

## VECNÁ A ČASOVÁ ZMENA MOTIVÁCIE RIADIACICH ZAMESTNANCOV V SLOVENSKÝCH ATÓMOVÝCH ELEKTRÁRŇACH A. S. MOCHOVCE

Miloš Hitka

### ABSTRAKT

Práca sa zaoberá problematikou tvorby podobne motivačne orientovaných skupín riadiacich zamestnancov v Slovenských atómových elektrárňach a. s. Mochovce z časového a vecného hľadiska. Analýza motivačných faktorov sa uskutočňovala v rokoch 2003-2004, ich poradie bolo určená podľa dôležitosti pomocou dotazníka. Na základe zhlukovej analýzy sme v podniku rozlíšili podobne hodnotovo orientované skupiny riadiacich zamestnancov, pre ktoré je možné vytvoriť diferencované motivačné programy. Výsledkom práce je konštatovanie, že podobné analýzy je potrebné periodicky opakovať v rozmedzí 6-12 mesiacov, pretože došlo k signifikantným zmenám v štruktúre motivačných faktorov.

**KLÚČOVÉ SLOVÁ:** Motivácia riadiacich zamestnancov, analýza motivácie, motivačné faktory.

**JEL klasifikácia:** M12, M54, O15

### ÚVOD

V poslednej dobe je nevyhnutnou súčasťou manažmentu každej firmy, ktorá sa chce stať úspešnou, oblasť personálneho manažmentu a využívanie jeho prvkov v riadení ľudských zdrojov. Podniky so silnou podnikovou kultúrou, ktorá sa výrazne prezentuje aj navonok, majú zvýhodnenú pozíciu pri získavaní nových zamestnancov, ako aj pri ich adaptácii v podniku.

K základným úlohám riadenia ľudských zdrojov patrí zabezpečenie tzv. pozitívneho správania zamestnancov. Myslí sa tým také správanie zamestnancov, ktoré povedie k uskutočneniu stratégie podniku a efektívnemu splneniu jeho cieľov. Takéto efektívne fungovanie zamestnancov predpokladá ich systematické motivovanie a z toho sa odvíjajúce motivačné procesy. Na motivovanie zamestnancov majú veľký vplyv rôzne motivačné faktory. V bežnej praxi je problematika motivácie zamestnancov v mnohých firmách často podceňovaná a vnímaná len ako čosi všeobecne platné, pre prax nepotrebné. Nie je pritom rešpektovaná jej vnútorná podstata a hĺbka na strane jednej a veľmi často efektívna aplikovateľnosť na strane druhej. Pritom motivácia zamestnancov je jedna z najdôležitejších úloh pri usmerňovaní správania sa zamestnanca.

Komplexný a vyvážený prístup k ľudským zdrojom a spájanie zámerov v tejto oblasti so širšími strategickými zámermi podniku vrátane zmien, ku ktorým dochádza v jeho vonkajšom aj vnútornom prostredí, sú možné len na základe plánovania rozvoja ľudských zdrojov v nadväznosti na analýzu práce a hodnotenie všetkých procesov a výsledkov. Vytváranie systémov riadenia ľudských zdrojov na základe plánovania ich rozvoja by sa malo stať prirodzenou súčasťou manažmentu progresívnych podnikov.

## ANALÝZA MOTIVÁCIE V PODNIKU

Od polovice osemdesiatich rokov sa vo vyspelých krajinách hovorí o ľuďoch ako o najcennejšom zdroji rozvoja organizácie. Úspech firmy sa skutočne vždy a všade odvíja od ľudských zdrojov, lebo ľudia sa musia stotožniť s programom firmy a pochopiť, že ciele firmy naplnia ich túžby. Kvalita ľudských zdrojov je mierou úspešnosti firmy. Súčasný prístup k riadeniu ľudských zdrojov chápe človeka ako bytosť tvorivú, pružnú, nápaditú. Základným motívom pracovnej činnosti je spoluúčasť človeka. Pozornosť personálnej práce sa sústreďuje na individuálnu starostlivosť o človeka, o hospodárenie s ľudskými zdrojmi.

Slovenské atómové elektrárne a. s. Mochovce sa nachádzajú na juhozápade Slovenska, neďaleko mesta Levice, v lokalite bývalej obce Mochovce. V súčasnosti ju sprivatizovala talianska spoločnosť ENEL. Vo svojej činnosti vychádzajú z energetickej politiky Slovenskej republiky, uspokojujú požiadavky odberateľov na kvalitnú a spoľahlivú dodávku elektrickej energie a tepla.

Na získanie informácií o motivačných profiloch jednotlivých zamestnancov bola vybraná najbežnejšie používaná forma analýzy - dotazník (príloha 1), ktorý bol predložený riadiacim zamestnancom. Jeho cieľom bolo analyzovať tie motivačné faktory, ktoré motivujú zamestnancov k lepšiemu pracovnému výkonu a mali by byť použité pri zlepšovaní motivácie v podniku. Motivačné faktory boli zvolené na základe štúdia odbornej literatúry a prieskumu súčasného stavu v oblasti motivácie.

Dotazník sa skladal z dvoch častí:

1. všeobecná časť - obsahujúca pohlavie, vek, vzdelanie, počet odpracovaných rokov vo firme, pracovné zaradenie,
2. špeciálna časť - analýza priradenia dôležitosti motivačným faktorom, kde sa nachádzalo 31 motivačných faktorov, ktoré sú pre zamestnancov viac alebo menej dôležité. Respondenti mali každému motivačnému faktoru priradiť jeden z 9-tich stupňov dôležitosti.

## Charakteristika motivačných faktorov

Analýzu vecnej a časovej zmeny motivátorov sme uskutočňovali v rokoch 2003 a 2004. Z dôvodu porovnania bol v oboch rokoch rozdaný totožný dotazník. Následne uvádzame ich stručnú charakteristiku.

1. **atmosféra na pracovisku** – celková atmosféra na pracovisku sa odráža aj v pracovnom výkone zamestnancov. Každý zamestnanec podlieha vplyvom vonkajšieho okolia.
2. **finančné výhody** – napr. 13. a 14. plat, mimoriadne odmeny sú ďalším zo spôsobov finančnej motivácie, často hlavne u THP zamestnancov a stredného manažmentu.
3. **istota na pracovisku** – v súčasnosti jeden z najvýznamnejších motivačných faktorov. Zamestnanec pracuje s pracovným nasadením a väčšou zainteresovanosťou keď vie, že jeho pracovné miesto je stabilné a jemu samotnému nehrozí prepustenie.
4. **sociálna starostlivosť o zamestnanca** – sociálne výhody sú formou nepriameho odmeňovania. Patria sem nemocenské, sociálne poistenie, finančne zvýhodnená firemná dovolenka, príspevky slobodným matkám atď. Podnik si poskytovaním takýchto výhod vytvára dobré meno a to mu pomáha pri získavaní kvalitnej pracovnej sily.
5. **sociálne služby poskytované zamestnancom** - aj sociálne výhody a služby sú formou nepriameho odmeňovania zamestnancov. Patria sem všetky druhy poistení, dovolenky, vzdelávania a iné. Ich skladba musí byť v súlade s celkovou stratégiou

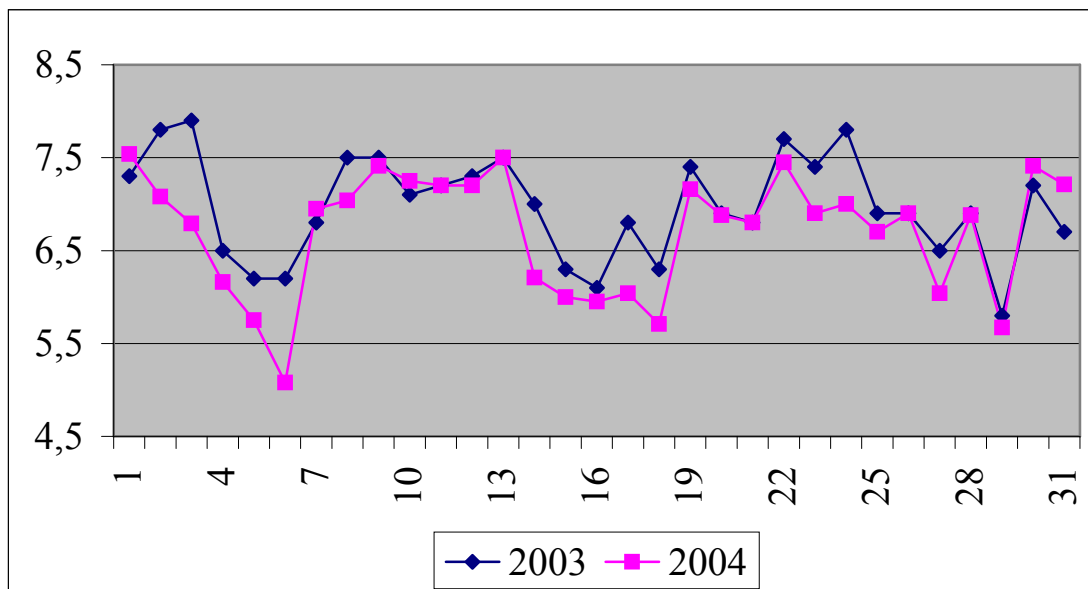
- odmeňovania. Poskytovaním týchto výhod sa výrazne znižuje fluktuácia, pretože zamestnanci sú motivovaní tým, že nechcú prísť o svoje výhody.
6. **voľný čas** – na problematiku pracovného a voľného času, jeho organizáciu a efektívne využívanie, sa v poslednom čase sústreďuje väčšia pozornosť u nás aj vo svete. Ak je pracovný pomer jediným zdrojom príjmu na pokrytie životných potrieb, potreba voľného času je druhoradá, ale nie nepodstatná.
  7. **vzdelávanie a osobný rast** – zamestnanec má možnosť sám sa rozhodnúť, či chce rozšíriť svoje vedomosti a tým častokrát zabezpečiť nielen osobný, ale aj pracovný rast.
  8. **stotožnenie sa s prácou** – každý zamestnanec, aby bol spokojný, snaží sa uspokojiť svoje pracovné potreby. Je optimálne, ak človek robí to, čo ho baví.
  9. **samostatnosť v práci** – zamestnanec si vyžaduje dostatočnú samostatnosť svojej práce.
  10. **dobrá informovanosť** – ideálnym prístupom pri odovzdávaní informácií je, že každý by mal o všetkom, čo sa ho priamo alebo nepriamo týka, vedieť presne, podrobne a čo najskôr. Tiež však platí, že nie je potrebné hovoriť veľa, ale je potrebné dávať pozor na obsah a spôsob doručenia informácií tak, aby správa motivovala už v čase doručenia.
  11. **osobnosť vedúceho** – schopnosť vedúceho nájsť správny prístup k podriadeným. Dobrý vedúci by mal mať schopnosť nenúteno ovplyvňovať svojich podriadených. Ovplyvňovať iných je vysoko pozitívna vec. Je to nevyhnutný predpoklad k úspechu. Tento vplyv sa však neodohráva zneužívaním moci a zastrašovaním, ale dobrými komunikačnými zručnosťami a ochotou vyjsť druhému v ústrety. Dobrý vedúci je ústretový, podporuje dôležitosť a ocenenia. Vie sa vnútorne nastaviť na pocity iných.
  12. **právomoc** – právomoc predstavuje súhrn práv, ktoré sú pridelené zamestnancovi. Príležitosť uplatniť autoritu a moc môže vyžadovať vodcovské schopnosti, riskovanie a sebausmerňovanie. Všetky tieto prvky zvyšujú sebavedomie a sú silnými motivátormi.
  13. **vzájomná komunikácia** – komunikácia na pracovisku je veľmi dôležitá. Nejedná sa len o predávanie informácií potrebných pre zabezpečenie pracovného procesu, ale aj o osobnú komunikáciu medzi zamestnancami navzájom. Je dobré vytvoriť také pracovné prostredie, v ktorom je komunikácia pre zamestnancov nevyhnutná a prirodzená. Nežiadúci a rušivý prvok je ohováranie na pracovisku.
  14. **uznanie, pochvala, ocenenie pracovných výsledkov** – na pochvalu a uznanie sú zamestnanci veľmi citliví. Každá firma by sa mala snažiť, aby zamestnanci cítili, že si ich váži a cení.
  15. **stres** – novodobý fenomén, ktorý postihuje každého zamestnanca. Na jeho vznik má vplyv aj vonkajšie prostredie, v ktorom sa človek pohybuje. Stres sa spája s nervozitou, s nedostatkom času na splnenie pracovnej úlohy a z toho vyplývajúceho znižovania pracovného výkonu.
  16. **prestíž** – slovník cudzích slov vysvetľuje slovo „prestíž“ ako spoločenský vplyv, dobré meno, vážnosť. Ľudia, ktorí neustále cítia potrebu ukázať nepretržité napredovanie vo svojom pracovnom úsilí sa snažia zapôsobiť na svojich nadriadených a spolupracovníkov, aby si ich všimli, a tým si získali mimoriadne postavenie medzi spolupracovníkmi.
  17. **pracovné uznanie** – pre zamestnancov je veľmi dôležité, aby ich nadriadení ocenili ich prácu. Je veľmi dôležité, aby ich pracovný výkon bol ohodnotený spravodlivo. Nespravodlivé ohodnotenie pracovného výkonu pôsobí demotivujúco.
  18. **pracovná doba** – pre zamestnancov je veľmi dôležité pracovať tak, aby mali dostatok voľného času.
  19. **miera zodpovednosti** – každý zamestnanec musí niesť určitú zodpovednosť za svoju prácu.
  20. **meno firmy** – zamestnancov môže motivovať aj meno firmy, čiže spôsob, akým dojomom podnik pôsobí, akú má povesť u svojich klientov. U zamestnancov predstavuje

stotožnenie sa s firmou, možnosť vžiť sa so záujmami podniku a vo vlastnom záujme sa snažiť o ich dosiahnutie.

21. **ekológia firmy** – vyjadruje skutočnosť, že zamestnancovi sú vlastné nielen problémy týkajúce sa bezprostredne jeho, ale aj problémy globálne. Je pre neho dôležitý postoj podniku k týmto problémom.
22. **bezpečnosť práce** – každý zamestnanec si zakladá na tom, aby prácu, ktorú vykonáva, bola bezpečná pre neho samotného.
23. **štýl vedenia ľudí** – ide o prístup vedúceho k svojim podriadeným.
24. **základný plat** – je u nás základnou formou odmeňovania. Motivačný vplyv tohoto faktora ešte naberá na svojej intenzite, ak nie sú dostatočne uspokojované základné existenčné potreby.
25. **ergonómia pracoviska** – aj faktory ako sú osvetlenie, prašnosť prostredia, hluk či pracovný stôl prispôbosený pracovným činnostiam a potrebám zamestnanca ovplyvňujú pracovný výkon, prispievajú k celkovej spokojnosti.
26. **informácie o vlastnej práci** – ideálnym prístupom pri odovzdávaní informácií je, že každý zamestnanec by mal o všetkom, čo sa ho týka, vedieť. Mal by vedieť ako bola vykonaná jeho práca.
27. **možnosť povýšenia** – väčšina zamestnancov je motivovaná možnosťou svojho pracovného povýšenia.
28. **technické vybavenie na pracovisku** – aj takýto faktor motivuje zamestnancov k lepšiemu pracovnému výkonu.
29. **fyzická náročnosť práce** – je logické, že zamestnanci, aby boli spokojní so svojou prácou, musí byť prispôbosená ich fyzickej náročnosti.
30. **znalosť negatívnych následkov z možných chýb** – zamestnanci často vykonávajú prácu bez toho, aby vedeli, aké následky prinesú možné chyby. Je však dobré, ak vedia, aké nebezpečenstvá môžu vzniknúť, ak ich práca nebude kvalitná.
31. **oboznámenie s dosiahnutými výsledkami firmy** – môžeme hovoriť tiež o spätnej väzbe, kedy si zamestnanci podniku zaslúžia vedieť ako svojou prácou prispeli k dosiahnutiu stanovených podnikových cieľov.

### Analýza motivačných faktorov z časového a vecného hľadiska

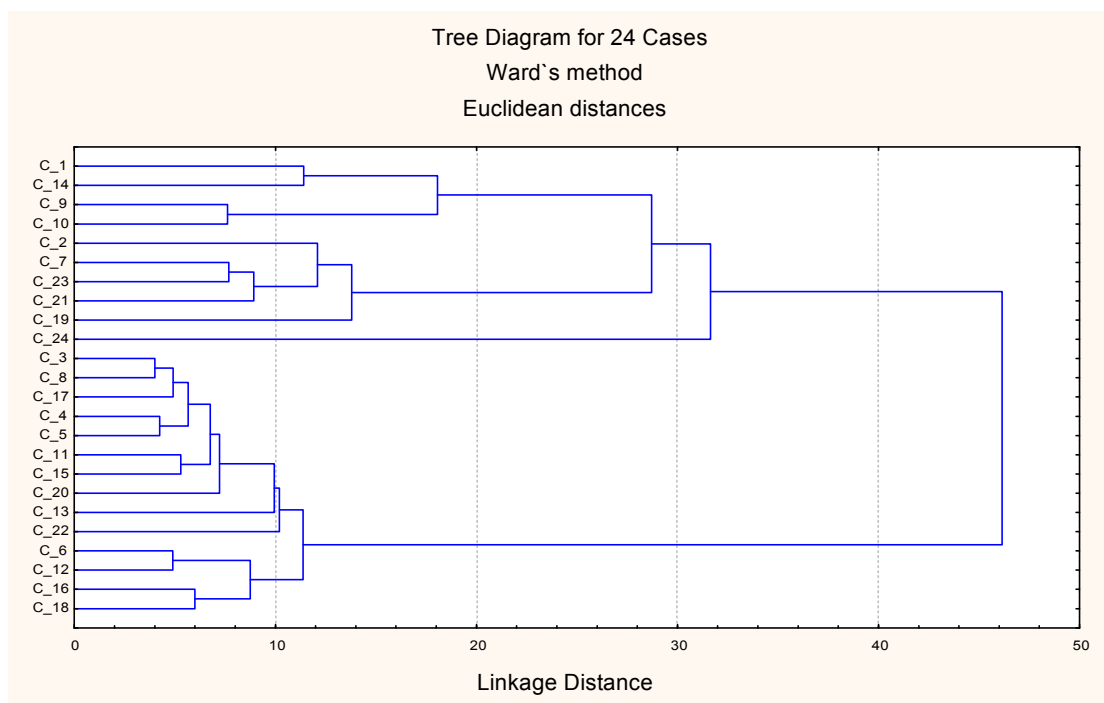
Analýza motivačných faktorov riadiacich zamestnancov bola uskutočňovaná v októbri 2003 a v októbri 2004. Jej úlohou bolo zistiť, ako vplyva časové hľadisko na vývoj motivácie riadiacich zamestnancov v podniku. Pri porovnaní priemerných hodnôt motivačných faktorov vedúcich zamestnancov za roky 2003-2004 je viditeľná vysoká podobnosť priemerných hodnôt za obidva roky. Signifikantné rozdiely motivácie je vidieť v nasledovných motivačných faktoroch (graf 1): *finančné výhody* ako napr. 13 a 14 plat, *mimoriadne výhody*, *istota na pracovisku* (stabilita zamestnania), *uznanie*, *pochvala*, *ocenenie pracovných výsledkov*, *pracovné uznanie a základný plat*. Zaujímavý je prudký pokles motivátorov *istota na pracovisku*, *sociálne služby poskytované zamestnancom* a *voľný čas* v roku 2004.



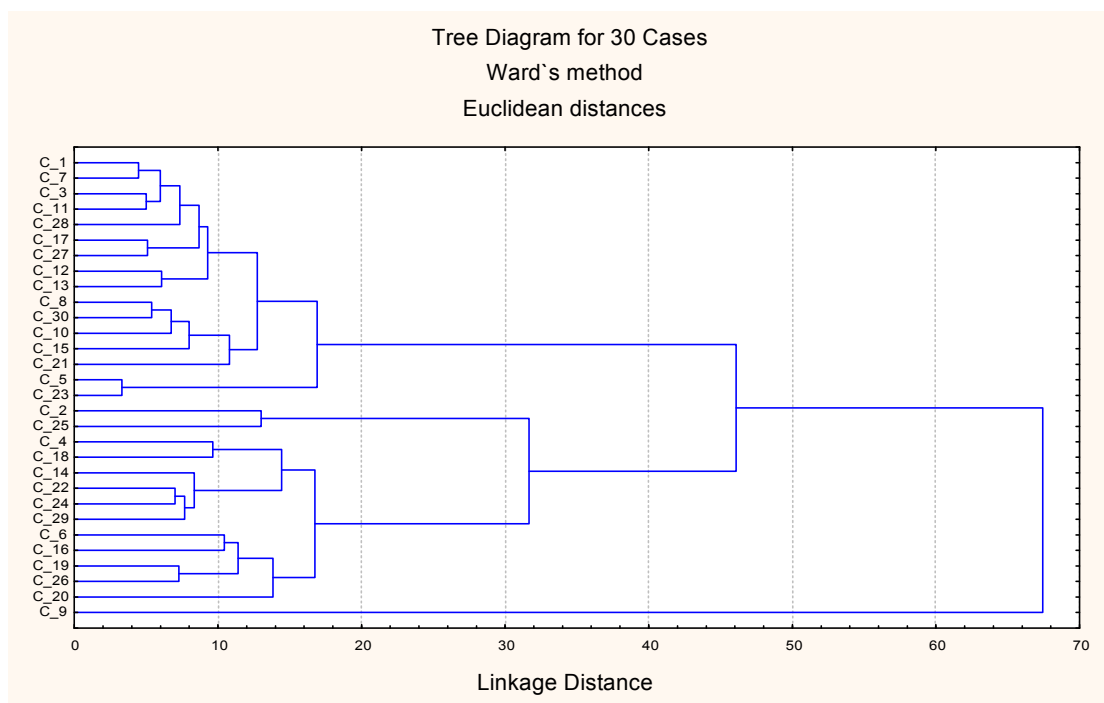
Graf 1 Porovnanie priemerných hodnôt motivačných faktorov vedúcich zamestnancov za roky 2003-2004

Porovnanie priemerných hodnôt motivačných faktorov vedúcich zamestnancov by však nebolo dostatočné na analýzu motivácie. Vzhľadom na to, že systém motivácie zamestnanca je založený na rozdielnych kritériách podľa rôznorodých charakteristík, na konečné posúdenie motivačných faktorov použijeme zhlukovú analýzu (*cluster analysis - CLUA*), kde sa použitím vhodných algoritmov môžeme dopracovať k vytvoreniu zhlukov podobne motivačne orientovaných skupín respondentov na základe ich odpovedí [3, 4, 5]. Na základe vytvorených zhlukov môžeme následne využiť podobnosť motivačných názorov respondentov pri zaraďovaní motivátorov do motivačných programov. Vzhľadom na anonymitu vyplňovaných dotazníkov nie je možné na základe našich analýz presne kvantifikovať zmeny v motivačných názoroch **jednotlivých konkrétnych** respondentov. Pre analýzu uvádzaných zmien je nutné uskutočniť ďalší výskum s konkretizáciou údajov respondentov a s následným zameraním sa na konkrétne osoby.

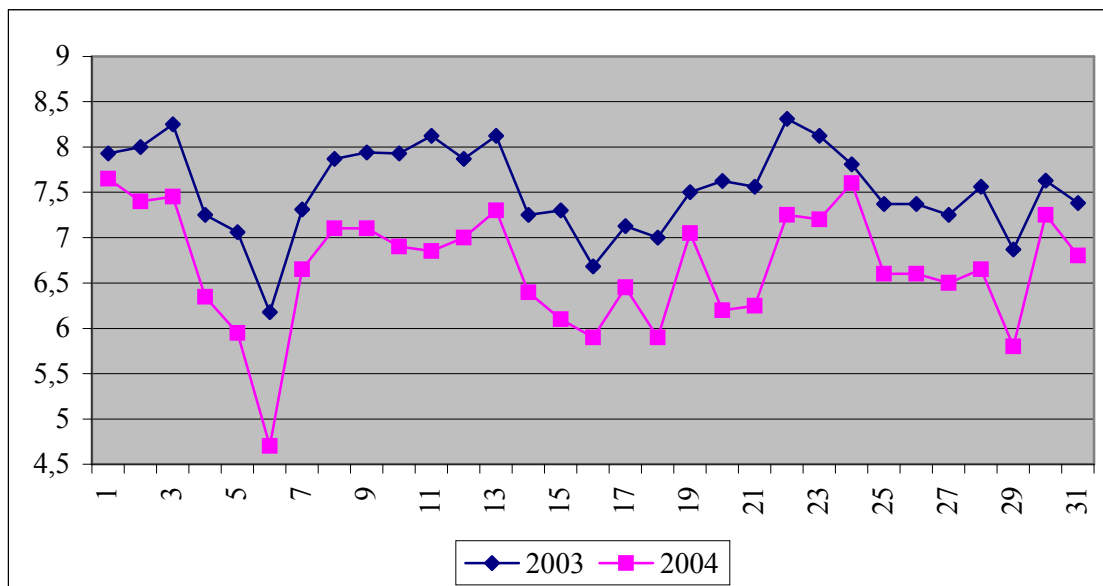
Následne uvádzame zhluky vytvorené pomocou zhlukovej analýzy, na základe ktorých interpretujeme posuny v motivácii jednotlivých vyselektovaných skupín podobne motivačne orientovaných zamestnancov (grafy 1 a 2). V oboch grafoch je možné vidieť dve základné podobné skupiny. Pri hlbšej analýze dospievame k záveru, že prvý zhluk vedúcich zamestnancov v priebehu sledovaného obdobia motivačne výrazne klesol (graf č. 1). Priebeh kriviek je síce veľmi podobný, avšak hodnota jednotlivých motivačných faktorov vo všeobecnosti výrazne klesá. Je možné predpokladať, že uvedená skupina vedúcich zamestnancov si v priebehu roka 2004 v zamestnaní nebola svojím miestom istá a z tohoto dôvodu ich motivácia klesla.



Graf 2 Zhuková analýza vedúcich zamestnancov za rok 2003



Graf 3 Zhuková analýza vedúcich zamestnancov za rok 2004

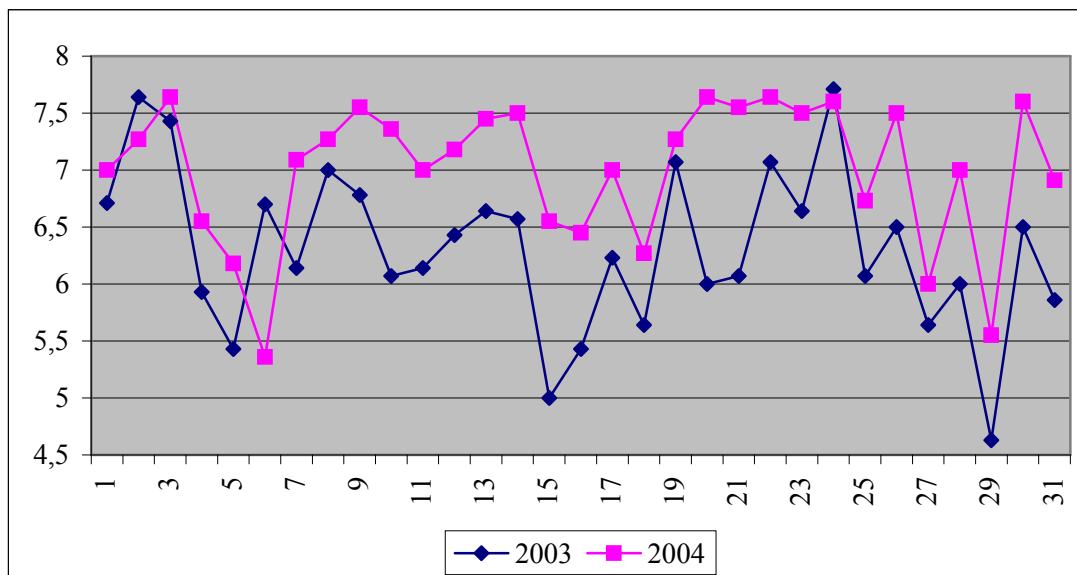


Graf 4 Porovnanie priemerných hodnôt motivačných faktorov vedúcich zamestnancov 1 zhluku v rokoch 2003-2004

Tabuľka 1 Porovnanie dôležitosti motivačných faktorov prvej skupiny vedúcich zamestnancov v rokoch 2003-2004

Rok 2003	Rok 2004
Istota na pracovisku	Atmosféra na pracovisku
Osobnosť vedúceho	Finančné výhody
Vzájomná komunikácia	Istota na pracovisku
Bezpečnosť práce	Vzájomná komunikácia
Štýl vedenia ľudí	Základný plat

Pri porovnaní dôležitosti motivačných faktorov u vedúcich zamestnancoch prvej skupiny môžeme konštatovať, že pokles motivácie bol skutočne spôsobený obavami zamestnancov o stratu zamestnania, čoho dôkazom sú motivačné faktory *istota na pracovisku* a *vzájomná komunikácia*. Na druhej strane druhá skupina analyzovaných vedúcich zamestnancov svoju motiváciu zvýšila (okrem faktorov 2 a 6), na základe čoho môžeme predpokladať ich zastabilizovanie sa v rámci podniku a následné zvýšenie motivácie.



Graf 5 Porovnanie priemerných hodnôt motivačných faktorov vedúcich zamestnancov 2 zhluku v rokoch 2003- 2004

Tabuľka 2 Porovnanie dôležitosti motivačných faktorov druhej skupiny vedúcich zamestnancov v rokoch 2003-2004

Rok 2003	Rok 2004
Finančné výhody	Istota na pracovisku
Istota na pracovisku	Meno firmy
Stotožnenie sa s prácou	Ekológia firmy
Miera zodpovednosti	Bezpečnosť práce
Bezpečnosť práce	Štýl vedenia ľudí
Základný plat	Základný plat

## ZÁVER

Problematika pracovnej motivácie je jednou z najdôležitejších skutočností v oblasti vedenia ľudí. Pracovná motivácia vyjadruje všeobecný prístup človeka k práci a jeho ochotu pracovať. Rozhodujúci je tu faktor vnútorného usporiadania potrieb zamestnanca a jeho osobnosť. To potvrdzuje nutnosť objektívneho prieskumu motivačnej štruktúry zamestnancov a stavu pracovnej spokojnosti alebo nespokojnosti ako východisko pre navrhnutie účinných opatrení v tejto oblasti. Hlavným cieľom našej práce bola analýza motivačných faktorov firmy Slovenské Atómové elektrárne Mochovce a. s. z vecného a časového hľadiska pre riadiacich zamestnancov.

Výsledky získané analýzou dotazníkového prieskumu a zhlukovou analýzou nám pomohli odhaliť oblasti pracovnej motivácie, v ktorých by bolo žiadúce prijať opatrenia vedúce k ich zlepšeniu. Na základe zistených výsledkov si dovoľíme tvrdiť, že v podniku Slovenské elektrárne Mochovce a. s. existuje možnosť zostaviť podobne motivačne orientované skupiny zamestnancov a motivovať ich rovnakými motivačnými programami.



Na základe zistených výsledkov sme prišli k záveru, že za dva roky, rok 2003 – 2004 došlo k významným zmenám v štruktúre motivačných faktorov. Predpokladáme, že tieto zmeny mohli byť ovplyvnené aj súčasnou zložitou situáciou, v ktorej sa podnik nachádza. Preto navrhujeme v časových intervaloch 6 až 12 mesiacov opätovne uskutočniť analýzu sledovaných motivačných faktorov z dôvodu zistenia prípadných zmien v štruktúre motivačných faktorov. V prípade ďalších významných zmien je potrebné priebežne upravovať motivačné faktory v motivačnom programe, ktoré budú odzrkadľovať zmenené požiadavky zamestnancov.

## LITERATÚRA

1. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
2. Blašková, M.: Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. Žilinská univerzita v Žiline, 2003, s. 167. ISBN 80-8070-034-6
3. Hitka, M.: Hodnotenie práce riadiacich pracovníkov vo výrobnom podniku, VŠ 1/2002/B. Vydavateľstvo TU vo Zvolene, I. – apríl 2002, s. 60-61, ISBN 80-228-1132-7
4. Hitka, M., Sedmák, R.: Analýza motivačných faktorov pracovníkov vrcholového manažmentu v Doprastave, a.s. Bratislava. Ekonomické rozhľady 3/2002. ISSN 0323-262X.
5. Hitka, M.: Metodika analýzy motivátorov v podnikoch DSP. Monografia, TU Zvolen, 2004. ISBN 80-228-1331-1.
6. Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov. SPRINT Bratislava, 2001, s. 155 ISBN 80-88848-72-5.
7. Mikuláščík, M.: Závislosť motivácie na osobnostných rysech manažerů a význam motivácie v jejich aktivitách, in: *Ekonomie a management*, Liberec, 2000. ISSN 1212-3609
8. Provazník, V. – Komárková, R.: Motivace pracovního jednání. Praha, EO VŠE 1996, s. 32-33
9. Zámečník, R.: Motivation systems under conditions of Slovak firms. Development trends of processes management in wood processing industry and in forestry. TU Zvolen, september 2000.
10. [www.motivation123.com](http://www.motivation123.com)

## INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Miloš Hitka, PhD. pôsobí na Technickej univerzite vo Zvolene, na Katedre podnikového hospodárstva ako odborný asistent. Zaoberá sa personálnym riadením, ergonómiou a rozborovou činnosťou v podnikoch.

Technická univerzita vo Zvolene, Katedra podnikového hospodárstva, Masarykova 24, Zvolen 960 53, e-mail: [hitka@vsld.tuzvo.sk](mailto:hitka@vsld.tuzvo.sk), [www.tuzvo.sk/~hitka](http://www.tuzvo.sk/~hitka)

Príloha č. 1

**Dotazník**

Vážení zamestnanci,  
Dovoľujem si Vás požiadať o vyplnenie dotazníka, pomocou ktorého chcem zistiť, aký význam majú pre Vás jednotlivé motivačné faktory. Dotazník bol vytvorený s cieľom prispieť k zlepšeniu pracovného výkonu a skvalitneniu personálnej práce vo Vašej firme. Informácie z dotazníka sú anonymné a budú použité len pri vypracovaní motivačných analýz.

Za Vašu ochotu a spoluprácu Vám vopred ďakujeme.

<b>Pohlavie:</b>	muž žena	<b>Vek:</b>	do 30 rokov 31 - 40 rokov 41 - 50 rokov 50 a viac rokov	<b>Ukončené vzdelanie:</b>	základné stredoškolské bez maturity stredoškolské s maturitou vysokoškolské
<b>Počet odpracovaných rokov vo firme:</b>	menej ako 1 rok 1 - 3 4 - 6 7 - 9 10 a viac	<b>Pracovná kategória:</b>	vedúci robotník technicko-hospodársky zamestnanec		

**Stupnica hodnotenia motivačných faktorov:** 9 - extrémne významné, 8 - silne významné, 7 - stredne významné, 6 - slabo významné, 5 - neutrálne, 4 - slabo nevýznamné, 3 - stredne nevýznamné, 2 - silne nevýznamné, 1 - extrémne nevýznamné

P.č.	Motivačný faktor	Miera dôležitosti								
		9	8	7	6	5	4	3	2	1
1.	Atmosféra na pracovisku (medzil'udské vzťahy)									
2.	Finančné výhody (13. a 14.plat,mimoriadne odmeny)									
3.	Istota na pracovisku (stabilita zamestnania)									
4.	Sociálna starostlivosť o zamestnanca (soc.,nemocenské)									
5.	Sociálne služby poskytované zamestnancom (dovolenka)									
6.	Voľný čas (kultúrne,športové podujatia)									
7.	Vzdelávanie a osobný rast (kurzy,stáže)									
8.	Stotožnenie sa s prácou (uspokojenie prac.potrieb)									
9.	Samostatnosť v práci (dostatočná samostatnosť)									
10.	Dobrá informovanosť (v správny čas a na správnom mieste)									
11.	Osobnosť vedúceho (prístup vedúceho k podriadeným)									
12.	Právomoc (vzhľadom k pridelenej práci)									
13.	Vzájomná komunikácia (s nadriadeným,spolupracovníkmi)									
14.	Uznanie,pochvala,ocenenie prac.výsledkov									
15.	Stres (na pracovisku)									
16.	Prestíž									
17.	Pracovné uznanie									
18.	Pracovná doba									
19.	Miera zodpovednosti (za pridelenú prácu)									
20.	Meno firmy (spolupatričnosť k firme)									
21.	Ekológia firmy (vzťah k životnému prostrediu)									
22.	Bezpečnosť práce									
23.	Štýl vedenia ľudí (ako vedie vedúci svojich podriadených)									
24.	Základný plat									
25.	Ergonómia pracoviska (prac.prostredie,hluk,svetelné podm.)									
26.	Informácie o vlastnej práci (info. ako bola vykonaná práca)									
27.	Možnosť povýšenia									
28.	Technické vybavenie na pracovisku									
29.	Fyzická náročnosť práce									
30.	Znalosť negatívnych následkov z možných chýb									
31.	Oboznámenie s dosiahnutými výsledkami firmy									