2004) je proces motivace je mnohem komplikovanější než si mnozí lidé myslí a motivační postupy budou fungovat efektivně nejspíše tehdy, budou-li založeny na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře.

Schéma č. 3: *Proces motivace* (Armstrong, 1999).

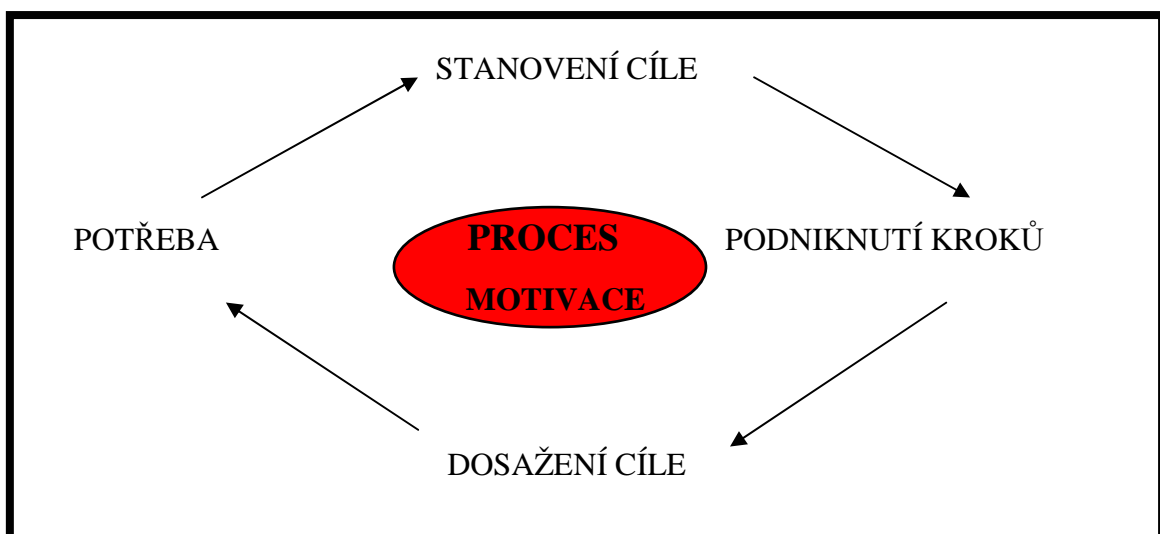




Schéma je model vztahující se k potřebám a naznačuje, že motivace je iniciována vědomím nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání a volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je dosaženo cíle je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobné potřeby. Pokud cíle není dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat (Armstrong, 1999).

## **2.5 Odměňování pracovníků**

Odměňování v moderním Řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (Koubek, 2002).

Kahle a Stýblo (1998) definují pojem mzda a plat. Mzdou jsou peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Platem jsou peněžité plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Nepovažují za něj plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů, v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměny za pracovní pohotovost.

V odměňování zaměstnanců jde o to, jak jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci. Zabývá se jak peněžními, tak nepeněžními odměnami a zahrnuje filozofie, politiku, strategie, plány a postupy používané organizacemi v zájmu rozvoje a udržování systému odměňování (Armstrong, 1999).

V období plánovaného hospodářství byl růst odměn podrobně plánován a kontrolován, aby se dosahovalo žádoucího poměru mezi růstem mezd a produktivitu práce. Růst produktivity práce měl být vždy vyšší (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001).

### **System odměňování musí odpovídat třem základním cílům:**

- **BÝT PŘÍTAŽLIVÝ** – podporovat motivaci zaměstnanců.
- **BÝT SPRAVEDLIVÝ** – dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k ostatním zaměstnancům ve finanční nevýhodě.
- **BÝT JASNÝ** – systém musí být založený na známých mechanismech (Pražská, 1997).

System odměňování pracovníků se skládá se vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování pracovníků podle jejich přínosu, schopností a dovedností a jejich tržní hodnoty.

Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.

System odměňování se skládá z peněžních odměn (*pevné a pohyblivé mzdy a platu*) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu.

System také zahrnuje nepeněžní odměny (*uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobnostní růst*) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu (Armstrong, 1999).

Existuje system odměňování pracovníků v organizaci, který zavazuje všechny manažery k tomu, aby výkon ve své řídicí činnosti opírali o celopodnikové stanovené principy.

#### **Účinnost odměňování přitom zvyšuje:**

- osobní přístup vedoucího;
- krátký odstup od toho, co se odměňuje;
- časté poskytování odměn, ale vždy za odvedenou práci;
- citlivé předávání odměn;
- zdůvodnění každé odměny.

Odměňování pracovníků může být skutečně účinné za předpokladu, že mu předchází jejich hodnocení (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

## 2.5.1 Finanční odměňování

V současné době existuje mnoho obecně závazných mzdových předpisů, podle nichž se řídí odměňování zaměstnanců. Mezi nejdůležitější patří:

**V podnikatelské sféře:** Zákon číslo 1/1992 Sb. O mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku (tzv.: Zákon o mzdě).

**V nepodnikatelské sféře:** zákon 143/1992 Sb. O platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech (tzv.: Zákon o platu) – ve znění dalších předpisů, který je specifikován nařízením vlády číslo: 251/1992 Sb. o platových poměrech zaměstnanců v rozpočtových a některých dalších organizacích – ve znění dalších předpisů.

**V obou sférách:** se používá nařízení vlády číslo 333/1993 Sb. o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci – ve znění dalších předpisů (Krninská, 2002).

Jednotlivé mzdové formy popisuje Němec (1998):

- **MZDA ÚKOLOVÁ** – je základem pro výrobní kalkulaci a též umožňuje dělníkovi při vyšším výkonu vyšší výdělek.
- **MZDA ČASOVÁ** – pracovníkovi přísluší dohodnutá pevná mzda v korunách za hodinu. Jejich obdobou jsou tzv.: měsíční platy (koruny měsíčně) u technickohospodářských pracovníků.
- **MZDA SMÍŠENÁ** – kombinace úkolové a časové mzdy.
- **MZDA PODÍLOVÁ** – podíl na tržbách nebo provize.
- **MZDA PENZUMOVÁ** – mzda za očekávané úkoly.

**MZDA ÚKOLOVÁ** – Při této formě mzdy, která se hodí pro odměňování dělnické práce je pracovník placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jedince je tedy tvořena násobkem odvedených jednotek práce x odměna (sazba) za jednotku práce (Koubek, 2002).

Úkolová mzda je používána při odměňování pracovníků za úkoly, u nichž převažuje zájem na množství odvedené práce. U této formy mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjistitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný (Horalíková, 1999).

**MZDA ČASOVÁ** – časová mzda je poskytována za určitou jednotku času (*hodinu, den, týden, měsíc rok*). Vypočítává se následujícím způsobem:

**počet odpracovaných jednotek x mzdový tarif**

U dělnických profesí je zpravidla jednotkou hodina, pro administrativní, technické a vedoucí funkce na nižších a středních úrovních řízení je zpravidla uplatňován měsíční plat (*mzda*). Pro vrcholové řídicí funkce může být dohodnuto ročních platů (*mezd*). Časová mzda se zásadně vztahuje na skutečně odpracovanou dobu a nezávisí na pracovnímu výkonu. Při stanovení mzdového tarifu za určité období se vychází z průměrného respektive normálního výkonu (Horalíková, 1999).

**MZDA SMÍŠENÁ** – je to kombinace mzdy časové a úkolové, nebo mzdy časové a podílové. Smyslem je zmírnit jednostranné působení úkolové mzdy, nebo jednostrannou závislost výdělku na úkolové, nebo podílové mzdě. Ve smíšené mzdě je vždy určitý fixní výdělek, závislý na počtu odpracovaných hodin. Pro její výpočet je třeba mít dva tarify. Jeden časový a druhý úkolový tarif. Jejich součet je pak celkovým výdělkem zaměstnance (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001).

**MZDA PODÍLOVÁ (PROVIZNÍ)** – charakteristika tohoto druhu mzdy je, že provizní mzda představuje velmi jednoduchou a zároveň vysoce pobídkovou formu mzdy. Může být poskytována k základní mzdě nebo je použita jako jediná složka odměny za práci. Provizní mzda je stanovena pomocí procentní provizní sazby, nebo pevné provizní sazby na jednotku produkce. Uplatňuje se u pracovních činností, s jejichž výsledkem lze kvantifikovat. Je pracovníkem ovlivnitelná a nelze stanovit pracovní postupy a ani není možné sledovat využití pracovní doby (Kliebl, Dvořáková, Hüttlová, 1998).

Je to mzda, při které se stanoví pracovníci mzda v procentech z docílené tržby, zisku, výkonů, nebo jiného kvantitativního ukazatele. Výše podílu se nejčastěji stanovuje určitým procentem. Podílovou mzdu lze uplatnit v podmínkách, kdy převládá zájem na zvyšování tržeb a jiných podobných výkonů, které mohou pracovníci významně ovlivnit a které je možné spolehlivě stanovit, měřit a kontrolovat souhrnnými ekonomickými ukazateli, ale kde nelze přesně stanovit pracovní postupy a normy času. Týká se menšího počtu pracovníků, většinou na odloučených pracovištích (například zahradnictví, odloučené prodejny) (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001).

**MZDA ZA OČEKÁVANÉ VÝSLEDKY PRÁCE (PENZUMOVÉ MZDY)** – Podle Kliebla, Dvořákové, Hüttllové (1998) lze označit jako mzdy za penzum (uložený úkol), dohodnutý mezi zaměstnancem a vedoucím.

Penzumové mzdy jsou účinné, jestliže jsou uplatněny u takových druhů prací, kde jsou k dispozici podrobné plány výroby, přesné pracovní postupy, technicky zdůvodnitelné normy spotřeby práce a lze přesně stanovit odvedené úkoly.

Do tohoto druhu mzdy patří:

- A. Smluvní mzda** - je dohodnutou mzdou za penzum (uložený úkol), který je společně přijat na základě pohovoru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
  
- B. Programová mzda** – představuje pevnou mzdu poskytovanou za účtovací období .  
Za plnění pevně stanoveného pracovního úkolu (programu), zadaného určité skupině zaměstnanců s předpokládaným časem provedení (Horalíková, 1999).
  
- C. Mzda s měřeným denním výkonem** – je pevnou časovou mzdou, která je diferencována pomocí hodnocení práce a která může být podle záměru podniku doplněna odměnou za výkon (Kliebl, Dvořáková, Hüttllová, 1998).

Podle Vaněčka, Bednářové, Štípka (2001) může také podnik poskytovat svým pracovníkům prémie za dosažené výsledky práce. To se řídí prémiovým řádem podniku. V tomto řádu s obvykle vymezuje: okruh pracovníků na které se řád vztahuje, prémiové ukazatele, sazba prémie, způsob rozdělování a časová platnost prémiového řádu.

## 2.5.2 Nefinanční odměňování

### Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, známé též jako nepřímé odměny zahrnují – penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného a služební auta. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplacených odměn a zahrnují rovněž také taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu jako například dovolená na zotavenou (Armstrong, 1999).

### Hlavní typy zaměstnaneckých výhod jsou:

1. **PENZIJNÍ SYSTÉMY** – tyto systémy jsou obecně považovány za nejdůležitější zaměstnanecké výhody.
2. **OSOBNÍ JISTOTY** – jedná se o výhody usilující o osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního úrazového nebo životního pojištění.
3. **OSOBNÍ POTŘEBY** – oprávnění, která jsou vzájemným uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi například: dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (v období, kdy zaměstnanec přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo mateřstvím a poté se vrací na stejnou pozici), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v době krize, posilovny a rekreační zařízení.
4. **FINANČNÍ VÝPOMOCI** – půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované společností.
5. **PODNIKOVÉ AUTOMOBILY A BENZÍN** – stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.
6. **JINÉ VÝHODY** – takové, které zvyšují životní úroveň zaměstnanců jako jsou: dotované stravování, příspěvek na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty (Armstrong, 1999).

Zaměstnanecké výhody (*požitky*) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, postavení pracovníka v organizaci v době zaměstnání v organizaci a zásluhám (Koubek, 2002).

V Evropě se do této skupiny dle Koubka (2002) řadí:

- **VÝHODY SOCIÁLNÍ POVAHY** - (podnikové důchody, životní pojištění, podnikové půjčky, ručení , jesle, mateřské školky atd.).
- **VÝHODY MAJÍCÍ VZTAH K PRÁCI** – (podnikové stravování, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům, vzdělání hrazené zaměstnavatelem a jiné).
- **VÝHODY SPOJENÉ S POSTAVENÍM V ORGANIZACI** – (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, bezplatné bydlení a další).

## **2.6 Motivační program**

Motivační program podniku, představuje ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity managementu má za cíl aktivně ovlivňovat pracovní chování (*výkon*) a upevnit (*či vytvořit*) pozitivní postoje k organizaci všech pracovníků firmy (Kliebl a kol., 1995).

Podle Čermáka (2005) je motivační program základní podmínkou plnění jak strategických, tak i krátkodobých úkolů. V obou případech musí být zaměřen na výkonnost firmy a používat moderní trendy.

## **Znamená to:**

- U top a středního managementu, prodejců, nákupčích a dalších pracovníků, kteří silně ovlivňují své činnosti, stanovit malý podíl pevné složky platu a maximální podíl složky pohyblivé.
- Snižování pohyblivé složky až k nule při neplnění výkonnostních kritérií.
- Neomezení horní hranice pohyblivé složky.
- Kombinaci závislosti celkového platu na výsledcích úseku, za nějž pracovník bezprostředně odpovídá, se zohledněním výsledků své firmy.
- Kombinace finančních bonusů a nepeněžních odměn (hrazení penzijního a zdravotního pojištění, hrazení nákladů vzdělání a další).

Motivační program musí zahrnovat všechny skutečnosti podnikového dění, které jsou z hlediska pracovníků významné a to:

**A** – vymezení ekonomického a společenského postavení podniku (profil podniku, tradice a cíle);

**B** – zařazení, uplatnění, a perspektiva pracovníků v podniku (koncepte výběru, přijímání a propouštění zaměstnanců);

**C** – zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků (postupy při hodnocení, odměňování pracovníků a vytváření podmínek na pracovišti);

**D** – zajišťování připravenosti pracovníků podniku na změny;

**E** - vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče podniku o pracovníky;

**F** -vymezení vztahu mezi pracovníky, pracovními skupinami a podnikem (významná je zde kolektivní smlouva) (Horalíková, 1999).

Bedrnová, Nový (1994) uvádějí etapy přípravy motivačního programu podniku:

1. Analýza převažujících forem motivace pracovního jednání (motivační struktury) pracovníků, směřuje k vytýčení problému, které má motivační program postihnout nebo řešit a k určení jejich řešitelnosti.



2. Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu.
3. Zpracování charakteristiky reálné výkonnosti pracovníku v současné době.
4. Srovnání této charakteristiky s koncepcí nebo představou žádoucí výkonnosti podniku.
5. Vymezení bilance činitelů, které mají stimulační funkci.
6. Příprava reálného využití určitého souboru stimulačních činitelů.
7. Příprava podnikového dokumentu, který shrnuje motivační program podniku na určité období.
8. Kontrola průběhu a realizace motivačního programu.

Motivační program vychází jak z aktuálních potřeb podniku, tak z podmínek pracovní činnosti pracovníků, v období jeho přípravy a zavedení. Je nezbytné počítat s tím, že potřeby podniku, tak podmínky pracovní činnosti pracovníků, respektive subjektivní hodnocení těchto podmínek, mohou v čase doznávat větších či menších změn. Motivační program je nezbytné, právě z těchto důvodů, v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat a podle potřeby modifikovat (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Úsilí o motivaci pracovníků k jejich nástupu do podniku a setrvání v něm by mělo být prvotně vyjádřeno v dlouhodobém programu. Součástí takového programu je:

- Vytvoření komplexních podmínek práce a pracovního prostředí.
- Komplexní formulace cílů a jim odpovídajících metod.
- Pojetí způsobů ovlivňování pracovního jednání a chování pracovníků.
- Plán postupného vytváření podmínek pro realizaci programu (Stýblo, 1992).

## **3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH INSTITUCÍ**

### **3.1 Identifikace společnosti Česká pojišťovna a. s.**

#### **3.1.1 Historie společnosti Česká pojišťovna a. s.**

Společnost Česká pojišťovna a. s. (dále ČP) je právnickou osobou s dlouholetou a bohatou tradicí v životním i neživotním pojištění, působící na našem trhu od roku 1827. Od znovuzavedení konkurenčního prostředí v roce 1991 je největší pojišťovnou na českém pojistném trhu. Tržní podíl na českém pojistném trhu z hlediska výše předepsaného pojistného k 31.12.2007 činil celkově 30,6 %.

#### **3.1.2 Organizační uspořádání společnosti Česká pojišťovna a. s.**

Od 18.1.2008 je společnost Česká pojišťovna a.s. členem Generali PPF Holding B. V., který prostřednictvím svých dceřinných společností spravuje aktiva téměř ve výši 10 miliard eur, poskytuje služby zhruba 9 milionům klientů a jeho roční předepsané pojistné dosahuje skoro 2,6 miliardy eur. Tyto fakta činí ze společnosti Česká pojišťovna a. s. doslova giganta v pojištění jak na našem trhu, tak v celé střední a východní Evropě.

Společnost PPF Group N.V. je jediným společníkem společnosti PPF Co1. B. V., která byla k 31.12.2007 jediným vlastníkem společnosti CZI Holdings N. V. Společnost CZI Holdings N. V. je právnickou osobou a k 31.12.2007 jediným akcionářem České pojišťovny.

Česká pojišťovna je majetkově silnou a stabilní společností, jejíž bilanční suma k 31.12.2007 dosáhla výše 122 mld. Kč. Společnost disponuje vlastním kapitálem ve výši téměř 17,2 mld. Kč a základním kapitálem ve výši 4 mld. Kč.

Česká pojišťovna poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik. Má přibližně 4900 zaměstnanců a 6000 obchodních zástupců na 70 agenturách a více než 700 obchodních místech, kteří se starají o co největší spokojenost klientů.

Ze základního organizačního schématu České pojišťovny (viz příloha č.1) je vidět, že nejvyšším orgánem je Valná hromada. Dále pak představenstvo a generální ředitel firmy. Jemu podřízeni jsou jednotliví ředitelé, kteří zodpovídají za dané úseky v rámci firmy. Dále se Česká pojišťovna člení na regiony, které však nekopírují státní samosprávu. Například do regionu jižní Čechy spadá jak Jihočeský kraj, tak i Vysočina. Tyto regiony spravují jednotlivé agentury v rámci jejich území. Region jižní Čechy se dělí na sedm jednotlivých agentur, které působí na jim vymezeném územním celku. Každý z nich zodpovídá za určité úkoly v rámci celopodnikové strategie firmy Česká pojišťovna a. s.

### **3.1.3 Produkty společnosti Česká pojišťovna a.s.**

Společnost Česká pojišťovna a.s. má velmi širokou škálu svých produktů, které nabízí svým klientům. Své produkty rozděluje na produkty pro fyzické osoby a pro právnické osoby. Česká pojišťovna se snaží o co nejrozmanitější služby svým zákazníkům a každý rok vymýšlí nové produkty, které by byly pro zákazníky co nejvýhodnější.

## **POJIŠTĚNÍ FIREM**

### **Pojištění zaměstnanců**

- ČP Program zaměstnaneckých výhod;
- Životní pojištění PARTNER;
- Životní pojištění MANAŽER;
- Penzijní připojištění;
- Životní pojištění PROFI Život;
- Životní pojištění DYNAMIK Plus.

### **Pojištění automobilů**

- Povinné ručení;
- Havarijní pojištění;
- Asistenční služby;
- Flotilové pojištění.

### **Pojištění majetku firem a podnikatelů**

- Pojištění majetku a odpovědnosti podnikatelů;
- Pojištění přepravy zásilek;
- Pojištění záruky.

## **Pojištění odpovědnosti**

- Pojištění odpovědnosti za škodu podnikatele a průmyslu;
- Kampaň pojištění odpovědnosti;
- Obecná odpovědnost;
- Profesní odpovědnost;
- Drážní doprava;
- Silniční dopravce;
- Zasílatel;
- Představenstvo a dozorčí rada;
- Zákonné pojištění odpovědnosti.

## **Cestování**

- Cestovní pojištění;
- ProFirma;
- ODYSSEUS;
- GLOBUS.

## **Zemědělství a lesy**

- Pojištění plodin;
- Pojištění lesů;
- Pojištění zvířat;
- Náš venkov.

## **Finanční rizika**

- Náš venkov;
- Záruky;
- Pojištění záruky pro případ úpadku Cestovní Kanceláře.

## ***Pojištění občanů***

### **Pojištění osob**

- Životní pojištění;
- Penzijní připojištění;
- Kompletní úrazový program;
- Pojištění pro případ nemoci.

### **Pojištění automobilů**

- Povinné ručení;
- Havarijní pojištění;
- Asistenční služby.

## Pojištění majetku občanů

- Pojištění domácnosti;
- Pojištění obytných budov a souvisejících staveb;
- Pojištění zařízení rekreačního objektu.

## Cestování

- Cestovní pojištění;
- Pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře.

## Pojištění odpovědnosti

- Pojištění odpovědnosti za škodu občanů;
- Pojištění odpovědnosti za škodu z výkonu povolání;
- Pojištění odpovědnosti za škodu z výkonu práva myslivosti.

## Zvířata

- Pojištění psů a koček MAZLÍČEK.

### 3.1.4 Společenské aktivity společnosti Česká pojišťovna a. s.

Společnost Česká pojišťovna a. s. se snaží podporovat každoročně mnoho akcí, ať již kulturních či sportovních a tím pomáhat rozvoji české společnosti.

#### **Kulturní aktivity:**

Díky tomu, že spravuje vlastní galerii a depozitář umění, významně pomáhá v uchování českého kulturního dědictví. Významně se také angažuje v záchraně Karlova mostu a podporuje ojedinělý projekt Letních shakespearovských slavností. Česká pojišťovna je rovněž jedním ze zřizovatelů Nadace Národní galerie.

#### **Sportovní aktivity:**

Česká pojišťovna a. s. je známa svým spojením s nadějnými talenty i stálicemi českého sportovního nebe. Je oficiálním partnerem Českého olympijského týmu, oficiálním partnerem Českého svazu ledního hokeje, české hokejové reprezentace, hlavním partnerem extraligy a spolupracuje s Jágr teamem.

## **Dopravní bezpečnost:**

Česká pojišťovna se aktivně podílí na prevenci dopravní bezpečnosti. Oceňuje všímavé lidi, kteří nezištně pomáhají po dopravních nehodách, motivuje jednotlivá města k tomu, aby v nich nedocházelo k haváriím, apeluje na řidiče, aby dodržovali maximálně stanovenou rychlost a zajišťuje pro ně pravidelné dopravní zpravodajství Modrá vlna. V oblasti bezpečnosti na našich silnicích má Česká pojišťovna i další programy jako např.: **Gentleman silnic, ČP Index, Jezdíme s úsměvem a Bezpečné město.**

### **3.1.5 Motivační programy společnosti Česká pojišťovna a.s.**

Česká pojišťovna a. s. má díky mnohaletým zkušenostem s vedením lidí propracované motivační programy a to jak pro nově příchozí zaměstnance, tak i pro své stávající. Snaží se využívat dlouhodobých motivačních programů, jako jsou provize, odměny atd., v kombinaci s krátkodobými a jednorázovými oceněními.

### **3.1.6 Získávání nových zaměstnanců společností Česká Pojišťovna a.s.**

#### **Jaké uchazeče hledá:**

- Připravené učit se novým věcem;
- Ochotné dále se vzdělávat;
- Komunikativní se zaměřením na cíl;
- Prozměnově a zákaznický orientované;
- Schopné vysokého pracovního výkonu.

#### **Nově příchozím uchazečům nabízí :**

- Zajímavou a odbornou práci pro největší pojišťovnu na trhu;
- Možnost odborného růstu a osobního rozvoje;
- Tréninkové a vzdělávací aktivity;
- Příspěvek na životní pojištění;
- Příspěvek na penzijní připojištění;
- Týden dovolené navíc;
- Sportovní aktivity pro zaměstnance;
- Slevy u vybraných cestovních kancelářích;
- Další zaměstnanecké výhody.

## **3.2 Identifikace instituce Střední průmyslová škola strojní a elektrotechnická**

### **3.2.1 Historie instituce Střední průmyslová škola strojní a elektrotechnická**

Dnešní Střední průmyslová škola strojní a elektrotechnická (dále SPŠ) byla původně založena v roce 1912 vedením českobudějovické radnice jako německá Kovorobná odborná škola, určená pro vzdělávání žáků z oblasti jižních Čech a části Horního Rakouska. Po vzniku ČSR ji v roce 1918 koupil československý stát a od roku 1923 do počátku 2. světové války měla škola české a německé oddělení pod společnou správou. Za války byla česká větev přesunuta do Písku a na dnešní stavební průmyslovou školu v Resslově ulici. V dnešní Dukelské 13 zůstala pouze německá Staatsgewerkeschule. Po roce 1945 bylo obnoveno vyučování již pouze České mistrovské školy strojnické a postupným vývojem odborného školství v Československu dospěla škola do dnešní podoby. V současnosti vyučuje v různých variantách 2 stěžejní obory: strojírenství a elektrotechniku. Všechny obory jsou maturitní a kapacita školy je 500 žáků.

### **3.2.2 Organizační uspořádání instituce SPŠ strojní a elektrotechnická**

Instituce SPŠ strojní a elektrotechnická je příspěvkovou organizací, která je zřizovaná Jihočeským krajem pomocí Zřizovací listiny a schvalovaná Ministerstvem školství. Ředitele této instituce jmenuje krajské zastupitelstvo.

V dané instituci je zaměstnáno celkem 60 pracovníků na různých pozicích. Škola má k dispozici celkem 49 pedagogů, z toho 42 je stálých zaměstnanců a 7 externích pracovníků. Z toho 30 pedagogů zajišťuje výuku odborných předmětů a 19 pedagogů vyučuje všeobecně vzdělávací předměty (viz příloha č.2).

### **3.2.4 Materiální zabezpečení školy**

Škola disponuje 40 učebnami, z toho 22 učeben je odborných, pro méně než 20 žáků je určeno 7 učeben, pro 20 až 40 žáků 32 učeben a 1 učebna (posluchárna) pro více než 40 žáků (kapacita 120 žáků). Ve školním roce 2007/2008 škola dovybavila studovnu a zvýšil se počet

počítačů, které jsou připojeny na internet. Jsou zde i tiskárny, kde mohou studenti tisknout své práce. Součástí areálu školy je tělocvična, vybavená pro cvičení na náradí a míčové hry. Dále je v tělocvičně opravená posilovna.

Veškeré učebny, laboratoře a dílny odpovídají bezpečnostním předpisům, pro všechny dílny jsou zpracovány provozní řády a jsou schváleny IBP. Učebny, strojní a elektrotechnické laboratoře, učebny výpočetní techniky a dílny jsou vybaveny tak, aby bylo možno plně a komfortně zabezpečit výuku studijních oborů 26-41-M/001 a 26-41-M/002. Vzhledem k vývoji počítačové a měřicí techniky, který je velmi rychlý, se škola neustále potýká s nedostatkem finančních prostředků na nákup nejmodernějších učebních pomůcek.

### 3.2.5 Přehled studijních oborů

Na škole jsou vyučovány následující studijní obory:

➤ **Elektrotechnika**

***KKOV26-4I-M/002*** – 4letý s maturitou, denní studium, schválený MŠMT 13.6.1994, č.j.18487 /94-23.

Konkrétní oblast elektrotechniky (slaboproudá elektrotechnika a silnoproudá elektrotechnika) podle volby žáka, která je zajištěná vyšší hodinovou dotací u příslušných předmětů.

➤ **Strojírenství**

***KKOV 23-4I-M/001*** – 4letý s maturitou, denní studium, schválený MŠMT 28.12.1997 č.j.37 747/97-23.

Cílem studia je vychovat absolventa velmi širokého uplatnění v podnicích strojírenského i nestrojírenského zaměření, lesnictví a zemědělství a ve službách technického charakteru.

Ve druhé polovině studia si žák zvolí výběrové předměty, které určí jeho studijní zaměření (techn. software, mechatronika, automobily a zemědělské stroje, či podniková ekonomika).

Škola se také zaměřuje na provozování školících kurzů. Tyto kurzy má SPŠ povoleny provozovat od 18.10.2006 jako doplňkovou vzdělávací činnost. Škola se snaží aktivně provozovat tyto odborné kurzy ve spolupráci s firmami, které mají zájem pro své pracovníky tyto kurzy zajistit. Touto cestou pomáhá SPŠ v doplňování nejnovějších informací o trendech v těchto technických oborech a seznamuje účastníky těchto kurzů s nejnovějšími výsledky výzkumů.



### **3.2.6 Ostatní aktivity SPŠ**

#### **Kulturní a sportovní aktivity:**

Škola spolupracuje již 16 let s Höhere technische Bundeslehranstalt Linz, což je průmyslová škola shodných oborů. Spolupráce byla zaměřena zejména na společenské styky studentů, učitelů a rodičů obou škol. Vyvrcholením bylo sportovní utkání studentů v kopané, odbíjené, stolním tenise a tenisu. Setkání se opět plánuje v Českých Budějovicích na jaře 2009. Dále pořádá: lyžařské kurzy, turistické kurzy a cyklistické kurzy

#### **Protidrogový program:**

Na škole pracuje protidrogový koordinátor, který sestavuje minimální preventivní program, který se pravidelně vyhodnocuje.

#### **Enviromentální vzdělávání:**

Škola navštěvuje ekologické přednášky a diskuze například na témata: hlavní světové ekologické problémy, globální oteplování, přírodní kuriozity, promítání diapozitivů z Nového Zélandu, Keni.

## **4. METODICKÝ POSTUP**

### **4.1 Obsah a cíl diplomové práce**

Cílem této diplomové práce, která má název: „**Motivace pracovníků v institucích nevýrobní sféry**“ je analýza současného řízení lidských zdrojů ve vybraných institucích se zaměřením na motivaci a stimulaci pracovníků. Ve dvou institucích, které byly záměrně vybrány ze zcela jiných oborů a mají úplně odlišnou strukturu, byl proveden průzkum, který měl za cíl oslovit pracovníky a spolupracovníky institucí a zjistit jejich názory na současnou situaci. Nebylo cílem porovnávat jednotlivé instituce a jejich motivační programy, ale zjistit jak jsou na tom s využíváním těchto programů. Průzkum měl za hlavní cíl zjistit:

- Současné používané motivační programy v institucích.
- Spokojenost pracovníků a spolupracovníků.
- Zjistit, které faktory nejvíce respondenty motivují a které upřednostňují.
- Předat zjištěné informace daným institucím a tím pomoci v tvorbě nových motivačních programů.

### **4.2 Základní informace**

Průzkum byl prováděn ve dvou institucích. Jednou z nich byla Česká pojišťovna a.s., která podniká na trhu s pojištěním. Tato společnost drží TOP příčky ve svém oboru a patří i k velmi dobře finančně zajištěným společnostem. Většina respondentů, kteří zde byly osloveni jsou spolupracovníky dané instituce. Druhou institucí byla záměrně vybrána Střední průmyslová škola strojní a elektrotechnická (dále škola), a to konkrétně v Českých Budějovicích. Tato škola je příspěvkovou organizací a její hlavní příjmy jsou z rozpočtu. Každá instituce je tedy tvořena na zcela jiných základech a řídí se zcela odlišnými pravidly, což byl hlavní záměr při komparaci výsledků z průzkumu.

### **4.3 Metodický postup**

#### **4.3.1 Přípravná fáze**

V této fázi bylo potřeba se zaměřit hlavně na studování odborné literatury, která souvisí s diplomovou prací. Bylo nutné sehnat co nejvíce teoretických informací o daném tématu.

Tyto informace bylo nutné prostudovat a vytvořit z nich teoretickou část diplomové práce, která má vysvětlit podstatu zkoumaných jevů. Dále bylo potřeba získat informace o vybraných institucích. V této fázi mi hodně pomohla vstřícnost pracovníků ve vybraných institucích, kteří mi poskytli všechny potřebné údaje, včetně jejich interních informací. Metoda průzkumu byla koncipována jako sociologický výzkum, ve formě anonymního dotazníku (viz příloha č.3), který umožnil respondentům se vyjádřit ke všem zkoumaným jevům. Zároveň jim byla zaručena anonymita, která umožnila nebát se projevit své skutečné názory a postoje.

### **4.3.2 Fáze sběru dat**

Zvolená dotazníková metoda je objektivní, při které se respondent vyjadřuje ke všem otázkám a anonymita respondenta zaručuje jeho otevřenost při provádění tohoto průzkumu. Výhodou dané metody je možnost obsáhnout poměrně veliké množství respondentů, kteří odpovídají na otázky pouhým zaškrtnutím jedné volby, případně mohou vepsat svůj názor na danou otázku. Dotazníky lze rozdělit na základě použitých otázek uvnitř nich. Použité otázky jsou:

- otázky otevřené,
- otázky polootevřené,
- otázky uzavřené.

Otevřené otázky jsou jen pouhý dotaz, na který může dotázaný volně formulovat svou odpověď, která mu připadá jako nejvhodnější. Zde je obrovský přínos, že se respondent může ke všemu volně vyjádřit a získané informace jsou velmi různorodé. To je velmi přínosné při vytváření nových strategií a hledání nových směrů. Nevýhodou je náročnost na zpracování otázek ze strany respondentů a někdy snaha respondentů odchýlit se od tématu dotazu. Ve svém dotazníku jsou tyto otázky, kvůli zaměření dotazníku, použity jen velmi zřídka.

Úplným opakem jsou otázky uzavřené. V těchto otázkách má dotázaný nabídnuty varianty, od kterých se nemůže odchýlit. Tyto otázky se hojně používají, při snaze zjištění dané situace, či potřebě zjistit názor jedinců. Těchto otázek mám ve svém dotazníku nejvíce.

Kombinace předchozích typů otázek jsou otázky polootevřené. Zde jsou vybrány nejpravděpodobnější varianty a respondentům je ponechána možnost se vyjádřit jinak. Používají se, když chceme zjistit názor respondenta na nějakou situaci. Tyto otázky jsou také okrajově v dotazníku zařazeny.

Vytvořený dotazník byl rozdělen pomocí otázek do různých kategorií. První kategorie obsahovala identifikační údaje respondentů. Další kategorie byla zaměřena na uplatnění jejich profesního zaměření. Další skupina otázek byla soustředěna na jejich další vzdělávání. Poté následovali otázky, které měly za úkol zjistit spokojenost pracovníků s prací a motivačním programem. Poslední otázky byly zaměřeny na budoucí plány respondentů a jejich připomínky. Pracovníkům po rozdělení byla ponechána týdenní lhůta na vrácení dotazníku. Důležitá zde byla již zmiňovaná anonymita pracovníků, která byla zajištěna navrácením dotazníku anonymně do předem určené schránky v instituci.

### **4.3.3 Fáze zpracování dat**

Nejprve bylo potřeba všechny sebrané dotazníky statisticky zpracovat a následně vyhodnotit. Zpracování dotazníků předcházelo překontrolování odpovědí od respondentů z hlediska jejich úplnosti a zároveň také jejich věrohodnosti. Celkem bylo rozdáno 50 kusů dotazníků, do každé instituce 25 kusů. Ve škole vrátilo vyplněný dotazník 23 respondentů. V České pojišťovně pak 20 z dotázaných. Aby bylo možné sebraná a zpracovaná data dále vyhodnocovat a interpretovat jejich obsah, bylo potřeba je upravit do vhodné formy. V tomto případě pak do tabulkové formy a graficky znázorněny pomocí 3d grafů. Všechna data byla zpracována v programech Microsoft Excel 2000 a Microsoft Word 2000 a jsou uvedeny v kapitole 5.

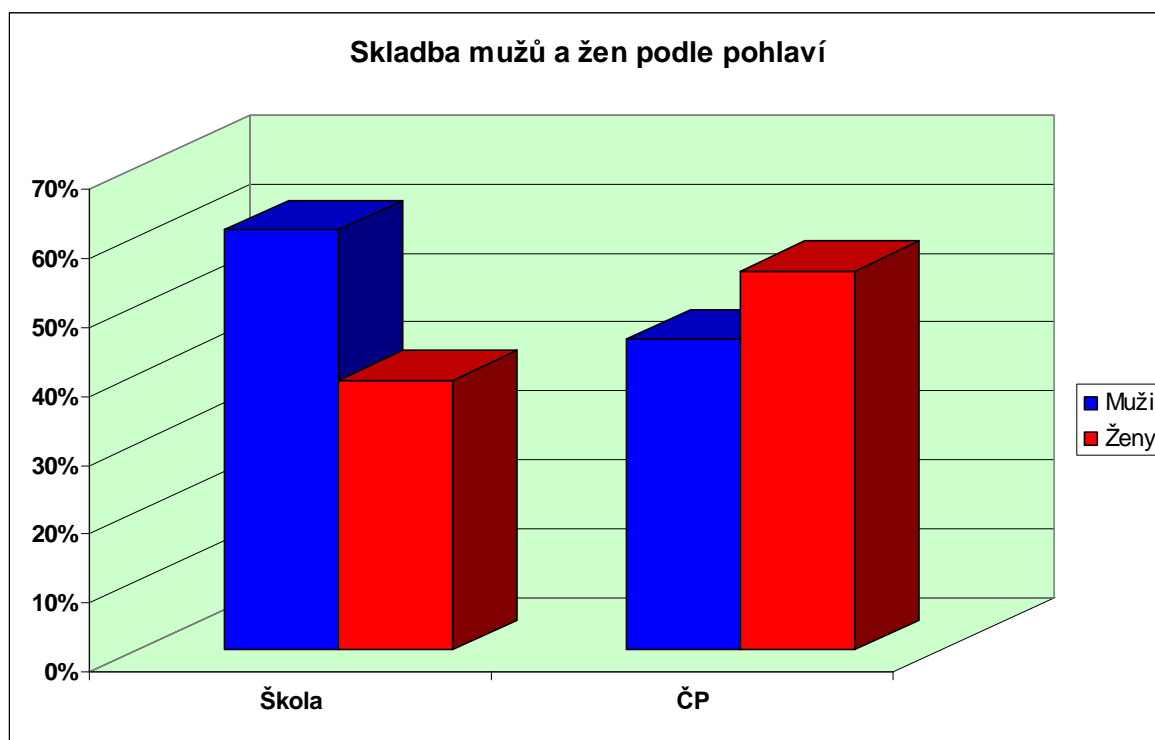
## 5. VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ

Otázka č. 1: Jste žena či muž?

Tabulka č. 1: Zastoupení mužů a žen v institucích

Pohlaví	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Muži	14	60,87	9	45
Ženy	9	39,13	11	55
<b>Celkem</b>	23	100	20	100

Graf č. 1: Skladba mužů a žen podle pohlaví (%)



### Výsledky a diskuze:

Celkově bylo osloveno 43 dotazovaných, z čehož jich 20 pracuje ve společnosti Česká pojišťovna a.s. a 23 ve škole. Z výsledků provedených výzkumem je patrné, že ve škole panuje lehká převaha mužů a to 14 (60,87 %) a 9 žen (39,13 %). Opačná situace je ve společnosti Česká pojišťovna a.s., kde naopak převládají ženy. Z celkového počtu 20 dotazovaných je 11 žen (55 %) a 9 mužů (45 %).

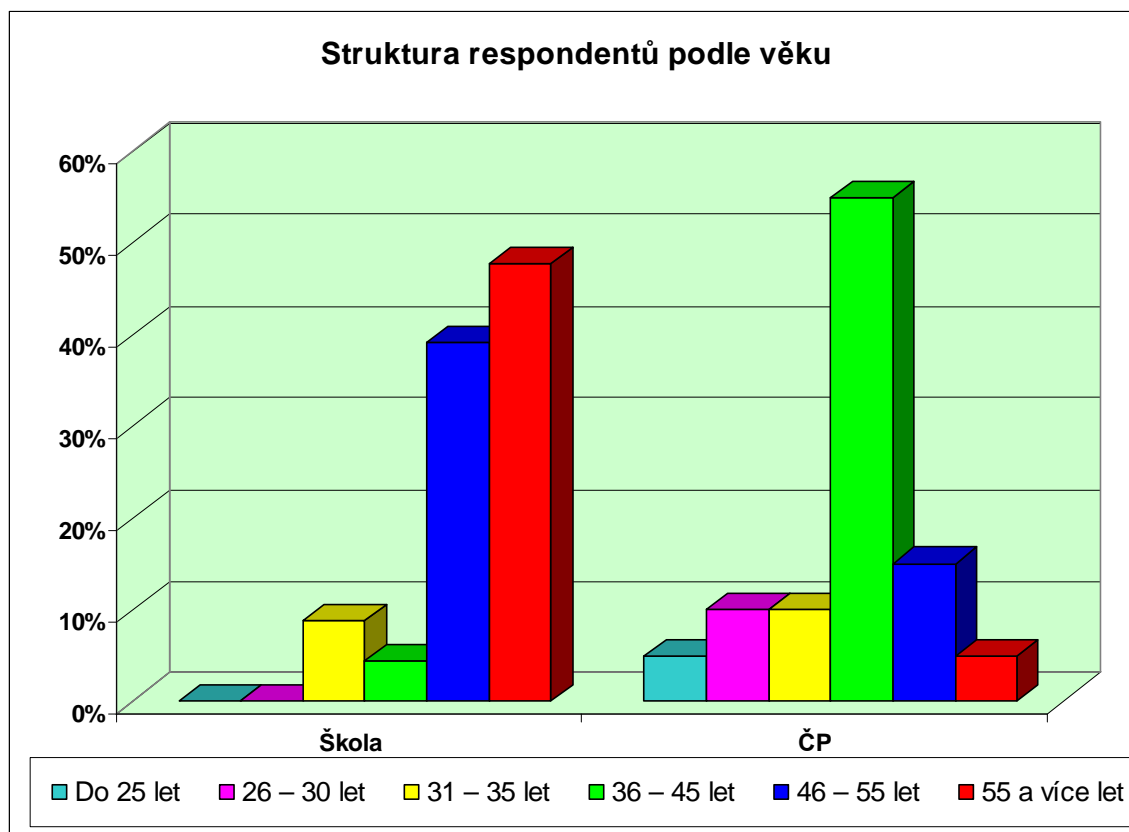
Převahu mužů ve škole si vysvětlují hlavně díky odbornému zaměření školy, které je bližší spíše mužům a ženy pracují častěji v administrativních pozicích a vyučují hlavně netechnické předměty (matematika, chemie atd.). Převaha žen ve funkci manažera ČP potvrzuje fakt, že stále více žen se nebojí pracovat ve velice, časově náročné pozici a lze v ní úspěšně působit a přitom se věnovat rodině.

### Otázka č. 2: Do které věkové kategorie patříte?

Tabulka č. 2: Zastoupení věkových kategorií respondentů v institucích

Věková kategorie	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Do 25 let	0	0	1	5
26 – 30 let	0	0	2	10
31 – 35 let	2	8,7	2	10
36 – 45 let	1	4,4	11	55
46 – 55 let	9	39,1	3	15
55 a více let	11	47,8	1	5
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Graf č. 2: Skladba respondentů podle věku (%)



## Výsledky a diskuze:

Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií v ČP je kategorie 36 – 45 let. Do této kategorie spadá 11 lidí (55 %) z celkových 20 respondentů. Na druhém místě je kategorie 46 – 55 let, sem patří 3 pracovníci (15 %). Kategorie 26 – 30 let a 31 – 35 let jsou si rovny, kdy do každé z kategorií patří 2 pracovníci (10 %). Nejméně početné věkové kategorie jsou: kategorie do 25 let a zároveň kategorie nad 55 let. V každé z nich pracuje pouze 1 pracovník (5 %). Úplně odlišná situace panuje ve škole. Zde naopak tou nejzastoupenější kategorií je skupina pracovníků nad 55 let a to 11 lidí (47,8 %) z 23 dotázaných. Druhá významná kategorie je 46 – 55 let. Sem spadá 9 respondentů (39,1 %). Kategorie 31 – 35 a 36 – 45 let jsou téměř shodné, kdy v první uvedené pracují 2 zaměstnanci (8,7 %) a ve druhé 1 pracovník (4,4 %).

Z provedeného výzkumu jasně vyšlo najevo, že nejvíce zastoupenou skupinou pracovníků pracujících v pojišťovnictví je věková kategorie 36 – 45 let. Tato skutečnost vyplývá z faktu, že v tomto věku jsou lidé nejvíce produktivní, ochotni se učit novým věcem, velmi flexibilní, ale zároveň již natolik zkušení, že mohou zastávat tyto funkce manažerů.

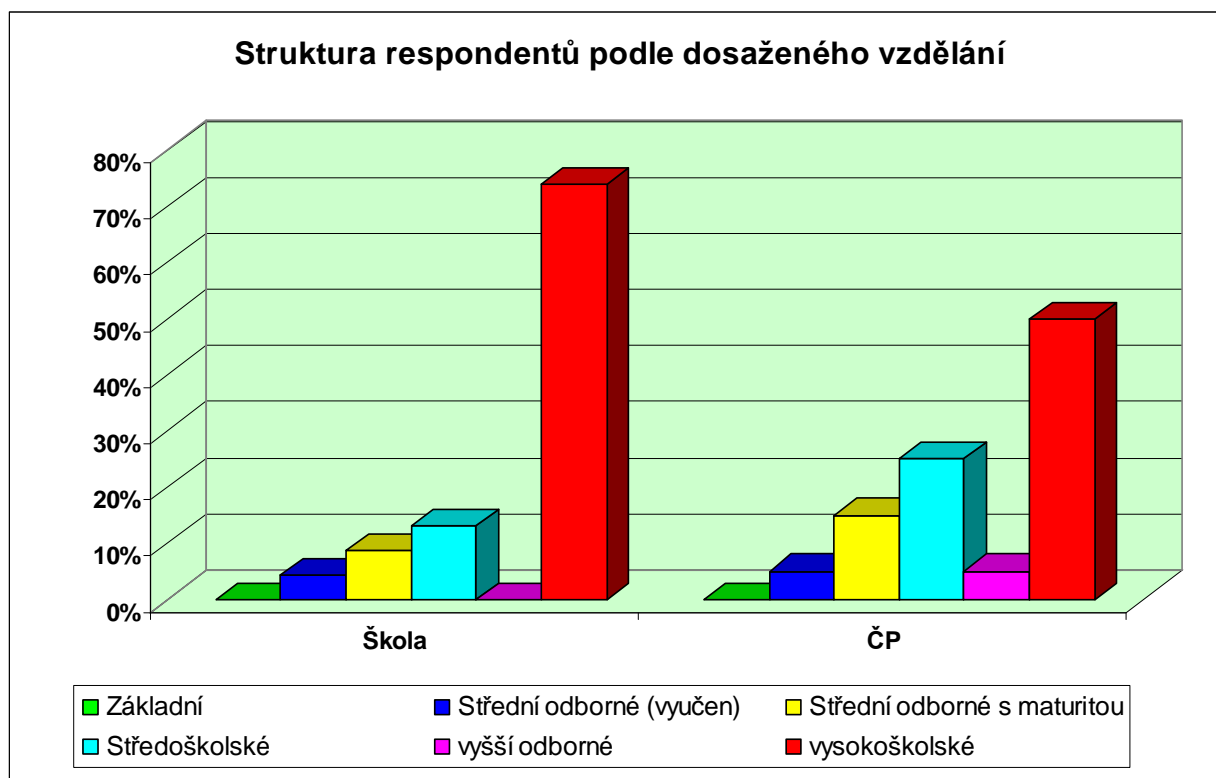
Naproti tomu je ve škole nejpočetnější kategorie 55 a více let. Toto platí všeobecně pro celé školství. V tomto věku již mají pracovníci tolik zkušeností, že jsou schopni je velmi dobře předávat studentům. Podobná situace je i v další kategorii 46 – 55 let, která je zde také významně zastoupena. Naproti tomu kategorie 36 – 45 let, která je v ČP nejrozšířenější, je zde počtem velmi skromná. Hlavní fakt je, že lidé jsou na vrcholu svého produktivního věku a snaží se budovat svou kariéru a tím si zajistit také dobrý příjem, kterého spíše dosáhnou v komerčních službách.

### Otázka č. 3: Jaké je Vámi nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka č. 3: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání

Vzdělání	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Základní	0	0	0	0
Střední odborné (vyučen)	1	4,3	1	5
Střední odborné s maturitou	2	8,7	3	15
Středoškolské	3	13,0	5	25
vyšší odborné	0	0	1	5
vysokoškolské	17	73,9	10	50
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Graf č. 3: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání (%)**



### Výsledky a diskuze:

Jak je zřejmé z grafu na první pohled, nejpočetnější skupinou a to jak ve škole tak i v ČP jsou lidé s vysokoškolským vzděláním. Ve škole je to 17 pracovníků (73,9 %), z 23 dotazovaných. Ostatní skupiny jsou ve škole zastoupeny velmi okrajově a některé vůbec. Další skupina respondentů spadá do skupiny středoškolsky vzdělaných. To jsou 3 pracovníci (13 %), dále pak pracovníci se středním odborným vzděláním doplněným o maturitu, ti jsou 2 (8,7 %). Poslední zastoupenou kategorií ve škole je střední odborné vzdělání. V této kategorii je ve škole zastoupen 1 pracovník (4,3 %) ze všech dotazovaných. Ve společnosti ČP je situace podobná, i když převaha vysokoškolsky vzdělaných lidí již není tak markantní. Přesto z 20 dotazovaných spadá do této skupiny 10 pracovníků (50 %). Další zde významnou kategorií je skupina lidí se středoškolským vzděláním. Do této skupiny patří 5 pracovníků (25 %). Následuje kategorie středoškolského vzdělání doplněného o maturitu. Do této kategorie spadají 3 dotazovaní (15 %). Jsou zde zastoupeny nepatrně také kategorie vyššího odborného vzdělání a vzdělání středního odborného. Tyto skupiny jsou zastoupeny vždy 1 pracovníkem (5 %) ze všech dotázaných pracovníků společnosti.



Jak je patrné z výsledků tým lidí pracujících ve škole je tvořen z velké části vysokoškolsky vzdělanými lidmi. Tato situace odpovídá druhu profese. Většina dotázaných pracuje na místě učitelů. Do ostatních zastoupených kategorií patří lidé, kteří zajišťují chod školy. Lidé, kteří pracují v kancelářích dosahují minimálně středního odborného vzdělání doplněného o maturitu. Zaměstnán je zde i člověk se středním odborným vzděláním, který se stará o údržbu. Kategorie základního vzdělání zde zastoupena není vůbec. To také vyplývá z typu práce a potřeb školy.

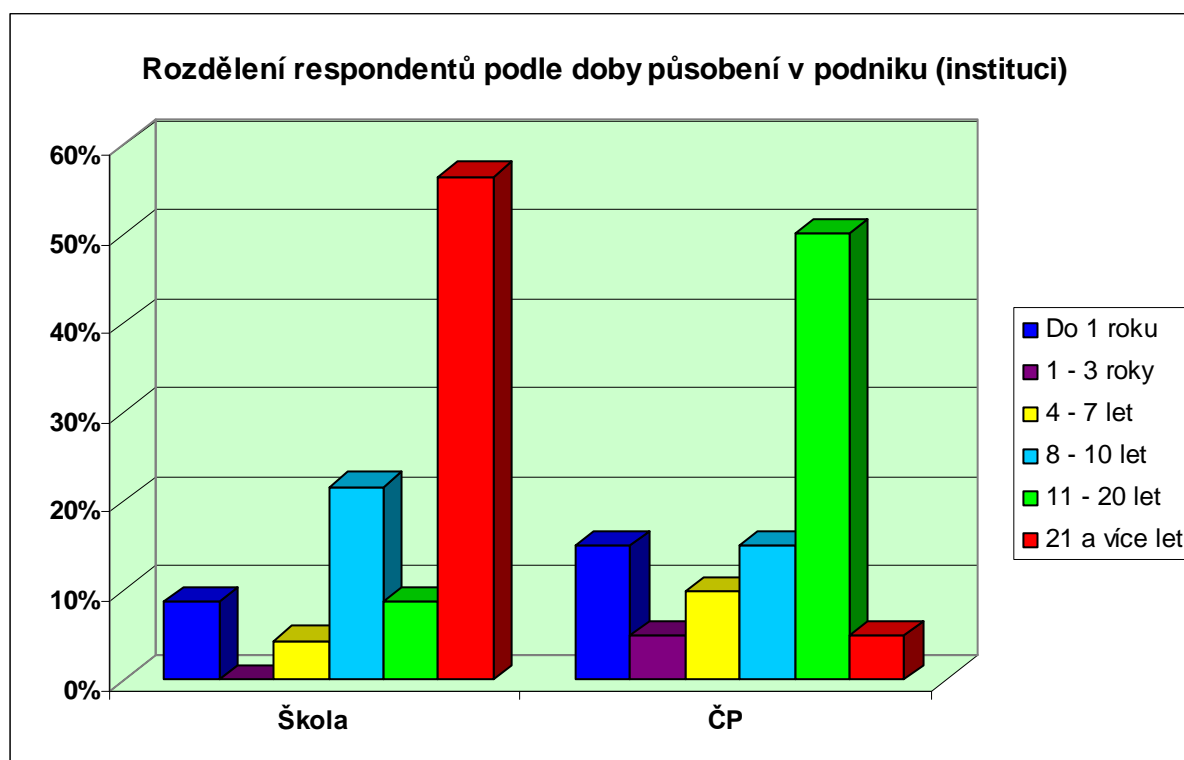
Ve společnosti Česká pojišťovna a.s. není tak vyhraněná skupina vysokoškolsky vzdělaných lidí, ale přesto tato kategorie tvoří většinu. Ostatní jsou středoškolsky vzdělaní, což vyplývá z charakteru práce manažera. Je to velmi náročná práce, kde vzdělání a potřeba se dále vzdělávat hrají velkou roli při úspěchu práce s klienty. Je zde zastoupena i kategorie středního odborného vzdělání bez maturity. Tuto skutečnost přisuzují schopnostem daného pracovníka a vůli na sobě pracovat a dále se vzdělávat. Žádný pracovník ve společnosti nemá pouze základní vzdělání. To je opět dáno vysokou náročností na danou profesi.

#### **Otázka č. 4: Jak dlouho již v podniku (instituci) pracujete?**

**Tabulka č. 4: Rozdělení respondentů podle délky působení v podniku (instituci)**

Délka působení	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
<b>Do 1 roku</b>	2	8,7	3	15
<b>1 - 3 roky</b>	0	0	1	5
<b>4 - 7 let</b>	1	4,4	2	10
<b>8 - 10 let</b>	5	21,7	3	15
<b>11 - 20 let</b>	2	8,7	10	50
<b>21 a více let</b>	13	56,5	1	5
<b>Celkem</b>	23	100	20	100

**Graf č. 4: Rozdělení respondentů podle délky působení v podniku (instituci) (%)**



#### **Výsledky a diskuze:**

Z výsledků výzkumu vyšlo najevo, že ve škole nejvíce pracují lidé, kteří jsou zde dlouhodobě zaměstnáni a to 21 a více let. Tato kategorie je zastoupena 13 pracovníky (56,5 %). Další početnou skupinou jsou lidé pracující ve škole 8 – 10 let. Sem spadá 5 zaměstnanců (21,7 %). Do kategorie lidí pracujících ve škole 11 – 20 let spadá 2 pracovníci (8,7 %) a stejná situace je i v kategorii do 1 roku. V kategorii pracujících ve škole 1 – 3 roky, není nikdo. Pouze 1 pracovník (4,4 %) pracuje ve škole 4 – 7 let. Ve společnosti Česká pojišťovna a.s. pracuje nejvíce respondentů v rozmezí od 11 do 20 let. Tato skupina je zastoupena 10 pracovníky (50 %). Kategorie do 1 roku a stejně tak kategorie 8 – 10 let má 3 zástupce (15 %). Dále 2 pracovníci (10 %) patří do kategorie pracujících ve firmě 4 – 7 let. Po 1 zástupci mají také kategorie pracujících ve firmě 1 – 3 roky a 21 a více let (5 %) ze všech dotázaných.

Situace ve škole vyplývá jednak ze zvláštní profese učitele a zároveň i ze struktury věku dotázaných respondentů. To potvrzuje skutečnost, že tato profese má dlouhodobý charakter a je vykonávána spíše staršími a zkušenějšími lidmi. Malé zastoupení kategorie 11 – 20 let přisuzují změnám, které v tu dobu nastali a přechodu České republiky na tržní hospodářství a s tím i možnostem, které se nově otevíraly.

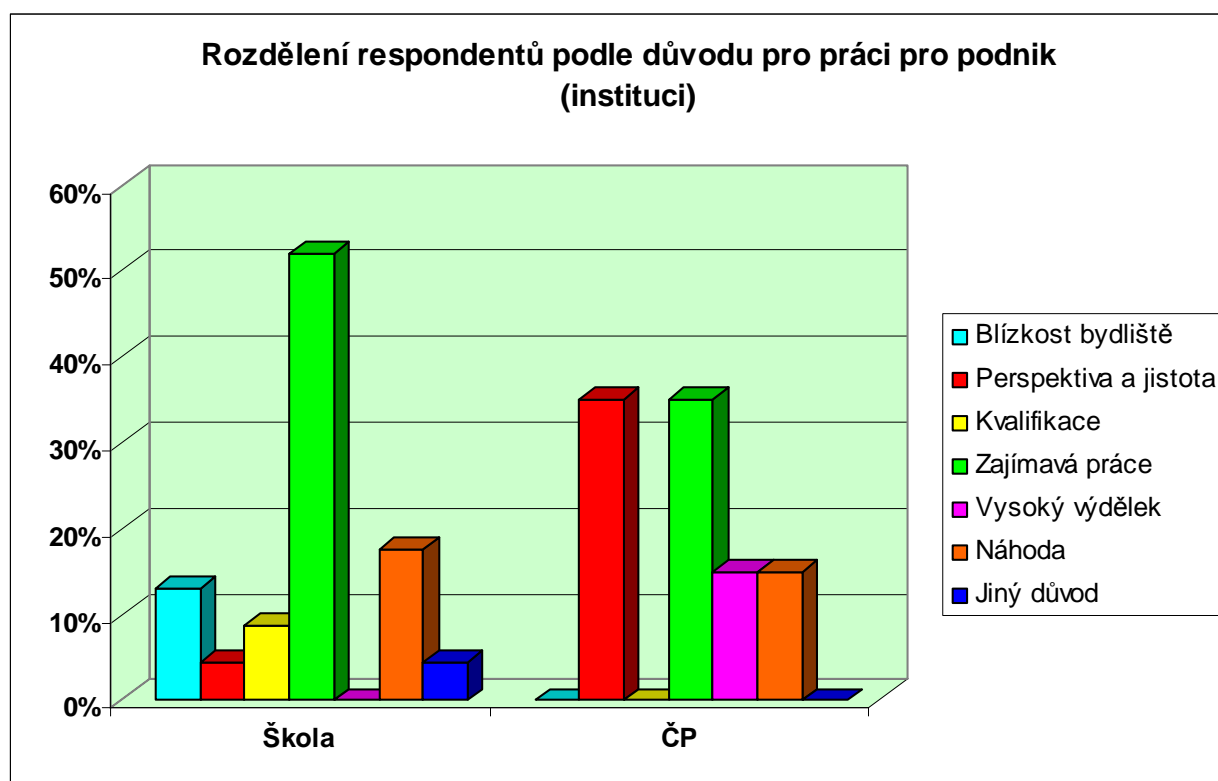
Na společnosti Česká pojišťovna a.s. je vidět, že nejvíce pracovníků je ve společnosti 11 – 20 let. To vysvětluje obrovský propad v této kategorii ve škole a výše popsáním možnostem, které se v tu dobu naskytovali. Menší zastoupení v kategoriích 4 – 7 let a 8 – 10 let je způsobena naplněním stavů, které nastalo. Minimální zastoupení v kategorii 21 a více let je zapříčiněno náročností manažerské profese. Jen minimum pracovníků dokáže vydržet v tak náročné profesi, jakou je práce pojišťovacího agenta. Stejně tak malé zastoupení kategorie 1 – 3 roky vyplývá z náročnosti profese. Během této doby se vytrídí pracovníci, kteří jsou schopni v této profesi a v konkurenčním prostředí, v jakém Česká pojišťovna a.s. nachází, uspět. Pracovníci často zjišťují, že náročnost je vysoká a raději odcházejí do jiného podniku. Největší odpadání pracovníků je mezi těmi, kteří pracují ve společnosti první rok. Ti často volí jiné povolání, které není tak náročné.

**Otázka č. 5: Z jakého důvodu jste začal(a) pracovat (spolupracovat) s podnikem (institucí)?**

**Tabulka č. 5: Rozdělení respondentů podle důvodu z jakého začal pro podnik (instituci) pracovat**

Důvod pro práci	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Blízkost bydliště	3	13	0	0
Perspektiva a jistota	1	4,4	7	35
Kvalifikace	2	8,7	0	0
Zajímavá práce	12	52	7	35
Vysoký výdělek	0	0	3	15
Náhoda	4	17,5	3	15
Jiný důvod	1	4,4	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Graf č. 5: Rozdělení respondentů podle důvodu práce pro podnik (instituci) (%)**



### Výsledky a diskuze:

Z grafu jasně vyplývá, že nejčastějším důvodem pro práci ve škole byla možnost nabídky zajímavé práce. Tuto možnost zvolilo 12 pracovníků (52 %). Dalším nejčastěji uváděným důvodem, kterou respondenti uváděli, byla náhoda. Tuto možnost vybrali 4 respondenti (17,5 %). Třetím nejčastějším důvodem pro práci ve škole byl pro pracovníky důvod blízkého bydliště. Tato kategorie je zastoupena 3 pracovníky (13 %). Kvalifikace byla důvodem pro 2 zaměstnance (8,7 %). Jeden pracovník (4,4 %) zaškrtl možnost perspektivy a jistoty a stejně tak jeden uvedl jiný důvod. Žádný z pracovníků nezaškrtl možnost vysokého výdělku. Ve společnosti ČP byla nejčastější odpovědí respondentů možnost zajímavé práce a stejně tak perspektiva a jistota. Tyto dvě možnosti zahrlo 7 respondentů (35 %) z celkových 20 dotázaných. Dalšími nejvíce zastoupenými možnostmi byly opět dva důvody a to vysoký výdělek a náhoda. Tuto možnost vybrali vždy 3 dotazovaní (15 %). Ostatní důvody jako: blízkost bydliště, kvalifikace a jiný důvod si nevybral žádný z dotázaných respondentů.

Z grafu je jednoznačné, že nejvíce pracovníků do školy přitáhla možnost zajímavé práce. Tato skutečnost je daná zvláštností profese, kterou jistě učitel je. Naproti tomu možnost vysokého

výdělku nezaškrtl ani jeden respondent. To také vypovídá mnoho o situaci ve školství. Náhoda byla také často uváděnou možností. To je nejspíše dáno skutečností, že většina lidí po škole nevěděla přímo, jaký druh školy si pro svou práci vybrat a náhoda je dovedla přímo do této školy. Dalším důvodem, který respondenti uvádějí je blízkost bydliště. Tento fakt je dán i věkovou skladbou, která ve škole je. Mnoho lidí pracujících ve škole je staršího věku a bylo by pro ně jistě obtížné někam za prací dojíždět. Jak je vidět i kvalifikace pro danou školu byla pro některé pracovníky důvodem pro práci v této škole. Tito lidé se přímo připravovali na povolání v daném typu školy. Jsou to hlavně učitelé odborných předmětů. Jeden pracovník zvolil také perspektivu a jistotu pro výkon svého povolání, kterým jistě práce středoškolského učitele je.

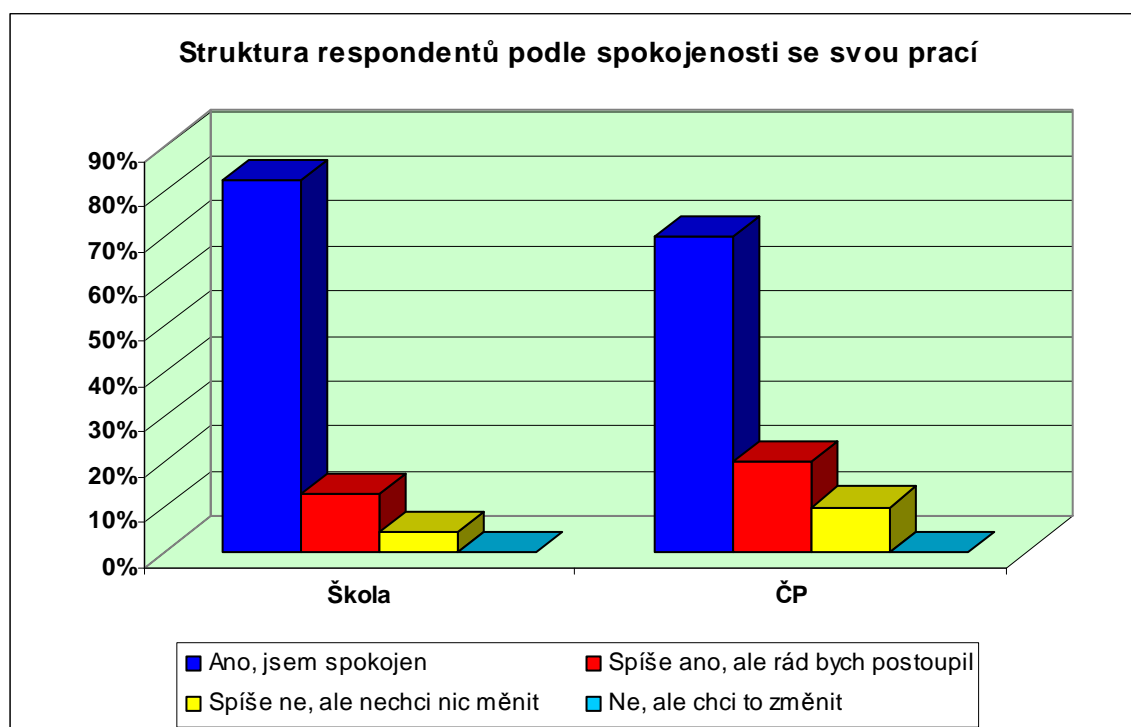
Ve společnosti Česká pojišťovna a.s. nejvíce zastoupenými možnostmi jsou zajímavá práce, což jistě sjednávání pojistných smluv, práce s klienty a variabilnost při práci pojišťovacího agenta je. Perspektiva přivedla do společnosti mnoho spolupracovníků. Tato možnost je dána také typem práce a možností své vlastní seberealizace. Náhoda do společnosti přivedla mnoho lidí. Tato skutečnost je daná masivními reklamními kampaněmi, které si tyto společnosti mohou při lákání nových pracovníků dovolit. Možnost vysokého výdělku si někteří respondenti také vybrali. Tato možnost zůstala trochu za očekáváním, protože dle mého názoru, je to hlavním důvodem pro tento typ práce. Ostatní důvody nezaškrtili žádní respondenti.

#### **Otázka č. 6: Jste spokojen(a) se svou prací?**

**Tabulka č. 6: Rozdělení respondentů podle spokojenosti se svou prací**

Spokojenost s prací	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
<b>Ano, jsem spokojen</b>	19	82,6	14	70
<b>Spíše ano, ale rád bych postoupil</b>	3	13	4	20
<b>Spíše ne, ale nechci nic měnit</b>	1	4,4	2	10
<b>Ne, ale chci to změnit</b>	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	23	100	20	100

**Graf č. 6: Rozdělení respondentů podle spokojenosti se svou prací v (%)**



### **Výsledky a diskuze:**

Jak je z grafu v tomto případě vidět na první pohled, drtivá většina lidí a to jak ve škole, tak ve společnosti Česká pojišťovna a.s. je spokojena se svou prací. V ČP je spokojeno 14 dotázaných (70 %) a ve škole je to dokonce 19 dotázaných (82,6 %) ze všech dotázaných. Naproti tomu možnost nespokojen nevybral ani jeden respondent a to ani v jedné společnosti. Možnost spíše spokojen, byla druhá nejčastěji uváděná odpověď. Ve škole ji zvolili 3 respondenti (13 %) a ve ČP 4 dotázaní (20 %). Spíše nespokojeni se svou prací jsou celkem 3 dotázaní, z toho 1 (4,4 %) ve škole a 2 dotázaní (10 %) ve společnosti ČP.

Ve škole panuje téměř jednoznačná spokojenost se svou prací. Práce ve škole lidi naplňuje a to i přes všechny problémy, které s sebou práce učitele přináší. Až na jednoho dotázaného pracovníka, který je ve škole nespokojen to vypadá, že práce v dané škole je pro pracovníky uspokojující. Někteří pracovníci, i když jsou se svou prací spokojeni, by však rádi postoupili na vyšší pozici v hierarchii dané školy. Je velmi důležité, že lidé, kteří jsou zde zaměstnáni jsou spokojeni se svou prací. Práce učitele byla, je a i bude do budoucna velmi důležitá pro celou společnost.

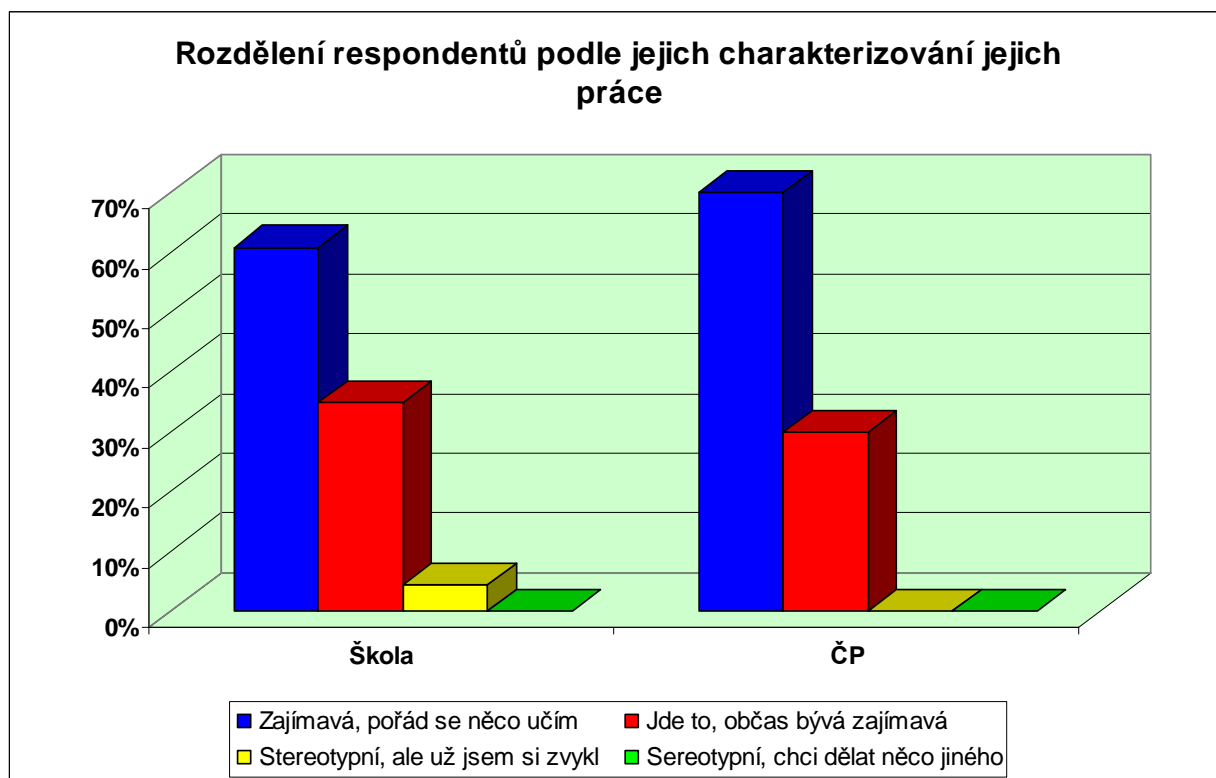
Ve společnosti Česká pojišťovna a.s. je vidět, že také téměř všichni dotázaní jsou se svou prací spokojeni. Práce manažera je velmi náročná, ale je to velmi zajímavá práce a člověk se zde může velmi dobře uplatnit a seberealizovat. Někteří dotázaní by rádi postoupili na vyšší pozici manažerů ve společnosti a věří ve své schopnosti, co se týče větší zodpovědnosti a hlavně ctížádosti. Ani zde žádný z dotázaných není vyloženě nespokojen se svou prací. Někteří nejsou úplně spokojeni a dle jejich odpovědi nic měnit nehodlají.

### Otázka č. 7: Jak byste charakterizoval(a) Vaší práci?

Tabulka č. 7: Rozdělení respondentů podle charakteristiky zaměstnání

Charakteristika své práce	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Zajímavá, pořád se něco učím	14	60,8	14	70
Jde to, občas bývá zajímavá	8	34,8	6	30
Stereotypní, ale už jsem si zvykl	1	4,4	0	0
Stereotypní, chci dělat něco jiného	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Graf č. 7: Rozdělení respondentů podle charakteristiky zaměstnání (%)



## Výsledky a diskuze:

Nejčastější odpovědí na charakteristiku práce respondentů bylo, že práce je zajímavá a že se pořád učí něco nového. Tuto možnost ve škole ztrhlo 14 dotázaných (60,8 %). Ve společnosti ČP to byl stejný počet tedy 14 respondentů (70 %). Další nejčastější odpovědí a to opět jak ve škole, tak i v ČP bylo, že práce občas bývá zajímavá. Ve škole tuto možnost zvolilo 8 pracovníků (34,8 %) a ve společnosti ČP 6 respondentů (30 %). Ve škole je zastoupena i kategorie odpovědi stereotypní, ale už jsem si zvykl a to 1 dotázaným (4,4 %). Ani jeden dotázaný neodpověděl, že by snad do budoucna chtěl dělat něco jiného.

Situace ve škole, kdy většina pracovníků charakterizuje svou práci jako zajímavou, při které se vždy naučí něco nového daná tím, že většinu respondentů tvořili učitelé. Ti se setkávají denně s mladými lidmi, které učí a zároveň se při výkonu své profese velmi často sami mohou naučit novým věcem.

Ve společnosti Česká pojišťovna a.s. panuje velmi podobná situace. Zde žádný z respondentů nepovažuje svou práci za stereotypní a nikdo nevedl, že přemýšlí o možnosti dělat do budoucna něco jiného. Práce, kterou vykonávají je velmi variabilní a i přes svou náročnost je to práce, která je obsahově velmi zajímavá. Pojišťovací agenti jsou v přímém styku s klienty, kterým pomáhají a stereotypnost při výkonu této profese je dle jejich slov: „NEMOŽNÁ“. Neexistují dva stejní lidé a tak ani nemohou existovat dvě stejné situace.

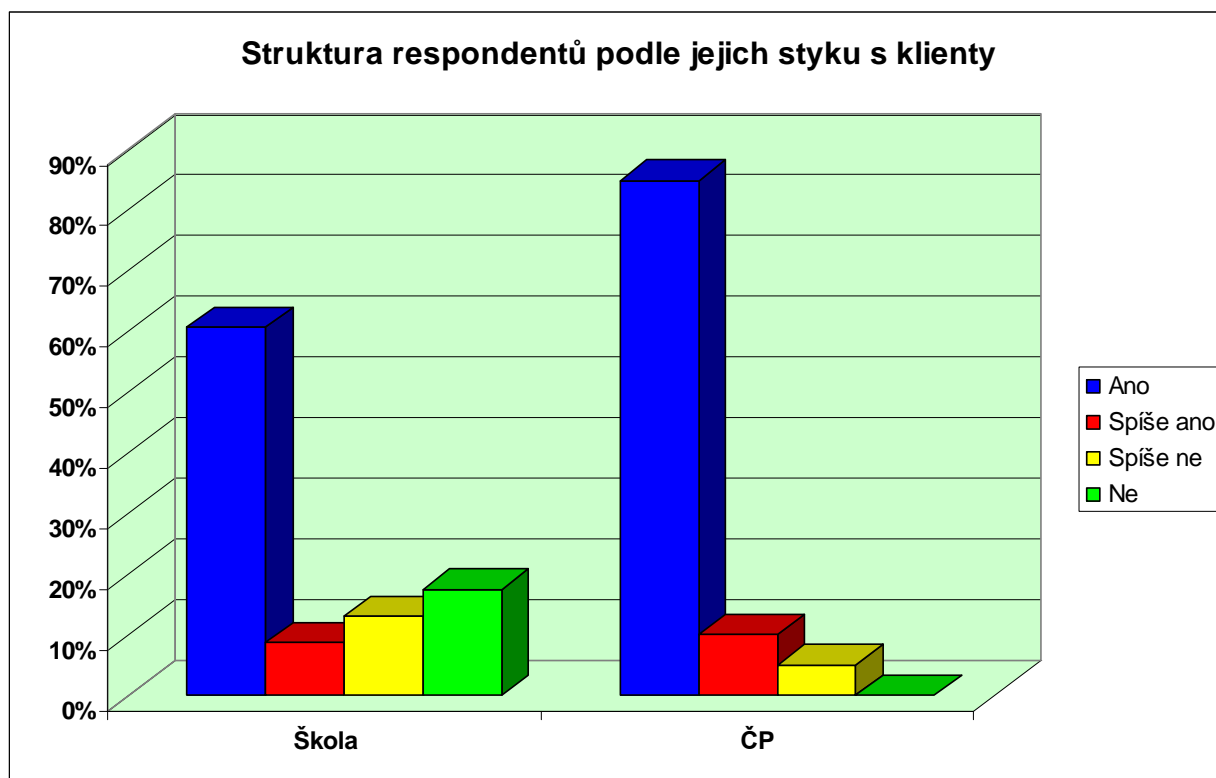
### Otázka č. 8: Setkáváte se při výkonu Vaší profese s klienty?

Tabulka č. 8: Rozdělení respondentů podle jejich styku s klienty

Setkáváte se při práci s klienty	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Ano	14	60,8	17	85
Spíše ano	2	8,7	2	10
Spíše ne	3	13	1	5
Ne	4	17,5	0	0
Celkem	23	100	20	100



**Graf č. 8: Rozdělení respondentů podle jejich styku s klienty (%)**



### **Výsledky a diskuze:**

Z výsledků výzkumu je vidět, že většina dotázaných se při výkonu své profese přímo setkává s klienty. Ve škole tuto možnost zvolilo 14 respondentů (60,8 %) ze všech dotázaných. V ČP tuto možnost pak zaškrtnulo 17 dotázaných (85 %). Možnost spíše ano zvolili ve škole 2 dotázaní (8,7 %) a v ČP tuto možnost zaškrtnuli také 2 respondenti (10 %). Kategorie odpovědi spíše ne je zastoupena ve škole 3 dotázanými (13 %) a v ČP pouze 1 dotázaným (5%). Kategorie pracovníků, kteří se s klienty vůbec nestýkají je ve škole zastoupena 4 respondenty (17,5 %). V ČP pak tato kategorie zastoupena není ani jedním z dotázaných.

Situace ve škole vyplývá z profese, kdy většinu respondentů, jak již bylo řečeno tvoří učitelé a ti jsou pak v přímé styku se žáky, tedy jejich klienty. Kategorii spíše ano pak tvoří lidé z vedení školy. Do kategorie spíše ne spadají lidé, kteří pracují ve škole na podpůrných pozicích. Ti s klienty přijdou do styku velmi zřídka, jako zaměstnanci knihovny. Stejně tak i kategorii, která se s klienty vůbec neseťká, tvoří lidé kteří zajišťují provoz školy.

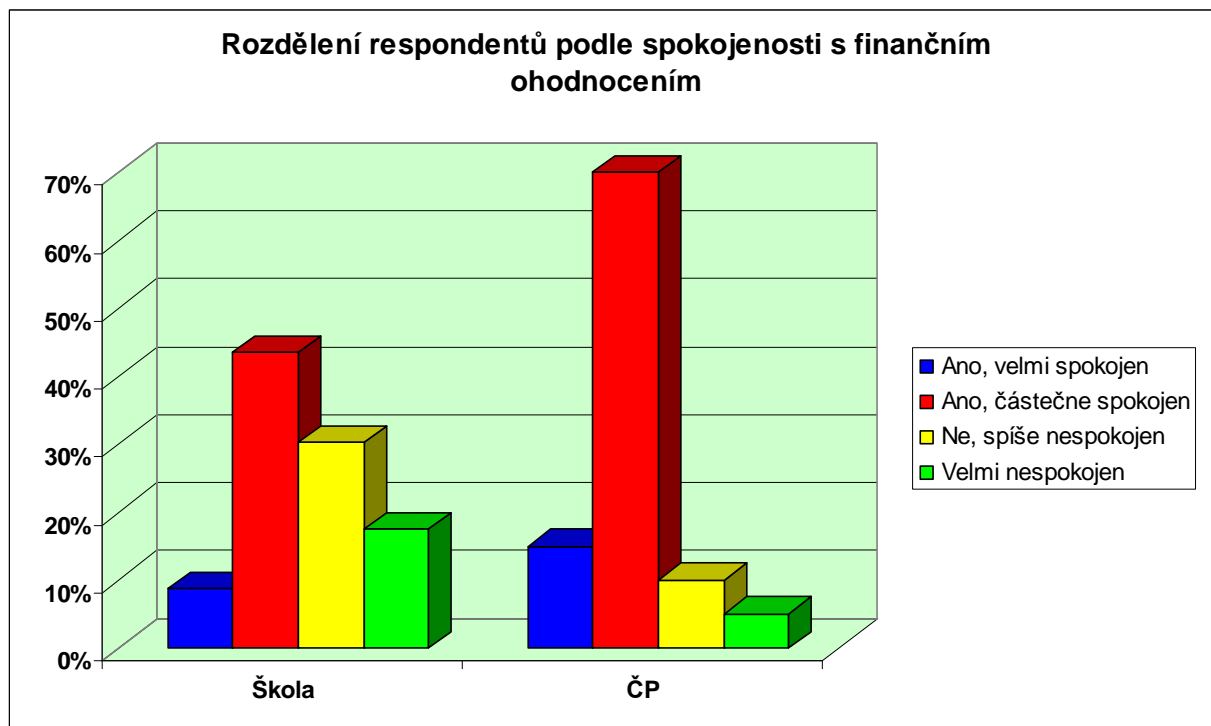
Ve společnosti Česká pojišťovna a.s. tvoří jasnou většinu lidé, kteří jsou přímo ve styku s klienty společnosti. Je to dáno profesí pojišťovacího agenta. Ten je s klienty ve styku denně a jeho práce je výhradně v terénu. Kategorie spíše ano je obsazena lidmi, kteří tvoří týmové vedoucí. Jejich hlavní náplň práce je řídit své podřízené. Kategorie spíše ne je zastoupena velmi okrajově. Do této kategorie spadá někdo z úzkého vedení pobočky. Kategorie vůbec ne, zde není zastoupena vůbec.

### Otázka č. 9: Jste spokojen se svým finančním ohodnocením?

Tabulka č. 9: Rozdělení respondentů podle spokojenosti s finančním ohodnocením

Spokojenost s ohodnocením	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Ano, velmi spokojen	2	8,7	3	15
Ano, částečně spokojen	10	43,5	14	70
Ne, spíše nespokojen	7	30,3	2	10
Velmi nespokojen	4	17,5	1	5
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Graf č. 9: Rozdělení respondentů podle spokojenosti s finančním ohodnocením (%)



## **Výsledky a diskuze:**

Nejvíce zastoupenou kategorií v obou společnostech je kategorie respondentů, kteří jsou částečně spokojeni se svým finančním ohodnocením. Ve škole je tato kategorie zastoupena 10 dotázanými (43,5 %) a v ČP je tato kategorie zastoupena 14 dotázanými (70 %). Ve škole je další významnou kategorií ta do které spadají pracovníci spíše nespokojeni se svým finančním ohodnocením. Tuto možnost zahrlo 7 pracovníků (30,3 %). V ČP je pak tato kategorie až na třetím místě a je zastoupena jen 2 respondenty (10 %). Velmi nespokojeni se svým finančním ohodnocením jsou ve škole 4 respondenti (17,5 %). V ČP je nespokojen se svým finančním ohodnocením pouze 1 dotázaný (5 %). Nejméně zastoupenou kategorií ve škole jsou lidé, kteří jsou úplně spokojeni se svým finančním ohodnocením. Tato skupina je zastoupena pouze 2 dotázanými (8,7 %). Naopak v ČP je tato kategorie na druhém místě se 3 dotázanými (15 %). Z celkového pohledu pak pracovníci ve škole jsou nejvíce zastoupeni v kategoriích méně spokojených pracovníků až nespokojených se svým finančním. V ČP je pak situace úplně opačná, dotázaní jsou spíše spokojeni až velmi spokojeni se svým finančním ohodnocením.

Negativní situace, která panuje ve škole je způsobena tím, že škola je rozpočtovou institucí a peníze na její provoz jsou jí přidělovány. Tato situace panuje na drtivé většině škol, alespoň těch státních. Pracovníci ve školství jsou většinou vysokoškolsky vzdělaní lidé, ale jejich plat není úměrný k jejich dosaženému vzdělání. To je hlavním důvodem proč mladí vystudovaní lidé volí jiné povolání. Tento trend je u nás dlouhodobý a situace ve školství se nijak zvlášť nelepší.

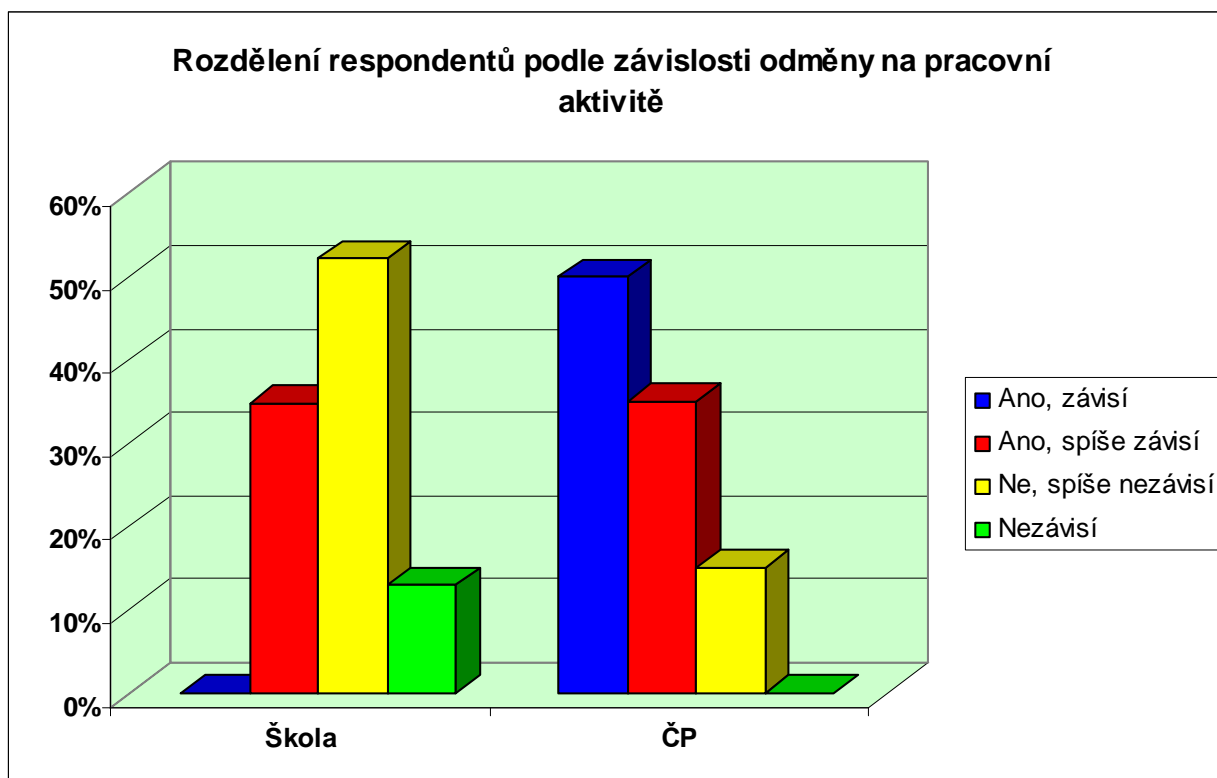
Ve společnosti Česká pojišťovna a.s. je situace jiná. Společnost má výborné finanční zázemí a proto si může dovolit svým lidem nabídnout vyšší platy. Z toho plyne převážná spokojenost dotázaných se svým finančním ohodnocením. Platy zde nejsou tak fixní a hodně zde záleží na schopnostech každého jedince a jeho úspěšnosti. Společnost požaduje naprostou flexibilitu a je ochotna za ni dobře zaplatit. Jsou zde i méně spokojení až velmi nespokojení respondenti. Těch je však velmi málo a jejich nižší odměňování hodně často vyplývá z jejich nízké produktivity práce. V ČP je mzda hodně závislá na vlastní produktivitě jednotlivých pracovníků a odráží jejich schopnosti při vykonávání jejich profese.

### Otázka č. 10: Závísí výše odměny na Vaší pracovní aktivitě?

Tabulka č. 10: Rozdělení respondentů podle závislosti odměny na pracovní aktivitě

Závislost odměny na aktivitě	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Ano, závisí	0	0	10	50
Ano, spíše závisí	8	34,8	7	35
Ne, spíše nezávisí	12	52,2	3	15
Nezávisí	3	13	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Graf č. 10: Rozdělení respondentů podle závislosti odměny na pracovní aktivitě (%)



### Výsledky a diskuze:

Nejzastoupenější skupinou v této odpovědi byla ve škole skupina pracovníků, jejichž odměna spíše nezávisí na jejich pracovní aktivitě. Celkem tuto možnost zvolilo 12 pracovníků (52,2 %). Následnou nejvíce početnou skupinou lidí jsou ti, jejichž odměna spíše závisí na jejich aktivitě. Do této kategorie patří 8 dotázaných (34,8 %). Do skupiny pracovníků, jejichž odměna nezávisí vůbec na jejich aktivitě patří 3 respondenti (13 %). Skupina pracovníků plně závislých na své aktivitě při jejich finančním odměňování zde není zastoupena vůbec. V ČP je situace naprosto opačná. Nejzastoupenější je zde kategorie těch,

jejichž odměna je plně závislá na jejich pracovní aktivitě. Tato kategorie je zastoupena 10 respondenty (50 %) ze všech dotázaných. Následující je skupina respondentů, u kterých mzda závisí na jejich aktivitě alespoň částečně. Tuto možnost zvolilo celkem 7 dotázaných (35 %). Zbylí 3 respondenti (15 %) spadají do skupiny lidí spíše nezávislých na své pracovní aktivitě. Skupina úplně nezávislých na své pracovní aktivitě zde není zastoupena vůbec.

Škola je rozpočtovou organizací, která má více méně stanovený rozpočet. Lidé, kteří zde pracují mají většinou fixní platy a to nezávisle na aktivitě, kterou vykonají. Jejich pohyblivá složka mzdy (prémie) je jen malá, proto spíše jejich odměna na jejich aktivitě nezávisí. U vyššího vedení školy je již tato složka vyšší, proto jejich odměňování lze alespoň částečně podmínit jejich aktivitou. Skutečnost, že kategorie plně závislých pracovníků na své aktivitě zde naprosto chybí je důsledkem již zmiňovaného předem stanoveného rozpočtu a téměř nulové šanci pro pružnější odměňování v rámci společnosti.

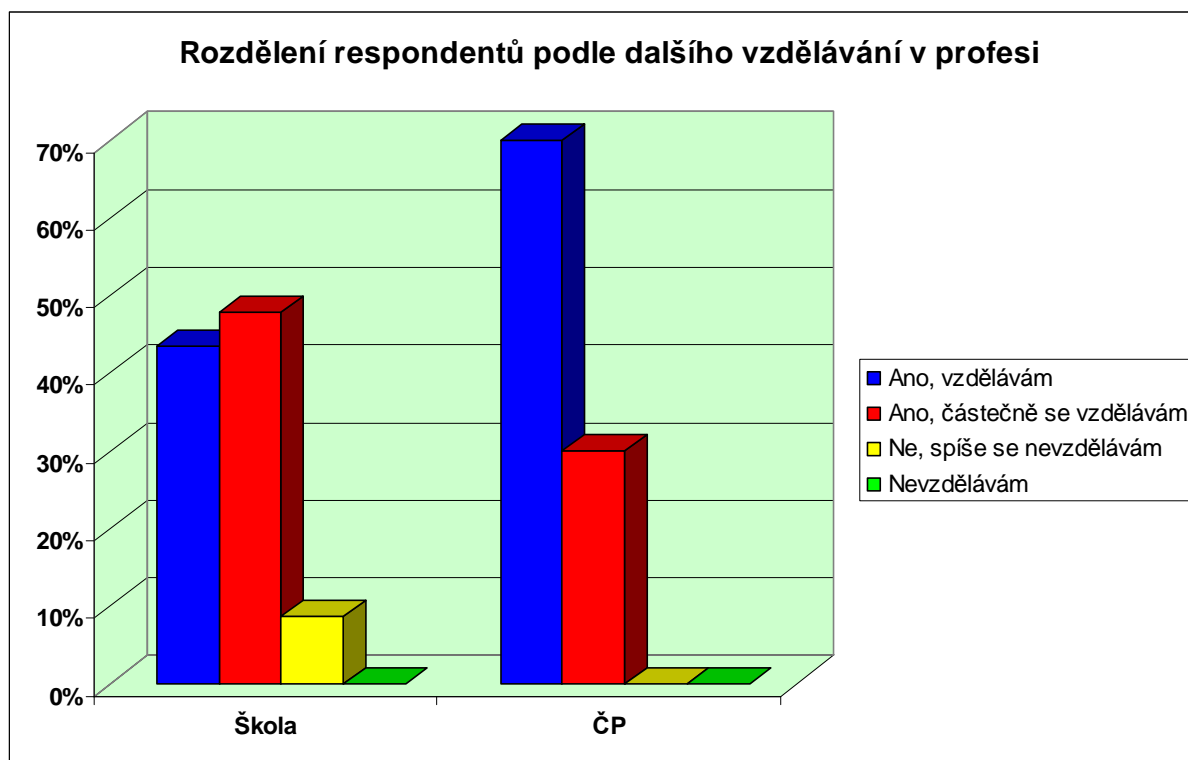
Naopak Česká pojišťovna a.s. je společnost, jejíž zisky jsou plně závislé na své aktivitě a na aktivitě svých pracovníků. Proto i způsob odměňování v této společnosti je na tomto založen. To je hlavní důvod, proč nejvíce zastoupenou kategorií je skupina plně závislých na své aktivitě. Společnost se snaží využívat kombinace nižších základních složek mzdy doplněných o velice pružné a zajímavé premiové složky. Z grafu je situace v ČP jasně čitelná. Proto zde také skupina, pracovníků plně nezávislých na své pracovní aktivitě chybí. Důvodem pro různě zastoupené skupiny závislých na aktivitě je různá pracovní pozice v dané společnosti. Společnost je velice pružnou a model, který využívá je spravedlivější než například odměňování ve škole. Zároveň je pro své pracovníky velice motivační při výkonu své profese.

#### **Otázka č. 11: Vzděláváte se dále ve své profesi?**

**Tabulka č. 11: Rozdělení respondentů podle dalšího vzdělávání v profesi**

Vzdělávání ve své profesi	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
<b>Ano, vzdělávám</b>	10	43,5	14	70
<b>Ano, částečně se vzdělávám</b>	11	47,8	6	30
<b>Ne, spíše se nevzdělávám</b>	2	8,7	0	0
<b>Nevzdělávám</b>	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	23	100	20	100

**Graf č. 11: Rozdělení respondentů podle dalšího vzdělávání v profesi (%)**



### **Výsledky a diskuze:**

Jak je vidět na grafu, ve škole jasně převládají skupiny lidí, kteří se při své profesi dále snaží vzdělávat, či se vzdělávají alespoň částečně a to v obou dotázaných společnostech. Ve škole je nejvíce lidí, kteří se vzdělávají alespoň částečně. Tato kategorie je zastoupena 11 pracovníky (47,8 %). O jednoho pracovníka méně má kategorie lidí, kteří se plně dále vzdělávají ve své profesi. Sem spadá 10 lidí (43,5 %). Skupina spíše se dále nevzdělávajících se pracovníků ve své profesi je zastoupena 2 pracujícími (8,7 %). Kategorie lidí, kteří se dále ve své profesi vůbec nevzdělávají zde není zastoupena vůbec. V ČP je situace ještě vyhraněnější. Jasně zde převládá skupina respondentů, kteří se plně vzdělávají dále ve své profesi. Tato kategorie je zastoupena 14 respondenty (70 %) z 20 dotázaných ve společnosti. Zbýlých 6 dotázaných (30 %) uvedlo možnost, že se alespoň částečně vzdělávají. Zbylé kategorie, které jsou k této otázce negativní, nebo spíše negativní zde nejsou zastoupeny vůbec.

Situace ve škole je zapříčiněna hlavně skutečností, že se jedná o technickou školu se specializovaným programem. Proto učitelé, kteří zde tyto předměty vyučují, se musejí nadále učit novým věcem. Vývoj techniky jde rychle kupředu a pokud chce škola jako instituce dnes

uspět a přilákat nové studenty, musí jim poskytnout také nejnovější informace. K tomu také přispívají samotné firmy, které se snaží nějakým způsobem pomoci škole s jejich nelehkou finanční situací. Na oplátku potřebují, aby vycházející studenti znali nové věci a byly schopni se plně zařadit do provozu hned po absolvování. Lidé, kteří se vzdělávají alespoň částečně jsou učitelé netechnických předmětů, jako angličtina, či český jazyk. Zde není potřeba tak intenzivní vzdělávání, protože věci v těchto předmětech se tolik nemění. Do spíše se nevzdělávajících pracovníků patří lidé, kteří zajišťují chod školy. Je to například školník, nebo knihovník. Nezastoupenost kategorie se vůbec nevzdělávajících pracovníků je způsobena potřebami jak školy, tak hlavně dnešní doby.

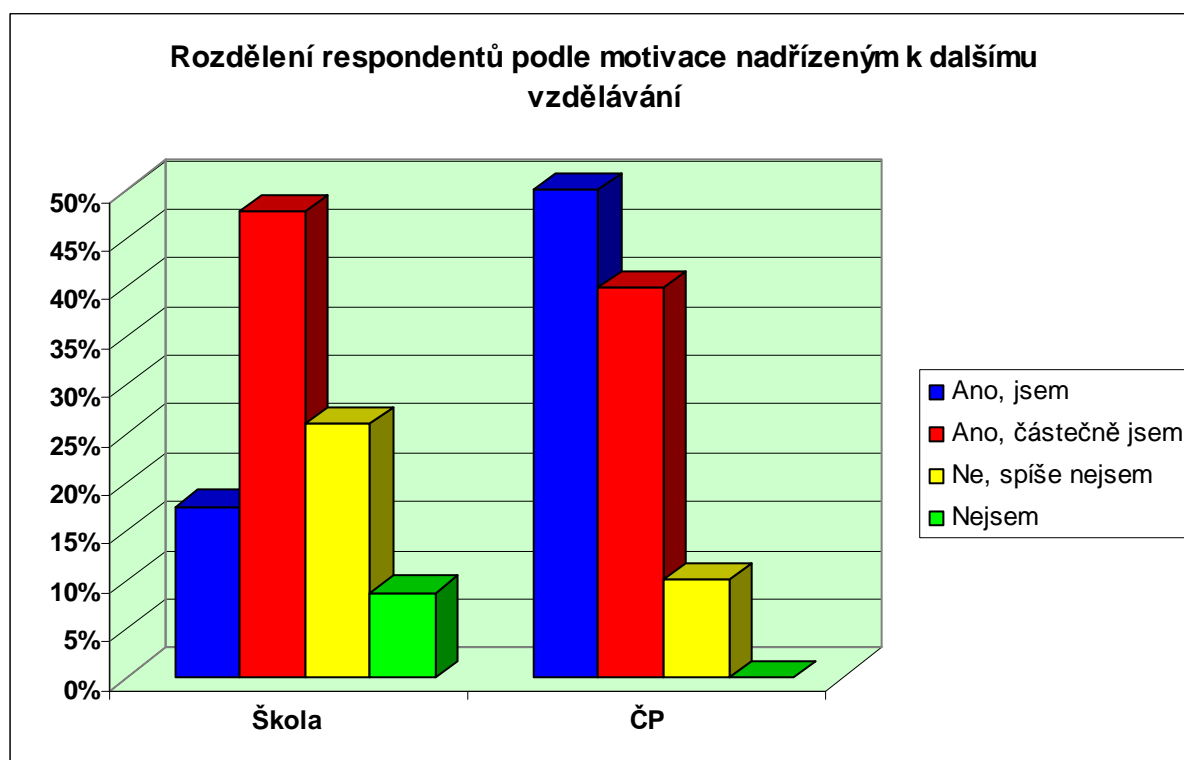
Jednoznačná situace ve společnosti Česká pojišťovna a.s. je způsobena potřebami společnosti. Trh se v dnešní době velmi rychle mění a pokud chce společnost zůstat konkurenceschopnou, v případě ČP zůstat TOP ve svém oboru, musí být velmi pružná. Konkurence je velká a klienti si dnes mohou velmi vybírat. Proto nutnost plného se vzdělávání ve své profesi při výkonu této profese je nutností. Společnost se snaží o ustavičnou inovaci svých služeb a hlavně svých produktů. Při nabízení těchto produktů je jejich znalost absolutní nutností. Většina dotázaných pracuje hlavně v terénu a jedná přímo s klienty. Ti požadují dnes za své peníze prvotřídní služby, které také Česká pojišťovna a.s. nabízí. Proto perfektní neznalost nabízených produktů je nemožná. Pro pracovníky v terénu je stejně důležité znát i produkty konkurentů a to alespoň částečně. Pomáhá to pro lepší orientaci a při tvorbě konkurenční výhody. Skupina alespoň částečně se vzdělávajících je zde také velmi početně zastoupena. Tito lidé pracují spíše v kanceláři a do styku s klienty až tolik nepřijdou. Proto produkty neznají až tak hluboko, starají se o administrativní chod společnosti. Přesto jejich částečné vzdělání je též nutné.

#### **Otázka č. 12: Jste nějak svým nadřazeným motivován(a) k dalšímu vzdělávání?**

**Tabulka č. 12: Rozdělení respondentů podle motivace nadřazeným k dalšímu vzdělávání**

Motivace k dalšímu vzdělávání	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Ano, jsem	4	17,5	10	50
Ano, částečně jsem	11	47,8	8	40
Ne, spíše nejsem	6	26	2	10
Nejsem	2	8,7	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Graf č. 12: Rozdělení respondentů motivace nadřazeným k dalšímu vzdělávání (%)**



### Výsledky a diskuze:

Z výsledků průzkumu vyšlo najevo, že absolutní většina pracovníků je nějak svým nadřazeným motivována k dalšímu vzdělávání a to minimálně částečně. Ve škole je nejvíce zastoupena kategorie těch, kteří jsou alespoň částečně motivováni svým nadřazeným k dalšímu vzdělávání. Do této kategorie spadá 11 pracovníků (47,8 %). Následuje kategorie lidí spíše nemotivovaných. Tato skupina lidí je zastoupena 6 pracovníky (26 %). Do kategorie motivovaných k dalšímu vzdělávání patří 4 pracovníci (17,5 %). Ve škole je zastoupena i kategorie těch, kteří nejsou k dalšímu vzdělávání motivováni vůbec. Je zastoupena 2 pracovníky (8,7 %). V ČP je nejpočetnější skupinou lidí kategorie plně motivovaných k dalšímu vzdělávání ve své profesi. Tato kategorie je zastoupena 10 dotázanými (50 %). Další velmi početná skupina jsou lidé alespoň částečně motivováni k dalšímu profesnímu vzdělávání. Tuto možnost zaškrtno celkem 8 respondentů (40 %). Následuje kategorie lidí, spíše nemotivovaných k dalšímu se vzdělávání. Tato skupina je zastoupena 2 dotázanými (10 %). Kategorie těch, kteří nejsou motivováni k dalšímu vzdělávání zde není zastoupena vůbec.



Situace ve škole přesně odráží dnešní problémy ve školství, které plynou hlavně z nedostatku peněz pro tyto významné instituce. Přesto se škola snaží, jak z výzkumu vyplývá, motivovat své pracovníky alespoň částečně. Další se vzdělávání v této profesi je dnes nutné a jak je vidět z grafu škola, se i přes nepříznivé podmínky o toto snaží. Je dobré, že i přes problémy se škola snaží o motivaci svých pracovníků. Spíše nemotivováni se mohou cítit lidé, kteří zajišťují administrativní chod školy a někteří učitelé netechnických předmětů. Vůbec nemotivovaní lidé jsou spíše ti, kteří vykonávají podpůrné profese a zajišťují chod školy. Zde motivace k dalšímu vzdělávání většinou chybí úplně.

Česká pojišťovna a.s. jak již bylo zmíněno, je TOP na celém trhu, ve kterém podniká. Proto je pro ní nutnost dalšího vzdělávání svých pracovníků nezbytná. Společnost má dostatek finančních prostředků a je ochotna za dobrou práci dobře zaplatit. Pro prvotřídní práci je důležité také další se vzdělávání v profesi. Česká pojišťovna a.s. využívá motivačních programů, které jdou ruku v ruce s dalším se vzděláváním pracovníků. Společnost se snaží využívat výsledky výzkumů pro sestavování motivačních programů pro další vzdělávání svých pracovníků. Snaha zaměřená na své pracovníky a jejich dalšího vzdělání souvisí s dnes tak zmiňovanou tvorbou konkurenční výhody ve formě lidského kapitálu. Společnost si je dobře vědoma této konkurenční výhody, proto se snaží o další vzdělávání a motivaci k ní.

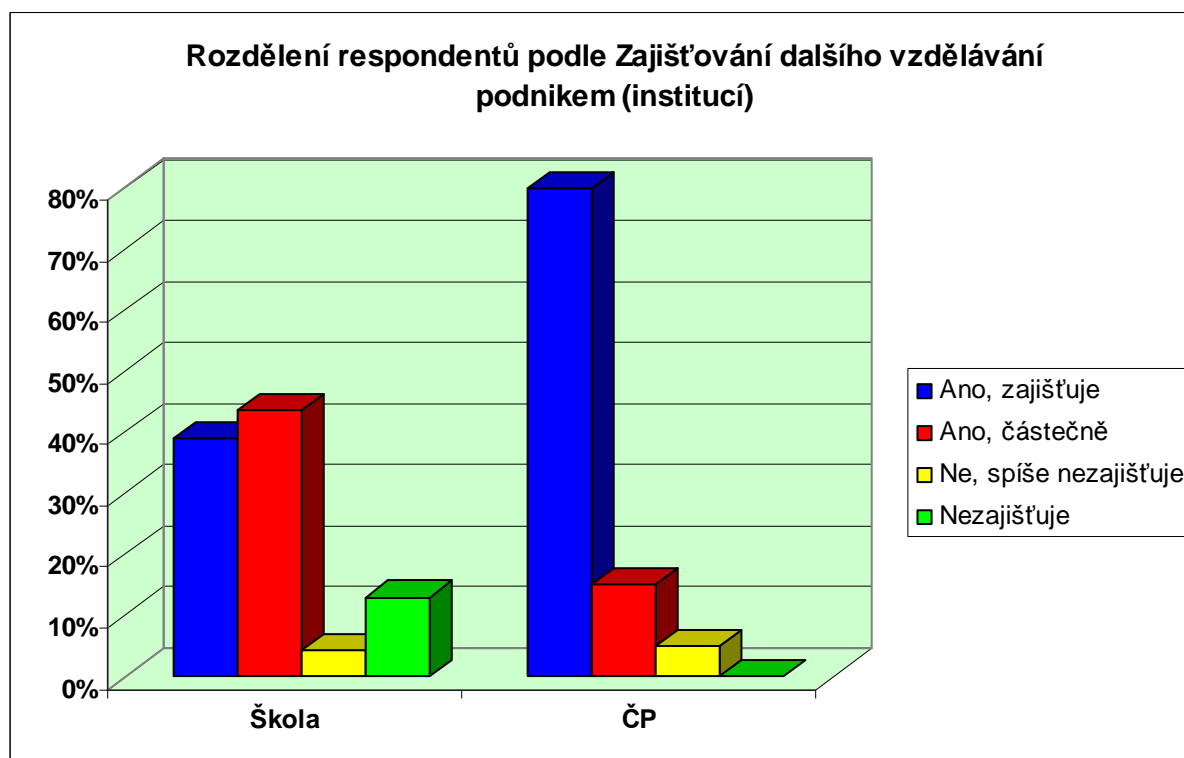
Podle nejnovějších výzkumů to bude právě lidský kapitál, který bude v novém tisíciletí, v době poznání, hrát klíčovou roli pro úspěch společnosti jako celku. Dnešní dostupnost surovin a dalších potřebných věcí k podnikání je díky globalizaci obrovská a jediné co společnost zařadí na TOP příčky je a hlavně bude lidský kapitál společnosti.

### **Otázka č. 13: Zajišťuje Vám Váš podnik (instituce) možnost dalšího vzdělání?**

**Tabulka č. 13: Rozdělení respondentů podle zajišťování dalšího vzdělávání podnikem (institucí)**

Zajištěnost dalšího vzdělávání	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
<b>Ano, zajišťuje</b>	9	39,1	16	80
<b>Ano, částečně</b>	10	43,5	3	15
<b>Ne, spíše nezajišťuje</b>	1	4,4	1	5
<b>Nezajišťuje</b>	3	13	0	0
<b>Celkem</b>	23	100	20	100

**Graf č. 13: Rozdělení respondentů podle zajišťování dalšího vzdělávání podnikem (institucí) (%)**



#### **Výsledky a diskuze:**

Z výzkumu vyplývá, že nejvíce zastoupenou skupinou lidí ve škole jsou ti, kterým škola zajišťuje další vzdělávání alespoň částečně. Tuto možnost zvolilo 10 pracovníků (43,5 %). Další velmi početnou kategorií jsou ti, kterým škola plně zajišťuje možnost se dále ve své profesi vzdělávat. Do této kategorie spadá 9 lidí (39,1 %). Skupina pro kterou škola spíše nezajišťuje možnost dalšího vzdělávání je zastoupena 1 pracovníkem (4,4 %). Ve škole je i skupina pracovníků, kterým instituce vůbec nezajišťuje možnost se dále ve své profesi vzdělávat. Tato skupina je zastoupena 3 pracovníky (13 %) z dotázaných v dané instituci. V ČP je podle očekávání tou nejzastoupenější skupinou lidí ti, kterým společnost plně zajišťuje další se vzdělávání ve své profesi. Tato kategorie je zastoupena 16 dotázanými (80%). Následuje kategorie lidí, kterým společnost další vzdělávání zajišťuje alespoň částečně. Sem spadají 3 respondenti (15 %). Je zde ještě zastoupena kategorie lidí, kterým společnost spíše nezajišťuje další vzdělávání. Ta je zastoupena 1 pracovníkem (5 %). Ve společnosti není ani jeden pracovník v kategorii, které by společnost nezajišťovala další vzdělání.

Situace ve škole je hodně ovlivněna jak již bylo zmiňováno, problémy s financováním školy. Do kategorie, které se škola snaží zajistit co nejlepší další se vzdělání v oboru, patří učitelé speciálních technických předmětů. Jejich znalost nejnovějších trendů v oboru je pro školní výuku těchto předmětů nezbytná. Bez těchto znalostí by škola nemohla být považována za dobrou v přípravě absolventů na jejich budoucí povolání. Největší je skupina pro kterou se škola snaží zajistit další vzdělávání alespoň z části. Je to kategorie méně technických předmětů a předmětů obecných. Na tuto kategorii navazuje, nebo sní souvisí kategorie těch, pro které škola další vzdělávání spíše nezajišťuje. Kategorie, pro kterou škola nezajišťuje další vzdělávání, je zde zastoupena také. V této kategorii jsou lidé zajišťující provoz školy.

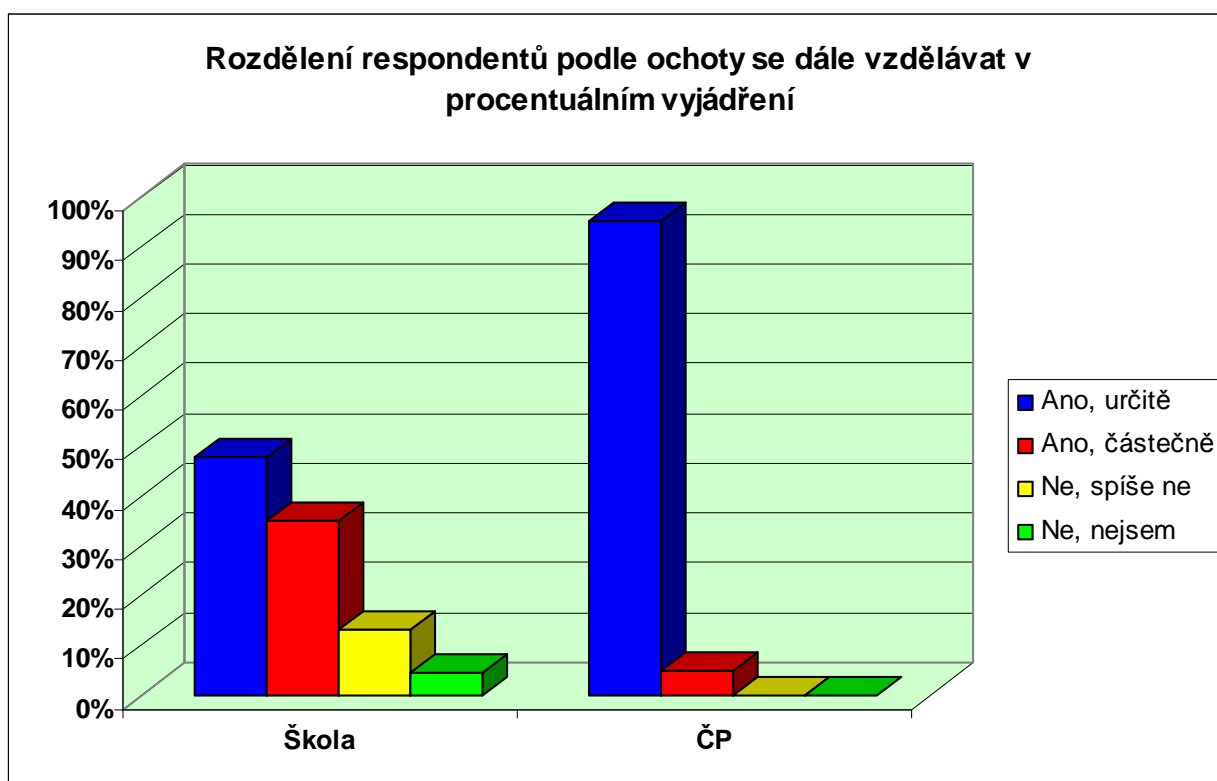
Ve společnosti Česká pojišťovna a.s. je v tomto směru situace dosti jednoznačná. Jak již bylo řečeno, společnost si je vědoma konkurenční výhody, kterou lze získat ve formě lidského kapitálu. Proto nejzastoupenější skupinou jsou lidé, kterým se společnost snaží zajistit další vzdělávání. Jejich rozvoj a rozšiřování znalostí jsou pro úspěch společnosti klíčové faktory. Jsou to právě oni, kteří jsou ve styku s klienty a proto jsou pro firmu důležití a taktéž i jejich rozvoj. Zbylé lidi se společnost snaží také vzdělávat a to alespoň částečně. Opět to souvisí s rozvojem společnosti jako celku a snahu o to být nejlepší.

#### Otázka č. 14: Jste ochoten(na) se dále vzdělávat?

Tabulka č. 14: Rozdělení respondentů podle ochoty se dále vzdělávat

Jste ochoten se dále vzdělávat	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Ano, určitě	11	47,8	19	95
Ano, částečně	8	34,8	1	5
Ne, spíše ne	3	13	0	0
Ne, nejsem	1	4,4	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Graf č. 14: Rozdělení respondentů podle ochoty se dále vzdělávat (%)**



#### **Výsledky a diskuze:**

Z grafu je zřejmé, že nejpočetnější skupinou lidí jsou ve škole ti, kteří jsou ochotni se dále ve své profesi vzdělávat. Tato kategorie je zastoupena celkem 11 pracovníky (47,8 %) z 23 dotázaných. Další velmi početnou kategorií jsou pracovníci, kteří jsou ochotní se alespoň částečně vzdělávat. Tuto možnost v průzkumu zvolilo 8 pracovníků (34,8 %). Z toho vyplývá, že většina lidí v této instituci je ochotna se vzdělávat, nebo je ochotna se alespoň částečně vzdělávat. Jsou zde zastoupeny i zbylé kategorie. Kategorie lidí, kteří spíše nejsou ochotni se dále vzdělávat je zastoupena 3 pracovníky (13 %) a kategorie těch, kteří se dále ochotni vzdělávat nejsou je zastoupena 1 pracovníkem (4,4 %). Naproti tomu v ČP je situace téměř jednoznačná. Absolutní většina lidí ochotna se dále vzdělávat. Tato kategorie v ČP jasně vyniká nad ostatními. Spadá sem 19 respondentů (95 %) z 20 dotázaných. Zbylý 1 pracovník (5%) spadá do kategorie těch, kteří jsou ochotni se vzdělávat alespoň částečně. Průzkum ukazuje jednoznačnou ochotu pracovníků společnosti se dále vzdělávat.

Ve škole souvisí situace jednak s věkem respondentů, jednak i se specifickou profesí. Skupinu lidí ochotnou se dále vzdělávat tvoří lidé se speciálním technickým zaměřením a zároveň lidé v mladším produktivnějším věku. U nich je potřeba se vzdělávat velmi důležitá pro jejich výkon profese. Díky dnešnímu extrémně rychlému vývoji ve všech odvětvích jsou pro tyto pracovníky nejnovější znalosti nezbytností. Skupinu lidí, kteří jsou ochotni se částečně vzdělávat, tvoří učitelé netechnických oborů a administrativní pracovníci. U těchto pracovníků není zapotřebí tak intenzivní další vzdělávání, proto jejich ochota je k tomuto menší. Kategorie těch, kteří spíše či vůbec nejsou ochotni se vzdělávat tvoří lidé zajišťující chod školy a podpůrné funkce v této instituci. U těchto pracovníků není nutnost se vzdělávat tak důležitá a to také snižuje jejich chuť se dále ve své profesi vzdělávat.

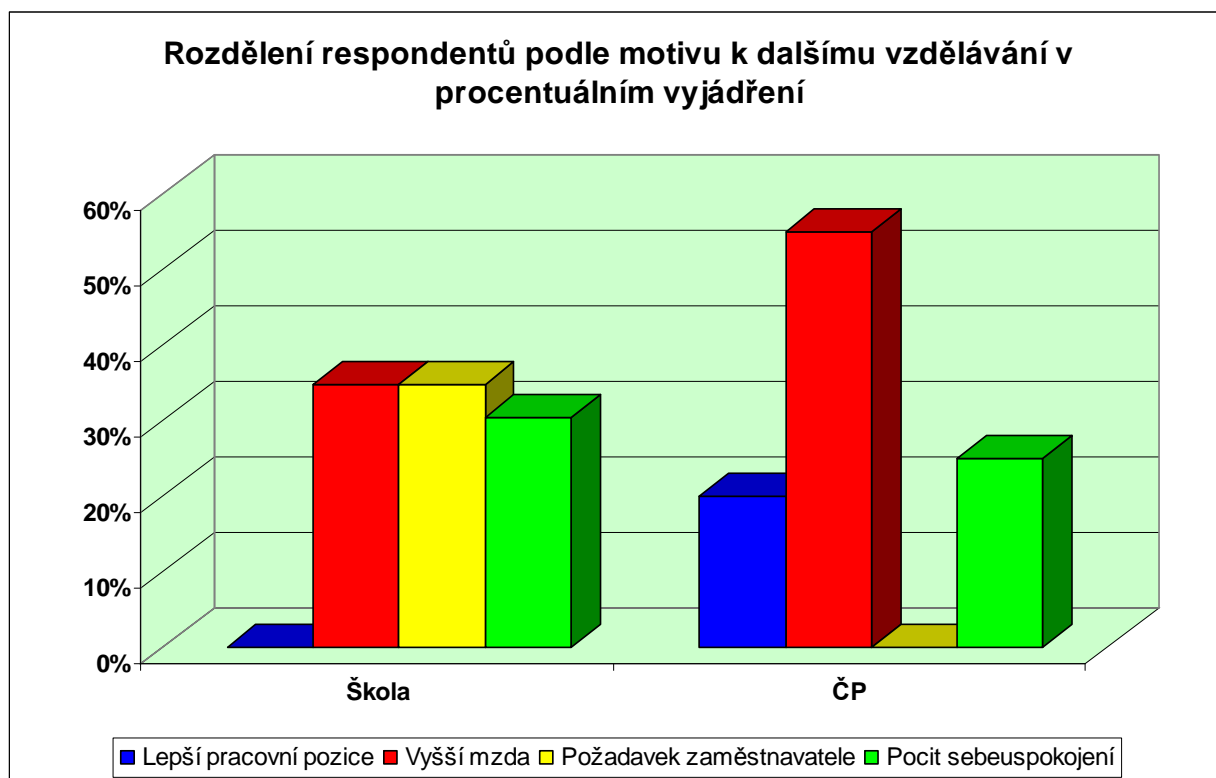
Jednoznačná situace ve společnosti Česká pojišťovna a.s. je způsobena typem a hlavně tržním zaměřením společnosti. Česká pojišťovna a.s., jak již bylo zmíněno poskytuje služby a snaží se udržet na TOP příčkách ve svém oboru. Pokud se chce na těchto příčkách udržet, musí velmi často inovovat své produkty a hlavně zlepšovat své služby. Z toho vyplývá i potřeba pracujících pro společnost se dále vzdělávat a jejich ochota je tedy přirozenou. Společnost se snaží své pracovníky vzdělávat a proto je potřeba jejich ochota. Při neochotě pracovníků se vzdělávat, by i přes snahu společnosti o jejich vzdělávání docházelo ke stagnaci a menším znalostem. To by společnosti mohlo velmi uškodit. Proto se společnost již při přijímání pracovníků snaží zaměřit na lidi, kteří jsou ochotni se nadále vzdělávat.

#### **Otázka č. 15: Co by Vás mohlo motivovat k dalšímu vzdělávání?**

**Tabulka č. 15: Rozdělení respondentů podle motivu k dalšímu vzdělávání**

Motivace k dalšímu vzdělávání	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Lepší pracovní pozice	0	0	4	20
Vyšší mzda	8	34,8	11	55
Požadavek zaměstnavatele	8	34,8	0	0
Pocit sebeuspokojení	7	30,4	5	25
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Graf č.15: Rozdělení respondentů podle motivu k dalšímu vzdělávání (%)**



### **Výsledky a diskuze:**

V této otázce je situace ve škole téměř vyrovnaná. Jak vyšší mzda, tak i požadavek zaměstnavatele zvolilo jako možnou odpověď stejné množství dotázaných. Tyto možnosti vždy zvolilo 8 pracovníků (34,8 %) ze všech dotázaných ve škole. O jednoho pracovníka méně má kategorie lidí, které motivuje k dalšímu vzdělávání pocit sebeuspokojení. Tuto možnost zvolilo 7 pracovníků (30,4 %). Kategorie lidí, které by motivovala lepší pracovní pozice není zastoupena žádným z pracovníků. V ČP jsou již rozdíly větší. Nejpočetnější kategorií jsou lidé, které by motivovala vyšší mzda. Tato kategorie je zastoupena 11 dotázanými (55 %). Další skupina jsou lidé, které by motivovalo pro další vzdělávání jejich pocit sebeuspokojení. Tuto možnost zvolilo 5 respondentů (25 %). V této společnosti je zastoupena i kategorie těch, které by motivovala lepší pracovní pozice. Sem spadají 4 dotázaní (20 %). Kategorie těch, které by pro další vzdělávání motivoval požadavek zaměstnavatele v ČP úplně chybí.

Ve škole je situace, která vyplývá z charakteru společnosti. Absence kategorie těch, které by motivovala lepší pracovní pozice je způsobena typem organizace. Je zde malá možnost dostat se na lepší pracovní pozici, protože těchto pozic je v instituci velmi málo. Požadavek na vyšší mzdu je způsoben již zmiňovanou situací ve školství jako takovém. Lidé jsou hodně motivováni svým vedením, proto je zde velmi zastoupena i kategorie těch, které by motivoval k dalšímu vzdělávání požadavek zaměstnavatele. Z toho vyplývá, že škola se snaží nahradit v motivačních programech nedostatek peněžních prostředků osobním přístupem vedení a jak je vidět tak to zaměstnanci oceňují a jsou ochotni svému vedení vyhovět. Sbor tvoří lidé, kteří jsou velmi vzdělaní a jejich touha po vzdělání je velká, proto je zde zastoupena hodně i kategorie těch, které by pro další vzdělávání motivoval jejich pocit sebeuspokojení při dobře vykonávané práci.

Česká pojišťovna a.s. je tvořena hlavně lidmi v produktivním věku, kteří se snaží být úspěšní ve své profesi, proto je zde také nejvíce zastoupena skupina lidí, které by motivovala pro další vzdělávání vyšší mzda. Dnešní přístup k úspěšnosti je hodně vyjadřován schopností člověka vydělat peníze. To je hlavní důvod, proč je zde tato kategorie tak markantně zastoupena. Další početnou skupinou jsou lidé, které by motivoval pro další vzdělávání jejich pocit sebeuspokojení. V tomto typu organizace, která je orientována na vydělávání peněz je toto zastoupení této kategorie spíše překvapením. Lepší pracovní pozice je dalším motivačním faktorem, který by motivoval lidi ve společnosti k dalšímu vzdělávání.

#### **Otázka č. 16: Jaký vzdělávací kurz byste upřednostnil(a)?**

**Tabulka č. 16: Rozdělení respondentů podle upřednostňovaného vzdělávacího kurzu**

Vybraný vzdělávací kurz	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
<b>Jazykový</b>	11	47,8	7	35
<b>Počítačový</b>	8	34,8	2	10
<b>Účetní</b>	0	0	1	5
<b>Manažerský, marketinkový</b>	4	17,4	10	50
<b>Nějaký manuální</b>	0	0	0	0
<b>Jiný</b>	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	23	100	20	100

**Graf č. 16: Rozdělení respondentů podle upřednostňovaného vzdělávacího kurzu (%)**



### **Výsledky a diskuze:**

Z výsledků průzkumu vyšlo najevo, že většina pracovníků ve škole by upřednostnila nějaký jazykově zaměřený vzdělávací kurz. Tuto možnost zvolilo 11 pracovníků (47,8 %). Další velmi oblíbený vzdělávací kurz byl počítačový. Ten si vybralo 8 pracovníků (34,8 %). Ze zbylých vzdělávacích kurzů zvolili 4 pracovníci (17,4 %) manažerský, či marketingový vzdělávací kurz. O zbylé možné vzdělávací kurzy nebyl ze strany respondentů ve škole zájem vůbec. V ČP byl největší zájem ze strany respondentů o kurz v oblasti manažerství, či v marketingu. Ten si vybralo celkem 10 respondentů (50 %). Velký zájem byl ve společnosti i kurz jazykový. Ten by upřednostnilo 7 dotázaných (35 %). O počítačový kurz by měly zájem 2 respondenti (10 %). Poslední vzdělávací kurz, který by byl vybrán je kurz v oblasti účetnictví. O ten měl zájem 1 z dotázaných (5 %). O zbylé kurzy ani v této společnosti zájem nebyl.



Největší zájem ve škole o jazykové kurzy je způsoben současnou situací ve světě. Věková struktura ve škole ukázala, že jsou zde lidé spíše pokročilejšího věku. Ti neměli takovou možnost se vzdělávat v jazycích, které jsou dnes požadovány. Díky globalizaci a neustálému sbližování světa je dnes angličtina téměř přirozenou a její znalost velmi důležitá a to nejen v osobním životě, ale i v pracovním. Zájem o počítačové kurzy opět souvisí hodně s věkem respondentů. Počítače jsou dnes potřebné téměř ke všemu a jejich používání se stalo samozřejmostí. Dalo by se říci, že zájem o PC kurzy je celospolečenským jevem. Naopak zájem o manažerské, či marketinkové kurzy je spíše ze strany mladších zaměstnanců školy, či z jejího vyššího vedení. I škola je dnes instituce, která potřebuje manažerské zastoupení. To může sehrát konečnou roli v získání peněžních prostředků pro instituci.

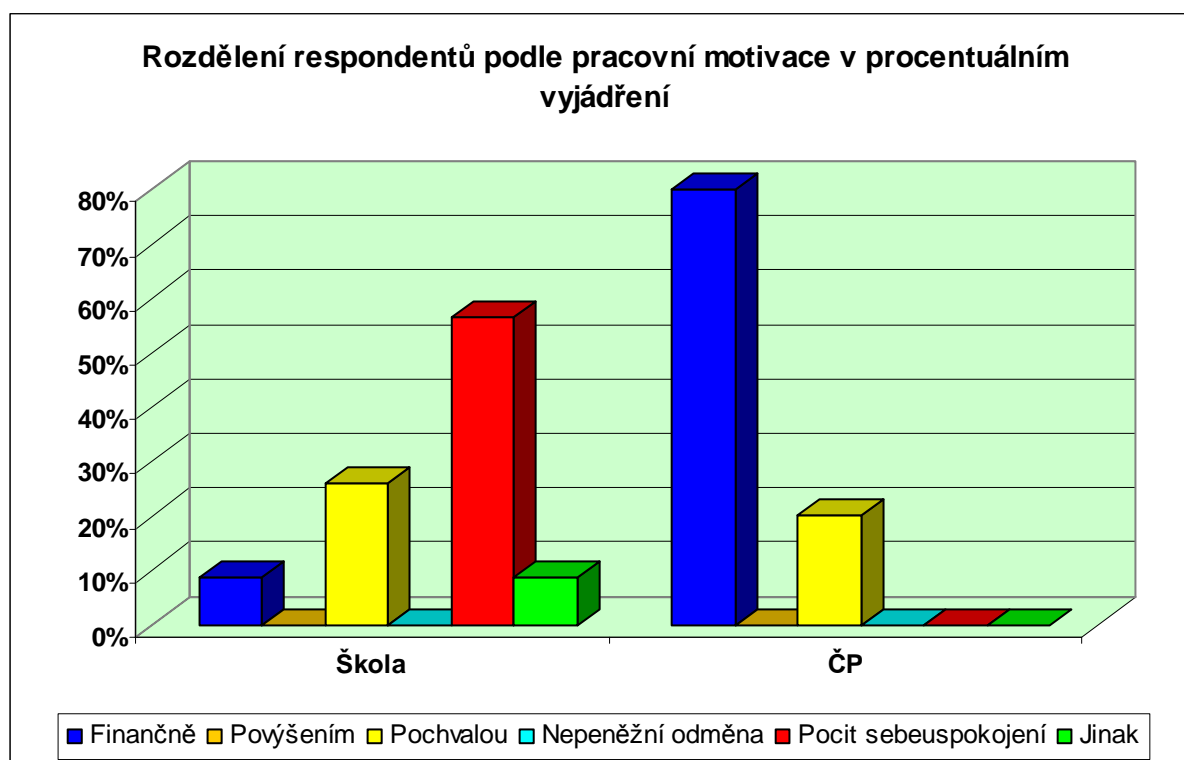
Ve společnosti Česká pojišťovna a.s. byl podle očekávání nejvybranější kurz marketinkový, či manažerský. Souvisí to se zaměřením společnosti. Společnost v tomto směru může být úspěšná pouze tehdy, má-li schopné manažery. Ti získávají klienty pro společnost a zajišťují jí příjmy. Jak již bylo zmíněno, společnost je TOP ve svém oboru a má velké ambice i do budoucna. Proto i manažeři společnosti jsou pro ni velmi důležití. Jazykové kurzy zde volili lidé, kteří pracují spíše na vyšších pozicích, nebo lidé s těmito ambicemi. U těch je velmi pravděpodobné, že se dostanou do zahraničních jednání a neznalost jazyků je v tomto případě neodpuštělná. Zájem o další kurzy je hlavně ze strany administrativních pracovníků společnosti, pro ně je znalost PC, či účetnictví nezbytná pro jejich profesi.

#### **Otázka č. 17: Jak jste v práci motivován?**

**Tabulka č. 17: Rozdělení respondentů podle pracovní motivace**

Jak jste motivován	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
<b>Finančně</b>	2	8,7	16	80
<b>Povýšením</b>	0	0	0	0
<b>Pochvalou</b>	6	26	4	20
<b>Nepeněžní odměna</b>	0	0	0	0
<b>Pocit sebeuspokojení</b>	13	56,6	0	0
<b>Jinak</b>	2	8,7	0	0
<b>Celkem</b>	23	100	20	100

**Graf č. 17: Rozdělení respondentů podle pracovní motivace (%)**



### **Výsledky a diskuze:**

Z grafu je vidět, že motivace k pracovnímu úsilí je ve škole různá. Nejvíce pracovníků je motivováno pocitem sebeuspokojení při výkonu své profese. Toto možnost zvolilo 13 pracovníků (56,6 %). Další početná skupina pracovníků je motivována pochvalou ze strany vedení školy. Sem spadá 6 lidí (26 %). Finanční motivaci cítí ve škole 2 pracovníci (8,7 %) a stejně tak i jiný typ motivace. Zbylé kategorie pracovní motivace, jako je nepeněžní odměna a povýšení neuvedl žádný dotázaný. V ČP je situace podle očekávání jednoznačná. Většina pracovníků celkem 16 dotázaných (80 %) je motivována ke své práci finančně. Zbylí 4 respondenti uvedli, že jsou motivováni hlavně pochvalou. Ostatní možnosti nezvolil ani jeden z dotázaných.

Situace ve škole je zapříčiněna již zmiňovanými problémy s financemi v našem školství. Proto většina pracovníků, kteří si toto významné povolání zvolili cítí motivaci hlavně v pocitu sebeuspokojení z dobře vykonané práce. Motivace pochvalou, kterou cítí pracovníci školy při výkonu své profese je způsobena osobním přístupem ze strany vedení školy a snahou vedení vyjít svým pracovníkům vstříc.

Finanční motivace je v tomto oboru spíše výjimkou a mají ji spíše mladší kolegové. Je zde zastoupena i kategorie jiného druhu motivace, bohužel ani jeden z pracovníků tuto možnost nijak nekonkretizoval.

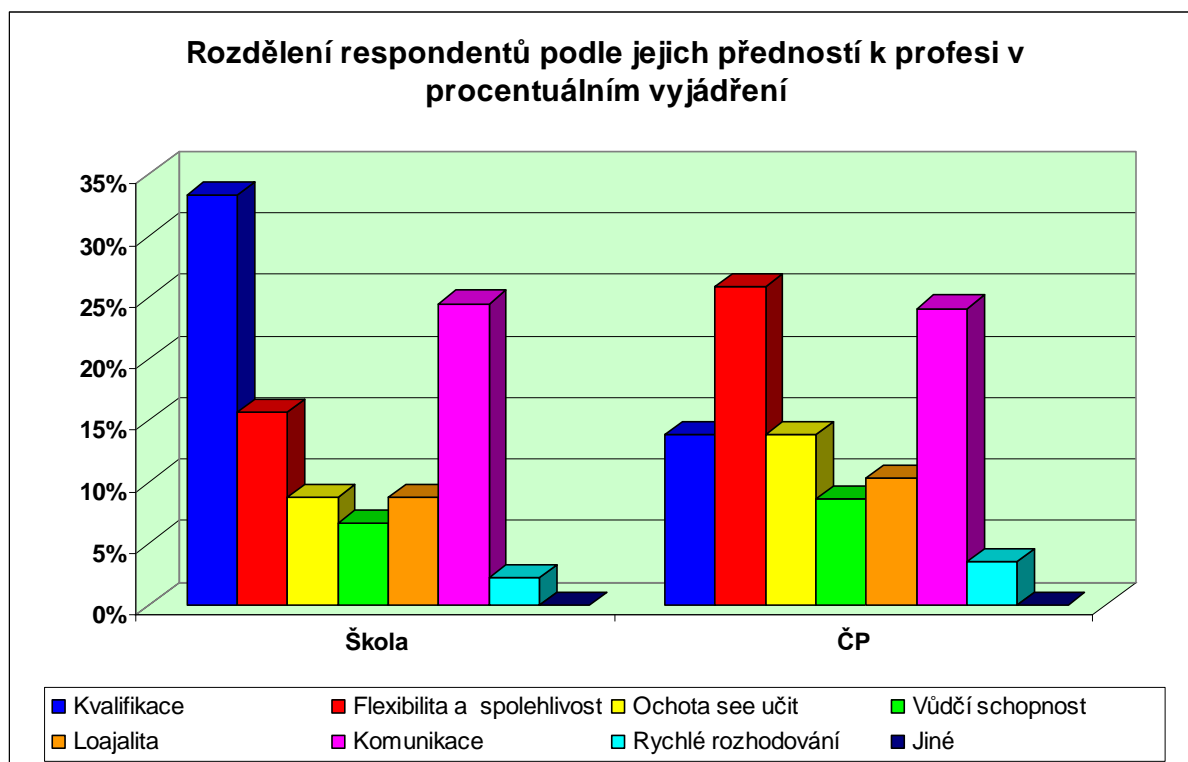
Ve společnosti Česká pojišťovna a.s. je situace jednoznačná. Drtivá většina pracovníků je ke své práci motivována finančně. Společnost je tržně orientovaná a její výdělky jsou plně závislé na schopnosti svým manažerů a pracovníků. Společnost se snaží proto využívat dnes hojně používaný model odměňování svých pracovníků, kdy základní složka mzdy je jasně daná, ale tvoří menší část celkové mzdy. Větší část mzdy pracovníků tvoří buď provize z uzavřených smluv, nebo odměny za tyto smlouvy. Pracovník není tedy při výkonu své práce ničím limitován a možnost vysokého výdělku je tedy jen na něm a jeho schopnosti být dobrý manažer. Lidé, kteří jsou ve společnosti motivováni pochvalou vedoucího pracovníka, jsou lidé zajišťující administrativu společnosti a jejich mzda je víceméně fixní.

**Otázka č. 18: Co považujete za Vaše přednosti při výkonu Vaší profese?**

**Tabulka č. 18: Rozdělení respondentů podle jejich předností k profesi**

Přednosti k vykonávané profesi	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Kvalifikace	15	33,3	8	13,8
Flexibilita a spolehlivost	7	15,7	15	25,9
Ochota se učit	4	8,8	8	13,8
Vůdčí schopnost	3	6,7	5	8,6
Loajalita	4	8,8	6	10,3
Komunikace	11	24,5	14	24,1
Rychlé rozhodování	1	2,2	2	3,5
Jiné	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Graf č. 18: Rozdělení respondentů podle jejich předností k profesi (%)**



### Výsledky a diskuze:

Při odpovědi na tuto otázku mohli dotazovaní zvolit až tři přednosti, které mají pro výkon dané profese a v čem cítí svůj přínos dané společnosti. Z průzkumu vyšlo najevo, že nejvíce pracovníků ve škole považuje jako hlavní přednost pro výkon svého povolání jejich kvalifikaci. Tato odpověď byla zvolena 15 krát (33,3 %) ze všech 45 odpovědí. Další hodně zastoupenou odpovědí byla schopnost komunikace. Ta byla zvolena 11 krát (24,5 %) Možnost flexibility a spolehlivost se objevila v průzkumu celkem 7 krát (15,7 %). Dále byly shodně 4 krát (8,8 %) zvoleny odpovědi loajalita a ochota se učit. Odpověď vůdčí schopnost se objevila 3 krát (6,7 %). Poslední zvolenou odpovědí byla schopnost rychle se rozhodnout. Ta se objevila pouze 1 krát (2,2 %). Možnost jiné předpoklady ne zvolil nikdo. V ČP byla nejčastější možností flexibilita a spolehlivost. Ta se objevila celkem 15 krát (25,9 %). O jednu méně 14 krát (24,1 %) se objevila možnost komunikace. Odpověď kvalifikace a ochota se učit se objevili 8 krát (13,8%). Loajalita se objevila 6 krát (10,3 %). Následovala schopnost vůdčí schopnosti při výkonu profese. Ta se objevila v odpovědích celkem 5 krát (8,6 %). Také se 2 krát (3,5 %) objevila možnost rychlého rozhodování. Možnost jiných předpokladů ani zde nevolil nikdo.

Ve škole jasně převládá možnost kvalifikace pracovníků pro toto povolání. Lidé, kteří zde působí jsou hlavně učitelé, kteří se na toto povolání speciálně připravují. Komunikace, kterou zvolilo jako předpoklad pro výkon profese také mnoho pracovníků je pro tuto práci hlavní. Schopnost komunikovat a předávat své znalosti posluchačů je hlavní náplň práce a má-li posluchač pochopit látku musí přednášející tuto schopnost komunikace velmi uplatňovat. Přednost flexibility a hlavně v tomto případě spolehlivosti vyplývá z charakteru povolání pedagoga a práce s mládeží. Loajalita stejně jako ochota se dále vzdělávat je pro danou profesi důležitá kvůli ustavičnému vývoje prostředí ve kterém se škola nachází. Vůdčí schopnost, která je zde také zmíněna je důležitá hlavně pro vedoucí pracovníky školy a stejně tak i jejich rychlé rozhodování. Žádný z pracovníků školy nezvolil možnost jiného předpokladu a nevymyslel jiný předpoklad, který má pro výkon dané profese.

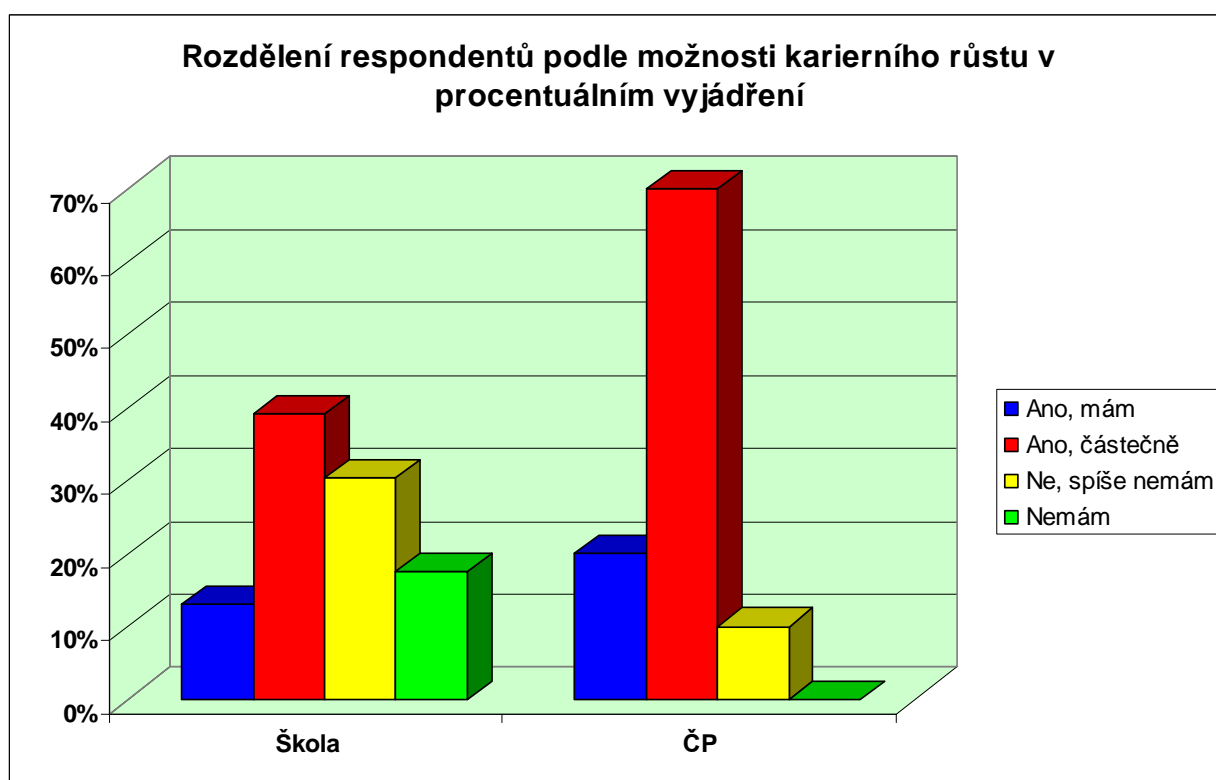
Ve společnosti Česká pojišťovna a.s. je nejvíce zmiňovaná schopnost flexibility a spolehlivosti. To vyplývá z charakteru práce manažera v terénu, kdy jeho flexibilita a schopnost se přizpůsobit se klientům bývá hlavní tzv. "zbraní" dobrého manažera. Stejně tak i jeho schopnost komunikace s klienty. Ta bývá hlavním nástrojem při uzavírání smluv a pro danou práci nesmí chybět. Kvalifikace je stejně důležitá s ochotou se dále vzdělávat. Tyto kategorie spolu úzce souvisí a pokud si chce dobrý manažer udržet svou kvalifikaci, musí mít hlavně ochotu se dále učit a svou kvalifikaci si zvyšovat. Přednost loajality je v dnešním tržním prostředí velmi důležitá. Loajální pracovníci jsou drahocenným zbožím na trhu práce a zvláště pak na trhu pojištění. Vůdčí schopnost pracovníků v tomto druhu práce může sehrát hlavní roli hlavně při nerozhodnosti potenciálních klientů společnosti. V tomto případě manažer, který tuto vlastnost má dokáže být vhodným pro koncové uzavření dané smlouvy. Možnost rychlého se rozhodování je zde zmíněna jen okrajově, ale je to právě schopnost se rychle rozhodnout, která souvisí s flexibilitou dobrého manažera. Práce na dnešním trhu s sebou velmi často přináší situace, kdy je pracovník vystaven tlaku a musí se rychle rozhodnout. Tato schopnost může sehrát koncovou roli v uzavírání smluv. Schopnost rychle rozhodnout a nebo rychle vymyslet jinou možnost je pro manažera této společnosti nezbytné. Žádný z dotázaných nezvolil možnost jiného předpokladu pro výkon dané profese.

## Otázka č. 19: Máte možnost kariérního růstu?

Tabulka č. 19: Rozdělení respondentů podle možnosti kariérního růstu

Máte možnost kariérního růstu	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Ano, mám	3	13	4	20
Ano, částečně	9	39,1	14	70
Ne, spíše nemám	7	30,4	2	10
Nemám	4	17,5	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Graf č. 19: Rozdělení respondentů podle možnosti kariérního růstu (%)



### Výsledky a diskuze:

Nejzastoupenější skupinou pracovníků ve škole jsou lidé, kteří mají alespoň částečnou možnost kariérního růstu. Tuto možnost zvolilo 9 pracovníků (39,1 %). Další početnou skupinou lidí jsou ti, kteří spíše možnost kariérního růstu nemají. Tuto možnost zvolilo celkem 7 pracovníků (30,4 %). Další kategorií jsou ti, kteří nemají vůbec možnost kariérního růstu. Sem spadají 4 pracovníci (17,5 %). Je zde zastoupena i kategorie lidí, která možnost kariérního růstu má. Tuto možnost zvolili 3 dotázaní (13 %). V ČP je situace téměř jednoznačná. Většina lidí, kteří byli dotázáni, má podle svého názoru částečnou možnost

kariérního růstu. Tuto možnost zvolilo 14 respondentů (70 %). Skupina lidí, kteří mají možnost kariérního růstu, je zastoupena 4 respondenty (20 %). Kategorie lidí spíše nemající možnost růstu je zastoupena 2 pracujícími (10 %). Ve společnosti není nikdo, kdo by se domníval, že nemá vůbec možnost svého kariérního růstu.

Ve škole jsou výsledky způsobené hierarchií dané instituce. Možnost kariérního růstu zde cítí hlavně lidé z vyššího vedení školy, kterých je málo. Vedení je tvořeno ředitelem instituce a jeho dvěma zástupci. Částečnou možnost růstu mají hlavně učitelé odborných předmětů, kteří díky své odbornosti mohou dosáhnout na místa ve vyšším vedení. Lidé, kteří se domnívají, že spíše tuto možnost nemají, jsou učitelé netechnických oborů, kteří díky úzké specializaci instituce cítí tuto možnost růstu pro ně omezenou. Nemožnost kariérního růstu cítí lidé, kteří se starají jednak o administrativu a vykonávají podpůrné profese v instituci. U těchto lidí je možnost kariérního postupu spíše teoretická.

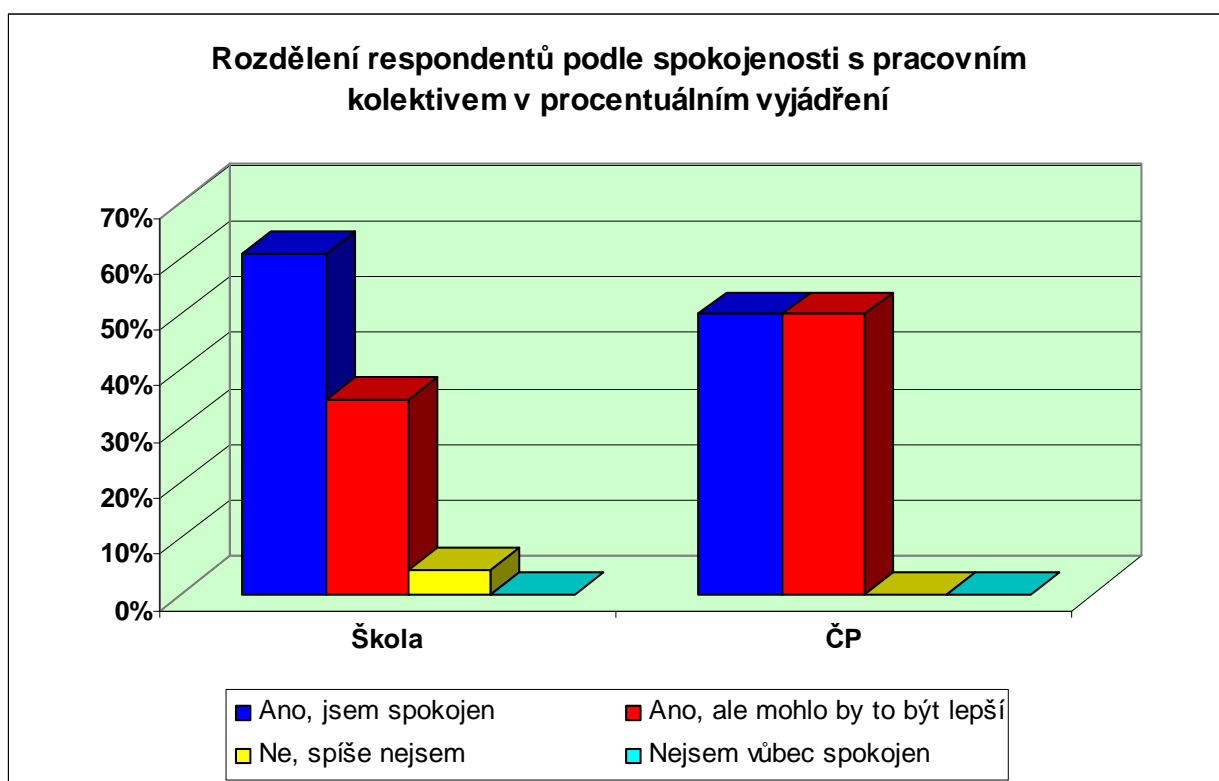
Ve společnosti Česká pojišťovna a.s. je situace víceméně jasná. Většina respondentů cítí svou možnost částečného kariérního růstu. Jsou to lidé, kteří pracují jako pojišťovací agenti, kteří pracují jak již bylo zmiňováno, hlavně s klienty v terénu. Tito pracovníci jsou rozděleni do pracovních skupin, které mají své vedoucí. Proto lidé na této pozici cítí možnost povýšit na vedoucí pozice. Možnost kariérního růstu samozřejmě mají i lidé na vyšších pozicích, proto je zde zastoupena i kategorie lidí, kteří svou možnost pocítují úplně. Zastoupení kategorie lidí, kteří tuto možnost kariérního růstu spíše nemají, je zastoupena lidmi, kteří se starají o chod společnosti z administrativního pohledu. Ve společnosti není nikdo, kdo by tuto možnost kariérního růstu nepocítoval. To také pomáhá při motivaci pracovníků.

#### Otázka č. 20: Jste spokojen(a) s pracovním kolektivem?

Tabulka č. 20: Rozdělení respondentů podle spokojenosti s pracovním kolektivem

Spokojenost s kolektivem	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Ano, jsem spokojen	14	60,8	10	50
Ano, ale mohlo by to být lepší	8	34,8	10	50
Ne, spíše nejsem	1	4,4	0	0
Nejsem vůbec spokojen	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	23	100	20	100

**Graf č. 20: Rozdělení respondentů podle spokojenosti s pracovním kolektivem (%)**



### **Výsledky a diskuze:**

Z výsledků průzkumu vychází najevo, že absolutní většina pracovníků, a to jak ve škole, tak i v ČP je spokojena a to alespoň částečně se svým pracovním kolektivem. Ve škole je většina pracovníků absolutně spokojena. Tuto možnost zahrlo 14 pracovníků (60,8 %) ze všech dotázaných ve škole. Částečně spokojeno je 8 pracovníků (34,8 %). Do kategorie spíše nespokojených pracovníků s pracovním kolektivem spadá 1 pracovník (4,4 %). Žádný z pracovníků není vyloženě v instituci s kolektivem nespokojen. V ČP je situace velmi podobná lidé. Zde jsou buď úplně spokojeni , nebo alespoň částečně. Obě tyto možnosti volilo vždy 10 pracovníků (50 %). Kategorie spíše, nebo vůbec nespokojených pracovníků zde nejsou zastoupeny vůbec.

Škola se snaží o bližší přístup k pracovníkům a lidé, kteří zde pracují jsou ve škole delší dobu. Proto kolektiv, který se zde vytvořil je spolu již dlouho. Výzkum potvrzuje dobré vztahy v kolektivu v dané instituci. Je to důsledkem dlouholeté spolupráce lidí mezi sebou a snaze vedení řešit problémy, které mohou vznikat. Je zde i jeden pracovník, který je spíše nespokojen s pracovním kolektivem.



Ten je zřejmě nový a ještě nedokázal plně zapadnout do kolektivu. Instituce by jej však neměla opomíjet a naopak vyslyšet jeho připomínky a poté se snažit jeho případné námitky řešit. Dle nejnovějších výsledků výzkumů je spokojenost s pracovním kolektivem pro vykonávání profese velmi důležitá. Dnešní společnosti se snaží spíše o neformální přístup uvnitř a spokojenost s pracovním kolektivem je pro tento neformální přístup podstatnou součástí.

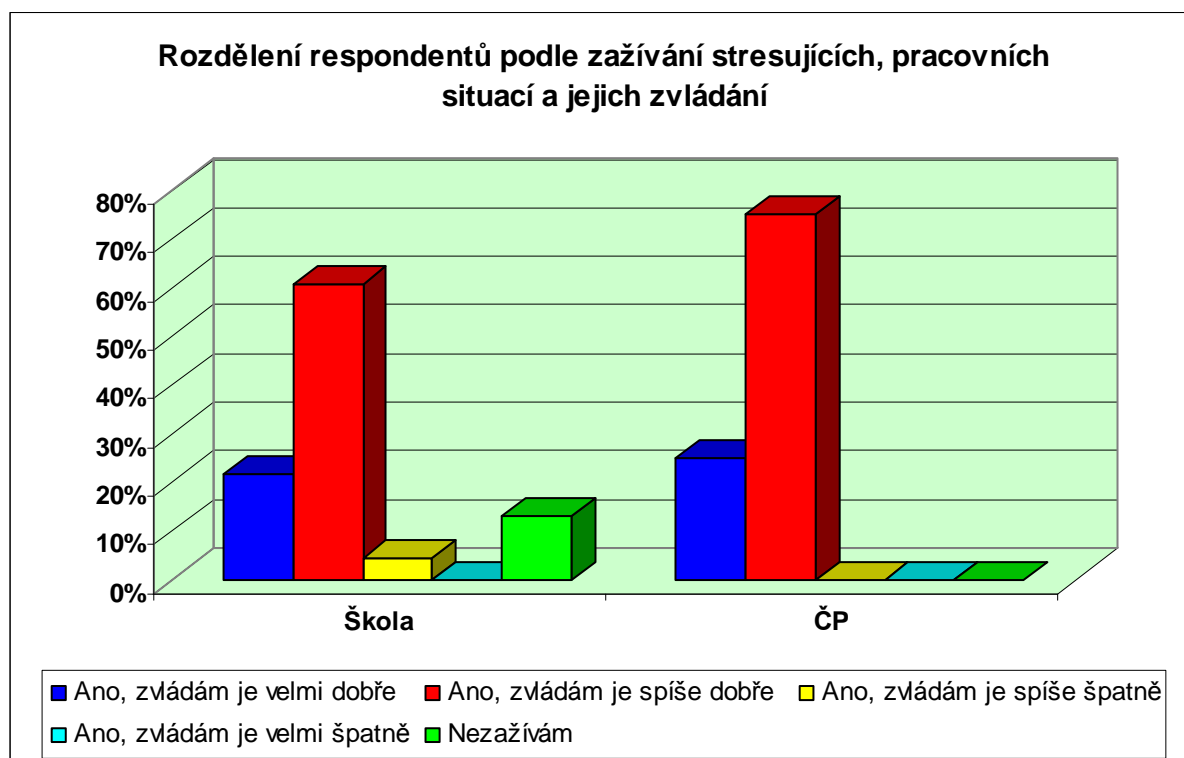
Společnost Česká pojišťovna a.s. se snaží o velikou integraci nově příchozích pracovníků do společnosti a stejně tak i tvorbu vhodných pracovních podmínek pro zaměstnance. Společnost se snaží dlouhodobě tvořit tým lidí, kteří spolu jsou schopni komunikovat. Toto tvoření týmů je důležité pro fungování společnosti jako celku. Pouze vhodně sestavený tým, který má uvnitř dobré vztahy, může být velmi produktivní. Proto se snaží společnost vznikající problémy, pomocí vyšších manažerů, řešit v jejich zárodcích. Nezajistit dobré vztahy na pracovišti mezi lidmi je naopak kontraproduktivní. Pro typ společnosti, jakou Česká pojišťovna a.s. je, by to mohlo mít velmi negativní dopady při tvorbě zisku.

**Otázka č. 21: Zažíváte při výkonu své profese stresové situace a pokud ano, jak je zvládáte?**

**Tabulka č. 21: Rozdělení respondentů podle zažívání stresujících, pracovních situací a jejich zvládnutí**

Zažívání stresových situací	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Ano, zvládám je velmi dobře	5	21,8	5	25
Ano, zvládám je spíše dobře	14	60,8	15	75
Ano, zvládám je spíše špatně	1	4,4	0	0
Ano, zvládám je velmi špatně	0	0	0	0
Nezažívám	3	13	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Graf č. 21: Rozdělení respondentů podle zažívání stresujících, pracovních situací a jejich zvládnání (%)**



### Výsledky a diskuze:

Z průzkumu vyšlo najevo, že nejvíce pracovníků ve škole stresové situace při výkonu své profese zažívá a zvládá je spíše dobře. Tuto možnost zvolilo 14 pracovníků (60,8 %). Další početnou skupinou jsou pracovníci zažívající stresové situace a zvládající je velmi dobře. Do této skupiny spadá 5 pracovníků (21,8 %). Do skupiny lidí, kteří stresové situace nezažívají patří ve škole 3 pracovníci (13 %). Spíše špatné zvládnání stresových situací uvedl 1 pracovník (4,4 %). Žádný z pracovníků neuvedl, že by tyto situace zvládal velmi špatně. V ČP drtivá skupina lidí spadá do kategorie zvládajících tyto situace spíše dobře. Tuto možnost zvolilo 15 respondentů (75 %). Zbytek dotázaných volil možnost, že zvládají tyto situace velmi dobře. Sem patří zbylých 5 respondentů (25 %). Zbylé možné odpovědi si nevybral ani jeden z dotázaných.

Odpovědi ve škole odpovídají rozložení pracovníků v této instituci a jejich profesi, kterou zde vykonávají. Většina z dotázaných jsou učitelé, kteří tyto situace zažívají při svém povolání velmi často. Práce s mladými lidmi a navíc ve škole je psychicky velice náročná a zvládnutí takovýchto stresových situací je pro tuto profesi velmi důležité.

Velice dobře musejí stresové situace zvládat pracovníci vyššího vedení školy. Ti musejí rázně zakročit pokud se takováto situace objeví. Stresové situace nezažívají pracovníci administrativy. Možnost spíše špatného zvládnutí stresových situací volil spíše někdo vykonávající podpůrnou profesi ve škole.

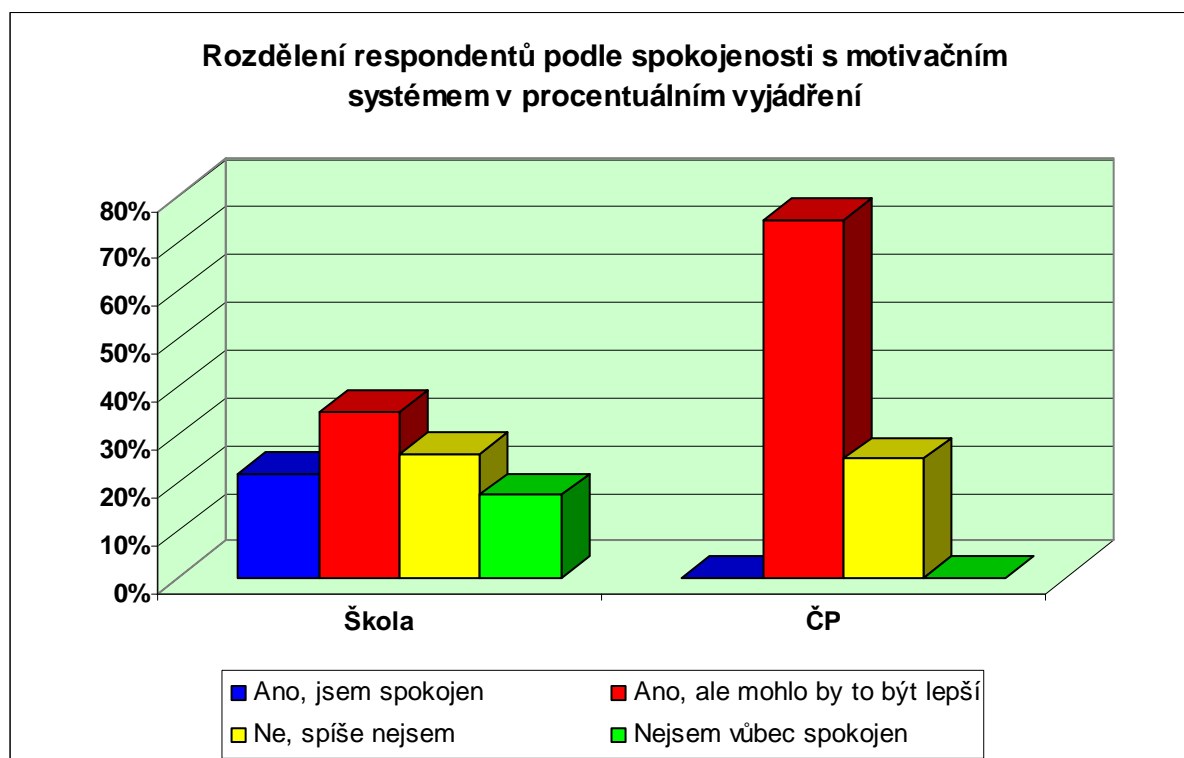
Česká pojišťovna a.s. má připravené mnohé kurzy pro své manažery. Jedním z takových kurzů je i samozřejmě kurs na zvládnutí takovýchto stresových situací. Většina lidí ve společnosti uvedla, že tyto situace zažívá a zvládá je spíše dobře. Stresové situace při práci v tomto oboru jsou na denním pořádku a jejich zvládnutí je jedna z podmínek pro samotné zvládnutí této profese. Hlavně lidé, kteří pracují v terénu a setkávají se s klienty těmito situacím neuniknou. Jejich psychika při zvládnutí podobných situací může sehrát jednu z hlavních rolí pro úspěšné uzavření smlouvy. Proto se snaží Česká pojišťovna a.s. své pracovníky na tyto situace připravit a to pomocí různých manažerských a psychologických vzdělávacích kurzů. Velmi dobré zvládnutí stresových situací musejí mít lidé z vyššího vedení společnosti. Počínajíc vedoucími pracovními týmy. Ti musejí řešit problémy nejen s klienty, ale zároveň uvnitř týmu. Zvládnutí takovéto situace souvisí s budováním produktivního pracovního týmu, který může být úspěšný.

**Otázka č. 22: Jste spokojen s motivačním systémem ve Vaší firmě (instituci)?**

**Tabulka č. 22: Rozdělení respondentů podle spokojenosti s motivačním systémem**

Spokojenost s motivačním systémem	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Ano, jsem spokojen	5	21,8	0	0
Ano, ale mohlo by to být lepší	8	34,8	15	75
Ne, spíše nejsem	6	26	5	25
Nejsem vůbec spokojen	4	17,4	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Graf č. 22: Rozdělení respondentů podle spokojenosti s motivačním systémem (%)**



### Výsledky a diskuze:

Nejpočetnější skupinou lidí ve škole jsou ti, kteří jsou alespoň částečně spokojeni motivačním programem uvnitř instituce. Do této skupiny spadá 8 pracovníků (34,8 %). Další početnou skupinou jsou ti, kteří spíše spokojeni nejsou. Tuto možnost zvolilo 6 pracovníků (26 %). Lidí, spokojených s motivačním programem je v instituci 5 (21,8 %). Absolutně nespokojeni jsou 4 pracovníci (17,4 %). V ČP je absolutní většina částečně spokojena s motivačním programem, který jim připravuje společnost. Do této skupiny spadá 15 dotázaných (75 %). Zbýlých 5 dotázaných (25 %) spíše spokojeno s motivačním programem není. Zbylé dvě skupiny si nevybral ani jeden z dotázaných.

Ve škole je situace při tvorbě motivačních programů pro pracovníky hodně limitována rozpočtem dané instituce. Částečná, nebo úplná spokojenost pracovníků je způsobena osobním přístupem vedoucích pracovníků ke svým podřízeným. Vedení se snaží vyjít svým pracovníkům vstříc a motivovat je určitými výhodami, kterými se nedostatek financí snaží kompenzovat. Někteří lidé jsou s tímto programem spíše, či úplně nespokojeni. Příčina je v tom, že škola nemá tolik prostředků, kterými by své pracovníky náležitě motivovala.

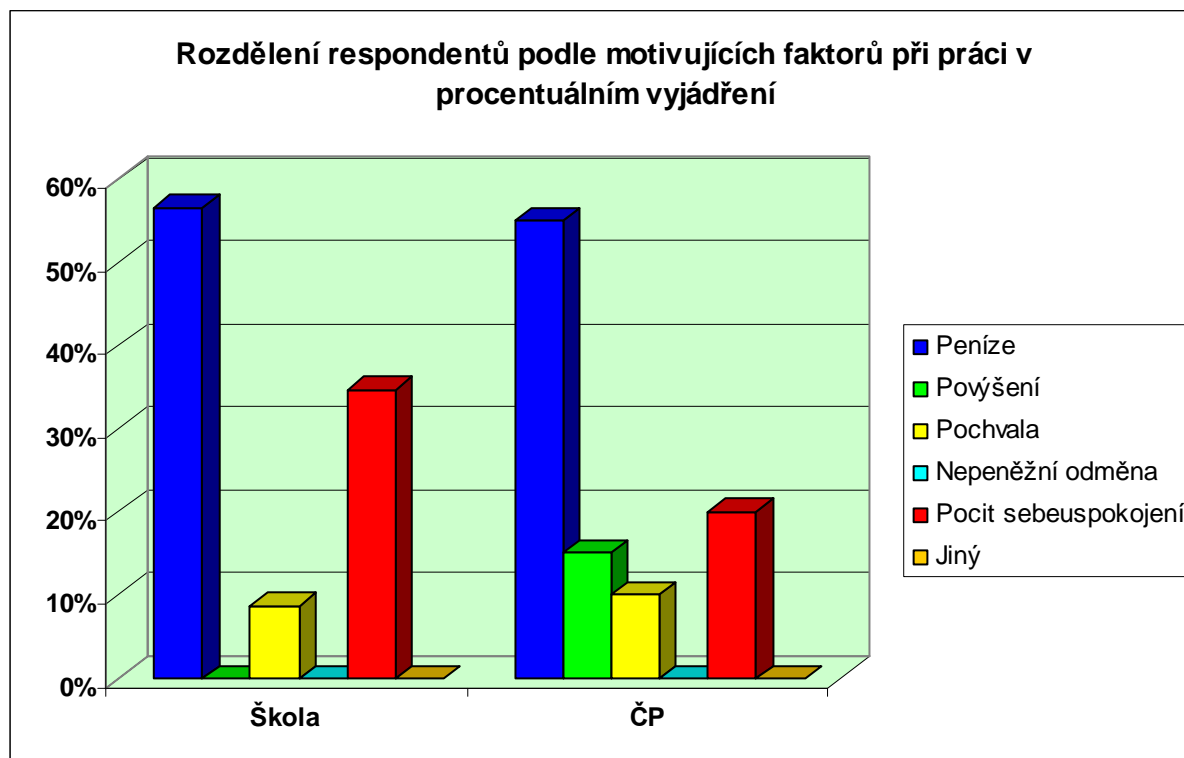
Česká pojišťovna a.s. má výborné finanční zázemí. Tato skutečnost je při tvorbě motivačních programů podstatnou skutečností. Společnost má dostatek financí a za dobré služby je ochotna velmi dobře zaplatit. Proto je většina lidí víceméně spokojena s programy, které pro ně společnost přináší. Tyto programy jsou velmi motivující, ale zároveň na pracovníky kladou velké nároky. Spíše nespokojeni se mohou cítit ti, kteří pracují v administrativě společnosti.

### Otázka č. 23: Co Vás více motivuje?

Tabulka č. 23: Rozdělení respondentů podle motivujících faktorů při práci

Co Vás více motivuje	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Peníze	13	56,6	11	55
Povýšení	0	0	3	15
Pochvala	2	8,7	2	10
Nepeněžní odměna	0	0	0	0
Pocit sebeuspokojení	8	34,7	4	20
Jiný	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Graf č. 23: Rozdělení respondentů podle motivujících faktorů při práci (%)



## Výsledky a diskuze:

Z výsledků vyšlo najevo, že nejvíce motivující je pro pracovníky finanční odměna a to jak v ČP, tak i ve škole. Ve škole možnost nejlepší motivace ve formě peněžní uvedlo 13 pracovníků (56,6 %). Další zde velmi početnou skupinou jsou ti, kteří za nejlepší motivaci považují pocit sebeuspokojení. Tuto možnost zaškrtno 8 pracovníků (34,8 %). Zbýlý 2 dotázaní pracovníci (8,7 %) uvedl možnost pochvaly jako nejlepšího motivačního faktoru při práci. Ostatní možnosti si nevybral ani jeden pracovník. V ČP byla situace podobná. Většina lidí považuje peníze za nejlepší pracovní motivaci. Tuto možnost vybralo 11 dotázaných (55 %). Pocit sebeuspokojení zde zvolili 4 dotázaní (20 %). Možnost povýšení uvádí jako nejlepší motivační faktor 3 dotázaní (15 %). Pochvalu ve společnosti jako dobrý motivační faktor považují 2 dotázaní (10 %). Zbylé nabídnuté možnosti si nevybral žádný z respondentů.

Ve škole stejně jako v ČP podobné procento lidí považuje za nejlepší motivační faktor peněžní odměny. To je hlavní důvod, proč je ve společnosti s omezeným rozpočtem mnoho lidí nespokojeno s motivačním programem společnosti. Pocit sebeuspokojení s dobře odvedenou prací je zde také často uváděným motivem. Lidé, hlavně staršího věku, kterých je ve škole většina, jsou se svou prací spokojeni a pocit sebeuspokojení při výkonu profese je pro ně na prvním místě. V instituci jsou i lidé, kteří pochvalu ze strany vedení považují dobrý motivační faktor. Tito lidé věří, že vedení dané instituce se snaží o tvorbu co nejlepších pracovních podmínek a pochvala ze strany vedoucích pracovníků je pro ně důležitá hlavně pro pocit uznání jejich kvalit.

Ve společnosti Česká pojišťovna a.s. je situace, alespoň co se týče peněz jako nejlepšího motivačního programu téměř identická. Většina lidí, kteří zde působí, pracuje jako pojišťovací agenti a jejich motivace je tedy hlavně penězi. Lidé nejsou při výkonu nijak omezeni a díky dostatku peněz ve společnosti a dobrým motivačním programům si mohou dobří pracovníci hodně vydělat. Proto lidé považují za nejlepší motivační faktor finance. Také zde je dosti početná skupina pracovníků, kteří považují za nejlepší motivační faktor pocit sebeuspokojení, který je poháněním při výkonu své profese. Možnost povýšení, jako dobrý motivační faktor, považují ve společnosti pracovníci s ambicemi na vyšší pracovní pozici. Společnost se snaží být velmi otevřenou a možnost postoupit na vyšší post, alespoň částečně je zde veliká. Stát se skupinovým vedoucím "leaderem" je velice lákavá. Také pochvala je

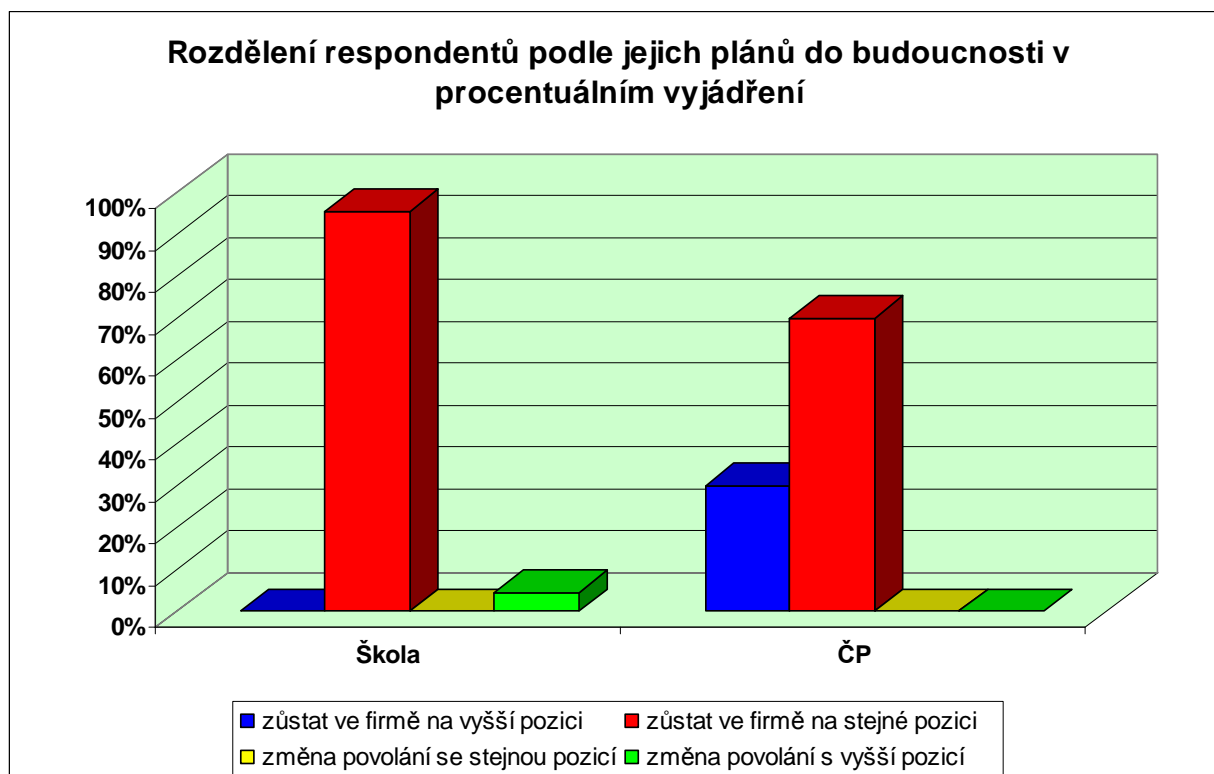
ve společnosti Česká pojišťovna a.s. považována pracovníky za dobrý motivační faktor pro výkon profese. Souvisí to s pocitem uspokojení pracovníků, že práce, kterou pro společnost odvádějí, je důležitá a jejich práce je někým oceněna. Jsou to lidé, kteří nemají takovou možnost být motivováni finančně. lidé z administrativy a další, jejichž platy jsou spíše fixní. Pochvala je pro ně při práci velmi důležitou.

**Otázka č. 24: Jaké máte plány do budoucna?**

**Tabulka č. 24: Rozdělení respondentů podle jejich plánů do budoucna**

Plány do budoucna	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Zůstat ve firmě na vyšší pozici	0	0	6	30
Zůstat ve firmě na stejné pozici	22	95,6	14	70
Změna povolání se stejnou pozicí	0	0	0	0
Změna povolání s vyšší pozicí	1	4,4	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Graf č. 24: Rozdělení respondentů podle jejich plánů do budoucna (%)**



## Výsledky a diskuze:

Je na první pohled zřejmé, že absolutní většina pracovníků ve škole hodlá v instituci setrvat i nadále a to na stejné pozici. Tuto možnost zvolilo v průzkumu 22 pracovníků (95,6 %) z celkových 23 dotázaných. Zbýlý 1 pracovník (4,4 %) hodlá do budoucna změnit své povolání s vyšší pracovní pozicí. V ČP je situace velmi podobná. Většina dotázaných uvedla, že i do budoucna chce setrvat ve společnosti na současné pozici. Tuto možnost vybralo 14 dotázaných (70 %). I ostatní pracovníci chtějí ve společnosti zůstat, ale rádi by postoupili na vyšší pozici. Tuto možnost zvolilo 6 respondentů (30 %). Žádný z pracovníků nehodlá měnit společnost.

Fakt, že většina pracovníků ve škole chce i do budoucna zůstat v instituci a to na stejné pozici je způsobena hlavně věkovou strukturou pracovníků. Z výzkumu vyplývá, že ve škole pracují hlavně lidé staršího věku, kteří již po kariéře tolik netouží. Mají rádi svou jistotu a svou práci většina z nich má ráda. Je zde i pracovník, který hodlá svou práci do budoucna změnit. To může souviset s jeho finanční představou a jeho nespokojeností s pracovním kolektivem.

Společnost Česká pojišťovna a.s. nabízí svým pracovníkům výborné zázemí a z průzkumu vyšlo najevo, že většina pracovníků má svou práci ráda. Společnost se snaží o stále nové motivační programy a také chce svým pracovníkům nabídnout víc než ostatní. To jsou důvody proč jsou pracovníci spokojeni a chtějí zde zůstat i do budoucna, což je jistě i pro společnost velmi potěšující. Někteří pracovníci by rádi do budoucna postoupili na vyšší pozici. To je způsobeno i otevřeností a možnostmi, které společnost nabízí.

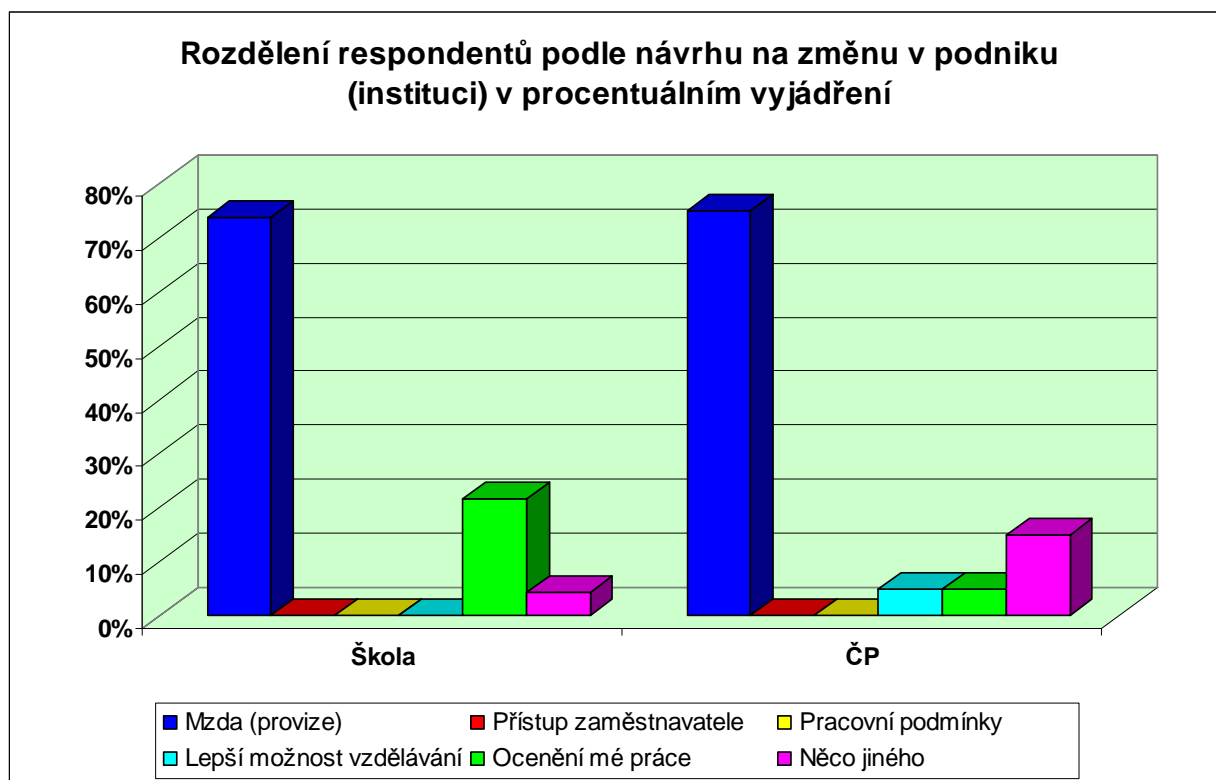
### Otázka č. 25: Je něco co byste chtěl(a) ve Vaší firmě (instituci) změnit?

Tabulka č.25: Rozdělení respondentů podle návrhu na změnu v podniku (instituci)

Návrh na změnu v organizaci	Škola		Česká pojišťovna	
	Počet	%	Počet	%
Mzda (provize)	17	73,8	15	75
Přístup zaměstnavatele	0	0	0	0
Pracovní podmínky	0	0	0	0
Lepší možnost vzdělávání	0	0	1	5
Ocenění mé práce	5	21,8	1	5
Něco jiného	1	4,4	3	15
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



**Graf č. 25: Rozdělení respondentů podle návrhu na změnu v podniku (instituci) (%)**



### Výsledky a diskuze:

V této závěrečné otázce dostali pracovníci možnost se vyjádřit k tomu, co by rádi do budoucna se společností změnili a co by podle nich přispělo ke zlepšení pracovních podmínek. V obou společnostech byl nejčastěji uváděným návrhem na změnu návrh na změnu financí. Ve škole tento návrh zahrlo 17 pracovníků (73,8 %). Dalším často uváděným návrhem bylo zlepšení cenění práce pracovníků. To zvolilo 5 pracovníků (21,8 %). Možnost jiného, vlastního nápadu zvolil 1 pracovník (4,4 %). V ČP pak 15 dotázaných (75 %) by rádo změnilo finanční podmínky. Další 3 dotázaní (15 %) měli jiný vlastní návrh. Lepší možnost vzdělávání a lepší ocenění práce by upřednostnil vždy 1 dotázaný (5 %).

Situace ve škole je hodně zapříčiněna již zmiňovanými finančními problémy školství jako celku. Nedostatek financí brání dobrému finančnímu ohodnocení kvalitních pracovníků. Pracovníkům ve škole také připadá, že ocenění jejich práce není dostatečné. To souvisí hodně také s finančními problémy a klesající úctou k jimi vykonávané profesi. Je zde i návrh pracovníka, který vymyslel sám. Pracovník uvádí, že by chtěl zlepšit úroveň instituce lepším vybavením v oblasti technických předmětů.

Ve společnosti Česká pojišťovna a.s. by většina lidí do budoucna zlepšila finanční ohodnocení. Souvisí to s možnostmi, které tato společnost se svým finančním zázemím má. Většina pracovníků je ve věku, kdy potřeba financí bývá dle průzkumu největší. Byl zde i návrh na zlepšení možnosti vzdělávání. Společnost má pro své pracovníky dobré vzdělávací programy, ale lidé z administrativy se mohou v tomto směru cítit trochu odtrženi. Pro ně tyto programy spíše nejsou. S tím souvisí i lepší ocenění práce pracovníků, kteří se přímo nestýkají s klienty a podílejí se na administrativě společnosti. Nápady, které uvedli přímo pracovníci, jsou zlepšování přípravy nových pracovníků a lepší způsob odměňování nových pracovníků.

## 6. ZÁVĚREČNÁ DISKUSE

V této kapitole bych rád pro větší přehlednost a pro úplnost sesumarizoval výsledky, které jsem získal a uvedl v předchozí kapitole. Některá předchozí zjištění bych zde rád trochu více rozvedl a poukázal na možné rezervy v daných institucích a poté navrhl možné návrhy pro zlepšení stávající situace.

Výzkumem bylo zjištěno, že ve škole je kolektiv z větší části zastoupen muži a naopak v ČP tvoří většinu ženy. Jasně z toho vyplývá, že dnes i ženy jsou schopny zvládat profesi, která se ještě do nedávna považovala za čistě mužskou záležitost. Tuto skutečnost též potvrzují nejnovější zahraniční, ale i naše výzkumy.

Většina pracovníků ve škole je pokročilejšího věku. Dalo by se říci, že člověk pod 46 let je ve škole spíše výjimkou. Jsou to lidé, kteří se již nikam neženou a práce ve školství i přes finanční problémy je pro ně vhodná. Naopak v ČP je absolutní většina lidí v kategorii mezi 36 – 45 roky. Tito lidé jsou na vrcholu své pracovní kariéry a jejich produktivita je pro danou profesi ideální, spolu se zkušenostmi, které stačili posbírat. U starších lidí hodně často bývá problém s novými informačními systémy a naopak mladší generace tyto systémy ovládá. V obou institucích a hlavně ve škole však mladší lidé chybí. Škola by neměla hlavně při odměňování pracovníků přihlížet jen k počtu odpracovaných let, ale i k dovednostem a znalostem, které pracovník má. Bohužel z finančních důvodů je tato možnost velmi omezená. V tom spatřuji trochu rezervu pro instituce, hlavně co se týče vedení školy.

Pro obě společnosti pracují lidé, kteří jsou většinou vysokoškolsky vzdělaní. Ve škole je to absolutní většina a vychází to ze situace, kdy většinu pracovníků tvoří učitelé. Fakt, že je tato situace velmi podobná, je způsobena náročností práce a zároveň vysokou možností výdělku. Zde bych doporučil společnosti ČP, aby svou pozornost zaměřila na vysokoškolsky vzdělané lidi do budoucna ještě více. Podle sociologického výzkumu Akademie věd je však Česká republika zemí s malým počtem vysokoškolsky vzdělaných lidí. Tito lidé do budoucna budou velmi žádaní a společnosti by si je měli získat již na škole. To je určitě způsob, jak by společnosti mohli získat do budoucna velmi perspektivní pracovníky. Zde by společnosti mohly dělat více. Některé společnosti již tento model využívají a s výsledky, které to přináší, jsou velmi spokojeni.

Ve škole většina lidí pracuje 21 a více let. Naopak ostatní kategorie jsou poměrně málo zastoupeny. Je to způsobeno hlavně věkovou strukturou pracovníků, kteří jak bylo zmíněno jsou spíše staršího věku. Tito lidé mají ve své práci svou jistotu a práce učitele jim jí částečně poskytuje. V ČP většina lidí uvedla možnost 11 – 20 let. Společnost se snaží své pracovníky stále vzdělávat a díky výbornému finančnímu zajištění je schopna lidem nabídnout dobré podmínky pro práci v oboru. Absence kategorie pracujících ve společnosti 21 a více let je zapříčiněna hlavně náročností práce a to jak psychickou tak i fyzickou.

Důvodem pro většinu pracovníků v obou institucích byla možnost zajímavé práce, která se jim nabízela. Obě profese jsou jistě zajímavé, obě nabízejí práci s lidmi a nejsou monotónní. Zároveň je to práce náročná, ale pokud je dobře vykonávána a nese výsledky, člověk je se svou prací spokojen. Ve škole ještě mnoho pracovníků uvedlo důvod jistoty, kterou povolání učitele přináší.

Absolutní většina dotázaných je se svou prací naprosto spokojena a nechtěla by v jejich práci nic měnit. Tato situace je téměř totožná v obou institucích. Někteří lidé by do budoucna rádi postoupili na vyšší pozici. Společnosti se jim snaží jejich práci co nejvíce zpříjemnit a snaží se o osobitý přístup. Jen spokojený pracovník je schopen správně vykonávat svou práci a být pro společnost užitečný.

Jak v ČP tak i ve škole charakterizovala většina respondentů svou práci jako zajímavou práci, při které se stále něco nového učí. Nikdo z dotázaných naopak neuvedl, že by jeho práce byla tak monotónní, že by ji rád do budoucna změnil. Obě tyto práce jsou založeny více méně na styku s lidmi a práci s nimi. To z práce dělá jedinečnou a odděluje jí od stereotypních profesí.

Jak ve škole, tak v ČP většina lidí uvedla, že se spíše setkává s klienty při výkonu své profese. Ve škole většina dotázaných byla učitelé a jejich styk s klienty (žáky) je přirozený. Totéž platí v ČP, kde většinu respondentů tvoří pojišťovací agenti pracující přímo v terénu se svými klienty. Jsou zde zastoupeni i lidé, kteří se s klienty vůbec nesetkávají nebo jen částečně. Jsou to lidé z administrativy a lidé zajišťující chod organizace.

V ČP je situace ohledně finančního ohodnocení taková, že většina pracovníků je alespoň částečně spokojena. Ostatní kategorie jsou zde zastoupeny jen velmi zřídka. Je to způsobeno představami, které pracovníci měli a skutečností, která přišla. Společnost se však snaží dát všem stejné příležitosti a kombinovat nižší základní mzdu s vyšší pohyblivou mzdou, závislou na jejich aktivitě při práci. Ve škole je nejvíce lidí částečně spokojeno, ale hned další velmi početnou skupinou jsou ti, kteří spíše spokojeni nejsou. Zde by společnost při odměňování a prémiech neměla hledět na počet let ve společnosti, ale i schopnostem pracovníka. Avšak v případě příspěvkové organizace je tato možnost značně omezena.

V ČP je drtivá většina lidí při odměňování závislá na aktivitě, kterou při své profesi vydává. Další pracovníci jsou na tomto faktoru alespoň částečně závislí. Souvisí to s výše zmiňovaným způsobem tvorby mezd. Situace ve škole je opačná. Zde aktivita při finančním odměňování nehraje až takovou roli. Platy jsou zde více méně fixní a pohyblivá složka mzdy tvoří pouhých pár procent ze základní složky platu. Situace se zde jen těžko zlepší, pokud se instituce nedostane mnohem více finančních prostředků, které by mohly tento „zkostrnatělý“ systém změnit.

Na otázku, která se týče dalšího vzdělávání pracovníků v institucích ve své profesi, odpověděla absolutní většina všech dotázaných kladně. V ČP ani ve škole není nikdo, kdo by se alespoň částečně nevzdělával. Zde bych doporučoval větší plošné zapojení všech do vzdělávacích programů bez ohledu na profesi. Lidský kapitál, který instituce mají by se měl dále rozvíjet a ne stagnovat. Společnosti se to do budoucna může velmi vyplatit.

Z výsledků průzkumu vyšlo najevo, že absolutní většina pracovníků je nějak svým nadřazeným motivována k dalšímu vzdělávání a to minimálně částečně. Ve škole je nejvíce zastoupena kategorie těch, kteří jsou alespoň částečně motivováni svým nadřazeným k dalšímu vzdělávání. V ČP je většina silně motivována ke svému dalšímu vzdělávání. Obě společnosti by měli tuto skutečnost změnit a snažit se pracovníky více motivovat k dalšímu vzdělání. Zde si myslím je také velká rezerva v obou institucích.

Škola svým pracovníkům podle jejich mínění nejčastěji zajišťuje další vzdělávání spíše částečně. Další velmi početná skupina lidí se domnívá, že jim škola dostatečně vzdělávání zajišťuje. Je zde i kategorie pracovníků, kterým škola nijak vzdělávání nezajišťuje, což není pro školu dobrou vizitkou. V ČP je většinový názor lidí, že se jim společnost snaží postarat

o jejich další vzdělávání. Škola by se měla se svými pracovníky snažit více hovořit o dalším vzdělávání a měla by se více snažit rozvíjet svůj kapitál, který ve svých lidech má. Zároveň to však může souviset s ochotou pracovníků se dále vzdělávat.

V ČP je situace ohledně ochoty se vzdělávat téměř jednoznačná. Absolutní většina lidí je ochotna se dále vzdělávat. Tato kategorie v ČP jasně vyniká nad ostatními. Spadá sem 19 respondentů (95%) z 20 dotázaných. Ve škole je nejvíce lidí ochotno se také dále vzdělávat, ale situace zde již není tak jednoznačná. Někteří lidé uvedli, že ochotni se vzdělávat spíše, či vůbec, nejsou. Je to dáno hlavně věkovou strukturou a dobou působení v instituci. Myslím si, že by škola měla své pracovníky více k tomuto motivovat a více na ně působit.

Na otázku motivu k dalšímu vzdělávání uvádí nejvíce lidí motiv vyšší mzdy. Ve škole je často uváděným motivem také požadavek zaměstnavatele. Pocit sebeuspokojení při dalším vzdělání hraje v obou institucích také velký význam. Škola by měla využít toho, že lidé jsou ochotni se vzdělávat při požadavku zaměstnavatele a tímto způsobem se působit na pracovníky. Těžko může motivovat své pracovníky nějak výrazně financemi, jak již bylo řečeno. Pojišťovna by naopak měla své finance k těmto účelům využít a pochopit, že vzdělávání pracovníků je investice, která se jim v budoucnu vrátí.

Největší zájem v ČP byl o vzdělávací kurzy zaměřené na oblast managementu a marketinku. Ve škole pak o kurzy jazykové. Instituce by v tomto směru měli být ke svým pracovníkům být více otevřené a snažit se svým lidem tyto kurzy zajistit. Lidé by tento přístup ocenili a změnilo by to jejich ochotu se dále vzdělávat. Motivací k dalšímu vzdělávání by byla chuť samotných lidí a jejich motivace by byla vlastní, nikoli nákladně tvořená. Hlavně škola by mohla využít svých interních zdrojů v podobě učitelů cizích jazyků.

Na otázku, čím se lidé v institucích cítí být motivováni při práci, nejvíce lidí ve škole uvádí, že jejich vnitřním pocitem sebeuspokojení. Je to způsobeno hlavně již zmiňovanou věkovou strukturou pracovníků ve škole a odborností profese. Naopak v ČP je hlavním pracovním motivem mzda. Lidé, kteří zde pracují jsou odměňováni podle jejich výkonu práce. Pokud jsou lidé úspěšní, společnost je nijak při odměňování nelimituje, proto lidé cítí možnost si vydělat vysoké výdělky a peníze se pro ně stávají hlavním pracovním motivem.

V otázce, ve které měli pracovníci uvést jejich přednosti pro výkon dané profese, měli možnost uvést až tři odpovědi. V obou organizacích byly nejčastěji uváděné možnosti: spolehlivost a kvalifikace a komunikace a flexibilita. Obě organizace pracují v oblasti služeb a druh profese těmto odpovídá. Žádný z respondentů nevyužil možnost uvést jiný, než předložený důvod.

Při dotazu na možnost kariérního růstu, byla nejčastěji uváděnou odpovědí: „Ano, částečně“. Tuto možnost volila většina v obou organizacích. Ve škole jsou výsledky způsobené hierarchií dané instituce. Možnost kariérního růstu zde cítí hlavně lidé z vyššího vedení školy, kterých je málo. V ČP je to dáno díky tomu, že většina respondentů pracuje jako pojišťovací agenti, kteří jsou rozděleni do pracovních skupin a chtějí postoupit na vyšší pozice.

K otázce spokojenosti s pracovním kolektivem se většina pracovníků staví pozitivně. Podle některých by situace mohla být lepší. V ČP jsou respondenti rozděleni přesně na polovinu. Polovina je absolutně spokojena a podle druhé poloviny by to mohlo být lepší. Zde bych společností doporučil nějaké stimulační akce pro stmelení svých pracovních kolektivů. Nezáleží v jaké oblasti společnost, či instituce působí, všude platí zásada: „Pouze vhodně sestavený tým, který má uvnitř dobré vztahy může být velmi produktivní“.

Většina dotázaných uvádí, že při výkonu povolání zažívá stresové situace a zvládají je dobře nebo spíše méně dobře. Obě povolání jsou charakteristická tím, že se pracovníci dostávají do blízkého kontaktu s lidmi. Je jasné, že při této práci je zvládání takovýchto situací nezbytné. Oběma organizacím bych však doporučil, zajistit svým pracovníkům kurzy na zvládání těchto situací do budoucna. Je to způsob jak pracovníky na tyto situace připravit a tím jim v práci velmi pomoci. Ve světě se tento model velmi osvědčil a také u nás již firmy začínají tyto kurzy aplikovat.

Co se týče spokojenosti s motivačním systémem organizací, tak většina lidí v ČP uvádí, že je s tímto systémem částečně spokojena. Ve škole je většina lidí také částečně spokojena, někteří jsou zcela spokojeni, ale jsou zde i nespokojení pracovníci. Oběma organizacím bych doporučil, aby při sestavování svých motivačních programů byly více otevřené ke svým pracovníkům. Jejich větší zapojení a nápady mohou být velmi platné při tvorbě těchto programů. Tyto programy se poté stanou přitažlivějšími a účinnějšími pro motivaci svých pracovníků.

Většina dotázaných uvedla, že při výkonu jejich povolání je nejvíce motivují peníze. Tato odpověď byla nejčastější v obou organizacích. Situace vychází z chování celé lidské společnosti. Pro většinu lidí jsou peníze stále symbolem úspěchu. Taktéž je to zapříčiněno tím, že mzdy ve většině zemí EU jsou mnohem vyšší, ale náklady na udržení podobné životní úrovně jsou srovnatelné. Je jen na organizacích jak tuto skutečnost zvládnou, nicméně společnosti by se měly snažit nabídnout pracovníkům jiné stejně přitažlivé alternativy. Proto je důležitá již zmiňovaná otevřenost a komunikace, při sestavování motivačních programů.

Při odpovědi na otázku budoucích plánů většina respondentů uvedla, že hodlá zůstat v organizaci a to na stejné pozici. V ČP někteří uvedli, že by rádi do budoucna postoupili na vyšší pozici. Jeden pracovník ve škole uvedl, že do budoucna hodlá změnit profesi. Myslím, že s touto odpovědí mohou být organizace spokojeny.

V této závěrečné otázce dostali pracovníci možnost se vyjádřit k tomu, co by rádi do budoucna ve společnosti změnili a co by podle nich přispělo ke zlepšení pracovních podmínek. V obou společnostech byl nejčastěji uváděným návrhem na změnu návrh na změnu financí. Někteří dotázaní využili možnosti vlastní odpovědi. Nápady, které uvedli přímo pracovníci v ČP jsou zlepšování přípravy nových pracovníků a lepší způsob odměňování nových pracovníků. Ve škole pak byl návrh na zlepšení úrovně instituce a to lepším vybavením v oblasti technických předmětů.



## 7. ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Cílem této diplomové práce bylo provést průzkum ve dvou vybraných institucích a posoudit úroveň motivace a stimulace v daných organizacích. Stav motivace a stimulace pracovníků se v tomto průzkumu posuzoval nejen z hlediska pracovní motivace a stimulace, ale i motivace k dalšímu vzdělávání se v profesi.

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve dvou vybraných institucích. Jednou byla společnost Česká pojišťovna a. s. (dále ČP) a druhou Střední průmyslová škola strojní a elektrotechnická (dále škola). Z průzkumu vyšlo najevo, že téměř 2/3 pracovníků ve škole tvoří muži a v ČP pak více než polovinu ženy. Většina pracovníků ve škole zde pracuje 21 a více let a spadá do věkové kategorie 55 a více let. V ČP nejvíce lidí pracuje 11 - 20 let a většina spadá do věkové kategorie 36 – 45 let. V obou společnostech je většina dotázaných lidí vysokoškolsky vzdělaná. Ve škole jsou to téměř 3/4, v ČP pak polovina dotázaných. Nejvíce respondentů v obou organizacích přilákala k profesi možnost vykonávat zajímavou práci a drtivá většina všech respondentů je se svou prací spokojená a charakterizuje svou práci jako zajímavou, kde se pořád učí něco nového. Při výkonu profese se absolutní většina dotázaných setkává s klienty.

Absolutní většina dotázaných se dále vzdělává a to alespoň částečně. Většina lidí v ČP je plně motivována k dalšímu vzdělávání svým nadřizeným. Ve škole jsou svým nadřizeným k dalšímu vzdělávání motivováni částečně. ČP většině svých pracovníků plně toto vzdělávání zajišťuje, to uvádí (80 %) dotázaných. Také škola zajišťuje vzdělávání většině zaměstnanců a toto buď plně, nebo alespoň z části. Většina všech dotázaných uvedla, že je ochotna se dále ve své profesi vzdělávat. Ve škole je ochotno se dále vzdělávat buď plně nebo z části více než (80 %) dotázaných v ČP pak všichni. Nejvíce dotázaných by k tomuto vzdělávání motivovala vyšší mzda, ve škole pak mnoho pracovníků motivují požadavky zaměstnavatele. Většina pracovníků školy by uvítala nějaký jazykový vzdělávací kurz. V ČP pak většina lidí upřednostňuje manažerské kurzy.

Výše odměny za práci v ČP většinou plně závisí na aktivitě pracovníků, ve škole spíše ne. Většina dotázaných v ČP je motivována k výkonu povolání finančně. Ve škole pak nejvíce pracovníky motivuje jejich vnitřní pocit sebeuspokojení z dobře a kvalitně odvedené práce.

Za své přednosti pro danou profesi většina zaměstnanců školy považuje svou kvalifikaci, spolehlivost a schopnost komunikace. Respondenti v ČP pak nejčastěji uvádějí komunikaci, flexibilitu a ochotu se učit.

Většina dotázaných má dle jejich názoru částečnou možnost kariérního růstu. S pracovním kolektivem je ve škole většina lidí spokojena. Polovina dotázaných v ČP je spokojena plně a druhá polovina částečně. Většina všech dotázaných je z části spokojena s motivačním systémem, který organizace používají. Při výkonu práce cítí většina dotázaných největší motivaci ve výši peněžní odměny.

Po provedení a vyhodnocení šetření byly zjištěny rezervy v motivačních a stimulačních programech organizací a proto jsou doporučeny tyto návrhy na opatření pro zlepšení současné situace:

**pro Střední průmyslovou školu strojní a elektrotechnickou:**

- Snažit se o zastoupení hlavně mladších generací, která by svými dovednostmi, hlavně v oblasti výpočetní techniky, přinesla do organizace nové znalosti. Snažit se tyto pracovníky získávat již na vysokých školách.
- Větší otevřenost k pracovníkům při zajišťování vzdělávacích kurzů, zde je možnost využít interní zdroje, hlavně co se týče jazykových vzdělávacích kurzů a kurzů ve výpočetní technice.
- Zajišťovat svým pracovníkům více vzdělávacích kurzů z interních zdrojů, dle jejich vlastních návrhů a to také pracovníků na méně důležitých postech.
- Větší snaha o lepší koncepci motivačních a stimulačních programů odměňování pracovníků, které není založeno pouze na financích (např. různé nefinanční benefity).
- Větší komunikace vedení se svými pracovníky, otevřenost k nim a zájem o ně.
- Více dávat najevo svým pracovníkům jejich význam pro organizaci.

## **pro Českou pojišťovnu a. s.:**

- Omezit odcházení starších pracovníků, jejich letité zkušenosti jsou pro společnost velmi cenným kapitálem.
- Maximální otevřenost k pracovníkům při sestavování motivačních a stimulačních programů organizace, jejich názor je pro vytvoření přitažlivého programu nezbytný.
- Větší snaha nabídnout pracovníkům stimuly nefinančního charakteru, snaha o nabídku něčeho jiného stejně přitažlivého, jako jsou různé nefinanční benefity.
- Plošně širší zajišťování vzdělávacích programů a větší zapojení pracovníků do těchto programů. Investice do lidského kapitálu.
- Větší informovanost zaměstnanců o hlavních záměrech, cílech a nezbytných opatřeních organizace, jejich větší zapojení vedoucí k identifikaci s organizací a tím větší pocit důležitosti pro organizaci.
- Mnohem větší zájem o své pracovníky, o jejich problémy a snaha méně formálnější přístup k pracovníkům, aby cítili, že organizaci na nich záleží a cítili ze strany instituce podporu.

Na závěr bych rád ještě podotkl, že úspěch organizace jako celku je dnes mnohem více závislý na lidském kapitálu než na kapitálu hmotném jako dříve. Lidský kapitál je dnes to jedinečné, co může organizace mít. Je to kombinace znalostí, zkušeností a dalších faktorů jedinečného charakteru. Jsou to právě pracovníci, kteří nakonec určí výsledek organizace a konkurenceschopnost v rámci globálního světa. Je to zdroj, který když je vhodně motivován a stimulován k práci, dokáže podat jedinečné výkony, které jsou pro fungování celé organizace rozhodující. Již dnes si mnoho firem vybírá své budoucí pracovníky na školách či se je snaží přetáhnout z jiných organizací. Tyto firmy již pochopily, jak je tvůrčí myšlení a lidský kapitál důležitý. Proto by organizace neměly své pracovníky přehlížet, ale snažit se k nim blíže přistupovat, snažit se je více zapojit do organizace a dát jim najevo jejich důležitost pro organizaci. U organizací, jakou je škola, by měli odpovědní lidé pochopit důležitost těchto organizací pro budoucnost celé společnosti a podle tohoto k nim také

přistupovat. Pokud se ve školství v brzké době výrazně nezlepší finanční situace je velmi pravděpodobné, že o povolání učitele nebude zájem, ale pak už může být pozdě.

## 8. SUMMARY

The aim of this diploma work is pointed out of importance of motivation and stimulation of human source for final success of the institution. For my survey were chosen two institutions, which act on a market with services, but they are totally different, mainly in term of finance. Persons employed in services do not create any material goods, but sell the products of themselves, such as their knowledge etc. The first organization was a school and the second one was an insurance company. On the whole answered forty-three persons, from that twenty at insurance company and twenty-three at school.

In the first part of this diploma work I summarized theoretical information about motivation and stimulation. Next chapter is concentrated on institutions, on their introduction and their history. In methodology there is described questionnaire method, which is used and operating sequence. Each answer was put down into the graph and the results and discussion follow after the graph. Such as the best motivation and stimulation for people is their income. Higher income motives most of workers in work and for their next education. People are the most important and unique source for each company therefore satisfaction of workers is so important. If the human sources are not motivated properly, the competitive advantage declines. Both companies should improve their motivation and stimulation program for their workers, not just in work, but for next education too.

**Keywords:** motivation, stimulation, survey, questionnaire method, operating sequence, human source

## 9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, 744 s. ISBN 80-7169-614-5
2. Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994, 416 s. ISBN 80-7261-064-3
3. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3
4. Bublák, J. *Motivácia k práci a riadenie*. Bratislava: Vydavateľstvo Práca, 1980, 159 s. ISBN 74-009-08-07
5. Čermák, J. Účinný motivační systém. *Moderní řízení*, 2005, roč. 40, č. 7, s. 24 ISSN 0026-8720
6. Dlouhá, D. *Psychologie práce*. Brno: VŠZ v Brně, 1991, 60 s. ISBN 80-7157-302-7
7. Donnelly, J., H., Gibson, J., Ivancevich, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, 819 s. ISBN 80-7169-422-3
8. Encyklopedie Diderot, svazek 5, Praha: Grafotisk, 1999, 507 s. ISBN 80-902555-2-3
9. Hagemannová, G. *Motivace*. Praha: Victoria, 1995, 211 s. ISBN 80-85865-130
10. Hálek, V. *Maslowova pyramida potřeb a hodnot*. [online]. [2008-07-09]. Dostupné z [http://halek.info/mng\\_grafy/07-graf01.html](http://halek.info/mng_grafy/07-graf01.html).
11. Horalíková, M. *Personální řízení*. Praha: ČZU v Praze, 1999, 249 s. ISBN 80-213-0536-3
12. Hubáčková, B., Neumannová, L., Hanušová, M. *Psychologie*. Praha: VŠZ v Praze, 1985, 225 s. ISBN 80-213-0023-X
13. Kahle, B., Stýblo, J. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1998, 254 s. ISBN 80-85856-06-9
14. Keenanová, K. *Průvodce manažera – Motivování*. Brno: Audo Publishing, 1995, 56 s. ISBN 80-86047-09-1
15. Kleibl, J. a kol. *Metody personální práce*. Praha: VŠE v Praze, 1995, 180 s. ISBN 80-7079-413-5
16. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Hüttllová, E. *Stimulace pracovníků a tvorba nových soustav*. Praha: VŠE v Praze, 1998, 147 s. ISBN 80-7079-202-7
17. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, 350 s. ISBN 80-7261-033-3

18. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: JČU v Českých Budějovicích, 2002, 189 s. ISBN 80-7040-581-3
19. Livian, F.,Y., Pražská, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ systém, 1997, 97 s. ISBN 80-86009-19-X
20. Mayerová, M., Růžička, J. *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství H&H, 2000, 173 s. ISBN 80-86022-65-X
21. Němec, V. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada Publishing, 1998, 320 s. ISBN 80-7169-613-7
22. Pražská, L. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, 968 s. ISBN 80-86009-19-X
23. Pražská, L., Jindra, J., a kol. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 1997, 880 s. ISBN 80-85943-48-4
24. Provazník, V., a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: VŠE v Praze, 1995, 281 s. ISBN 80-7079-290-6
25. Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 1996, 209 s. ISBN 80-7079-283-3
26. Provazník, V., a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997, 232 s. ISBN 80-7169-434-7
27. Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 1998, 209s. ISBN 80-7079-283-3
28. Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 2004, 187 s. ISBN 80-245-0703-X
29. Růžička, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 1992, 170 s. ISBN 80-7079-626-X
30. Steinmann, H., Shreyögg, G. *Management Grundlagen der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Grabler, 1991, 119 s. ISBN 80-85491-32-X
31. Stýblo, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992, 74 s. ISBN 80-85603-05-5
32. Truneček, J. *Management podniku*. Praha: VŠE v Praze, 1993, 177 s. ISBN 80-7079-267-1
33. Tyson S., Jackson, T. *Organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 1997, 232 s. ISBN 80-7169-296-4
34. Urban, J. Štíhlé řízení: Nová pravidla hry pro managery a znalce. *Moderní řízení*, 2001, roč. 36, č. 7, s. 44-46 ISSN 0026-8720

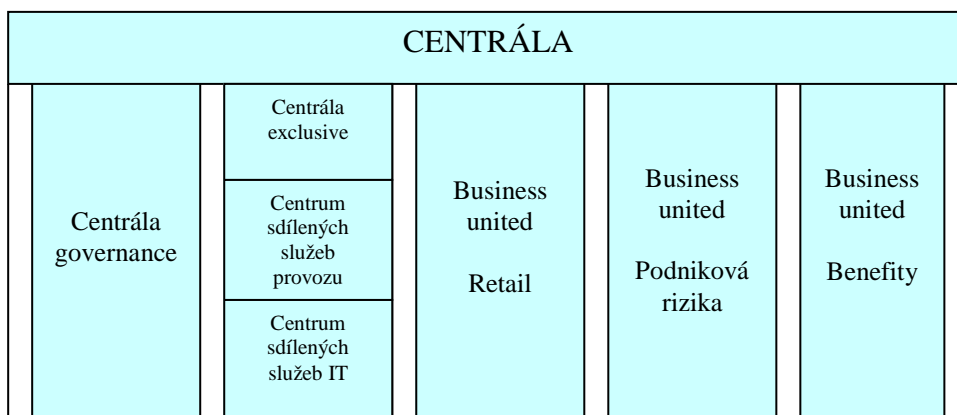
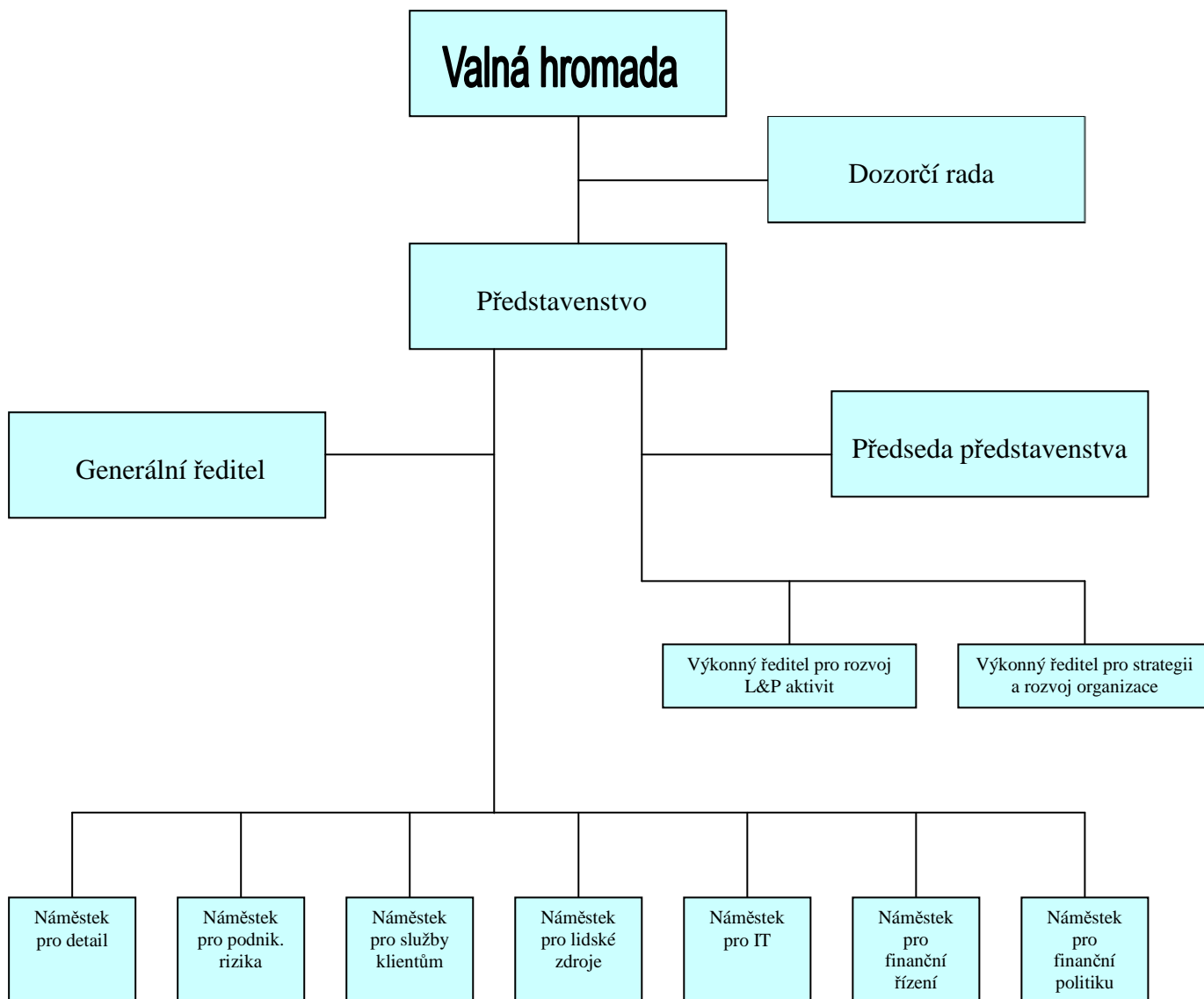
35. Vaněček, D., Bednářová, D., Štípek, V. *Organizace výroby a práce*. České Budějovice: JČU v Českých Budějovicích, 2001, 241 s. ISBN 80-7040-480-9
36. Vodáček, L., Vodáčková, O. *Management – teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press, 1996, 129 s. ISBN 80-85943-19-0
37. Wehrich, H., Koontz, H. *Management*. Highstown: Mc Graw-Hill, 1993, 744 s. ISBN 80-7219-014-8



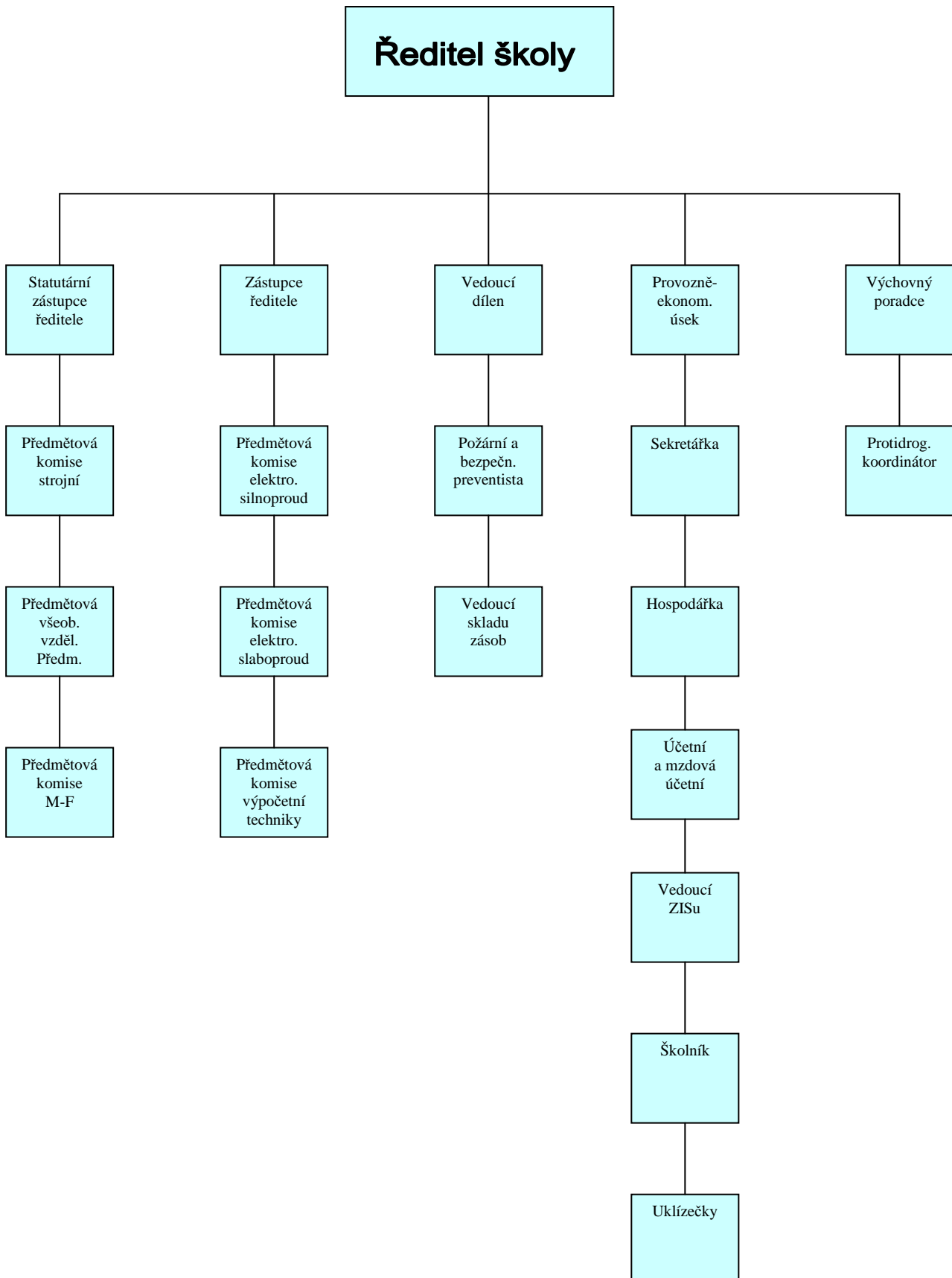
## 10. SEZNAM PŘÍLOH

1. Příloha č. 1: **Organizační struktura společnosti Česká pojišťovna a. s.**
2. Příloha č. 2: **Organizační struktura Střední průmyslové školy strojní a elektrotechnické**
3. Příloha č. 3: **Dotazník**

Příloha č. 1: **Základní organizační schéma České pojišťovny a.s.**



Příloha č. 2: **Základní organizační schéma Střední průmyslové školy strojní a elektrotechnické**



## **DOTAZNÍK**

**Vážený respondente,**

tento dotazník je zcela anonymní, veškeré Vámi poskytnuté informace jsou považovány za důvěrné a budou použity pouze ke zpracování diplomové práce na téma „Motivace pracovníků v institucích nevýrobní sféry“.

U každé z otázek prosím zakroužkujte tu nejvhodnější odpověď, či vypište do předem vyznačeného místa. Vyplněný dotazník posléze předejte osobě určené.

Za Vaši vstřícnost a ochotu Vám předem děkuji.

**1. Jste žena, či muž?**

- a) žena
- b) muž

**2. Která z následujících věkových kategorií Vám odpovídá?**

- a) do 25 let
- b) 26- 30 let
- c) 31 – 35 let
- d) 36 – 45 let
- e) 46 – 55 let
- f) 56 a více let

**3. Vámi nejvyšší dosažené vzdělání je?**

- a) základní
- b) střední odborné (vyučen)
- c) střední odborné s maturitou
- d) středoškolské
- e) vyšší odborné
- f) vysokoškolské

**4. Jak dlouho již pro podnik (instituci) pracujete?**

- a) do 1 roku
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 7 let
- d) 8 – 10 let
- e) 11 – 20 let
- f) 21 a více let

**5. Z jakého důvodu jste začal(a) pracovat (spolupracovat) s podnikem (institucí)?**

- a) blízkost bydliště
- b) perspektiva a jistota
- c) kvalifikace
- d) možnost zajímavé práce
- e) vysoký výdělek
- f) náhoda
- g) jiný důvod.....
- .....

**6. Jste spokojen(a) se svou prací?**

- a) ano, jsem spokojen
- b) spíše ano, ale rád bych postoupil
- c) spíše ne, ale nechci nic měnit
- d) ne, ale chci to změnit

**7. Jak byste charakterizoval(a) Vaší práci?**

- a) zajímavá, pořád se něco učím
- b) jde to, občas bývá zajímavá
- c) stereotypní, ale už jsem si zvykl
- d) stereotypní, chci dělat něco jiného

**8. Setkáváte se při výkonu Vaší profese s klienty?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) nesetkávám

**9. Jste spokojen(a) se svým finančním ohodnocením?**

- a) ano, jsem velmi spokojen
- b) ano, částečně spokojen
- c) ne, spíše nespokojen
- d) velmi nespokojen

**10. Závisí výše odměny na Vaší pracovní aktivitě?**

- a) ano, závisí
- b) ano, spíše závisí
- c) ne, spíše nezávisí
- d) nezávisí

**11. Vzděláváte se dále ve své profesi?**

- a) ano, vzdělávám
- b) ano, částečně se vzdělávám
- c) ne, spíše se nevzdělávám
- d) nevzdělávám

**12. Jste nějak svým nadřízeným motivován(a) k dalšímu vzdělávání?**

- a) ano, jsem
- b) ano, částečně jsem
- c) ne, spíše nejsem
- d) nejsem

**13. Zajišťuje Vám Vaše instituce možnost dalšího vzdělávání?**

- a) ano, zajišťuje
- b) ano, částečně
- c) ne, spíše nezajišťuje
- d) nezajišťuje

**14. Jste ochoten(na) se dále vzdělávat?**

- a) ano, určitě
- b) ano, částečně
- c) ne, spíše ne
- d) ne, nejsem

**15. Co by Vás mohlo motivovat k dalšímu vzdělávání?**

- a) lepší pracovní pozice
- b) vyšší mzda
- c) požadavek zaměstnavatele
- d) pocit sebeuspokojení

**16. Jaký vzdělávací kurz byste případně upřednostnil?**

- a) jazykový
- b) počítačový
- c) účetní
- d) manažerský, marketinkový
- e) nějaký manuální kurz
- d) jiný.....

**17. Jak jste v práci motivován(a)?**

- a) finančně
- a) povýšením
- b) pochvalou
- d) nepeněžní odměnou
- e) pocitem sebeuspokojení
- f) jinak.....

**18. Co považujete za Vaše přednosti při vykonávání Vaší profese?**

(Zakroužkujte maximálně 3 odpovědi)

- |                               |                       |
|-------------------------------|-----------------------|
| a) kvalifikace                | e) loajalita          |
| b) flexibilita a spolehlivost | f) komunikace         |
| c) ochota se učit             | g) rychlé rozhodování |
| d) vůdčí schopnost            | h) jiné.....          |

**19. Máte možnost kariérního růstu?**

- |                  |                    |
|------------------|--------------------|
| a) ano, mám      | c) ne, spíše nemám |
| b) ano, částečně | d) nemám           |

**20. Jste spokojen(a) s pracovním kolektivem?**

- |                                   |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|
| a) ano, jsem spokojen             | c) ne, spíše nejsem      |
| b) ano, ale mohlo by to být lepší | d) nejsem vůbec spokojen |

**21. Zažíváte při výkonu své práce stresové situace a pokud ano, jak je zvládáte?**

- a) ano, zvládám je velmi dobře
- b) ano, zvládám je spíše dobře
- c) ano, zvládám je spíše špatně
- d) ano, zvládám je velice špatně
- e) nezažívám

**22. Jste spokojen(a) s motivačním systémem ve Vaší firmě (instituci)?**

- |                                   |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|
| a) ano, jsem spokojen             | c) ne, spíše nejsem      |
| b) ano, ale mohlo by to být lepší | d) nejsem vůbec spokojen |

**23. Co Vás více motivuje?**

- |             |                         |
|-------------|-------------------------|
| a) peníze   | d) nepeněžní odměna     |
| b) povýšení | e) pocit sebeuspokojení |
| c) pochvala | f) jiný.....            |

**24. Jaké máte plány do budoucna?**

- a) chci zůstat ve firmě, ale na vyšší pozici
- b) chci zůstat ve firmě na stejné pozici
- c) do budoucna chci změnu povolání se stejnou pozicí
- d) do budoucna chci změnu povolání s vyšší pozicí

**25. Je něco co byste chtěl(a) ve Vaší firmě (instituci) změnit?**

- |                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| a) mzda (provize)         | e) lepší možnost vzdělávání |
| b) přístup zaměstnavatele | f) ocenění mé práce         |
| c) pracovní podmínky      | g) něco jiného.....         |
- .....

**Děkuji Vám za Vaši spolupráci**