

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Motivace jako nástroj řízení výkonnosti**

**Eliška Vytrvalová**

© 2021 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Eliška Vytrvalová

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Motivace jako nástroj řízení výkonnosti**

Název anglicky

**Motivation as a tool of performance management**

---

### Cíle práce

Řešení nových přístupů k řízení motivačního procesu v organizaci směřujících k podpoře výkonnosti zaměstnanců. Na základě analýz zpracovat návrh potřebných změn v zaměření a ve struktuře motivačního procesu ve vybrané organizaci.

Obecná část diplomové práce zahrnuje soubor teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně řízení motivačního procesu ve vybrané organizaci a na zpracování návrhu změn řízení motivačního procesu ve vztahu k dosažení vyšší výkonnosti zaměstnanců.

### Metodika

Metodika práce je orientována na užití metod analytických a syntetických, na uplatnění induktivních a deduktivních přístupů.

Metody analytické zahrnují dotazníkového šetření, řízené rozhovory.

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků získaných analýzou motivačního procesu v organizaci, formulování a koncipování navrhovaných změn v motivačním procesu, vhodné formulování závěru diplomové práce.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Řízení, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, proces motivace, teorie motivace, motivační program, motivační faktory, účinnost motivačních faktorů, výkonnost procesů, výkonnost zaměstnanců, efektivnost procesu motivace.

---

## Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOLMAN, L. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. Praha: Triton, 2015. ISBN 978-80-7387-6.

THORNE, Kaye; PELLANT, Andy. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno: Computer Press, a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Motivace jako nástroj řízení výkonnosti jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2021

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Josefu Křížovi, CSc. za jeho rady, připomínky a především za jeho rychlé reakce i v této době, kdy se nemůžeme potkávat osobně a veškerá komunikace probíhá online. Dále bych ráda poděkovala za velkou psychickou podporu své rodině a také svému příteli.

# Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou z oblastí řízení, konkrétně motivací zaměstnanců. Hlavním cílem této práce je návrh nových postupů či změn v řízení motivačního procesu ve vybrané organizaci a tím zvýšení spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců.

Práce se dělí na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy a charakteristiky související se styly řízení manažerů, samotným pojmem motivace, dále jeho druhy a různými formami motivačních nástrojů, které se ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců používají.

V praktické části v rámci vlastní práce je nejprve představena vybraná organizace Elanor a.s., její předmět podnikání, historie a organizační struktura a ve druhé části jsou detailně rozebrány výsledky dotazníkového šetření. Dotazník je zaměřen na analýzu spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním systémem v organizaci. Na základě provedené analýzy jsou nakonec navrženy změny v motivačním procesu v podniku.

**Klíčová slova:** řízení, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, proces motivace, motivace, motivační program, motivační faktory, účinnosti motivačních faktorů, výkonnost procesů, výkonnost zaměstnanců, efektivnost procesu motivace

# Motivation as a tool of performance management

## Abstract

The diploma thesis deals with management issues, specifically motivation of employees. The main objective of this work is to propose new procedures or changes in the management of the motivational process in the selected organisation to increase employee satisfaction and performance.

This work is divided into two parts theoretical and practical. The theoretical part defines the basic concepts and characteristics related to management styles of managers, the actual notion of motivation, its types and various forms of incentive tools used to improve employee performance.

In the practical part is introduced company Elanor a.s., its subject of business, history and organisational structure are first presented and in the second part the results of the questionnaire investigation are discussed in detail. The questionnaire is focused at analysing employee satisfaction with the current incentive system in the company. Based on the analysis there are proposed changes in the company motivation process.

**Keywords:** management, management process, human resources management, personnel management, motivation process, motivation programme, motivation factors, efficiency of motivation factors, performance of processes, employee performance, efficiency of motivation process



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Management .....	16
3.1.1 Druhy řízení .....	16
3.1.2 Manažerské funkce .....	19
3.1.3 Rysy osobnosti manažera.....	21
3.2 Motivace.....	22
3.2.1 Stimulace X motivace .....	22
3.2.2 Druhy motivace.....	23
3.2.2.1 Stimuly hmotné .....	24
3.2.2.2 Stimuly sociální .....	26
3.2.2.3 Stimuly morální .....	26
3.3 Pyramida potřeb (podle Abrahama Maslowa) .....	27
3.3.1 Potřeby .....	27
3.3.2 Maslowova pyramida potřeb .....	27
3.4 Systém odměňování .....	29
3.4.1 Finanční odměňování.....	30
3.4.2 Pochvala a kritika.....	31
3.4.3 Hodnocení .....	32
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>34</b>
4.1 Představení společnosti Elanor a.s. ....	34
4.1.1 Historie společnosti.....	34
4.1.2 Produkty a služby společnosti.....	35
4.1.3 Organizační struktura.....	36
4.2 Současný motivační systém společnosti .....	38
4.3 Dotazníkové šetření.....	41
4.3.1 Struktura dotazníkového šetření .....	41
4.3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	42
<b>5 Výsledky a návrhy na změny .....</b>	<b>80</b>
5.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	80
5.2 Návrhy na změny a doporučení.....	83

<b>6 Závěr</b> .....	<b>89</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>92</b>
7.1 Knižní publikace.....	92
7.2 Webové stránky.....	92
7.3 Firemní literatura.....	93
<b>8 Přílohy</b> .....	<b>94</b>
8.1 Dotazníkové šetření pro zaměstnance spol. Elanor a.s., oddělení Outsourcing	94

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb .....	28
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti Elanor a.s. ....	38

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Otázka z dotazníkového šetření č. 23 .....	64
Tabulka 2 Otázka z dotazníkového šetření č. 24 .....	65
Tabulka 3 Otázka z dotazníkového šetření č. 25 .....	66
Tabulka 4 Otázka z dotazníkového šetření č. 33 .....	74

## Seznam grafů

Graf 1 Otázka z dotazníkového šetření č. 1 .....	43
Graf 2 Otázka z dotazníkového šetření č. 2 .....	44
Graf 3 Otázka z dotazníkového šetření č. 3 .....	44
Graf 4 Otázka z dotazníkového šetření č. 4 .....	45
Graf 5 Otázka z dotazníkového šetření č. 5 .....	46
Graf 6 Otázka z dotazníkového šetření č. 6 .....	47
Graf 7 Otázka z dotazníkového šetření č. 7 .....	48
Graf 8 Otázka z dotazníkového šetření č. 8 .....	49
Graf 9 Otázka z dotazníkového šetření č. 9 .....	50
Graf 10 Otázka z dotazníkového šetření č. 10 .....	51
Graf 11 Otázka z dotazníkového šetření č. 11 .....	52
Graf 12 Otázka z dotazníkového šetření č. 12 .....	53
Graf 13 Otázka z dotazníkového šetření č. 13 .....	54
Graf 14 Otázka z dotazníkového šetření č. 14 .....	55
Graf 15 Otázka z dotazníkového šetření č. 15 .....	56
Graf 16 Otázka z dotazníkového šetření č. 16 .....	57
Graf 17 Otázka z dotazníkového šetření č. 17 .....	58
Graf 18 Otázka z dotazníkového šetření č. 18 .....	59
Graf 19 Otázka z dotazníkového šetření č. 19 .....	60
Graf 20 Otázka z dotazníkového šetření č. 20 .....	61
Graf 21 Otázka z dotazníkového šetření č. 21 .....	62
Graf 22 Otázka z dotazníkového šetření č. 22 .....	63
Graf 23 Otázka z dotazníkového šetření č. 26 .....	67
Graf 24 Otázka z dotazníkového šetření č. 27 .....	68

Graf 25 Otázka z dotazníkového šetření č. 28 .....	69
Graf 26 Otázka z dotazníkového šetření č. 29 .....	70
Graf 27 Otázka z dotazníkového šetření č. 30 .....	71
Graf 28 Otázka z dotazníkového šetření č. 31 .....	72
Graf 29 Otázka z dotazníkového šetření č. 34 .....	75
Graf 30 Otázka z dotazníkového šetření č. 36 .....	77
Graf 31 Otázka z dotazníkového šetření č. 37 .....	77
Graf 32 Otázka z dotazníkového šetření č. 38 .....	78
Graf 33 Otázka z dotazníkového šetření č. 39 .....	79

# 1 Úvod

Nejsilnější motivací je tzv. vnitřní motivace, která vychází z člověka samotného zevnitř. S tou se můžeme nejčastěji setkat u sportovců, kteří chtějí dosáhnout vítězství, nebo u podnikatelů, kteří zakládají a řídí svůj vlastní podnik. Zaměstnanci i manažeři v podniku ve většině případů vnitřní motivaci nemají, a to především z toho důvodu, že nevlastní žádnou část podniku, tudíž nemají podíl na zisku.

Vnitřní motivace je nejučinnější podpora výkonnosti práce a pokud ji zaměstnanec postrádá, je velmi důležitou funkcí řídicího pracovníka ho motivovat vnějšími vlivy. Každý řídicí pracovník si musí uvědomit, že motivace je obousměrný proces, tudíž aby dostal výsledky v podobě vyššího pracovního výkonu, musí nejprve uspokojit potřeby a zájmy zaměstnance. Je zapotřebí se o své zaměstnance zajímat, nalézt jejich potřeby a porozumět jim. Tím může řídicí pracovník dosáhnout jak lepších pracovních vztahů, tak pozitivního přístupu k práci a tudíž vyšších pracovních výkonů ze strany zaměstnanců.

Motivace je jeden z nejdůležitějších nástrojů řízení a v žádném případě by ho řídicí pracovník neměl zanedbat, nebo podcenit.

Úkolem této diplomové práce je provést analýzu současného stavu motivačního působení ve vybrané organizaci a na základě zjištěných poznatků navrhnout potřebné změny a doporučení v současném motivačním procesu, které napomohou k zvýšení výkonnosti zaměstnanců.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou motivace jako nástroj řízení výkonnosti. Dělí se na dvě dílčí části, přičemž cílem té první obecné části je detailně se seznámit s pojmy a charakteristiky vztahující se ke zkoumanému tématu motivace. V teoretických východiskách jsou detailně rozebrány styly řízení manažerů a jejich funkce, dále jednotlivé druhy a formy motivace a lidské potřeby v rámci Maslowovy pyramidy potřeb, které jsou u zaměstnanců nezbytné charakterizovat před sestavením motivačního plánu.

Cílem druhé části a hlavním úkolem celé práce je vlastní výzkum provedený ve vybrané organizaci. Za tímto účelem je provedena analýza současného stavu motivačního působení na základě dotazníkového šetření. Na základě zjištěných poznatků jsou navrženy potřebné změny a možné nové přístupy pro zvýšení výkonnosti práce zaměstnanců v dané organizaci.

### **2.2 Metodika**

V rámci první části práce byla provedena studie knižních odborných literatur a na základě této studie poté charakterizovány základní pojmy a teoretické poznatky týkající se řízení a motivace, včetně jejich druhů a forem.

Následně v rámci vlastní práce byla provedena analýza současného stavu motivačního působení vybrané organizace. Jako zvolená organizace byl externí zpracovatel mezd společnost Elanor a.s. sídlící na Praze 4. Nejprve proběhlo detailní seznámení s chodem v podniku, historií, organizací, jejím předmětem podnikání a dále službami a produkty, které poskytují. Poté byla provedena detailní studie současných motivačních nástrojů, které organizace poskytuje svým zaměstnancům, a to na základě interních dokumentů týkající se například dovolené, odměn, mzdového ohodnocení a ostatních benefitů. V tuto chvíli mohlo začít příprava samotného dotazníkového šetření. To vychází ze současné situace motivačního působení v organizaci a analyzuje míru spokojenosti zaměstnanců se současnými motivačními procesy v podniku a zároveň formou otevřených otázek zjišťuje jejich dostatky, nedostatky a také názory zaměstnanců. Dotazníkové šetření

obsahuje celkem 39 otázek, přičemž 35 z nich je zaměřených na samotný výzkum a 4 slouží ke sběru socio-demografických dat o respondentech, jako jejich pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a počet odpracovaných let ve společnosti. V rámci samotné analýzy jsou respondentům položeny otázky týkající se jejich pracovní pozice, možnosti podílení se na rozvoji organizace, fungování mezilidských vztahů na pracovišti ať už v hierarchickém, či vertikálním směru, pracovního prostředí, ale také samotného odměňování, benefitů a silných a slabých stránek organizace. Dotazník obsahuje 39 nepovinných otázek a 1 povinnou, z toho 33 uzavřených, 4 polootevřených a 2 otevřených, kde se respondent měl za úkol se rozepsat vlastními slovy. Po formulování jednotlivých otázek dotazníkového šetření, byl pro jeho publikaci vybrán webový portál vypln.to, kde byl po dobu cca 2 týdnů dotazník vyvěšen. Specificky tento portál byl vybrán zejména z toho důvodu, že nabízí možnost větvení otázek, tedy na základě respondentových odpovědí mu jsou nabízeny jemu relevantní otázky a ty pro něj zbytečné jsou automaticky přeskočeny.

Následně bylo dotazníkové šetření rozeslané formou emailů ve vybraném podniku, přičemž jako cílová skupina respondentů bylo vybráno specificky oddělení Outsourcing. Celá organizace čítá 149 zaměstnanců, přičemž vyšším pracovním pozicím ve firmě je nabízena větší škála benefitů, a to především ze skupiny sociální motivace. Jsou to především firemní notebooky, telefony, auta a také parkovací místa, které jsou především v Praze kvůli sídlu firmy v centru, velice cenná. Z tohoto důvodu je analýza motivačního řízení v dané organizaci zaměřena jen na jedno vybrané oddělení, a to sekce Outsourcing (pozice Konzultant/ka, neboli mzdová účetní). Dotazníkové šetření bylo ochotných vyplnit 30 respondentů ze všech českých poboček společnosti Elanor a.s.

Vyplňování trvalo přibližně 2 týdny a následně byl dotazník vyhodnocen. Výsledky byly z portálu staženy v podobě detailních dat v dokumentu formátu xlsx. Následně byly v aplikaci MS excel vytvořeny k jednotlivým otázkám grafy a tabulky zobrazující výsledné odpovědi. Pro grafická zobrazení odpovědí jsou nejčastěji používány sloupcové a výsečové grafy. Ty vždy obsahují název grafu, kde je uvedeno znění otázky z dotazníkového šetření a poté procentuální podíly odpovědí respondentů. Pokud je potřeba graf obsahuje i legendu umístěnou v pravé části. Tabulková zobrazení jsou používána především otázkách s možností zakliknutí několik různých odpovědí. Tabulky pak obsahují vždy v prvním

sloupci výčet faktorů, ve druhém počet odpovědí, a v posledním procentuální podíl odpovědí respondentů na celkový počet respondentů. Otázka č. 24 umožňovala respondentům ohodnotit jejich míru spokojenosti s benefity, které jsou součástí aktuálního motivačního procesu, na bodové škále 1-5, přičemž 1 je nejlepší a 5 nejhorší. Zde byla pro formulaci výsledků zvolena tabulka obsahující v prvním sloupci výčet benefitů, ve druhém sloupci průměrnou známku počítanou jako součet součinů bodového ohodnocení a počtu odpovědí, to celé vyděleno celkovým počtem respondentů, ve třetím sloupci je uveden modus, neboli nejčastější známka, kterou k jednotlivým benefitům respondenti přiřadili a v posledním je pak určeno pořadí od nejlepšího, tedy toho s nejlepší průměrnou známkou až po ten s nejhorší. Ke grafům a tabulkám k jednotlivým otázkám jsou připsány také slovní komentáře. Dotazník obsahuje též 2 otevřené otázky a jejich výsledky jsou pouze slovně okomentovány. (Celé dotazníkové šetření je k dispozici v příloze č 8.1.)

Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou nakonec v závěru diplomové práce vyhodnoceny výsledky a navrhnuty vhodné změny a nové přístupy v současném motivačním procesu společnosti Elanor a.s. za cílem zvýšení výkonnosti zaměstnanců a jejich celkové spokojenosti.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Samotný pojem management zahrnuje všechny činnosti, které se v organizaci dějí a díky kterým je zabezpečen její neustálý chod. Jsou to tedy různé aktivity, které jsou prováděny kvalifikovanými lidmi a ovlivňují vývoj dané organizace. Pro každou organizaci jsou kromě specializovaných pracovníků důležitý také styl, jakým jsou řízeni, vedeni a kontrolováni. (Veber, 2009, str. 20)

Do managementu tedy řadíme vše, co je nezbytné k zajištění chodu organizace. Patří sem například i veškeré metody a přístupy jednotlivých vedoucích manažerů, tedy tzv. manažerské funkce. Mezi manažerské funkce se podle Vebera řadí:

- rozhodování,
- plánování,
- řízení implementace,
- kontrola,
- řízení lidí,
- komunikace,
- informatika v manažerské práci.

Samotné řízení pak propojuje jednotlivá oddělení a pracovníky. Toto propojení je buď vertikální, což znamená, že probíhá od nadřízených k podřízeným a naopak, nebo horizontální, tedy probíhá mezi jednotlivými pracovníky a kolegy které jsou na stejné úrovni řízení. (Veber, 2009, str. 21)

#### 3.1.1 Druhy řízení

Styl, jakým vedoucí pracovním řídí své podřízené má obrovský vliv na jejich pracovní výkon. To je důvod, proč by se vrcholové pozice v organizaci měly zajímat o své manažery a jejich způsobu vedení svých pracovníků. Protože jednání každého manažera má velký vliv na výkonnost svých podřízených, a tedy i v důsledku na zisk organizace.

V minulosti se předpokládalo, že každý řídicí pracovník musí disponovat určitými schopnosti vedení, které se nedají naučit, ale již se s nimi musí narodit. Později se od této



teorie upustilo a efektivní styl řízení se může každý naučit. V současnosti dobrý manažer při vedení lidí využívá jak svých vrozených schopností, tak těch získaných. Vždy nejprve analyzuje situaci, osobnost člověka a až poté rozhodne o stylu řízení. (Bělohlávek, 2008, str. 13)

Asi nejznámější členění stylu řízení, původně od R. Likerta z 60. let minulého století, ale postupem času ještě rozšířené je:

- byrokratické,
- autoritativní,
- cílové,
- demokratické.

**Byrokratický** styl řízení je založen na plnění úkolů, které nadřízený zadává podřízeným a následně je kontroluje. Manažer při zadávání úkolů vychází a řídí se směrnicemi a nařízením z vyššího vedení.

**Autokratický** styl řízení zahrnuje pouze formální vztahy a přístup vedoucího pracovníka k jeho podřízeným. Manažer zadává úkoly pouze stroze prostřednictvím příkazů a počítá s jejich plněním.

**Cílový** styl řízení je zaměřen na zadávání úkolů a pracovních činností na delší časový horizont a cílem je jejich splnění v časných termínech.

**Demokratický** styl řízení je nejvíc zaměřen na spolupráci vedoucího z jeho podřízenými. Manažer si přitom zachová svou autoritu, ale spoustu činností deleguje na své podřízené, a tedy nese za ně zodpovědnost, ale sám má prostor na ty závažnější úkoly a rozhodnutí. Pokud je manažer až tolik benevolentní a nechává svým podřízeným tzv. volnou ruku v jejich práci, kdy je absolutně neovlivňuje, nezasahuje jim do práce, nekritizuje je a nechává na nich i spoustu závažných rozhodnutí, říká se tomu liberální styl řízení. (Veber, 2009, str. 44, 45)

Styl řízení má tedy velký vliv na výkonnost pracovníka. Existuje spousta zajímavých názorů na styl řízení zaměstnanců. Zde jsou popsány čtyři styly podle Bělohlávka:

**Vědecké řízení** vychází z předpokladu, že mezi jednotlivými pracovníky existují rozdíly ve výkonnosti práce. Za účelem zmírnění těchto rozdílů se vezme pracovník, který

pracuje nejefektivněji, samozřejmě jak časově, tak z hlediska správného plnění úkolů, a podle něj se určí nejlepší postup plnění zadané práce. Poté se tento pracovní postup od nejlepšího pracovníka předá dál nejméně výkonnostním pracovníkům. Tento proces zahrnuje samozřejmě zaučení a vycvičení pracovníků stejně tak jako pozdější dohlížení a jejich motivování k lepším pracovním výkonům. Bohužel tento styl řízení má i své nevýhody, a to především v tom, že si pracovník nemůže určit vlastní postup práce a plnění úkolů se pro něj může snáz stát nudnou rutinou. (Bělohlávek, 2008, str. 4)

Zatímco ve vědeckém řízení jsou pracovníci bráni spíš jako stroje bez emocí, tak v teorii „škola lidských vztahů“ je naopak vyzdvihnuta jejich emoční stránka, tedy nálady, které zažívají v práci při sociálních kontaktů s ostatními kolegy. Právě sociální kontakty a vztahy ovlivňují pracovníkovu chování a následně i jeho pracovní výkon. Stejně tak se vyčnívající pracovníci s mimořádným výkonem nakonec přizpůsobí pracovníkům s průměrným výkonem, který tvoří většinu v organizaci. Příčinou můžou být právě sociální vztahy, kdy je jednotlivec společensky donucen nevyčnívat a nakonec se pro pohodlnost a lepší sociální vztahy stáhnout na průměrnou úroveň. Z tohoto důvodu jsou spokojené pracovní vztahy velmi důležité a měl by na něj být brán zřetel, protože velmi ovlivňují výkon a motivaci pracovníků. (Bělohlávek, 2008, str. 5)

**Teorie X a teorie Y** se zabývají stylem řízení, který nahlíží na pracovníky ve dvou protichůdných pohledech, a to líný pracovník a pracovitý pracovník. Teorie X je pesimistický pohled na organizaci, kdy pracovník je líný a nerad pracuje. Jediná jeho motivace k práci jsou odměny, nebo naopak strach ze sankcí za špatně nebo vůbec neprovedenou práci. Podle této teorie se většina pracovníků ráda nechává řídit, než aby sami nesli zodpovědnost a museli se rozhodovat. Ale samozřejmě existuje malá skupina lidí, kterým řízení nevadí, kteří rádi ponesou odpovědnost a jejich práce je baví, ti se pak stávají řídicími pracovníky ve vedoucích pozicích. Naopak teorie Y je optimističtější pohled na pracovníky a jejich přístupu k práci. Vychází z předpokladu pozitivního přístupu člověka k práci, kdy práce je zde brána jako běžná rutina, stejně jako je pro člověka odpočinek nebo zábava. Práce je zkrátka přirozená, a i tak ji zaměstnanec bere a nemá problém k ní přistupovat samostatně a zodpovědně. Podle teorie Y tvoří tito pracovníci většinu pracující populace a organizace jim nedovoluje tuto jejich schopnost samostatného rozhodování dostatečně rozvíjet. Naopak se je snaží dirigovat a kontrolovat. Samozřejmě,

že obě tyto teorie mají své klady a zápory a není dobré se ubírat pouze jedním směrem. Pro některé pracovníky může doopravdy být vhodnější přístup X, protože se jinak k práci nedonutí a tedy přístup „cukru a biče“ je pro ně nejefektivnější. Naopak pokud pracovník nepotřebuje nijak pohánět a svou práci odvádí samostatně je pro něj vhodnější styl řízení z teorie Y. Záleží tedy velmi na vztahu pracovníka k práci. (Bělohlávek, 2008, str. 6)

**Teorie Z** vychází z předpokladu, že pracovník hledá zaměstnání na dlouhodobý časový horizont a stejně tak by i zaměstnavatel měl být schopný mu garantovat možnost setrvání v zaměstnání dlouhodobě. Dalším... na kterém tato teorie stojí je kolektivní rozhodování. Je dobré mít více hlav na jedno rozhodnutí, probrat všechny plusy, mínusy a ne nechat dělat velké rozhodnutí jednoho jedince. Pokud se manažer při rozhodování bude obracet i na své podřízené a bude provádět kolektivní porady, tak tím pozitivně přispěje k sociální vztahům v organizaci a motivaci zaměstnancům. Ti se také budou víc cítit součástí organizace a že na nich doopravdy záleží a jsou pro firmu přínosem. S tím souvisí i zaměření, je vždy lepší pro manažera si projít více specializacemi za svůj život, například ekonomika, informační systémy, finance, a ne být zaměřený pouze jedním směrem. (Bělohlávek, 2008, str. 7)

### 3.1.2 Manažerské funkce

První ze sedmi manažerských funkcí je **rozhodování**. Rozhodování je nedílnou součástí každodenního života organizace a používá se k řešení rozhodovacích problémů, kdy se ať už generální ředitel, manažer, nebo ostatní pracovníci musejí rozhodnout mezi dvěma, či více alternativami. Samotné rozhodovací procesy probíhají v na sebe navazujících fázích (etapách) a to:

- analýza okolí
- návrh řešení
- volba řešení
- kontrola výsledků

Jako první probíhá analýza okolí, která zahrnuje sběr informací a celkovou identifikaci problému. Dalším krokem je návrh řešení, kde se probírají různé možnosti řešení. Z těchto možností řešení se nakonec jedna vybere pro realizaci řešení problému.

Nakonec probíhá kontrola výsledků, kdy se posuzují výsledky rozhodování a mohou vést k dalšímu rozhodovacímu procesu. (Veber, 2009, str. 88)

**Plánování** je jedna z dalších nepostradatelných funkcí manažera. Je to nepostradatelný proces probíhající na cestě k dosažení cíle organizace. Součástí plánování je vytvoření plánu. Ten by měl obsahovat především určení cílů a dále činnosti, které k dosažení cíle budou potřeba, zdroje, určení termínu (deadliny) a určení odpovědnosti za jednotlivé činnosti. (Veber, 2009, str. 102)

**Řízení implementace** je název pro další manažerskou funkci zahrnující aktivity, které se týkají sociálních vztahů na pracovišti především z pohledu vertikálního řízení ze směru manažer – podřízený pracovník. Patří sem aktivity jako:

- motivování
- ovlivňování
- vedení lidí
- koordinace (Veber, 2009, str. 111)

**Kontrolní činnosti** se využívají na všech úrovních řízení. Díky kontrole dostává manažer zpětnou vazbu, jestli jeho rozhodovací procesy, plánování a ostatní řízení probíhá podle jeho představ. Klíčovým bodem v kontrolování je kritické zhodnocení reality a na základě toho sestavení příslušných kontrolních závěrů. (Veber, 2009, str. 134)

Lidé jsou jedna z nejdůležitějších faktorů v organizaci. Právě z toho důvodu je pro úspěšné vedení důležitá funkce **řízení lidí**. Za cílem správného fungování organizace je důležitou schopností řídicího pracovníka efektivně využít lidského faktoru. Řízení lidí je aktivita, která zajišťuje soulad mezi lidskými zdroji a cíli dané organizace. Manažer k řízení může využít pomoc od personalisty, přesto úloha řízení zůstává celá na něm. (Veber, 2009, str. 156)

**Komunikace** je nedílnou součástí každé organizace. Zahrnuje přístup jednotlivých pracovníků k informacím, analýzu informací a případné jejich další sdílení a šíření pomocí různých komunikačních kanálů. Komunikace může probíhat buď ústně, písemně, nebo například pomocí elektronické pošty. Komunikace probíhá pomocí komunikačního kanálu, kde komunikátor zašifruje zprávu (komuniké) a předá ji komunikantovi. Ten poté zprávu

dešifruje a může na ni zpětně reagovat. Při předávání zprávy pomocí komunikačního kanálu, probíhají různé vlivy, které mohou negativně ovlivnit správné dešifrování komuniké komunikantem, tyto vlivy označují pojmem komunikační šum. (Veber, 2009, str. 181)

Poslední manažerskou funkcí, kterou můžeme považovat za moderní je **informatika v manažerské práci**. Ta zahrnuje práci se znalostmi a informacemi v poměrně moderním pojetí, a přesto dnes již tolik rozšířeným, důležitým a nepostradatelným, a to pomocí informačních technologií. (Veber, 2009, str. 195)

### 3.1.3 Rysy osobnosti manažera

Úspěšný a dobrý vedoucí se vyznačuje určitým způsobem chování a určitými rysy osobnosti. Mezi tyto rysy patří například manažerovy **schopnosti**, jako například strategické a operativní myšlení, nebo také schopnost se umět přizpůsobit. Dobrý manažer by měl také mít odborné znalosti v oboru, ve kterém se pohybuje jako vedoucí pracovník.

Nedílnou součástí manažerových **znalostí** by měl být okruh managementu a celkové znalosti v oblasti řízení.

V tuto chvíli přichází na řadu manažerovy **dovednosti**, které musí bezpodmínečně ovládat. V podstatě sem patří veškeré manažerské funkce z předešlé kapitoly. Jde zejména o organizování práce a plánování, vedení lidí, jejich motivace a delegování práce, dovednosti v komunikaci a vyjednávání, a to například i v jiném než mateřském jazyce a práce s počítačem.

Dalším důležitým rysem osobnosti manažera jsou **vlastnosti** jeho **osobnosti**, které předurčují způsob jeho chování za určitých situací. Tzv. úspěšný manažer se vyznačuje schopností umět se prosadit, je stabilní, tedy vyrovnaný a klidný. Další vhodná vlastnost je komunikativnost a také schopnost empatie, tedy vcítění se do ostatních lidí. Co se týče jeho odvedené práce, tak ta tu dělá vždy vytrvale a důsledně, nevadí mu nést odpovědnost a umí se přizpůsobit změně situace.

V neposlední řadě jsou důležitým rysem osobnosti manažera jeho **postoje**. Ty značí, jaký vztah má například k ostatním pracovníkům nebo práci. Tím nejvýznamnějším je pro

úspěšného manažera orientace na výkon a výsledek práce, ale také orientace na tým a jeho oddanost dané firmě a ztotožnění s jejich hodnotami. (Bělohlávek, 2008, str. 14, 15)

## 3.2 Motivace

Samotné slovo motivace pochází z latinského slovesa *movere*, což v překladu znamená hýbat. Pro pojem motiv, pak existuje český ekvivalent, a to slovo pohnutka. Motivace je souhrn všech motivů, které za cílem dosažení nějaké aktivity, iniciují určité chování. (Plháková, 2008, str. 319)

Za motivaci označujeme proces a výsledek vytváření kladného přístupu nejčastěji k nějakému výkonu. Jde tedy o působení vlivů na člověka, které následně vedou ke zvýšení pozitivního přístupu k nějaké úloze. Při motivaci člověka jsou klíčové tři faktory, a to osobnost člověka, poměry, ve kterých člověk žije a aktuální situace, ve které se v současnosti nachází. (Plamínek, 2015, str. 16)

Motivace není vůbec jednoduchý úkol vedoucích a manažerů, naopak vyžaduje psychologické znalosti, empatii a aktivní zájem o své pracovníky. Motivace zaměstnanců ale přináší usilovnější, vstřícnější a ochotnější přístup k práci a dopouštění se menšího počtu chyb při plnění zadaných úkolů. Přínosem nejsou jen lepší výsledky, ale také menší potřeba kontroly a dohledu nad výkonem práce. (Urban 2017, str.12)

Pozor na rozdíl mezi motivací a manipulací. Mezi těmito dvěma pojmy existuje z hlediska motivačního řízení tenká hranice. Motivace je proces, kdy jsou pomocí různých motivačních nástrojů uspokojovány zájmy a potřeby jednotlivce. Zatímco při manipulaci je využívána tzv. subjektivní tužba, kdy je ovlivněno myšlení a chování jedince. Jsou mu vnuceny zájmy a potřeby, které ve skutečnosti ani nepotřebuje. (Plamínek, 2015, str. 73)

### 3.2.1 Stimulace X motivace

Když už jsme si objasnili samotný pojem motivace, je třeba uvést na pravou míru ještě rozdíl mezi motivací a stimulací. Motivovanost zaměstnance k práci může vycházet buď z vnějších nebo vnitřních podnětů. První behavioristický přístup k motivování pracovníka vychází z ovlivňování lidského chování vnějšími vlivy. Ty se označují jako stimuly, pobídky nebo incentive. Druhý přístup vychází z vnitřních pohnutek člověka, jinak označovaných jako motivy. Při motivování zaměstnanců je důležité používat

kombinaci obou přístupů, přičemž druhé hledisko, tedy motivování vycházející zevnitř člověka, je mnohem důležitější. (Plháková, 2008, str. 319)

Pokud se snažíme vyvolat určité chování u člověka, je možnost využít vnější stimuly. Zde hraje roli vnější situace. Motivování pomocí stimulů je mnohem jednodušší. Je to především z toho důvodu, že výsledky přichází ihned s okamžikem vyplacení odměn. Nevýhodou potom je, že stimulace působí jen do doby, kdy je uspokojována potřeba, tedy dokud stimuly působí.

Naproti stimulům stojí motivování zaměstnance pomocí motivů, které vychází zevnitř člověka. To má své výhody i nevýhody. Nevýhodou je, že je to složitá cesta, kdy řídicí pracovník musí nalézt ty správné motivy pro jeho pracovníka. Každý člověk je jedinečná osobnost a bude mít tyto motivy jiné. Pokud se ale řídicí pracovník trefo do správných motivů, dostává tím neskutečnou výhodu. Motivovaný člověk bude dělat práci, protože mu to dělá radost a tudíž jeho motivace k práci bude pokračovat i bez dodávání vnějších podnětů. (Plamínek, 2015, str. 16, 17)

Intenzitu a kvalitu chování ovlivňuje tzv. síla motivu. Ta potom také určuje, jakou aktivitu provede pracovník jako první a jakou se rozhodne odložit na později. (Plháková, 2008, str. 319)

### **3.2.2 Druhy motivace**

Za dva nejdůležitější typy motivace se dá považovat motivace vnitřní a vnější, tedy motivace vycházející zevnitř člověka a motivace, která vzniká působením vnějších stimulů. Klíčová je správná kombinace těchto dvou typů motivace.

**Vnitřní motivace** je mnohem důležitější a v praxi by se na ni měl klást důraz. Vychází zevnitř člověka, a tudíž je mnohem efektivnější než motivace vnější. Úplně nesilnější vnitřní motivaci mají například sportovci, snažící se dosáhnout vítězství, a nebo podnikatelé, které rozhodují o chodu podniku a zároveň mají podíl na zisku. Takový lidé nepotřebují žádné další vnější stimuly, protože jsou sami zevnitř dostatečně motivováni. Zaměstnanci většinou tuto nejsilnější vnitřní motivaci nemají. Je proto potřeba, aby odpovědný řídicí pracovník zkoumal jejich osobnost, chování a potřeby. Mezi nejdůležitější faktory vnitřní motivace patří zájem člověka a seberealizace. Je zde klíčové, aby se jedinec cítil, že se v práci může dostatečně seberealizovat, „posouvat dál“, musí

cítit, že jeho práce má smysl. Dostatečně vnitřně motivovaného člověka bude jeho práce bavit a bude ji dělat rád. (Deibl, 2005, str. 55)

Naproti tomu proces **vnější motivace** je mnohem jednodušší. Zaměstnanec je zde motivován vnějšími podněty, situacemi, prostředím a osobností řídicího pracovníka. (Hron, Traxler, 2018, str. 129)

Stimuly se dělí do tří hlavních skupin, a to na hmotné, sociální a morální.

### 3.2.2.1 Stimuly hmotné

Do první skupiny mezi hmotné stimuly patří finanční odměna. Finanční odměna obsahuje 3 složky, a to základní mzdu, odměny a prémie.

**Základní mzda** je finanční odměna za odvedenou práci, předem dohodnutá v pracovní smlouvě. Měla by být odvozena od náročnosti práce na kvalifikaci (vzdělání, kurzy, praxe, dovednosti), na fyzické obtížnosti práce, na pracovním prostředí a na aktuální situaci na trhu práce (nabídka a poptávka). Pokud nabídka převyšuje poptávku, tedy je přebytek pracovníků na danou pracovní pozici, základní mzda se tím snižuje, a naopak pokud je nabídka nižší než poptávka na trhu práce, tedy pracovníků je nedostatek, základní mzda bude vyšší. (Hron, Traxler, 2018, str. 130)

Při stanovování základní mzdy je důležité dbát na to, aby daná pozice nebyla podhodnocena. Dále není efektivní časté navyšování mzdy. Zaměstnanec si na to velmi rychle může zvyknout a brát to jako samozřejmost a tento stimul se tím stane neefektivní. Navýšení mzdy si zaměstnanec musí zasloužit ať už za pracovní výkony, nebo za odpracovaná léta v podniku. I když se bude mzda navyšovat s rozvahou, působí tento motivační podnět pouze krátkodobě neprodleně po navýšení mzdy. Po uplynutí doby, kdy si zaměstnanec na zvýšenou hodnotu mzdy zvykne, se stává znovu neefektivní. (Kolman, 2012, str. 96)

Řídící pracovníci častokrát chtějí co nejvyšší pohyblivou složku mzdy, protože v ní vidí velký motivační nástroj. Pohyblivá složka mzdy je ale něco nejistého, jehož výše a vyplácení se odvíjí od hospodářského vývoje firmy. Výše pevné složky mzdy bývá podceňována, přestože je velmi důležitým motivačním faktorem. „*Pevná složka je nástrojem stability pracovníků*“ (Bělohlávek, 2008, str. 51). Základní mzda může sloužit



jako stimul pracovníků k setrvání v organizaci, ale zároveň má pozitivní dopad při náboru uchazečů o práci.

**Prémie** je pohyblivá složka mzdy, která pozitivně odráží pracovní výkon. Měla by být vyplácena pravidelně za delší časové období, například za odpracované čtvrtletí. Podmínky pro vyplácení prémie jsou dopředu stanoveny v tzv. mzdovém předpisu, vydaném zaměstnavatelem. Motivace pracovníků pomocí prémie funguje tak, že pro získání tohoto finančního ohodnocení, musí splnit určité cíle, úkoly. Stejně tak jako u častého navyšování mzdy i časté vyplácení prémie není efektivní, protože pokud zaměstnanec je zvyklý dostávat například každý měsíc prémie, bere ji jako samozřejmost a v podstatě jako základní mzdu a motivační účinek zde nefunguje. (Hron, Traxler, 2018, str. 130)

**Odměna** se stejně jako prémie řadí mezi pohyblivé složky mzdy. Rozdílem je, že odměna je vyplácena mimořádně. Odměna je vnějším stimulem, který může být udělen za mimořádně skvěle splněný úkol nebo za mimořádně výborný pracovní výkon. Tato finanční odměna by měla být vyplácena bezprostředně po udání se této mimořádné aktivity ze strany zaměstnance. Pokud ji pracovník obdrží až po delší době, zapomene, za co byla udělena a motivace se tím stává neefektivní. (Hron, Traxler, 2018, str. 131)

Při stanovování výše odměn je důležité, aby vedoucí rozlišovali své pracovníky podle pracovního výkonu. Většina to dělá nerada, protože jsou přesvědčeni, že to může vést k vyvolání různých konfliktů a nepříjemných pracovních vztahů na pracovišti. Je to ale právě naopak. Stejná výše odměn u všech zaměstnanců vyvolává dojem, že za jakýkoliv pracovní výkon velký či malý, dostanou všichni stejně velký odměny. Z toho plyne, že pracovníky tento stimul v tomto případě nemotivuje k vyššímu pracovnímu výkonu, protože za jakoukoliv odvedenou práci dostanou stejnou mzdu. Zároveň je důležité při stanovování výši odměn dávat pozor na podsazení, nebo nadsazení částky ku pracovním výkonům. Příliš vysoká odměna naproti skutečným výsledkům pracovníka může vyvolat pocit viny, naopak moc nízká pocit hněvu. (Bělohlávek, 2008, str. 51, 52)

Dalším doporučením při vyplácení odměn je obeznámení pracovníka s tím, za jakou činnost, nebo splněný úkol si ji zasloužil. To úzce souvisí s tím, že by odměny měly být vypláceny těsně po splnění úkolu. Zaměstnanec by měl tedy být informován za jaké pracovní výsledky dostal určitou výši odměny. Při vyšší částce, to může zaměstnanec

motivovat ke stejnému pracovnímu výkonu i v budoucnu a při nižší částce se předejde možným milným domněnkám zaměstnance typu „zasedl si na mě“ apod. Přitom nižší výše odměny nemusí vždy znamenat nekvalitní práci zaměstnance, ale například horší hospodářskou situaci firmy a menší množství prostředků, kterou má řídicí pracovník k dispozici, pro rozdělení odměn. (Bělohlávek, 2008, str. 51, 52)

### 3.2.2.2 Stimuly sociální

Mezi sociální stimuly se řadí **benefity**. Mezi ty nejrozšířenější patří v dnešní době stravenky, 13. plat, karta MultiSport, různé formy vzdělávání jako například výuky cizích jazyků, nápoje zdarma, firemní akce, práce z domova, poskytnutí firemního telefonu, notebooku nebo auta na osobní účely a jedno z těch nezbytnějších především v Praze parkovací místo. Dnes jsou benefity spíše brány už jako samozřejmost (například stravenky) a jako motivační nástroj mají spíše nižší hodnotu. Přesto budou hrát velkou roli při hledání práce a rozhodování se mezi různými firmami stejně tak jako setrvání v konkrétním podniku, nebo rozhodnutí zaměstnance o odchodu do jiného.

Při poskytování zaměstnaneckých benefitů existují dvě možnosti. První je tzv. plošné poskytování benefitů, kdy všichni pracovníci mají nárok na všechny benefity a sami se rozhodují, zda je budou čerpat nebo ne. Druhý způsob poskytování je tzv. Cafeteria systém. Zde je stanoven seznam všech možných benefitů, na který má každý zaměstnanec nárok a také výše kolik jich jednotlivec může čerpat. Rozdíl od první možnosti je ten, že si pracovník sestaví vlastní portfolio výhod podle svých osobních potřeb. Všechny tyto informace jsou dostupné na portálu [www. profesia.cz](http://www.profesia.cz)

### 3.2.2.3 Stimuly morální

Mezi morální stimuly patří pochvala, kritika nebo vyhlášení motivační soutěže. Všechny tyto nástroje přímo souvisí se vztahem mezi vedoucím (motivátorem) a jeho motivovaným pracovníkem. (Hron, Traxler, 2018, str. 132)

Právě pochvala patří mezi jeden z nejsilnějších motivačních nástrojů. Pochvala za odvedenou práci zaměstnance naplní pozitivní energií na další výkon. Zároveň tím motivátor ukáže, že si váží svých podřízených a jejich odvedené práce. (Bělohlávek, 2008, str. 49)

### **3.3 Pyramida potřeb (podle Abrahama Maslowa)**

#### **3.3.1 Potřeby**

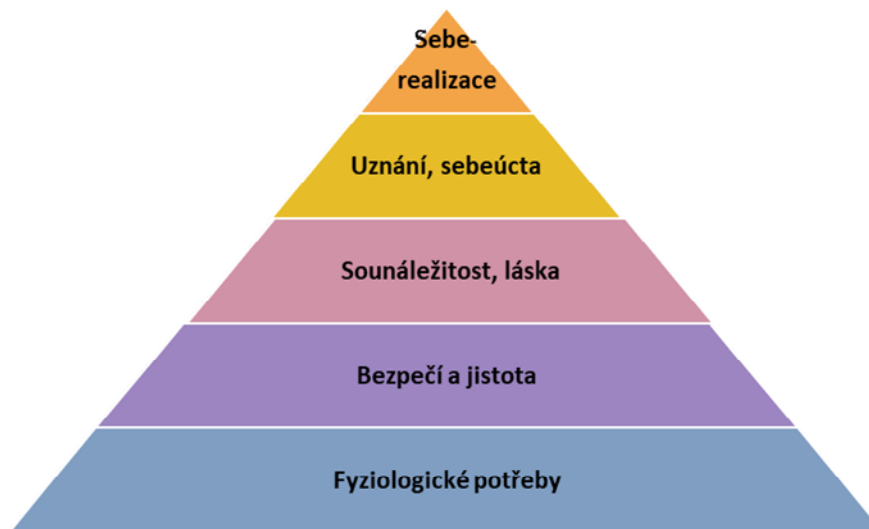
Lidská potřeba je stav člověka, kdy pocítuje nedostatek nebo dostatek, podle toho, jestli jeho potřeba je nebo není dostatečně uspokojena. „*Nejsou-li potřeby uspokojovány, vzniká v organismu napětí (tedy stres), které nás nutí reagovat, nějak se chovat.*“ (Plamínek, 2015, str. 72)

Základy potřeb tvoří pudy jednotlivce. Pan Mikuláščík v knize Manažerská psychologie dělí potřeby na biologické a sociální. Mezi primární biologické patří základní potřeby jako potřeba hladu, žízně, spánku, bezpečí, aktivity atd. Biologické sekundární pak vznikají na popud vytvořené závislosti jedince (například drogové). Sociální potřeby se také dělí na primární a sekundární, přičemž do primárních patří seberealizace, sociální kontakt, láska, uznání aj. a do sekundárních patří potřeby, které obohacují každodenní životy lidí jako doprava, bydlení, kultura, telefon atd. (Mikuláščík, 2015, 106, 107)

#### **3.3.2 Maslowova pyramida potřeb**

Motivace zaměstnanců v organizaci úzce souvisí s plněním jejich lidských potřeb. Úkolem řídicího pracovníka při hledání správných motivačních nástrojů pro jeho podřízené, je nejprve najít zájmy a potřeby jeho podřízených, které jsou potřeba uspokojit. Abraham Maslow utřídil tyto lidské potřeby a pomohl nám k jejich lepšímu porozumění. Potřeby rozdělil do 5ti kategorií zaznamenané v pyramidě a poskládané od těch nezbytných neboli základních (naspodu pyramidy) až po hierarchicky nejvýše postavených. Z Maslowovy pyramidy je zřetelné do čeho lidé vkládají nejvíce energie a do čeho méně a co je pro ně nejdůležitější a nezbytné a na co se zaměřují až po uspokojení toho základního. Díky tomu může zaměstnavatel přijít na to, co lidé nejvíce potřebují a na co se má zaměřit při sestavování motivačního plánu. (Plamínek, 2015, str. 73)

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: dle [www.mentem.cz/blog/teorie-motivace](http://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace), vlastní zpracování, 2021

Do spodních pozic v pyramidě zařadil Maslow lidské potřeby, které jsou nezbytné pro přežití člověka jak individuální, tak společenské. Na vyšších pozicích v pyramidě jsou potřeby, které nejsou nezbytné pro přežití, ale pomáhají k vyvíjení osobnosti člověka a přispívají k jeho dlouhodobé spokojenosti. Maslow sám tvrdil, že první 4 skupiny potřeb v pyramidě jsou obecně důležité a díky nim si člověk uchovává fyzickou a psychickou pohodu. Poslední pátá potřeba seberealizace se řadí do růstových potřeb. Znamená to, že se bez ní člověk obejde, ale dává možnost rozvíjet svůj potenciál a vědění. (Bělohlávek, 2008, str. 40)

Jednotlivé stupně Maslowovy pyramidy jsou:

**Fyziologické potřeby** tvoří základnu každého člověka, která musí být dostatečně uspokojena k zajištění přežití. Patří sem tedy vzduch, který člověk dýchá, jídlo, pití ale i spánek, nebo klimatické podmínky. Z pohledu řídicího procesu by se za fyziologickou potřebu dala považovat mzda za práci. Ta každého zaměstnance uspokojuje a dala by se považovat za základní odměnu za odvedenou práci.

**Potřeba jistoty a bezpečí** bývá uspokojována hned po fyziologických. Znamenají stabilitu, spolehlivost, jistotu, kterou každý člověk hledá. Nejčastěji jsou tyto potřeby vztahovány k bydlení, vlastnímu zdraví či zdraví své rodiny. Z pracovního prostředí je to jistota pracovního místa. Žádný zaměstnanec nechce mít strach, že přijde o místo a zůstane

bez práce. Zároveň se to může týkat pracovních podmínek a pracovního prostředí, tyto podmínky na pracovišti musí být také dostatečně uspokojeny pro zvýšení motivace zaměstnanců k práci.

**Potřeba sounáležitosti a lásky** vyplňuje prostřední příčku v Maslowově pyramidě potřeb. Týkají se sociálních vztahů, kdy každý člověk miluje a zároveň i sám chce být milován. Každý jedinec si tvoří vztahy at' s přáteli, milenci, kolegy na pracovišti a touží být i těmito skupinami lidí přijímán. Z hlediska podniku jsou tyto potřeby naplněny pokud na pracovišti panuje příjemná atmosféra a fungují zde sociální kontakty mezi kolegy, ale i nadřízenými a podřízenými.

**Potřeba uznání a sebeúcty** patří mezi dva nejvyšší stupně pyramidy potřeb. Nejsou tedy už důležité k přežití, naopak jsou uspokojovány až od okamžiku, kdy má člověk dostatečně zajištěné základní potřeby, domov, bezpečí a sociální vztahy. V tuto chvíli přichází na řadu uspokojení vlastního ega. Bohužel ne všem, co mají uspokojené předchozí stupně pyramidy se podaří naplnit i tuto a je to především z toho důvodu, že potřeba uznání a sebeúcty znamená být uznán okolím a zároveň i sám sebou. Sebeúcta není vůbec jednoduchá a někdy je to proces, který může trvat i celý život. V zaměstnání se potřeba uznání naplňuje pomocí kariérního úspěchu, nebo získání respektu a pozornosti od ostatních kolegů.

**Potřeba seberealizace** je podle Maslowa až na úplném vrcholu pyramidy. Dává možnost člověku rozvíjet svůj talent a uplatňovat své schopnosti. Díky rozvíjení svého potenciálu je naplněna potřeba osobního růstu. Jako posledním krokem k naplnění seberealizace je ještě duchovní potřeba, kdy se člověk stává nezávislý na autoritách, spontánní a tvořivý. V praxi v zaměstnání si pod touto potřebou můžeme představit například řešení problémů, získávání nových zkušeností, ale i uplatňování již nabytých vlastních schopností. (Urban, 2017, str. 13)

### **3.4 Systém odměňování**

Systém odměňování zahrnující mzdu, ale i ostatní zaměstnanecké výhody je jeden z nejvýznamnějších motivačních nástrojů pro zvýšení stimulace pracovníků a tedy jejich výkonnosti, ale i významná konkurenční výhoda při nabírání nových pracovníků, nebo při zachování spokojenosti těch stálých. (Veber, 2009, str. 176)

Jak dosáhnout zvýšení výkonnosti pracovníka? Nejprve jeho úsilí v práci by mělo mít i následný výsledek. Nikomu není příjemné snažit se o něco co nemá žádný výsledek, a tudíž je to zbytečná práce. Následně jeho úsilí a výsledky v práci by měly být náležitě odměněny. Odměna by měla vycházet z potřeb pracovníka, tudíž měla by mít pro něj význam. Někdo bude spíš stát o odměnu ve formě peněz, někdo třeba zas o slávu, povýšení, pochvalu, nebo o jistotu do budoucna. Pokud pracovník není náležitě odměněn, pak jeho úsilí, co dává do práce, není bráno na vědomí a dochází tak ke značné demotivaci k dalším takovýmto výkonům. Má to tedy velmi negativní dopad na pracovníkovu výkonnost. Z toho důvodu jsou správně cílené odměny velmi důležité. (Bělohlávek, 2008, str. 46)

### **3.4.1 Finanční odměňování**

Správně nastavený systém odměňování zaručuje spravedlivou diferenciaci mzdy uvnitř organizace. Mzda by měla být zaměstnanci vyplácena za jeho odvedenou práci v organizaci a její výše by měla odpovídat následujícím faktorům:

- tržní cena práce,
- hodnota práce,
- pracovní výkon,
- případné mimořádné pracovní podmínky.

Hodnota práce charakterizuje pracovní náplň hodnocené pozice a její namáhavost, složitost a míru odpovědnosti ve srovnání s ostatními pozicemi v organizaci. (Veber, 2009, str. 176, 177)

Výše mzdy tedy dokáže ocenit náročnost zaměstnancovi odvedené práce a má velmi silný stimulační faktor, protože dokáže získat nové zaměstnance, ale zároveň i udržet ty stávající. Napomáhá tedy k dosažení zaměstnancovi celkové dlouhodobé spokojenosti. Naproti tomu zvýšení mzdy funguje pouze jako krátkodobý motivační faktor. Navýšení je vhodné aplikovat především pokud zaměstnanec dosáhne lepší pracovní pozice, kde má větší odpovědnost a náročnost práce, nebo pokud při hodnocení dosáhne pracovník velmi pozitivních výsledků a zvýší se jak jeho pracovní schopnosti, tak i jeho loajalita vůči celé organizaci. (Urban, 2017, str. 116)

Mzda může být dělena na základní a nadtarifní část. Kdy nadtarifní část mzdy slouží jako stimulace pro celkovou motivaci k práci, zvýšení schopností a kvalifikace. Na základě dopuštění se chyby na straně zaměstnance, nebo při nedostatečné pracovní výkonnosti může být zaměstnanci odebrána. (Urban, 2017, str. 117)

Finanční odměna by měla odpovídat náročnosti práce, zaměstnancovi odpovědnosti a jeho přínosu pro celou organizaci. Odměny jsou jedny z nejdůležitějších motivačních nástrojů a je důležité s nimi umět zacházet a umět je správně používat. Největších chyby, na které by si měl zaměstnavatel dávat pozor při odměňování je například, pokud odměňuje příliš pozdě po vykonání určitého úkolu a zaměstnanec pak nakonec ani neví za co mu odměna byla vyplacena. Samozřejmě vůbec největší chyba je, pokud zaměstnavatel zaměstnancovy výsledky neodmění vůbec. Další chybou organizace je pokud zaměstnanci nemají víru v to, že mohou svojí prací odměny dosáhnout a nemají tedy motivaci se o ni snažit. Toto se opírá o zaměstnancovi předešlé zkušenosti a taky o jeho očekávání. (Urban, 2017, str. 28)

Zaměstnanecké výhody jsou dalším motivačním faktorem a vážou se na vztah pracovníka k organizaci a na jejich postavení ve firemní hierarchii. Jsou tvořeny předměty a službami jako jsou například různé finanční příspěvky, nebo různá cenová zvýhodnění. Slouží samozřejmě ke zvýšení výkonnosti práce zaměstnanců, k udržení si stávajících zaměstnanců, nebo mohou sloužit jako konkurenční výhoda při nabírání nových, mohou ale také sloužit jako prostor a možnost pro relaxaci, nebo pro osobní rozvoj. Z tohoto důvodu je dobré zvolit takovou škálu benefitů, aby perfektně pasovala na zaměstnancovy potřeby. (Urban, 2017, str. 118)

### **3.4.2 Pochvala a kritika**

Pochvala a uznání je velmi silný a mnohdy nedoceněný nástroj motivace. Přestože je vlastně nejméně nákladný, ve většině případů vede k okamžitému nárůstu pracovního výkonu. Pochvala napomáhá k docenění každého zaměstnance v jeho očích stejně tak jako očích spolupracovníků. Pochvala nebo uznání se nejvíce hodí pro zaměstnance, který pracuje na rutinních činnostech, nebo který dosáhl osobního vyniknutí. Díky pochvale má pracovník pocit uznání ze strany vedoucího a že na něm a jeho práci v organizaci doopravdy záleží. (Urban, 2017, str. 73, 74)

Pochvala od nadřízeného by se vždy měla vztahovat ke konkrétním úkolům, činnostem nebo postupům jaké tyto úkoly plnil. Obecná pochvala může vyznít velmi neupřímně. Pochvala ovšem nemusí zaznít až po splnění určitého úkolu, je dobré ji použít i v jeho průběhu k povzbuzení, nebo pokud se zaměstnanci zvýšili výsledky i když prozatím nedosáhl cílových hodnot. To samé platí pro ocenění určitého pozitivního chování zaměstnance. Pokud v organizaci panuje týmová atmosféra je na místě provádět pochvaly veřejně, před ostatními kolegy nebo vedoucími. Důvodem je především to, že vedoucí dá najevo jeho jednání a ocenění svých podřízených v očích ostatních kolegů a podřízených. (Urban, 2017, str. 75, 76)

Naopak vyslovení kritiky by mělo probíhat pouze tzv. mezi čtyřma očima, nikdy na veřejnosti před ostatními kolegy. Při vyslovení kritiky je vždy dobré nejdříve poukázat na to dobré, tzn. pochválit a až poté kritizovat. Kritika by měla být oprávněná a únosná a měla by obsahovat ukázkou správného jednání nebo výsledku. V neposlední řadě by se stejně jako pochvala měla vztahovat k určitému úkolu, nebo chování.

### **3.4.3 Hodnocení**

Hodnocení je základní funkcí každého vedoucího pracovníka. Jeho hlavním benefitem je zvyšování výkonu pracovníků, ale také rozvíjení jejich schopností dovedností a osobnosti. Hodnocení by mělo být součástí motivačního systému každé organizace, a to především z toho důvodu, že napomáhá přinášet zpětnou vazbu o spokojenosti, či nespokojenosti každého zaměstnance v podniku. (Bělohávek, 2008, str. 59)

V rámci hodnocení se vedoucí pracovník dozví názor zaměstnance na jeho pracovní náplň, na jednotlivé technologie se kterými pracuje, na ostatní kolegy a spolupráci, na nařízení v podniku, způsob odměňování a dokonce i sám na sebe. Všechny tyto informace se pak dají použít jako benefity pro zaměstnance, kdy na jejich podněty mohou být provedeny změny například v způsobu odměňování, nebo hodnocení může sloužit jako podnět pro pracovníkovo povýšení, popřípadě přeřazení na pro něj více vyhovující pracoviště. Kromě výše zmíněných otázek a informací, které se vedoucí pracovník dozví, musí hodnocení obsahovat i zpětnou vazbu pro pracovníka, kdy mu jsou řečeny všechny jeho pozitivní stránky, vlastnosti, potenciál, spokojenost jeho vedoucího s jeho odvedenou prací, ale zároveň i jeho nedostatky a rezervy, na kterých by měl pracovník zapracovat. (Bělohávek, 2008, str. 60)



Rozlišují se dva druhy hodnocení pracovníků, které se liší z časového hlediska, jak často se provádějí. Prvním je pravidelné, většinou každodenní posouzení **pracovního výkonu**. Zde vedoucí hodnotí úkoly, které musí pracovník splnit, a to z hlediska jejich množství, kvality odvedené práce a samozřejmě dodržení všech termínů. Druhým typem je posouzení **způsobilosti pracovníka**. Toto hodnocení se provádí v pravidelných intervalech zpravidla pravidelně jednou ročně, může být prováděno i pololetně, nebo čtvrtletně. Pro toto hodnocení, má zpravidla spousta organizací zpracovanou i vlastní směrnici, a to především z toho důvodu, jak komplexní a obsáhlé je. Vedoucí pracovník provádí hodnocení formou pohovoru soukromě pouze s příslušným pracovníkem a zpracovává zprávu z hodnocení písemně a odevzdává ji nejvyššímu vedení. Pohovor by měl obsahovat jak pozitiva, tak nedostatky pracovníka stejně tak i dotaz na jeho sebehodnocení a v návaznosti by měl pracovník dostat jeho upřímné hodnocení od přímého nadřízeného. Ať už bylo předešlé hodnocení jakékoliv, nikdy by se jím nemělo to současné nechat ovlivnit. (Veber, 2009, str. 172 - 174)

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Představení společnosti Elanor a.s.**

Elanor je společnost se zaměřením na informační systémy pro oblast lidských zdrojů. Hlavním produktem společnosti je vlastní silou vyvinutý mzdový informační systém s názvem EGJE. Zároveň od roku 2000 společnost nabízí služby mzdového outsourcingu.

Elanor má po celé České republice 7 spolupracujících poboček včetně centrální sídlicí v Praze. Své služby společnost poskytuje v dalších 8 zemích světa a to v Polsku, na Slovensku, v Maďarsku, Rumunsku, Bulharsku, Srbsku, Rusku a na Ukrajině.

#### **4.1.1 Historie společnosti**

Společnost Elanor byla založena v roce 1991, tudíž je dnešním dnem na trhu již 30 let. Podnikatelským záměrem byl a dodnes je specializovaný vývoj personálních a mzdových systémů. O 5 let později Elanor expanduje a vzniká pobočka na Slovensku. V roce 2000 se nově společnost začíná zaměřovat na poskytování služeb mzdového outsourcingu. Mzdový outsourcing zahrnuje externí zpracování mezd v softwaru vyvinutý společností. Druhý velký krok pro Elanor v tomto roce byl jeho odkup nadnárodní společností Industrial and Financial Systems. To přineslo především benefity v oblasti technologického know-how, jelikož IFS AB se také zaměřuje na vývoj vlastního podnikového softwaru. V roce 2006 a 2007 otvírá Elanor další pobočky tentokrát v sousedícím Polsku a také v Rusku, Maďarsku a Rumunsku. Další velkou událostí pro tento rok je i uvedení na trh nového vlastního softwaru tzv. EGJE, který se specializuje v oblasti personalistiky na počítání mezd a docházkový systém. Další expanze a otevření nové pobočky přišlo v roce 2008 a to v bulharské Sofii. Jeden z posledních prozatím významných kroků pro firmu přišel v roce 2017, kdy odchází zakladatel firmy a dlouholetý majitel a firmu kupuje nový majitel. V průběhu koronavirové krize v roce 2020 na základě rozhodnutí nejvyšších orgánů organizace dochází k fúzi mateřské a dceřiné společnosti Elanor (Elanor spol. s r. o. a Elea s. r. o.) a vzniká Elanor a.s., tedy organizace s novou právní formou. Všechny tyto informace jsou dostupné na webové stránce [www.elanor.cz/o-elanor/historie-elanor](http://www.elanor.cz/o-elanor/historie-elanor).

#### 4.1.2 Produkty a služby společnosti

Elanor se již od založení společnosti věnuje vyvíjení informačních systémů. Tím nejdůležitějším je mzdový a personální systém EGJE neboli **Elanor Global Java Edition**. Tento software společnost vydala na trh v roce 2008 a od té doby je stále dále vyvíjen a aktualizován podle a aktuální platné legislativy. EGJE se zaměřuje na vedení mzdové, personální a docházkové agendy. Jeho nejvíce využívaná funkce je výpočet mezd a připravení tak pro následné účtování operací související se mzdovým ohodnocením.

S EGJE jsou velmi úzce spojeny další dvě služby poskytované společností, a to mzdový outsourcing, personální outsourcing a EGJE cloud. Díky umístění softwaru na serveru je zde možnost vstupu do databáze jak klienta, tak zároveň i společnosti. Na tomto principu funguje nyní nejrozšířenější služba Elanoru **EGJE cloud**. Klient si v podstatě software pronajme, přičemž mu je vytvořena na míru databáze přesně podle jeho požadavků. Do finální databáze nakonec klient dostane vzdálené přístupy a spravuje si mzdové a personální povinnosti sám. Elanor se v té samé chvíli databázi spravuje, aktualizuje a případně napravuje vzniklé problémy.

Druhá nejvýznamnější služba nabízená společností je **mzdový outsourcing**. Ten pro klienta znamená, že si veškerou mzdovou agendu outsourcuje a nechává zpracovávat Elanorem. Tato služba znovu zahrnuje po domluvě s klientem přípravu databáze na míru. Do té už ale klient ve většině případů nemá sám přístup. Jediná povinnost klienta je každý měsíc zasílat v domluveném formátu data a dokumentace potřebné k zpracování mezd. Služba mzdový outsourcing zahrnuje výpočet mezd a následné zaslání výplatních pásek zpět ke klientovi a to už ať v elektronické podobě nebo v tištěné, dále veškerou komunikaci s úřady ať už se jedná o zdravotní pojišťovny, nebo Českou správu sociálního zabezpečení a samozřejmě veškeré reporty a dokumentace spojené s těmito organizacemi, jako měsíční přehledy a nebo hromadné oznámení. K této službě je možnost klientovi nabídnout například i daňové poradenství pro jednotlivé zaměstnance potřebné především na začátku každého roku při podepisování daňových prohlášení a Žádostí o roční zúčtování.

Jedna z novějších služeb pro Elanor je **personální outsourcing**. Zaměřuje se na zajištění veškeré administrativní personální agendy. To zahrnuje skladování papírové dokumentace s osobními složkami všech zaměstnanců klienta, spravování těchto složek,

vystavování různých personálních dokumentů (například pracovní smlouvy) a zajištění případné komunikace s úřady související s personální problematikou. Tato služba prozatím není tolik rozšířená, ale čím dál víc klientů si ji oblíbilo jako doplněk k mzdovému outsourcingu.

Právě pro administraci personálních služeb vyvinul Elanor nový produkt tzv. **EHRP** (Elanor HR portál), neboli portál pro správu personálních dat. Portál zahrnuje možnost spravování osobních dat zaměstnance, jeho docházky, dovolené, cestovních příkazů, vzdělávání, hodnocení, nebo výplatních pásek a umožňuje také generování různých sestav celkovou kontrolu personálních údajů zaměstnanců.

Posledním produktem společnosti Elanor je **ESP**. Tento webový portál slouží pro komunikaci a řízení služeb jak mezi zaměstnanci a odděleními v samotné organizaci Elanor, tak zároveň i mezi Elanorem a jeho klienty. Dělí se na dvě hlavní části, ta první s názvem EZM slouží pro elektronické předávání dat a informací sloužící především pro zpracování mezd a druhá část první funkci helpdesku. Všechny tyto informace jsou dostupné na webové stránce [www.elanor.cz/produkty-a-sluzby](http://www.elanor.cz/produkty-a-sluzby).

### **4.1.3 Organizační struktura**

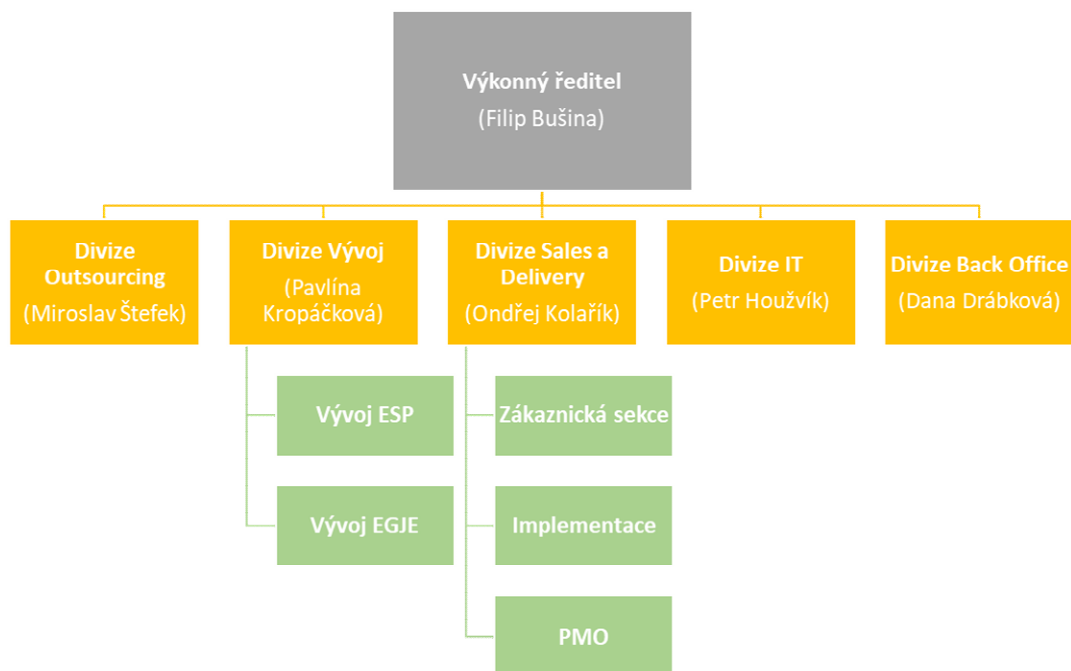
V srpnu roku 2020 došlo k velké změně v právní formě společnosti Elanor. Od svého vzniku po 19ti letech mění právní formu organizace ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. Základní kapitál společnosti je 4,2 mil. Kč, přičemž obsahuje 42 ks kmenových akcií každý v jmenovité hodnotě 100 tis. Kč. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které podle [justice.cz](http://justice.cz) čítá 1 člena, který je Mgr. Alja Bušina. Jako kontrolní orgán zde působí dozorčí rada s 11 členy, kde předsedou je Ing. Miroslav Štefek, který je i zároveň ředitelem celé divize Outsourcing a místopředsedou je pan Ondřej Kolařík, který v Elanoru zastává funkci ředitele divize Sales a Delivery. Dalšími členy dozorčí rady jsou pak například výkonní ředitelé zahraničních dceřiných poboček Elanoru. Všechny tyto informace jsou dostupné na webové stránce [www.or.justice.cz](http://www.or.justice.cz).

Společnost má celkem 9 zahraničních dceřiných společností a to konkrétně ve státech: Slovenská republika, Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Srbsko, Bulharsko, Ukrajina, Rusko a Kosovo. Všechny dceřiné společnosti spadají pod centrální pražskou pobočku. Výkonným ředitelem na pražské centrální pobočce je Filip Bušina, jak je naznačeno

v organizační struktuře na obrázku č. 2. Pod Výkonného ředitele patří divize Outsourcing, Vývoj, Obchod, Technická sekce a Back Office. Divize Outsourcing se stará o veškeré služby spojené se zpracováním mezd klientům. Divize Vývoj se dále dělí na 2 oddělení soustřeďující se jedna pouze na vývoj ESP, tedy komunikačního portálu sloužící pro komunikaci jak poboček mezi sebou, zaměstnanců jednotlivých oddělení mezi sebou, tak i zároveň celé společnosti Elanor a klientem. Druhé oddělení spadající pod divizi Vývoj je zaměřené pouze na vývoj EGJE, tedy informačního systému a produktu společnosti. Marketingová divize s názvem Sales and Delivery se také dělí na další oddělení. Konkrétně to je zákaznická sekce, soustřeďící se pouze na komunikaci s klientem, oddělení implementace, které zajišťuje realizaci prodeje služeb a produktů společnosti Elanor, a třetí projektové oddělení jehož úkolem je řízení a kontrola veškerých projektů. Technická sekce zajišťuje veškeré IT potřeby společnosti a divize Back office se stará o personální služby. Všechny tyto informace jsou dostupné na webové stránce [www.elanor.cz/nas-tym](http://www.elanor.cz/nas-tym).

Tato diplomová práce se soustředí na zaměstnance pracující v divizi Outsourcing. Konkrétně je zde ředitel divize, pod ním manažerka zpracování mezd a pod tu spadají manažerky a manažeři ze všech poboček v České republice, které organizují a řídí práci všech Konzultantů a Konzultantek, tedy mzdových účetních. Právě tyto mzdové účetní jsou respondenty následujícího dotazníku.

Obrázek 2 Organizační struktura společnosti Elanor a.s.



Zdroj: dle [www.elanor.cz/nas-tym](http://www.elanor.cz/nas-tym), vlastní zpracování, 2021

## 4.2 Současný motivační systém společnosti

### Flexibilní pracovní doba

Při každém novém nástupu je zaměstnanec proveden základním školením seznamující ho s chodem organizace. Mezi takové výhody patří flexibilní pracovní doba. Každý zaměstnanec má povinnost odpracovat denně směnu v délce 8 hodin včetně půl hodinové pauzy na oběd. V rámci pracovní flexibility jde zde stanoveno pracovní okno, ve kterém musí každý pracovník pracovat, tudíž být přítomný na pracovišti, nebo připojený na počítači v rámci práce z domova. Toto pracovní okno je v délce 5 hodin v čase od 10:00 do 15:00 hod. Každý zaměstnanec si tudíž může pracovní dobu přizpůsobit podle jeho potřeb.

### Vzdělávání zaměstnanců

V rámci vzdělávání jsou zaměstnancům poskytnuty základní školení seznamující je s interními informačními systémy jako je EGJE, ESP a interní Synergy. Všechny mzdové účetní jsou dále školeny v rámci znalostní ze mzdové agendy. Z důvodu častých změn ve výpočtech ať už se to týká dovolené, různých příspěvků zaměstnavatele, nebo například nedávný přechod neschopenek do elektronické podoby, odebírá Elanor každoměsíčně

odborné časopisy zaměřené na mzdovou problematiku a rozebírající detailně tyto změny a novinky. V rámci interního systému EGJE jsou poté mzdové účetní průběžně informovány o změnách prostřednictvím emailů.

Jako benefit mají zaměstnanci v rámci vzdělávání možnost jazykových kurzů. Konkrétně výuky anglického jazyka. V nabídce jsou možnosti jako osobní výuka v prostorách Elanoru externím učitelem, e-learning, tedy samostudium angličtiny na webovém portálu, nebo skype lekce se soukromým lektorem. Všechny formy výuky hradí zaměstnavatel v plné výši.

### **Příspěvek na doplňkové penzijní připojištění**

V rámci benefitů poskytovaným zaměstnavatelem Elanor je i příspěvek na doplňkové penzijní spoření. Podmínkou pro možnost čerpání tohoto benefitu je min. dvouleté trvání pracovního poměru, přičemž zaměstnavatel je ochoten v některých případech z odůvodněných důvodů tuto dvouletou lhůtu zkrátit. Takové rozhodnutí je v kompetenci jednatele společnosti na základě podání návrhu přímým nadřízeným zaměstnancem. Následující měsíc po dovršení stanovené dvou leté lhůty trvání pracovního vztahu ve společnosti, vzniká zaměstnanci nárok na příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3 % z vyměřovacího základu pro odvod pojistného na SZ.

### **Příspěvek na stravování – stravenková karta**

Zaměstnavatel Elanor poskytuje příspěvek na stravování, a to v současné chvíli formou stravenkové karty Benefit Plus. Zaměstnavatel se vždy snažil být v tomto ohledu pokrokový a umožnit zaměstnancům co největší komfort z hlediska placení za stravování. To především z toho důvodu, že Elanor nemá vlastní stravovací jídelnu, a tedy zaměstnanci se musí chodit stravovat do restaurací a jídelen nacházejících se v okolí sídla společnosti. Z toho důvodu v období příchodu stravenkové karty na trh, zaměstnavatel okamžitě přesedlal z papírových stravenek právě na zmíněnou kartu. Umožnil tak zaměstnancům mnohem rychlejší přístup k jejich odměnám, protože papírové stravenky chodily i 10 dnů po výplatě, zatímco elektronický přesun na kartu je mnohem rychlejší a odměny chodí ještě s předstihem. Další výhodou stravenkové karty je rychlejší placení a odbavení v jídelnách a zároveň velmi pozitivní přínos to má nyní v období krize, kdy si zaměstnanci při práci z domova nemusejí vyzvedávat své odměny ve formě stravenek

v práci, ale načtou se jim automaticky na kartu. Příspěvek zaměstnavatele činí 55 % z hodnoty aktuálního příspěvku a zaměstnanec si hradí 45 % formou srážky ze mzdy. Aktuální příspěvek je 120 Kč za jednu odpracovanou směnu přesahující 4 hodiny denně, tudíž z tohoto příspěvku si zaměstnanec hradí 54 Kč a zaměstnavatel mu přispívá 66 Kč. V tuto chvíli zaměstnavatel přemýšlí nad přechodem na novinku roku 2021 tzv. stravenkový paušál, který by nejspíše proběhl v dubnu tohoto roku.

### **Dovolená**

Zaměstnavatel Elanor umožňuje poskytuje zaměstnanci nárok na dovolenou v délce 5ti týdnů za jeden kalendářní rok. To je 1 týden nad rámec nároku v zákoníku práce. Zaměstnavatel nepodporuje nevyčerpaní dovolené v řádném kalendářním roce, ale je ochotný zaměstnancům přesunout maximálně 10 nevyčerpaných dní dovolené do následujícího kalendářního roku. Zaměstnavatel po předchozí domluvě umožňuje čerpání dovolené i ve zkušební době.

### **Sick-days**

Po zkušební době mají zaměstnanci nárok na krátkodobé zdravotní placené volno ve formě tzv. sick-days. Nárok je v délce 3 dny za jeden kalendářní rok na zaměstnance. Tyto dny se využívají nejčastěji v případě krátkodobého nachlazení, kdy si zaměstnanec nemusí zařizovat neschopenku u obvodního lékaře ani si čerpat dovolenou. Čerpání sick-day se nedá domluvit dopředu, k tomu slouží dovolená, tohle je pouze akutní řešení zdravotní situace zaměstnance.

### **Pracovní jubileum**

Odměnou za dlouhodobě vykonávanou práci ve společnosti je pracovní jubileum. To zaměstnanec může obdržet, pokud jeho nepřetržitý pracovní právní vztah ve společnosti trval déle než 5 let. Po odpracovaných 5ti letech ve společnosti Elanor dostane zaměstnanec odměnu ve výši 10 tis. Kč. Po sedmi letech pak 15 tis. Kč a po 10ti letech 20 tis. Kč.

### **Mzdové ohodnocení**

V rámci motivační strategie je v Elanoru rozděleno mzdové ohodnocení na dvě složky, a to na tarifní a nadtarifní. Tarifní část je taková částka, která je sjednaná se zaměstnanec ve mzdovém výměru. Ta je pevná a neměnná a zaměstnanci je vyplácena



každý měsíc bez ohledu na ekonomický vývoj firmy. Nadtarifní část mzdy je částka, která může ale nemusí být zaměstnanci přiznána. Stejně jako tarifní část je uvedena ve mzdovém výměru. Nadtarifní část slouží jako motivační nástroj pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Pouze na něm záleží, jestli mu bude vyplacena, nebo nebude. Jedná se o částku, která je zaměstnanci vyplácena na základě kvality jeho pracovního výkonu a zároveň ekonomického vývoje firmy. Každý pracovník je tedy motivován každý den k vyššímu pracovnímu výkonu a zároveň k minimalizaci jeho chybovosti.

Co se týče mzdového vývoje, tak zaměstnavatel průběžně sleduje a vyhodnocuje individuální pracovní výkony každého zaměstnance a slibuje přizpůsobení výše mzdy se zohledněním následujících faktorů:

- ekonomický vývoj společnosti,
- zachování mzdy jako jednoho z nejvýznamnějších stimulačních faktorů,
- zohlednění celkového ekonomického vývoje v České republice,
- respektování tržních vlivů konkurence a regionu.

## **Odměny**

Každý zaměstnanec může být svým nadřízeným pracovníkem odměněn za jeho mimořádné pracovní výkony. V případě dobrého ekonomického vývoje firmy dostane vedoucí pracovník k dispozici částku (zpravidla na 1 kalendářní rok), kterou má pravomoc rozdělit mezi své podřízené podle jejich ohodnocení pracovního výkonu. Jedná se o tzv. **odměny z fondu vedoucího pracovníka**.

Další možností odměn jsou tzv. **roční odměny**. Ty se odvozují od hospodářského výsledku organizace. Mají sloužit především pro podporu firemních cílů a spolupráce všech zaměstnanců. Výše odměny by se podle Elanorských směrnic měla pohybovat minimálně na 10% z ročního úhrnu tarifní mzdy zaměstnance.

## **4.3 Dotazníkové šetření**

### **4.3.1 Struktura dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření obsahuje 39 otázek a skládá se ze dvou hlavních částí. První část zahrnuje 35 výzkumných otázek zaměřené na motivační nástroje organizace a jejich působení na zaměstnance. Druhá identifikační část obsahuje 4 otázky a slouží ke sběru

socio-demografických dat o respondentech, jako jejich pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a počet odpracovaných let ve společnosti. Výzkumná část zahrnuje otázky týkající se pracovní pozice, přispívání zaměstnanců k rozvoji organizace, pracovních vztahů, odměňování, podmínek pracovního prostředí a silných a slabých stránek organizace. Dotazníkové šetření se skládá z 33 uzavřených, 2 otevřených a 4 polootevřených otázek, kde si respondent mohl zvolit buď z uzavřené odpovědi, nebo dopsat svou vlastní. Celkem je 39 otázek povinných a 1 nepovinná.

Dotazník byl sestaven a poskytnut do vybraného oddělení Outsourcing do společnosti Elanor a.s. pomocí webové aplikace vyplnto.cz. Samotné vyplnění respondenty trvalo přibližně 1 týden. Po vyplnění probíhala fáze vyhodnocení, a to pomocí sestavení grafů a tabulek v aplikaci MS excel a následných slovních komentářů. Celé dotazníkové šetření je k dispozici v příloze č 8.1. na straně

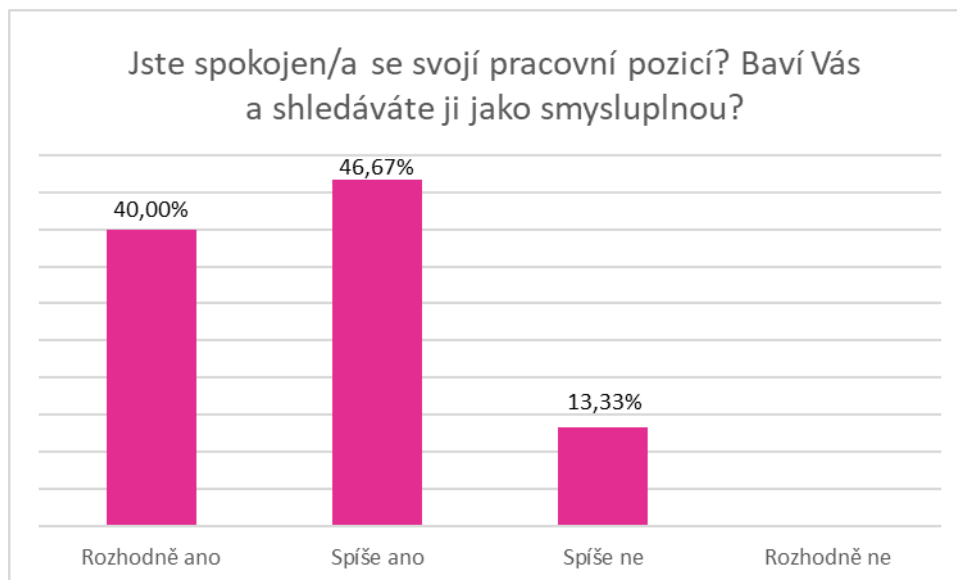
#### **4.3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Následující část diplomové práce se věnuje vyhodnocení dotazníkového šetření. Vyhodnocení je prováděno pomocí podrobných slovních komentářů a zahrnuje grafická a tabulková zobrazení jednotlivých otázek.

##### **1. Míra spokojenosti s pracovní pozicí**

První otázka se zaměřuje na míru spokojenosti respondentů s jejich pracovní pozicí. Z důvodu, že je dotazník zaměřen na oddělení outsourcing, jedná se především o pracovní pozici s názvem Konzultant/ka, neboli mzdová účetní. Z odpovědí vychází, že téměř 90 % respondentů, tedy 26 zaměstnanců je spokojených s jejich pracovní pozicí. Z grafu č. 1 vyplývá, že 40 % zaměstnanců je velmi spokojena, 46,67 % je spíše spokojena a 13,33 % je spíše nespokojena. Naopak žádný respondent neuvedl odpověď, že by byl zcela nespokojen.

**Graf 1 Otázka z dotazníkového šetření č. 1**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## **2. Možnost kariérního růstu**

Druhá otázka se zaměřuje na možnost kariérního růstu z pracovní pozice respondenta. Pracovní pozice všech respondentů je Konzultant/ka (mzdová účetní). Zaměstnanci měly v této uzavřené otázce na výběr ze tří možností ano, ne a nevím. Z celkového počtu respondentů odpovědělo na otázku č. 2 kladně 10 (33,33 %), záporně 9 (36,67 %) a největší počet z dotazovaných zvolil možnost nevím (36,67 %). To může vypovídat o nedostatečném obeznámení zaměstnanců s jejich možností a kariérními postupy ve společnosti.

**Graf 2** Otázka z dotazníkového šetření č. 2

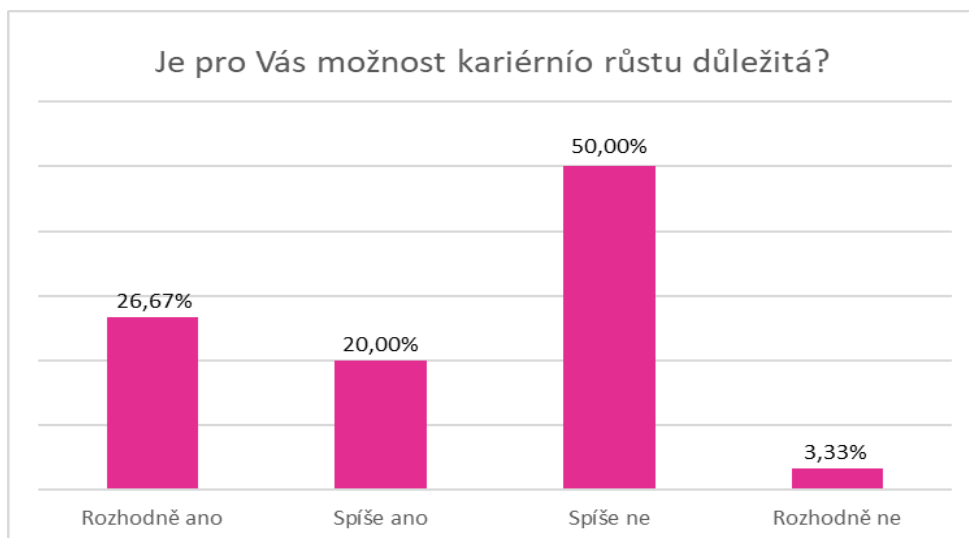


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### 3. Míra důležitosti kariérního růstu

Otázka č. 3 navazuje na předchozí otázku, která zjišťovala možnost kariérního postupu respondentů v podniku. Tato otázka se ptá respondentů, zdali je pro ně možnost kariérního růstu důležitá. Z grafu č. 3 lze vyčíst, že téměř pro polovinu respondentů (47 %) to důležité je a pro 53 % to primárně není. Konkrétně 8 (26,67 %) z dotazovaných zvolilo odpověď rozhodně ano, 6 (20 %) spíše ano, 15 (50 %) spíše ne a 4 (3,33 %) rozhodně ne.

**Graf 3** Otázka z dotazníkového šetření č. 3

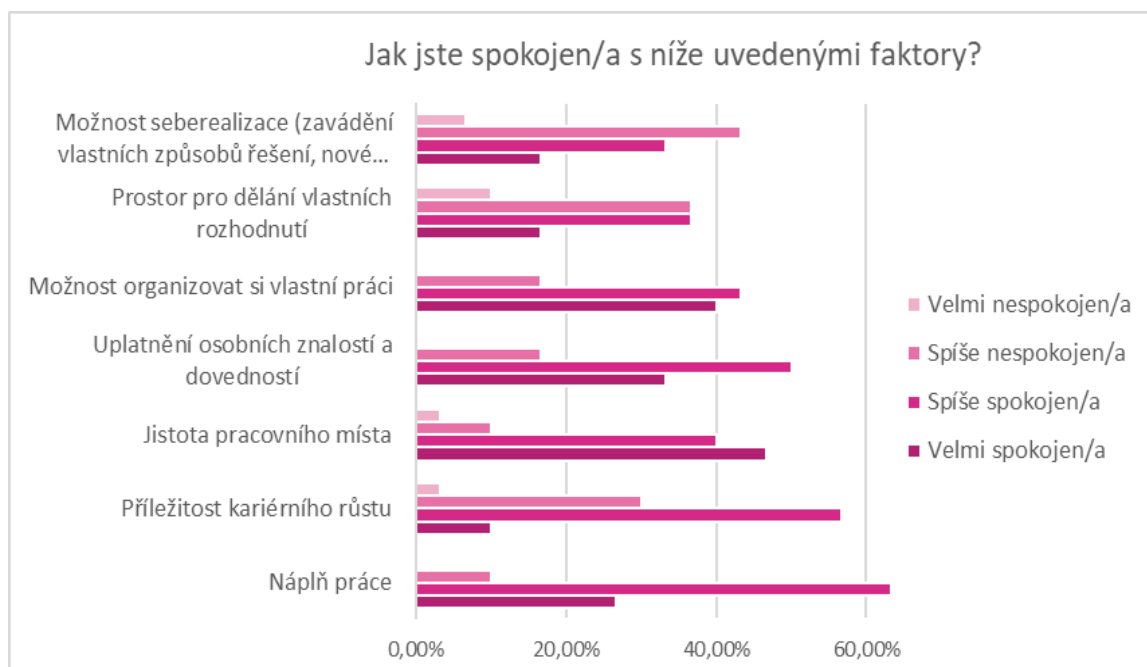


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### 4. Míra spokojenosti s faktory související s pracovní pozicí

Tato otázka je zaměřena na spokojenost zaměstnanců s faktory, které přímo souvisí s jejich pracovní pozicí, jako možnost seberealizace, organizace vlastní práce, nebo jistota pracovního místa. Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci s jistotou pracovního místa (46,70 %), pak s možností organizace jejich vlastní práce (40 %) a s uplatněním osobních znalostí a dovedností při práci na jejich pracovní pozici (33,30 %). Spíše spokojeno je 19 respondentů s jejich náplní práce (63,30 %), 17 s příležitostmi kariérního růstu (56,70 %) a 15 s uplatněním osobních znalostí a dovedností (50 %). Naopak spíše nespokojeni jsou s možností seberealizace, tedy zavádění nových způsobů řešení úkolů, nebo přinášení jiných nových nápadů do firmy. V tomto ohledu odpovědělo 13 respondentů (43,30 %), že jsou spíše nespokojeni stejně tak jako s prostorem pro dělání vlastní rozhodnutí, kdy vypovědělo nespokojenost až 11 respondentů (36,70 %). Nejvyšší nespokojenost u těchto faktorů vyšla téměř mizivá. Její nejvyšší hodnoty, tedy 10% a 6% vyšla znovu u faktorů prostor pro dělání vlastní rozhodnutí a možnosti seberealizace. Naopak s náplní práce, uplatnění osobních znalostí a dovedností a možností organizace vlastní práce nejsou nejvíce nespokojeni žádní zaměstnanci.

Graf 4 Otázka z dotazníkového šetření č. 4

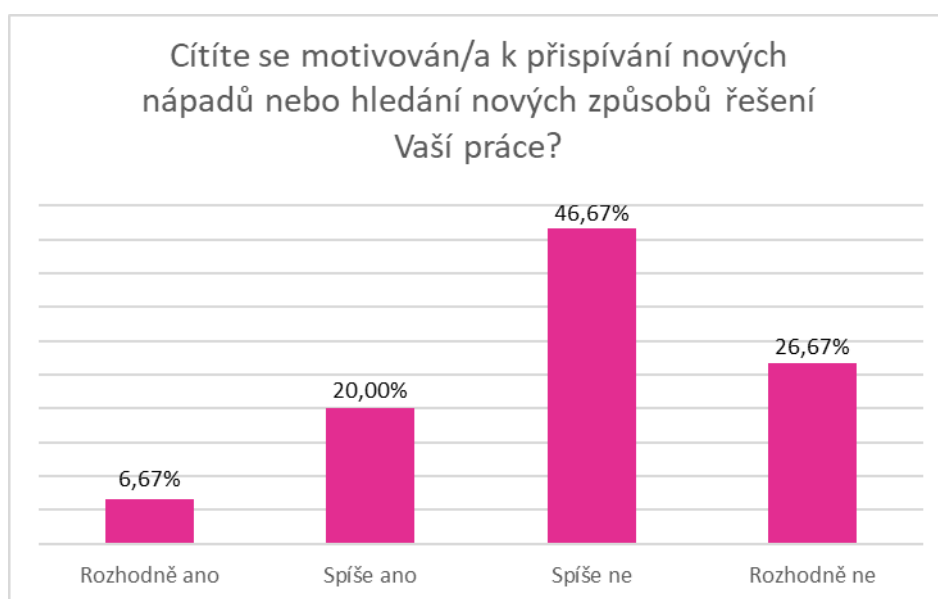


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 5. Motivace k přispívání nových nápadů

Následující otázka vypovídá o motivaci zaměstnanců k přispívání nových nápadů a způsobů řešení, tedy i následné možnosti k přispění rozvoji organizace. Bohužel z grafu č. 5 je patrné, že většina respondentů se necítí k těmto úkonům motivovaná. Téměř polovina respondentů (46,67 %) vypověděli, že se spíše necítí motivováni a 26,67 % dokonce vůbec. O něco nižší hodnotu pak nabývá odpověď, že zaměstnanci se cítí spíše motivováni (20 %) a pouze 2 respondenti se rozhodně cítí motivováni (6,67 %).

Graf 5 Otázka z dotazníkového šetření č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 6. Možnost přispívání nových nápadů

V šesté otázce odpovídají zaměstnanci na otázku, zda mají možnost seberealizace ve formě přispívání těchto nápadů a nových způsobů řešení, které přispívají k rozvoji organizace. Z grafu č. 6 je zřejmé, že nejvyšší počet odpovědí (17) je u odpovědi spíše ne (56,67 %), tedy zaměstnanci necítí, že by měly tuto možnost seberealizace z jejich pracovní pozice. Naproti tomu 7 z dotazovaných (23,33 %) odpovědělo spíše ano. Stejně skóre tedy 10 % mají odpovědi rozhodně ano a rozhodně ne.

**Graf 6 Otázka z dotazníkového šetření č. 6**

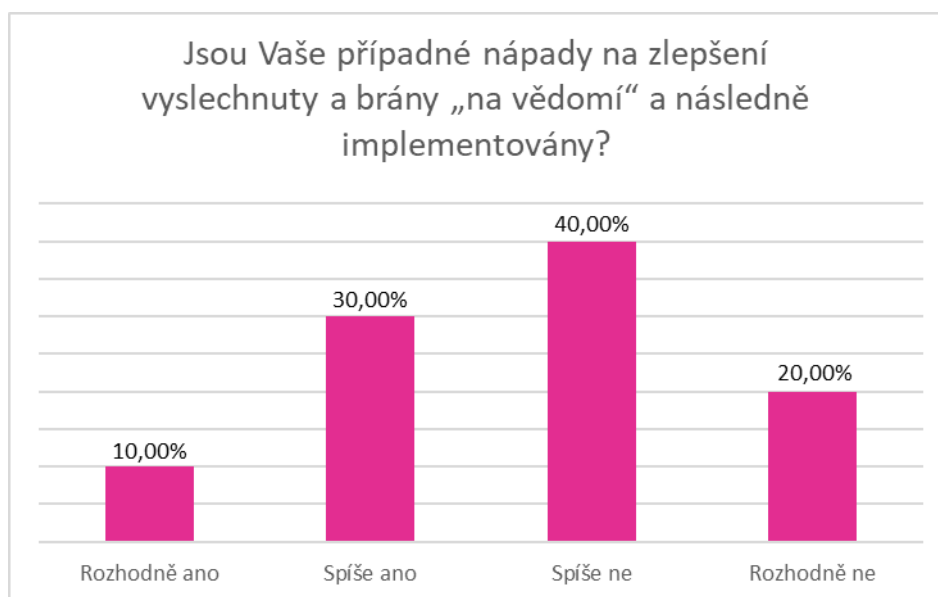


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## **7. Realizace nových nápadů**

Sedmá otázka navazuje na předešlou, která zjišťuje, jestli zaměstnanec má možnost seberealizace a podílení se na rozvoji organizace. Tato otázka zjišťuje, jestli zaměstnancovi nové poznatky a nápady například na zlepšení pracovních postupů jsou vyslechnuty vyšším vedoucím, vyzkoušeny a následně realizovány. Z grafu č. 7 je patrné, že více než polovina respondentů vypověděla záporně. Respektive nové nápady 40 % respondentů vyslechnuty a realizovány spíše nejsou a 20 % vůbec nejsou. Naopak spíše ano odpovědělo 9 respondentů (30 %) a rozhodně ano 3 (10 %). Následující otázka č. 8 se týká odměňování za zaměstnancovi případné nové podněty a zobrazila se pouze respondentů, kteří na 7. otázku odpověděli kladně (12 lidí).

**Graf 7 Otázka z dotazníkového šetření č. 7**



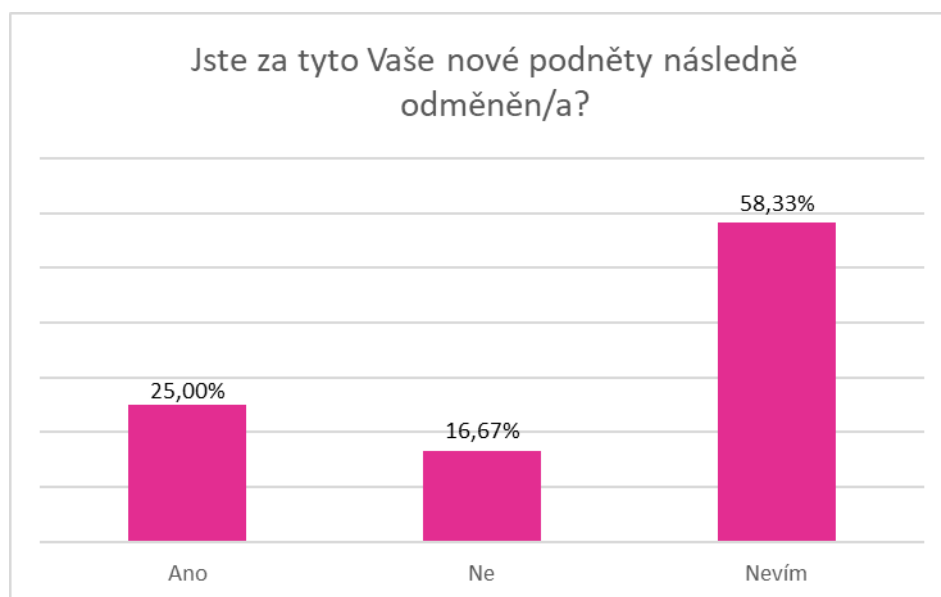
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## **8. Odměna za přínos napomáhající k rozvoji organizace**

Odměna je velmi důležitý motivační nástroj. Pro zvýšení výkonnosti zaměstnance se ale musí také správně použít. Z toho důvodu byla respondentům položena otázka na odměňování jejich přínosů organizaci nad rámec hlavní pracovní náplně. Odpověď nevím, zde byla zahrnuta především z toho důvodu, že zaměstnanec si obdržení odměny musí být vědom, za jakou činnosti ji dostal. Tedy odměnu si zaměstnanec musí zasloužit za jeho přínosy pro organizaci. Na otázku č. 8 odpovídalo pouze 12 z třiceti respondentů, kteří odpověděli na předešlé otázky, že mají možnost přispívat novými podněty a jejich podněty jsou následně realizovány. Tedy zde přichází otázka, zdali jsou za to následně odměněni. Z grafu č. 8 je patrné, že 7 respondentů (58,33 %) neví, zda jsou za to odměněni. Tři respondenti (25 %) odměnu dostanou a 2 (16,67 %) odpověděli, že ne.



**Graf 8 Otázka z dotazníkového šetření č. 8**

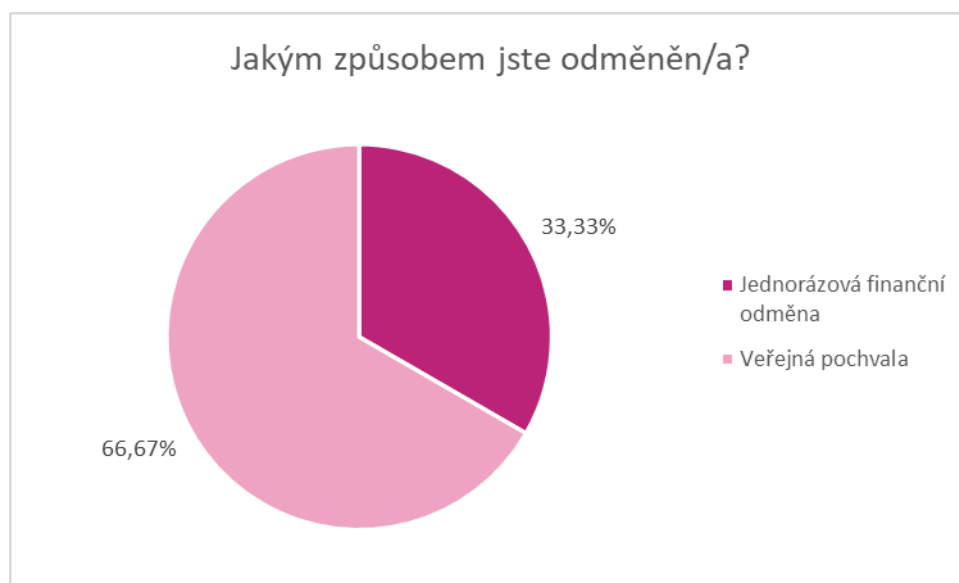


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **9. Současné formy odměny za přínos napomáhající k rozvoji organizace**

Způsob, jakým jsou zaměstnanci odměněni za přispění novým nápadem, nebo způsobem řešení pracovních postupů navazuje na předcházející otázku, zda jsou respondenti vůbec odměněni. Z toho důvodu se tato otázka zobrazila pouze třem respondentům, tedy těm, kteří již odměněni za tuto činnost byli. Jako možnost pro zvolení odpovědi zde byla buď jednorázová finanční odměna, navýšení mzdy, veřejná pochvala, nebo možnost vepsání respondentem jinou formu odměny. Dva z dotazovaných zvolily možnost veřejná pochvala (66,67 %) a pouze jeden respondent odpověděl jednorázová finanční odměna. Možnost odpovědi navýšení mzdy nezvolil ani jeden z dotazujících.

**Graf 9 Otázka z dotazníkového šetření č. 9**

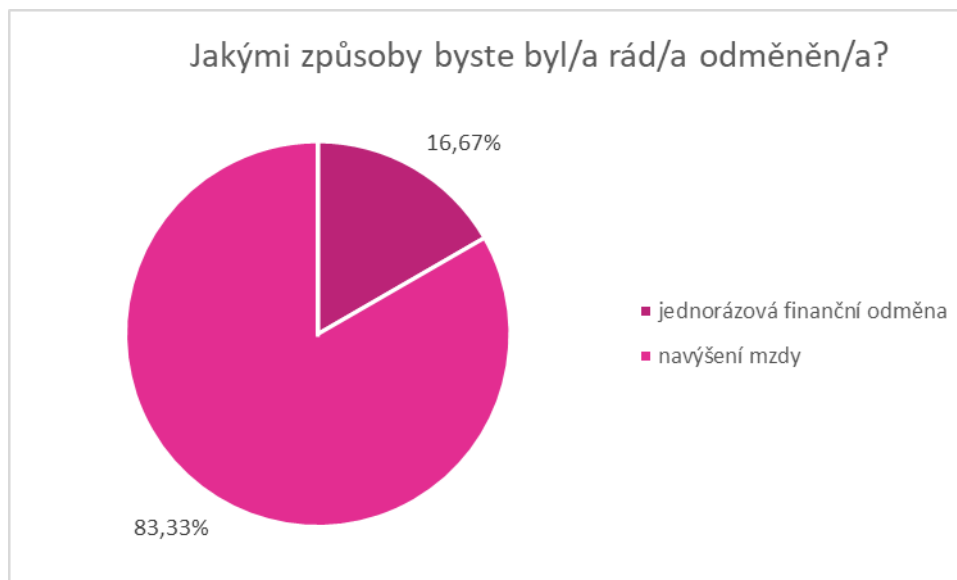


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### **10. Nové formy odměny za přínos napomáhající k rozvoji organizace**

Na desátou otázku bylo dotázáno všech 12 respondentů, kteří mají možnost přispívání nových nápadů a postupů řešení pracovních příležitostí napomáhající k rozvoji organizace. Otázka zahrnuje možné nové formy odměn, jaký by za tuto činnost zaměstnanci rádi dostali. Respondenti si měli možnost zvolit v této polouzavřené otázce jednu z již předepsaných odpovědí, nebo si vepsat svou vlastní možnost, která v nabídce uvedena nebyla. Z dotazovaných této možnosti odpovědi nikdo nevyužil a většina zvolila odpovědi finančních odměn. Až 10 z dotazovaných (83,33 %) by rádi dostali odměnu formou navýšení mzdy a 2 respondenti (16,67 %) jednorázovou finanční odměnu.

**Graf 10** Otázka z dotazníkového šetření č. 10

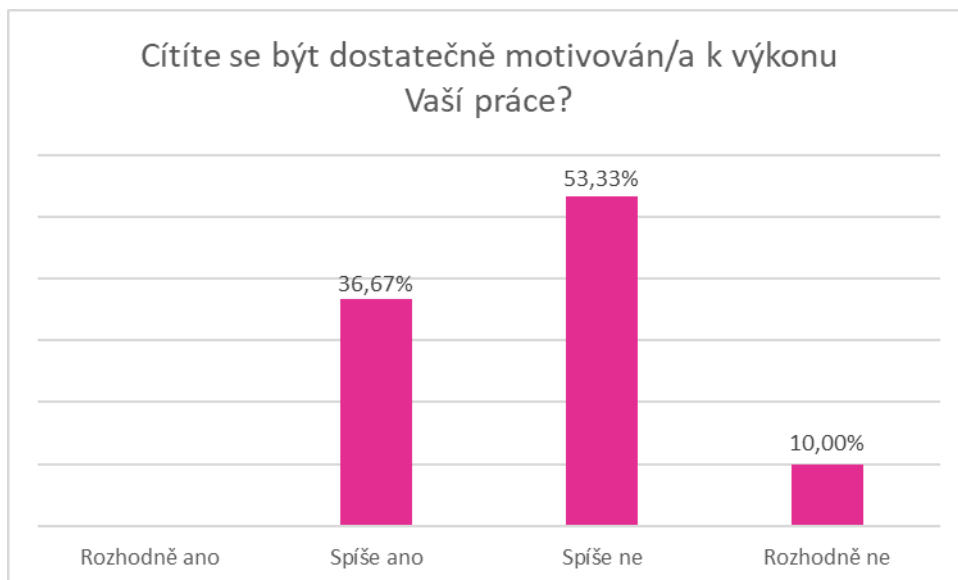


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **11. Motivace k výkonu práce**

Jedenáctá otázka z dotazníkového šetření se dotazuje na míru motivace zaměstnance k samotnému výkonu práce na jeho pracovní pozici. Z grafu č. 11 je viditelné, že odpovědi respondentů se přiklánějí z větší části k negativní straně. 16 dotazujících (53,33 %) vypovědělo, že spíše necítí dostatečnou motivaci k výkonu práce a 3 dotazující (10 %) dokonce vůbec. Naopak 11 respondentů (36,67 %) se cítí motivovaní k výkonu jejich práce, tedy odpověděli spíše ano. Odpověď rozhodně ano ne zvolil ani jeden z dotazovaných.

**Graf 11 Otázka z dotazníkového šetření č. 11**

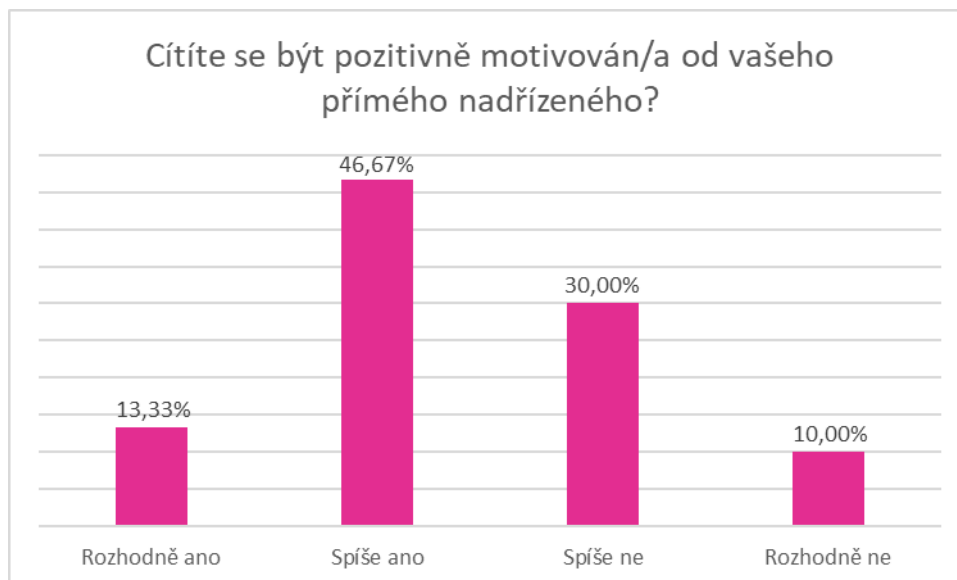


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## **12. Motivace ze strany přímého nadřízeného**

V návaznosti na 11. otázku dotazující se na motivaci zaměstnanců k výkonu jejich práce se 12. otázka zaměřuje na motivování zaměstnanců ze strany jejich přímého nadřízeného. Zároveň je to první z otázek soustředící se na pracovní vztahy, přesněji na přímého nadřízeného. V grafu č. 12 je vidět, že odpovědi vyšly mnohem pozitivněji než samotná motivace zaměstnanců. Více jak polovina respondentů vypověděla, že se cítí pozitivně motivována od jejich přímého nadřízeného. Přesněji 4 zaměstnanci (13,33 %) se rozhodně cítí motivováni a 14 (46,67 %) se cítí spíše motivováni. Naopak 9 respondentů (30 %) se spíše necítí pozitivně motivováno ze strany svého vedoucího a 3 z dotazovaných (10 %) dokonce vůbec.

**Graf 12 Otázka z dotazníkového šetření č. 12**

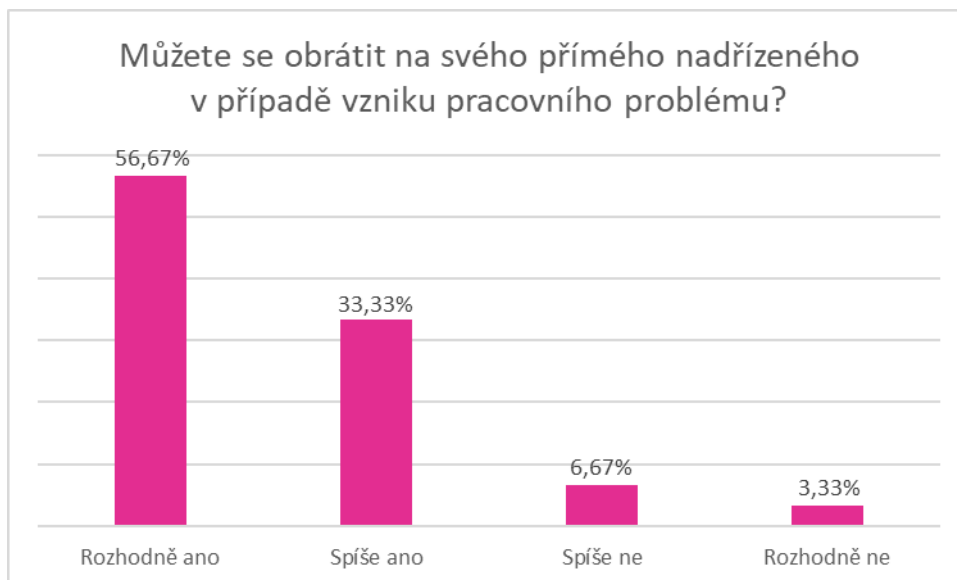


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **13. Vztah s přímým nadřízeným - vznik pracovního problému**

Tato otázka se zaměřuje na sociální vztahy na pracovišti, přesněji na vztah podřízený a jeho přímý nadřízený. Pro lepší pracovní vztahy je dobré, aby vedoucí pracovník vedl takovým stylem řízení, který je spíše demokratický a podporuje komunikaci s podřízenými o práci a pracovních problémech. Otázka č. 13 se dotazuje respondentů, jestli se mohou na svého nadřízeného obrátit při vzniku pracovního problému, přičemž 90 % z dotazovaných odpovědělo kladně. 17 respondentů (56,67 %) zvolily možnost odpovědi rozhodně ano a 10 respondentů (33,33 %) možnost spíše ano. Pouze 2 zaměstnanci (6,67 %) mají pocit, že se na svého vedoucího pracovníka obrátit spíše nemohou a 1 (3,33 %) se na svého vedoucího rozhodně obrátit nemůže.

Graf 13 Otázka z dotazníkového šetření č. 13

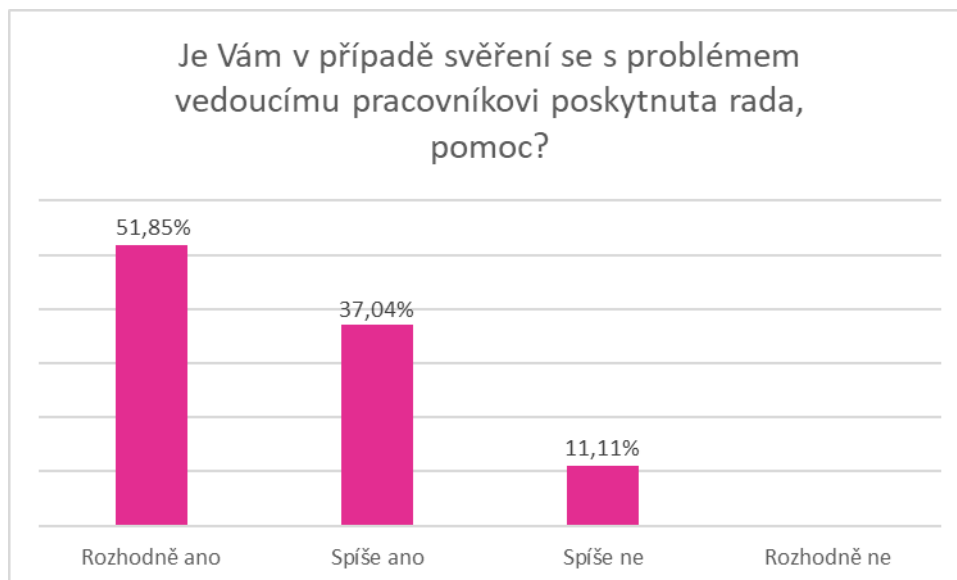


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### 14. Vztah s přímým nadřízeným – poskytnutí rady/pomoci

Dalším důležitým faktorem při řešení sociálního vztahu mezi zaměstnancem a jeho vedoucím pracovníkem je ochota vedoucího poradit, pomoci jeho podřízenému při komunikaci a řešení pracovních problémů. V tomto ohledu odpovídali na otázku č. 14 pouze ti respondenti, kteří na otázku č. 13 odpověděli kladně, tedy spíše ano, nebo rozhodně ano. K této otázce se tedy dostalo z celkových třiceti respondentů 27 zaměstnanců. Jak je uvedeno v grafu č. 14, tak téměř 90 % odpovědí vyznělo znovu pozitivně, kdy 14 respondentů (51,85 %) odpovědělo rozhodně ano, tedy že v případě dotazu na pracovní problém jim je ze strany přímého pracovníka poskytnuta rada, nebo je jim pomoheno. Odpověď spíše ano zvolilo 10 z dotazovaných (37,04 %) a pouze 3 (11,11 %) zaměstnanci zvolily možnost spíše ne, tedy, že jim přímý nadřízený není ochotný nebo schopný pomoci. Možnost rozhodně nevybral žádný respondent, v grafu tedy nabývá nulové hodnoty.

**Graf 14** Otázka z dotazníkového šetření č. 14

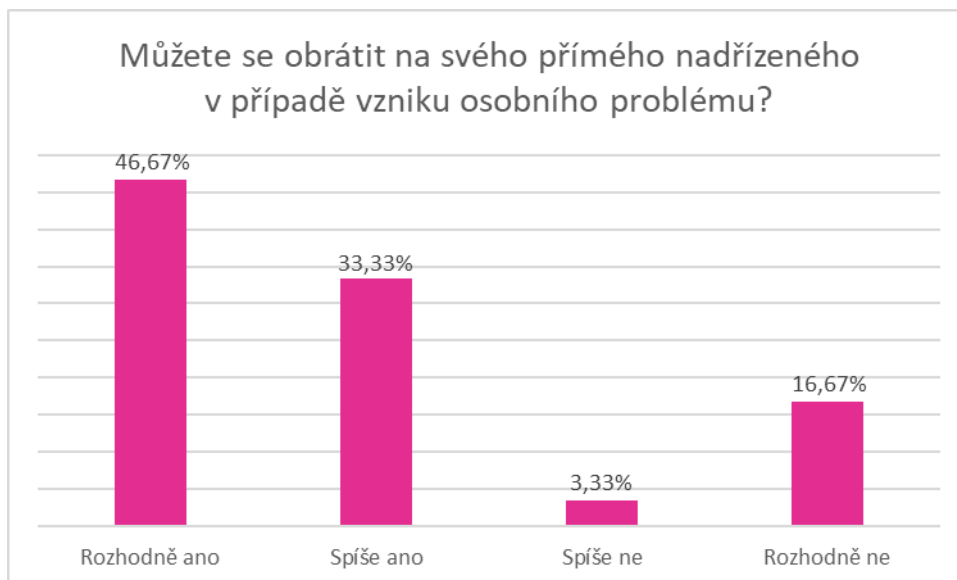


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **15. Vztah s přímým nadřízeným - vznik osobního problému**

Další otázka týkající se sociálního vztahu zaměstnance s jeho vedoucím pracovníkem je otázka č. 15, která zjišťuje, jestli se podřízený může obrátit na svého nadřízeného při vzniku osobního problému, ať už je to cokoliv pohřeb, svatba, atd. a potřebuje například ulevit dočasně s pracovní činností, nebo například dovolenou atd. Z grafu č. 15 plyne, že 24 respondentů odpovědělo kladně a 6 negativně. Přesněji 14 z dotazujících (46,67 %) se rozhodně může na svého nadřízeného obrátit a 10 respondentů se spíše může obrátit (33,33 %). Naopak spíše se nemůže obrátit na svého vedoucího pracovníka při vzniku osobního problému 1 zaměstnanec (3,33 %) z dotazujících a odpověď rozhodně ne zvolilo 5 z dotazovaných (16,67 %)

Graf 15 Otázka z dotazníkového šetření č. 15



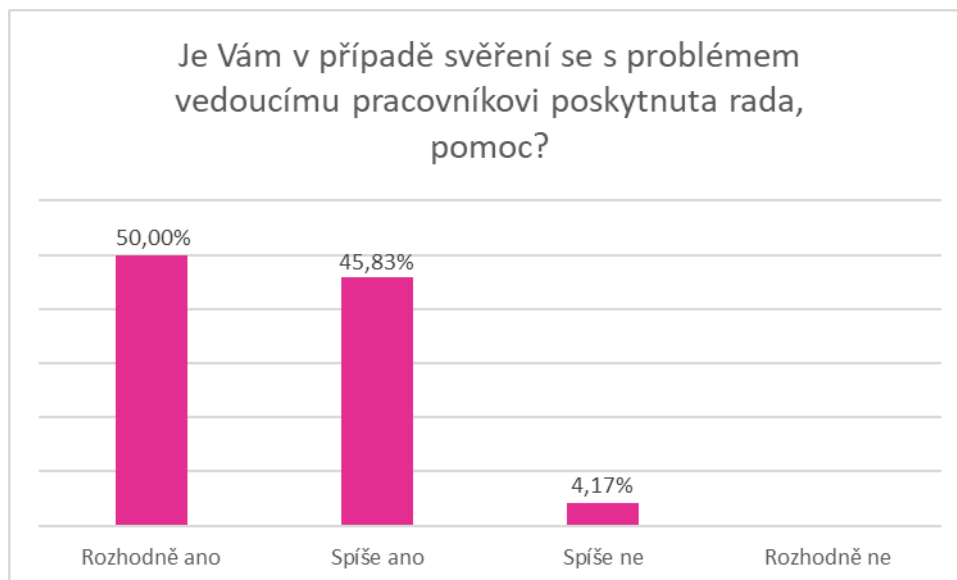
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### 16. Vztah s přímým nadřízeným – poskytnutí rady/pomoci

Otázka č. 16 navazuje na otázku č. 15, tudíž možnost její zodpovězení měli pouze ti respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli kladně, tedy rozhodně ano, nebo spíše ano, tj 24 respondentů. Ti zaměstnanci, kteří se mohou na svého vedoucího pracovníka při vzniku osobního problému, ať už je to cokoliv a potřebují od vedoucího pomoc například s dočasnou úlevou jejich práce, nebo například zástup či dovolenou, byli dotázáni, jestli jim v tomto případě je od přímého nadřízeného poskytnuta pomoc. Jak je vidět z grafu č. 16, tak přes 95 % z dotazovaných odpovědělo kladně, tedy že jim v případě vzniku osobního problému je poskytnuta pomoc. 12 zaměstnanců (50 %) odpověděli rozhodně ano, dalších 11 (45,83 %) pak spíše ano. Co se týče negativních odpovědí, tak pouze 1 respondent (4,17 %) vypověděl spíše ne a odpověď ne zvolil nikdo.



**Graf 16** Otázka z dotazníkového šetření č. 16

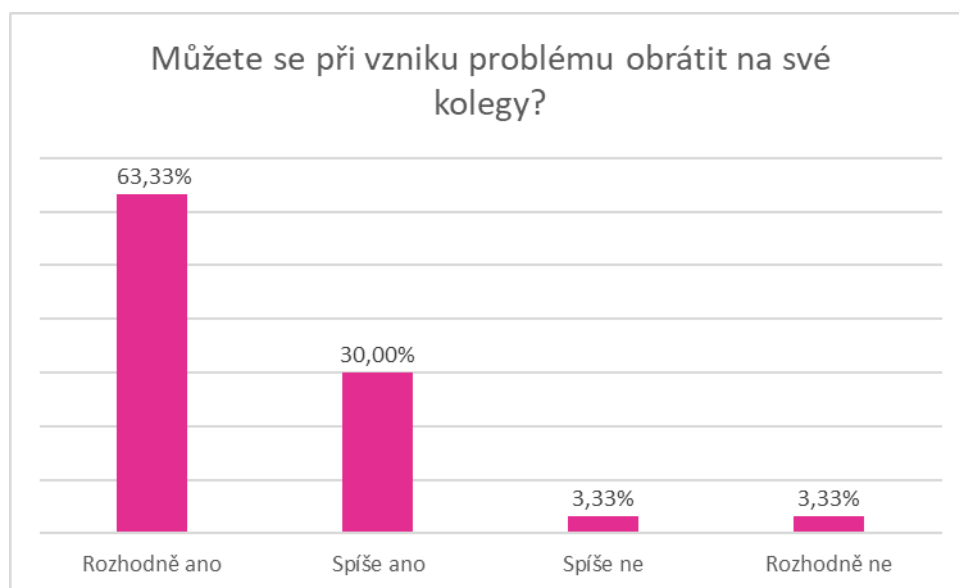


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **17. Vztahy s kolegy – vznik problému**

Tato otázka je jedna z dalších zaměřující se na sociální vztahy v podniku tentokrát vztahy mezi kolegy na stejné horizontální hierarchické úrovni. Otázka č. 17 se dotazuje respondentů, jestli pokud potřebují radu, nebo jinou pomoc, se mohou obrátit na své pracovní kolegy. Výsledky této otázky jsou zaznamenány v grafu č. 17, ze kterého lze vyčíst že přes 90 % respondentů odpovědělo kladně. Můžeme zde říct, že pracovní vztahy na pracovišti jsou výborné a fungují. Na tuto otázku odpovědělo 19 respondentů (63,33 %) rozhodně ano, 9 respondentů (30 %) spíše ano a naopak odpovědi spíše ne a rozhodně ne nabývají stejných hodnot a vždy pouze 1 člověk je zvolil (3,33 %).

Graf 17 Otázka z dotazníkového šetření č. 17

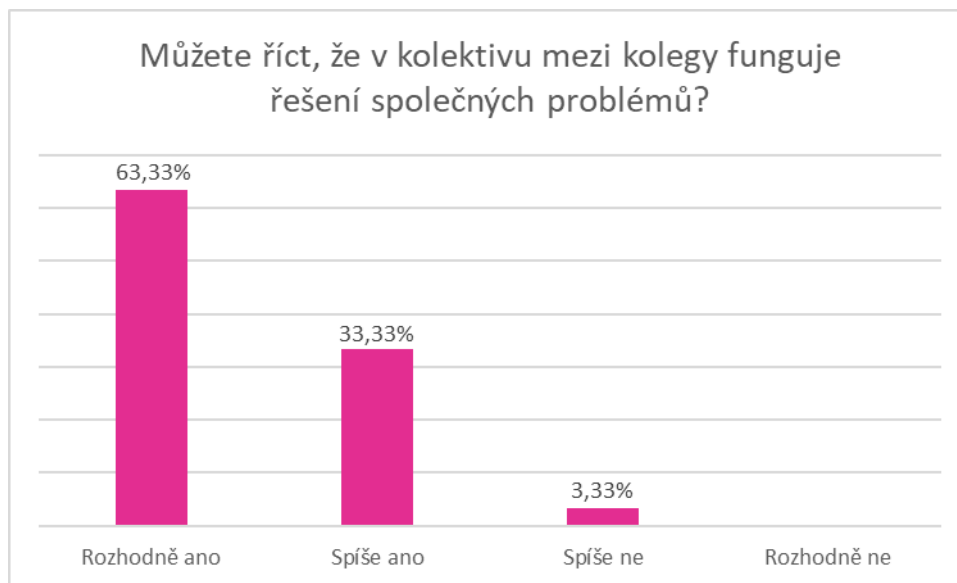


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### 18. Vztahy s kolegy – řešení problémů

Otázka č. 18 je poslední ze skupiny zaměřující se na fungování pracovních vztahů ve společnosti Elanor v oddělení Outsourcing. V návaznosti na otázku č. 17, kdy byli respondenti dotázáni na ochotu poskytnutí rady, nebo pomoci od kolegů, se tato otázka zaměřuje na fungování pracovního týmu. Konkrétně tedy na fungování řešení společných problémů v týmu mezi kolegy při vykonávání náplně práce. Znovu stejně jako v předešlých otázkách zaměřující se na pracovní vztahy, vyšly i zde převažující odpovědi kladné. Jak je vidět v grafu č. 18 až 19 respondentů (63,33 %) odpovědělo na tuto otázku rozhodně ano, 10 pak (33,33 %) spíše ano, tedy jako tým při spolupráci fungují a zvládají řešení společných problémů. Negativní odpověď, konkrétně možnost spíše ne zvolil pouze jeden respondent (3,33 %). Můžeme tedy říct, že celkové vztahy na pracovišti jsou dobré, ať už ve vertikálním vztahu mezi podřízenými a nadřízenými, tak i v horizontálním mezi kolegy. Ve sledovaném oddělení funguje řešení problémů a celková spolupráce.

**Graf 18 Otázka z dotazníkového šetření č. 18**

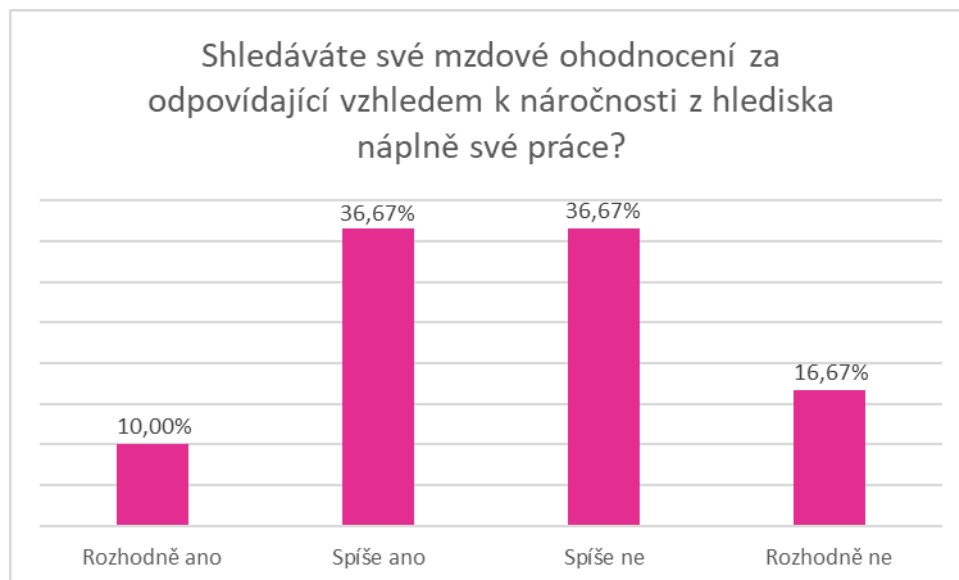


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **19. Výše mzdového ohodnocení - náročnost náplně práce**

Otázka č. 19 je první z další části dotazníku zaměřující se na odměňování zaměstnanců. První 3 otázky z této části jsou zaměřeny na výši mzdového ohodnocení poskytované zaměstnavatelem zaměstnancům na pozici Konzultant/ka v oddělení Outsourcing v organizaci Elanor a.s. Otázka č. 19 se konkrétně ptá, zda respondenti shledávají jejich výši mzdy za odpovídající vzhledem k náročnosti z hlediska náplně jejich práce. Z grafu č. 19 je vidět, že odpovědi spíše ano a spíše ne zvolilo stejný počet respondentů a to 11 (36,67 %). Možnost rozhodně ano poté zaškrtnli 3 respondenti (10 %) a rozhodně ne 5 z dotazovaných (16,67 %). Nakonec tedy o 2 respondenty převažuje spíše negativní pohled na výši mzdového ohodnocení vzhledem k náročnosti pracovní náplně.

**Graf 19 Otázka z dotazníkového šetření č. 19**

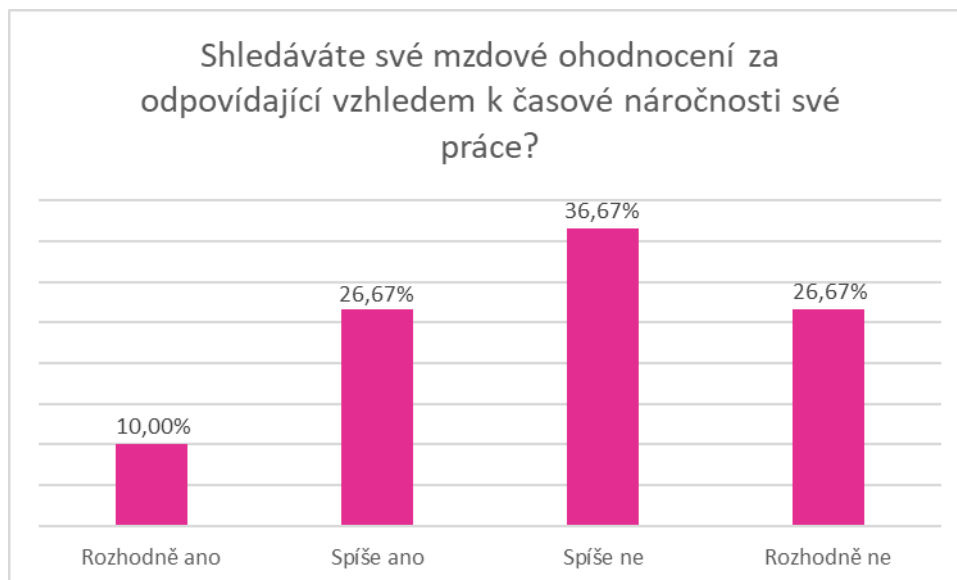


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## **20. Výše mzdového ohodnocení – časová náročnost práce**

V návaznosti na otázku č. 19, kde se rozebíral názor zaměstnanců na výši mzdového ohodnocení vzhledem k náročnosti náplni jejich práce, se otázka č. 20 zaměřuje na výši mzdového ohodnocení vzhledem k časové náročnosti jejich práce. Z grafu č. 20 je vidět, že v tomto pohledu na mzdové ohodnocení je mnohem více respondentů již spíše negativní. Více jak 60 % odpovědělo, že vzhledem k časové náročnosti práce shledávají výši mzdy neodpovídající. Konkrétně 11 respondentů (36,67 %) zvolilo odpověď spíše ne a 8 (26,67 %) rozhodně ne. Naopak celkem 11 respondentů shledává jejich výši mzdy z pohledu časové náročnosti jejich práce za dostačující, kde 8 respondentů (26,67 %) odpovědělo spíše ano a 3 (10 %) z dotazujících vybrali možnost rozhodně ano.

**Graf 20** Otázka z dotazníkového šetření č. 20

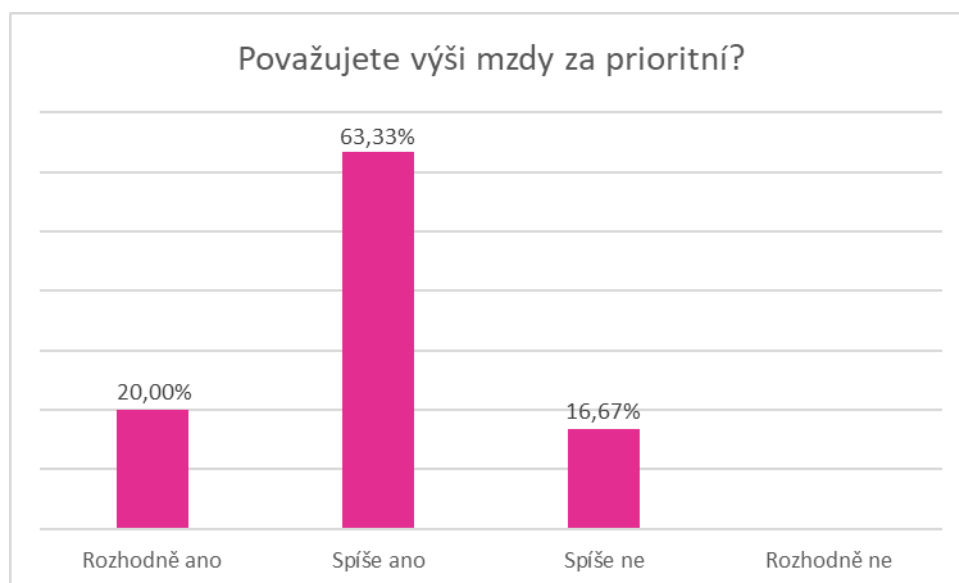


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 21. Priorita výše mzdového ohodnocení

Poslední ze tří otázek zaměřující se na výši mzdového ohodnocení je otázka č. 21. Ta zjišťuje, zda je pro zaměstnance výše mzdy z hlediska odměňování prioritní. Je tedy důležitým doplněním předcházejících otázek dotazující se na spokojenost zaměstnanců s výší mzdy vzhledem k náročnosti práce, protože zjišťuje, zdali je pro zaměstnavatele klíčové řešit například změnu výše mzdového ohodnocení. Jak je zřejmé z grafu č. 21, tak pro více jak 80 % respondentů je výše mzdy doopravdy prioritní. Konkrétně 6 (20 %) respondentů odpovědělo rozhodně ano a 19 (63,33 %) spíše ano. Možnost spíše ne, tedy že pro ně až tak prioritní výše mzdy není, vypovědělo pouze 5 respondentů (16,67 %) a odpověď rozhodně ne nezvolil ani jeden z dotazovaných.

**Graf 21 Otázka z dotazníkového šetření č. 21**

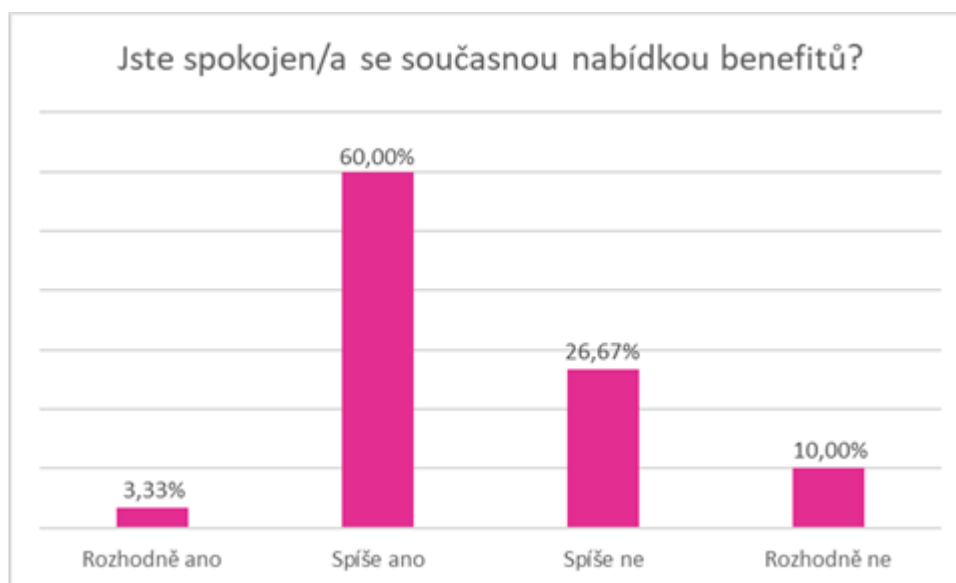


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## **22. Míra spokojenosti s benefity**

Otázka č. 22 z dotazníkové části zaměřené na odměny se týká míry spokojenosti zaměstnanců s benefity poskytovanými zaměstnavatelem nad rámec mzdy. V Elanoru k takovýmto benefitům patří například 5 týdnů dovolené, firemní jubileum, sick days, flexibilní pracovní doba, příspěvek na penzijní spoření a příspěvek na stravování ve formě stravenkové karty ve výši 55 % z hodnoty stravenky. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou zaznamenány v grafu č. 22 ze kterého je patrné, že více jak polovina respondentů je s benefity spokojena. Konkrétně rozhodně spokojen je 1 respondent (3,33 %) a spíše spokojeno je 18 respondentů (60 %). Naopak spíše nespokojeno s benefity je 8 z dotazovaných zaměstnanců (26,67 %) a rozhodně nespokojeno jsou 3 zaměstnanci (10 %). Spokojeno je tedy dohromady více jak polovina respondentů (63,33 %) a naopak nespokojeno je 36,67 % z dotazovaných.

**Graf 22 Otázka z dotazníkového šetření č. 22**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **23. Výběr motivačních nástrojů motivující k vyššímu pracovnímu výkonu**

Otázka č. 23 se ptá respondentů, které se současných motivačních nástrojů je motivují k vyššímu pracovnímu výkonu. Respondenti měli na výběr z deseti motivačních nástrojů uvedené podrobněji vypsanych v tabulce č. 1. přičemž museli vybrat minimálně jednu možnost a maximální počet nebyl stanoven. V následující tabulce jsou znázorněny výsledky odpovědí respondentů na tuto otázku. Nejvíce volený 2 benefity byly odměny, prémie a práce z domova, kdy každý z nich byl zakliknut 23 zaměstnanci (76,67 %) ze 30 dotazovaných. Na třetím místě je flexibilní pracovní doba, která motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu 22 zaměstnanců (73,33 %). Jako čtvrtá nejčastější odpověď byla voleno 5 týdnů dovolené (56,67 %) a na pátém místě je pochvala od vedoucího pracovníka (40 %). Naopak nejméně častá volená možnost je firemní jubileum (6,67 %) a příspěvek na stravování ve formě stravenkové karty ve výši 55 % (13,33 %).

Tabulka 1 Otázka z dotazníkového šetření č. 23

Benefity	Počet odpovědí	Podíl
Odměny, prémie	23	76,67 %
Práce z domova	23	76,67 %
Flexibilní pracovní doba	22	73,33 %
5 týdnů dovolené	17	56,67 %
Pochvala od vedoucího	12	40,00 %
Příspěvek na stravování ve formě stravenkové karty	7	23,33 %
Možnost vzdělávání (jazykové kurzy)	5	16,67 %
Příspěvek na penzijní spoření	5	16,67 %
Sick days	4	13,33 %
Firemní jubileum	2	6,67 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### 24. Míra spokojenosti s benefity

Otázka č. 24 se zabývá mírou spokojenosti s benefity poskytovanými zaměstnavatelem zaměstnancům nad rámec mzdy. Pro míru spokojenosti byla stanovena škála 1 až 5, známkování jako ve škole, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší, tedy 1 největší spokojenost a 5 nejmenší spokojenost. Na výběr bylo současných 10 benefitů používaných v rámci motivační strategie zaměstnavatelem Elanor. Patří sem například odměny a prémie, flexibilní pracovní doba, práce z domova, 5 týdnů dovolené, možnost vzdělávání, nebo například firemní jubileum (podrobněji uvedeno v tabulce č. 2). V tabulce č. 2 jsou jednotlivé benefity vypsány, a každému je podle odpovědí respondentů přiřazena průměrná známka která se počítala jako součet součinů jednotlivých známek a počtu odpovědí vydělený počtem respondentů tzn. 30. Dále je v tabulce zaznamenána u každého benefitu nejčastěji přiřazená známka. Nakonec v posledním sloupci je pořadí seřazující benefity od nejvíce oblíbeného k tomu nejméně, podle vyjádření spokojenosti respondentů. Benefit s nejmenší průměrnou známkou, a tedy ten se kterým je nejvíce dotazovaných zaměstnanců spokojených je 5 týdnů dovolené. Jeho průměrná známka je 1,30 a nejčastější hodnotící známka byla 1, přičemž ji přiřadilo až 25 respondentů. Jako druhý benefit se kterým jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni je flexibilní pracovní doba, ta má v průměru známku 1,50 a jeho nejčastější hodnotu 1 zvolilo 21 respondentů. Na třetím místě je pak práce z domova, která je především v této době velice oblíbená a téměř nutná. Ta má průměrnou hodnotící známku 1,83 a její nejčastější volenou známkou byla také 1 pro kterou hlasovalo 16 zaměstnanců. Mezi benefity se kterými jsou zaměstnanci nejméně



spokojení patří možnost vzdělávání se, kam patří jak jazykové kurzy, tak například jiná školení placené zaměstnavatelem sloužící k rozvoji schopností, znalostí a dovedností jejich zaměstnanců. Tento benefit má průměrnou známku 3,03 a jeho nejčastější hodnotící známka byla 3. Dalším nejhůře hodnoceným benefitem jsou pak odměny a prémie, kde znovu hodnotící známka je 3 a nejčastější odpověď také 3.

**Tabulka 2 Otázka z dotazníkového šetření č. 24**

<b>Benefity</b>	<b>Průměrná známka</b>	<b>Modus (nejčastější hodnota)</b>	<b>Pořadí</b>
5 týdnů dovolené	1,30	1	1.
Flexibilní pracovní doba	1,50	1	2.
Práce z domova	1,83	1	3.
Sick days	1,97	1	4.
Příspěvek na stravování ve formě stravenkové karty	2,00	2	5.
Příspěvek na penzijní spoření	2,07	1	6.
Firemní jubileum	2,57	3	7.
Proplacení očkovaní	2,67	3	8.
Odměny, prémie	3,00	3	9.
Možnost vzdělávání (jazykové kurzy)	3,03	3	10.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## **25. Jaké nové benefity byste rád/a uvítal/a?**

V návaznosti na současný motivační nástroje ve formě benefitů byla zaměstnancům položena otázka týkající se možných nových benefitů, které by zaměstnanci rádi uvítali. Respondent musel zvolit alespoň jednu z pěti nabízených odpovědí a nebo si mohl dopsat vlastní nápad na novou formu benefitu. Celkem z třiceti respondentů se 4 rozhodli pro připsání vlastní odpovědi. Mezi takové patřilo například firemní auto, parkovací místo, větší počet odborných školení, nebo vyšší odměny za roční zúčtování daně a daňové poradenství, které mzdové účetní provádí nad rámec své práce začátkem každého nového roku. Tabulka č. 3 obsahuje výpis všech benefitů srovnaných od nejvyššího počtu odpovědí jaký dostal k tomu nejnižšímu, přičemž 4 poslední položky jsou ze sekce Jiné, kde si respondent sám dopsal, jaký nový benefit by rád uvítal. Nejvíce oblíbená forma benefitu, kterou zvolilo 18 respondentů (60 %) je proplacení dopravy do práce. Druhá nejčastější odpověď je multisport karta, kterou by rádo uvítalo až polovina respondentů (50

%). Deset respondentů (33,33 %) je pro příspěvek zaměstnavatele na stravné nad rámec daňově uznatelných nákladů tedy ve vyšší výši než je 55 % hodnoty stravenky. Nakonec pouze 3 zaměstnanci (10 %) z třiceti dotazovaných by rádi uvítali výhodnější firemní tarify.

**Tabulka 3 Otázka z dotazníkového šetření č. 25**

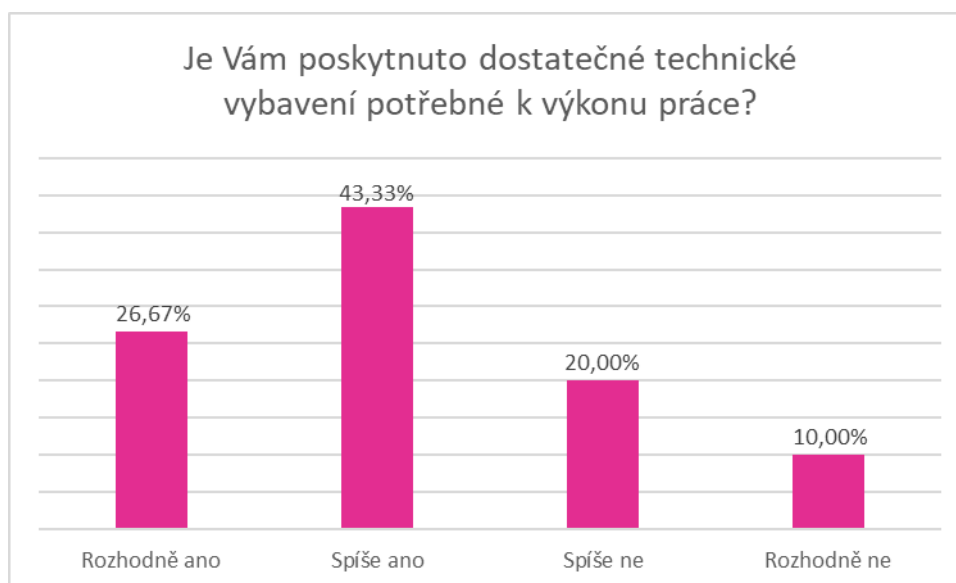
<b>Benefity</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Podíl</b>
Proplacení dopravy do práce	18	60,00 %
Multisport karta	15	50,00 %
Firemní akce (např. teambuildingy)	12	40,00 %
Proplacení stravenek nad rámec daňově uznatelných nákladů (tj. 55 %)	10	33,33 %
Výhodnější firemní tarify (na volání, data, sms)	3	10,00 %
Jiné: Auto	1	3,33 %
Jiné: Parkovací místo	1	3,33 %
Jiné: Více odborných školení	1	3,33 %
Jiné: Vyšší odměny za RZD	1	3,33 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 26. Technické vybavení

Tato otázka je první ze sekce dotazníkového šetření zaměřující se na pracovní prostředí zaměstnanců a pracovních podmínek, které mohou ovlivnit výkonnost zaměstnance jak pozitivně, tak negativně. Vzhledem k tomu, že práce mzdových účetních v Elanoru probíhá z největší části používáním interního systému EGJE, je na místě položit respondentům otázku týkající se poskytnutí dostatečného technického vybavení zaměstnavatelem svým zaměstnancům. Mezi takovýto nejčastěji využívaná technická vybavení patří především počítač, obrazovka, sluchátka a tiskárny jak ty běžné inkoustové, tak i speciální laserové na tisk výplatních pásek. Z grafu č. 23 jde vidět, že 70 % respondentů je spokojeno s technickým vybavením poskytovaným zaměstnavatelem k práci a shledává ho za dostatečné. Konkrétně 8 respondentů (26,67 %) zaškrtno odpověď rozhodně ano a 13 spíše ano (43,33 %). Naopak 6 z dotazovaných (20 %) shledává technické vybavení spíše za nedostačující a 3 (10 %) dokonce za rozhodně nedostačující.

**Graf 23** Otázka z dotazníkového šetření č. 26

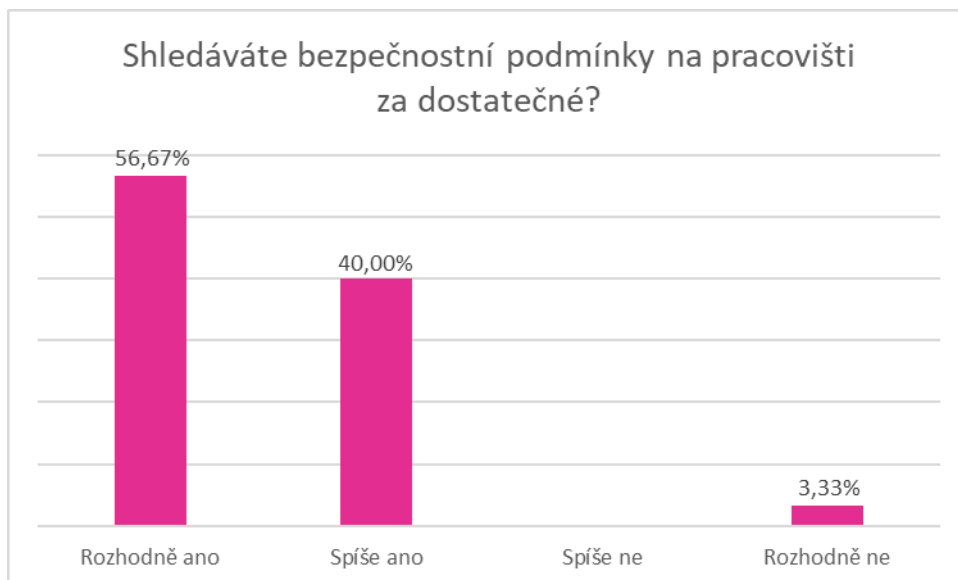


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 27. Bezpečností podmínky

Otázka č. 27 se zabývá bezpečnostními podmínky na pracovišti. Ty právě v kancelářských budovách bývají často opomíjena, protože se na první pohled může zdát že k úrazům na pracovišti může docházet spíše v zaměstnáních, kde pracovníci vykonávají těžkou manuální práci. Přesto, že v kancelářích je mnohem nižší riziko úrazů, i zde musí být v rámci BOZP dodržována určitá pravidla, která možným úrazům předchází. Bezpečnost v kancelářích se týká především udržování pořádku na pracovišti, tedy nemělo by hrozit žádné zakopnutí o nahromaděný nepořádek, dále například zabezpečené zásuvky, ale také zabezpečení skladování těžkých předmětů a krabic s dokumenty nízko a naopak do horních polic dávat spíše lehčí předměty. Další bezpečností podmínky týkající se zdraví zaměstnanců jsou zakotveny ve správném sezení, a tedy i správném umístění monitorů, správném nastavení světel, velikosti písmen na monitoru a dodržování pravidelných přestávek. Co se týče výsledků k této otázce, tak dopadly velmi pozitivně, kdy více jak 95 % respondentů odpovědělo, že bezpečností podmínky na jejich pracovišti jsou zabezpečeny dostatečně. Konkrétně 17 z dotazovaných (56,67 %) vybralo možnost rozhodně ano, 12 (40 %) spíše ano a pouze 1 (3,33 %) zadal negativní možnost a to rozhodně ne.

Graf 24 Otázka z dotazníkového šetření č. 27

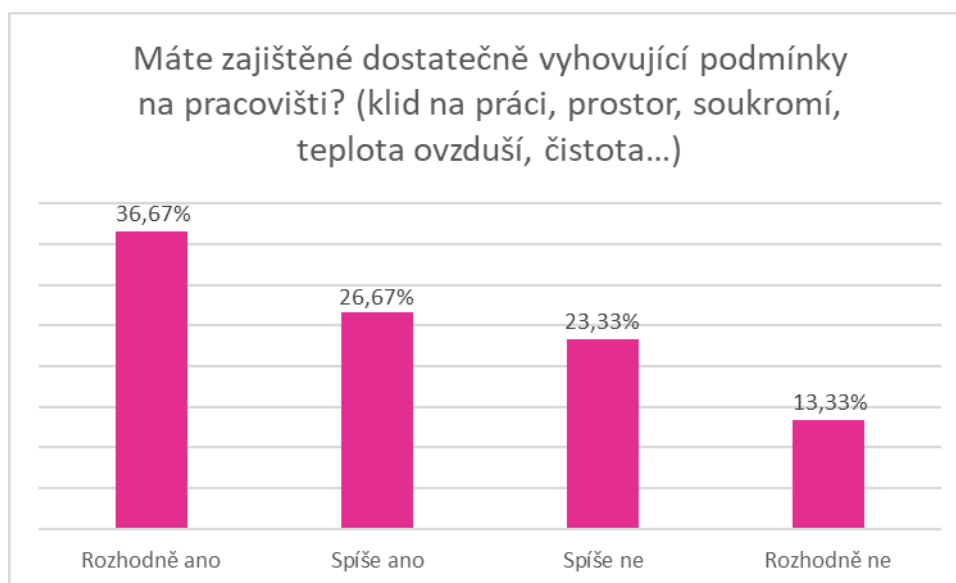


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 28. Pracovní podmínky

Otázka č. 28 se zaměřuje na další faktor působící na výkonnost pracovníku z vnějšího prostředí, a to pracovní podmínky. Do těch se řadí například toalety, kuchyňka, ale i již v otázce č. 27 zmíněné technické vybavení, dále hluk, teplota, pořádek a soukromí na pracovišti. Jednotlivé pracovní podmínky a jejich působení na výkonnost pracovníku jsou rozebrány v dalších dvou otázkách. Tato otázka se zaměřuje na shrnutí těchto požadavků a názor zaměstnanců na jejich celkový dojem pracovních podmínek na jejich pracovišti. Tato otázka je uzavřená a konkrétně se respondentů ptá, jestli shledávají podmínky na jejich pracovišti za vyhovující. Jak je vyznačeno v grafu č. 25, tak 11 respondentů (36,67 %) odpověděli rozhodně ano, 8 (26,67 %) spíše ano, 7 (23,33 %) spíše ne a 4 (13,33 %) rozhodně ne. Celkově převažují kladné odpovědi, které zadalo až 63 % z dotazujících.

**Graf 25** Otázka z dotazníkového šetření č. 28

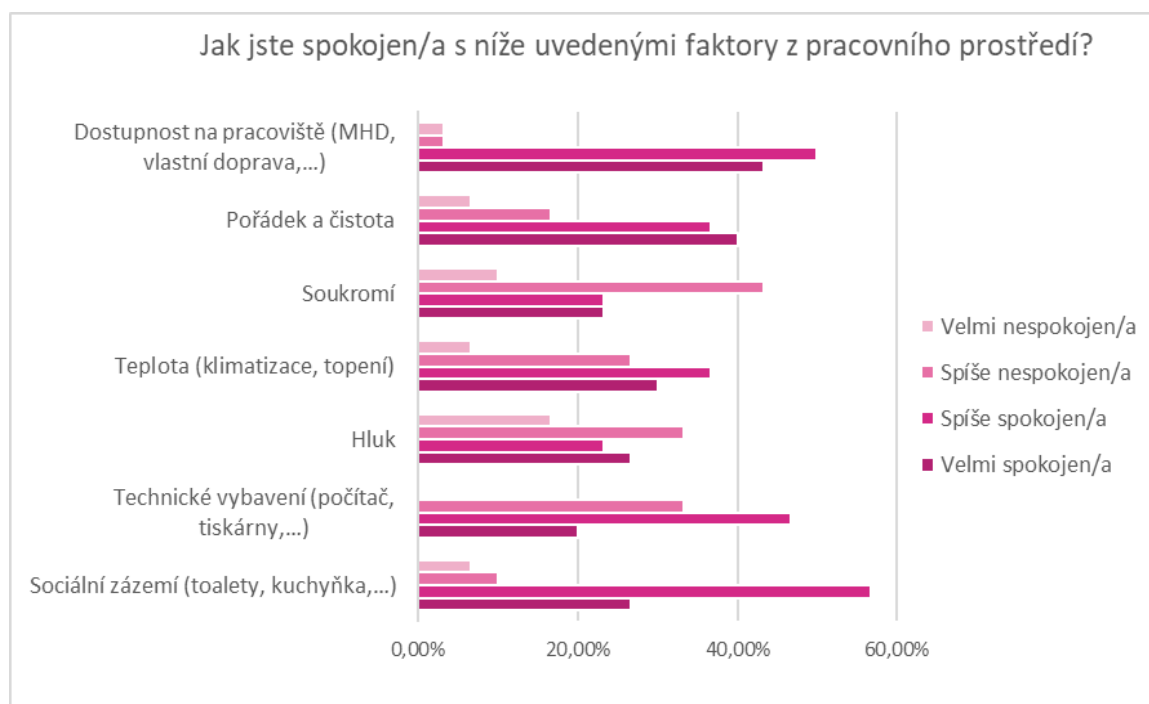


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 29. Míra spokojenosti s pracovními podmínkami

V návaznosti na předcházející otázku č. 29 byla pro respondenty vytvořena tabulka s jednotlivými podmínkami z pracoviště zaměstnanců a každý mohl jednotlivé podmínky ohodnotit podle toho, jak moc s nimi spokojený je nebo není. Tato uzavřená otázka je znázorněna v grafu č. 26, kde jsou na svislé ose vypsány konkrétní pracovní podmínky, na horizontální ose je procentuální podíl odpovědí respondentů a v grafu jsou pak jednotlivé odpovědi zaznamenány barevně podle míry spokojenosti respondenta u každé pracovní podmínky, kdy spokojenost je tmavšími barvy a nespokojenost světlými. Celkově z výsledků jako nejvíce vyhovující podmínky vychází dostupnost na pracoviště, sociální zařízení, kam patří například toalety a kuchyňka a pořádek a čistota. Konkrétně 13 respondentů (43,30 %) je velmi spokojeno s dostupností na pracoviště a 15 (50 %) spíše spokojeno. Co se týče sociálních zařízení tak tam vypovědělo 8 respondentů (26,67 %), že je velmi spokojeno s tímto faktorem a 17 (56,70 %) že je spíše spokojeno. S pořádkem a čistotou na pracovišti je velmi spokojenost 12 respondentů (40 %) a 11 (36,7 %) je spíše spokojeno. Naopak nespokojenost zaměstnanců převažuje u faktorů jako je hluk a soukromí. Konkrétně soukromí označilo 13 respondentů (43,30 %) možností spíše nespokojen/a a 3 (10 %) velmi nespokojen/a. S hlučností na pracovišti je spíše nespokojeno 10 z dotazujících (33,30 %) a 5 (16,70 %) velmi nespokojeno. Celkově převažuje rozhodně u všech faktorů spokojenost.

**Graf 26 Otázka z dotazníkového šetření č. 29**

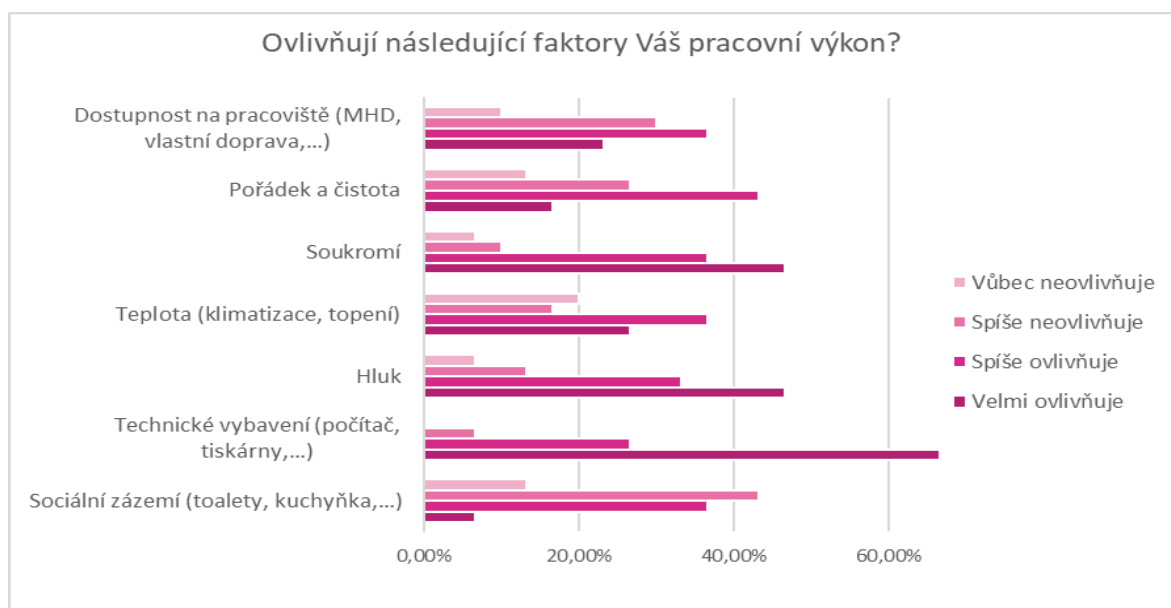


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### 30. Míra působení pracovních podmínek na výkonnost zaměstnance

Otázka č. 30 rozšiřuje předcházející otázku č. 30, která se soustředila na spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami. V této otázce respondenti zodpovídali, jestli a v jaké míře mají tyto faktory vliv na jejich pracovní výkonnost. V grafu č. 27 jsou znovu na vertikální ose vyjmenované jednotlivé podmínky a na horizontální ose jsou zaznamenány procentuální podíly odpovědí. Tmavými barvami jsou pak označeny ty faktory, které mají vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců a světlými ty které jejich výkonnost neovlivňují. Z grafu č. 28 lze vyčíst, že největší vliv na výkon zaměstnance při práci má technické vybavení. Dalšími faktory, které byly zvoleny jako ovlivňující pracovní výkonnost jsou hluk a soukromí. Hluk označilo 14 respondentů (46,70 %) jako velmi ovlivňující a 10 (33,30 %) jako spíše ovlivňující. Faktor soukromí pak 14 respondentů (46,70 %) jako velmi ovlivňující a 11 (36,70 %) jako spíše ovlivňující. Naopak z odpovědí vychází, že faktor, který nemá vliv na práci zaměstnanců jsou sociální zařízení jako kuchyňka a toalety, které neovlivňují výkonnost v práci 13 respondentů (43,30 %) a vůbec neovlivňují 4 (13,30 %).

**Graf 27 Otázka z dotazníkového šetření č. 30**

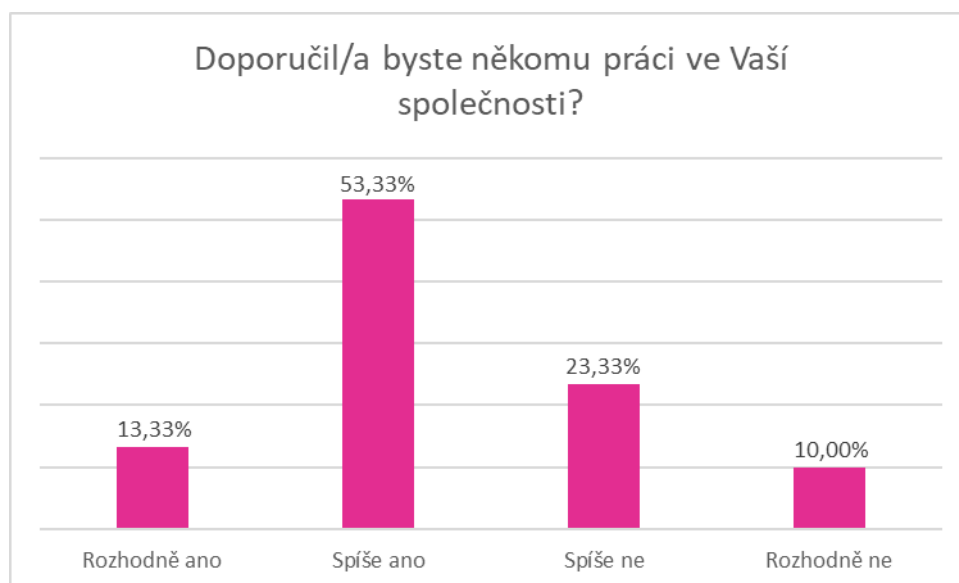


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### 31. Doporučení práce pod zaměstnavatelem Elanor

Otázka č. 31 souvisí s celkovou spokojeností zaměstnanců se zaměstnavatelem Elanor, benefity a pracovními podmínky, které poskytuje. Toto všechno má velký konkurenční vliv při nabírání nových zaměstnanců, ale i udržení těch stávajících. Otázka se tedy ptá současných zaměstnanců, jestli by práci v Elanoru doporučili novým uchazečům zajímavější se o práci v této společnosti. Otázka je uzavřená a pro rozvedení odpovědi na ni navazuje otázka č. 33, kde respondenti měli rozepsat důvod jejich odpovědi, ať už je kladný či záporný. V grafu č. 28 jsou zaznamenány odpovědi respondentů, kde je jednoznačné že převažuje pozitivní názor (66,66 %). Rozhodně by práci v Elanoru doporučili 4 zaměstnanci (13,333 %) a spíše ano 16 (53,33 %). Naopak spíše by nedoporučilo 7 zaměstnanců (23,33 %) a rozhodně by nedoporučilo 3 (10 %). Důvody jsou rozebrány v otázce č. 33.

Graf 28 Otázka z dotazníkového šetření č. 31



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### 32. Doporučení práce pod zaměstnavatelem Elanor - důvody

Tato otázka z dotazníkového šetření byla otevřená a respondent zde musel uvést důvod proč by doporučil, nebo nedoporučil práci ve společnosti zaměstnavatele Elanor a svůj důvod rozepsat vlastními slovy. Výsledkem tedy byly názory na silné a slabé stránky organizace a celkové návrhy na zlepšení, či vyjádření spokojenosti zaměstnanců. Čtyři respondenti odmítly důvod uvést a rozepsat. Stejně tak, jako je tomu v otázce č. 32, tak i zde převažují pozitivní odpovědi.

Celkem 18 respondentů z celkového počtu 30 je spokojeno se zaměstnavatelem Elanor. Jako důvody uvádí zejména výborný pracovní kolektiv a celkové mezilidské pracovní vztahy v týmech. Dále pak jako pozitiva vidí jistotu pracovního místa a stabilitu společnosti na trhu, která se i teď v období krize drží, a dokonce se byla schopná vypracovat ze záporných čísel ve výkazu zisku a ztrát a po delší době vyplatit roční bonusy zaměstnancům. Další důvody, proč by zaměstnanci doporučili zaměstnavatele Elanor je například výborná komunikace a vztah s vedoucími pracovníky, možnost osobního rozvoje a výborný produkt společnosti tedy software ve kterém respondenti pracují.

Naopak 8 zaměstnanců by práci ve společnosti Elanor spíše nedoporučilo a jako nejčastější uváděný důvod je mzdové ohodnocení. Zaměstnanci uvádí, že mzda dostatečně neodpovídá vynaložené práci, tedy práce je hodně a mzdové ohodnocení malé. Další



negativní faktor uvádějí nezastupitelnost, pokud si chtějí brát dovolené, nebo například onemocní. Znovu tedy práce je hodně a každý konzultant má tolik firem ke zpracování, že nemá místo na zastoupení chybějícího kolegu. Dalším nejčastěji uváděným negativní faktorem je komunikace a mezilidské vztahy napříč odděleními. Při přijímání nových klientů a řešení různých problémů například se softwarem EGJE jeho nastavení klientům spolu musí komunikovat a spolupracovat jednotlivá oddělení, například obchod, implementace, IT, vývoj a outsourcing. Tuto spolupráci a komunikaci shledávají zaměstnanci jako slabinu organizace, kdy v rámci řešení problému se musí doprošovat či dokonce hádat. Dále zaměstnancům nevyhovují pracovní postupy a pravidla, ve kterých jsou velmi často nejasnosti a které si každý může upravit podle svého, ale nakonec to vede ke špatným vztahům, chaosu a organizaci ve společnosti. Jako poslední negativum je zde uveden tok informací a celkový nezájem vysokého vedení o nižší pozice ve firmě.

### **33. Silné a slabé stránky organizace**

Otázka č. 33 se zaměřuje na silné a slabé stránky společnosti. Obsahuje 11 různých faktorů, ze kterých si respondent mohl vybrat minimálně 1 a maximálně 5, kterých si nejvíce cenní ve společnosti. Odpovědi jsou znázorněny v tabulce č. 4, kde jsou faktory srovnané od toho, který dostal nejvíce hlasů, tedy byl zvolen nejvíce respondenty až po poslední, který byl nejméně volen. V tabulce jsou uvedeny přesně počty hlasů a taky procentuální počty podílů. Faktor, kterého si na podniku zaměstnanci nejvíce cenní je pracovní kolektiv, který zaškrtnulo 25 zaměstnanců (83,33 %). Na druhém místě je pracovní náplň, kterou zvolilo 16 respondentů (53,33 %) a na třetím místě je jistota pracovního místa, které si cenní 15 zaměstnanců (50 %) z 30ti. Naopak nejmenší podíl hlasů dostala příležitost kariérního růstu (6,67 %), příležitost osobního růstu (10 %), možnost vzdělávání se (13,33 %), zaměstnanecké benefity (13,33 %) a výše mzdy (13,33 %).

Tabulka 4 Otázka z dotazníkového šetření č. 33

Faktory	Počet odpovědí	Podíl
Pracovní kolektiv	25	83,33 %
Náplň práce	16	53,33 %
Jistota pracovního místa	15	50,00 %
Vyhovující pracovní prostředí	10	33,33 %
Přímí řídicí pracovníci	9	30,00 %
Příležitost uplatnění osobních znalostí a dovedností	6	20,00 %
Uznání, pochvala, poděkování za dobře odvedenou práci od vedoucího pracovníka	5	16,67 %
Výše mzdy	4	13,33 %
Vyhovující zaměstnanecké výhody	4	13,33 %
Možnost vzdělávání se	4	13,33 %
Příležitost osobního růstu	3	10,00 %
Příležitost kariérního růstu	2	6,67 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### 34. Míra spokojenosti se silnými a slabými stránkami organizace

V rámci silných a slabých stránek organizace byla respondentům položena otázka z dotazníkového šetření č. 34 týkající se míry jejich spokojenosti s faktory jako je tok informací v podniku, sociální vztahy, nebo také kritika a pochvala od vedoucího pracovníka. Výsledky jsou zaznamenány v grafu č. 29, kde na vertikální ose jsou vypsány jednotlivé faktory a na horizontální ose jsou zaznamenány procentuální podíly počtů respondentů volící danou míru spokojenosti. Tmavými barvami je vyznačena spokojenost s daným faktorem a světlými nespokojenost. Faktor se kterým je nejvíce respondentů spokojeno jsou mezilidské vztahy s kolegy. S tou je velmi spokojeno až 21 (70 %) respondentů, 5 respondentů (16,70 %) velmi spokojenost a pouze 4 (13,30 %) spíše nespokojeno. Dalším faktorem, kde převažuje spokojenost zaměstnanců je vztah s vedoucím pracovníkem. Se vztahem s vedoucím je velmi spokojeno 14 respondentů (46,70 %) a spíše spokojenost 10 (33,30 %). Velmi pozitivně také vyšly faktory jako komunikace s vedoucím pracovníkem, jeho schopnost umění kritizovat a kvalita jeho vedení. Kde s komunikací s vedoucím pracovníkem je velmi spokojeno 10 respondentů (33,30 %) a spíše spokojeno 14 (46,70 %), s podáváním kritiky vedoucího pracovníka k zaměstnancům je velmi spokojeno 7 z dotazovaných (23,30 %) a spíše spokojeno 17 (56,70 %) a se stylem vedení svého vedoucího pracovníka je velmi spokojeno 9

zaměstnanců (30 %) a spíše spokojeno 12 (40 %). Naopak kde výrazně převažuje nespokojenost nad spokojeností jsou informační toky v organizaci, tedy jak se v organizaci informují zaměstnanci o vývoji v podniku například o hospodářských výsledcích, nebo různých změnách ve vedoucích pozicích. V tomto případě odpovědělo více jak polovina respondentů, že jsou s tímto faktorem nespokojeni. Konkrétně 16 (53,30 %) jsou spíše nespokojeni a 1 (3,30 %) je velmi nespokojen. Spokojeno je pak s tímto faktorem dohromady 13 respondentů (43,30 %).

**Graf 29** Otázka z dotazníkového šetření č. 34



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### 35. Připomínky / návrhy na zlepšení motivační strategie v podniku

Otázka č. 35 byla otevřená a jako jediná z dotazníkového šetření nepovinná. Každý respondent zde měl možnost vyjádřit různé připomínky, které ho během vyplňování napadly a například zde nezazněly, nebo jiné nápady na zlepšení stávající motivační strategie v podniku. Odpověď pak rozepsal vlastními slovy. Odpovědět se rozhodlo celkem 6 respondentů.

Nejčastější připomínkou je zde znovu navýšení mzdy. Zaměstnanci kritizují a upozorňují, že jim navýšení mzdy je stále jen slibováno, ale nakonec se vždy najde důvod k jeho oddálení, a tedy se neuskuteční. Zároveň co se týče finančního odměňování, tak

respondenti vyjádřili zájem o motivační odměny za nadstandardní výkon, který přichází při řešení nestandardních a nezvyklých problémů a situací a přinese až několik času práce navíc.

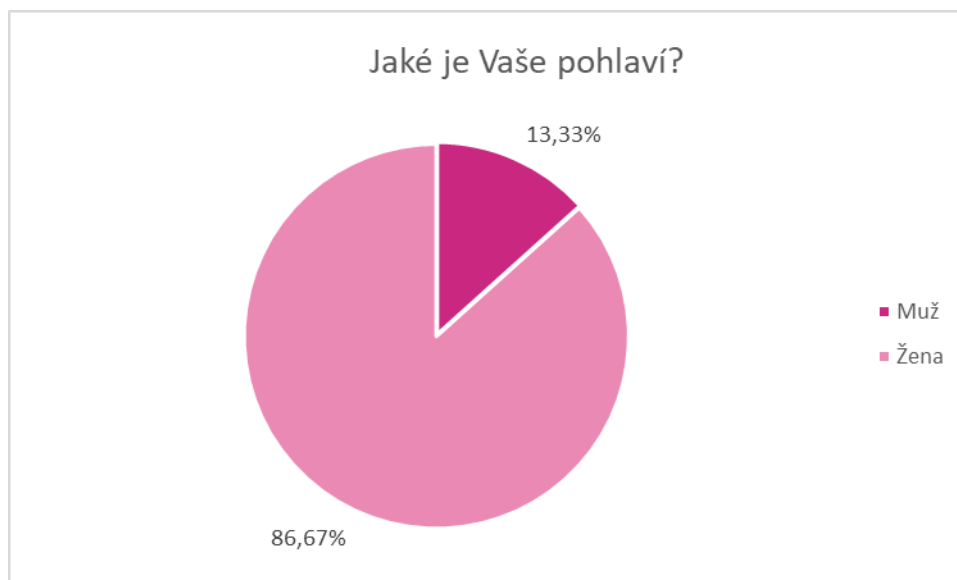
Další kritika, a tedy zároveň i návrh pro zlepšení jsou komunikační toky ve společnosti. Respondenti by rádi zlepšili v podniku celkovou komunikaci ať už mezi jednotlivými odděleními, tak i mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a zaměstnanci a klienty. Celá společnost je podle kritiky zaměstnanců rozdělena na jednotlivá oddělení a nefungují a nevystupují pak před klienty jako jeden tým. Co se týče komunikace v podniku, tak další kritika je zde několikrát zmíněna na vrcholové vedení podniku. To se nezajímá o nižší pozice, než jsou oni sami a neprojevují dostatečný zájem o své podřízené a pracovníky společnosti.

Jako návrh jednoho zaměstnance na zlepšení motivační strategie v podniku je zavedení konkrétního motivačního systému, který by každého zaměstnance v podniku motivoval a stimuloval k vyšším pracovním výkonům a vzrostla by zde pozitivní chuť do práce.

### **36. Pohlaví**

Poslední 4 otázky slouží ke sběru identifikačních informací o respondentech. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 30 respondentů. Přičemž všichni jsou to zaměstnanci společnosti Elanor, pracující v oddělení Outsourcing na pozici Konzultant/ka tedy mzdové účetní. Jak je zaznamenáno v grafu č. 30, tak z celkového počtu respondentů je 26 ženského pohlaví (86,67 %) a pouze 4 (13,33 %) mužského.

**Graf 30** Otázka z dotazníkového šetření č. 36

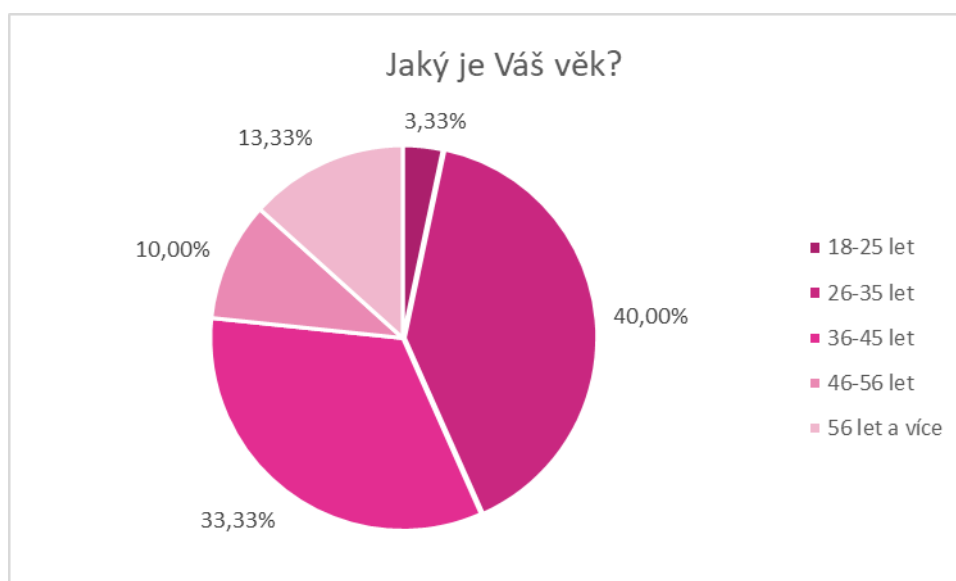


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### 37. Věková kategorie

Další identifikační otázkou byl dotaz na přibližný věk respondentů. Přičemž největší zastoupení je mezi respondenty věk 26-35 let (40 %), druhým nejčastějším je věk 36-45 let (33,33 %), na třetím místě je 56 let a více (13,33 %), na čtvrtém místě je věk 45-56 let (10 %) a nejméně zastoupený je věk 18-25 let (3,33 %).

**Graf 31** Otázka z dotazníkového šetření č. 37

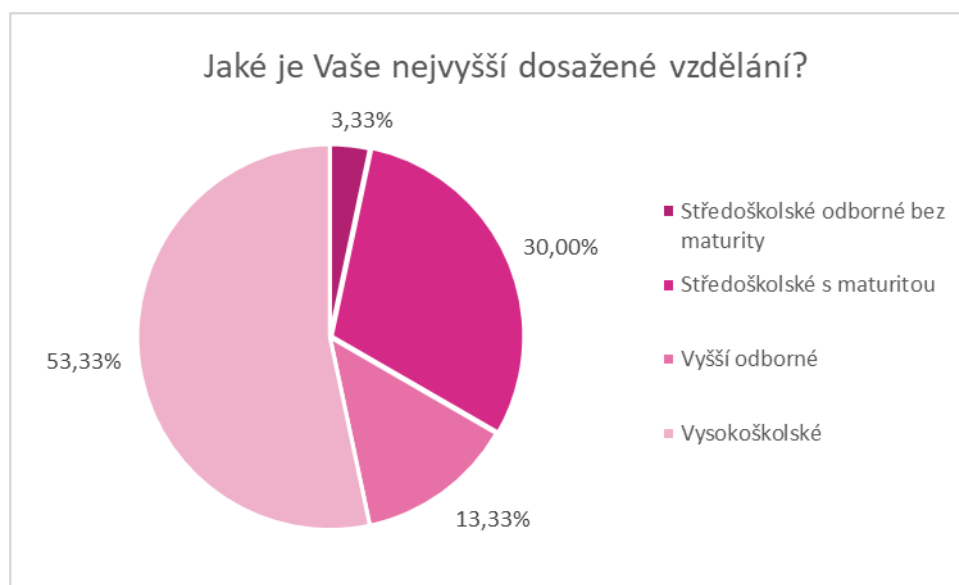


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### 38. Nejvyšší dosažené vzdělání

Předposlední identifikační otázka z dotazníkového šetření se týká dosaženého vzdělání respondentů. Jako nejvíce zastoupené je zde vysokoškolské, které má vystudováno více jak polovina respondentů (53,33 %). Druhé nejčastější je poté středoškolské s maturitou (30 %) a na třetím místě je vyšší odborné (13,33 %). Naopak středoškolské bez maturity má z dotazovaných pouze jeden respondent (3,33 %).

Graf 32 Otázka z dotazníkového šetření č. 38

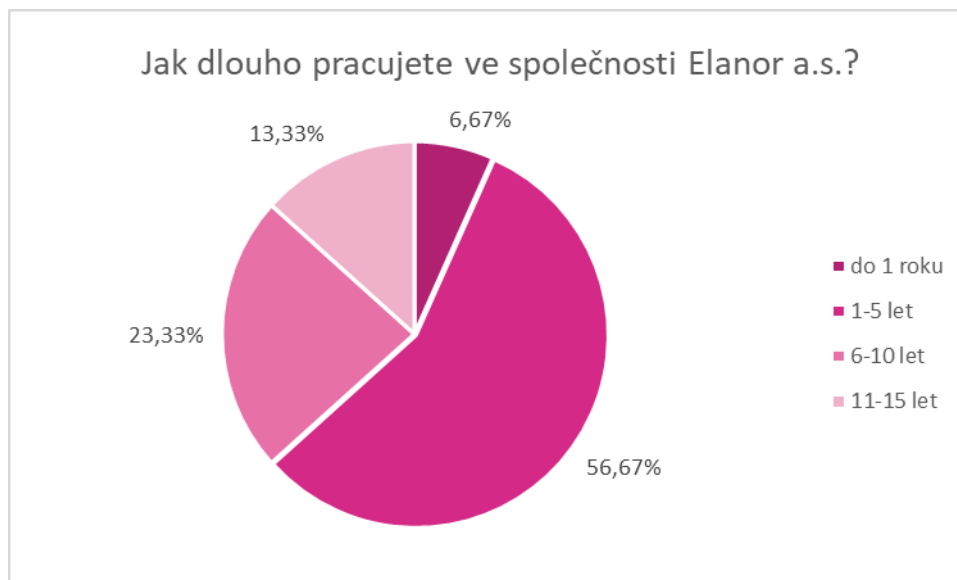


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### 39. Délka pracovního poměru

Poslední identifikační otázkou a zároveň i finální otázkou celého dotazníku je otázka č. 39, která se ptá zaměstnanců na délku jejich pracovního poměru ve společnosti zaměstnavatele Elanor a.s. Více jak polovina zaměstnanců (56,67 %) pracuje v Elanoru v rozmezí 1 roku až 5 let. Druhou nejvíce častou délkou pracovního poměru pod zaměstnavatelem Elanor je období 6-10 let, které má až 23,33 % respondentů. Ze všech respondentů mají nejdelší pracovní poměr ti v období 6-10 let (13,33 %). Naopak nejkratší doba trvání pracovního poměru ve společnosti je do 1 roku (6,67 %).

**Graf 33** Otázka z dotazníkového šetření č. 39



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## **5 Výsledky a návrhy na změny**

### **5.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 39 otázek. Z celkového počtu bylo 35 otázek zaměřených na analýzu současného stavu motivačního působení v oddělení outsourcingu ve společnosti Elanor a.s. a 4 otázky byly identifikačního charakteru. Cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat stav současného motivačního působení na zaměstnance a na základě jeho vyhodnocení navrhnout možných změn a přístupů, které budou pozitivně působit na zvýšení výkonnosti zaměstnanců.

#### **Informace o respondentech**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 30 respondentů, kde velkou početní převahu tvoří ženy (26) nad muži (4). Nejvíce u respondentů převažuje věk 26-35 let a 36-45 let. Nad poloviční většina z dotazovaných má vysokoškolské vzdělání a druhé nejčastější nevyšší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou. Více jak polovina respondentů pracuje ve společnosti Elanor v rozmezí 1-5 let a druhá nejčastější délka pracovního poměru respondentů je 6-10 let.

#### **Pracovní pozice**

Velká většina z dotazovaných respondentů je velmi spokojená se svojí pracovní pozicí. Především je samotná náplň práce baví a má pro ně smysl, což je pro spokojenost zaměstnance velmi důležité. Co se týče kariérního růstu, tak třetina dotazovaných ani neví, jestli takovou možnost vůbec ze své pozice mají, druhá třeba říká že ano a třetí že ne. To bude způsobeno nedostatečným obeznámením zaměstnanců s touto skutečností a nenastavení jednoznačných pravidel a cílů, kde by zaměstnanec viděl, že pokud splní tyto cíle má možnost kariérního růstu. Změna pracovních pozic v Elanoru probíhá spíše ve chvíli, kdy se hledají nový zaměstnanci a někdo ze stávajících zaměstnanců se rozhodne této příležitosti využít a změnit oddělení, pracovní pozici a náplň práce. Možnost kariérně povýšit v zaměstnání má velký pozitivní motivační působení na výkonnost cílevědomých a ctižádostivých zaměstnanců a z toho důvodu by určitě mělo být zahrnuto v motivačních nástrojích. Pro polovinu respondentů kariérní možnost není vůbec prioritní, ovšem druhá polovina by to uvítala. Zaměstnanci si na své pozici nejvíce váží náplně jejich práce, jistoty pracovního místa, možnosti organizovat si vlastní práci a uplatnění osobních znalostí a



dovedností. Naopak si stěžují, že se nemohou dostatečně seberealizovat například při zavádění vlastní nových postupů práce. Pouze necelých 40 % respondentů se cítí dostatečně motivováno k pracovnímu výkonu, jinak nad poloviční většina se necítí dostatečně motivována.

### **Možnost podílet se na rozvoji organizace**

V tomto případě je nadpoloviční většina respondentů absolutně nedostatečně stimulovaná a tvrdí, že k zavádění nových způsobů řešení problému, které napomáhají i k rozvíjení celé organizace, nemají ani dostatečný prostor, nebo jejich nové návrhy nejsou z velké části vylechnuty a realizovány. Menší část respondentů, která vypověděla, že se podílí na zavádění těchto nových postupů byla dále dotázána na odměnění za tento přínos pro organizaci. Zde znovu velká většina odpověděla že neví. Znamená to tedy buď to, že zaměstnanci odměnění nejsou vůbec, nebo odměnu dostanou až moc pozdě a zaměstnanec si to nakonec s touto činností ani nespojí. Obojí je chyba často prováděná při odměňování. Každá odměna musí být vyplacena bezprostředně po vykonání mimořádného pracovního výkonu a pokud tomu tak není zaměstnanec by měl být obeznámen, za jakou mimořádnou činností ji dostal. V návaznosti na tyto odměny byla zaměstnancům položena otázka, jakou formu jsou doposud za tyto výkony ohodnocovány a jak by oni sami byli rádi odměněni. Více jak polovina respondentů vypověděla, že dosud jsou odměněni veřejnou pochvalou od vedoucího pracovníka a rádi by byli odměněni navýšením mzdy.

### **Pracovní vztahy**

Co se týče pracovních vztahů v organizaci Elanor, tak ty vyšly z výsledků dotazníkového šetření velmi pozitivně. Většina zaměstnanců se cítí pozitivně motivována ze strany svého přímého nadřízeného pracovníka stejně tak se na něj může obrátit při řešení pracovních i osobních problémů a dle odpovědí se nadřízený nebojí vyjít vstříc a poskytne radu, či pomoc s jeho řešením. To samé platí i pro mezilidské vztahy na horizontální hierarchické úrovni neboli mezi kolegy. Zde znovu zaměstnanci vyjádřili spokojenost. Není problém požádat o radu nebo pomoc svého kolegu a ten jim s řešením je ochoten pomoci. Stejně tak pozitivně zde funguje i společné týmové řešení problémů.

## **Odměňování**

V první řadě byli respondenti dotázáni na mzdové ohodnocení. Nejdříve zdali jeho výše odpovídá náročnosti náplně práce. Zde se respondenti názorově rozcházel, kdy polovina shledává v tomto ohledu výši mzdy za dostatečně vysokou a druhá polovina nikoli. Co se týče výše mzdy vzhledem k časové náročnosti práce, tak zde se většina respondentů shodla na názoru, že je výše mzdy nedostačující. Na výši mzdového ohodnocení by se měl v organizaci brát velký ohled, protože přes 80 % respondentů ji shledává jako prioritní.

Velká část respondentů je spokojená s nabídkou benefitů od zaměstnavatele. Nejlépe hodnotí možnost 5 týdnů dovolené, což je o 1 týden nad rámec nároku v zákoníku práce. Dále jim vyhovuje možnost flexibilní pracovní doby a práce z domova, kterou především nyní využívají. Nejméně spokojeni jsou s možnostmi vzdělávání a odměnami a prémie. Právě na odměny a prémie by se měl zaměstnavatel více zaměřit, protože respondenti uvedli, že je to faktor, který je nejvíce motivuje k vyšším pracovním výkonům. Jako nové benefity by zaměstnanci rádi uvítali například proplacení dopravy do práce, možnost zakoupit si dotovanou multisport kartu, nebo konání nějaké firemní akce, jako například teambuildingů, které by mohli pozitivně přispět ke zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti mezi jednotlivými odděleními, a tedy napomocť organizaci k lepší spolupráci a komunikaci zaměstnanců a fungování jako celku, což je problém, na který si zaměstnanci nejčastěji stěžují.

## **Pracovní podmínky a prostředí**

Co se týče pracovního prostředí zaměstnanců, tak více jak polovina respondentů je spokojena s technickým vybavením, které jim zaměstnavatel poskytuje i bezpečnostními podmínky, které zde mají dostatečně zajištěné. Stejně tak jsou spokojeni s dostupností na pracoviště, sociální zázemím poskytnutými na pracovišti a s pořádkem a čistotou. Naopak se ukázalo, že nespokojenost zaměstnanců na pracovišti převažuje u faktorů jako je soukromí a hluk. To jsou zároveň faktory, které výrazně ovlivňují výkonnost zaměstnanců. Tento faktor bude ovlivněn především kancelářskými prostory, které jsou tzv. open space.

## **Silné a slabé stránky organizace**

V rámci silných a slabých stránek organizace, byla respondentům položena otázka týkající se jejich názoru na zaměstnavatele Elanor a jejich doporučení. V tomto ohledu by více jak polovina z nich doporučila práci pod tímto zaměstnavatelem. Jako silné stránky zaměstnavatele vidí zejména pracovní kolektiv, stabilitu společnosti na trhu, ale i dobré pracovní vztahy a komunikace s jejich přímými nadřízenými. Dále jsou spokojený s náplní práce a jistotou pracovního místa. Stejně tak shledávají celkově pracovní prostředí za vyhovující. Naopak slabou stránku organizace vidí především ve výši mzdy, která nedostatečně odpovídá množství zadané a odpracované práce. Právě velké množství zadané práce může mít souvislost s dalším faktorem, který respondenti shledávají jako negativní, a to nezastupitelnost. Mají pocit, že pokud je potřeba, nemá jejich práci kdo zastoupit, protože každý sám má té své hodně. Nejčastěji uváděná slabá stránka organizace je ale komunikace a mezilidské vztahy mezi odděleními v podniku, které mají negativní dopad na samotnou výkonnost práce respondentů. V rámci stávající komunikace a spolupráce dochází totiž dohadování se, a to znepríjemňuje práci a snižuje jakoukoliv iniciativu zaměstnance a samozřejmě to má dopad i na jeho výkonnost. Stejně tak respondenti vyjádřili negativní pohled na současné pracovní postupy, ve kterých jsou velmi často nejasnosti, které vedou k chaosu v podniku. Jako další negativum vyplývající z dotazníku je nedostatečná informovanost zaměstnanců o celkovém vývoji podniku. Kritika na vrcholové vedení je dále zmíněna v jejich nedostatečném zájmu o nižší pozice v organizaci, než jsou oni sami.

## **5.2 Návrhy na změny a doporučení**

Na základě provedené analýzy současného stavu motivačního působení ve společnosti Elanor a.s., konkrétně v oddělení Outsourcing, a jeho následného vyhodnocení jsou zde navrženy změny a doporučení, které by mohly pomoci ke zvýšení jak výkonnosti zaměstnanců, tak i jejich spokojenosti. Zároveň tyto změny a doporučení napomohou k odstranění slabších míst společnosti, a tedy mohou mít pozitivní účinek na konkurenceschopnost firmy na trhu práce.

## Pracovní vztahy - komunikace

Respondenti vyjádřili nespokojenost v rámci mezilidských vztahů napříč odděleními. V tomto ohledu je v rámci návrhu na změnu doporučeno pořádat různé firemních akce a teambuildingy. Ve sledovaném oddělení fungují pracovní vztahy, domluva a celková spolupráce výborně, jak mezi kolegy, tak i s přímými nadřízenými. To bude způsobeno tím, že spolu mají vytvořený přátelský vztah, tím že spolu sdílí jednu kancelář a dochází zde ke každodenní komunikaci a spolupráci. Problém nastává až při komunikaci mezi jednotlivými odděleními. Právě z toho důvodu by bylo vhodné zlepšit mezilidské vztahy i napříč odděleními a udělat tak z celé společnosti jeden tým. Nejvyšší počet respondentů pracuje ve společnosti krátkou dobu v rozmezí 1-5 let a vzhledem k tomu že 1 rok již všichni pracují z domova, mezilidské vztahy se zde jen špatně mohou zlepšit. Z toho důvodu by bylo vhodné, až to bude možné, uspořádat firemní teambuilding pro všechny oddělení a pobočky a pomoci tak zlepšit pracovní vztahy, které napomohou k lepší komunikaci, rychlejšímu řešení problémů a zajištění fungování celé organizace jako jeden tým. Pravidelné pořádání firemních akcí může zajistit i to, že každý nový zaměstnanec se seznámí s ostatními zaměstnanci a jejich náplní práce a bude vědět na koho se při řešení konkrétního problému obrátit. Konkrétně by se teambuildingová akce pořádala pravidelně jednou ročně, přičemž její pořádání by mělo na starost personální oddělení z divize Back office z Pražské pobočky. Vzhledem k finanční náročnosti těchto akcí, by firma mohla využít své vlastní prostory, a to zejména terasu na pražské pobočce, která je prostorná a obsahuje dostatečné množství sezení. Zároveň by tyto prostory mohly sloužit k pořádání menších akcí, jako například grilování, nebo společné obědy, či snídaně, kam by bylo pozváno jak vedení společnosti, tak všichni zaměstnanci. Tento návrh by pozitivně přispěl k celkovým pracovním vztahům napříč společnostmi, ať už mezi jednotlivými odděleními, tak i mezi vedením a podřízenými a jednotlivými zaměstnanci a jejich manažery. Zlepšení mezilidských vztahů by poté vedlo ke zlepšení komunikace a spolupráce všech zaměstnanců, a především by to napomohlo řešit současný problém špatné komunikace a spolupráce mezi odděleními, které zaměstnanci kritizují.

Další kritika zaměstnanců byla na vrcholové vedení společnosti. Jednalo se především o jejich nezáměr o jejich podřízené a také nedostatečná informovat o hospodářském vývoji firmy. V rámci zvýšení informovanosti zaměstnanců by bylo vhodné zavést například firemní časopis. Ten by mohl vycházet jednou měsíčně a informovat o

budoucích cílech společnosti stejně tak jako o současném vývoji a dění. V časopise by mohly být informace i o plánovaných akcích, školení a změnách v pracovních pozicích. Vzhledem ke kritice vrcholového vedení o neprojevení dostatečného zájmu o své podřízené, kdy se vedení dozvídá informace o zaměstnancích firmy pouze prostřednictvím ředitelů divizí, se kterými má schůze a ti mají informace od svých podřízených atd, by bylo vhodné, kdyby sami ředitelé divizí navštěvovali jednou za měsíc jednotlivá oddělení a ptali se přímo zaměstnanců na problémy a názory, které se týkají ať už náplně práce, nebo řešení problémů, komunikace v organizaci. atd. Tak by vrcholové vedení mělo osobnější přístup ke svým zaměstnancům a projevilo by větší zájem. Zároveň by měli přímý přístup k informacím, názorům a pohledům zaměstnanců. Tento návrh by znovu přispěl k lepším pracovním vztahům v organizaci, zároveň by umožnil zaměstnancům vyjádřit svůj názor a své problémy na dění ve společnosti a vrcholovému vedení by to napomohlo mít možnost tyto problémy řešit a napomocť tak ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, a tedy jejich dlouhodobé loajalitě.

### **Pracovní prostředí**

Další změnu by bylo vhodné zvážit v rozmístění kanceláří. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci jsou nespokojeni s nedostatkem soukromí a klidem na pracovišti. Zároveň to jsou faktory, které mají velký vliv na jejich pracovní výkonnost. Vzhledem k tomu že celé oddělení sdílí jednu kancelář bez příček a mzdové účetní jsou často zaneprázdněny komunikací, především telefonickou, jak s klienty, tak s různými státními úřady, tak sdílená kancelář není nejlepší řešení. Doporučení tedy je modernizace kanceláří, přidání například příček mezi stoly a zajištění tak většího soukromí a klidu na práci. Tato modernizace by napomohla ke zvýšení soustředění zaměstnanců a následně tak k růstu jejich celkové výkonnosti.

### **Vzdělávání**

Další prostor společnosti pro zlepšování především v oddělení Outsourcingu je vzdělávání zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že práce mzdové účetní a zpracování mezd s sebou nese časté změny v legislativách, které vedou ke změnám v interním softwaru EGJE, ve kterém všechny konzultantky a konzultanti dennodenně pracují, by bylo přínosné organizovat častější odborné školení seznamující zaměstnance s těmito změnami. Školení by mohly být časté a tím pádem i vždy časově méně náročné, tak aby na ně měl čas každý.

Osobní školení umožňuje i zpětnou vazbu a možnost dotazů, což je velmi přínosné. V tuto chvíli, kdy všichni pracují převážně z domova, není možné pořádat tyto školení osobně. Z toho důvodu by se dala nahradit například schůzkami přes aplikace jako MS Teams, nebo například nahrání přednášky, kterou by si zaměstnanci sami přehrály v rámci pracovní doby. V případě předem nahraných přednášek, by se následně zorganizovala hromadná schůze, znovu kontaktně nebo bezkontaktně podle situace, kde by zaměstnancům byly zodpovězeny případné dotazy. Pravidelné vzdělávání zaměstnanců by vedlo zejména ke snížení chybovosti zaměstnanců. Zároveň by to napomohlo sjednotit pracovní postupy všech mzdových účetních ze všech českých poboček. Dále by nový styl vzdělávání pozitivně přispěl ke zlepšení informačních toků o novinkách v legislativě a informačního systému EGJE a s tím související komunikaci.

## **Benefity**

S nabídkou benefitů jsou převážně zaměstnanci spokojení. Pokud by do nabídky ještě něco přidali, tak by to byla multisport karta, nebo proplacení dopravy do práce. Přesto vzhledem k vyjádřené spokojenosti zaměstnanců, není potřeba nic nového zavádět. V tomto ohledu by se spíše dalo diskutovat o plánovaném přestoupení na stravenkový paušál. Ten totiž plánuje zaměstnavatel hradit z 55ti % jako tomu bylo doposud u stravenkové karty. V současné době je ale příspěvek 55 % počítán z hodnoty 120 Kč a v případě stravenkového paušálu to bude z nižší částky a to konkrétně 100 Kč. Zaměstnanci si tedy o pár stovek korun pohorší a zaměstnavatel ušetří. V případě stravenkového paušálu spousta firem zvyšuje zaměstnavatelský příspěvek. V tomto ohledu by bylo vhodné, kdyby zaměstnavatel zvýšil zaměstnancům hrazený příspěvek na 70 % a ukázal tak zaměstnancům, že mu na nich záleží. Toto gesto by určitě vedlo k lepší pozici firmy mezi konkurencí na trhu práce stejně tak jako ke spokojenosti zaměstnanců.

## **Odměny**

Další slabou stránku, kterou zaměstnanci vyzdvihli jsou odměny. Konkrétně odměny za jakoukoliv nadstandardní práci odpracovanou navíc, nad rámec své náplně práce. K takovýmto situacím dochází velmi často, kdy klient požádá o jakoukoliv nadstandardní službu, mzdová účetní vypočte počet hodin, který nad touto prací strávila a poté se čas vynásobí částkou podle Elanorských cen a klient tuto službu zaplatí navíc, nad jeho běžné každoměsíční ceny. Mzdová účetní, která tuto službu odpracovala, však za tyto více práce

zaplacené nedostane, a tak ztrácí motivaci k dalším pracovním výkonům. To souvisí i s kritikou respondentů na velké množství práce a nedostatečné finanční ohodnocení. Co se tedy týče odměňování zaměstnanců, tak by bylo vhodné vedle ročních odměn a odměn z fondu vedoucího zavést i systém, který by byl zaměřen přímo na více práce. Doposud dostal za více práce zaplacený zaměstnavatel od klienta a pro zaměstnance to byla pouze práce navíc v rámci jejich odpracovaných hodin. Podle nového systému by každý zaměstnanec podílející se na práci, která bude následně klientovi účtována jako více práce, dostal určité procento ze zaplacené ceny za tuto činnost. Systém by zahrnoval jednotlivé více práce za celý kalendářní rok a zároveň i roční zúčtování daní a daňové poradenství prováděné vždy začátkem nového kalendářního roku. Zaměstnanec by si byl tedy vědom, že vždy následující měsíc, kdy odpracuje jakoukoliv práci navíc, uvidí tuto práci finančně ohodnocenou na výplatní pásce přičtenou k jeho běžné výplatě. Tento systém by pozitivně přispěl k výkonnosti zaměstnanců, k jejich přístupu k jakékoliv práci navíc a také ke spravedlivému ohodnocení všech zaměstnanců.

### **Mzdové ohodnocení**

Poslední kritika zaměstnanců se týkala mzdového ohodnocení. Zaměstnanci si stěžovali, že práce je časově náročná a málo finančně ohodnocená. V rámci mzdového ohodnocení je důležité si nejprve nastavit dlouhodobý cíl společnosti a za tímto účelem sestavit plán. Klíčová není výše mzdy, ale spravedlivé ohodnocení zaměstnanců vzhledem k jejich výkonnosti, náplni práce a časové vytíženosti. Současně musí být všichni zaměstnanci s plánem seznámeni, aby si byli vědomi, jak je systém nastaven a mohli se pomocí zvýšení výkonnosti pokusit dosáhnout svých cílů, což pro někoho může být například dosáhnout na vyšší platové ohodnocení. Z důvodu kritiky zaměstnanců, že jim zvýšení mzdy je pouze slibováno a zaměstnavatel nikdy svých slov nedostojí, by bylo vhodné navrhnout časové pravidelné zvyšování mezd. Částka, o kterou by se mzda navýšila by byla závislá na zisku společnosti. K navýšení by tedy došlo především pokud se firmě bude dařit a bude se pozitivně vyvíjet hospodářský výsledek, přičemž zvýšení by probíhalo vždy po časových intervalech 1 rok, 2 roky, 5 let, 10 let, 15 let, 20 let. Takové finanční ohodnocení jako jsou odměny mají pouze krátkodobý motivační vliv na pracovní výkonnost. Zaměstnanec je nejvíce motivován ve chvíli, kdy tuto odměnu dostane a poté již motivace pomalu slábne. Mzdové ohodnocení je ovšem vypláceno každý měsíc a pokud každý měsíc zaměstnanec dostane finanční ohodnocení za práci v takové výši se kterou je

spokojen, může to přispět k jeho pozitivnímu přístupu k práci a k dlouhodobě vysoké pracovní výkonnosti. Zároveň vzhledem k zaměstnancově spokojenosti bude mít tendenci dlouhodobě setrvat u tohoto zaměstnavatele a na této pracovní pozici. V případě potřeby náboru nového zaměstnance, bude tento mzdový systém sloužit i k lepšímu konkurenčnímu postavení na trhu práce.



## 6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provedení analýzy současného stavu řízení motivačního procesu ve vybrané organizaci a následné navržení vhodných změn, které napomohou zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Za účelem splnění cíle, byla nejdříve detailně prostudována odborná literatura soustředící se na téma řízení, motivace a odměňování zaměstnanců ve firmách. Následně byla zvolena společnost pro provedení analýzy, a to konkrétně Elanor a.s. Dále následovalo prostudování interních dokumentů zabývajících se benefity, které firma nabízí, dále stylem odměňování a jiné formy motivace, které v současné době společnost využívá ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Na základě těchto informací mohlo být sestaveno dotazníkové šetření, které odráží současný stav motivačního působení organizace a zároveň zjišťuje míru spokojenosti zaměstnanců s těmito faktory a celou organizací. Pro finální publikování dotazníku byl vybrán portál vyplnto.cz. Napříč celou organizací jsou nastaveny různá pravidla a výše odměňování a zároveň i různá nabídka benefitů pro jednotlivé pozice. Z toho hlediska bylo pro analýzu vybráno pouze jedno oddělení, a to konkrétně Outsourcing, kde pod vedením manažerů a manažerek pracují na pozicích Konzultant/ka zaměstnanci zpracovávající mzdy zaměstnanců z klientských společností. Nakonec se podařilo získat 30 respondentů. Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 39 otázek, přičemž 4 byly identifikační a 35 výzkumných. V rámci výzkumné části byly položeny otázky jak uzavřené, tak polootevřené a otevřené. Respondenti byli velmi ochotní při vyplňování otevřených otázek a tím pomohli získat náhled na pracovní vztahy, odměňování, názory na vyšší vedení společnosti, pracovní prostředí, benefity, ale i silné a slabé stránky organizace. Velmi pozitivně zaměstnanci hodnotí pracovní a mezilidské vztahy přímo v oddělení, což zahrnuje jak komunikaci, tak i spolupráci mezi kolegy a s přímým nadřízeným. Dále pak si váží jistoty pracovního místa a stability společnosti na trhu. Spokojeni jsou i s nabídkou benefitů i když by rádi přivítali i pár nových. Naopak prostor pro zlepšování vidí v mezilidských vztazích mezi jednotlivými odděleními v organizaci, kde je při mnoha řešeních problémů důležitá komunikace a spolupráce a ta zde nefunguje. Další kritika se týká vrcholového vedení, které nedostatečně informuje své zaměstnance o vývoji organizace a stejně tak nedostatečně projevuje zájem o své podřízené, přestože dělají velká rozhodnutí, které ovlivňují každého člověka ve firmě a zaměstnanci mají pocit, že na ně nebere nikdo ohled. V těchto všech ohledech, byla navržena doporučení na změny, které vychází

z dlouhodobých cílů podniku, které jsou zvýšení výkonnosti zaměstnanců a zároveň jejich celková spokojenost. Návrhy na změny jsou zaměřeny především na zlepšení mezilidských vztahů a komunikace napříč organizací, na vzdělávání zaměstnanců, na odměny, benefity a mzdové ohodnocení, a dále na pracovní prostředí a přístup vrcholového vedení k podřízeným.

V současné době se zaměstnavatel nijak nesnaží o vylepšení pracovních vztahů, nepořádá žádné firemní akce, díky kterým by zlepšil komunikaci a celkové mezilidské vztahy. Z toho důvodu jsou navrženy doporučení zaměřené na pořádání pravidelných firemních akcí a teambuildingů, které přispějí ke zlepšení pracovních vztahů na pracovišti mezi odděleními, dále k lepší komunikaci a tím spojené i spolupráci. V tomto ohledu je možné, že zaměstnavatel si těchto nedostatků v pracovních vztazích není vědom, protože kritika zaměstnanců se dále týkala i nedostatečného zájmu vrcholového vedení o své podřízené a zároveň špatné komunikaci a informačních toků ve vertikálním směru od vrcholového vedení směrem dolů k zaměstnancům. Za účelem zlepšení informačních toků a celkového zájmu vrcholového vedení o své podřízené byly navrženy doporučení týkající se zavedení firemního časopisu a dále pravidelných návštěv a osobní komunikace ředitelů divizí s jejich podřízenými. Další návrh se týkal vzdělávání zaměstnanců. V tuto chvíli je vzdělávání zajištěno pomocí odborných časopisů týkající se mzdové a účetní problematiky. Dále pak změny v informačním systému jsou distribuovány pomocí emailů. Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření, tak zaměstnanci jsou se současným vzdělávacím systémem nespokojeni. Z toho důvodu zde byl navržen nový způsob vzdělávání ve formě školení, kde je možnost i zpětné vazby a dotazů ze strany zaměstnanců. Co se týče pracovního prostředí, tak zaměstnanci vyjádřili nespokojenost na pracovišti s hlukem a soukromím. V současné době totiž jednotlivá oddělení sdílí otevřené společné kanceláře. Z toho důvodu obsahuje návrh i malou modernizaci kanceláře a zajištění tak soukromí a klidu zaměstnance při práci. Spokojenost vyjádřili respondenti především s nabídkou benefitů. Vzhledem k jejich pozitivnímu názoru na benefity poskytované zaměstnavatelem, není v návrhu doporučení zavedení nových benefitů. Jsou zde ale uvedeny doporučení týkající se stravenkového paušálu, na který zaměstnavatel plánuje v dalších měsících tohoto roku přecházet a zajištění tak i budoucí spokojenosti zaměstnanců s benefity. Poslední výtka zaměstnanců byla na odměňovací systém společnosti. V současné době zaměstnavatel má zavedeny odměny z fondu vedoucího a roční odměny. Ty podle

zaměstnanců nejsou dostačující, a především neobsahují ohodnocení za více práce, které jsou na pozici mzdové účetní velmi časté. Z toho důvodu byl v rámci této práce navrhnout nový systém odměňování zaměřený konkrétně na více práce. V rámci současného mzdového systému společnosti je vyzdvihnout vývoj výše mzdy, který závisí na individuálním pracovním výkonu zaměstnance stejně tak jako na ekonomickém vývoji společnosti a také ceny práce na trhu práce. Zaměstnavatel ovšem v interních směrnících neuvádí žádné pravidelné navyšování mzdy. Respondenti právě kritizují, že jim je toto navýšení pouze slibováno a nikdy neuskutečněno. Z toho důvodu je v návrzích doporučeno doplnění mzdového systému, kdy by zaměstnavatel podle svého ekonomického vývoje pravidelně navyšoval mzdy svých zaměstnancům a tím pádem i zaručil dlouhodobě zvýšenou pracovní výkonnost a spokojenost.

Každá společnost by měla dbát, aby měla správně nastavený motivační program. Je to především z důvodu, že samotná motivace zaměstnanců je důležitá pro růst a pozitivní vývoj celé společnosti. Motivace totiž působí na pracovní výkonnost zaměstnanců, kteří se dopouští menšího počtu chyb a k práci mají pozitivní přístup. U správně motivovaných zaměstnanců dochází k lepší komunikaci a celkové spolupráci v týmech, kdy pracovníci jsou mnohem ochotnější a vstřícnější a otevřenější k novým úkolům a činnostem. Ve společnosti Elanor a.s. je současný motivační systém nastaven dobře, ale z uskutečněné analýzy je zjevné, že i dobře nastavený motivační program má prostory na zlepšení. Z toho důvodu byly v závěru této diplomové práce navrženy doporučení, které mohou napomoci organizaci k vyšší celkové spokojenosti zaměstnanců, zvýšení jejich výkonnosti, a s tím souvisejícímu dosažení cílů a výsledků, které povedou k celkovému pozitivnímu vývoji společnosti.

## **7 Seznam použitých zdrojů**

### **7.1 Knižní publikace**

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidi pracovali. 3. vyd. Praha: Grada. 127 s. ISBN 978-80-247-9745-8.

URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada. 157 s. ISB 978-80-271-0227-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. Manažerská psychologie. Praha: Grada. 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

PLHÁKOVÁ, Alena, 2008. Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia. 472 s. ISBN 978-80-200-1499-3.

DEIBL, Maria, 2005. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde. 127 s. ISBN 80-902-1058-9.

HRON, Jan a TRAXLER, Arnošt, 2018. Dovednosti v řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita. 212 s. ISBN 978-80-213-2833-4.

KOLMAN, Luděk, a další, 2012. Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde, 191 str. ISBN 978-80-7201-892-5.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. Jak vést a motivovat lidi. Brno: CPress. 120 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

VEBER, Jaromír a kol., 2009. Management: Základy moderní manažerské přístupy a výkonnost a prosperita. Praha: Management Press. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

### **7.2 Webové stránky**

PROFESIA.CZ, Nabídka práce, volná pracovní místa. Firemní benefity pro zaměstnance [online]. [cit. 21.02.2021]. Dostupné z WWW: <https://www.profesia.cz/kariera-v-kostce/pracovni-servis/firemni-benefity-pro-zamestnanec/>

ELANOR.CZ, Elanor a.s., Historie [online]. [cit. 07.03.2021]. Dostupné z WWW: <https://elanor.cz/o-elanor/historie-elanor>

ELANOR.CZ, Elanor a.s., Produkty a služby [online]. [cit. 07.03.2021]. Dostupné z WWW: <https://elanor.cz/produkty-a-sluzby>

MENTEM.CZ, Teorie Motivace. [online]. [cit. 22.03.2021]. Dostupné z WWW: [online]. [cit. 22.03.2021]. Dostupné z WWW: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>

BOZPINFO.CZ, Bezpečnost v kancelářích. [online]. [cit. 22.03.2021]. Dostupné z WWW: <https://www.bozpinfo.cz/bezpecnost-v-kancelarich>

OR.JUSTICE.CZ, Elanor a.s. [online]. [cit. 22.03.2021]. Dostupné z WWW: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?ico=15887219](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?ico=15887219)

HRNEWS.CZ, Mzdový a motivační systém by měl vycházet z dlouhodobých cílů a strategie firmy [online]. [cit. 22.03.2021]. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/rozhovory/mzdovy-a-motivacni-system-by-mel-vychazet-z-dlouhodobych-cil-id-3777650>

### **7.3 Firemní literatura**

Elanor, a.s., Zaměstnanecké benefity, vydání: 18.3.2009, Praha

Elanor a.s., Mzdový předpis, vydání: 16.11.2020, Praha

Elanor a.s., Prémiový řád, vydání: 11.11. 2020, Praha

## 8 Přílohy

### 8.1 Dotazníkové šetření pro zaměstnance spol. Elanor a.s., oddělení Outsourcing

#### Výzkumné otázky:

##### Pracovní pozice

**1. Jste spokojen/a se svojí pracovní pozicí? Baví Vás a shledáváte ji jako smysluplnou?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**2. Máte ze své pracovní pozice možnost kariérního růstu?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**3. Je pro vás možnost kariérního růstu důležitá?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**4. Jak jste spokojen/a s níže uvedenými faktory?**

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Náplň práce				
Příležitost kariérního růstu				
Jistota pracovního místa				

Uplatnění osobních znalostí a dovedností				
Možnost organizovat si vlastní práci				
Prostor pro děláni vlastních rozhodnutí				
Možnost seberealizace (zavádění vlastních způsobů řešení, nové nápady,...)				

### **Možnost podílet se na rozvoji organizace**

**5. Cítíte se motivován/a k přispívání nových nápadů nebo hledání nových způsobů řešení Vaší práce?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**6. Máte možnost přispívat vlastními nápady, nebo novými způsoby řešení, které napomáhají k rozvoji organizace?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**7. Jsou Vaše případné nápady na zlepšení vyslechnuty a brány „na vědomí“ a následně implementovány?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**8. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, jste za tyto Vaše nové podněty následně odměněn/a?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**9. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, zaškrtněte prosím, jakým způsobem jste odměněn/a?**

- Jednorázová finanční odměna
- Navýšení mzdy
- Veřejná pochvala
- Jiné:...

**10. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ne, jakými způsoby byste byl/a rád/a odměněn/a?**

- Jednorázová finanční odměna
- Navýšení mzdy
- Veřejná pochvala
- Jiné:...

**11. Cítíte se být dostatečně motivován k výkonu Vaší práce?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

### **Pracovní vztahy**

**12. Cítíte se být pozitivně motivován od Vašeho přímého nadřízeného?**



- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**13. Můžete se obrátit na svého přímého nadřízeného v případě vzniku pracovního problému?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**14. (pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano)**

**Je Vám v případě svěřeni se s problémem vedoucímu pracovníkovi poskytnuta rada, pomoc?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**15. Můžete se obrátit na svého přímého nadřízeného v případě vzniku osobního problému?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**16. (pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano)**

**Je Vám v případě svěřeni se s problémem vedoucímu pracovníkovi poskytnuta rada, pomoc?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Rozhodně ne

**17. Můžete se při vzniku problému obrátit na své kolegy?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**18. Můžete říct, že v kolektivu mezi kolegy funguje řešení společných problémů?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Odměňování**

**19. Shledáváte své mzdové ohodnocení za odpovídající vzhledem k náročnosti z hlediska náplně své práce?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**20. Shledáváte své mzdové ohodnocení za odpovídající vzhledem k časové náročnosti své práce?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**21. Považujete výši mzdy za prioritní?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Rozhodně ne

**22. Jste spokojen/a se současnou nabídkou benefitů?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**23. Které ze současných motivačních nástrojů Vás nejvíce motivují k vyššímu pracovnímu výkonu? (Vyberte prosím minimálně jednu z nabízených odpovědí)**

- Odměny, prémie
- Flexibilní pracovní doba
- Práce z domova
- Pochvala od vedoucího
- Možnost vzdělávání (jazykové kurzy)
- Příspěvek na penzijní spoření
- Příspěvek na stravování ve formě stravenkové karty
- 5 týdnů dovolené
- Firemní jubileum
- Sick days
- Proplacení očkování

**24. Jak jste spokojen/a se současnými motivačními benefity poskytované nad rámec mzdy? Ohodnoťte každý na škále 1 – 5. (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**

	1	2	3	4	5
Odměny, prémie					
Flexibilní pracovní doba					
Práce z domova					
Možnost vzdělávání					

(jazykové lekce, kurzy)					
Příspěvek na penzijní spoření					
Příspěvek na stravování ve formě stravenkové karty					
5 týdnů dovolené					
Firemní jubileum					
Sick day					
Proplacení očkování					

**25. Jaké nové benefity byste rád/a uvítal/a?**

- Firemní akce (např. teambuildingy)
- Proplacení dopravy do práce
- Multisport karta
- Proplacení stravenek nad rámec zákona
- Výhodnější firemní tarify (na volání, data, sms)
- Jiné:...

**Pracovní podmínky a prostředí**

**26. Je Vám poskytnuto dostatečné technické vybavení potřebné k výkonu práce?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**27. Shledáváte bezpečnostní podmínky na pracovišti za dostatečné?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**28. Máte zajištěné dostatečně vyhovující podmínky na pracovišti? (klid na práci, prostor, soukromí, teplota ovzduší, čistota...)**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**29. Jak jste spokojen/a s níže uvedenými faktory z pracovního prostředí?**

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojena
Sociální zázemí (toalety, kuchyňka,...)				
Technické vybavení (počítač, tiskárny,...)				
Hluk				
Teplota (klimatizace, topení)				
Soukromí				
Pořádek a čistota				
Dostupnost na pracoviště (MHD, vlastní doprava,...)				

**30. Ohodnořte následující faktory, jak ovlivňují Váš pracovní výkon?**

	Velmi ovlivňuje	Spíše ovlivňuje	Spíše neovlivňuje	Vůbec ovlivňuje
Sociální zázemí (toalety, kuchyňka,...)				
Technické vybavení (počítač, tiskárny,...)				
Hluk				
Teplota (klimatizace, topení)				
Soukromí				
Pořádek a čistota				
Dostupnost na pracoviště (MHD, vlastní doprava,...)				

**Silné a slabé stránky organizace**

**31. Doporučil/a byste někomu práci ve Vaší společnosti?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**32. Rozepište prosím důvod:**

.....

**33. Kterých z následujících faktorů si ve Vašem podniku nejvíce ceníte?**

**(Zaškrtněte prosím minimálně 1, maximálně 5)**

- Výše mzdy
- Vyhovující zaměstnanecké výhody
- Jistota pracovního místa
- Příležitost kariérního růstu
- Příležitost osobního růstu
- Příležitost uplatnění osobních znalostí a dovedností
- Možnost vzdělávání se
- Přímí řídicí pracovníci
- Pracovní kolektiv
- Náplň práce
- Vyhovující pracovní prostředí
- Uznání, pochvala, poděkování za dobře odvedenou práci od vedoucího pracovníka
- jiné:...

**34. Jak jste spokojen/a s níže uvedenými faktory?**

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojena
Vztahy s ostatními kolegy				
Vztah s vedoucím pracovníkem				
Pochvala, uznání, poděkování od nadřízeného				
Kritika od nadřízeného (probíhá mezi čtyřma očima ne veřejně)				

Komunikace s vedoucím pracovníkem				
Kvalita vedení vedoucího pracovníka				
Informovanost o vývoji podniku (hospodářské výsledky, změny ve vedoucích pozicích,...)				

**35. Máte nějakou připomínku, nebo návrh na zlepšení motivace v podniku?**

**Prosím vypište. (Nepovinná otázka)**

.....

**Identifikační otázky:**

**36. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena

**37. Jaký je Váš věk?**

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-56 let
- 56 let a více

**38. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Středoškolské odborné bez maturity
- Středoškolské s maturitou



- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

**39. Jak dlouho pracujete ve společnosti Elanor a.s.?**

- do 1 roku
- 1-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16-20 let
- 21-25 let
- 26-30 let
- 30 let a více