



**Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics**

**Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice**

Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

**Motivace a odměňování zaměstnanců ve
vybraném podniku**

Vypracoval: Bc. Jaromír Uraj

Vedoucí práce: Ing. Monika Maříková, Ph.D.

České Budějovice 2022



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Jaromír URAJ
Osobní číslo: E20433
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management
Studijní obor:
Téma práce: Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:
Cílem diplomové práce je analýza současného stavu motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a na základě zjištěných nedostatků navrhnout změny a návrhy ke zlepšení.

Metodika práce:
1. Studium odborné literatury.
2. Charakteristika podniku.
3. Analýza systému motivace a odměňování zaměstnanců pomocí kvalitativních i kvantitativních metod výzkumu.
4. Návrh změn směřujících ke zlepšení současné situace.

Rámcová osnova:
Úvod
Literární přehled
Cíl práce a metodika zpracování.
Analýza současného stavu.
Řešení a výsledky.
Závěr.
Seznam použité literatury.
Přílohy

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulační pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.



Škyl, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte odědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Maříková, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2022**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Jihočeská 13
370 02 České Budějovice



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka



doc. Ing. Petr Řehof, Ph.D.
vedoucí katedry



Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne:

.....

Bc. Jaromír Uraj



Poděkování

Moc rád bych touto cestou poděkoval paní doktorce Monice Maříkové, za vedení mé diplomové práce. Především za veškeré vysvětlení nejasností, poskytnutí veškerých užitečných rad a dále také za pevné nervy, které při vedení práce měla. Další komu bych chtěl poděkovat je společnost Tecnocap s. r. o. za poskytnutí potřebných informací k napsání diplomové práce. Za vedení organizace děkuji hlavně panu Ing. Janu Ondrákovi, který zastává pozici personálního ředitele podniku.



Obsah

1. Úvod.....	3
2. Literární přehled	5
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	5
2.2 Odměňování zaměstnanců	6
2.2.1 Složky systému odměňování	7
2.2.2 Mzda a její formy.....	7
2.2.3 Zaměstnanecké výhody.....	9
2.3 Motivace.....	10
2.3.1 Motivace X stimulace	13
2.3.2 Faktory motivace zaměstnanců.....	13
2.3.3 Vymezení pracovní motivace a motivace vedení lidí	14
2.3.4 Teorie pracovní motivace	15
3. Cíl práce a metodika zpracování.....	19
3.1 Cíl práce	19
3.2 Použité metody při zpracování.....	19
3.1.1 Dotazníkové šetření	19
3.1.2 Řízený rozhovor.....	20
4. Analýza současného stavu ve společnosti Tecnocap s. r. o.	21
4.1 Představení podniku	21
4.2 Dotazníkové šetření.....	23
4.2.1 Získávání potřebných informací	23
4.2.2 Výsledky otázek dotazníkového šetření	23
4.3 Řízený rozhovor	52
4.4 Zjištěné výsledky z výzkumu.....	58



4.4.1	Pozitivní výsledky výzkumu.....	58
4.4.2	Negativní výsledky výzkumu	61
5.	Návrh změn směřujícím ke zlepšení	64
5.1	Vysoký průměrný věk pracovníků	64
5.2	Mzda neodvíjející se od vykonané práce	64
5.3	Nerovnocenné zacházení s pracovníky	65
5.4	Psychická náročnost práce	65
5.5	Podpora týmové spolupráce	65
5.6	Jazyková bariéra.....	66
5.7	Kariérní růst	67
5.8	Upravení struktury nabízených benefitů	67
5.9	Příspěvek na dopravné	68
5.10	Souhrn zjištěných nedostatků a návrh jejich řešení	70
6.	Závěr	71
I.	Summary	73
II.	Seznam použité literatury	74
III.	Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	77
IV.	Přílohy	79
a)	Dotazníkové šetření	79
b)	Rozhovor s personálním ředitelem.....	87



1. Úvod

Za poslední desetiletí lze sledovat v problematice motivace a odměňování zaměstnanců výrazný posun a řadu změn. Společnost má možnost volit specifické způsoby odměňování a měnit je podle celkové strategie podniku. Jedinec stráví třetinu svého osobního života právě na pracovišti, takže není překvapující, že za to očekává nejen patřičnou odměnu, ale předpokládá i celkovou spokojenost s prací, kterou vykonává. Finanční odměny jsou běžným klíčovým faktorem, kdy se jedinec rozhoduje nabízenou pracovní pozici přijmout. Nicméně peníze nejsou všechno. Pracovníci se chtějí ve své práci realizovat, být kreativní, čelit různým zajímavým výzvám, dosáhnout osobního naplnění.

Pochopení toho, co motivuje jedince na pracovišti pro pracovní výkon, je velmi důležité. Výzkumy ukazují, že motivovaní pracovníci jsou v práci šťastnější. Nacházejí v práci uspokojení, méně absentují, mají tendenci být více loajální a pracují s větším nadšením. Tyto faktory je následně nabádají, aby více přispěli k rozvoji společnosti, pro kterou pracují. S odměňováním a spokojeností automaticky souvisí i motivování a stimulování pracovníků.

„Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů.“ (Tomšík in Krninská, 2012, str. 19)

Motivace tak představuje naši touhu, když chceme, aby se věci staly skutečností, schopnost motivovat sebe a jiné je pak klíčovou záležitostí. Při jakékoliv činnosti využíváme motivaci k dosažení výsledků a cíle. Jako nadřizený či podřizený přicházíme do styku s motivací dennodenně. Motivace proniká našim pracovním prostředím, protože prostřednictvím sociálních interakcí se snažíme buď motivovat ostatní, nebo ostatní se snaží motivovat nás ve snaze splnit nějaký úkol.

Zeptáme-li se běžného manažera na motivaci a stimulaci pracovníků, odpoví nám, že efektivně a zdravě pracovníky motivovat není rozhodně snadným úkolem. Věnujme proto pracovníkům dostatečnou pozornost, nepodceňujme jejich motivování, neboť tento proces je oboustranně prospěšný a přinese zisk i společnosti samotné. Je na místě věnovat se po určitém čase fungování společnosti mapování spokojenosti a zjišťování názorů a postojů pracovníků. Můžeme takto získat nejen množství důležitých



informací, ale také utužovat lepší vztahy se svými pracovníky a dozvědět se, co je nejvíce motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu. Vhodnou formou průzkumu může být například dotazník.

Pro tuto práci bylo využito dotazníkového šetření v oblasti motivace a odměňování pracovníků ve společnosti Tecnocap s. r. o. Střížovice. Odráží současně mé osobní zkušenosti, neboť ve společnosti sám pracuji při studiu 5 let jako dělník ve výrobě.



2. Literární přehled

2.1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou pro firmy klíčové, jsou považovány za nejvýznamnější strategický kapitál, protože jsou tvůrci přidané hodnoty, která zajišťuje konkurenční výhodu. Celkově se k pojmu řízení lidských zdrojů vyjádřilo vícero autorů či odborníků přes personální management, a každý z nich vnesl do vysvětlení svůj pohled, čímž se stalo „řízení lidských zdrojů“ rozmanitým a širokospektrálním slovním spojením. Pro srovnání uvádím definice některých autorů.

Podle Koubka (2011) reprezentuje řízení lidských zdrojů nejnovější pojetí personální práce, která se ve vyspělých státech začala formovat v průběhu padesátých a šedesátých let minulého století. Řízení lidských zdrojů představuje základ řízení firmy, její nejvýznamnější složku a rovněž nejdůležitější úkol všech manažerů. Personální práce operuje s náležitým významem jedince, lidskou pracovní silou, „hnacím motorem“ činnosti společnosti.

Řízení lidských zdrojů se nejčastěji definuje jako činnost, jejíž pozornost se soustředí na zaměstnance - lidské zdroje, a která se spolu s ostatními funkčními oblastmi managementu podílí na dosažení synergického efektu - splnění cílů zaměstnanců i organizace jako celku (Stewart & Brown, 2020).

Řízení lidských zdrojů popisuje Sharon (2015) jako promyšlenou taktiku přístupu k řízení toho nejvzácnějšího, co firma má, tedy pracovníky, kteří ve společnosti vykonávají práci a kteří samostatně i kolektivně napomáhají k dosažení cílů firmy.

V odborné literatuře se setkáme s tím, že pojem řízení lidských zdrojů má několik synonym a vymezení jako například personalistika či management lidských zdrojů, což na jedné straně vyplývá z podstaty chápání tohoto pojmu a na druhé straně z vývoje více koncepcí řízení lidí. Obecně lze konstatovat, že řízení lidských zdrojů představuje novější a modernější podobu personální práce, nahradilo termín pouhého personálního řízení (Stewart & Brown, 2020).

Mezi základní aktivity řízení lidských zdrojů řadíme vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, nábor pracovníků, selekci zaměstnanců, hodnocení pracovníků, rozmísťování, propouštění, vzdělávání a rozvoj, odměňování, péči o zaměstnance a další (Koubek, 2011).



2.2 Odměňování zaměstnanců

Mezi nejstarší a nejdůležitější činnosti v rámci řízení lidských zdrojů patří podle Koubka (2011) oblast odměňování pracovníků. Má mimořádný význam pro zaměstnance, ale i vedení společnosti. Odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování, které má společnost k dispozici.

Koubek (2015) nezmiňuje proces odměňování v moderním řízení lidských zdrojů jen jako finanční zdroj (tedy plat, mzda či jiná peněžní odměna jako odměna hmotná), ale zaměstnavatel dává pracovníkovi též možnost zažít jiné zpětné vazby zahrnující například pochvalu, uznání, povýšení. Povzbuzující je zrovna tak pověření významnými pracovními úkoly, pozvání na slavnostní oběd nebo večeři a jiné nepeněžní zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem pro své zaměstnance. Hlavním cílem personálního managementu by mělo podle Batemana a kol. (2016) být to, aby zaměstnanci pracovali pro organizaci co nejefektivněji, s maximálním využitím a nasazením svých schopností. Používání vhodného systému odměňování je jednou z možností, jak tohoto cíle dosáhnout.

Za odvedenou a vykonanou práci přísluší odměna. Kvalitní systém odměňování je efektivní nástroj pro získávání produktivní pracovní síly. Prostřednictvím pracovní síly se napomáhá realizaci strategických záměrů organizace. Nesprávný systém odměňování může vést k nízké produktivitě práce, nespokojenosti zaměstnanců, vysoké fluktuaci a následně k nesplnění stanovených cílů (Urban, 2017).

(Bush & Peters, 2020) tvrdí, že při tvorbě systému odměňování v organizaci je třeba brát v úvahu vícero faktorů současně. Tyto faktory mají přímý vliv na odměňování zaměstnanců. Z externích faktorů má největší vliv především celková ekonomická situace, jakož i situace na trhu práce. Úroveň existující konkurence nutí organizace upravovat vlastní mzdovou úroveň. Mzdovou úroveň by měly upravovat tak, aby si dokázaly udržet vysokou konkurenceschopnost a získat i dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců. Tvorbu systému odměňování z interních faktorů podstatně ovlivňuje strategie, kultura a hodnoty sdílené v organizaci. Právě systém odměňování dává organizaci možnost podporovat u zaměstnanců takový typ chování, který je v souladu s jejími cíli a strategií. Organizačně technická úroveň a ekonomická situace organizace mají nezanebatelný vliv při odměňování zaměstnanců. Determinují velikost zdrojů použitelných při odměňování zaměstnanců (Kleinbeck & kol., 2013).



2.2.1 Složky systému odměňování

Podle Šikýře (2014) můžeme odměňování strukturovat do tří hlavních kategorií:

a) odměňování peněžní - přímé

- základní peněžní odměna - mzda / plat,
- doplňky k základní peněžní odměně - mzdové zvýhodnění, odměny, provize, prémie;

b) odměňování peněžní - nepřímé

- spoření zaměstnanců na základě vzájemného vkladu zaměstnance a zaměstnavatele,
- různé formy pojištění (penzijní připojištění, úrazové nebo životní pojištění, půjčky),
- vstup zaměstnanců do kapitálu podniku,
- příplatky na stravování,
- úhrada telefonních výdajů,
- příplatky na ošacení;

c) odměňování nepeněžní

- materiální hodnoty - mobilní telefon, služební byt, služební automobil, benzín,
- sociální výhody a služby - péče o děti, doplňková dovolená na zotavení, poradenství při odchodu do důchodu, osobní poradenství v krizových obdobích, finanční poradenství, posilovny a rekreační zařízení.

2.2.2 Mzda a její formy

V tržní ekonomice chápeme mzdu především jako cenu práce. Problémy určování odměny za práci se zabývá několik vědních disciplín z různých aspektů. Obsahové vymezení mzdy je proto určeno zákoníkem práce, přičemž mzda je peněžní plnění poskytnuté zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.



Podle Urbana (2017) se podstata mzdy promítá do jejích funkcí:

1. ekonomická funkce mzdy, kterou můžeme sledovat ve dvou rovinách:

- a) národohospodářské funkce sleduje makroekonomické vztahy.
- b) podnikově-ekonomická funkce se někdy člení na nákladovou funkci mzdy, která spočívá v tom, že mzda jako cena práce ovlivňuje výši nákladů podnikové činnosti a stimulační (motivační) funkci mzdy, která souvisí s působením na pracovní výkon.

2. sociální funkce mzdy je dimenzí státní sociální politiky a využívá se především při usměrňování minimální životní úrovně, při zajišťování sociálního smíru apod.

Soustavu mzdových forem můžeme rozdělit na dvě skupiny:

1. Základní mzdové formy:

- a) **časová mzda** - je jednoduchou formou, jejíž použití je účelné v činnostech s pevně stanovenými postupy práce, kde zaměstnanec neovlivňuje svojí aktivitou a schopnostmi výsledek práce, za konkrétní dobu je vyplácen mzdový tarif vztahující se na skutečně odpracovanou dobu, nezávisí na výkonu.
- b) **úkolová mzda** - mzda závisí od skutečného výkonu pracovníka a vypočítá se jako součin úkolové sazby na jednotku výroby a počtu pořízených jednotek.
- c) **podílová mzda** - je odvislá od podílu výkonu pracovníka a pracovní skupiny na výsledcích práce (tržbách, obratu, výnosech apod.).
- d) **smíšená (kombinovaná) mzda** - jde o různé kombinace časové a úkolové mzdy nebo časové a poměrné mzdy.

2. Doplnkové mzdové formy:

- a) **prémie, odměny** - odpovídají plnění konkrétních úkolů, či splnění zvláštních úkolů. Poskytují se po splnění a vyhodnocení úkolů.
- b) **příplatky ke mzdě** - reagují na specifika práce a po dodržení podmínek pro jejich výplatu musí být zaměstnancům vyplaceny.
- c) **osobní ohodnocení** - vztahuje se na osobní pracovní schopnosti zaměstnance. Stanovení kritérií, podmínek, velikosti apod. je v pravomoci organizace. Slouží k ocenění dlouhodobé, spolehlivé výkonnosti pracovníka.
- d) **podíly na výsledku hospodaření** - mzdová složka, která má vyjadřovat zainteresovanost pracovníků na použitelném zisku.



2.2.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou nepřímou formou odměňování, a to peněžní i nepe-
něžní. Jejich skladba musí být v souladu s celkovou strategií odměňování a podporuje
dosažení jejích cílů. Pokud je tento předpoklad splněn, mohou zaměstnanecké výhody
pomoci uspokojovat nejen zájmy zaměstnanců, ale i podnikové a společenské zájmy.

Bateman a kol. (2016) uvádí cíle zaměstnaneckých výhod:

- posílit stabilizaci a loajalitu pracovníků k zaměstnavateli,
- přispět k uspokojení osobních potřeb pracovníků,
- posilovat vazbu a vědomé závazky zaměstnanců vůči organizaci,
- zvýšit atraktivitu zaměstnavatele v soutěži při získávání kvalifikovaných pra-
covníků,
- zlepšit výkon organizace,
- poskytovat zaměstnancům daňové zvýhodnění.

Struktura zaměstnaneckých výhod, kterou uvádí ve své práci Urban (2017), je následu-
jící:

1. Sociální výhody:

- nadstandardní zdravotní péče - speciální lékařské prohlídky, vakcína proti chřip-
ce, vyšší nemocenské dávky,
- bezplatné poradenství - právník, psycholog, finanční poradce,
- dovolená navíc, dny pracovního volna, příspěvek na dovolenou.

2. Kapitálové výhody

- příspěvek na pojištění - penzijní připojištění, zdravotní, úrazové, nemocenské a
životní pojištění,
- zvýhodněný prodej firemních výrobků - sleva při nákupu vyřazených aut, příslu-
šenství a mobilních telefonů,
- zvýhodněné půjčky,
- bonusy za práci v sobotu, neděli, ve svátek, v noci, na druhé směně a při riziko-
vé práci nad rámec zákoníku práce,



- finanční odměna za odpracované roky a při příležitosti životního jubilea,
- odprodej finančního majetku.

3. Stravování, ubytování a doprava do zaměstnání

- příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- poskytování stravování a občerstvení na pracovišti,
- zabezpečení ubytování a podpora při stěhování.

4. Ostatní zaměstnanecké výhody

- společenské, kulturní a sportovní akce,
- péče o děti - organizování dětských letních táborů pro děti zaměstnanců,
- používání mobilních telefonů, přístup k internetu,
- poskytování darů,
- náklady na zaměstnanecké výhody,
- pořádání jazykových kurzů a dalších vzdělávacích aktivit,
- podnikové automobily a benzín.

2.3 Motivace

Termín motivace souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho činností i s jeho osobností. Mnoho odborníků se věnuje motivaci a jejímu významu. V dosavadní historii se vyskytlo mnoho definic motivace, které se odlišují formulací, způsobem vyjádření, často se podobají obsahem a svou podstatou.

Podle Váchala a Vochozky (2013) je v současnosti termín motivace jedním z nejčastěji používaných psychologických pojmů. Souvisí s celkovým postavením člověka ve společnosti, s jeho činností, úlohou i s jeho osobností. To, co je úkolem motivace, výrazně odlišuje lidi v tom, co dělají, po čem touží, kam směřují. Motivace je vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a ochotu člověka vyvinout určité úsilí k dosažení subjektivně významného výsledku nebo cíle.

Plamínek (2015) obecně rozumí pod motivací psychologické důvody, resp. příčiny řízení a chování. To znamená, že lidská psychika operuje hybnou silou - motivy a

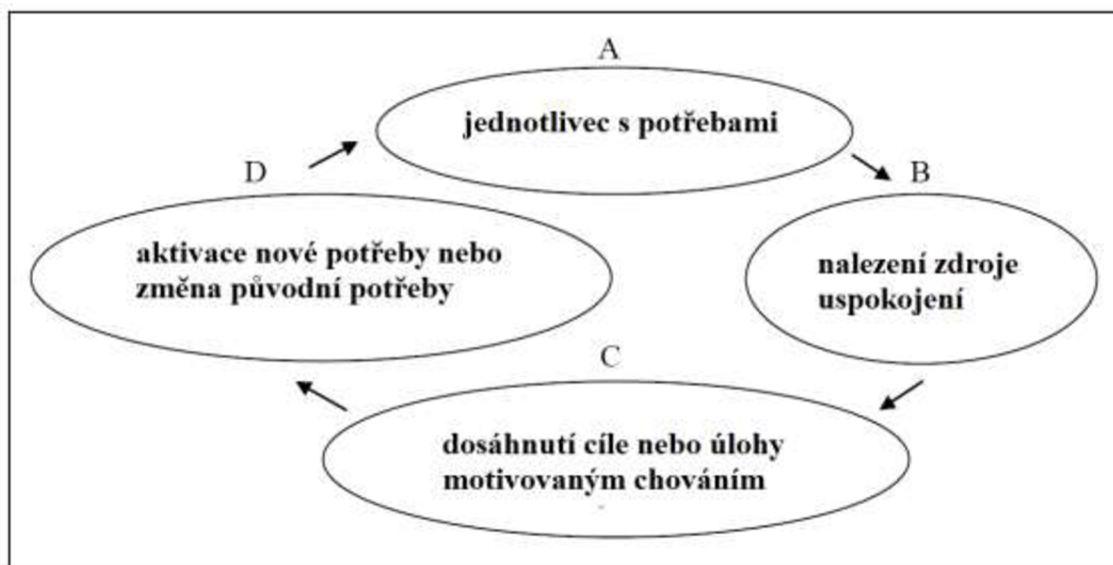


pohnutkami, které člověka vedou k jeho činnosti, chování, jednání i prožívání, určitým směrem jej orientují. Jedinec je namotivován, hovoříme o motivované činnosti.

Šikýř (2016) chápe motivaci jako jednu ze základních substruktur osobnosti vyjadřující skutečnost, že v lidské psychice působí vnitřní faktory usměrňující činnost jedince. Motivaci můžeme také definovat jako vnitřní stav vyvolávající individuální chování v činnostech, které zaručují dosažení určitého cíle. Úkolem manažerů k dosažení podnikových cílů je ovládat chování pracovníků prostřednictvím účinného ovlivňování.

Podle Koubka (2004) lze proces motivace, který znázorňuje model pod obrázkem č. 1 popsat následovně. Bod A představuje jednotlivce, který má určité potřeby a jeho cílem je dosáhnout splnění potřeb. Bod B sděluje, že jedinec pátrá po zdrojích a možnostech, díky nimž dosáhne uspokojení svých potřeb. V další fázi vidíme, že uspokojení dané potřeby bylo dosaženo, jedinec došel ke splnění svého cíle a úkolu. Tento stav představuje bod C. V závěrečné fázi motivačního procesu zobrazeného v bodě D je motivační proces zobrazen jako cyklus. Dosáhne-li jedinec uspokojení svých potřeb, směřuje opět k potřebě nové a znovu bude usilovat o její uspokojení. Tato potřeba tak ztělesňuje nový cíl. Vede to k opakovanému motivačnímu procesu. Pokud se jedinec nachází v kruhu, proces motivace se opakuje, lze konstatovat, že zůstává namotivovaný. Tato situace je zejména pro zaměstnavatele vyhovující (Bush & Peters, 2020)

Obrázek 1: Znázornění procesu motivace



Zdroj: (Bush & Peters, 2020)



Bateman a kol. (2016) tvrdí, že motivy u člověka vytvářejí cílevědomost jeho řízení. O zvládnutí úlohy při provádění určité práce člověk usiluje pouze tehdy, když je k tomu přiměřeně motivován. Motivaci pracovního chování tvoří takové psychické stavy a procesy člověka, které ho vedou k tomu, aby přijímal práci jako společensky závažnou skutečnost, zvládal ji a zaujímal k ní určité osobní hodnotící stanovisko. Motivaci pracovního chování vyjadřuje jeho pracovní ochota a přístup k zadaným pracovním úkolům.

Podle Šikýře (2014) můžeme rozdělit motivy na dvě základní skupiny:

- pozitivní pracovní motivy charakterizované psychology jako vědomý popud k pracovní činnosti, který je navozen očekáváním odměny.
- negativní pracovní motivy vznikají jako výsledek uvědomění si trestu, sankce a jsou cíleny na odvrácení hrozícího trestu, resp. nebezpečí. U zaměstnance může vést ke zkratovému jednání negativní pracovní motiv. Zkratové jednání je charakteristické podvědomým nezohledněním důsledků řízení, nebo naopak, promyšleným rafinovaným jednáním, pro které je charakteristické zastírání chyby, kterou udělal.

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že v psychice člověka nikdy neexistuje jen jedna pohnutka, jen jeden motiv, vždy je jich několik. Tvoří komplex, jistou hierarchii, působí v různých situacích, jsou individuálně odlišné. Motivы člověka mohou být protikladné, což oslabuje celkovou motivaci a může to způsobovat problémy při nacházení nástrojů k ovlivňování motivace. V odborné literatuře se setkáváme s různým členěním motivů podle aspektu:

- **vzniku** - motivy primární a sekundární,
- **orientace** - motivy instrumentální a konzumační,
- **hodnoty** - motivy pozitivní a negativní,
- **stupně uvědomění** - motivy vědomé a nevědomé,
- **intenzity** - motivy slabé a silné.

Podle Batemana a kol. (2016) je z charakteristiky motivace odvozen pojem motiv, který představuje opět vnitřní sílu vedoucí ke konání a chování se. Jde o příčinu chování jedince, je individuální pro jeho prožívání, udává jeho konání smysl.



2.3.1 Motivace X stimulance

S problematikou motivace je úzce propojena i problematika stimulance. Podle Ryana (2019) představuje stimulance působení na psychiku jedince „zvenku“. Autor charakterizuje stimulaci jako externí působení, díky čemuž dochází ke změně chování jedince skrze změny duševních procesů, tedy i změny motivace člověka. Jedná se tedy o proces uvědomělého a plánovitého ovlivňování činnosti jedince.

Stimulaci vysvětluje Herzberg a kol. (2017) jako externí působení na psychiku jedince, což může zapříčinit určité změny jeho jednání skrze změnu duševních procesů, přičemž dochází také ke změně jeho motivace. Autor dále zmiňuje existenci dvou hlavních pojmů v problematice motivace a stimulance, konkrétně motiv a stimul. Motiv chápe jako určitou jednotlivou interní duševní sílu či pohnutku, jinými slovy konkrétní důvod chování jedince, zatímco stimul představuje určitý podnět, který zapříčiňuje konkrétní změny v motivaci jedince.

2.3.2 Faktory motivace zaměstnanců

Na otázku, které faktory ovlivňují vztah zaměstnance k vykonávané práci, odpovídá více autorů. Podle Krninské (2012) existuje deset faktorů, které se odráží v přístupu jedince k zaměstnání:

1. jistota
2. loajalita společnosti k zaměstnancům
3. tolerance vůči osobním problémům
4. pestrost činnosti
5. uspokojivá mzda
6. vyhovující pracovní podmínky
7. přátelská atmosféra
8. osobní růst v kariéře
9. účast na dění ve společnosti
10. adekvátní uznání za vykonání práce



2.3.3 Vymezení pracovní motivace a motivace vedení lidí

Dědina a Odcházal (2007) popisují vedení jako podněcování motivace, proces komunikace, interpersonální vztahy. Je nedílnou částí řízení, jde o schopnost přimět a přesvědčit pracovníky k výkonům nutných pro dosažení stanovených cílů, a to nejlépe ochotně.

Motivaci dále můžeme rozčlenit následovně (Plamínek, 2015):

- I. individuální motivace** - motivace jednotlivce v pracovním procesu, důraz je kladen na uplatnění dovedností manažera, který vede a řídí každého člena pracovní skupiny při motivování.
- II. skupinová motivace** - motivace pracovní skupiny, preferuje se týmový přístup, manažer se při její aplikaci opírá o systém motivačních faktorů odvozených od hierarchie a systému zájmů, potřeb, hodnot a ambicí daného týmu, který řídí a vede.

Vedení jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků definují Bateman a kol. (2016). Vedoucí, který chce dosáhnout cíle, musí přinutit podřízené k vyvinutí náležitého úsilí a neustále je musí usměrňovat.

Podle Koubka (2004) má motivační struktura úspěšných manažerských pracovníků v porovnání s běžnými motivačními schématy určitá specifika. Mezi nejdůležitější můžeme zařadit:

- **pozitivní nastavení vůči existenci autorit** - aby byl manažer efektivní, musí umět najít způsob řízení jako autorita. Měl by se umět vyhýbat nepřátelským, resp. únikovým reakcím.
- **přirozená soutěživost** - všechny zdroje organizace (lidské, technologické nebo finanční) jsou vyčerpateľné. V organizaci musí být určitá rivalita a soutěživost na to, aby mohly být neustále obnovovány a aby do pracovního prostředí mohly být vnášeny nové rozvojové impulzy. Projevuje se to v různých formách: prodej, vyjednávání, diskuse.
- **připravenost čelit nerealistickým přáním** - manažer nesmí odkládat závazná rozhodnutí a musí hledat dosažitelné optimum.



- **asertivita** - manažer musí mít důvěru v principy, které prosazuje a prostředky na jejich efektivní prezentaci.
- **přání stát mimo skupinu** - v návaznosti na soutěživost a asertivitu.
- **tolerance vůči rutinním správním opatřením** - manažerská pozice na kterémkoliv stupni s sebou nevyhnutelně přináší i rutinní činnosti jako zaznamenávání, papírování, telefonování, vyřizování korespondence a různé úkony.

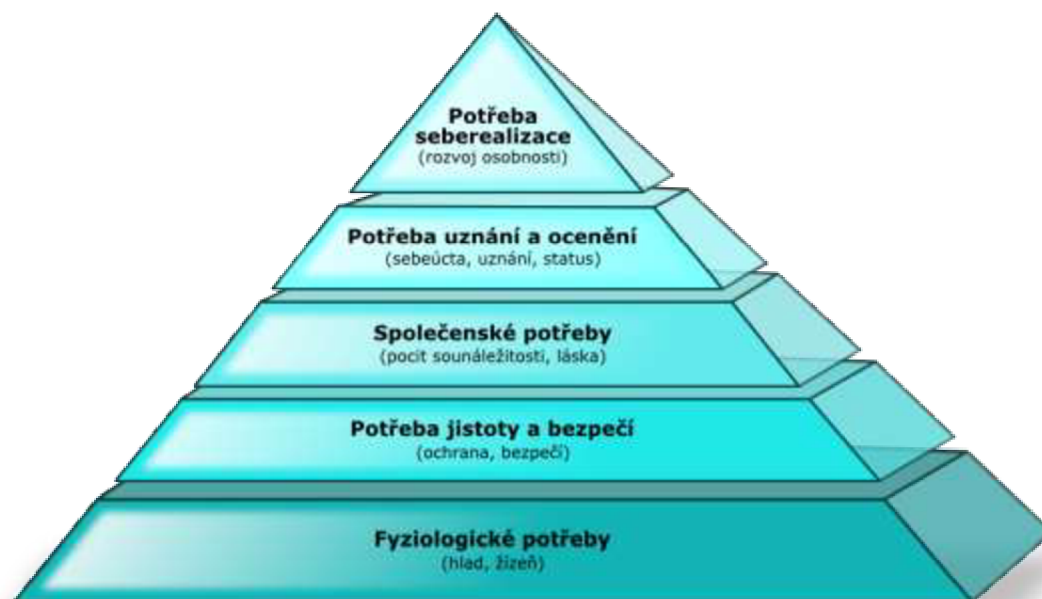
2.3.4 Teorie pracovní motivace

Armstrong a Taylor (2015) tvrdí, že pokud mají lidé uspokojeny všechny své potřeby, jsou schopni dosahovat maximálního potenciálu. Příčiny chování, pobídek a motivů, průběh motivačního procesu, to vše je obsahem mnoha teorií motivace. Představme si tu nejzákladnější, kterou je Maslowova pyramida potřeb (viz obrázek č. 2).

Americký psycholog Abraham H. Maslow ve své teorii poukazuje na to, že hlavní příčinou motivace člověka obecně je uspokojit lidské potřeby. Základem teorie je předpoklad, že jedinec se svým chováním snaží uspokojit ty potřeby, které jsou v daném čase pro něj nejvýznamnější, resp. ve kterých právě cítí nedostatek. Potřeby jsou shrnuty do pěti základních kategorií a hierarchicky uspořádány do pyramidy, od nejnižších potřeb až po ty nejvyšší. Když jedinec dosáhne uspokojení na nižší úrovni, prioritní se stává potřeba následující v pyramidě nad ní. Pokud je potřeba plně uspokojena, ztrácí svou motivační sílu a je nahrazena jinou potřebou ve směru nahoru, tj. vyšší potřebou. Jednotlivé stupně potřeb nelze přeskočit, tedy pokud nejsou uspokojeny potřeby na nižší úrovni, nezačne ani uspokojování vyšších potřeb. Zároveň platí, že jako motivátor působí vždy jen jeden stupeň potřeb.



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: https://prezentace.halek.info/prezentace/MRKTG-C09/obrazky/maslowova_pyramida_potreb.png

Vycházejí z Maslowovy teorie potřeb vypracoval Clayton Alderfer (in Armstrong & Taylor, 2017) koncem šedesátých let 20. století alternativní teorii lidských potřeb pod názvem teorie ERG, resp. teorie tří faktorů. Tento flexibilnější model se skládá ze tří úrovní, a to:

1. existence ve smyslu existenční potřeby, tj. materiální a fyziologické potřeby,
2. relations (vztahy) neboli potřeby vzájemných / harmonických vztahů, tj. sociální potřeby,
3. growth (růst) ve smyslu potřeby růstu, tj. potřeba úcty a seberealizace.

Tato teorie, na rozdíl od Maslowovy teorie potřeb, nabízí managementu větší prostor pro pochopení lidských potřeb. Vychází z předpokladu, že ve stejnou dobu může aktivně působit několik skupin potřeb souběžně, čili netrvá na striktní hierarchii po sobě jdoucích potřeb. Alderfer navíc pracuje s možností výskytu tzv. frustrační represe, kdy v případě neuspokojení vyšší potřeby dochází k potřebě intenzivně se zaměřit na uspokojení nižší potřeby. Tato nižší potřeba následně působí jako motivátor chování jedince (Brooks, 2003).

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace přináší rozdílný přístup od prvních dvou teorií. Tuto teorii uplatnil Frederick Herzberg, když ve své motivační teorii odlišil



pracovní spokojenost od pracovní motivace. Poukazuje na rozdíl v chápání být spokojen s prací a být spokojený v práci. Faktory motivace rozdělil na dvě skupiny - faktory hygieny a motivátory vnitřních pracovních potřeb. Mezi faktory hygieny řadíme vnější proměnné, které souvisí s prací. Jde zejména o finanční ohodnocení, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, personální řízení a v neposlední řadě i o postavení, respektive status zaměstnance. Tyto proměnné přispívají k pracovní spokojenosti, avšak nezvyšují motivaci zaměstnanců. Pracovník se jimi zabývá, pokud absentují, protože tento negativní stav vede k výrazné nespokojenosti. Motivátory se, na rozdíl od hygienických faktorů, zabývají obsahem práce. Řadíme sem mimo jiné uznání, odpovědnost za svěřené úkoly, pracovní postup, možnost rozvoje, ale také obsah či zajímavost vykonávané práce. Dané faktory jsou spojeny s pracovní spokojeností, podněcují výkon pracovníka a zároveň aktivně motivují. Herzberg předpokládá, že právě motivátory vnitřních pracovních potřeb jsou nejučinnější složkou pracovní motivace (Bateman a kol., 2016).

McClellandova teorie potřeb (in Štikar a kol., 2003) představuje další motivační teorii. David McClelland na základě výzkumů chování zaměstnanců v organizaci identifikoval tři typy potřeb:

- potřeba dosahování výsledků, potřeba vysokého výkonu (need for achievement)
- potřeba moci (need for power)
- potřeba přátelských interpersonálních vztahů (need for affiliation)

Na základě toho, která potřeba u zaměstnance převládá, lze lidi efektivně motivovat a určit jim vhodné pracovní činnosti, které nejlépe odpovídají jejich základním charakteristikám. Potřeba dosahování výsledků je charakterizována vysokým výkonem a snahou dosáhnout vytyčených cílů. Lidé s touto potřebou se vyznačují iniciativou, zodpovědností, snahou o sebezdokonalování a vybírají si takové úkoly, kde je jim poskytnuta zpětná vazba. Nepouštějí se do nadměrně náročných úloh ani do úloh, kde nemohou využít svůj potenciál. Potřeba moci se vyznačuje snahou o ovládnutí jiných lidí a ovlivňováním jejich chování. Zaměstnanci, kteří mají tuto potřebu být dominantní, se v pracovním procesu projevují jako přímočaří, energičtí, praktičtí, jsou nároční k sobě a ostatním, a i přes snahu udržovat přátelské interpersonální vztahy, nejsou příliš oblíbení. Lidé se silnou potřebou moci jsou předurčení k provádění manažerské práce. Pro potřebu



bu přátelských interpersonálních vztahů je typické vytváření přátelských mezilidských vztahů a snaha být akceptován (Plamínek, 2015).

Poslední prezentovanou motivační teorií v rámci této práce je McGregorova teorie X a Y. Jeho teorie X a teorie Y je použitelná zejména v oblasti stanovení efektivních principů řízení zaměstnanců směrem ke zvýšení jejich motivace. Základem této teorie je rozdělení povahových vlastností pracovníků na dvě skupiny. Teorie X předpokládá, že pracovníci mají přirozený odpor k práci, jsou líní, vyhýbají se odpovědnosti a chybí jim ambice. Ovlivňujícími proměnnými jejich pracovní motivace jsou zejména peníze a pocit jistoty a bezpečí. Tato teorie je spíše pesimistická, statická a strnulá. Naopak teorie Y předpokládá, že pracovníci jsou iniciativní, tvořiví, schopní a ztotožnění s podnikovými cíli, rádi vyhledávají a přebírají odpovědnost a oplývají vysokými ambicemi. Tato teorie je v porovnání s teorií X dynamická a pružná (Urban, 2017).



3. Cíl práce a metodika zpracování

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjištění současného stavu týkajícího se motivace a odměňování pracovníků ve společnosti Tecnocap s.r.o. a na základě zjištěných výsledků se pokusit navrhnout možná zlepšení. Důraz byl kladen především na zlepšení pracovní motivace směřující ke zvýšení výkonu zaměstnanců, přičemž neopomíjíme důraz na co nejmenší finanční náročnost ze strany společnosti.

Sestavení praktické části diplomové práce předcházelo důkladné nastudování všech potřebných informací, které s problematikou odměňování a motivace pracovníků souvisí. Téměř veškeré literární publikace byly vypůjčeny z Akademické knihovny Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích.

3.2 Použité metody při zpracování

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. Po úvodu následuje teoretická část, kde jsou vysvětleny jednotlivé pojmy a rozdělení související s motivací a odměňováním pracovníků. Tato část je klíčová pro pochopení jednotlivých pojmů a souvislostí, které se v motivaci a odměňování užívají. Druhou částí práce je praktické šetření, kde byl realizován výzkum v předem vybraném podniku.

Pro získání potřebných informací, ze kterých se následně vycházelo při navrhování nových přístupů a opatření pro následnou motivaci a odměňování pracovníků ve společnosti Tecnocap s.r.o. bylo klíčové zejména dotazníkové šetření a řízený rozhovor.

3.1.1 Dotazníkové šetření

Tento typ získávání informací je velmi přínosný, neboť dotazníkové šetření není časově náročné pro jednotlivé respondenty odpovídající na předem stanovené otázky. Zároveň umožňuje oslovit velké množství jedinců najednou.

První částí praktického výzkumu diplomové práce bylo dotazníkové šetření. Sestavený dotazník byl složen z 33 strukturovaných otázek. Dotazovaní respondenti odpovídali na dané otázky, kdy vždy měli na výběr z vícero možností. Pouze u jedné z otázek (otázka č. 22) dostali dotazovaní možnost se vyjádřit k otázce vlastními slovy, odpověď



zde byla zcela otevřená. Šetření bylo anonymní z důvodu objektivnosti a zajištění co nejvíce pravdivých odpovědí.

V úvodu dotazníku byly rozřazovací otázky s cílem rozlišit jednotlivé respondenty podle pohlaví, věku či pracovního zařazení. Dotazník byl realizován jednak pomocí online komunikační sítě (především administrativní a vedoucí pracovníci jednotlivých úseků, kteří mají běžně přístup k podnikovému mailu). S dělníky bylo realizováno dotazníkové šetření klasickou papírovou metodou. Po finálním sestavení dotazníku byla nejprve provedena zkouška vyplnění se třemi zaměstnanci, a to z důvodu ověření srozumitelnosti veškerých otázek a odpovědí. Kompletní podoba dotazníkového šetření je přiložena k diplomové práci jako příloha 1. Dotazníkové šetření pro společnost Tecnocap se uskutečnilo na pobočce ve Střížovicích počátkem března tohoto roku.

3.1.2 Řízený rozhovor

Další velmi významnou částí pro získání veškerých potřebných informací, ze které má následně vycházet výčet zlepšení v oblasti šetření, byl řízený rozhovor s personálním ředitelem společnosti Tecnocap s.r.o., s panem inženýrem Janem Ondrákem.

Seznam otázek byl panu řediteli odeslán předem, aby měl možnost se na veškeré odpovědi předem připravit. Rozhovor sestával z 21 otázek. Ty se týkaly především současné situace spojené s motivací a odměňováním pracovníků ve společnosti a nástinu budoucí vize společnosti. Byly probírány možnosti inovace, které zamýšlí společnost v blízké budoucnosti realizovat tak, aby byla zvýšena motivace pracovníků a zároveň byla zajištěna jejich spokojenost s odměnou za vykonanou práci. Kompletní seznam všech otázek je též přiložen jako příloha č. 2 na konci diplomové práce.



4. Analýza současného stavu ve společnosti Tecnocap s. r. o.

4.1 Představení podniku

Obchodní značka:	Tecnocap s. r. o.
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo podniku:	Střížovice 67, 378 53 Střížovice
IČ:	28127561
Základní kapitál:	122 000 000 Kč (Rejstřík firem, ©2022)
Jednatel společnosti:	Dott. Alfonso D'Agostino
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Diplomová práce byla realizována ve společnosti Tecnocap s. r. o. se sídlem ve Střížovicích nedaleko Jindřichova Hradce. Společnost se zabývá výrobou kovových uzávěrů na skleněné a plastové nádoby, které se využívají především v potravinářském, kosmetickém a lékařském průmyslu. Společnost Tecnocap s. r. o. se v tomto průmyslovém oboru řadí mezi tři největší výrobce na světě (Hradec žije, 2019).

Obrázek 3: Logo společnosti



Zdroj: <https://tecnocapclosures.cz/>

Je součástí Italsko-české obchodní komory (CAMIC – Camera di commercio Italo-Ceca), skládá se z osmi výrobních závodů, které jsou rozmístěny po celém světě (v České republice, Itálii, ve Španělsku, na Ukrajině a Spojených státech amerických).



Společnost Tecnocap s. r. o. je jedním z velice významných zaměstnavatelů regionu Jindřichohradecka. Valnou většinu tvoří sice zaměstnanci obce Střížovice blízkého okolí, ale není ani výjimkou, že by zde pracovali zaměstnanci, kteří musí denně dojíždět i desítky kilometrů. V současné době společnost zaměstnává 350 zaměstnanců. Během letní sezóny se počet zaměstnanců zvyšuje, jelikož výroba jede v nepřetržitém provozu (zpravidla jde o situaci od června od srpna).

Obrázek 4: Letecký pohled na společnost



Zdroj: <https://tecnocapclosures.cz/>

Historii této společnosti můžeme zasadit do dávné minulosti. První zmínky o tehdejší FERREMBĚ jsou záznamy z roku 1936, kdy se zde začaly vyrábět plechové obaly. Rok 1948 byl rokem, kdy došlo ke znárodnění podniku a následnému přičlenění do národního podniku Spojené smaltovny a závody na kovové zboží (strizovice.cz, ©2022). O dva roky déle došlo k vytvoření samostatného podniku OBAL. Výroba prvních uzávěrů na skleněné nádoby se datuje do roku 1954. V roce 1990 došlo k vytvoření samostatného státního podniku OBAL ROZKOŠ Střížovice. Roku 2003 změnila společnost svého majitele, a to na německou investiční společnost NEW METALPACK. Další změna majitele společnosti se odehrála v roce 2005, kdy společnost OBAL ROZKOŠ koupili současní italské majitelé. Následně byl OBAL ROZKOŠ přejmenován na TECNOCAP s. r. o. a stal se tak součástí skupiny Tecnocap, která působí po celém světě (O nás, ©2022).



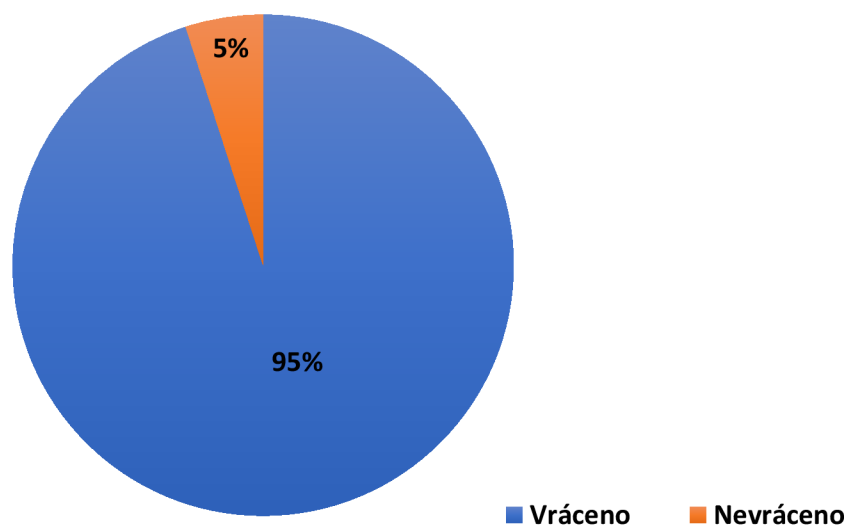
4.2 Dotazníkové šetření

4.2.1 Získávání potřebných informací

Jak výše zmíněno, dotazníkové šetření probíhalo ve společnosti Tecnocap s. r. o., a to na pobočce ve Střížovicích. Dotazník byl realizován v elektronické podobě, byl rozeslán pomocí interního emailu mezi zaměstnance, kteří mají k firemnímu mailu přístup. Ti zaměstnanci, kteří přístup k mailu k dispozici nemají, vyplnili dotazník v klasické papírové podobě. Za dobu sběru dat bylo rozesláno/rozneseno celkem 80 dotazníků, ať už v elektronické či papírové podobě. Vráceno bylo 76 dotazníků zpět, takže z tohoto vyplývá, že návratnost dotazníkového šetření činí 95 %. Toto vyčteme z grafu č. 1.

Graf 1: Návratnost dotazníků

Návratnost dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Výsledky otázek dotazníkového šetření

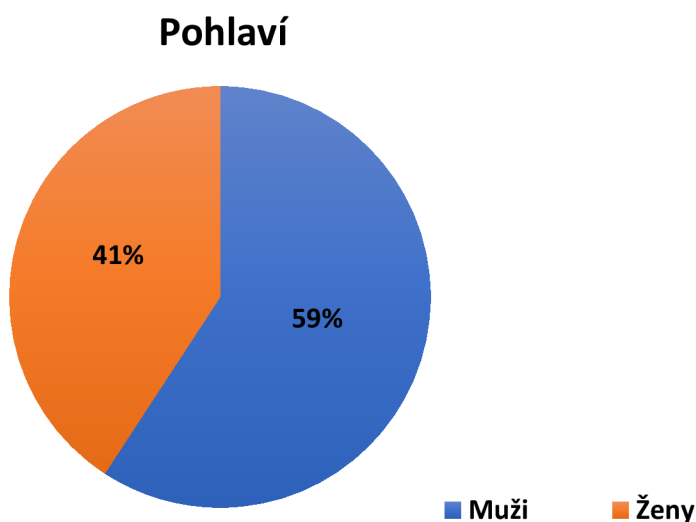
V této kapitole budou podrobněji rozebrány jednotlivé otázky z dotazníkového šetření prováděného v podniku.



1. Pohlaví respondentů

První otázka zjišťovala pohlaví dotazovaných respondentů. Více zastoupena je populace mužská, a to jednoznačně z důvodu, že se ve společnosti Tecnocap jedná především o dělnické pozice, které zastávají převážně muži. Ženy ve společnosti pracují buďto v administrativě, nebo často jako kontrolori kvality vyráběných uzávěrů.

Graf 2: Pohlaví dotazovaných



Zdroj: Vlastní zpracování

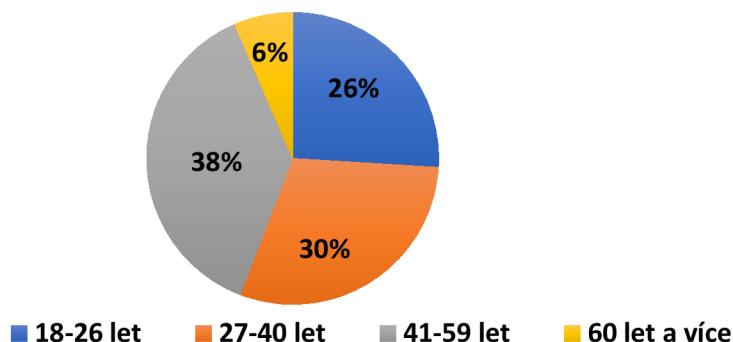
2. Věková kategorie

Graf č. 3 zobrazuje věkové skupiny, do kterých jednotliví dotazovaní respondenti spadají. Lze vidět, že v současné době je nejvíce zastoupena kategorie pracovníků ve věku od 41-59 let (38 %). Naopak nejméně zastoupena je kategorie zaměstnanců ve věku nad 60 let, to odpovídá pouze 6 % dotazovaných.



Graf 3: Věková kategorie

Věková kategorie

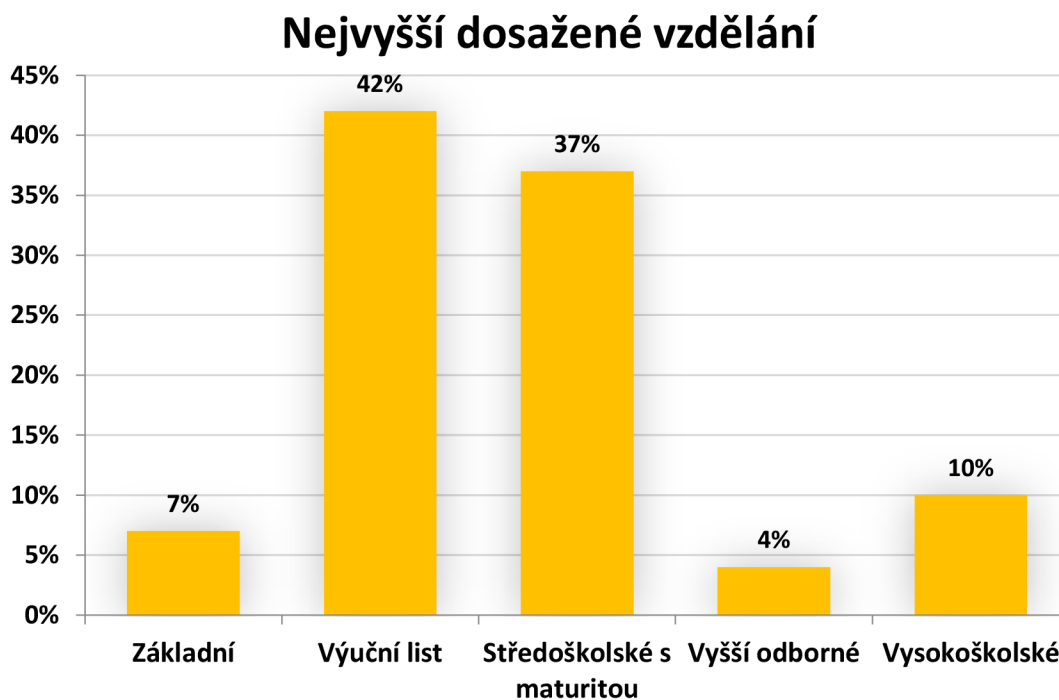


Zdroj: Vlastní zpracování

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

Otázka týkající se nejvyššího dosaženého vzdělání jednotlivých zaměstnanců společnosti vykazovala, že téměř polovina (42 %) dotazovaných má vystudované odborné učiliště ukončené výučním listem. Skupina zaměstnanců, kteří mají ukončené pouze základní povinné vzdělání odpovídá 7 %, což je relativně vysoké číslo. Vysokoškolské studium má dokončeno pouze 10 % dotazovaných.

Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání



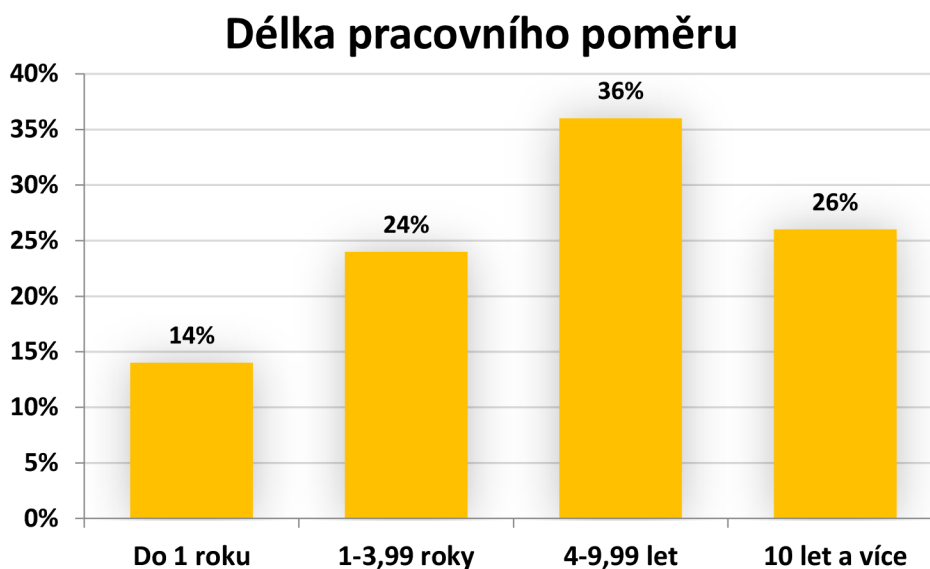
Zdroj: Vlastní zpracování



4. Délka pracovního poměru

Čtvrtá otázka dotazníku zjišťovala, jak dlouho dotazovaní pracovníci pro společnost Tecnocap pracují. Z následujícího grafu č. 5 je patrné, že nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci pracující ve společnosti 4-9,99 let. Relativně vysoké hodnoty dosahuje také skupina zaměstnanců, kteří zde pracují déle než 10 let, a to 26 %. Těch si společnost velmi cení, protože znají a ovládají veškeré pracovní postupy a jsou velmi důležitým aspektem pro zajištění bezproblémového chodu výroby. Skupinu zaměstnanců, kteří zde pracují méně než 1 rok, představují zaměstnanci nově přijatí. Jelikož se společnost stále více a více rozrůstá, potřebuje více pracovních sil.

Graf 5: Délka pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování

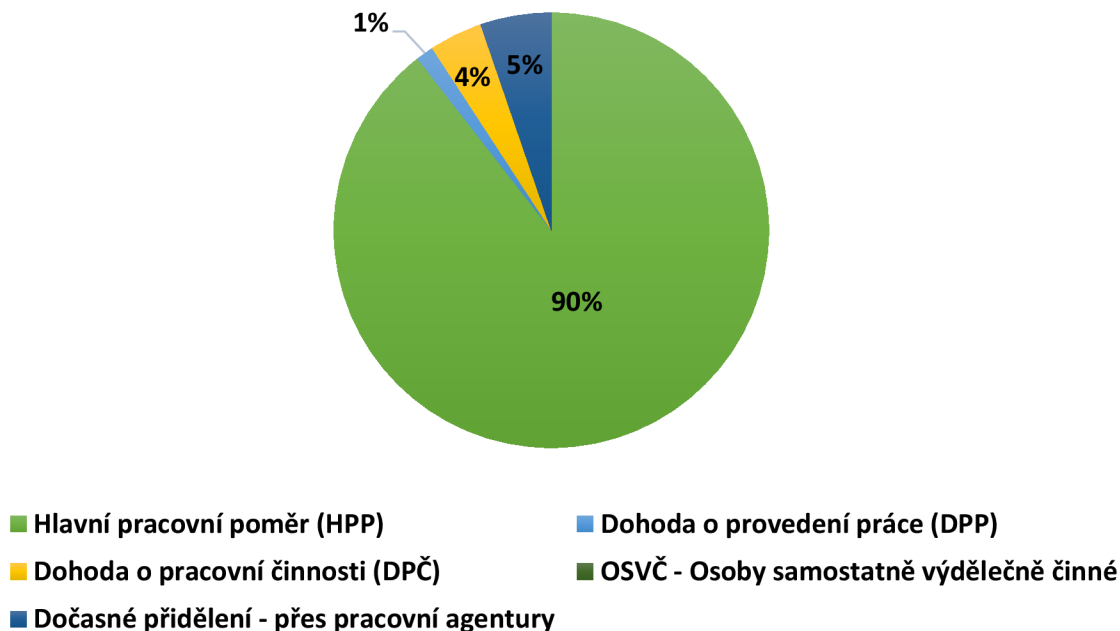
5. Forma spolupráce se společností Tecnocap s. r. o.

Otázka č. 5 poptávala formu spolupráce, jakým způsobem jsou do společnosti zaměstnanci nabíráni. Dle očekávání představují největší podíl (90 %) pracovníci s klasickým hlavním pracovním poměrem (HPP). Další formy spolupráce, které dotazovaní zaměstnanci uvedli, jsou: dohoda o provedení práce (DPP), dohoda o pracovní činnosti (DPČ). 5 % nově nabytých pracovníků bylo skrze pracovní agentury shánějí zaměstnance do firmy Tecnocap.



Graf 6: Forma pracovního poměru

Forma pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování

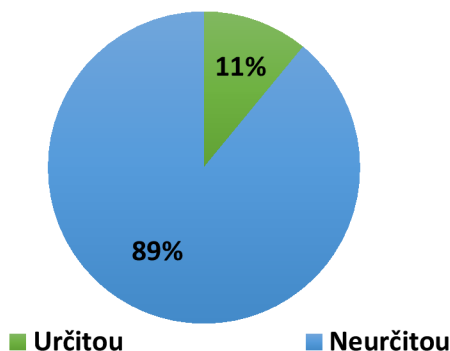
6. Smlouva na dobu určitou/neurčitou

Tuto otázku vyplňovali pouze zaměstnanci, kteří odpověděli v otázce číslo 5, že forma jejich spolupráce je na hlavní pracovní poměr (HPP). Související graf nám ukazuje, že drtivá většina pracovníků (89 %) má uzavřený pracovní poměr na dobu neurčitou. Tato skutečnost je pro zaměstnance pozitivní zejména z důvodu stabilní práce a jistoty, neboť nemusí usilovat o prodloužení smlouvy. Oproti tomu 11 % pracovníků má uzavřenu smlouvu jako pracovní poměr na dobu určitou. Jde především o pracovníky, kterým v současnosti běží tříměsíční zkušební lhůta. Po zdárném dokončení zkušební lhůty obdrží každý pracovník již pracovní smlouvu na dobu neurčitou.



Graf 7: Pracovní poměr na dobu

Pracovní poměr na dobu



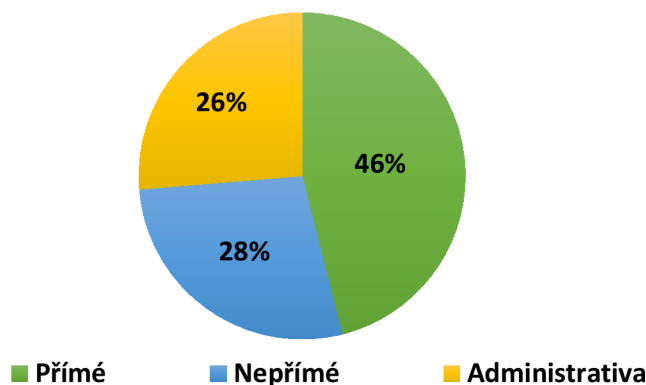
Zdroj: Vlastní zpracování

7. Pracovní zařazení dotazovaných

V pořadí již 7. otázka zjišťovala pracovní zařazení jednotlivých zaměstnanců. Cílem bylo oslovit pracovníky různých pozic, aby odpovědi byly co nejvíce relevantní a mohly být z tohoto výzkumu vyvozeny konkrétní výsledky. Z grafu vyplývá, že přímí pracovníci zaujímají téměř polovinu (46 %). Tato kategorie zahrnuje seřizovače, skladníky, lakaře, manipulanty a OTK. Další kategorii tvoří nepřímí pracovníci (28 %), sem řadíme údržbáře, nástrojáře, přestavbovou četou, kontrolory kvality a jednotlivé mistry daných úseků výroby. Poslední skupinou pracovníků je administrativa (26 %) a sem počítáme veškeré profese zabezpečující plynulý a bezproblémový chod celé organizace (například obchodní oddělení, finanční oddělení, HR).

Graf 8: Pracovní zařazení

Pracovní zařazení



Zdroj: Vlastní zpracování

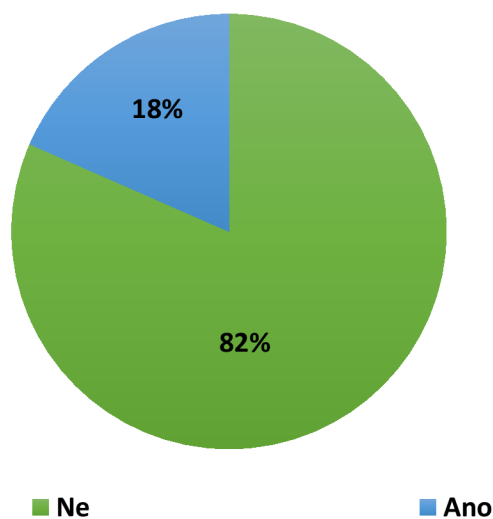


8. Druh práce odpovídá/neodpovídá vystudovanému oboru?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují, mají vystudovaný obor podporující jejich kvalifikaci. Výsledky jsou překvapivé až zarážející, jelikož 82 % všech dotazovaných nepracuje v oboru, který vystudovali. U pouhých 18 % pracovníků odpovídá jejich vzdělání vykonávané práci.

Graf 9: *Vykonáváte druh práce, který jste se vyučil/vystudoval*

Vykonáváte druh práce, který jste se vyučil/vystudoval?



Zdroj: Vlastní zpracování

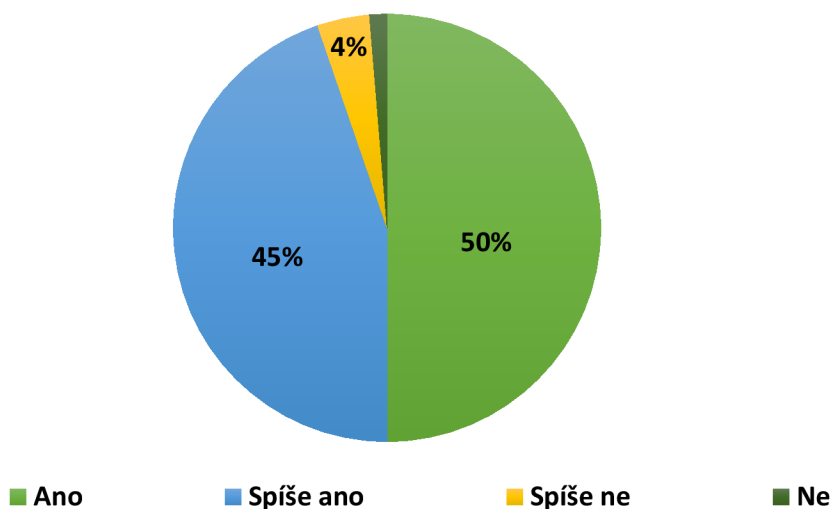
9. Jste ve společnosti Tecnocap spokojeni?

Tato otázka mapovala spokojenost pracovníků společnosti Tecnocap. Na grafu č. 10 lze vidět, že 50 % dotazovaných je ve společnosti naprosto spokojeno. Také dalších 45 % je ve společnosti Tecnocap spokojeno, na hodnotící škále uvádí „spíše spokojeno“. Naopak 4 % dotazovaných je spíše nespokojených a pouze jeden dotazovaný (to tvoří cca 1 % ze všech) není spokojen vůbec. Tato skutečnost je povzbuzující, lze předpokládat, že společnost jistě vynakládá značné úsilí a snaží se svým pracovníkům vytvořit co nejpříjemnější pracovní prostředí a podmínky. V současné době panuje velmi silný konkurenční boj a mnohá odvětví se potýkají s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Společnost se snaží udržet si své zaměstnance stávající a zároveň se snaží „přilákat“ zaměstnance nové. A to se, jak patrně, organizaci Tecnocap podle následujícího výzkumu skutečně daří.



Graf 10: Jste ve společnosti Tecnocap spokojeni

Jste ve společnosti Tecnocap spokojeni?



Zdroj: Vlastní zpracování

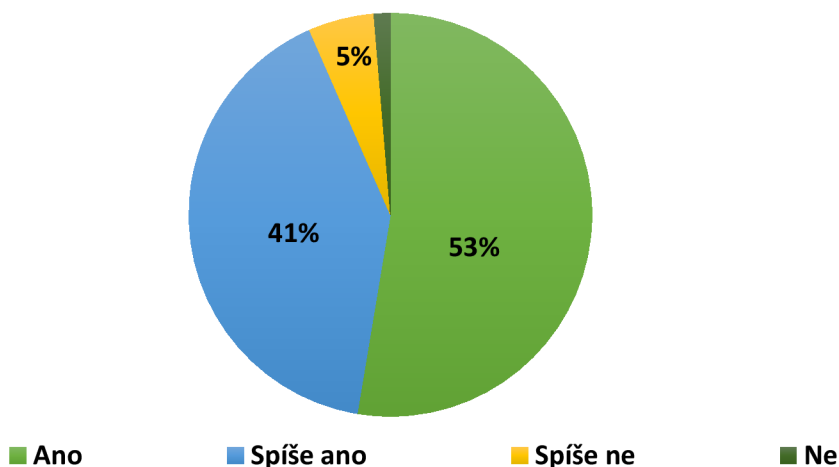
10. Chtěli byste zde pracovat i v budoucnosti?

Desátá otázka navazuje na otázku předešlou a ptá se, zda zaměstnanci zamýšlí pracovat ve společnosti i v budoucnu. Graf č. 11 vyjadřuje, že 53 % dotazovaných chce pracovat v budoucnosti v Tecnocapu určitě, dalších 41 % dotazovaných odpovědělo, že spíše ano. Zatímco 5 % dotazovaných o další spolupráci ve společnosti spíše nepřemýšlí. 1 respondent ve společnosti pracovat určitě nechce. Tato skutečnost dokazuje, že pokud jsou pracovníci společnosti spokojeni, nemají potřebu své zaměstnání měnit, naopak setrváním ve společnosti zvyšují svou odbornost a kvalifikaci. Současně se tato skutečnost odráží také v dlouhodobějším plánování společnosti, která se díky tomu může neustále rozšiřovat a modernizovat, neboť disponuje dobrým potenciálem svých zaměstnanců.



Graf 11: Chtěli byste zde pracovat i v budoucnosti

Chtěli byste zde pracovat i v budoucnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

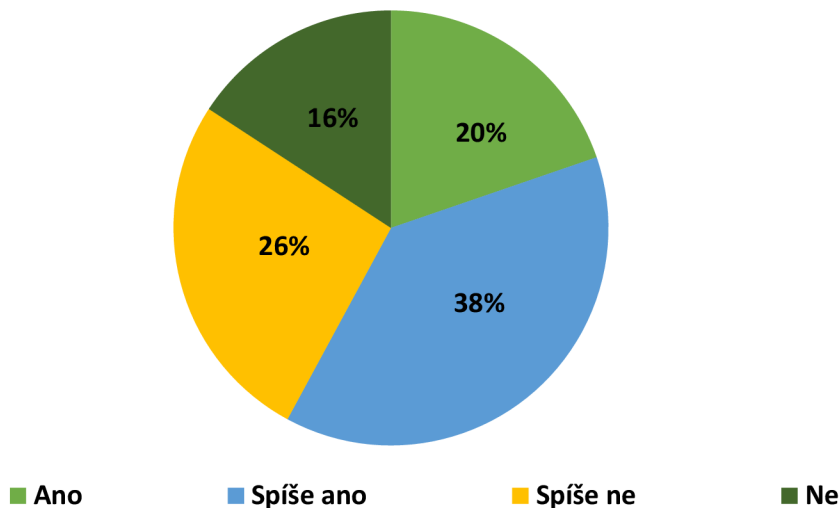
11. Odpovídá mzda vykonané práci?

Zda odpovídá výše mzdy vykonané práci, zjišťovala otázka č. 11. Upřímně jsem sám předpokládal, že výsledky této otázky budou spíše negativní a většina dotazovaných odpoví „ne“ či „spíše ne“. Avšak přiložený graf vykazuje hodnoty zcela opačné. 20 % pracovníků je plně spokojeno se získanou odměnou za odvedenou práci, dalších 38 % je spíše spokojeno s vydělanou mzdou. 26 % dotazovaných se domnívá, že jejich odvedená práce spíše neodpovídá získané mzdě a pouze zbylých 16 % je dokonce přesvědčeno, že jejich mzda absolutně neodpovídá vykonané práci. Osobně jsem názoru, že k vyřešení tohoto problému by mohl pomoci meeting vedení společnosti se svými zaměstnanci, kde by byly probrány veškeré nesrovnalosti a nejasnosti týkající se právě mezd zaměstnanců. Pokud by zaměstnanecké požadavky na výši mzdy byly reálné a na oplátku by bylo nabídnuto zvýšení a zkvalitnění pracovního výkonu, tak si myslím, že vedení společnosti by s určitou úpravou odměňování za vykonanou práci souhlasilo.



Graf 12: Odpovídá mzda vykonané práci

Odpovídá mzda vykonané práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

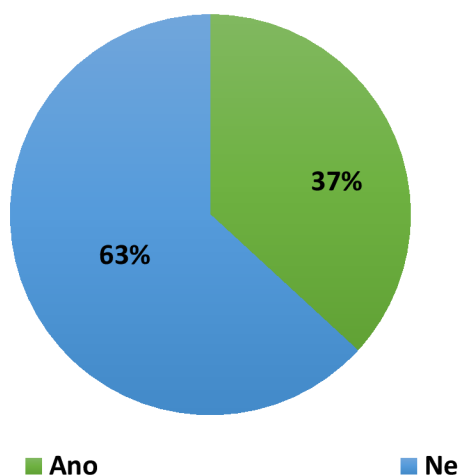
12. Závisí výše mzdy na odvedeném výkonu?

Zda je výše mzdy závislá na odvedeném výkonu bylo náplní otázky číslo 12. Osobně jsem velmi překvapen, že až 63 % dotazovaných si stojí za názorem, že výše jejich mzdy nezávisí na odvedeném výkonu. Ostatních 37 % si myslí, že jejich mzda je závislá na výkonu, který podávají, tedy čím více pracují, tím vyšší mzdu si zaslouží. V současné době má většina pracovníků smlouvou sjednané fixní platy. Výroba ve společnosti se realizuje ve 3-směnném provozu (ranní, odpolední, noční). Tato skutečnost je ovlivněna především aspektem, že výkon dané produkce není odvislý pouze od osobní produktivnosti pracovníka, ale podstatnou roli sehrávají mechanické přístroje. Výrobní linka jede 24 hodin denně a v letních měsících dokonce v nepřetržitém provozu. Bylo by velmi těžké a nepřesné hodnotit zaměstnance podle počtu vyrobených uzávěrů, a to i z důvodu náhlých poruch jednotlivých částí výrobní linky či z jiných důvodů pozastavené výroby (změna zakázky, přestavba na jiný formát).



Graf 13: Záviseí mzda na odvedeném výkonu

Záviseí mzda na odvedeném výkonu?



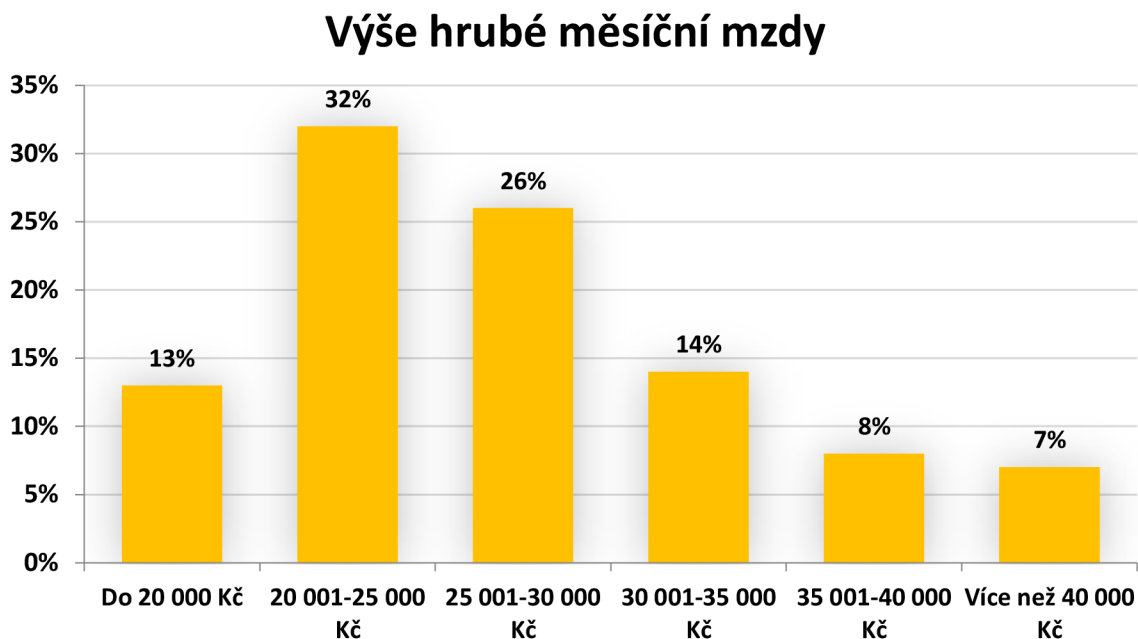
Zdroj: Vlastní zpracování

13. V jaké výši se pohybuje měsíční mzda?

Mapování výše hrubé měsíční mzdy měla na starost otázka číslo 13. Průměrná mzda na trhu práce v České republice činí v současné době 38 911 Kč (Měčířová, 2022). Když se podíváme na graf č. 14, vidíme, že průměrné mzdy dosahuje pouze 8 % z dotazovaných respondentů. Jenom 7 % spadá do kategorie s měsíční mzdou vyšší než 40 000 Kč. Nejpočetnější kategorií jsou zaměstnanci pobírající měsíční mzdu ve výši 20 001-25 000 Kč. Sledujeme-li nárůst cen veškerého zboží zajišťujícího základní životní potřeby jedince, pak výše mzdy 20 001-25 000 Kč nepředstavuje, dle mého názoru, zcela optimální a adekvátní částku. Na druhou stranu nutno podotknout, že v okolních společnostech tohoto regionu jsou mzdy velice podobné a tedy srovnatelné, proto výše mzdy není v podstatě důvodem pro odchod pracovníků ke konkurenčním zaměstnavatelům.



Graf 14: Výše hrubé měsíční mzdy



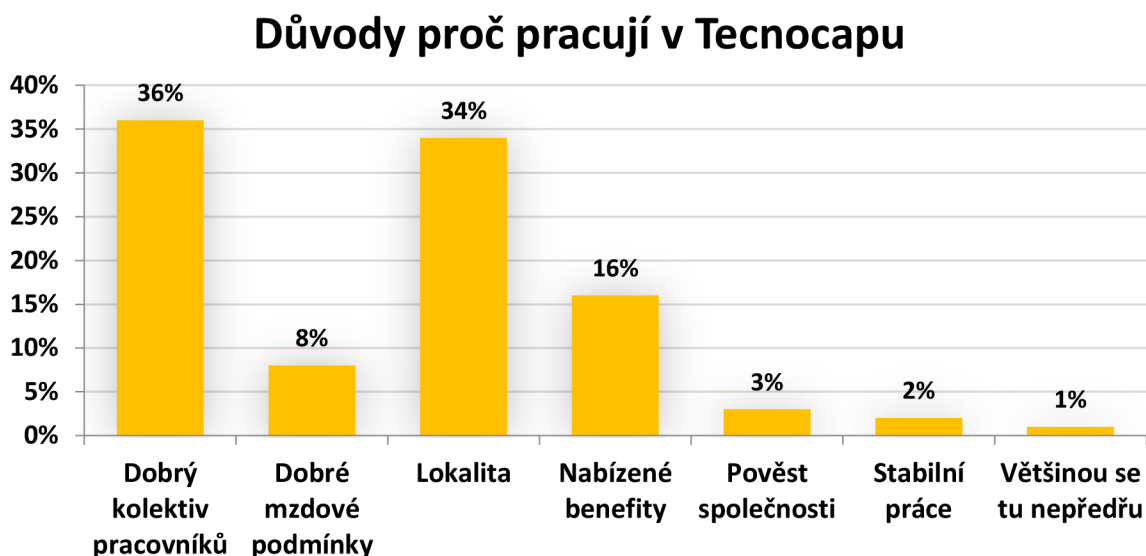
Zdroj: Vlastní zpracování

14. Nejdůležitější faktory, kvůli kterým lidé pracují ve společnosti Tecnocap

U této otázky měli dotazovaní zvolit z uvedených faktorů dva, které považují za stěžejní a nejdůležitější a kvůli kterým pracují právě v této organizaci. Jak patrně, na prvním místě v žebříčku preference, se umístil faktor pojmenovaný „Dobrý pracovní kolektiv“, a to s 36 %. To může znamenat, že mnozí zde setrvávají právě z důvodu kladných vztahů se svými kolegy, tedy z důvodu pozitivní atmosféry na pracovišti. To je určitě velmi důležité a stále více se tento faktor stává aktuálním v pracovním životě každého z nás. Druhé místo náleží faktoru „Lokalita podniku“. Vyjádřená hodnota 34 % odráží vliv umístění sídla v rozhodování o výběru zaměstnání. Ve společnosti Tecnocap pracuje podstatná část lidí, kteří bydlí přímo ve Střížovicích a do práce tak mohou docházet pěšky. Tito lidé ocení, že za práci nemusí dojíždět, ušetří náklady s dojížděním spojené a zároveň šetří čas. Třetí příčku žebříčku obsadil faktor „Nabízené benefity“ (16 %). Společnost nabízí zaměstnancům značné množství benefitů za odvedenou práci. Jedná se například o různé příplatky (odpolední/noční směna, hluk), stravenky, 13. mzda, Bonus plán, dovolená navíc. Faktor „Dobré mzdové podmínky“ získal 8 % hlasů a faktory jako „Pověst společnosti Tecnocap, Stabilní práce a Většinou se tu nepředřu“ se umístily na konci pomyslného žebříčku (3-1 %).



Graf 15: Důvody proč lidé pracují v Tecnocapu



Zdroj: Vlastní zpracování

15. Možnost kariérního růstu

Úkolem této otázky bylo zjistit, zda mají zaměstnanci možnost kariérního růstu. Z grafu č. 16 je patrné, že 20 % zaměstnanců si uvědomuje možnost kariérního růstu. Následujících 26 % si „spíše“ uvědomuje, že v případě dosahování dlouhodobých dobrých výsledků se zde nabízí možnost kariérního růstu na pracovních pozicích. Největší podíl dotazovaných (33 %) zaujímají pracovníci, kteří se domnívají, že jejich pracovní výsledky jim kariérní růst spíše nezajistí. Zbylých 21 % je o tomto tvrzení dokonce přesvědčeno.

Graf 16: Možnost kariérního růstu



Zdroj: Vlastní zpracování

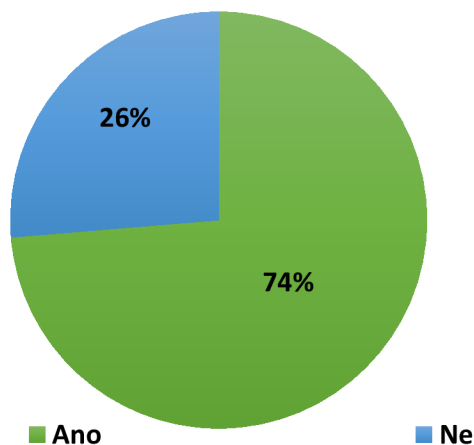


16. Chcete dosáhnout kariérního růstu?

Následující otázka zjišťovala, zda dotazovaní zaměstnanci vůbec o určitý kariérní růst ve společnosti Tecnocap usilují, a jak můžeme vidět drtivá většina zaměstnanců (74 %) by v budoucnu určitého kariérního posunu ve svém zaměstnání opravdu ráda dosáhla. Zbýlých 26 % dotazovaných je spokojených na svých současných pozicích a po kariérním růstu vlastně neprahnou. Můj osobní názor však je, že i za předpokladu, že je pracovník v zaměstnání plně spokojen, by se měl i tak stále snažit dělat maximum proto, aby se v hierarchii pracovních pozic nadále posouval a tuto možnost měl.

Graf 17: Chtějí zaměstnanci dosáhnout kariérního růstu?

Chtějí zaměstnanci dosáhnout kariérního růstu?



Zdroj: Vlastní zpracování

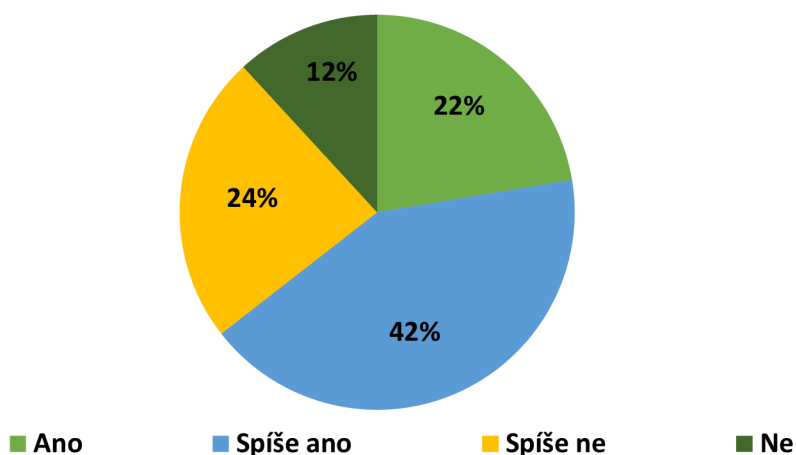
17. Vnímáte dostatečnou motivaci ze strany nadřízeného pracovníka?

V pořadí 17. otázka se zabývala podporou ze strany nadřízených, konkrétně zda nadřízený pracovník vynakládá dostatečné úsilí pro stimulaci a motivaci svých podřízených. Plně spokojeno s motivací vycházející od nadřízeného pracovníka je pouhých 22 % dotázaných, dalších 42 % pracovníků je „spíše“ spokojeno se současnou motivací k podávání lepších pracovních výkonů. Naopak 24 % dotazovaných je spíše nespokojeno a zbylých 12 % zaměstnanců je nespokojeno s prováděnou motivací zcela. Je jasné, že nelze dosáhnout 100% spokojenosti všech zaměstnanců, ale přesto si myslím, že na tomto úkolu řízení by měla společnost bezesporu zapracovat a zvážit možnosti motivace svých zaměstnanců k podávání pracovních výkonů.



Graf 18: Je motivace ze strany nadřízeného dostatečná?

Je motivace ze strany nadřízeného dostatečná?



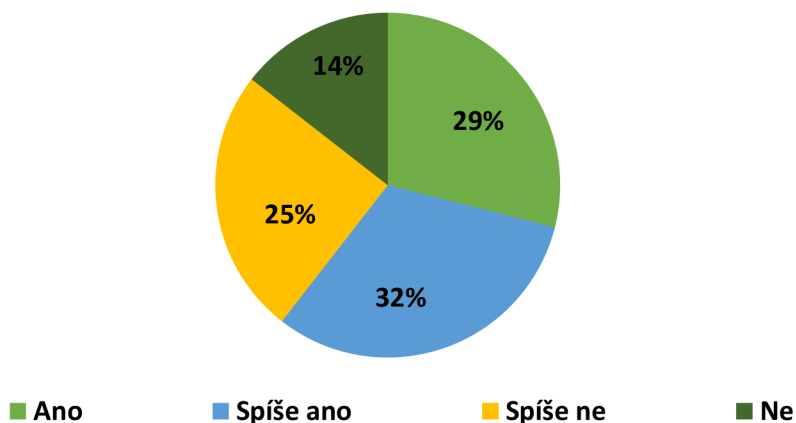
Zdroj: Vlastní zpracování

18. Možnost dalšího vzdělávání pomocí různých kurzů a školení

Jelikož technologický pokrok jde mílovými kroky dopředu, je důležité znát nové trendy a používat nové metody, a to ve všech odvětvích. Možnost dalšího vzdělávání a růstu je neopomíjitelná. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku „spíše ano“ (32 %). Další velmi početná skupina zaměstnanců (29 %) je plně přesvědčena, že společnost nabízí určité možnosti dalšího vzdělávání. Naopak 25 % dotazovaných si myslí, že společnost pro své zaměstnance tuto možnost spíše nenabízí a zbylých 14 % je o tomto faktu stoprocentně přesvědčeno.

Graf 19: Nabízí společnost možnost dalšího vzdělání

Nabízí společnost možnost dalšího vzdělávání?



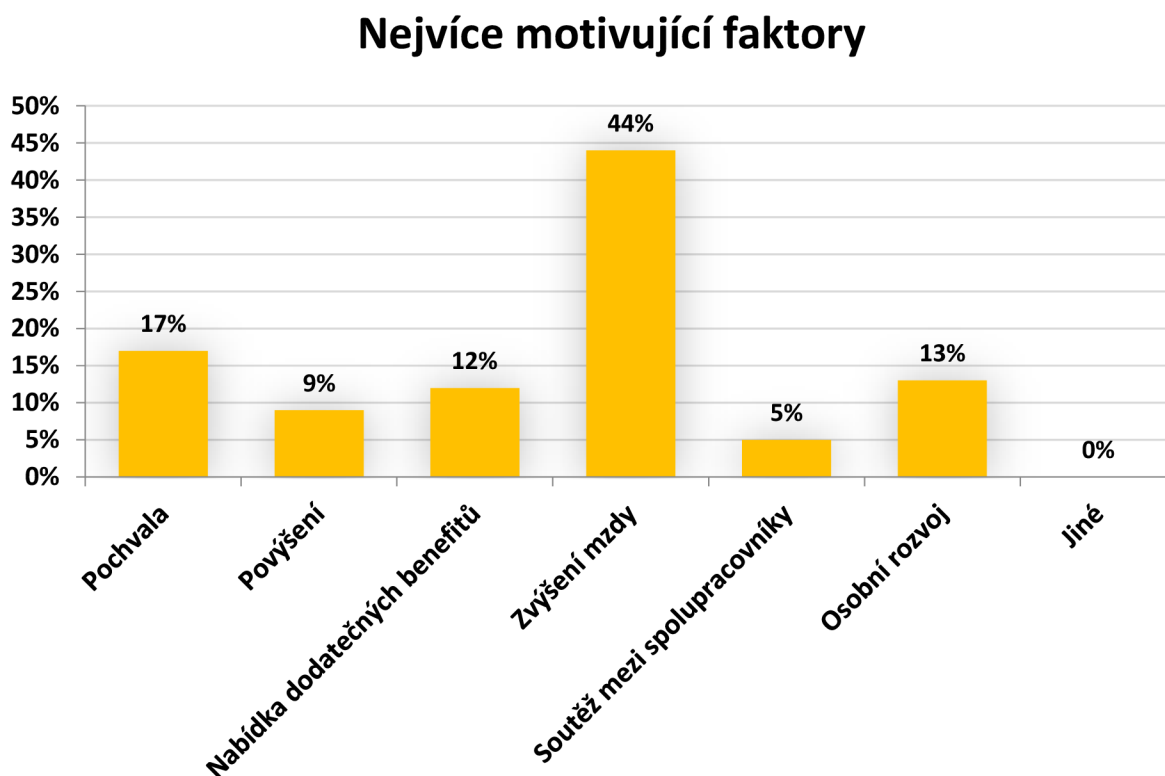
Zdroj: Vlastní zpracování



19. Dva nejvíce motivující faktory

U této otázky měli dotazovaní vybrat dva faktory, které je nejvíce motivují k podávání lepších pracovních výkonů. Na výběr měli z několika možností a v případě jiné konkrétní osobní motivace mohli toto uvést. Z grafu č. 20 je patrné, že v současné době je ve společnosti Tecnocap pro největší část dotazovaných (44 %) nejvíce motivujícím faktorem zvýšení mzdy. Na druhém místě se 17 % se umístil motivující faktor pochvaly. Třetí místo zaujímá osobní rozvoj pracovníků. Čtvrtý nejdůležitější faktor je nabídka dodatečných benefitů. Povýšení je motivující faktor pro 9 % dotazovaných a soutěž mezi pracovníky motivuje pouze zbylých 5 %. Z toho vyplývá, že si dotazovaní při hodnocení motivace postaraly s nabízenými možnostmi.

Graf 20: Nejvíce motivující faktory



Zdroj: Vlastní zpracování

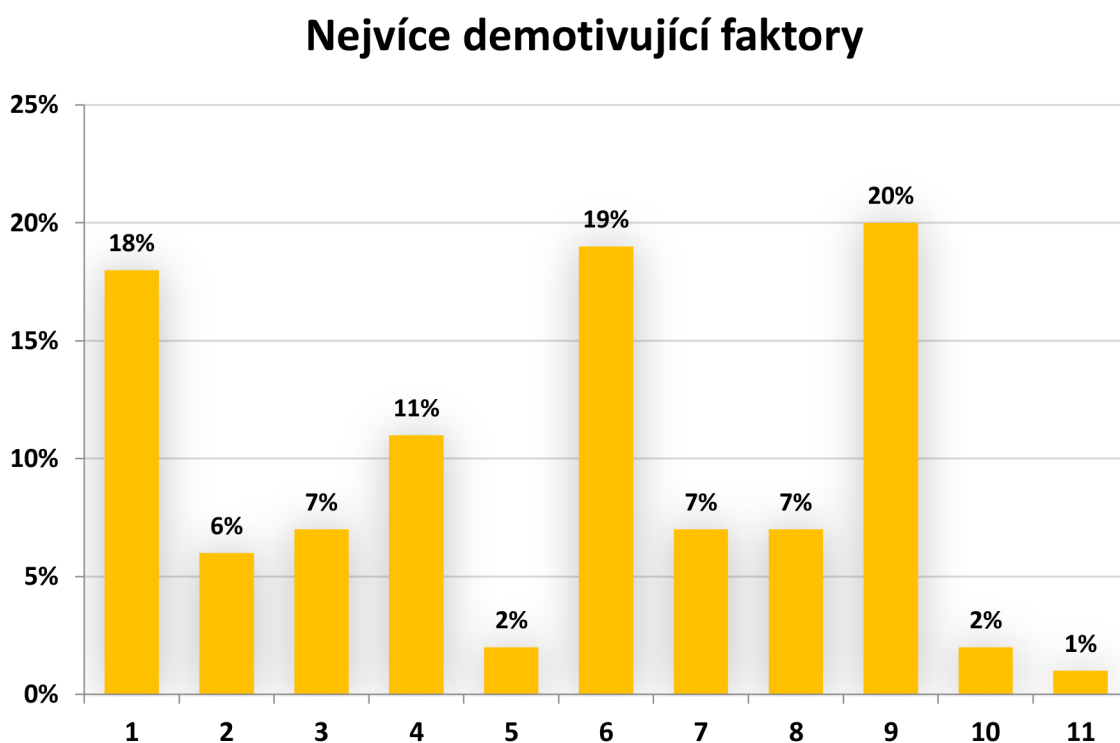
20. Faktory, které zaměstnance nejvíce demotivují

Respondenti měli opět na výběr z několika možností a v případě nevyhovující nabídky, mohli vyjádřit svůj osobní názor. Každý měl vybrat tři faktory, které ho v současné době ve společnosti nejvíce demotivují. Získané výsledky vidíme zobrazeny v grafu č. 21. Mezi získanými hodnotami prvních třech faktorů jsou pouze minimální



rozdíly. Příčka nejvyšší (20 %) odpovídá nerovnému zacházení s pracovníky. Jelikož sám pracuji v této společnosti na dělnické pozici, vím, že rivalita mezi českými a italskými zaměstnanci je poměrně veliká. Čeští pracovníci poukazují zejména na fakt, že italský pracovník, který ve společnosti v České republice na pobočce ve Střížovicích pracovat začíná, získá mnohem vyšší nástupní mzdu, ačkoli jeho zkušenosti jsou téměř, nebo dokonce zcela nulové. Druhé místo náleží faktoru neodpovídajícího hodnocení pracovních výkonů. Jak již bylo v otázkách výše uvedeno, tento faktor je velice obtížné hodnotit. Celá výroba jede na 3-směnný provoz a v letních měsících dokonce v nepřetržitém provozu. Nelze se vyhnout nečekaným poruchám výrobní linky. Příčinou je právě onen nepřetržitý provoz, všech 17 výrobních linek je neustále v provozu, přesto a nebo právě proto se údržba strojů téměř neřeší. Je tedy logické a předvídatelné, že čas od času dojde k poškození některých součástek. Za tuto poruchu a přerušení chodu výrobní linky nemůže být nikdo z obsluhy linky trestán. Na třetím místě žebříčku demotivace se umístil faktor nízké mzdové ohodnocení. Tato problematika byla již také výše zmiňována v otázce číslo 13. Ta se přímo zabývala výší hrubé měsíční mzdy jednotlivých pracovníků.

Graf 21: Nejvíce demotivující faktory



Zdroj: Vlastní zpracování



Popsání jednotlivých faktorů ležících na ose X v grafu:

1. Nízké mzdové ohodnocení
2. Nevyhovující pracovní podmínky
3. Špatné vztahy se spolupracovníky
4. Nedostatečná komunikace s nadřízenými
5. Nejistota dlouhodobé práce
6. Neodpovídající hodnocení pracovních výkonů
7. Příliš velká zodpovědnost
8. Nemožnost dalšího kariérního růstu
9. Nerovné zacházení s pracovníky
10. Nucení realizovat zbytečnou práci
11. Špatná nálada spolupracovníků

21. Jaké benefity nejvíce oceníte

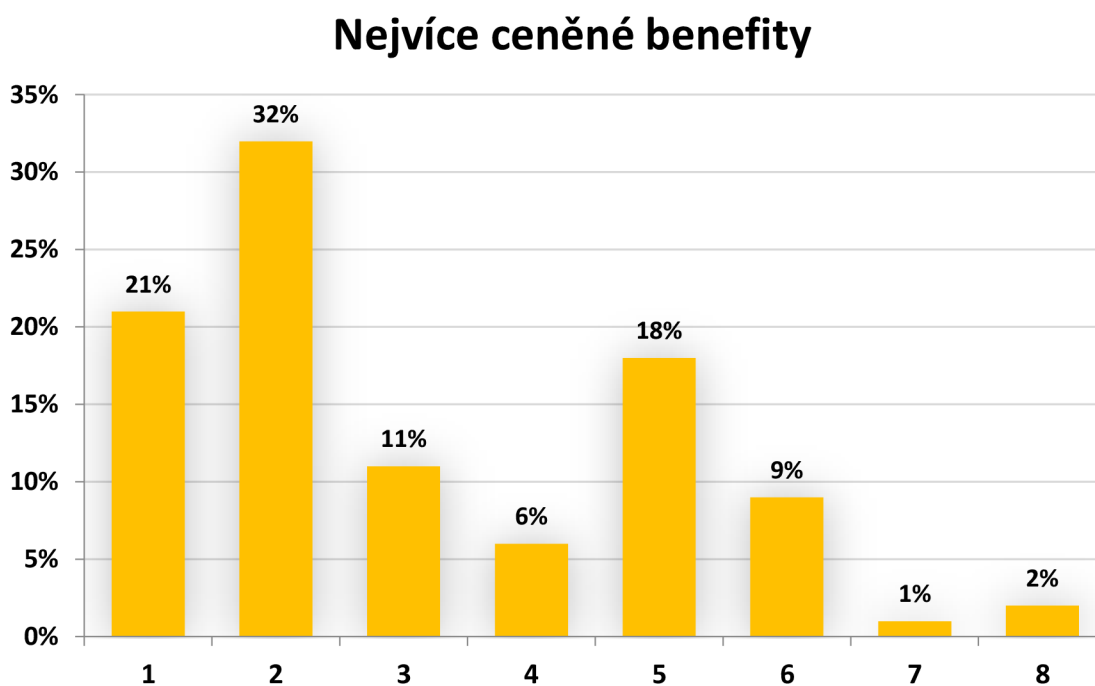
V této otázce měli zaměstnanci zaškrtnout tři benefity, které ze svého pohledu vnímají jako nejvíce přínosné. Na výběr měli vícero možností a navíc mohli dotazovaní vyjádřit i svůj osobní názor, a to v kolonce „Jiné“. V této rubrice s jasným náskokem 32 % zvítězil benefit 13. mzda. Na tento benefit mají zaměstnanci ve společnosti nárok za předpokladu, že nemají neomluvené absence nebo nějakým závažným způsobem neporušili pracovní kázeň. Druhý benefit, kterého si zaměstnanci váží, je dovolená navíc. V současné době má každý zaměstnanec nárok na 25 dní dovolené za každý kalendářní rok. Jelikož je ale každý zaměstnanec podstatným článkem bezproblémového provozu společnosti, představuje čerpání řádné dovolené zejména v letních měsících značný problém související s obsazením pracovních pozic. Proto je nezbytně nutné požadovanou dovolenou vždy nahlásit s dlouhým předstihem, aby společnost měla možnost zřídit za konkrétního zaměstnance náhradu. Mé řešení je vyhlášení celozávodní dovolené (například 14 dní v letních měsících). Pokud by se tento způsob čerpání řádné dovolené zavedl, odpadl by problém s hledáním pracovníků pro záskok za čerpání řádných dovolených. Jelikož je společnost Tecnocap jedním z největších producentů kovových uzávěřů na světě, není možné bohužel na tak dlouhou dobu výrobu odstavit. S 18 % se na třetí místo dostal benefit Bonus plán. Jedná se o specifickou formu finanční odměny, na kterou mají nárok zaměstnanci výroby v případě, že je plánovaná výroba splněna. Bo-



nus plán ukotvený v Kolektivní smlouvě (Tecnocap, 2021, Kolektivní smlouva) je vyplácen dle plnění plánu výroby v následující výši:

a) Splnění plánu	0,00 % - 95,99 %	bonus 0 Kč
b) Splnění plánu	96,00 % - 104,99 %	bonus 1 500 Kč
c) Překročení plánu	105,00 % - 109,99 %	bonus 2 250 Kč
d) Překročení plánu	110,00 % a více	bonus 3 000 Kč

Graf 22: Nejvíce ceněné benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

Popsání jednotlivých benefitů vypsanych v grafu na ose X:

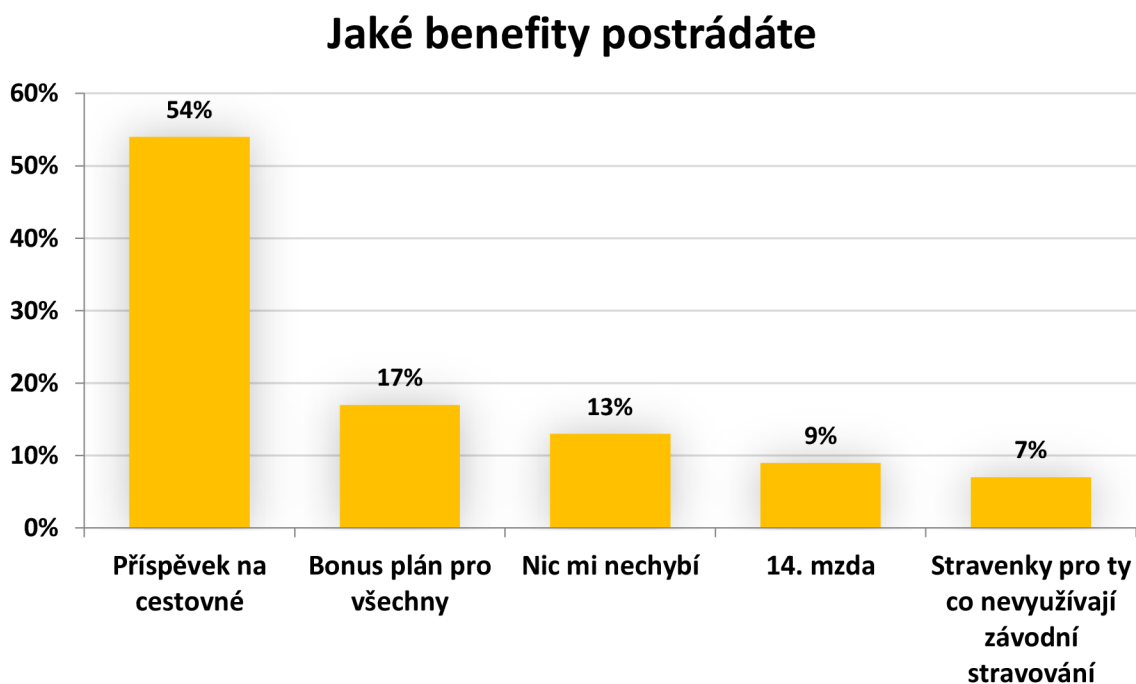
1. Dovolena navíc
2. 13. mzda
3. Příspěvek na penzijní připojištění
4. Dotování závodního stravování
5. Bonus plán
6. Bonus za docházku bez absence
7. Stravenky za směny navíc
8. Příspěvek na dopravu



22. Existuje nějaký benefit, který zaměstnancům ve společnosti chybí?

Tato otázka byla jako jediná zcela otevřená a zaměstnanci měli vyjádřit svůj názor, které benefity v odměňování postrádají. Benefit, který je nejvíce ve společnosti žádaný je možný příspěvek na dopravné do zaměstnání. Tento příspěvek chybí 54 % dotazovaných. Dále by zaměstnanci uvítali, aby Bonus plán za splnění výroby náležel všem zaměstnancům společnosti, nejen dělníkům, kteří se na výrobě podílejí. Následujícím 13 % zaměstnanců nechybí vůbec nic a jsou spokojeni se současným stavem nabízených benefitů. 14. mzdu by ocenilo 9 % dotazovaných a zbylým 7 % zaměstnanců chybí stravenky, a to v případě že nevyužívají možnost dotovaného firemního stravování přímo v závodní jídelně.

Graf 23: Jaké benefity postrádáte



Zdroj: Vlastní zpracování

23. Uvědomují si zaměstnanci škálu veškerých nabízených benefitů nad rámec zákona?

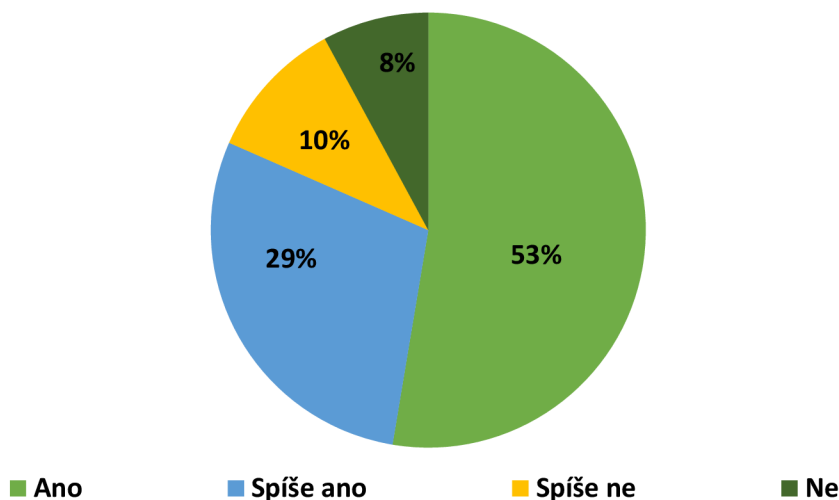
Tato otázka zjišťovala, jestli si zaměstnanci uvědomují, že ne všechny benefity, které jsou ve společnosti Tecnocap s. r. o. v rámci odměňování k dispozici, jsou zákonem stanovené. Jedná se například o dotované závodní stravování, příspěvky na tábory dětí zaměstnanců, vyšší příplatky za práci v noci (20 % namísto nařizených 10 %), příplatky



za odpolední směny (ty např. povinné vůbec nejsou a přesto je místní zaměstnanci pobírají), příspěvek za hluk (ačkoli je v blízkosti výrobní linky skutečně zvýšená hladina hluku, nepřesahuje tato hodnota stanovené decibely a tak není nutné příplatek vyplácet), nabízené penzijní připojištění, docházkový bonus (za docházku bez absence), vyplácený bonus za odpracované roky ve společnosti, nadstandardní příplatky za práci ve svátek (2 000 Kč + 100 % standardního výdělku), nadstandardní příplatky za práci o víkend, 13. mzda. Toto byl výčet benefitů nabízených společností Tecnocap svým zaměstnancům. Sám za sebe mohu opět uvést, že například výše uvedená odměna za práci ve svátek je ohodnocena tak jako v žádné jiné společnosti. Je nutné a na místě, aby si zaměstnanci plně uvědomili, že tyto benefity nejsou samozřejmostí, a tudíž je zaměstnavatel vůbec nemusí vyplácet. Tohoto si je vědoma více než polovina (53 %) dotazovaných, ti si těchto nadstandardních benefitů váží. Dalších 29 % zná téměř všechny nabízené benefity. 10 % zaměstnanců nezná ani polovinu těchto benefitů a zbylých 8 % se o tuto oblast vůbec nezajímá.

Graf 24: Znáte veškeré nabízené benefity nad rámec zákona

Znáte veškeré benefity, které dostáváte nad rámec zákona?



Zdroj: Vlastní zpracování

24. Je oceněno dosahování excelentních pracovních výkonů?

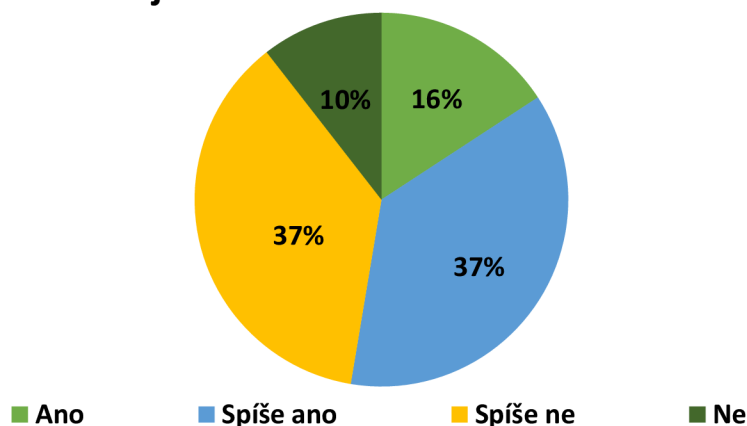
Tato otázka směřovala na problematiku adekvátní odměny za dosahování excelentních pracovních výkonů. Cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci považují za adekvátní



ohodnocení v případě, že dosáhnou o mnoho lepších výkonů než jejich pracovní kolegové. Zde jsou výsledky celkem zarážející, jelikož pouhých 16 % respondentů je přesvědčeno, že v případě, že dosáhnou lepších pracovních výkonů než je tomu u pracovních kolegů, budou za toto řádně a adekvátně odměněni. Odpověď „Spíše ano“, stejně jako „Spíše ne“ zazněly od 37 % dotázaných. Zbýlých 10 % pracovníků je plně přesvědčeno, že v případě dosahování výborných výkonů tato skutečnost stejně nebude adekvátně ohodnocena.

Graf 25: Je oceněno dosahování excelentních výkonů

V případě dosahování excelentních výkonů je situace adekvátně ohodnocena?



Zdroj: Vlastní zpracování

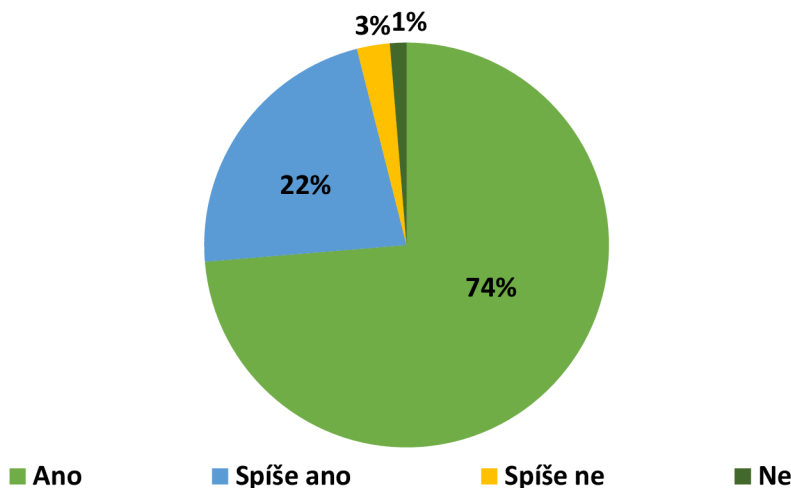
25. Jste ochotni pracovat nad rámec svých povinností za dodatečnou odměnu?

Následující otázka mapovala, zda jsou pracovníci společnosti Tecnocap s. r. o. ochotni pracovat nad rámec svých povinností, a to v případě nabídnuté dodatečné odměny za vykonanou práci. Graf č. 26 ukazuje, že drtivá většina (74 %) pracovníků je ochotna vykonat práci navíc za předpokladu, že následně obdrží dodatečnou odměnu. Dalších 22 % pracovníků uvedlo, že jsou také spíše ochotni pracovat navíc, když to bude ohodnoceno. A pouze mizivá část dotazovaných není ochotna pracovat více, než je stanoveno. Sám jsem z tak jednoznačného výsledku velice mile překvapen. Zde je patrná ochota a loajalita pracovníků se společností.



Graf 26: Jsou zaměstnanci ochotni pracovat nad rámec svých povinností

Jste ochotni pracovat nad rámec svých povinností za dodatečnou odměnu?

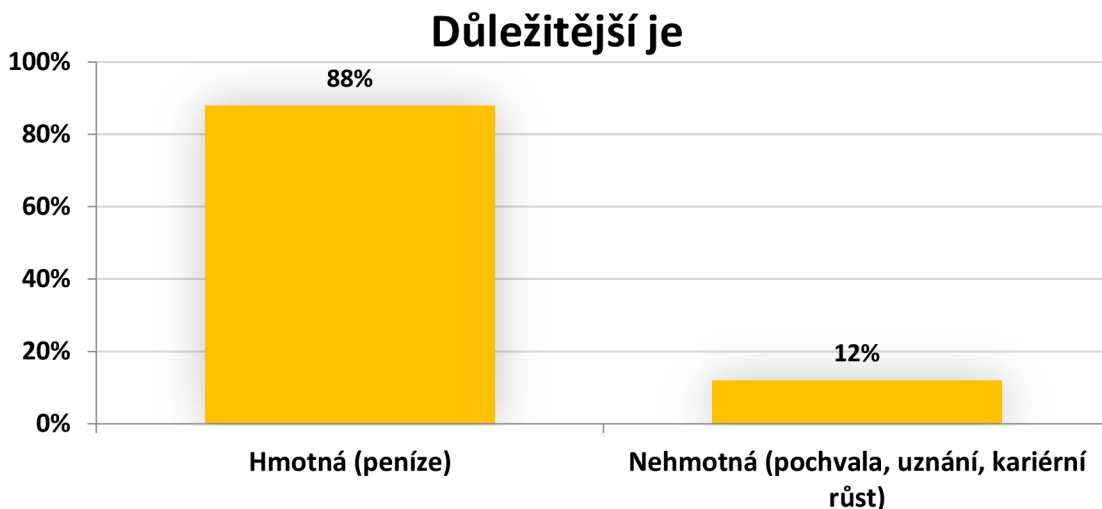


Zdroj: Vlastní zpracování

26. Je důležitější hmotná X nehmotná motivace?

Z grafu č. 27 jasně vyplývá, že pro drtivou většinu pracovníků společnosti (88 %) je důležitější hmotná motivace (peníze). Nehmotná motivace, na kterou připadá pouhých 12 % odpovědí skupiny dotazovaných, sehrává minimální roli. Výsledek pro mne není nijak překvapivý, očekával jsem jej, neboť v dnešním světě se téměř vše točí kolem peněžní odměny, např. uznání není mnohými doceněno.

Graf 27: Důležitější je hmotná X nehmotná motivace



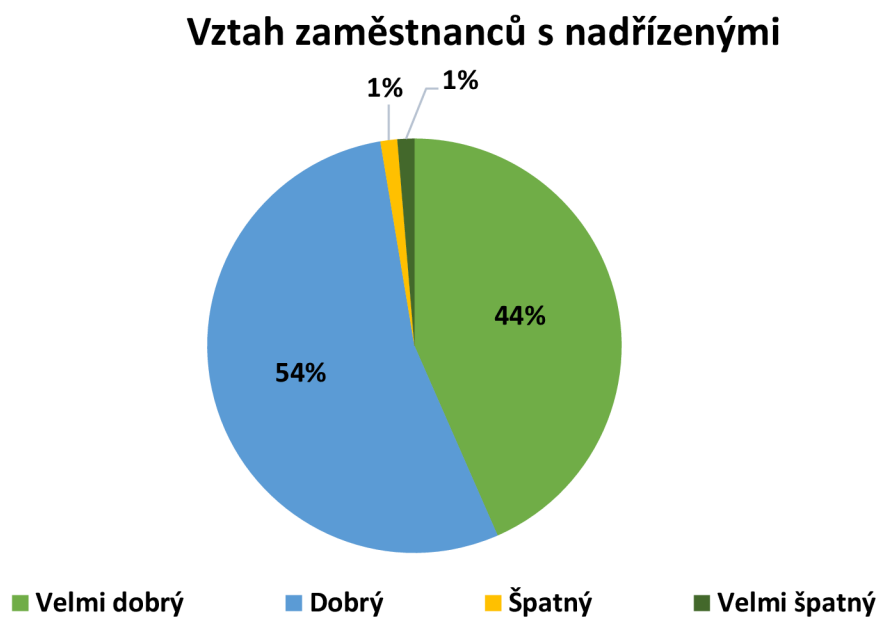
Zdroj: Vlastní zpracování



27. Jaký mají pracovníci vztah se svým nadřízeným?

Cílem 27. otázky bylo zjistit, jakýže mají zaměstnanci vztah se svými přímými nadřízenými. Nadřízený pracovník je člověk, který musí pracovníky určitým způsobem motivovat, usměrňovat a následně také hodnotit a odměňovat za vykonanou práci. Snad každý pracovník si přeje, aby vztah mezi ním a jeho „šéfem“ byl na co nejlepší úrovni. Graf č. 28 nám tento předpoklad plně stvrzuje, ani v této společnosti není výjimkou, že pracovníci usilují o to, aby jejich vztah s nadřízeným byl co nejlepší. Celých 44 % udává vztah na velmi dobré úrovni, následujících 54 % vnímá vztah taktéž až na pár drobných detailů na dobré úrovni. Pouze zbylá 2 % dotazovaných respondentů mají se svými přímými nadřízenými jistý problém (ať větší či menší) a jejich vztah je tak narušen. Uvádí, že není na dobré úrovni.

Graf 28: Vztah zaměstnanců s nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

28. Mají zaměstnanci možnost se potkat se svým nadřízeným kdykoliv je to potřeba?

Následující otázka zjišťovala, zda mají zaměstnanci možnost setkat se se svým nadřízeným, kdykoliv je tohoto zapotřebí. Toto vnímám v jakékoli společnosti jako velice důležité, neboť nadřízený by měl být pro své podřízené oporou. Řeší s nimi nejen každodenní problémy, ale i nečekané události a havárie. Každému zaměstnanci se přeci

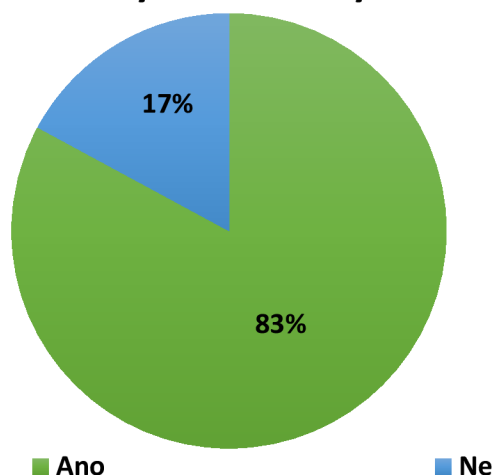


pracuje snadněji, pokud pociťuje, že má na koho se obrátit či dokonce spolehnout. Jestliže se můžete nadřízenému svěřit i se svými slabšími stránkami, nedostatky, například že se vám nedaří splnit úkol, že máte potíže, pak můžete vnímat tento pracovní vztah jako plný důvěry a nemáte obavy před svého nadřízeného předstoupit (Zhuo, 2020).

Jak vidno, ve společnosti Tecnocap má až 83 % pracovníků možnost se kdykoliv bez předešlé domluvy se svým nadřízeným setkat. Zbýlých 17 % respondentů tuto možnost postrádá, a to zejména kvůli pracovní vyčerpání určitých profesí.

Graf 29: Možnost potkat se svým nadřízeným

Mají zaměstnanci možnost se kdykoliv potkat se svým nadřízeným?



Zdroj: Vlastní zpracování

29. Jak často se zaměstnanci vidají se svým nadřízeným?

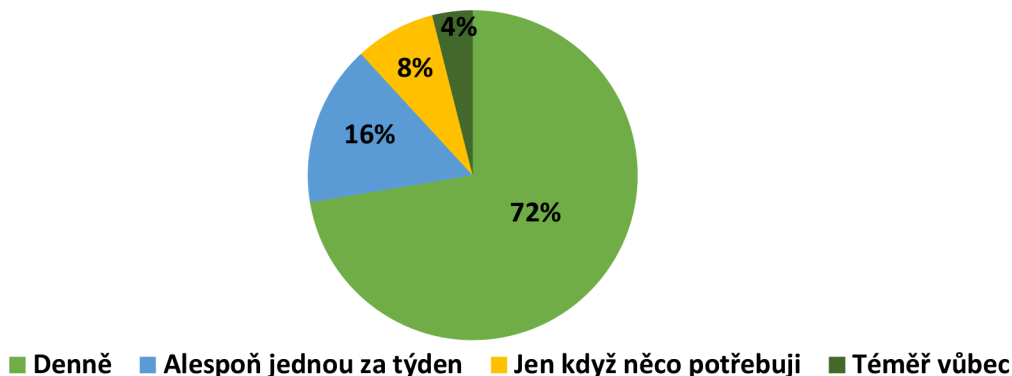
Tato otázka směřovala ke zjištění, jak často se pracovníci vidají se svým „šéfem“ a řeší aktuální problémy či nastalé situace. Graf č. 30 zobrazuje, že téměř $\frac{3}{4}$ (přesněji 72 %) dotazovaných se vidá se svým přímým nadřízeným každodenně. Dle mého názoru je tento přístup zcela správný a nadřízený by měl vědět, jak probíhá každý jednotlivý pracovní den, a ne setkat se s podřízenými pouze v případě problému. Dalších 16 % pracovníků má možnost se setkat s nadřízeným alespoň jedenkrát týdně. V případě, že pracovníci vykonávají rutinní práci, nenastanou žádné komplikace ani neplánované situace, tak je tento časový interval dostačující. Naopak přístup pracovníků, že se se svým nad-



řízeným téměř nevidí, nevyhledávají jej, s problémem jej nekontaktují, to není z mého pohledu optimální přístup a stav.

Graf 30: Jak často se zaměstnanci vidají s nadřízenými

Jak často se zaměstnanci vidají se nadřízenými



Zdroj: Vlastní zpracování

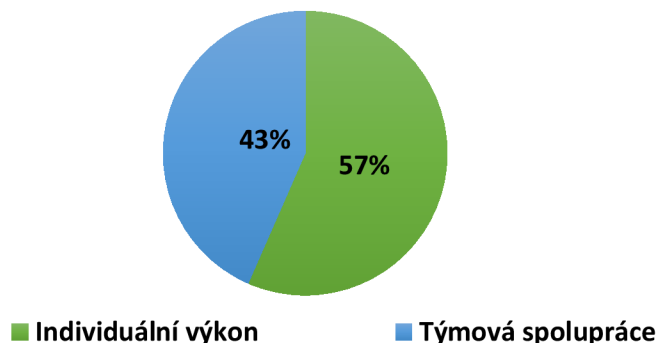
30. Co zaměstnanci preferují?

Otázka č. 30 zjišťovala, zda zaměstnanci společnosti Tecnocap upřednostňují spíše individuální výkon nebo týmovou spolupráci. Z grafu č. 31 lze vyčíst, že výsledek je velmi podobný. V situaci, kdy se pracovníci střídají na jednotlivých směnách na jedné výrobní lince, je důležitá týmová spolupráce. Ne úplně vždy je reálné za danou směnu vše stihnout, splnit zadané úkoly, opravit porušené, a právě z tohoto důvodu je zapotřebí, aby kolegové kooperovali a předávali si zásadní informace o průběhu dané směny. Mé stanovisko k této otázce je následovné. Pokud lidé ve společnosti spolupracují a snaží se celkově jako tým dosahovat co nejlepších výkonů, je cíle dosaženo rychleji a rozhodně s větší pravděpodobností, než kdyby se každý orientoval pouze na svůj osobní výkon. Pokud chce člověk tvořit výsledky pouze sám za sebe a na ostatní nebere zřetel, tak dle mého názoru na výrobní linku (kde na sebe jednotlivé kroky výroby navazují) nepatří.



Graf 31: Zaměstnanci preferují spíše

Zaměstnanci preferují spíše



Zdroj: Vlastní zpracování

31. Seřad'te dle důležitosti následující faktory, které ovlivňují výši mzdy

Otázka č. 31 byla svou formou odlišná od všech dosavadních. Dotazovaní řadili faktory, které by z jejich pohledu měly ovlivňovat výši měsíční mzdy, škála měla být seřazena dle důležitosti. Odpovědi byly velmi subjektivní, respondenti odpovídali značně odlišně. Cílem bylo zjistit, zda se většina dotazovaných pracovníků bude v jednotlivých odpovědích lišit či nikoliv. Stupnice pro hodnocení jednotlivých faktorů nabývala hodnot 1-6 (1 = nejdůležitější faktor, 6 = nejméně důležitý faktor). Výsledky odpovědí nebyly v tomto případě zobrazeny graficky, ale pro každý faktor je uvedena pouze úroveň stupnice s nejvyšší četností:

- **Dosažené vzdělání** – tomuto faktoru odpovídá nejvyšší četnost u hodnoty 6, a to u 22 dotazovaných ze 76. To znamená, že 29 % dotazovaných považuje dosažené vzdělání za nejméně důležitý faktor, který výši mzdy ovlivňuje.
- **Pracovní zkušenosti** – tento faktor dosáhl nejvyšší četnosti odpovědí u hodnoty 1. To značí, že 34 % dotazovaných považuje pracovní zkušenosti za stěžejní, tedy klíčový faktor pro určování výše mzdy.
- **Délka pracovního poměru ve společnosti** – tento faktor se vyskytoval nejčastěji u hodnoty 3. Zde hlasovalo pro třetí příčku 18 respondentů ze 76, což odpovídá 24 %.
- **Fyzická náročnost práce** – 19 respondentů (25 %) shledává tento faktor jako téměř bezvýznamný. Nejvyšší četnosti dosáhl na 5. příčce.
- **Psychická náročnost práce** – zde mne výsledné hodnocení velice zarazilo, jelikož nejvyšší četnost nalézáme u hodnoty 5. To znamená, že podle 29 % dotazo-



vaných (22 účastníků hlasovalo pro 5. příčku) by psychicky náročná práce neměla být téměř vůbec ve výši mzdy zohledněna.

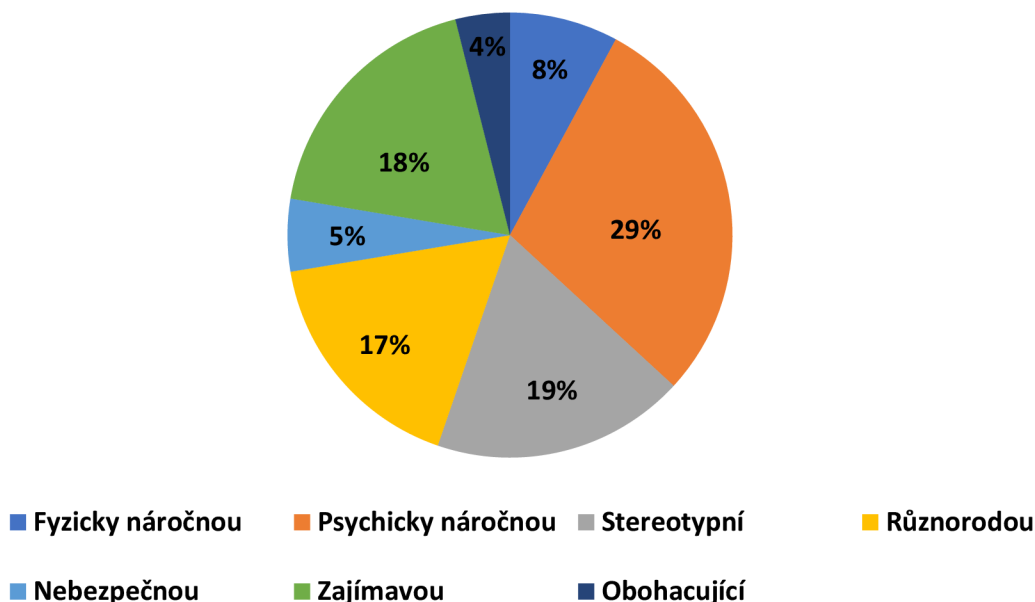
- **Individuální pracovní výkon** – faktor mapující individuální pracovní výkon se objevoval u dotazovaných často na 1. příčce. Tuto možnost zaškrtnulo 24 ze 76 dotazovaných, a to odpovídá 32 %, jde tedy z jejich pohledu o velmi důležitý faktor při tvorbě mzdy.

32. Jak zaměstnanci vnímají svoji práci

U předposlední otázky bylo cílem zjistit, jak samotní pracovníci vnímají svoji práci a jak by ji ve zkratce charakterizovali. Z příloženého grafu č. 32 je patrné, že nejvíce zastoupena je kategorie „Psychicky náročná práce“, tedy 29 % dotazovaných shledává svou práci psychicky náročnou. Dalších 19 % zaměstnanců vnímá svoji práci jako stereotypní. Toto zjištění není nikterak překvapivé, neboť dělníci pracující na výrobních linkách nachází dennodenně stejnou pracovní náplň. Naopak nejméně zaujímá kategorie pracovníků, kteří svoji práci vnímají jako nebezpečnou (5 %) a obdobně tak charakteristiku „obohacující“ volila 4 % dotazovaných.

Graf 32: Jak shledávají zaměstnanci svoji práci

Jak shledávají zaměstnanci svoji práci



Zdroj: Vlastní zpracování



33. Jak důležité shledáváte níže uvedené faktory?

Poslední otázka dotazníkového šetření se dotýkala různých oblastí pracovního života ve společnosti obecněji. Cílem bylo ohodnotit všechny faktory od „Velmi důležitého faktoru“ až po „Vedlejší faktor.“ Každý dotazovaný mohl uvést maximálně 3x stejná hodnocení, to aby se předešlo stejným odpovědím u jednotlivých faktorů.

Následuje hodnocení faktorů:

- **Výše měsíční mzdy** – tento faktor je vnímán celkem jednoznačně. 64 dotazovaných (84 %) označilo logicky dle očekávání výši mzdy jako velmi důležitý faktor.
- **Nabízené benefity** – nabízené benefity přijímají dotazovaní jako spíše důležitý faktor, takto reagovalo 37 dotazovaných, a to odpovídá 49 %.
- **Pracovní kolektiv** – kolektiv spolupracovníků je 38 dotazovanými (50 %) hodnocen jako velmi důležitý faktor.
- **Lokalita podniku** – 37 % dotazovaných shledává tento faktor jako velmi důležitý.
- **Jistota dlouhodobé práce** – je podpůrné, příjemné, když máte ve svém životě určité jistoty a i právě proto 34 dotazovaných (45 %) označilo jistotu dlouhodobé práce jako velmi důležitý faktor.
- **Pracovní podmínky** – faktor pracovních podmínek je pro 34 dotazovaných spíše důležitý faktor v zaměstnání.
- **Práce v mezinárodní společnosti** – Tecnocap je součástí společnosti mající pobočky po různých koutech celého světa. Tato skutečnost je však vnímána zejména jako vedlejší faktor pro 42 dotazovaných (55 %) z celkových 76 dotazovaných zaměstnanců.
- **Pochvala** – pochvala za dobře odvedenou práci je i v pracovním prostředí velmi důležitá, a právě tak je také vnímána, i když spíše jako vedlejší faktor, a to pro 32 respondentů (42 %).
- **Možnost povýšení** – i u posledního faktoru byla nejvíce zastoupena odpověď spíše vedlejší faktor. Tuto možnost vybralo 30 dotazovaných, což odpovídá 39 %.



4.3 Řízený rozhovor

Další užitou metodou při zjišťování žádaných informací týkajících se současného stavu společnosti Tecnocap s. r. o. byl řízený rozhovor s personálním ředitelem podniku, rozhovor s panem inženýrem Janem Ondrákem. Rozhovor byl realizován osobně na pobočce Tecnocapu ve Střížovicích 67.

1. Co vše v současné době dělá společnost Tecnocap pro motivaci svých pracovníků?

V naší společnosti uplatňujeme jediný motivační faktor, a to finanční odměnu pracovníků. U nás ve společnosti to platí dvojnásobně, takže pokud chceme zaměstnance motivovat, tak jim nabídneme určitou formu finanční odměny.

2. Chystá společnost nějaké změny v motivaci pracovníků?

Nyní se snažíme zkvalitňovat pracovní podmínky, přístup jednotlivých vedoucích či neustálé zlepšování závodního stravování. V současné době také rozjíždíme projekt školení pro jednotlivé vedoucí pracovníky určitých úseků, které má za cíl pomoci vedoucím lépe pracovat se svými podřízenými.

3. Je pro Vás důležitá motivace pracovníků?

To je jasné, že motivace a spokojenost našich pracovníků je pro vedení společnosti velice důležitá. Uvědomujeme si, že zaměstnanci jsou nedílnou a potřebnou součástí celého závodu a proto k nim také tak přistupujeme.

4. Jakým způsobem a jak často zjišťujete, že je potřeba provést určitou změnu v motivaci pracovníků?

Tuto skutečnost zjišťují jednak vedoucí pracovníci jednotlivých úseků téměř každodenně a jednou za čas se navíc sejde vedení společnosti s odbory a zjišťují se jednotlivé nedostatky. Snažíme se najít nějaké řešení, které bude výhodné pro obě strany.



5. Co motivuje při práci Vás?

Jako každý pracovník, tak i já chodím do práce z důvodu finanční odměny za vykonanou práci. Dále se mi zde líbí a motivuje mě italský přístup vedení společnosti a s tím související určitá volnost při vykonávání práce.

6. Co si myslíte, že v současné době nejvíce motivuje pracovníky k produkovaní lepších pracovních výkonů?

Dle mého názoru jsou to jednoznačně finance a veškeré složky související s výší jejich mzdy za vykonanou práci.

7. Jaké zaměstnanecké benefity nabízíte navíc oproti konkurenci v okolí?

Myslím si, že naše společnost má s okolními firmami téměř srovnatelné benefity, které pro své zaměstnance nabízíme.

8. Mají zaměstnanci možnost dalšího vzdělávání v podniku, v případě zájmu?

Další vzdělávání pracovníků zde nefunguje dle mých představ. Zde záleží hodně na motivaci ze strany vedoucích pracovníků. V současné době probíhají víceméně jenom nezbytná školení k vykonávání dané pozice. Ať už jsou to každoročně opakovaná školení na vysokozdvížné vozíky, bezpečnost práce či práce s interním softwarem společnosti. Nyní jsme rozjeli projekt školení pro 24 vedoucích pracovníků, které je zaměřeno na komunikaci se svými pracovníky. Cílem je rozvíjet jejich dovednosti. V případě zájmu o jazykové vzdělávání našich pracovníků je společnost ochotna tento zájem finančně podporovat, a to za předpokladu intenzivní snahy a úspěšnosti jejich výsledků.

9. Mají zaměstnanci možnost v případě dosahování dlouhodobě dobrých pracovních výkonů dosáhnout kariérního růstu?

Jelikož máme poměrně plochou organizační strukturu, tak s kariérním růstem pracovníků je to velice složité. Pokud se jedná o pracovníky cizí národnosti (kterých je zde podstatná část), tak zde je většinou velká komunikační bariéra, která znemožňuje posun v kariéře. Snažíme se nabírat nové pracovníky na co nejvíce kvalifikované pozice, takže



možnost kariérního růstu je ve většině případů velmi mizivá. Z mého pohledu velká část pracovníků nemá ambice ani chuť se posouvat ve své kariéře.

10. Z dotazníku vyšel zajímavý výsledek a to, že více než polovina dotazovaných nevidí možnost kariérního růstu za dobře odvedenou práci. Jaký je Váš názor na tento výsledek?

S tím souvisí předešlá otázka a fakt, že se snažíme pracovníky nabírat na co nejvýše kvalifikovaná pracovní místa. Takže následný kariérní růst připadá v úvahu v málokterých případech.

11. Jaký funguje ve společnosti způsob odměňování pracovníků?

V nedávné době se nám podařilo uzavřít smlouvy se všemi zaměstnanci o odměňování pracovníků pomocí fixních mezd. Do této doby část pracovníků byla hodnocena pomocí hodinového tarifu a část již měla nastavenou fixní mzdu. Tento systém byl velice zmatený a jsem sám rád, že se nám konečně podařilo tento systém sjednotit.

12. Chystá společnost určité změny v odměňování zaměstnanců?

V blízké budoucnosti nechystá společnost žádné zásadní změny v odměňování svých pracovníků. Když se na to dívám z druhé strany, tak společnost nabízí spoustu příplatků a byť nástupní mzdové tarify nejsou nejvyšší, tak příplatky, které nabízíme, mohou dosahovat až 6 000 Kč měsíčně. Proto si v současné době pohráváme s myšlenkou zrušení určitých nabízených příplatků a převedení této částky do základu měsíční mzdy. Dále bychom chtěli navýšit individuální složku mzdy, která bude motivovat pracovníky k produkování lepších pracovních výkonů. V současné době individuální složka mzdy představuje relativně malý podíl vzhledem k celkové mzdě, vychází to přesněji na 1 300 Kč na pracovníka.

13. Jak často mění společnost výši mezd?

Zpravidla se tato změna realizuje jednou ročně. Pouze při dosahování nadprůměrných výsledků jednotlivců se zvýšení mzdy může realizovat i individuálně v průběhu pracovního roku.



14. Na čem závisí změna mezd?

Do této doby společnost nebrala v úvahu vliv inflace na změnu výše mezd. Avšak ke konci minulého roku se tato skutečnost poprvé projevila s ohledem na velký nárůst cen energií a ostatního zboží denní potřeby. Z tohoto důvodu společnost přistoupila k plošnému navýšení mezd svých pracovníků. Důležité je, aby se mzdy navyšovaly postupně a v určitých intervalech. Ne tak jak to fungovalo dříve, že zaměstnancům se tři roky nezvýšila mzda a společnost nabírala nové zaměstnance za vyšší tarif, než měli dosavadní zaměstnanci.

15. Z dotazníkového šetření vyšlo, že poměrně velká část pracovníků by ocenilo příspěvek na dopravné do zaměstnání. Neuvažuje společnost o zavedení tohoto druhu benefitu?

Příspěvek na dopravné je ve společnosti věčné téma a do dnešního dne se zatím nepodařilo tento problém vyřešit. Narážíme na problém, jakým způsobem vyřešit příspěvek na dopravu do zaměstnání. Jelikož v podstatě velká část pracovníků je místních a do práce dochází pěšky, tak by se jich tento benefit netýkal.

16. Jak hodnotíte z Vašeho pohledu skutečnost, že řadový dělník italské národnosti má lepší pracovní podmínky a nabízené benefity než český dělník se stejnou kvalifikací?

Tento problém byl skutečně ve společnosti dlouhodobým tématem. Avšak v poslední době se tyto nerovnosti víceméně omezily a snažíme se je zrušit úplně. Navíc je v současné době jakýkoliv nábor italských pracovníků do společnosti Tecnocap na pobočku ve Střížovicích pozastaven.

17. Nemyslíte si, že je zvýhodňování pracovníků italské národnosti pro zaměstnance demotivační?

Rozhodně ano. Z tohoto důvodu se snažíme tuto nastalou skutečnost vyřešit a jednou pro vždy odstranit, protože to mezi jednotlivými zaměstnanci dělá akorát „zlou krev“.



18. Znáte důvody, proč někteří zaměstnanci dávají výpověď a odcházejí ke konkurenci?

Zpravidla jsou to lepší mzdové podmínky, které jim byly nabídnuty od jiných zaměstnavatelů. Z dalších důvodů, které se občas objeví, jde například o stěhování, nebo také konflikt s vedoucím pracovníkem, dále zdravotní důvody a následně s tím spojená nemožnost práce v noci. Naopak evidujeme i případy, kdy se zaměstnanci po odchodu rádi vrátili a začali znovu ve společnosti pracovat. Uvědomili si totiž stabilitu společnosti a jistotu dlouhodobé práce, a to např. i v situaci související s pandemií Covid 19.

19. Z dotazníkového šetření vyšlo, že většina zaměstnanců je ve společnosti spokojena. Vází si společnost tohoto faktu?

Já jako zástupce vedení podniku si tohoto faktu nesmírně vážím a jsem rád, že to tak naši zaměstnanci vnímají. Tento výsledek spokojenosti zaměstnanců je jednoznačně výsledek práce našeho generálního ředitele, který ve firmě působí již 17 let. Snaží se společnost brát jako „rodinnou firmu“, a tak k ní i přistupuje.

20. Ve výrobním podniku je velmi důležitá týmová spolupráce. Snaží se společnost podporovat tuto skutečnost?

Tento fakt je v režii jednotlivých vedoucích pracovníků, kteří se snaží týmy podporovat a určitým způsobem sjednotit. Je jasné, že nikdy nebude tvořit tým všech 100 % zaměstnanců a najdou se určité výjimky a problémy, na které narazíme. Ale našim cílem je snažit se podporovat co nejvíce lidí a držet zaměstnance v týmu, který táhne za „jeden provaz.“ Na druhou stranu jsme si vědomi, že určité rezervy v této oblasti máme a bylo by dobré na nich v budoucnu zapracovat.

21. Pořádá společnost nějaké společenské akce pro své zaměstnance?

Vzhledem k současné situaci ve světě ohledně pandemie Covid 19 se v předešlých dvou letech nekonaly žádné společenské akce. V dobách, kdy žádná pandemie nebyla, byl jedinou společenskou akcí každoroční vánoční večírek pro všechny zaměstnance.

V případě, že přijde „organizátor“, který zamýšlí společenskou akci pro zaměstnance uskutečnit, vedení společnosti tuto akci mile rádo finančně podpoří. Ale aby spo-



lečnost sama vyvinula snahu a pořádala určitou konkrétní akci, tak to se do této doby bohužel nestalo.



4.4 Zjištěné výsledky z výzkumu

Na základě dotazníkového šetření a následně vedeného rozhovoru s personálním ředitelem společnosti byly získány velmi cenné informace týkající se problematiky motivace a odměňování pracovníků ve společnosti Tecnocap s. r. o. Veškeré otázky z dotazníku a řízeného rozhovoru byly zpracovány, vyhodnoceny a následně zaneseny do grafů. Nyní budou rozebrány jednotlivé výsledky, ke kterým se díky předešlému výzkumu došlo.

4.4.1 Pozitivní výsledky výzkumu

V první řadě budou vyjmenovány a následně blíže popsány všechny zjištěné výsledky pozitivního charakteru. Tyto aspekty jsou kladné a společnost Tecnocap tak na ně může být náležitě hrdá.

- První aspektem, na který lze poukázat a na který může být společnost náležitě po právu hrdá je skutečnost, že téměř všichni dotazovaní zaměstnanci jsou ve společnosti Tecnocap spokojeni. Zde byl výsledek dotazníkového šetření téměř jednoznačný.
- S předešlou skutečností souvisí i další uspokojivý výsledek dotazníkového šetření, a to že velmi vysoká část dotazovaných respondentů zamýšlí ve společnosti pracovat i do budoucna. Je to logické, neboť za předpokladu, že jsou pracovníci spokojeni, nemají potřebu své zaměstnání měnit. Tato skutečnost je přínosná i pro společnost samotnou, jelikož nabývá jistoty, že lze se současnými pracovníky i do budoucna počítat.
- U otázky poptávající důvod, proč pracovníci spolupracují právě se společností Tecnocap s. r. o, zvítězil faktor „Dobrý kolektiv pracovníků“. Tento fakt, fakt fungujících interpersonálních vztahů, je nezbytný pro pracovní pohodu a příjemnou atmosféru na pracovišti. Důraz kladený na pracovní pozitivní atmosféru a klima nastínil i personální ředitel podniku, který uvádí, že právě tato skutečnost „rodinné“ atmosféry je odrazem vedení společnosti italskými vlastníky. Je logické, že pokud panují při výkonu práce přátelské vazby a vztahy, tedy pracovní prostředí vnímá pracovník jako vřelé, může docházet ke zkvalitnění produktivity práce.
- Z vyhodnocených dotazníků jasně vyplynulo, že velká část zaměstnanců pracuje ve společnosti již dlouhodoběji. Po dobu 4-9,99 let pracuje ve společnosti 36 %



dotazovaných, 26 % zaměstnanců pracuje ve společnosti dokonce více než 10 let. Sečteme-li obě skupiny dohromady, dojdeme k hodnotě úctyhodných 62 % dotázaných, kteří pro společnost pracují déle než 4 roky. Čím déle jedinec určitou práci vykonává, tím více se zdokonaluje, nachází systém, vylepšuje pracovní postupy, přichází s inovacemi. Toto je přínosné jak pro zaměstnance (zná pracovní postupy velmi dobře, je sebejistý a lze konstatovat, že bezchybný, produkuje kvalitu), tak pro společnost (společnost nemusí permanentně hledat a zaškolovat nové pracovníky, neboť dlouhodobí stávající zaměstnanci jsou výkonní, co se týče kvality i kvantity práce).

- Téměř $\frac{3}{4}$ všech dotazovaných by v budoucnu rádo ve společnosti dosáhlo kariérodního růstu. Tento jev svědčí o pílí a touze jednotlivých pracovníků se neustále zlepšovat, zdokonalovat se a sunout se po svém pomyslném kariéřním žebříčku.
- Velký podíl dotazovaných pracovníků si je vědomo zvýhodnění na základě nabízených benefitů ze strany společnosti. Ty jsou mnohdy nad rámec příplatků stanovených zákonem. Zaměstnanci tyto benefity pobírají a jsou skutečně vděční za nabídku ze strany zaměstnavatele. Společnost Tecnocap nabízí celou řadu benefitů, které by ani vyplácet nemusela, ale činí tak, neboť si je vědoma důležitosti pocitu spokojenosti svých pracovníků.
- Další otázka nám odhalila, že téměř všichni (až na drobné výjimky) jsou ochotni pracovat nad rámec svých pracovních povinností, a to v případě nabídnuté dodatečné odměny. To svědčí o ochotě a loajalitě pracovníků vůči podniku Tecnocap.
- Vztah se svým nadřízeným hodnotí zaměstnanci jako na velmi dobré úrovni. Je jasné, že ne vždy „každý padne do oka každému“ a ne vždy se zavděčíte všem. Avšak ve společnosti obecně platí, že až na drobné výjimky nemají pracovníci se svým nadřízeným problém hlubšího charakteru.
- Další uspokojivý faktor je ten, že většina zaměstnanců má možnost kdykoliv se se svým nadřízeným pracovníkem setkat. Toto je dobré a nezbytně nutné zejména v případě řešení náhlých poruch a problémů. Zároveň mají zaměstnanci jistotu, že v případě potřeby se mají na koho obrátit, což opět podporuje vřelou atmosféru pracoviště.
- Též jistota dlouhodobé spolupráce se společností je pro zaměstnance velmi důležitým faktorem. Téměř všichni zaměstnanci mají uzavřenu pracovní smlouvu na dobu neurčitou (netýká se v podstatě pouze zaměstnanců ve zkušební lhůtě).



Snahou získat smlouvu HPP sjednanou na dobu neurčitou stvrzují zaměstnanci svou povědomost o stabilitě společnosti. Zejména v nedávné době, době pandemie Covid-19, kdy byla poměrně velká část některých výrobních společností zcela uzavřena, nebo jejich provoz omezen, a tak byli zaměstnanci nuceni pobývat doma, přičemž pobírali 60 % platu. Společnost Tecnocap fungovala nadále i za těchto okolností prakticky v neměnném chodu provozu, neboť jako výrobce uzávěrů pro potravinářský průmysl a zároveň jako jeden z největších dodavatelů těchto produktů na světovém trhu, byla výroba dokonce v tomto období navýšena. Pracovníci společnosti tak ani v období pandemie Covid 19 nepřišli o možnost práce, ani o běžnou výši svého výdělků.

- Společnost neustále aktivně pracuje na zkvalitňování pracovních podmínek pro své zaměstnance. V poslední době modernizovala převlékací šatny včetně sprch a sociálního zázemí. Usiluje o maximum v oblasti zaměstnanecké spokojenosti a pohody. Svých pracovníků si váží, plně si uvědomuje jejich hodnotu. Vždyť pracovníci jsou nedílnou součástí efektivního výrobního procesu. Váží si jejich věrnosti a oddanosti, neboť si je jista tím, že bez svých dosavadních zaměstnanců by celková výroba nedosahovala takové výše ani kvality.
- V současné době společnost rozjíždí projekt školení pro vedoucí pracovníky. Je primárně zaměřen na zlepšení komunikace mezi pozicemi podřízený x nadřízený, na způsoby pomoci při vedení a řízení, tedy jak své zaměstnance vést a usměrňovat. Projektu se účastní celkem 24 pracovníků a bude realizován v šesti etapách.
- Vedoucí pracovníci vstupují do kontaktu s podřízenými téměř denně a ptají se, jak probíhá výroba v rámci jednotlivých směn, zda je vše v pořádku, zda se objevují nesrovnalosti, problémy, a to jak technického/výrobního rázu, tedy poruchy výrobní linky a výroby samotné, tak problémy na straně lidského faktoru, tedy zaměstnanců samotných či interpersonální vztahy apod. V případě nastalého problému je tak možnost řešit jej ihned od počátku, ne až když se daný problém prohlubuje.
- Jelikož je společnost Tecnocap vlastněna Italy, setkáváme se zde ve způsobu vedení s odlišným přístupem, než je tomu v ostatních místních firmách a organizacích. Jak zmiňuje personální ředitel, p. Ondrák, je ve společnosti uplatňován tzv. „rodinný“ přístup, který on sám připisuje zejména mezi zásluhy italského generálního ředitele zastávajícího svou funkci již 17 let.



4.4.2 Negativní výsledky výzkumu

V druhé části vyhodnocení sběrem a rozhovorem získaných dat budou probrány a blíže dovysvětleny zjištěné výsledky náležející mezi slabé stránky společnosti. Na těchto aspektech by společnost Tecnocap měla zapracovat a pokusit se je odstranit, nebo je určitým způsobem změnit, zlepšit směrem k lepšímu.

- Významný negativní aspekt, se kterým se společnost již delší dobu potýká, je relativně vysoký průměrný věk pracovníků. I když, nutno podotknouti, jsou v současné době výsledky zjištěného věku příznivější, než když jsem v této společnosti realizoval výzkum pro svou práci bakalářskou. Vedení společnosti si je vědomo faktu, že v blízké době půjde generace starších do penze, bude nahrazena generací mladší, ta nedisponuje takovými zkušenostmi.
- Zarážejícím výsledkem šetření je též fakt, že společnost zaměstnává poměrně vysoký počet jedinců s nejvyšším dosaženým základním vzděláním, a to 7 %. Pro porovnání je to svou hodnotou téměř stejný počet jako počet těch, kteří mají vystudovanou vysokou školu (10 %).
- S tím souvisí i skutečnost, že drtivá většina dotazovaných (82 %) nevykonává druh práce, který koresponduje s jejich oborem vzdělání. V dnešní době, kdy je na trhu práce nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, je pochopitelné, že mnohdy společnosti nemohou mezi uchazeči přebírat a vybírat. Tato statistika je velmi nevýhodná.
- Zmiňme též, že 63 % dotazovaných se vyjádřilo ve smyslu, že výše jejich měsíční mzdy není závislá na odvedeném výkonu. Tato skutečnost by znamenala absenci motivace u pracovníků.
- Faktor, který zde rozhodně stojí za zmínku, je relativně nízká měsíční mzda v podniku. Pokud se podíváme na průměrnou mzdu v České republice, tak její aktuální výše činí 38 911 Kč. Dle grafu č. 14 je patrné, že na tuto částku dosahuje pouze 8 % dotazovaných.
- Velká část zaměstnanců považuje za demotivující faktor „Nerovnoměrné zacházení s pracovníky“ a „Neodpovídající hodnocení pracovních výkonů“. Tyto faktory již byly dříve detailně rozebrány u otázky číslo 20 při rozboru výsledků dotazníkového šetření.



- Celkem překvapivé je zjištění, že u zcela otevřené otázky, kdy měli zaměstnanci vyjádřit svůj vlastní názor ohledně chybějících benefitů, se 54 % respondentů shodlo. Všichni tyto pracovníci postrádají příspěvek na pohonné hmoty, tedy příspěvek na dopravu do zaměstnání. V dnešní době, kdy cena za jeden litr paliva dosahuje enormních částek, určitě stojí tento faktor za zvážení.
- Výsledek šetření poptávající charakter vykonávané práce (otázka č. 32) je pro mne též celkem zarážející. 29 % dotazovaných pracovníků shledává svou práci jako psychicky náročnou. Zde jsem namísto toho očekával a predikoval práci stereotypní, jelikož zejména přímí pracovníci u výrobních linek vykonávají den co den stejné úkoly prakticky beze změn.
- Otázka týmové spolupráce a individuálního výkonu práce vyšla též zajímavě. Respondenti měli zvolit, zda preferují individuální výkon nebo týmovou spolupráci. 57 % preferuje individuální výkon a zbylých 43 % raději týmovou spolupráci. Avšak jednotlivé výrobní kroky výrobní technologie na sebe navazují, týmová spolupráce je tak nezbytným faktorem. Osobně jsem byl v tomto ohledu pozitivnější, společnost by měla zapracovat na osvětě a motivaci, neboť při týmové spolupráci všech zaměstnanců může být dosaženo vyšší produkce vyrobených kovových uzávěrů.
- Společnost si uvědomuje, že další vzdělávání pracovníků není na optimální úrovni. V současné době se ve společnosti konají pouze nejnutnější školení, která jsou nezbytná pro vykonávání této práce. Jedná se zejména o pravidelné roční školení BOZP, opakovaná školení týkající se řízení vysokozdvizných vozíků či školení kontrolorů kvality ohledně správného nastavování kontrolních kamer.
- Nedávno společnost pořídila dvě nové výrobní linky, které nanášejí na kovové uzávěry ekologickou těsnící hmotu. Tyto linky jsou zcela nové a úplně odlišné od výrobních linek, které byly ve společnosti užívány doposud. V nastavených intervalech dorazí na pobočku Střížovice servisní technik z Itálie, který linku seřídí a případně opraví. Je známo, že nerozumí česky, seřizovači těchto linek také nedisponují jazykovými dovednostmi na odpovídající úrovni, vzniká komunikační bariéra bránící konstruktivní komunikaci a v podstatě řešení celé nastalé situace.



- Další fakt je ten, že společnost usiluje při náboru nových pracovních sil o co nejvíce kvalifikované pozice. Z tohoto důvodu pak není pro pracovníky téměř žádná možnost dalšího kariérního růstu a postupu. Z mého pohledu je tento způsob nabírání pracovníků celkem demotivující, jelikož pracovníci nemají z tohoto pohledu, o co usilovat, i když se budou snažit sebevíce, stejně ve většině případů kariérního postupu nedosáhnou.
- Současné výplatní pásky jsou nepřehledné, matoucí. Jelikož společnost nabízí spoustu benefitů a příplatků zaznamenaných jednotlivě po položkách na výplatní pásce, objevuje se zde příliš dat. Jak je výše uvedeno v zaznamenaném rozhovoru, společnost si v současné době pohrává s myšlenkou zrušení určitých nabízených benefitů, a to tak, že by tyto položky byly přesunuty do fixního měsíčního základu. Za předpokladu, že by byly veškeré benefity pro zaměstnance skutečně zachovány, pracovníci by o žádnou část mzdy nepřišli, pak myslím, že by byl návrh pracovníky přijat. Jednak by se stala měsíční výplatní páska přehlednější, v druhé řadě při vypisování inzerátů na volné pozice rozhodně lákavě působila základní částka vyšší, než nižší a k tomu připočtené vypsání veškeré nabízené benefity.
- Společnost si je vědoma zvýhodňování pracovníků italské národnosti před českými pracovníky. Jedná se zejména o nástupní plat, ale i využívání firemních aut, speciálních obědů atd. Tato skutečnost se v poslední době řeší a stále více a více eliminuje, personální oddělení usiluje o vymýcení tohoto jevu. Jde však o dlouhodobý proces, který nejde zrušit ze dne na den.
- Zjištění, že společnost nepořádá pro své zaměstnance společenské akce, pokládám také za nedostatek. Společnost toto sice odůvodňuje nemožností konání akcí s větším počtem účastníků v době předešlé koronavirové krize, ale i když se podíváme do minulosti, byl vánoční večírek na ukončení pracovního kalendářního roku jedinou realizovanou akcí. Dle mého názoru je pouze jedna jediná společenská akce, kdy se mohou zaměstnanci společně setkat, pobavit, poznat se za jiných než pracovních okolností, málo. Vždyť i tato strategie posiluje pozitivní klima společnosti.



5. Návrh změn směřujícím ke zlepšení

Jak vyplývá z výsledků výzkumu, vede společnost Tecnocap v současné době proces motivace a následného odměňování svých pracovníků na relativně „obstojné“ úrovni. Avšak kvantitativní, stejně tak jako kvalitativní metoda výzkumu došla i k negativním zjištěním a závěrům. Ty jsou detailněji popsány a rozebrány v kapitolách výše (4.4.1 a 4.4.2).

Na jedné straně usiluje společnost o maximum, co se spokojenosti svých pracovníků týče, avšak na straně druhé nutno podotknouti, že se snahou „skloubit“ toto s co nejmenší finanční náročností, a to není pro společnost úkol jednoduchý.

5.1 Vysoký průměrný věk pracovníků

Jedním z problémů, se kterými se společnost potýká, je poměrně vysoký průměrný věk pracovníků. V současné době se společnost neustále rozšiřuje, byla vybudována nová hala, investuje se do nových výrobních linek, zvyšuje se kvantita produkce, tedy počet vyrobených víček za směnu. Vize do budoucna tak musí zohlednit fakt, že odchod starších pracovníků do penze, je nutné řešit již nyní a počítat se zapracováním nové generace, neboť zkušenosti jsou nepřenositelné. Navrhuji, aby se společnost zaměřila spíše na mladé perspektivní pracovníky, kteří plánují ve společnosti pracovat dlouhodobě, namísto krátkodobých záskoků a brigád. Například návštěva Veletrhu práce, který se koná v Jindřichově Hradci na Fakultě managementu VŠE či oslovení mladší generace potenciálních pracovníků pomocí sociálních sítí (jelikož tato generace tráví na Facebooku či Instagramu podstatnou část dne) by rozhodně pomohlo přilákat mladé pracovníky. Jako nedostatek vnímám i skutečnost, že většina pracovníků nevykonává pracovní pozici, která úzce souvisí s jejich dosaženým dosavadním vzděláním. Za předpokladu, že by společnost obsazovala pracovní pozice kvalifikovanou pracovní silou, odpadl by čas potřebný na zaučení, pracovník by začal mnohem dříve fungovat jako spolehlivý samostatný člen výrobního procesu.

5.2 Mzda neodvíjející se od vykonané práce

Více než polovina dotazovaných v rámci šetření uvádí, že jejich mzda vlastně ani není odvislá od odvedeného výkonu, což může u některých pracovníků vyvolat určitou míru demotivace. Tohoto faktu si je plně vědomo i samotné vedení společnosti Tec-



nocap, proto uvažují v budoucnu o změně způsobu odměňování, aby individuální složka mzdy byla pro pracovníky skutečně jakýmsi „vnitřním hnacím motorem“ k produkovaní ještě lepších pracovních výsledků, než je tomu u pracovních kolegů. Ideální by bylo, kdyby tato složka mzdy pracovníků tvořila 20–25 % jejich měsíčního platu. Touto změnou v systému odměňování pracovníků by se do jisté míry zmírnil problém související s relativně nízkými mzdami ve společnosti oproti průměrnému platu v České republice.

5.3 Nerovnocenné zacházení s pracovníky

Problém týkající se nerovnocenného zacházení s pracovníky ve společnosti, který lze též vnímat jako demotivující prvek, se v současné době intenzivně řeší a vedení postupně vytváří podmínky pro všechny pracovníky rovné. Dle mého názoru by bylo přínosné, aby společnost realizovala pravidelný průzkum spokojenosti pracovníků (navrhuji 1x za 3 měsíce). Společnost tak díky tomu zjistí problém ihned a může jej začít řešit bezodkladně.

5.4 Psychická náročnost práce

Poměrně velká část pracovníků shledává svou pracovní pozici jako psychicky náročnou, a tak společnost nabízí benefit, který pracovníkům hradí až 500 Kč měsíčně (pokud mají daný měsíc 100% docházku) za volnočasové aktivity (kino, bazén, divadlo, ...), tedy zaměstnanci mají částečně hrazenou relaxaci a odpočinek, tedy možnost odbourávat stres z pracovního nasazení a únavu. V návaznosti na toto navrhuji spolupráci s psychologem. Byl by v případě potřeby nápomocný pro zaměstnance, kteří by jeho pomoc uvítali. V případě potřeby by s daným pracovníkem promluvil a pokusil se vyřešit jeho nastalou situaci.

5.5 Podpora týmové spolupráce

Vedení společnosti by mělo zapracovat na faktoru podporování týmové spolupráce ve výrobě. Jednotlivé fáze výroby na sebe navazují, ve 3-směnném výrobním provozu je podmínka týmové spolupráce nezbytná. Společnost by měla pracovníky namotivovat k upřednostňování týmové spolupráce před individuálním výkonem. Tohoto může dosáhnout například pořádáním společenských akcí, kde zaměstnanci budou trávit společný čas. Doposavad pořádala společnost pouze firemní večírek na ukončení pracovního roku (v posledních letech z důvodu pandemie Covid-19 se ani tento večírek nekonal).



Myslím, že pořádání společných akcí alespoň 2x ročně by vedlo k posílení pozitivních pracovních vztahů a tím podpoře týmové spolupráce. Společnost sousedí se sportovním areálem, kde je možnost hrát tenis, volejbal, nohejbal, stolní tenis, basketbal a fotbal. V případě, že by společnost projevila o využití sportoviště zájem, mínila sportoviště pronajmout, nebyla by obec Střížovice (jako vlastník sportoviště) určitě proti. Pro pronájem tenisového kurtu by kalkulace dle ceníku vydaného obcí (Ceník, © 2022) byla následující:

- 1 hodina pronájmu tenisového kurtu = 70 Kč
- pronájem od 10:00 do 18:00 (8 hodin)
- vypůjčení tenisové rakety/hodina = 50 Kč (v případě čtyřhry - 4 tenisové rakety)
- rozpočet dle e-shopu (www.sportovnipohary.cz) na odměňování a vyhlášení výsledků – medaile; muži = 2 x zlatá, 2 x stříbrná, 2 x bronzová + ženy = 2 x zlatá, 2 x stříbrná, 2 x bronzová → 1 medaile = 141,90 Kč

Tabulka 1: Konání společenské akce pro zaměstnance

70 Kč/1 hodina pronájmu	70 Kč x 8 hodin	560 Kč na celý den
50 Kč/1 hodina/1 raketa	(50 x 4) x 8 hodin	1 600 Kč za celý den
medaile	12 ks x 141,90 Kč/ks	1 702,8 Kč
občerstvení	nealko nápoje a obložené talíře	15 000 Kč
Celkem	560 + 1 600 + 1 702,8 + 15 000	18 862,8 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.6 Jazyková bariéra

Společnost Tecnocap je společností mezinárodní, zaměstnává cizojazyčné pracovníky, technologie výroby a výrobní linka samotná je servisována techniky z Itálie a Španělska. Dalším zjištěným nedostatkem je, v souvislosti s výše uvedeným, komunikační bariéra. Obsluha výrobních linek (jedná se o tři pracovníky) se potýká s neznalostí cizího jazyka, a tak by bylo přinejmenším vhodné, aby pracovníci ovládali alespoň anglický jazyk na komunikační úrovni A1/A2 jazykového referenčního rámce.



Oslovil jsem Jazykovou školu Zachová se sídlem v Jindřichově Hradci (Jazykové kurzy, © 2022). Byla sestavena nabídka pro výuku třech pracovníků společnosti. Vyučovací jednotka 45 minut pro výuku anglického jazyka stojí 200 Kč/osoba. Náklady na jazykový kurz by pro společnost činily měsíčně:

- počet vyučovaných = 3 osoby
- cena za osobu za vyučovací jednotku = 200 Kč
- za předpokladu intenzity výuky 1x týdně (4x měsíčně) vychází cena:
 $(3 \times 200) \times 4 = 2\,400 \text{ Kč/měsíc}$

Za doučování třech pracovníků anglického jazyka by společnost měsíčně zaplatila 2 400 Kč. Tato částka není nijak závratná a určitě by se tyto peníze vyplatilo do dalšího vzdělávání pracovníků investovat.

Problémem však může být neochota vzdělávat se, věnovat výuce volný čas mimo stanovenou pracovní dobu.

5.7 Kariéerní růst

Jednou ze slabších stránek vedení a řízení personálního oddělení společnosti, je obsazování volných pracovních pozic, přijímání nových pracovníků na již co nejvíce kvalifikovaná pracovní místa. Tím pádem ztrácí pracovník možnost dalšího kariéerního růstu, a to i v případě dosahování excelentních pracovních výkonů. Dle mého názoru by bylo motivující možnost následného kariéerního růstu zachovat, pracovník by tak byl namotivován pro osobnostní posun, zlepšování se, sebevzdělávání.

5.8 Upravení struktury nabízených benefitů

Jak již zmínil personální ředitel v rozhovoru, vedení společnosti si pohrává s myšlenkou zrušení určité části nabízených benefitů, které by byly následně převedeny do fixního měsíčního základu. Dle mého názoru by toto bylo dobré jednak z důvodu přehlednosti při kontrole výplatních pásek, zároveň by toto představovalo značné zjednodušení práce pro mzdové oddělení a zefektivnilo, bylo to prezentaci firmy při vypisování inzerátů (vyšší základ láká více než nižší částky plus desítky benefitů navíc).



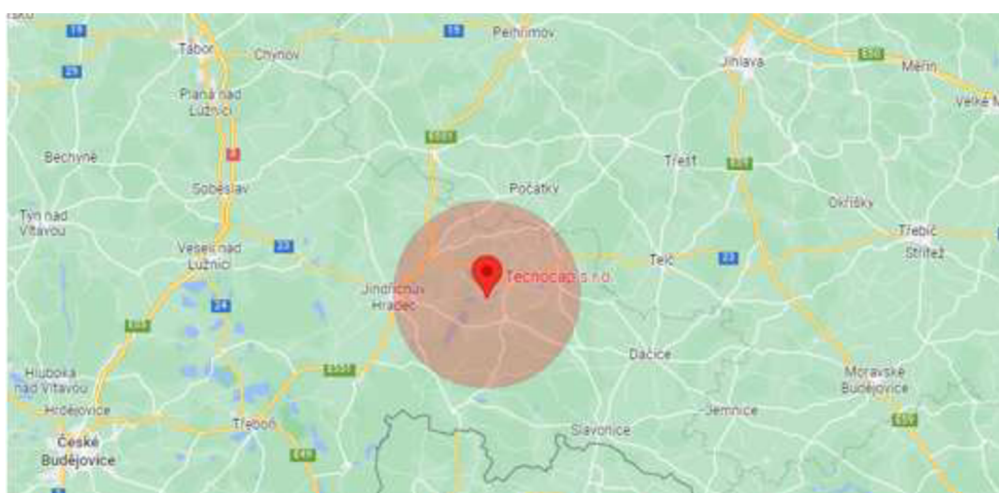
5.9 Příspěvek na dopravné

Závěrem bych vyzdvihl skutečnost, pro mne asi nejvíce zářející, a to že celých 54 % dotazovaných postrádá příspěvek na dopravu do práce. Ačkoli vedení společnosti tento fakt již několikrát probíralo s odbory, vždy bezvýsledně. Podstatná část pracovníků je místních, do společnosti dochází pěšky, tento druh benefitu by se jich logicky netýkal, a tak se společnost domnívá, že tento příspěvek by mohl být kontraproduktivní a vést k rivalitě mezi zaměstnanci.

Nyní bude navrženo řešení problému příspěvku na cestové z mého pohledu.

- Počet zaměstnanců, kteří nemají na tento druh příspěvku nárok je 69 (zaměstnanci, kteří mají trvalý pobyt v obci Střížovice nebo Vlčice).
- Z dalších kategorií pracovníků, kteří nemají nárok na získávání tohoto benefitu jmenujme pracovníky vedení podniku, kteří mají k dispozici služební automobil, pracovníci ukrajinské národnosti (zřízena ubytovna v areálu společnosti), podobně jako zaměstnanci italští (zařízeno ubytování a bydlení v Jindřichově Hradci, doprava pomocí služebních vozů).
- Nejpočetnější skupinu pracovníků tvoří zaměstnanci, kteří mají dojezdovou vzdálenost do společnosti Tecnocap do 15 km (započítána pouze cesta tam). Pro lepší představu je přiložen obrázek č. 5. V zaznamenané oblasti má trvalé bydliště 183 pracovníků, kteří denně dojíždí do společnosti Tecnocap.

Obrázek 5: Dojezdová vzdálenost do 15 km



Zdroj: Vlastní zpracování

- 39 pracovníků urazí do zaměstnání cestu do 30 km od svého bydliště. Na přiloženém obrázku č. 6 je zobrazen okruh, ze kterého dojíždí tito pracovníci.



Obrázek 6: Dojezdová vzdálenost do 30 km



Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční náročnost pro podnik:

- 183 pracovníků má dojezdovou vzdálenost z místa bydliště do 15 km. Zde navrhuji přispívat dopravným každému pracovníkovi 1 000 Kč/měsíc.
- 39 pracovníků má dojezdovou vzdálenost z místa bydliště do 30 km. Zde navrhuji vyplácet každému pracovníkovi 2 000 Kč jako měsíční příspěvek na dopravné do zaměstnání.
- Zbylí pracovníci dochází do zaměstnání buďto pěšky, nebo mají k dispozici služební vůz. Těchto pracovníků se nově nabízený benefit týkat nebude. V tomto případě to tedy nebude stát společnost žádné další vynaložené finance.
- Výpočet:
 - $183 \times 1\,000 = 183\,000$ Kč
 - $39 \times 2\,000 = 78\,000$ Kč
 - V případě, že budeme brát v potaz i zákonné pojištění, které musí společnost odvádět (33,8 %), dostaneme se na částku:
 - zaměstnanci spadající do oblasti do 15 km:
 $183\,000 \times 1,338 = \mathbf{244\,854\text{ Kč/měsíc}}$
 - zaměstnanci spadající do oblasti do 30 km:
 $78\,000 \times 1,338 = \mathbf{104\,364\text{ Kč/měsíc}}$
 - Celkové měsíční náklady pro společnost činí
 $244\,854 + 104\,364 = \mathbf{349\,218\text{ Kč}}$.

Tento druh benefitu by byl motivujícím faktorem i pro nově příchozí pracovníky, kteří o nástupu do společnosti Tecnocap teprve uvažují. Při současných cenách pohon-



ných paliv (cena paliva atakuje 50 Kč/litr) by zaměstnanci určitě finanční podporu na dopravu do zaměstnání uvítali. Společnost by také musela vytyčit jasná pravidla a hranic s tímto související. Za absence vyšší než 2 pracovní dny v měsíci (dovolená, nemoc, neplacené volno, ...) nemá pracovník daný měsíc na příplatek na dopravné nárok.

5.10 Souhrn zjištěných nedostatků a návrh jejich řešení

Tabulka 2: Souhrn nedostatků a návrhů řešení

Zjištěný nedostatek	Návrh řešení
vysoký průměrný věk pracovníků	oslovení mladší generace
nedostatečně kvalifikovaní pracovníci	přijímání pracovníků s odpovídajícím vzděláním/praxí v oboru
mzda neodvíjející se od pracovních výkonů	zvýšení individuální složky mzdy
nerovnocenné zacházení s pracovníky	pravidelné zjišťování spokojenosti pracovníků
velká psychická náročnost při práci	spolupráce s psychologem
podpora týmové spolupráce	konání společenských akcí
jazyková bariéra	zajištění výuky cizích jazyků
kariérní růst	začínat na nižší pozici, aby byla možnost kvalifikačního posunu
nepřehledné výplatní pásky	upravení struktury nabízených benefitů (převedení do základu mzdy)
absence příspěvku na dopravné	vytvořit nový benefit jako příspěvek na dopravné do zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování



6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjištění a následná analýza současného stavu motivace a odměňování pracovníků ve společnosti Tecnocap s. r. o. a na základě získaných dat navrhnout zlepšení, která by do budoucna pomohla společnosti zjištěné nedostatky odstranit.

Volba společnosti Tecnocap s. r. o. byla jednoznačná, sám ve společnosti působím již šestým rokem na dělnické pozici. Velmi dobře znám nejen pracovní prostředí, ale i kolegy, se kterými jsem takto denně v úzkém kontaktu. Sám jsem byl zvědav, jaké slabé stránky kvalitativní a kvantitativní metody šetření odhalí a připouštím, že v určitých případech jsem překvapen z jednoznačného výsledku.

První metodou, realizovanou ve společnosti, bylo dotazníkové šetření. Dotazník se stával z 33 otázek a u většiny z nich měli dotazovaní na výběr z několika možností. Zaměstnanci mající přístup k firemnímu mailu, obdrželi dotazník vytvořený v online prostředí Google Forms v elektronické podobě, těm kteří přístup k služebnímu mailu nemají, byl dotazník předán v klasické papírové podobě. Celkem bylo rozdáno/rozesláno 80 dotazníků, 76 jich bylo vráceno zpracovaných zpět (95% návratnost). Další metodou zvolenou pro šetření byl řízený rozhovor s personálním ředitelem podniku, s panem Ing. Janem Ondrákem. V rozhovoru byl rozebrán pohled na situaci motivace a odměňování pracovníků z pohledu vedení společnosti. Dále byly zmíněny nedostatky, kterých si je společnost vědoma, pracuje na jejich odstranění a změnách do budoucna.

Nejdůležitější zjištěné výsledky šetření:

- 82 % dotazovaných vykonává druh práce, který nevystudoval
- téměř všichni, až na malé výjimky, jsou ve společnosti Tecnocap spokojeni
- 74 % pracovníků je ochotno pracovat nad rámec svých povinností v případě nabídnuté dodatečné odměny
- 63 % dotazovaných zastává stanovisko, že výše jejich mzdy není odvislá na vykonaném pracovním výkonu
- 74 % respondentů usiluje do budoucna o dosažení kariérního růstu
- pouze 2 % dotazovaných přiznalo problém menšího či většího charakteru se svým nadřízeným



Po celkovém zpracování a vyhodnocení získaných dat byly zjištěné klady a zápory detailněji rozepsány v kapitole 4.4. Následně bylo navrženo řešení zlepšení problematiky motivace a odměňování pracovníků ve společnosti, neboť na tomto poli byly jisté komplikace skutečně odhaleny.

Z návrhů, které společnosti doporučuji, zmiňuji zejména:

- nábor mladší generace pracovníků s odpovídajícím vzděláním,
- zvýšení individuální složky mzdy (zvýší motivaci pracovníků),
- společenské akce pro zaměstnance,
- vybavení pracovníků jazykovými dovednostmi (jazykové kurzy),
- možnost kariérního růstu (nadprůměrné pracovní výsledky vedou k postupu na vyšší pozici),
- úprava struktury nabízených benefitů,
- příspěvek na dopravné do zaměstnání.

Tyto výše zmíněné návrhy považuji za stěžejní a v současné době pro společnost asi nejdůležitější. Tak jako tak je již v současné době většina pracovníků společnosti Tecnocap s. r. o. velice spokojena, to vyplývá z dotazníkového šetření. Důležité je, aby společnost tohoto faktu do budoucna nezneužívala a naopak neustále spokojenost svých pracovníků podporovala, neboť jak známo dosahují spokojení pracovníci lepších výsledků, do svého pracovního nasazení dávají maximum. Je samozřejmé, že některých změn hlubšího charakteru nelze dosáhnout ze dne na den, ale pokud bude společnost trpělivá a důsledná, bude vynakládat úsilí, požadovaných výsledků dosáhne.



I. Summary

The diploma thesis dealt with the motivation and remuneration of employees in a selected company. In the first part, this issue was explained and described in more detail theoretically. The next part was implemented in practice. I chose the company Tecnocap s. r. o. The aim of the work was to find out the current state of motivation and remuneration of employees in the company and based on the data to propose improvements that will help the company in the future with this issue. The research was carried out both quantitatively and qualitatively. First, employees completed questionnaires of this topic. Then, an interview was conducted with the company's human resources director. Subsequently, all the obtained data were evaluated and interesting results were obtained. Now follows mine solution. First of all, the company should start paying a contribution for transport costs to work, it should also implement social events for its employees, and further training of employees and the recruitment of a younger generation of employees is also very important.

Keywords: company, employees, motivation, remuneration, benefits, salary



II. Seznam použité literatury

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vydání, přeložil Martin ŠIKÝŘ). Praha: Grada Publishing.
2. Armstrong, M., & Taylor, S. ([2017]). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th edition). New York: Kogan Page.
3. Bateman, T. S., Snell, S., & Konopaske, R. (2016). *Management* (4th edition). New York, NY.: McGraw-Hill/Irwin.
4. Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování* (přeložil Vilém JUNGSMANN). Brno: Computer Press.
5. Bruce, A. (c2011). *A briefcase book Manager's guide to motivating employees* (2nd ed). New York: McGraw-Hill.
6. Bush, C., & Peters, T. (2020). *The demotivated employee: Helping leaders solve the motivation crisis that is plaguing business*. Charleston, South Carolina: Advantage Media Group
7. Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy: nejnovější přístupy a trendy, organizační vztahy a chování, jednotlivci, skupiny, týmy, síťové a virtuální organizace, strategické aliance, procesní organizování, komunikace a rozhodování, organizační kultura*. Praha: Grada Publishing.
8. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The motivation to work*. London: Taylor and Francis
9. Kleinbeck, U., Quast, H-H., Thierry, H., & H"cker, H. (2013). *Work motivation*. Florence: Taylor and Francis.
10. Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada Publishing.
11. Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press.
12. Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
13. Krminská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích, Ekonomická fakulta.
14. Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (3., rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.
15. Ryan, R. M. (2019). *The Oxford handbook of human motivation* (Second Edition). New York: Oxford University Press.



16. Pande, S., & Basak, S. (2015). *Human resource management: Text and cases*. New Delhi: Vikas Publishing House
17. Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2020). *Human resource management: linking strategy to practice* (Fourth edition). Hoboken, NJ: John Wiley.
18. Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
19. Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada Publishing.
20. Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
21. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.
22. Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
23. Zhuo, J. (2020). *První kroky v manažerské pozici: cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi* (přeložil David RŮŽIČKA). Praha: Grada.
24. Tecnocap, 2021, Kolektivní smlouva

Internetové zdroje:

1. halek.info (2022). [2022-04-07]. Dostupné z: https://prezentace.halek.info/prezentace/MRKTGC09/obrazky/maslowova_pyramida_potreb.png
2. Rejstřík firem. (©2022). TECNOCAP s.r.o. [2022-04-07]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/28127561/tecnocap-sro/>
3. Hradec žije. (2019). Tecnocap s.r.o. Dostupné z: <https://hradeczije.cz/tecnocap-s-r-o/>
4. strizovice.cz. (©2022). Továrna na Rozkoši nyní TECNOCAP s.r.o. [2022-04-07]. Dostupné z: <https://www.strizovice.cz/tovarna-na-rozkosi-nyni-tecnocap-s-r-o>
5. O nás. (©2022). Tecnocap – výrobce kovových uzávěrů. [2022-04-07]. Dostupné z: <https://www.tecnocapclosures.com/cs/globalni-partner-pro-kovove-obaly/>
6. Měčířová, L. (2022). Na co má v daních vliv průměrná mzda?. Dostupné z: <https://www.finance.cz/540762-prumerna-mzda-a-vliv-na-dane-pojisteni/>
7. Ceník. (©2022). Střížovice. [2022-04-07]. Dostupné z: <https://www.strizovice.cz/cenik>



8. sportovnipohary.cz.(©2022). Medaile 19062 s gravírováním. [2022-04-07]. Dostupné z: <https://www.sportovnipohary.cz/medaile-s-gravirovanim-90-mm-zlata-17003.html>
9. Jazykové kurzy. (©2022). Jazyková škola Zachová. [2022-04-07]. Dostupné z: <https://jazykovkazachova.cz/jazykove-kurzy/>



III. Seznam obrázků, grafů a tabulek

<i>Graf 1: Návratnost dotazníků</i>	23
<i>Graf 2: Pohlaví dotazovaných</i>	24
<i>Graf 3: Věková kategorie</i>	25
<i>Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání</i>	25
<i>Graf 5: Délka pracovního poměru</i>	26
<i>Graf 6: Forma pracovního poměru</i>	27
<i>Graf 7: Pracovní poměr na dobu</i>	28
<i>Graf 8: Pracovní zařazení</i>	28
<i>Graf 9: Vykonáváte druh práce, který jste se vyučil/vystudoval</i>	29
<i>Graf 10: Jste ve společnosti Tecnocap spokojeni</i>	30
<i>Graf 11: Chtěli byste zde pracovat i v budoucnosti</i>	31
<i>Graf 12: Odpovídá mzda vykonané práci</i>	32
<i>Graf 13: Závisí mzda na odvedeném výkonu</i>	33
<i>Graf 14: Výše hrubé měsíční mzdy</i>	34
<i>Graf 15: Důvody proč lidé pracují v Tecnocapu</i>	35
<i>Graf 16: Možnost kariérního růstu</i>	35
<i>Graf 17: Chtějí zaměstnanci dosáhnout kariérního růstu?</i>	36
<i>Graf 18: Je motivace ze strany nadřízeného dostatečná?</i>	37
<i>Graf 19: Nabízí společnost možnost dalšího vzdělání</i>	37
<i>Graf 20: Nejvíce motivující faktory</i>	38
<i>Graf 21: Nejvíce demotivující faktory</i>	39
<i>Graf 22: Nejvíce ceněné benefity</i>	41
<i>Graf 23: Jaké benefity postrádáte</i>	42
<i>Graf 24: Znáte veškeré nabízené benefity nad rámec zákona</i>	43



<i>Graf 25: Je oceněno dosahování excelentních výkonů</i>	44
<i>Graf 26: Jsou zaměstnanci ochotni pracovat nad rámec svých povinností.....</i>	45
<i>Graf 27: Důležitější je hmotná X nehmotná motivace</i>	45
<i>Graf 28: Vztah zaměstnanců s nadřízeným.....</i>	46
<i>Graf 29: Možnost potkat se svým nadřízeným</i>	47
<i>Graf 30: Jak často se zaměstnanci vidají s nadřízenými</i>	48
<i>Graf 31: Zaměstnanci preferují spíše</i>	49
<i>Graf 32: Jak shledávají zaměstnanci svoji práci</i>	50

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Znázornění procesu motivace</i>	11
<i>Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb</i>	16
<i>Obrázek 3: Logo společnosti</i>	21
<i>Obrázek 4: Letecký pohled na společnost.....</i>	22
<i>Obrázek 5: Dojezdová vzdálenost do 15 km</i>	68
<i>Obrázek 6: Dojezdová vzdálenost do 30 km</i>	69

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Konání společenské akce pro zaměstnance</i>	66
<i>Tabulka 2: Souhrn nedostatků a návrhů řešení</i>	70



IV. Přílohy

a) Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření: "Motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti Tecnocap s. r. o."

Dobrý den jmenuji se Jaromír Uraj a jsem studentem Ekonomické fakulty Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích.

Chtěl bych Vás touto cestou požádat o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti Tecnocap. Dotazníkové šetření je anonymní a veškeré odpovědi budou použity pouze pro vytvoření mé diplomové práce. Velmi si vážím vašeho času a předem děkuji za ochotu a vyplnění dotazníku.

(U každé otázky vyberte vždy jen jednu odpověď, pokud není stanoveno jinak)

*Povinné pole

1. Vaše pohlaví: *

- Muž
 Žena

2. Vaše věková kategorie: *

- 18-26 let
 27-40 let
 41-59 let
 60 let a více

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání: *

- Základní
 Odborné - výuční list
 Středoškolské s maturitou
 Vyšší odborné
 Vysokoškolské

4. Jak dlouho ve společnosti Tecnocap pracujete: *

- Do 1 roku
 1-3,99 roky
 4-9,99 let
 10 let a více



5. Jaká je forma Vaší spolupráce se společností Tecnocap? *
- Pracovní poměr (HPP)
 - Dohoda o provedení práce (DPP)
 - Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)
 - OSVČ - Osoby samostatně výdělečně činné
 - Dočasné přidělení - přes pracovní agentury
6. V případě, že je Vaše forma zaměstnání uzavřena na HPP (Hlavní pracovní poměr), tak máte pracovní smlouvu na dobu:
- Určitou
 - Neurčitou
7. Vaše pracovní zařazení: *
- Přímé - skladník, seřizovač, tiskař, OTK
 - Nepřímé - údržba, přestavbová četa, nástrojárna, mistři
 - Administrativa - obchodní oddělení, finanční oddělení, HR
8. Vykonáváte druh práce, který jste se vyučil/vystudoval? *
- Ano
 - Ne
9. Jste ve společnosti Tecnocap spokojeni? *
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
-



10. Chtěli byste ve společnosti Tecnocap pracovat i v budoucnosti? *
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
11. Myslíte si, že výše mzdy je odpovídající k vykonané práci? *
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
12. Závisí vaše mzda na odvedeném výkonu: *
- Ano
- Ne
13. Výše Vaší hrubé měsíční mzdy se pohybuje v rozmezí: *
- Do 20 000 Kč
- 20 001 Kč-25 000 Kč
- 25 001 Kč-30 000 Kč
- 30 001 Kč-35 000 Kč
- 35 001 Kč-40 000 Kč
- Více než 40 000 Kč
14. Vyberte dva nejdůležitější faktory, kvůli kterým pracujete ve společnosti Tecnocap? *
- Zaškrtněte všechny platné možnosti.*
- Dobrý kolektiv pracovníků
- Dobré mzdové podmínky
- Lokalita (umístění společnosti)
- Nabízené benefity (příplatky, stravenky, dovolená, 13. mzda, Bonus plán, ...)
- Pověst společnosti Tecnocap s. r. o.
- Jiné: _____



15. Shledáváte možnost kariérního růstu za dobře odvedenou práci? *

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

16. Chtěli byste v budoucnosti dosáhnout kariérního růstu ve svém zaměstnání? *

- Ano
 Ne

17. Vnímáte dostatečnou motivaci ze strany nadřízeného pracovníka? *

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

18. Nabízí zaměstnavatel možnost dalšího vzdělávání pomocí různých kurzů a školení? *

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

19. Vyberte dva nejvíce motivující faktory, které Vás podporují k dosahování lepších pracovních výkonů? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Pochvala
 Povýšení (kariérní růst)
 Nabídka dodatečných benefitů (stravenky, ...)
 Zvýšení mzdy
 Soutěž mezi spolupracovníky
 Osobní rozvoj

Jiné: _____



20. Vyberte tři z uvedených faktorů, které Vás ve společnosti nejvíce demotivují? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Nízké mzdové ohodnocení
- Nevyhovující pracovní podmínky
- Špatné vztahy se spolupracovníky
- Nedostatečná komunikace s nadřízenými
- Nejistota dlouhodobé práce
- Neodpovídající hodnocení pracovních výkonů
- Moc velká zodpovědnost
- Nemožnost dalšího kariérního růstu
- Nerovné zacházení s pracovníky

Jiné: _____

21. Vyberte tři nabízené benefity, které jako pracovník nejvíce oceníte? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Dovolena navíc
- 13. mzda
- Příspěvky na penzijní připojištění
- Dotování závodního stravování
- Bonus plán
- Bonus za docházku bez absence
- Stravenky za směny navíc

Jiné: _____

22. Existují nějaké benefity, které ve společnosti postrádáte a rádi byste je získávali? *

23. Jste si vědomi veškerých benefitů, které jsou nabízeny nad rámec zákonných povinností?

(Například: Dotované závodní stravování, příspěvky na tábory, příplatky za noční směny (20%), příplatky za odpolední směny (nejsou povinné), příspěvek za hluk, penzijní připojištění, docházkový bonus, odměny za odpracované roky, nadstandardní příplatky za práci ve svátek a o víkend, 13. mzda, ...) *

- Ano (vím o všech)
- Spíše ano (znám téměř všechny)
- Spíše ne (neznám ani polovinu)
- Ne (nezajímám se o to)



24. V případě dosahování excelentních pracovních výkonů je tato situace adekvátně ohodnocena? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

25. Jste ochotni pracovat nad rámec svých povinností v případě nabídnutí dodatečné odměny? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

26. Je pro Vás důležitější hmotná nebo spíše nehmotná motivace? *

- Hmotná (peníze)
- Nehmotná (pochvala, uznání, kariérní růst)

27. Jak byste ohodnotili Váš vztah se svým nadřízeným? *

- Velmi dobrý
- Dobrý
- Špatný
- Velmi špatný

28. Máte možnost se s nadřízeným potkat kdykoliv je to potřeba? *

- Ano
- Ne



29. Jak často se vidáte se svým nadřízeným? *

- Denně
- Alespoň jednou za týden
- Jen když něco potřebuji
- Téměř vůbec

30. Upřednostňuji spíše: *

- Individuální (můj osobní) výkon
- Týmovou spolupráci

31. Seřadte podle důležitosti (1-6) následující faktory, které by podle Vás měly ovlivňovat výši mzdy (1 nejdůležitější, 6 nejméně důležitý): *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5	6
Dosažené vzdělání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní zkušenosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Délka pracovního poměru ve společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyzická náročnost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psychická náročnost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individuální pracovní výkon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Svoji práci vnímáte zejména jako: *

- Fyzicky náročnou
- Psychicky náročnou
- Stereotypní
- Různorodou
- Nebezpečnou
- Zajímavou
- Obohacující



33. Následující faktory označte, jak je shledáváte (maximálně 3x stejná odpověď): *
Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ve velmi důležitý faktor	Spíše důležitý faktor	Spíše vedlejší faktor	Vedlejší faktor
Výše mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabízené benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní kolektiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalita podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota dlouhodobé práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní podmínky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce v mezinárodní společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pochvala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost povýšení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google

Formuláře



b) Rozhovor s personálním ředitelem

1. Co vše v současné době dělá společnost Tecnocap pro motivaci svých pracovníků?
2. Chystá společnost nějaké změny v motivaci pracovníků?
3. Je pro Vás důležitá motivace pracovníků?
4. Jakým způsobem a jak často zjišťujete, že je potřeba provést určitou změnu v motivaci pracovníků?
5. Co motivuje při práci Vás?
6. Co si myslíte, že v současné době nejvíce motivuje pracovníky k produkovaní lepších pracovních výkonů?
7. Jaké zaměstnanecké benefity nabízíte navíc oproti konkurenci v okolí?
8. Mají zaměstnanci možnost dalšího vzdělávání v podniku, v případě zájmu?
9. Mají zaměstnanci možnost v případě dosahování dlouhodobě dobrých pracovních výkonů dosáhnout kariérního růstu?
10. Z dotazníku vyšel zajímavý výsledek a to, že více než polovina dotazovaných nevidí možnost kariérního růstu za dobře odvedenou práci. Jaký je Váš názor na tento výsledek?
11. Jaký funguje ve společnosti způsob odměňování pracovníků?
12. Chystá společnost určité změny v odměňování zaměstnanců?
13. Jak často mění společnost výši mezd?
14. Na čem závisí změna mezd?
15. Z dotazníkového šetření vyšlo, že poměrně velká část pracovníků by ocenilo příspěvek na dopravné do zaměstnání. Neuvažuje společnost o zavedení tohoto druhu benefitu?
16. Jak hodnotíte skutečnost z Vašeho pohledu, že řadový dělník italské národnosti má lepší pracovní podmínky a nabízené benefity než český dělník se stejnou kvalifikací?
17. Nemyslíte si, že je demotivační pro zaměstnance zvýhodňování pracovníků italské národnosti?
18. Znáte důvody, proč někteří zaměstnanci dávají výpověď a odcházejí ke konkurenci?
19. Z dotazníkového šetření vyšlo, že většina zaměstnanců je ve společnosti spokojena, váží si společnost tohoto faktu?



20. Ve výrobním podniku je velmi důležitá týmová spolupráce. Snaží se společnost podporovat tuto skutečnost?
21. Pořádá společnost nějaké společenské akce pro své zaměstnance?