

# Strategie motivace ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve výrobním podniku

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika  
*Autor práce:* **Mgr. Olga Revutska**  
*Vedoucí práce:* Ing. Vendula Macháčková, MSc. Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC  
Faculty of Economics ■

# Motivation strategies to increase employee satisfaction in a production company

## Diploma thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management  
*Study branch:* 6208T085 – Business Administration

*Author:* **Mgr. Olga Revutska**  
*Supervisor:* Ing. Vendula Macháčková, MSc. Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2015/2016

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Olga Revutska**  
Osobní číslo: **E14000234**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Strategie motivace ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců  
ve výrobním podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

1. Osvojení teoretických východisek motivace a jejího vlivu na spokojenost zaměstnanců.
2. Motivační systém ve vazbě na strategii společnosti.
3. Analýza spokojenosti zaměstnanců společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. ve vazbě na její stávající motivační systém.
4. Průzkum preferencí motivačních nástrojů.
5. Návrh motivačního systému vyplývající z výsledků průzkumu.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace

Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael.** Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.

10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

**BĚLOHLÁVEK, František.** Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

**DEIBLOVÁ, Maria.** Motivace jako nástroj řízení. Praha: LINDE nakladatelství, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

**KOUBEK, Josef.** Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

**ŠIKÝŘ, Martin.** Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

**ARMSTRONG, Michael.** A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. London and Philadelphia: Kogan Page Publishers, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

Elektronická databáze článků ProQuest (tul.knihovna.cz).

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vendula Macháčková, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant diplomové práce: **Ing. Věra Švermová**

vedoucí ekonomického oddělení společnosti TRUMPF  
Liberec, spol. s r.o.

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Ivan Jirák, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Předmětem diplomové práce je pochopení souvislostí mezi pracovní motivací a spokojeností zaměstnanců a plněním strategických podnikových cílů. Teoretická část pojednává obecně o strategickém řízení lidských zdrojů v návaznosti na globální strategii podniku, dále o vybraných psychologických teoriích vysvětlujících a popisujících proces motivace, o souvislosti motivace s pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Předmětem praktické části práce je provedení empirického šetření a analýzy současného stavu pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců v podniku TRUMPF Liberec, spol. s r.o. Na základě výsledků šetření bylo dosaženo hlavního cíle práce: byl navržen motivační systém zohledňující preference a odlišnosti v pracovní motivaci a spokojenosti zaměstnanců podniku vzhledem k analyzovaným charakteristikám respondentů. Navržený motivační systém by měl přispět ke zvýšení spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců a podpořit tak realizaci celopodnikové strategie.

## **Klíčová slova**

Strategie, strategické řízení, lidské zdroje, motivace, stimulace, teorie motivace, pracovní spokojenost, pracovní výkon, faktory motivace, zaměstnanecké výhody

## **Annotation**

The aim of this diploma thesis is to understand the relationship between work motivation and employee satisfaction and the fulfillment of strategic business objectives. The theoretical part generally deals with the strategic management of human resources in relation to the global strategy of the company. It also characterizes selected psychological theories, which explain and describe the process of motivation and the motivation in relation to job satisfaction and job performance. The aim of the practical part is to perform an empirical research and analysis of the current state of work satisfaction and employee motivation in TRUMPF Liberec, spol. s r. o. The main goal of the thesis was achieved on the basis of the research results: the created motivation system reflects the preferences and differences in work motivation and employee satisfaction due to the analyzed respondents' characteristics. The suggested motivation system should help to increase the satisfaction and commitment of employees and support the implementation of the corporate strategy.

## **Key Words**

Strategy, strategic management, human resources, motivation, stimulation, theories of motivation, job satisfaction, work performance, motivation factors, fringe benefits

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Vendule Macháčkové, MSc., Ph.D., za cenné rady a připomínky z oblasti strategického managementu.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Věře Švermové za konzultace v oblasti lidských zdrojů, odbornou pomoc při zpracování dotazníku a zpřístupnění účetních dat potřebných pro vyhodnocení finanční náročnosti motivačního programu podniku.

Rovněž děkuji jednateři společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. Ing. Radku Týblvi za umožnění provedení průzkumu preferencí motivačních nástrojů mezi zaměstnanci a všem kolegům za vyplnění dotazníků a poskytnutí podnětů k řešení.



## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod .....  | 13 |
| 1 Strategické řízení lidských zdrojů ve vazbě na globální strategii podniku .....   | 16 |
| 1.1 Strategické řízení podniku .....  | 16 |
| 1.2 Strategie řízení lidských zdrojů .....  | 19 |
| 1.3 Motivační strategie jako součást strategického personálního řízení.....         | 21 |
| 2 Teoretická východiska motivace .....  | 24 |
| 2.1 Obecná charakteristika a základní pojmy .....                                   | 24 |
| 2.2 Teorie motivace .....   | 28 |
| 2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb .....   | 28 |
| 2.2.2 Teorie instrumentality.....   | 31 |
| 2.2.3 Herzbergova teorie dvou faktorů.....  | 31 |
| 2.2.4 Expektační teorie .....   | 32 |
| 2.2.5 Teorie cíle .....   | 33 |
| 2.2.6 Teorie spravedlnosti .....  | 34 |
| 2.2.7 McGregorova teorie X a teorie Y .....   | 35 |
| 2.3 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a pracovním výkonem.....              | 36 |
| 3 Značka TRUMPF – garant inovací .....  | 38 |
| 3.1 Představení společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. ....                       | 38 |
| 3.2 Strategická analýza společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o.....                | 41 |
| 3.2.1 Externí analýza .....   | 41 |
| 3.2.2 Interní analýza .....   | 43 |
| 4 Lidský kapitál společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. ....                      | 49 |
| 4.1 Organizační struktura společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. ....             | 49 |
| 4.2 Charakteristika lidských zdrojů společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o.....    | 50 |
| 5 Strategické cíle TRUMPF Liberec, spol. s r.o. v oblasti personálního řízení ..... | 54 |
| 5.1 Motivační program společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o.....                  | 56 |
| 5.1.1 Odměňování .....  | 57 |
| 5.1.2 Systém zaměstnaneckých výhod .....  | 59 |
| 5.1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....   | 64 |
| 5.1.4 Příležitosti ke kariéernímu růstu.....  | 64 |

|   |    |
|---|----|
| 5.2 Finanční náročnost stávajícího motivačního programu podniku .....   | 66 |
| 6 Spokojenost zaměstnanců společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. ve vazbě na její stávající motivační program ..... | 68 |
| 6.1 Cíle průzkumu preferencí motivačních nástrojů.....  | 68 |
| 6.2 Metoda .....  | 69 |
| 6.3 Zkoumaný soubor .....   | 70 |
| 6.4 Analýza výsledků průzkumu .....   | 72 |
| 7 Navržení systému motivace zaměstnanců v návaznosti na výsledky průzkumu .....                                       | 83 |
| Závěr.....  | 89 |
| Seznam použité literatury .....   | 91 |
| Seznam příloh.....  | 94 |

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Motivační strategie .....   | 23 |
| Tabulka 2: Nástroje uspokojení potřeb pracovníků dle Maslowova systému .....     | 30 |
| Tabulka 3: Cíle TRUMPF Liberec, spol. s r.o. pro hospodářský rok 2015/2016 ..... | 45 |
| Tabulka 4: Náklady na hmotné stimuly.....  | 67 |
| Tabulka 5: Benefity z pohledu daní.....  | 67 |
| Tabulka 6: Souhrn opatření pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců.....             | 87 |

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Obsahové vymezení personální strategie.....                                 | 20 |
| Obrázek 2: Proces motivace .....   | 25 |
| Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb.....  | 29 |
| Obrázek 4: Zásady kvality TRUMPF .....   | 40 |
| Obrázek 5: Dlouhodobý dům cílů .....   | 44 |
| Obrázek 6: TRUMPF značka .....   | 46 |
| Obrázek 7: Každý zaměstnanec TRUMPF ovlivňuje a buduje značku! .....                   | 46 |
| Obrázek 8: Organizační struktura společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. ....         | 49 |
| Obrázek 9: Podíl žen a mužů ve společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. ....           | 51 |
| Obrázek 10: Věkové složení zaměstnanců společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. ....   | 51 |
| Obrázek 11: Struktura zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru.....              | 52 |
| Obrázek 12: Struktura pracovních pozic ve společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o..... | 53 |
| Obrázek 13: Přehled všech typů odměn poskytovaných v TRUMPF Liberec, spol. s r.o. .    | 57 |
| Obrázek 14: Struktura souboru – pohlaví.....   | 70 |
| Obrázek 15: Struktura souboru – věková skupina.....                                    | 70 |
| Obrázek 16: Struktura souboru – pracovní vztah .....                                   | 71 |
| Obrázek 17: Struktura souboru – zařazení .....   | 71 |
| Obrázek 18: Struktura souboru – délka trvání pracovního poměru.....                    | 72 |
| Obrázek 19: Důležitost a spokojenost s náplní práce .....                              | 73 |
| Obrázek 20: Důležitost a spokojenost s kvalitou sociálních vztahů s kolektivem .....   | 73 |
| Obrázek 21: Důležitost a spokojenost se stylem řízení .....                            | 74 |
| Obrázek 22: Důležitost a spokojenost s pracovním prostředím .....                      | 74 |
| Obrázek 23: Důležitost a spokojenost s kariérními příležitostmi.....                   | 75 |
| Obrázek 24: Důležitost a spokojenost s odměňováním.....                                | 76 |
| Obrázek 25: Důležitost a spokojenost se systémem benefitů.....                         | 76 |
| Obrázek 26: Důležitost a spokojenost s jistotou pracovního místa.....                  | 77 |
| Obrázek 27: Důležitost a spokojenost s uznáním a respektováním osobnosti .....         | 77 |

## Úvod

Předpokladem úspěchu a konkurenceschopnosti podniku v tržním hospodářství je včasné předvídání a využití tržních příležitostí a schopnost vyvarovat se potenciálním problémům. Zohlednění vývojových trendů, například robotizace, globalizace, informatizace aj. při strategickém rozhodování se může stát příležitostí, vést k růstu a prosperitě podniku. Naopak opomenutí trendů může vyústit v hrozbu pro podnik. Úkolem strategického řízení, jakožto oblasti řízení zaměřené na dlouhodobé plánování a směřování organizace, je sjednocení veškerých aktivit v souladu s firemní misí, vizí a hodnotami, jejichž znalost významně ovlivňuje každodenní rozhodování směrem k naplňování stanovených cílů. Nezbytným předpokladem využití potenciálu podniku je účinné vynakládání disponibilních podnikových zdrojů – materiálních, finančních, technických, informačních a v neposlední řadě také lidských, jejichž význam je pro fungování podniku nezpochybnitelný. Právě schopní a motivovaní zaměstnanci podniku rozhodují o alokaci a využití všech ostatních zdrojů, ovlivňují výsledky podnikání a podporují plnění podnikových cílů. Ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti podniku, dochází rovněž tehdy, mají-li zaměstnanci pocit oddanosti podniku a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnějšími a vnitřními motivačními faktory, zejména obsahem práce, příležitostmi ke kariéernímu růstu, mezilidskými vztahy v pracovním kolektivu a v neposlední řadě odměňováním zahrnujícím systém tzv. benefitů – zaměstnaneckých výhod poskytovaných nad rámec mzdy. Pro strategické řízení je naprosto zásadní dosažení toho, aby všichni zaměstnanci podniku věděli, jak chce být podnik vnímán, kam směřuje, jaké jsou jeho strategické cíle a usměrnili své chování a jednání k jejich dosažení.

Drucker (2006, s. 131) uvádí, že úkolem každého podniku by mělo být vytvoření motivovaného a angažovaného pracovního kolektivu a zajištění maximální spokojenosti zaměstnanců, protože „*žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé*“.

V prostředí mladého ambiciózního výrobního podniku se jeví jako aktuální otázka přispění motivačních strategií k realizaci celopodnikové strategie. Možnost nahlédnutí na problematiku spokojenosti a motivace zaměstnanců zevnitř podniku – jak z pohledu zaměstnavatele, resp. jeho útvaru, který se podílí na vytváření a implementaci motivačních nástrojů, tak z pohledu zaměstnance – se stala podnětem ke hlubší analýze souvislosti zkoumaných jevů v rámci této práce.

Hlavním cílem této diplomové práce je navržení efektivního motivačního systému, který by přispěl ke zvýšení spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců výrobní společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. a podpořil tak realizaci celopodnikové strategie. To vše na základě pochopení souvislostí motivace, spokojenosti, pracovního výkonu a plnění podnikových cílů. Praktický průzkum spokojenosti zaměstnanců společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o., ve vazbě na její stávající motivační systém a vyhodnocení preferencí zaměstnanců v oblasti motivačních nástrojů, by měl sloužit jako základna pro návrh nového motivačního systému.

Teoretická část této práce je věnována strategickému řízení, zejména strategickému řízení lidských zdrojů, součástí kterého jsou motivační strategie, v návaznosti na globální strategii podniku. Dále pojednává o teoriích motivace, vztazích mezi motivací, spokojeností s prací a pracovním výkonem.

V praktické části práce jsou představeny strategické cíle společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o., přičemž zvláštní pozornost je věnována strategickému cíli koncernu TRUMPF, který spočívá v zajištění spokojenosti zaměstnanců. Praktická část práce je rovněž zaměřena na analýzu spokojenosti zaměstnanců společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. s ohledem na její současný motivační systém. Nejprve je uvedena charakteristika podniku a přehled stávajících motivačních nástrojů používaných pro dosažení požadované úrovně spokojenosti zaměstnanců. Detailněji je představen systém zaměstnaneckých benefitů a v neposlední řadě je vyčíslena finanční náročnost zavedeného motivačního systému podniku.

Následuje průzkum preferencí motivačních nástrojů mezi zaměstnanci společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. Analýza výsledku realizovaného průzkumu a z toho vyplývající návrh efektivního motivačního systému tvoří poslední část této práce. Při návržení nového souboru benefitů je brána v potaz jak jeho finanční náročnost, možnost implementace a efektivního využití mezi zaměstnanci, tak schopnost tohoto zlepšovacího návrhu docílit maximální spokojenosti co nejširšího kruhu zaměstnanců. Očekávaný přínos zlepšovacího návrhu tkví jednak v naplnění cílu koncernu TRUMPF „*mít stejnou mírou spokojené zákazníky, pracovníky, majitele i společnost*“, a jednak v dosažení větší míry angažovanosti zaměstnanců při realizaci strategických plánů podniku<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Oficiální webové stránky společností TRUMPF Gruppe. Zásady společnosti [online] [vid. 19. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.cz.trumpf.com/cs/spolecnost/spolecnost-trumpf/zasady.html>

## 1 Strategické řízení lidských zdrojů ve vazbě na globální strategii podniku

Řízení lidských zdrojů musí vytvářet podmínky pro zvyšování intelektuálního kapitálu organizace, vytváření vhodné organizační kultury a pozitivního klimatu v organizaci. Proto je vhodné, aby organizace měla zpracovanou strategii lidských zdrojů (někdy též personální strategii) vymezující záměry organizace co do řízení lidských zdrojů tak, aby byly dosaženy cíle organizace. Za tímto účelem organizace musí zohlednit jednak externí a interní podmínky, v nichž působí, a jednak potřeby a očekávání svých zaměstnanců. Strategie řízení lidských zdrojů jsou formulovány ve vazbě na globální strategii podniku. Z toho důvodu jsou považovány za strategie druhého či třetího řádu. Na druhou stranu stav lidských zdrojů podniku determinuje, co je pro podnik reálně dosažitelné. Je žádoucí provázání globální strategie podniku a strategie řízení lidských zdrojů pomocí techniky obousměrného plánování.

### 1.1 Strategické řízení podniku

Keřkovský a Vykypěl (2006) definují strategické řízení jako klíčovou manažerskou aktivitu, která zahrnuje plánování, organizování, vedení a kontrolu a je zaměřena na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. V procesu strategického řízení se formulují pravidla fungování, priority a směr, kterým se organizace v dlouhodobém horizontu chce ubírat.

Ústředním pojmem strategického řízení je pojem strategie. Johnson a Scholes definovali strategii jako „*dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech zainteresovaných stran*“ (Armstrong, 2007, s. 115). Jinými slovy strategie jsou způsoby, potenciální akce, jakými bude dosaženo dlouhodobých cílů. Svou povahou strategie může představovat záměr, jímž je ovlivňován vývoj podniku. Úspěšná podniková strategie vede k získání konkurenční výhody; za tímto účelem vyžaduje jednoduché, konzistentní a dlouhodobé cíle, porozumění konkurenčnímu prostředí, znalost charakteru odvětví, schopnost zhodnotit potřebu zdrojů a jejich



charakter. Formulace a efektivní implementace strategie závisí na strategických schopnostech managementu podniku, zejména na schopnosti definovat dosažitelnou vizi podniku, správně zhodnotit jeho silné a slabé stránky, využít příležitostí a naopak vyvarovat se hrozbám, předvídat vývoj vnitřního a vnějšího prostředí podniku, alokovat zdroje, vytvářet a analyzovat alternativy strategií, rozhodovat se a nést odpovědnost za svá rozhodnutí. Podniková strategie je vyjádřena pomocí vize a mise, resp. poslání podniku a dále v jeho dlouhodobých strategických cílech. Realizuje se pomocí strategických plánů v procesu strategického řízení.

Jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006) formulace strategie je složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Pro formulování strategie je nezbytné nalezení souvislostí mezi podnikem a okolím. Strategie by měla připravit podnik na všechny pravděpodobné scénáře budoucího vývoje. K tomu je nezbytná strategická předvídavost založená na tvořivém přístupu strategického myšlení.

Každá strategie by měla vycházet ze strategické analýzy podstatných jevů ovlivňujících strategická rozhodnutí. V literatuře jsou vymezeny dva základní okruhy orientace strategické analýzy: analýza orientovaná na vnější prostředí podniku (externí analýza) a analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku (interní analýza). Jedná se o dvě vzájemně propojené roviny strategické analýzy.

Nezbytnou součástí fáze implementace podnikové strategie je motivování zaměstnanců. Motivační strategie jsou realizovány v rámci strategie řízení lidských zdrojů, jež navazuje na globální strategii podniku vycházející z externí a interní strategické analýzy. Předpokladem účinné motivace je pochopení potřeb, požadavků a pohnutek jednání zaměstnanců. Existuje řada metod zaměřených na zjišťování preferencí a spokojeností zaměstnanců v oblasti motivace. Pro realizaci praktického průzkumu v rámci této diplomové práce byla zvolena metoda dotazníkového šetření.

V literatuře jsou uváděny základní atributy strategie a strategických rozhodování:

1. Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
2. Strategie by měla vést k získání konkurenční výhody.
3. Strategie určuje základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
4. Strategie by měla přispět k dosažení souladu mezi činností firmy a jejím prostředím.
5. Strategie by měla stavět na klíčových zdrojích, schopnostech a silných stránkách firmy.
6. Strategie by měla vymezovat zdroje a způsoby, kterými bude dosaženo strategických cílů.
7. Strategie zásadním způsobem stanovuje úkoly taktické a operativní úrovně řízení.
8. Strategie musí zohledňovat firemní hodnoty, firemní kulturu a očekávání osob, které mají něco společného s firmou (Keřkovský a Vykypl, 2006).

Časový horizont strategie je ovlivňován charakteristickými rysy podniku a prostředím, v němž podnik působí. Neexistuje jednoznačné pravidlo co do délky časového období, pro které má být strategie stanovena. Ovšem vymezení časového horizontu před formulací strategie je nezbytné jak s hlediska zpracování příslušných analýz, tak z hlediska definování návrhové části.

Jednotlivé strategie jsou hierarchicky uspořádány a logicky provázány na úrovni vizí, poslání, cílů i metrik. Hierarchická soustava strategií je tvořena korporátní úrovní, úrovní strategických obchodních jednotek a funkční úrovní, při jejichž formulaci se uplatňují metody strategického plánování top-down, bottom-up i obousměrné plánování. Korporátní strategie je hierarchicky nejvyšší strategický plán organizace, který definuje korporátní cíle a způsoby jejich dosažení. Na korporátní strategii navazují strategie jednotlivých strategických obchodních jednotek. Ty jsou dále rozpracovány do souboru funkčních strategií řízení specifických oblastí podniku. K funkčním strategiím se řadí například marketingová strategie, strategie rozvoje výrobků, rozvoje výrobní základny, využití informačních technologií a v neposlední řadě strategie řízení lidských zdrojů.

## 1.2 Strategie řízení lidských zdrojů

*Pojetí strategického řízení lidských zdrojů je odvozeno od pojetí řízení lidských zdrojů a strategie. Přebírá model řízení lidských zdrojů s jeho zaměřením na strategii, integraci a spojitost a přidává k tomu hlavní prvky strategie, tj. strategický záměr, na zdrojích založenou strategii, konkurenční výhodu, strategickou schopnost a strategický soulad (Armstrong, 2007, s. 116).*

Strategický přístup k řízení lidských zdrojů vede k vytváření vzájemně sladěných a navzájem podporovaných strategií lidských zdrojů vertikálně integrovaných s podnikovou strategií a kulturou organizace. Strategiemi lidských zdrojů přitom rozumíme soubory personálních postupů, prostředků, jejichž pomocí organizace realizuje své záměry co do řízení lidských zdrojů.

Armstrong (2007) uvádí hlavní podnikové záležitosti, které mohou ovlivňovat strategie lidských zdrojů:

- záměry týkající se růstu nebo omezení, akvizic, fúzí, zbavení se majetku, diverzifikace, vytváření produktu či trhu;
- dosažení konkurenční výhody prostřednictvím inovací vedoucí k diverzifikaci produktu, zvýšení produktivity, kvality produktu či služeb zákazníkům, snížení nákladů (mimo jiné formou zeštíhlování organizace);
- vytváření pozitivní vnitropodnikové kultury orientované na výkon a založené na oddanosti a angažovanosti, vzájemnosti, komunikaci, participaci, rozšíření pravomocí a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců a podpoře týmové spolupráce.

Rovněž podniková strategie musí brát v úvahu potenciál lidských zdrojů a jejich omezení.

Obsahové vymezení strategie řízení lidských zdrojů je zobrazeno na obrázku č. 1.



Obrázek 1: Obsahové vymezení personální strategie

Zdroj: vlastní zpracování dle (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 36)

Výsledkem strategického řízení lidských zdrojů jsou strategická rozhodnutí týkající se zajištění kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků potřebných k dosahování trvalé konkurenční výhody, tudíž mající významný a dlouhodobý dopad na úspěšnost podniku na trhu. Zde je nutné zdůraznit, že logické, integrované a efektivní strategie lidských zdrojů lze vytvořit pouze za podmínky uvědomění si vrcholovým managementem podniku strategické důležitosti otázek spojených se zaměstnáváním, rozvojem a motivováním pracovníků.

Organizace vytvářejí různé strategie lidských zdrojů. Jednak to jsou obecné, rámcové strategie, které charakterizují obecné záměry organizace co do řízení lidských zdrojů, zahrnující například kroky, které souvisejí se získáváním kvalifikovaných pracovníků, zajištěním jejich profesního rozvoje, dosažením určité míry motivovanosti, angažovanosti a sounáležitosti pracovníků s podnikem. Obecné strategie jsou rámcem pro strategie specifické vztahující se ke konkrétním oblastem řízení lidských zdrojů. K posledním se řadí například řízení talentů a znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání,

rozvíjení, odměňování, řízení zaměstnaneckých vztahů a v neposlední řadě realizace motivačních programů podniku. Uvedené strategie by měly přispívat k uskutečnění celopodnikové strategie zaměřené na zlepšování výkonu a kvality a získávání a udržení konkurenční výhody.

### **1.3 Motivační strategie jako součást strategického personálního řízení**

Dyer a Reeves tvrdí, že výkon pracovníka je funkcí jak schopností, tak motivace, proto má smysl mít postupy zaměřené na zlepšení obou těchto faktorů výkonu (Armstrong, 2007). Personální postupy týkající se druhého z uvedených faktorů výkonu jsou součástí motivační strategie podniku.

Cílem motivační strategie je vytvořit motivační systém, který podporuje výkonové cíle podniku, zajišťuje nákladově efektivní rozsah a strukturu odměňování, vychází z hodnocení pracovního chování a osobních schopností pracovníků, využívá motivačního působení dlouhodobějších osobních pracovních a výkonových cílů založených nejen na finančních, ale i dalších ukazatelích, používá nehmotných forem motivace, podporuje osobní rozvoj a vzdělávání pracovníků i přijímání odpovědnosti; motivační systém musí být dostatečně dobře chápán a přijímán a pracovníci musí dostávat objektivní, přesnou a včasnou zpětnovazební informaci o svém výkonu.

Adair (2004) rozlišuje sedm hlavních strategií, které by manažeři měli používat pro dosažení toho nejlepšího výkonu svých podřízených:

- *bud'te sám motivovaný* – dle autorova názoru pouze motivovaný vedoucí motivuje ostatní, a pokud je dobrým příkladem pro své podřízené zaručuje mu to i morální autoritu;
- *vyberte lidi, kteří jsou již motivovaní* – je zbytečné snažit se motivovat někoho, kdo se pro danou práci nehodí, naproti tomu úspěch motivace je zaručen, pokud práce sama přináší zaměstnanci potěšení;
- *stanovte podnětné, ale realistické cíle* – pracovní úkoly by měly být náročné a obtížné, zaměstnanci je musí vnímat jako výzvy, již samotné splnění úkolů musí

působit motivačně, důležité při tom je, aby se úkoly nacházely v rámci proveditelnosti;

- *pamatujte si, že pokrok motivuje* – pokud zaměstnanci vědí, že se posouvají kupředu, mají větší touhu dokončit pracovní úkol, vede to ke zvýšení jejich pracovního úsilí; je proto důležité, aby se lidem dostávala patřičná zpětná vazba o situaci, plánech a rozvoji doprovázená povzbuzujícími prvky;
- *zacházejte s každým člověkem jako s osobností* – informace o tom, co zaměstnanec motivuje, získáme jedině od těchto zaměstnanců, proto by si měl každý vedoucí najít čas na jednotlivce a respektovat jejich názory;
- *poskytujte spravedlivé odměny* – spravedlnost znamená, že výsledný přínos by měl být ekvivalentní hodnotě vkladu, odměny by měly být spojeny s výkony a kariérní postup se zásluhami; je nezbytně nutné uvědomění si toho, že valná většina zaměstnanců pracuje podle modelu teorie očekávání<sup>2</sup>;
- *vyjádřete uznání* – upřímné a spravedlivé uznání za úspěchy nebo příspěvky k dosažení společného cíle se řadí mezi faktory uspokojení z práce; pro řadu lidí je uznání mnohem silnějším podnětem k většímu pracovnímu úsilí než jiné motivační nástroje.

Adair (2004, s. 109) nazývá uvedené nástroje dosažení lepšího výkonu strategiemi, protože se jedná o „*skutečně důležité věci*“, které je nutné realizovat. Vhodnějším se však jeví chápání uvedených nástrojů jako praktických zásad vedení lidí včetně motivace pracovníků uplatňovaných v rámci tzv. manažerské motivační strategie, pro kterou je charakteristické:

- spojení krátkodobého (situačního) a dlouhodobého (strategického) aspektu,
- individualizace přístupu podle specifík podniku spojená se snahou algoritmizovat a programovat řešení,
- realizovatelnost rozhodnutí v praktickém řízení,
- použitelnost metod i pro neprofesionála v oblasti psychologie,
- možnost součinnosti a používání odborných služeb personálně-poradenských společností (Dvořáková, 2012).

---

<sup>2</sup> Model bude charakterizován v kapitole 2.2.4 Expektační teorie na straně 31 této diplomové práce.

V tab. 1 jsou uvedeny faktory, které ovlivňují motivační strategie a personální práce nutné k dosažení vyšší úrovně motivace.

Tabulka 1: Motivační strategie

| Faktory ovlivňující motivační strategie   | Personální práce  |
|---|---|
| 1. Složitost procesu motivace   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vyhnout se vytváření autoritativních předpisů založených na zjednodušeném pohledu na proces motivace,</li> <li>- uznávání individuálních rozdílů</li> </ul>  |
| 2. Ocenění za práci, potřeba uznání   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vytvářet procesy řízení pracovního výkonu zajišťující pozitivní odezvu na plnění pracovních úkolů,</li> <li>- vytvářet systémy odměňování založené na uznání plnění úkolů pomocí finančních a nefinančních odměn,</li> <li>- respektovat východiska teorie očekávání, teorie cíle a teorie spravedlnosti</li> </ul>  |
| 3. Práce jako prostředek pro dosažení cílů zaměstnanců, prostor pro využívání jejich dovedností a schopností; autonomie | <ul style="list-style-type: none"> <li>- koncipovat pracovní úkoly a pracovní místa tak, aby nabízely obohacování práce v podobě pestře pracovní náplně, odpovědnosti za rozhodování a samostatnosti při plnění úkolů</li> </ul>  |
| 4. Příležitostí kariérního růstu a rozvoje schopností zaměstnanců   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- plánovat personální rozvoj,</li> <li>- realizovat programy vzdělávání,</li> <li>- vytvářet a rozvíjet procesy plánování kariéry</li> </ul>   |
| 5. Kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vytvářet a rozvíjet takovou firemní kulturu, která podporuje procesy spravedlivého ohodnocení pracovního výkonu</li> </ul>   |
| 6. Styl vedení lidí   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zajišťovat procesy rozpoznávání a rozvíjení schopností vést a řídit lidi,</li> <li>- orientovat se na kvalitu vedení a chování, které se očekává od vedoucích pracovníků,</li> <li>- uplatňovat manažerský styl, který klade důraz na schopnost vedoucího pracovníka stimulovat svůj tým k splnění úkolů prostřednictvím určování směru, vytváření vizí, motivování a ponechání poměrně značné volnosti rozhodování jednotlivcům.</li> </ul> |

Zdroj: vlastní zpracování dle (Armstrong, 2007)

## 2 Teoretická východiska motivace

*„We know nothing about motivation. All we can do is write books about it.“  
(Překlad: O motivaci nevíme nic. Vše, co můžeme dělat, je psát o ní knihy.)  
Peter F. Drucker<sup>3</sup>*

Každá organizace usiluje o dosažení trvale vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců. Zvýšená pozornost je proto věnována nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, styl vedení lidí, náplň práce, kterou zaměstnanci vykonávají, a dále podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem organizací přitom je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví zaměstnanci dosahovali pracovních výsledků odpovídajících očekávání vedení organizace.

Proces motivace je velice komplikovaný. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle a podnikají různé kroky pro uspokojení svých potřeb a dosažení cílů. Motivy neboli důvody a pohnutky jednání lidí jsou odlišné. Právě proto je mylné se domnívat, že jednotný přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem, resp. všem zaměstnancům. Motivování bude s největší pravděpodobností nejúčinnější, bude-li založeno na poznání a pochopení potřeb, které povzbuzují jedince k určitému jednání.

Tato kapitola definuje základní pojmy týkající se motivace zaměstnanců. Dále pojednává o motivačních teoriích a vymezuje vztah mezi motivací, spokojeností s prací a pracovním výkonem.

### 2.1 Obecná charakteristika a základní pojmy

Zájem o motivaci lidského chování a snaha ji definovat se vyskytuje již od přelomu 19. a 20. století. Od té doby vznikla celá řada definicí tohoto pojmu. Jako nejvýstižnější se jeví definice Provazníka a Komárkové (2004, s. 23): *„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované)*

---

<sup>3</sup> Citáty o práci a motivaci [online] [vid. 19. 3. 2016]. Dostupné z: <http://citaty.pelmel.info/citaty/c4-motivace>



*vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“*

Motivací je tedy vnitřní nebo vnější faktor nebo soubor faktorů vedoucí k aktivizaci jedince a usměrňující jeho chování a jednání pro dosažení určitého cíle.

Armstrong (2007, s. 219) definuje motiv jako „*důvod pro to, abychom něco udělali*“. Motivaci potom charakterizuje jako „*cílově orientované chování*“. Dle autorova názoru lidé jsou motivovaní, pokud očekávají, že určité kroky povedou k dosažení cíle či hodnotné odměny, která uspokojí jejich potřeby.

Základ všech motivů tvoří potřeby. Potřeba znamená stav nedostatku něčeho subjektivně důležitého. Deiblová (2005, s. 39) uvádí, že „*z hlediska psychologie prožívání je potřeba stavem přání a žádosti, který vyvolává určité chování (určité jednání), tj. motivuje ke specifické aktivitě*“.

Model procesu motivace související s potřebami je ukázán na obrázku č. 2.



Obrázek 2: Proces motivace

Zdroj: vlastní zpracování dle (Armstrong, 2007, s. 220)

Model naznačuje, že motivace je iniciována zjištěním neuspokojených potřeb. Ty se neutvářejí pouze rozumem ale i pocity. Zjistí-li jedinec – vědomě nebo mimovolně – neuspokojenou potřebu, stanoví si cíl a cestu či kroky, od nichž očekává, že povedou k dosažení stanoveného cíle, tudíž k uspokojení potřeby nebo přání. Jestliže bude cíle dosaženo, potřeba je uspokojena. Lze tedy očekávat, že se chování jedince bude opakovat při opětovném zjištění podobné neuspokojené potřeby. V opačném případě bude jedinec volit v budoucnu jiné kroky k uspokojení svých potřeb.

Motivace dle Armstronga (2007) je dále charakteristická tím, že obsahuje tři složky:

- směr – jedná se o směr k nebo od nějaké činnosti, resp. to co se osoba pokouší dělat;
- úsilí – je to píle a energie, kterou osoba vynakládá pro dosažení cíle;
- vytrvalost – jinými slovy stálost, vůle, schopnost osoby překonávat překážky na cestě k dosažení vytýčeného cíle.

Existují různé formy motivace. Jedním z obecnějších rozdělení motivace je dělení na složky vědomé motivace a nevědomé motivace. Již z názvu je patrné, že tyto dvě složky souvisí s uvědomováním si jednotlivých motivů. Vědomá motivace označuje stav, kdy si jedinec plně uvědomuje motivy svého chování. Naopak nevědomá motivace je hybnou silou jedince, aniž by si tento jedinec byl vědom motivů svého chování. Deiblová (2005) poukazuje na návykové chování anebo sociálně nežádoucí či nevhodné motivy jako na východisko nevědomé motivace. V případě obecně nepřijímaných anebo „trapných“ motivů dochází k ukrytí nebo racionalizaci skutečných motivů.

Dělení motivace na primární a sekundární souvisí s existencí primárních neboli fyziologických potřeb zcela nezávislých na vnějším sociálním prostředí jedince a potřeb sekundárních závislých na mezilidské interakci s okolním světem. Dle Deiblové (2005) klasifikace na primární (vrozené) a sekundární (získané) motivy pochází z teorie učení. Všechny potřeby a motivy (stejně jako možnosti jejich uspokojení) vystupující v souvislosti s pracovní motivací jsou považovány za „naučené“ stanovisko, kterému je třeba dát přednost před analytickým stanoviskem z vědeckých, ale i pragmatických důvodů.

Armstrong (2007) tvrdí, že k pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Hovoříme o tzv. vnitřní motivaci spojené s pocity odpovědnosti, autonomie, příležitostmi využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, pocitem uspokojení ze zajímavé a podnětné práce a šancí postoupit v hierarchii pracovních funkcí. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových nástrojů, jako je odměňování, povýšení, pochvala, ale i kritika, disciplinární řízení či snížení platu. Jedná se o vnější motivaci.

Šikýř (2014) spojuje ochotu zaměstnanců pracovat v souladu s určenými požadavky a v zájmu očekávaných výsledků organizace s **vnitřními motivy** (vnitřní podněty působící v psychice člověka a směřující jednání a chování člověka k uspokojení určité potřeby) a **vnějšími stimuly** (vnější podněty působící na psychiku člověka směřující jednání a chování člověka k dosažení očekávaného výsledku), přičemž uplatňované stimuly určují jednání člověka pouze tehdy, pokud se setkají s příslušnými motivy.

Vnější stimuly mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Naopak vnitřní motivy mívají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšího okolí.

System záměrného usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu je uskutečňování strategických cílů organizace cestou uspokojování specifických potřeb zaměstnanců (Šikýř, 2014). Organizace může uspokojovat specifické potřeby zaměstnanců pomocí vnějších stimulů a vnitřních odměn hodnotných, užitečných či přínosných pro zaměstnance. Vnější odměny jsou poskytovány zaměstnancům za vykonanou práci nebo v souvislosti s ní. Může to být mzda, prémie či mimořádné odměny, zaměstnanecké výhody, uznání či pochvala a také přátelské vztahy v kolektivu, demokratický styl řízení, dobré pracovní prostředí, možnosti odborného rozvoje a kariérního postupu, rozmanité a kreativní pracovní úkoly, pružná pracovní doba aj. Vnitřní odměny souvisí s komplexností, různorodostí a smysluplností práce. Takováto

práce posiluje u zaměstnanců pocit významnosti, odpovědnosti a sounáležitosti s vykonávanou prací i očekávanými cíli.

## **2.2 Teorie motivace**

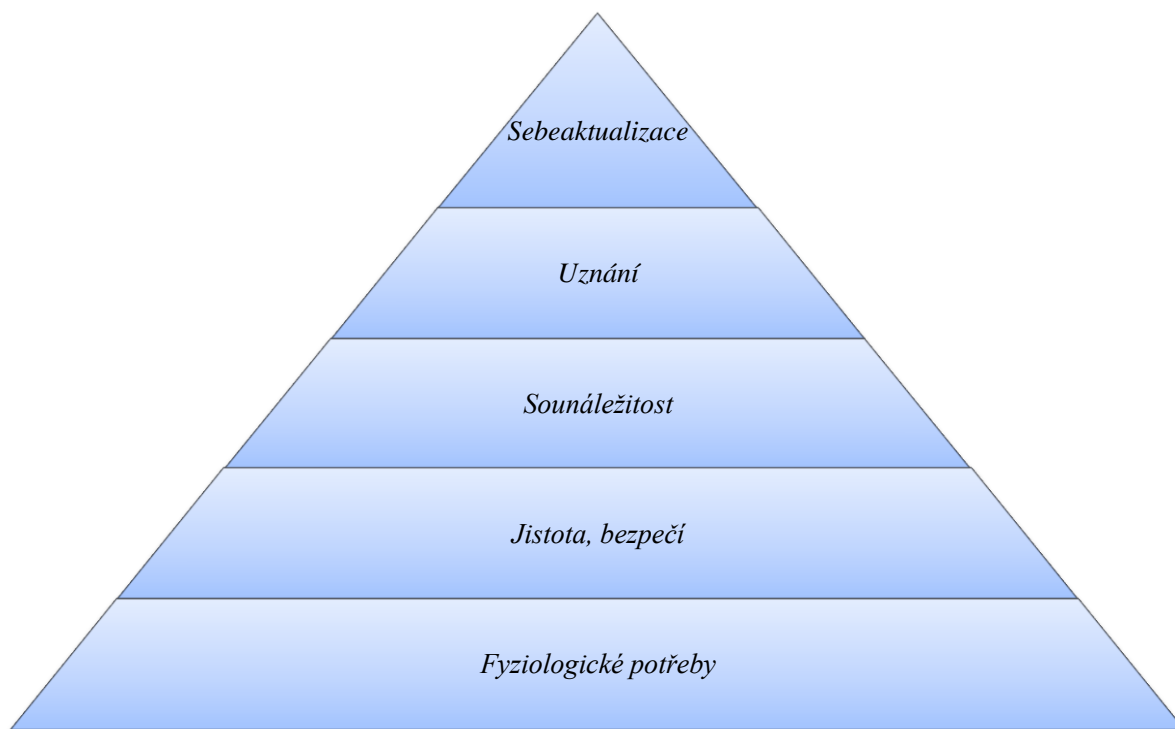
Jednání a chování zaměstnanců v pracovním procesu vysvětluje řada teorií motivace, které se snaží objasnit, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí úsilí v konkrétním směru a jak dosahovat žádoucího souladu mezi vnitřními motivy zaměstnanců a vnějšími stimuly organizace tak, aby zaměstnanci uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace a zároveň uspokojí jejich potřeby. Teorie motivace věnují pozornost determinantám motivace zaměstnanců, mezi které patří například náplň práce, pracovní vztahy a pracovní podmínky. Rovněž se zabývají spokojenosti zaměstnanců s prací a jejím vlivem na pracovní výkon.

V této diplomové práci budou představeny vybrané teorie motivace, jež se týkají pracovního chování, zaměřené buď na obsah motivace (Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů) nebo na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním, cíli či vnímáním spravedlnosti (teorie zaměřené na proces – expektační teorie, teorie cíle, teorie spravedlnosti). Dále bude charakterizována teorie instrumentality, která tvrdí, že prostředkem k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem, jsou odměny či tresty. Pozornost bude věnována také McGregorově teorii X a teorii Y, která nabízí managementu dvojí přístup k řízení a stimulování dle odlišných profilů zaměstnanců. První obecnou a nejznámější teorii motivace lidského chování popsanou v této kapitole bude Maslowova hierarchie potřeb.

### **2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb**

Základem teorie je přesvědčení, že každé chování jedince je motivováno neuspokojenými potřebami. Americký psycholog Abraham Herold Maslow klasifikoval potřeby do pěti skupin a seřadil je do hierarchického systému známého jako Maslowova pyramida potřeb.

Schody pyramidy jsou znázorněny na obrázku č. 3 a představují význam neboli váhu konkrétní potřeby ve srovnání s ostatními.



Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: vlastní zpracování dle (Bělohávek, 2008, s. 41)

Maslowova hierarchie potřeb je následující:

1. **Fyziologické potřeby** – jsou existenčního charakteru a zahrnují potřeby potravy, vody, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek. Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.
2. **Potřeby jistoty a bezpečí** – znamenají zajištění existence jedince i do budoucna, neexistenci ohrožení; v současných podmínkách nabývá na významu ekonomické a sociální bezpečí.
3. **Sounáležitost** – potřeba lásky, přátelství, potřeba začlenit se do nějaké sociální skupiny. Sounáležitost neboli sociální potřeby se realizují v oblasti mezilidských vztahů a požadavky na ně neustále stoupají, zejména u osob kulturně a odborně vyspělých. Neuspokojené sociální potřeby mohou vést k frustraci jedince, proto se jim v motivační praxi věnuje stále větší pozornost.
4. **Uznání** – obsahuje trvale vysoké sebeocnění a respekt ze strany ostatních. Dle Armstronga (2007) lze tyto potřeby zařadit do dvou doplňujících se skupin:

za prvé je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé, touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění. Tato skupina potřeb je obzvláště důležitá pro ambiciózní zaměstnance.

5. **Sebeaktualizace** – je potřeba jedince uplatnit své schopnosti a dovednosti, rozvíjet se, realizovat svůj talent a potenciál. Potřeby sebeaktualizace jsou na vrcholu potřeb jednotlivce.

Maslowova teorie motivace poukazuje na to, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší; dominantní potřeba je přitom základním motivátorem chování. Na tomto místě je nutno podotknout, že uspokojené potřeby nižších úrovní stále existují, a ačkoliv nepůsobí motivačně, lidé se k nim neustále vracejí. Maslow zastával názor, že potřeba sebeaktualizace nemůže být uspokojena nikdy. Autor teorie rovněž uznával, že různí lidé mají odlišné priority, tudíž i lidské potřeby se nemusí vyvíjet důsledně hierarchicky.

Bělohlávek (2008) uvádí, že k tomu, aby firma dosáhla uspokojení pracovníků, je nutno využít jednotlivých úrovní Maslowova systému.

Tabulka 2: Nástroje uspokojení potřeb pracovníků dle Maslowova systému

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <i>Fyziologické potřeby:</i>      | ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti                            |
| <i>Potřeby jistoty a bezpečí:</i> | dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti                                      |
| <i>Potřeba sounáležitosti:</i>    | vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce atd. |
| <i>Potřeba uznání a ocenění:</i>  | peníze, pochvala  |
| <i>Potřeba sebeaktualizace:</i>   | dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti                           |

Zdroj: vlastní zpracování dle (Bělohlávek, 2008, s. 41)

### 2.2.2 Teorie instrumentality

Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s potřebou racionalizovat práci s důrazem na ekonomické výsledky. Své kořeny nachází v taylorismu a ve své nejhrušší podobě tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze (Armstrong, 2007). Instrumentalita je založena na kauzální závislosti jedné věci na druhé. Z toho vychází domněnka, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Za uspokojivý pracovní výkon obdrží zaměstnanec náležité finanční ohodnocení. Neuspokojivé výsledky práce budou mít za následek krácení ve mzdě. Dle Armstronga (2007) motivování pracovníků používající tento přístup vyžaduje důslednou kontrolu a nerespektuje řadu jiných lidských potřeb, rovněž nebere v potaz existenci neformálních vztahů mezi spolupracovníky. Přes své nedostatky je teorie stále široce používána jako zdůvodnění odměňování založeného na výkonu, zejména v případě dělnických pozic, přičemž bývá úspěšná.

### 2.2.3 Herzbergova teorie dvou faktorů

Dvoufaktorovou motivační teorii zformuloval Frederick Herzberg v roce 1957 na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Respondenti informovali tazatele o obdobích, během nichž se v práci cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně a také o tom jak dlouhotrvající byly jejich pocity (Armstrong, 2007). Výsledkem metody dotazování bylo rozdělení faktorů působících na motivaci a spokojenost zaměstnanců do dvou skupin:

1. **vnitřní motivátory nebo satisfaktory** vyplývající z práce samé a mající dlouhodobý účinek; patří sem například dosažení cíle a úspěchu, uznání, odpovědnost a samostatnost, možnost kariérního růstu a odborného rozvoje a dále obsah práce a její rozmanitost;
2. **vnější motivátory, dissatisfaktory nebo také hygienické faktory** stojící mimo práci (medicínský význam tohoto termínu poukazuje na preventivní charakter uvedených faktorů a jejich souvislost s prostředím); jsou to především mzdové a pracovní podmínky, styl řízení, vztahy se spolupracovníky, jistota pracovního místa aj.

Na základě výzkumu došel Herzberg k závěru, že právě satisfaktory vedou k uspokojení z práce, kdyžto hygienické faktory jsou příčinou pracovní nespokojenosti.

Satisfaktory jsou činitelé, jež ovlivňují jak míru pracovní spokojenosti, tak úroveň a zaměření pracovní motivace. S jejich působením ve smyslu motivačním lze však počítat pouze za předpokladu, že pracovník nebude dlouhodobě pracovní nespokojen, to znamená, že management podniku bude věnovat přiměřenou pozornost nejenom satisfaktorům, ale i hygienickým faktorům neboli dissatisfaktorům (Provazník a Komárková, 2004).

Dissatisfaktory fungují jako důležitá základna první skupiny a jsou spojeny se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení, kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny faktorů nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co se může očekávat od uspokojení této skupiny potřeb, je prevence nespokojenosti se zaměstnáním a špatného pracovního výkonu. Dissatisfaktory v podstatě charakterizují prostředí a mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci (Armstrong, 2007). Ovšem není-li druhá skupina potřeb zaměstnanců uspokojována, vyvolává pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního chování působí negativně. V případě příznivého působení tyto faktory však nevyvolávají pracovní spokojenost, jak by se mohlo zdát. V takovém případě pracovníci pouze nejsou nespokojeni. Na motivaci k práci tyto faktory nemají pozitivní vliv (Provazník a Komárková, 2004).

Herzbergova motivačně-hygienická dvoufaktorová teorie ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Avšak pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka (Provazník a Komárková, 2004).

#### **2.2.4 Expektační teorie**

Expektační teorii neboli teorii očekávání formuloval v roce 1964 psycholog Victor H. Vroom. Teorie vychází z předpokladu, že sílu motivu vedoucího k vynaložení určitého úsilí, jež je nutné k dosažení cíle, ovlivňuje atraktivita cíle pro jednotlivce (valence), přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné (instrumentalita)



a dále pravděpodobnost, že vynaložené úsilí povede k určitému preferovanému výsledku (expektace). Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb (Armstrong, 2007). Prakticky to znamená, že větší pravděpodobnost dosažení žádoucího výsledku bude motivovat zaměstnance pracovat usilovněji. Žádoucími výsledky přitom pro zaměstnance mohou být odměny jak finančního tak nefinančního charakteru (např. kariérní postup, možnost seberealizace prostřednictvím řešení náročnějších úkolů, profesní rozvoj, uspokojení z práce samé aj.). Důležitá je v tomto případě pozitivní hodnota odměny pro zaměstnance.

Vroomova teorie očekávání byla dále rozvinuta Porterem a Lawlerem, kteří rovněž vycházeli z toho, že k vynaložení úsilí vede pracovníka subjektivně vnímaná hodnota odměny nebo cíle a pravděpodobnost, že získání odměny nebo dosažení cíle závisí na vynaloženém úsilí. Dle autorů teorie úsilí musí být efektivní, což závisí na schopnostech jedince a na tom, jak vnímá svoji profesionální roli (Armstrong, 2007). Následné odměny potom ovlivňují spokojenost pracovníka.

### **2.2.5 Teorie cíle**

Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem zdůrazňuje, že „*motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením. Nakonec je pro udržení motivace a zejména pro dosahování stále vyšších cílů důležitá zpětná vazba*“ (Armstrong, 2007, s. 226). Cítí-li pracovníci pocit závazku splnit náročné, ale akceptované cíle, vede to k lepšímu pracovnímu výkonu, většímu úsilí, než při plnění cílů jednoduchých. Z těchto pojetí na konci 60. let minulého století vyšel přístup *management by objectives* – metoda řízení založená na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování. Je nutné podotknout, že pokud je k metodě řízení podle cílů přístupováno byrokraticky, pak selhává. Pro její úspěšnou implementaci je důležité, aby pracovníkům byla poskytována skutečná podpora

a zpětná vazba ze strany managementu. Významná je i schopnost managementu dosahovat konsenzu s pracovníky, kteří se na plnění cílů podílí.

### **2.2.6 Teorie spravedlnosti**

Další motivační teorií je teorie spravedlnosti amerického behaviorálního psychologa J. S. Adamse z roku 1965. Pro přiblížení teorie je důležité vysvětlení pojmu spravedlnost. Dle Deiblové (2005) se o spravedlnosti (v sociálněpsychologickém smyslu) mluví tehdy, když žádný účastník interakce nemá nezdůvodněnou výhodu nebo nevýhodu (ve srovnání s jiným nebo na úkor jiného). Spravedlivé zacházení tedy znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání; pojem spravedlnost je přitom nutné odlišovat od pojmu rovnost, který znamená stejné zacházení se všemi (Armstrong, 2007).

Pracovníci mají tendenci posuzovat své vklady do práce v podobě schopností, výkonů, míry odpovědnosti, vynaložení času a úsilí a dosažené výsledky, zejména mzdu, uznání či možnost kariérního postupu s úsilím a výsledky kolegů. Výsledkem je subjektivní pocit spravedlnosti, příp. nespravedlnosti. Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé jsou lépe motivováni, jestliže se s nimi zachází spravedlivě, a demotivováni, jestliže pociťují, že tomu tak není (potom mají tendenci čelit nespravedlnosti).

John Stacey Adams rozlišoval dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak se lidé cítí, když jsou odměňováni podle svého přínosu v porovnání s ostatními a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti (Armstrong, 2007).

Adamsova teorie poukazuje na důležitost nastavení spravedlivého systému odměňování za odvedenou práci. Teorie ovšem neposkytuje návod, jak tento systém má být nastaven, v čemž se spatřuje její nedostatek.

Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie), ke kterým patří charakterizované teorie očekávání, teorie cíle a teorie spravedlnosti, mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb (zejm. Maslowova hierarchie potřeb a Herzbergova teorie dvou faktorů), protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí (Armstrong, 2007).

### **2.2.7 McGregorova teorie X a teorie Y**

Teorie X a teorie Y je teorie lidského chování a motivace v organizaci, která byla zveřejněna v roce 1960 americkým profesorem managementu, významným představitelem humanistické psychologie, Douglasem McGregorem. Teorie podporuje myšlenku, že optimální přístup k řízení a motivování zaměstnanců závisí na jejich individuálním přístupu k práci, resp. liší se podle dvou navzájem protikladných profilů zaměstnanců.

Teorie X vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný a má vrozeně negativní postoj k práci. Zaměstnanec bere práci jako povinnost, vyhýbá se odpovědností, má nechuť ke změnám a proto musí být důsledně kontrolován, řízen a veden. Motivace takového zaměstnance musí být založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších stimulů, zejména odměn (především peněžní formy) a postihů.

Teorie Y naopak vychází z toho, že práce je pro zaměstnance stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek. Zaměstnanec nemusí být do práce nucen, naproti tomu rád přijímá samostatnost a odpovědnost, je iniciativní a má dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace, se kterými se ztotožňuje. Vedení takového zaměstnance umožňuje uplatňovat převážně demokratický styl řízení na základě dohody a spolupráce. Stimulování takového zaměstnance umožňuje uplatňovat především nepeněžní formy odměny (např. posilování pravomocí, odborný rozvoj, funkční postup apod.) vázané na dosažení dlouhodobých cílů (Šikýř, 2014).

Prakticky to znamená, že by zaměstnavatel měl přizpůsobit styl řízení a nástroje motivace konkrétní situaci a profilu jednotlivých zaměstnanců. Podle Šikýře (2014) úspěšné

usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu vyžaduje, aby zaměstnanci měli:

- vhodnou pracovní náplň;
- příznivé pracovní podmínky;
- přátelské pracovní vztahy.

### **2.3 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a pracovním výkonem**

Termín „spokojenost s prací“ odráží postoje a pocity, které zaměstnanci mají ve vztahu ke své práci. Jsou-li tyto postoje pozitivní, lze předpokládat, že je zaměstnanec s prací spokojen, a naopak.

Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními motivačními faktory a vnějšími stimuly, které mohou zahrnovat vyšší mzdové ohodnocení, spravedlivý systém odměňování, reálné možnosti kariérního nebo odborného růstu, demokratický či liberální styl podnikového řízení, stupeň sociální interakce při práci. Spokojenost v zaměstnání taktéž přináší rozmanité a odpovědné úkoly, vysoký stupeň autonomie a míra úspěšnosti pracovníka při jejich plnění. Spokojenost jednotlivce však do značné míry závisí na jeho vlastních preferencích, potřebách a očekáváních, rovněž jako na prostředí, ve kterém svoji práci odvádí. Výzkum Purcella a kol. zjistil, že hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací jsou příležitosti ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce (Armstrong, 2007).

Na pozitivní vztah pracovní motivace s pracovní spokojeností poukazuje Herzbergova motivačně-hygienická dvoufaktorová teorie, o které bylo pojednááno výše. Pracovní spokojenost však nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka (Provazník a Komárková, 2004).

Diskutovanou je otázka vztahu pracovní spokojenosti a pracovního výkonu. Jeden z modelů tohoto vztahu byl podán P. C. Smithem a C. J. Cranny. Autoři modelu tvrdili, že odměna a spokojenost mohou vést k většímu pracovnímu úsilí, pracovní výkon pak může vést k větší odměně a k pracovní spokojenosti a oboustranně závislý je vztah

záměrného pracovního úsilí a pracovní spokojenosti na jedné straně a záměrného pracovního úsilí a odměny za práci na druhé straně (Nakonečný, 2005).

V souvislosti s úvahami o vztazích mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem vystupuje pojem intrinsická motivace, která je uspokojována ve vlastní činnosti bez ohledu na vnější odměnu. Zdrojem intrinsické motivace může být mimo jiné vysoce kvalifikovaná a uznávaná práce, ve které zaměstnanec nachází seberealizaci.

Naproti tomu zkoumání rozsáhlé literatury o vztahu mezi spokojeností a výkonem, které uskutečnili Brayfield a Crockett (1955), vedlo k závěru, že je jen málo důkazů o nějakém prostém nebo znatelném vztahu mezi postoji pracovníků a jejich výkonem. Aktualizované zkoumání jejich analýzy provedené Vroomem (1964) se týkalo dvaceti studií, v nichž jeden nebo více ukazatelů spokojenosti s prací nebo postojů pracovníků bylo korelováno s jedním nebo více kritérii výkonu. Průměrný ukazatel korelace ze všech těchto studií činil 0,14, což není dostatečně vysoké číslo, aby ukazovalo na významný vztah mezi spokojeností a výkonem (Armstrong, 2007).

Spokojený pracovník nemusí být nutně produktivním pracovníkem, nemusí pracovat pilněji nebo lépe; takový pracovník může mít jiné zdroje uspokojování svých potřeb. Na druhou stranu ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí být nutně spokojeným pracovníkem, pokud jeho úsilí nepřispívá k dosažení vytyčených cílů anebo je těmto cílům neúměrné. Lze ovšem předpokládat, že pracovníci budou spokojenější, pokud bude jejich zlepšený výkon odměněn pomocí finančních a nefinančních odměn a v neposlední řadě pocitem úspěšnosti.

Závislost motivace a výkonu vyjadřuje tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon spočívající v tom, že k maximálnímu výkonu vede optimální motivace (Wagnerová, 2008). Zákon platí pro mentální a fyzické výkony. Průběh křivky optimální úrovně motivace neboli „obrácené U-křivky“ vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká. Růst intenzity motivace vede za jinak stejných okolností, tj. při stejné úrovni schopností a podmínek výkonu, ke zvýšení úrovně výkonu, ale pouze do určité úrovně motivace. Se vzrůstající intenzitou motivace od optima dále klesá výkonnost a vzniká

podrážděnost, neklid, neschopnost relaxace, úzkost, deprese a úplná ztráta výkonnosti až zhroucení. Wagnerová (2008, s. 18) také uvádí, že „škála motivace je značně interindividuálně proměnlivá například v závislosti na temperamentu, stabilitě osobnosti a neuroticitě. U náročných a složitých prací je kvalita výkonu dříve poškozena vznikajícím napětím, než je tomu u prací jednoduchých“.

### **3 Značka TRUMPF – garant inovací**

V následujících kapitolách této diplomové práce bude představena společnost TRUMPF Liberec, spol. s r.o., která je dceřinou společností německého koncernu TRUMPF – celosvětově vedoucího výrobce obráběcích strojů, laserové a výrobní techniky. Na představení společnosti naváže stručná strategická analýza, a to jak analýza orientovaná na vnější prostředí podniku, tak analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku.

#### **3.1 Představení společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o.**

Koncern TRUMPF byl založen ve Stuttgartu v roce 1923 jako mechanická dílna a vyvinul se na celosvětově vedoucí firmu v oblasti výroby obráběcích strojů, laserové a výrobní techniky. Historie ukazuje, že od založení určují vývoj společnosti nové myšlenky, inovace, kontinuita a důsledná internacionalizace. TRUMPF je prostřednictvím mezinárodní prezentace stálíci na všech světových trzích. S více než 60 dceřinými společnostmi a pobočkami je skupina zastoupena v téměř všech evropských zemích, v severní a jižní Americe, jakož i v Asii.

Svou vizi koncern TRUMPF vidí v zajištění správného, hospodárného a efektivního stroje pro každý klientův požadavek. Vize koncernu koresponduje s jeho úsilím posílit své vedoucí postavení na trhu výrobní techniky.

Své cíle (přesněji poslání – jelikož společnost zdůrazňuje své odlišnosti a účel existence) TRUMPF definuje následovně: *Chceme mít stejnou měrou spokojené zákazníky,*

*pracovníky, majitele i společnost. Jsme v celosvětovém měřítku technickým a organizačním lídrem ve všech oblastech naší práce, jakož i ve všech výrobcích a službách. Usilujeme o nepřetržitý růst, který je v našem oboru zřetelně nadprůměrný. Rovněž docílujeme ziskovosti, díky které můžeme z vlastních sil pokrýt naše vysoké náklady na výzkum a vývoj, jakož i investice<sup>4</sup>.*

Praktická část diplomové práce byla zpracována v jedné z dceřiných společností koncernu TRUMPF – společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o., působící na mezinárodním trhu od listopadu roku 2005 a sídlící v Liberecké průmyslové zóně Jih na adrese: Ampérova 483, Liberec XXIII – Doubí, PSČ 463 12.

Společnost TRUMPF Liberec, spol. s r.o. se specializuje na zpracování plechu (tvarování, obrábění, ohýbání, lisování, opracování laserem), výrobu kovových konstrukcí, zejména palet a rámu pro laserové stroje a zadních dorazů pro ohraňovací lisy. Dále vyrábí automatizované skladovací systémy pro vysekávací, kombinované a laserové stroje – TruStore a PalletMasterTower. Jedná se o kusovou a malosériovou výrobu.

Předmět podnikání společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. je definován následovně:

- obráběčství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- zámečnictví,
- nástrojařství (Úplný výpis z obchodního rejstříku, 2016).

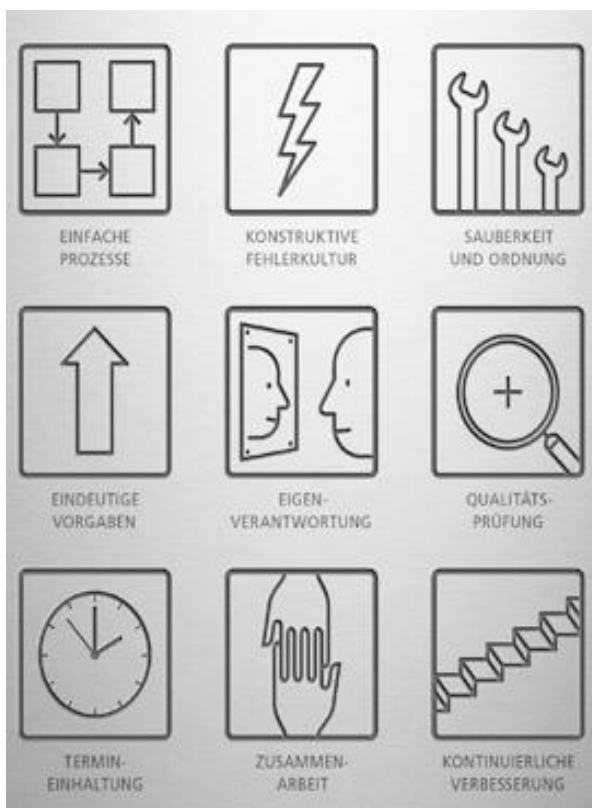
Filosofie společnosti je zaměřená na kvalitu vyráběných produktů, certifikovanou dle norem ISO 9001.

Prosazování zásad kvality v procesech a u výrobků TRUMPF probíhá prostřednictvím standardu kvality TQS - jednotného systému managementu skupiny TRUMPF.

---

<sup>4</sup> Oficiální webové stránky společností TRUMPF Gruppe. Zásady společnosti [online] [vid. 5. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.cz.trumpf.com/cs/spolecnost/spolecnost-trumpf/zasady.html>

Neustálý proces zlepšování je podporován devíti zásadami kvality TRUMPF, které jsou vyjádřeny ve formě log a sloganů.



*Uděláme to jednoduše.*

*Uděláme to od začátku správně.*

*Udržujeme pořádek.*

*Dohodneme se, co je potřebné.*

*Zapojujeme vlastní zodpovědnost.*

*Hovoříme se správnými lidmi.*

*Dodržujeme naše termíny.*

*Pracujeme vždy zcela přesně.*

*Jsme otevřeni novým myšlenkám.*

Obrázek 4: Zásady kvality TRUMPF

Zdroj: <http://www.cz.trumpf.com/>

Pro každého zaměstnance společnosti platí zásada angažovat se pro společnost s plným nasazením v dobrých i špatných časech. TRUMPF klade na své zaměstnance stejné nároky na prvotřídnost výkonu a kvality, jaké jsou kladeny na celou společnost. Jistota pracovních míst má pro společnost vysokou prioritu, stejně jako korektní odměňování. Osobní a odborná kompetentnost zaměstnanců je podporována rozsáhlým systémem dalšího vzdělávání. Společnost se rovněž stará o duševní vyžití svých zaměstnanců ve volném čase. TRUMPF zakládá na vzájemném respektu a vzornosti vedoucích sil. Komunikace mezi vedoucími a řadovými zaměstnanci se vyznačuje zdvořilostí, respektem a důvěrou<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Oficiální webové stránky společností TRUMPF Gruppe. Zásady společnosti [online] [vid. 5. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.cz.trumpf.com/cs/spolecnost/spolecnost-trumpf/zasady.html>



### **3.2 Strategická analýza společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o.**

Strategie společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. vychází z externí analýzy makrookolí a mikrookolí podniku a analýzy jeho vnitřních zdrojů a schopností (interní analýzy). Je vyjádřena pomocí vize a poslání a dále v dlouhodobých strategických cílech společnosti.

Cílem strategické analýzy je identifikovat relevantní faktory okolí, které na podnik působí, určit jejich trendy a možné směry vývoje a ocenit význam identifikovaných změn pro strategický rozvoj podniku. Na základě analýzy pak lze určit silné a slabé stránky podniku, potenciální příležitosti a hrozby pro podnikovou činnost.

#### **3.2.1 Externí analýza**

V úvodu této kapitoly je nutné zdůraznit, že hlavním odběratelem produktů vyrobených ve společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. jsou její sesterské společnosti TRUMPF Sachsen GmbH, TRUMPF Maschinen Austria GmbH aj. a dále pak mateřská společnost (odebírání převážně náhradních dílů). Komponenty vyráběné v Liberci se dále stávají součástí finálních produktů nabízených zákazníkům. Marketingové strategie jsou přitom definovány výhradně na úrovni mateřské společnosti. Další funkční strategie jsou podřazené strategiím mateřské společnosti definovaným pro jednotlivé oblasti podnikových aktivit.

Podíl koncernu TRUMPF na celosvětovém trhu výrobní techniky činí přibližně 30 %. Největšími konkurenty TRUMPF jsou koncerny Amada Global (cca 25% podíl na trhu) a Bystronic (cca 25% podíl na trhu). Zbývající 20% podíl na trhu náleží relativně malým výrobcům, kteří nejsou pro koncern velkou hrozbou.

Velká kapitálová náročnost výroby (výrobní budovy, stroje, technologie, know-how, patenty) znesnadňuje vstup nových konkurentů do odvětví. Větší hrozbu pro koncern představují výrobci „low-cost“ strojního zařízení. Namísto nižší ceny produktů nabízí společnost TRUMPF zákazníkům kvalitní produkty s vysokou produktivitou a high-tech

technologií a rychlou reakci v případě výskytu problémů. Stroje TRUMPF se vyznačují velkou spolehlivostí a koncern usiluje o udržování dobré image, aby byl zákazník ochoten za ní zaplatit. Nicméně vzhledem k dosti silné vyjednávací schopnosti zákazníků (největší konkurenti nabízejí rovněž vysoce kvalitní produkty, tudíž zákazníci mají na výběr, od koho si stroj koupí) vyvíjí koncern snahu směrem ke snížení výrobních nákladů.

Koncernem je vyžadována celosvětově jednotná, vysoká úroveň kvality komponent a služeb nakupovaných od dodavatelů. V řadě případů hovoříme o výjimečné technologii (např. ohraňování velkých dlouhých dílů), kterou disponuje jen několik málo dodavatelů v regionu. Vyjednávací schopnosti těchto dodavatelů nelze podceňovat.

Je nutné podotknout, že se hospodářská krize minulých let negativně podepsala i na finančních výsledcích koncernu. Docházelo k poklesu výroby a snížení stavu zaměstnanců téměř ve všech dceřiných společnostech. Koncernem byla odprodána divize lékařské techniky (defenzivní strategie – divestice). Na druhou stranu recese poskytla poměrně velké příležitosti pro výhodnou akvizici řady upadajících výrobních podniků. Zejména byl pořízen majoritní podíl na akciích čínského výrobce CNC strojů Jiangsu Jinfangyuan CNC Machine Company Ltd., dále 51 % podíl ve společnosti Metamation Software Pvt. Ltd., 80 % podíl v turecké společnosti KOZ Makina Sanayi ve Diş Ticaret A. Ş., zabývající se rovněž výrobní technikou. V současné době krizí prochází divize elektroniky.

Koncern TRUMPF klade velký důraz na kvalifikaci svých zaměstnanců. Negativním v tomto směru je trend nepopularity dělnických profesí v řadě zemí vč. České republiky. Pro zmírnění dopadu negativního trendu společnost TRUMPF Liberec, spol. s r.o. spolupracuje se vzdělávacími zařízeními ve smyslu zajištění odborné praxe a posléze i pracovních míst ve společnosti pro studenty žádoucích oborů.

Legislativa ukládá výrobním společnostem řadu povinností týkajících se ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce zaměstnanců, s čímž souvisí stále se zvětšující investice do těchto oblastí. V roce 2015 prošla společnost TRUMPF Liberec, spol. s r.o. certifikací dle norem ČSN EN ISO 50001 – Systém managementu hospodaření s energií.

Klíčový faktor úspěchu TRUMPF tkví v pokrokových technologiích a neustálém vývoji produktové řady. Nové technologie otevírají možnosti širšího užití zejména laserové techniky jak ve stávajících tak v nově se vyvíjejících odvětvích a to díky zlepšení řezných vlastností laseru s nižšími energetickými náklady. V době rychlého hospodářského vývoje a technologického pokroku jsou právě high-tech technologie výrobních podniků jejich konkurenčními výhodami.

### **3.2.2 Interní analýza**

Společnost TRUMPF Liberec, spol. s r.o. je finančně zdravou a dbá na svou finanční nezávislost. Vývoj finančních ukazatelů je od hospodářského roku 2012/2013 pozitivní<sup>6</sup>.

Velikost základního kapitálu společnosti činí 402 000 tis. Kč.

V hospodářském roce 2014/2015 společnost TRUMPF Liberec, spol. s r.o. dosáhla obrátu ve výši 560,4 mil. Kč. V porovnání s hospodářským rokem 2013/2014 se jednalo o excelentní meziroční nárůst o 57 %. Dosažená hodnota EBIT za rok 2014/2015 činila 91,5 mil. Kč (meziroční nárůst o 144 %), procentuálně vyjádřeno vůči obrátu 16,3 %.

Dlouhodobé cíle koncernu jsou směrodatné i pro společnost TRUMPF Liberec, spol. s r.o. Jsou zpracovány v podobě tzv. Dlouhodobého domu cílů znázorněného na obrázku č. 5.

---

<sup>6</sup> Účetním obdobím je hospodářský rok, který začíná 1. 7. a končí 30. 6.

| Dlouhodobý dům cílů  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| Dlouhodobý úspěch ↔ dlouhodobě spokojení zákazníci, zaměstnanci, majitelé a společnost           |  |   |  |  |
| Přiměřený zisk   | Vysoký růst  | Dobrá firemní kultura   | Inovace  | Kvalita  |
| Usilujeme o takovou úroveň rentability kapitálu, která nám umožní růst a podnikovou nezávislost. | Chceme růst rychleji než naši konkurenti, abychom mohli udržet a rozšířit naše vůdčí postavení na trhu.    | Vytváříme firemní kulturu, která z nás činí atraktivního zaměstnavatele, spolehlivého obchodního partnera a společensky odpovědný rodinný podnik. | Zajišťujeme pozici inovátora pomocí řízení technologií a systematického rozvoje unikátních dovedností. | Naše produkty a služby se vyznačují nejlepší kvalitou.   |
| Cílové hodnoty   |  |   |  |  |
| ROI<br>Cílová hodnota:<br>5 let Ø = 9 %  | Růst tržeb<br>Cílová hodnota:<br>5 roků Ø = 10%<br><br>Cílová hodnota pro hosp. rok 16/17:<br>3,5 mld. EUR | Spokojenost zaměstnanců:<br>(MAB) = 4,0<br><br>Trvale zlepšení  | KPI – inovace:<br>Cílová hodnota: 10   | Míra loajality zákazníků<br>(NPS) = 55 %<br><br>Úroveň kvality (QN) = 100 %<br><br>Nárůst hodnot:<br>(ZA) = +25% / rok |

Obrázek 5: Dlouhodobý dům cílů

Zdroj: vlastní zpracování dle Langfristiges Zielehaus, 2014

Mezi strategické cíle společnosti se dále řadí následující cíle:

- posílení vůdčího postavení na trhu výrobní a především laserové techniky,
- zajištění spokojenosti zákazníka,
- zajištění korektního odměňování a pomocí rozsáhlého systému vzdělávání osobní a profesní rozvoj zaměstnanců,
- zamezení diskriminace v jakékoliv formě,
- minimalizace důsledků škodlivého působení ekonomické činnosti podniku na životní prostředí a zdraví zaměstnanců.

Na základě dlouhodobých cílů koncernu společnost TRUMPF Liberec, spol. s r.o. definovala své cíle pro hospodářský rok 2015/2016 následovně.

Tabulka 3: Cíle TRUMPF Liberec, spol. s r.o. pro hospodářský rok 2015/2016

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <i>Přiměřený zisk</i>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zvýšení operativní rentity o 10 %,</li> <li>- zajištění celkové produktivity dle plánu,</li> <li>- zajištění pracovní produktivity dle plánu,</li> <li>- snížení materiálových nákladů,</li> <li>- provedení finanční analýzy dodavatelů</li> </ul> |
| <i>Vysoký růst</i>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zvýšení prodeje TruStore techniky,</li> <li>- zavedení do výroby zadních dorazů série 5000/typ B23</li> </ul>   |
| <i>Dobrá firemní kultura</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- implementace TRUMPF hodnot a vyhranění značky,</li> <li>- zajištění nástupců na vedoucí pozice,</li> <li>- příprava integrovaného HR systému,</li> <li>- zajištění rozvojových plánů pro nositele potenciálů</li> </ul>                             |
| <i>Inovace</i>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizace vývojového projektu „Čtyř věžový skladovací systém“</li> </ul>  |
| <i>Kvalita</i>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zvýšení kvality dodávek o 10 %,</li> <li>- zavedení servisních procesů,</li> <li>- redukce chybových hlášení pro TruStore techniku</li> </ul>   |

Zdroj: vlastní zpracování dle Ziele TCZW – 2015/2016

Důležitou součástí podnikové strategie společnosti je inovace jako souhra nových výrobků, servisních služeb, výrobních postupů a obchodních procesů.



Obrázek 6: TRUMPF značka

Zdroj: TRUMPF značka. Takoví jsme. Za tím si stojíme, 2015

Společnost usiluje o vnímání značky TRUMPF jako garanta inovací, který je vždy nablízku zákazníkovi.

Prezentuje se jako nezávislá, přesvědčivá, silná a otevřená (ve smyslu jednání) společnost.

Hnacím motorem je pro společnost vůle tvořit, nadšení pro špičkové technické výkony, které přinášejí zákazníkovi nadhodnotu.

V hospodářském roce 2014/15 investoval koncern TRUMPF 265 milionů euro do vývoje nových výrobků a řešení.

Pro uvedený cíl je ve skupině vyžadována a podporována inovační schopnost všech zaměstnanců, jelikož každý zaměstnanec ovlivňuje a buduje značku TRUMPF.



Obrázek 7: Každý zaměstnanec TRUMPF ovlivňuje a buduje značku!

Zdroj: TRUMPF značka. Takoví jsme. Za tím si stojíme, 2015

Společnost klade velký důraz na vývoj a rozšíření výrobního portfolia. Dle potřeb zákazníků se obráběcí stroje uzpůsobují pro velký či malý objem výroby, požadovaný formát a tloušťku zpracovávaného plechu. V závislosti na použití mohou zákazníci vybrat i mezi CO<sub>2</sub> a polovodičovou laserovou technologií u všech výrobních řad. Pro zvýšení stability a efektivity výrobků TRUMPF byla vyvinuta organizační jednotka „System and Product Architecture“, jejímž cílem je vyvinout stavebnicový systém modulární konstrukce, umožňující konfiguraci všech strojů poptávaných dnes a v budoucnosti.

Každoročně společnost TRUMPF přichází na trh se zcela novým anebo zdokonaleným výrobkem či řešením, tj. realizuje strategii expanze produktu. Nové stroje TRUMPF se vyznačují zvýšenou spolehlivostí procesů, prvotřídní kvalitou dílů a minimální dobou prostojů a odpovídají stále se měnícím požadavkům náročných klientů. Kromě toho společnost TRUMPF zajišťuje servisní podporu a zaškolení obsluhy strojů přímo u klienta.

S novými produkty, a to především v odvětvích svařovací techniky, obráběcích strojů, software a služeb, společnost TRUMPF nejenom nabízí svým stávajícím zákazníkům další možnosti, ale také usiluje o získávání nových skupin zákazníků v nových odvětvích a regionech. Velký rozvojový potenciál je viděn v mikroprocesorovém sektoru, kde je mnoho nových možností použití ultrakrátkých pulzních laserů, a v oblasti využití EUV litografie.

Společnost plánuje tvrdě pracovat na dalším rozvoji na stávajících trzích a současně se zaměřovat více než jindy na nové trhy a jejich požadavky za účelem svého organického růstu.

Společnost rovněž usiluje o zefektivnění všech procesů za účelem snižování nákladů. Velký důraz je kladen na dosahování výhodných nákupních cen. Nicméně nákladové prvenství není hlavním strategickým cílem podniku.

Dle aktuální výroční zprávy hospodářský rok 2014/2015 byl pro koncern velmi zdařilý: ukazatele obrátu a zisku výrazně vzrostly. Prodej divize lékařské techniky byl více než

kompenzován. Úspěšnou byla strategie růstu prostřednictvím inovací, regionální diverzifikace a cílených akvizic<sup>7</sup>.

Z uvedeného vyplývá, že TRUMPF jako celosvětově vedoucí technologická společnost, dlouhodobě dodržuje růstové strategie, zejména strategii rozvoje trhu spočívající v rozšíření výrobků do nových tržních segmentů a teritorií, strategii vývoje výrobku, která spočívá v uvedení nových a vylepšených výrobků na trh. Zároveň vstupuje společnost TRUMPF s novými výrobky na nové trhy.

Uplatňovanou konkurenční strategií společnosti TRUMPF je strategie diferenciací, jejímž základem je standardizovaná kvalita TRUMPF, častá inovace, garance, spolehlivost a servis. Marketingové strategie TRUMPF se vztahují k výrobku, jeho neustálému zlepšování, vývoji výrobních řad, včetně výroby podle specifikovaných parametrů, a vývoji nových výrobků.

Přirozený hospodářský vývoj nabízí mnoho příležitostí pro využití TRUMPF produktů v nových sektorech. Vedle toho čelí společnost ohrožení silné konkurence ze strany výrobců nízkonákladového zařízení. Toto ohrožení je nutno vnímat jako výzvu a motivační prvek pro vývoj konkurenceschopného produktu. Přispěje k tomu technologické prvenství, tradice a dobrá image značky TRUMPF.

Pro realizaci uvedených strategií potřebuje společnost angažovaný kolektiv vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Zde je na místě charakteristika lidských zdrojů a analýza personálních a zejména pak motivačních strategií společnosti.

---

<sup>7</sup> Oficiální webové stránky společnosti TRUMPF Gruppe. Výroční zpráva [online] [vid. 19. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.cz.trumpf.com/cs/spolecnost/spolecnost-trumpf.html>

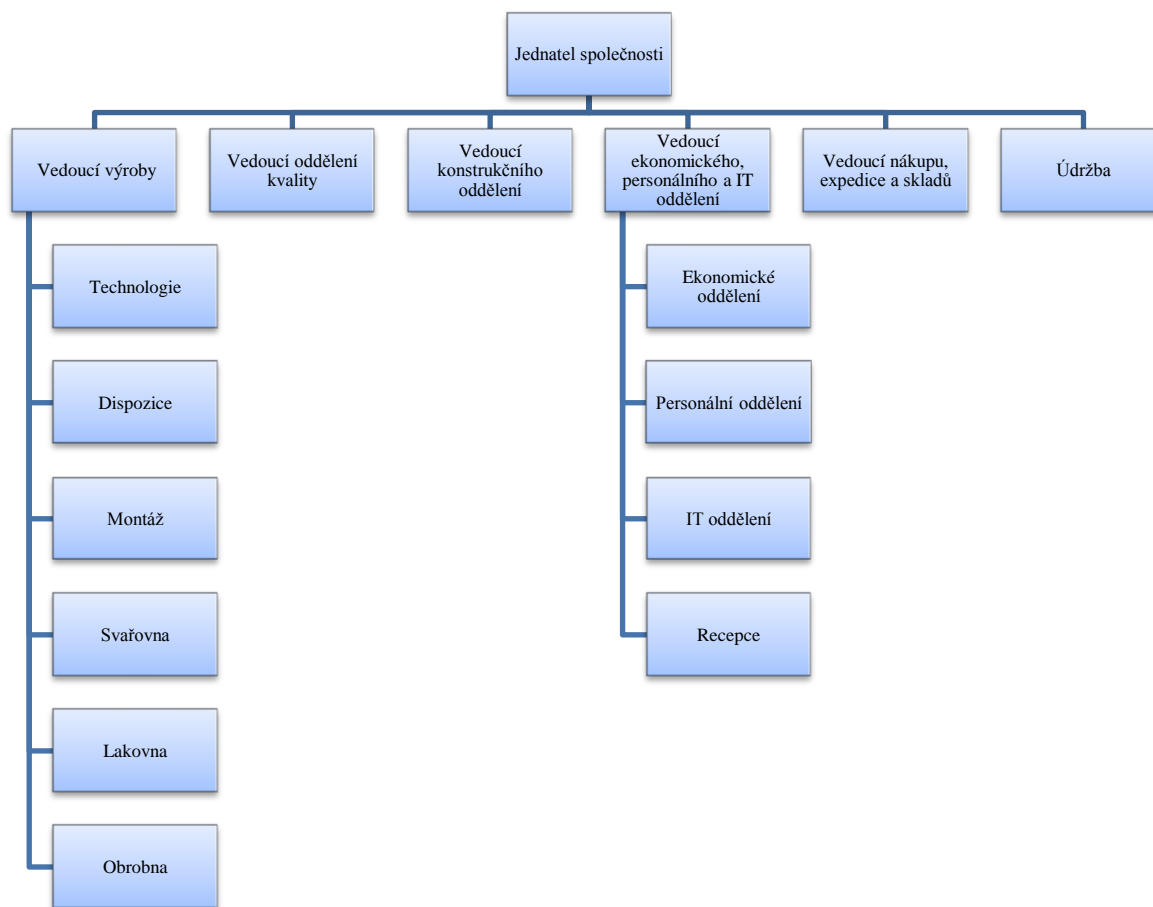


#### 4 Lidský kapitál společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o.

Lidský kapitál je součástí intelektuálního kapitálu podniku (Tureckiová, 2004). Zahrnuje zejména schopnosti a dovednosti lidí a také tacitní znalosti. Pro podnik je nesmírně důležité umět rozeznat a efektivně využívat potenciál skrytý ve svých zaměstnancích. V následujících kapitolách této diplomové práce bude představena organizační struktura analyzované společnosti a charakteristika jejích lidských zdrojů.

##### 4.1 Organizační struktura společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o.

Jedná se o středně velký podnik, jehož statutárním orgánem je jednatel. Z hlediska formální organizace řízení je uplatňována funkční organizační struktura znázorněna na obrázku č. 8. Z hlediska úrovně pravomoci a odpovědnosti za hodnotově vyjádřené výsledky je podnik rozdělen na nákladová střediska.



Obrázek 8: Organizační struktura společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o.

Zdroj: Organizační řád společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o., 2016

## 4.2 Charakteristika lidských zdrojů společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o.

Celosvětově zaměstnává koncern TRUMPF více než 11 000 zaměstnanců.

V liberecké výrobní společnosti ke dni 30. 6. 2015 pracovalo 99 zaměstnanců, z tohoto počtu bylo 54 technicko-hospodářských pracovníků a 45 výrobních dělníků. Celkový počet zaměstnanců se proti hospodářskému roku 2013/2014 zvýšil o 10 (tj. meziroční nárůst o 10,1 %). Z hlediska kvalifikační struktury bylo zaměstnáno 18 pracovníků s vysokoškolským vzděláním, 47 pracovníků se středoškolským vzděláním, 31 se středním odborným vzděláním s vyučením a 3 se základním vzděláním.

Průměrný měsíční výdělek na jednoho zaměstnance v roce 2014/2015 dosáhl výše 37 187 Kč a byl tak absolutně o 1 208 Kč (tj. 3,4 %) vyšší než v roce 2013/2014.

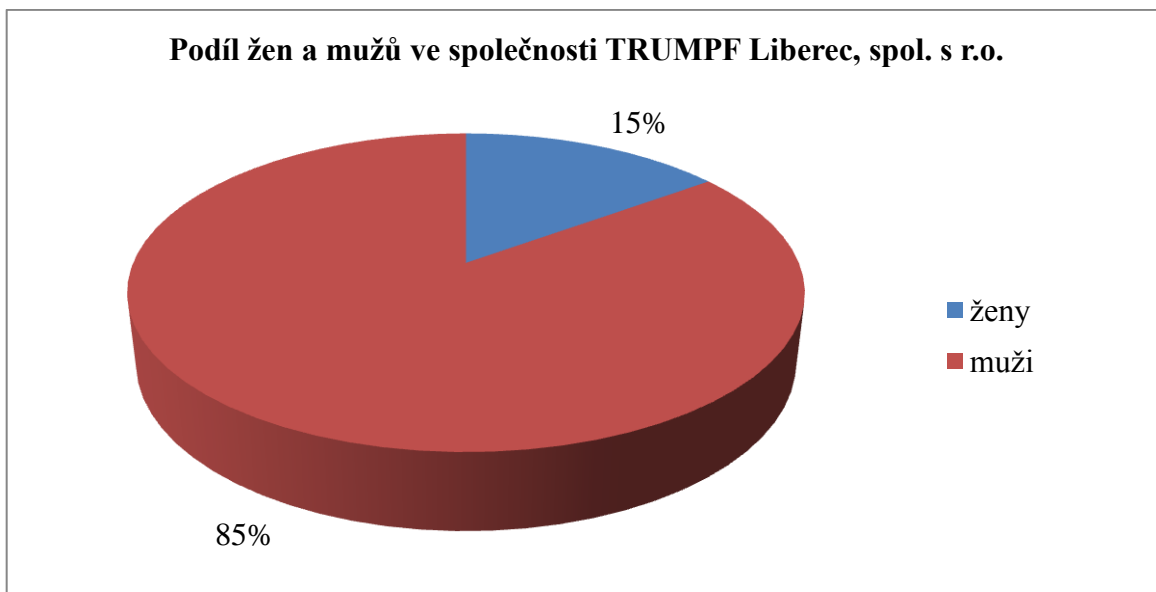
Ke dni zahájení průzkumu preferencí motivačních nástrojů<sup>8</sup> pracovalo ve společnosti 103 zaměstnanců. Z toho se v pracovním poměru se společností nacházelo 100 zaměstnanců a na základě dohod konaných mimo pracovní poměr pracovali 3 zaměstnanci. Společnost dále zaměstnávala 10 dočasně přidělených zaměstnanců, které se průzkumu nezúčastnili jednak vzhledem ke svému krátkodobému přidělení do společnosti, a jednak protože zajištění srovnatelných podmínek v oblasti odměňování agenturních zaměstnanců je jen částečně v kompetenci společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o.

Podíl žen pracujících ve společnosti činí pouhých 15 %, přičemž se jedná pouze o pracovní pozice v administrativě, resp. managementu.

Věkové složení zaměstnanců společnosti je představeno na obrázku č. 9, z něhož je patrné, že ve společnosti mají největší zastoupení zaměstnanci ve věku 30 až 39 let. Počet zaměstnanců ve věku do 29 let a ve věku 40 až 49 let je téměř vyrovnaný. Skupina zaměstnanců starších 50 let je méně četná. Hovoříme tedy o mladém kolektivu. Vzhledem k namáhavosti práce společnost TRUMPF Liberec, spol. s r.o. nezaměstnává mladistvé.

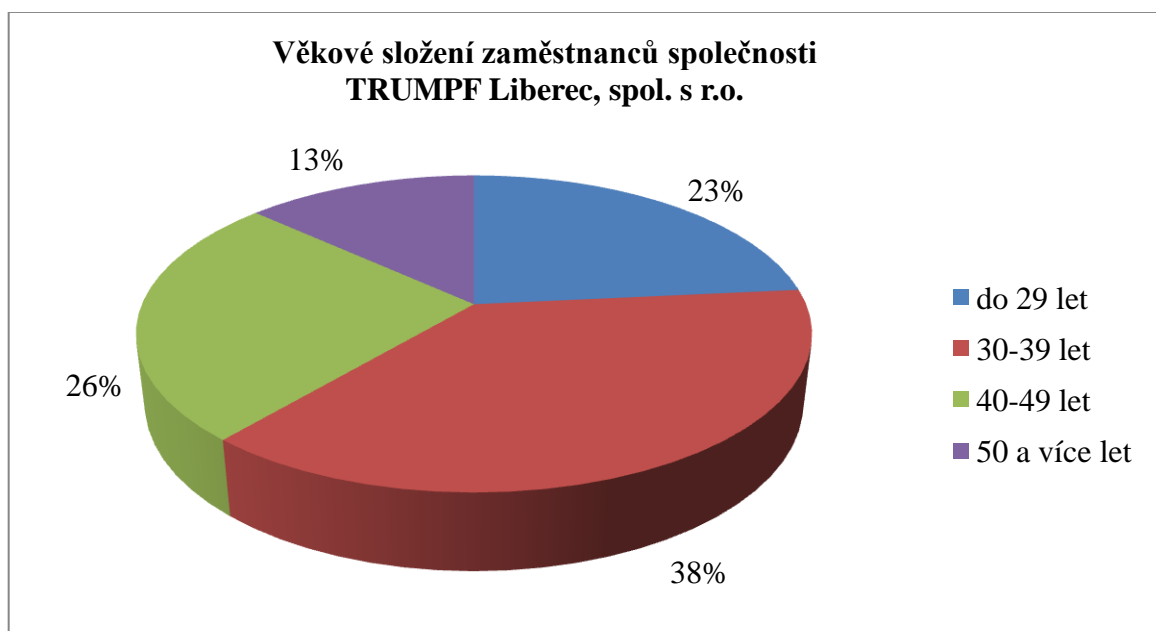
---

<sup>8</sup> Distribuce dotazníků byla zahájena dne 17. 11. 2015



Obrázek 9: Podíl žen a mužů ve společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o.

Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti

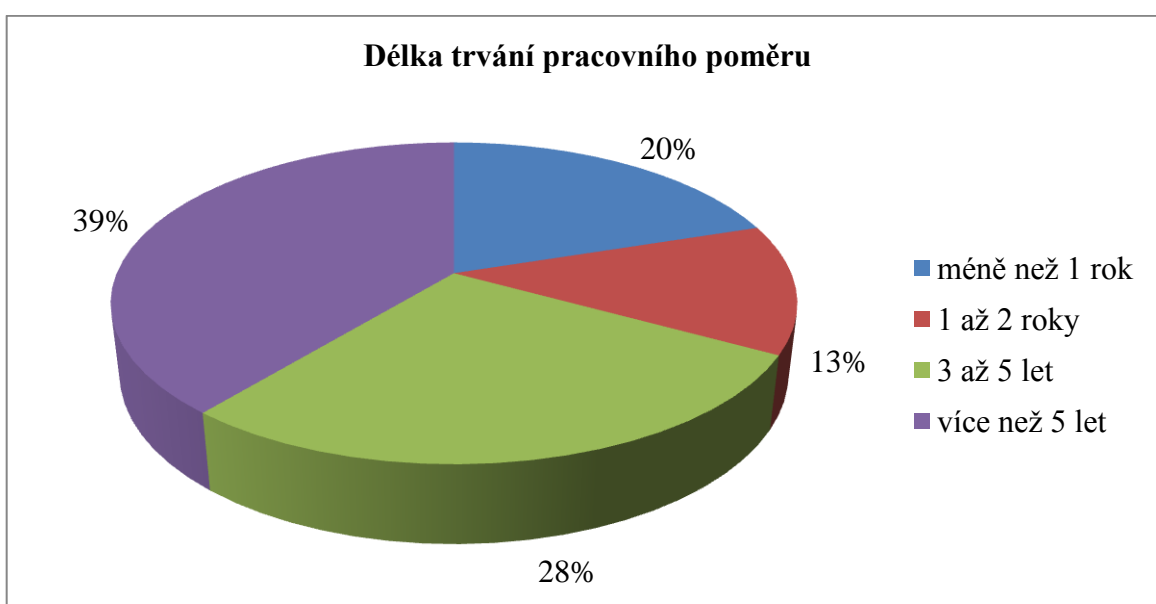


Obrázek 10: Věkové složení zaměstnanců společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o.

Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti

Důležitým hlediskem pro posouzení spokojenosti zaměstnanců je doba trvání pracovního poměru se společností. Více než polovina zaměstnanců je zaměstnaná ve společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. déle než 3 roky. Zde je opět nutné zmínit, že se jedná o mladého zaměstnavatele poskytujícího pracovní příležitosti pouhých 10 let. Nejvyšší

podíl v kolektivu mají zaměstnanci pracující ve společnosti více než 5 let, následuje skupina zaměstnanců s délkou pracovního poměru 3 až 5 let. Zastoupení zaměstnanců pracujících ve společnosti po dobu kratší než jeden rok, resp. kratší než dva roky je méně četné a činí 20 %, resp. 13 %. Dlouhodobé setrvání zaměstnance v pracovním poměru se zaměstnavatelem by mělo vypovídat o kvalitě zaměstnavatele a spokojenosti zaměstnance. Závěr o závislosti délky trvání pracovního poměru a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o., podložený výsledky průzkumu, bude představen v následujících kapitolách této diplomové práce.



Obrázek 11: Struktura zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru

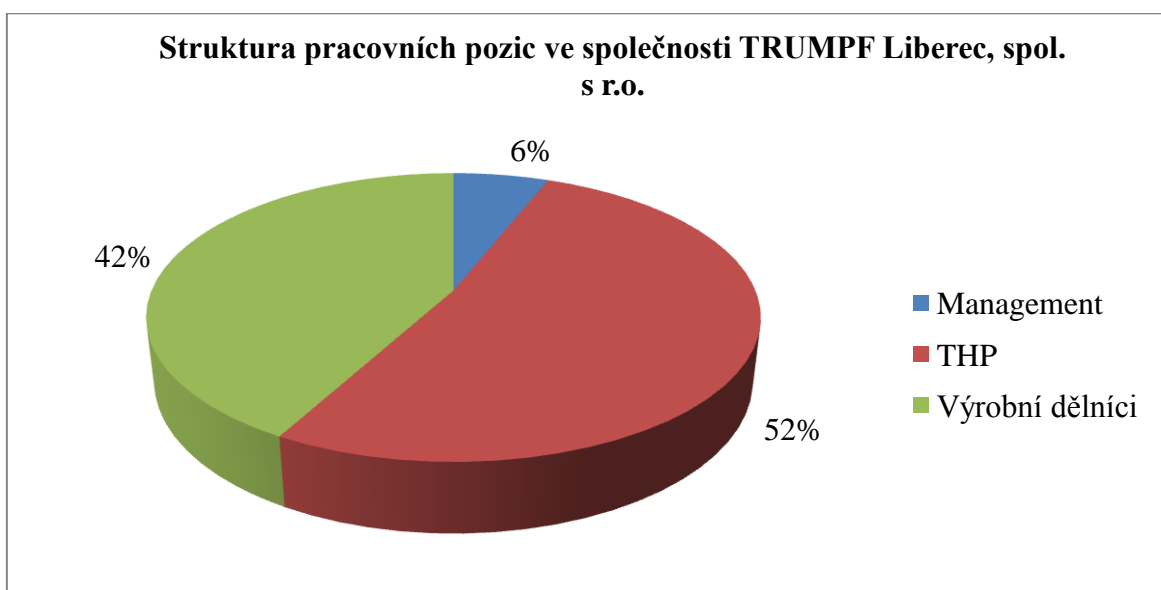
Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti

Analýza složení jednotlivých oddělení z hlediska pohlaví, věku, rodinného stavu a délky trvání pracovního poměru se nejevila jako přínosná vzhledem k velikosti podniku<sup>9</sup>. Zajímavý je však náhled na problematiku motivace a míru pracovní spokojenosti zvláště zaměstnanců výroby a technicko-hospodářských pracovníků vč. managementu společnosti<sup>10</sup>. Manažerské funkce zastává pět vedoucích pracovníků a jednatel společnosti.

<sup>9</sup> Například IT oddělení tvoří pouze jeden zaměstnanec, ekonomické oddělení sestává ze dvou zaměstnankyň, společnost zaměstnává pouze jednu recepční.

<sup>10</sup> Při zjišťování preferencí motivačních nástrojů mezi zaměstnanci společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. provedeného formou dotazníkového šetření, bylo použito členění zaměstnanců na výrobní dělníky a THP včetně managementu (vzhledem k malé četnosti manažerských pozic).

Počet zaměstnanců výroby činil ke dni průzkumu 42 a počet technicko-hospodářských pracovníků 52.



Obrázek 12: Struktura pracovních pozic ve společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o.

Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti

Analýza struktury lidských zdrojů se jeví jako významná pro vyvození závěrů z průzkumu preferencí motivačních nástrojů mezi zaměstnanci společnosti.

## 5 Strategické cíle TRUMPF Liberec, spol. s r.o. v oblasti personálního řízení

Pro naplnění klíčových faktorů tržní úspěšnosti podniku je nezbytné určit jaké počty zaměstnanců, v jaké struktuře, s jakými schopnostmi a motivací jsou potřebné pro naplnění podnikatelské strategie, jak je třeba tyto zaměstnance řídit, jaké pravomoci jim bude třeba delegovat, jak je rozvíjet, jaké organizační uspořádání bude pro plné využití jejich potenciálu nejvhodnější, o jaké prvky firemní kultury se bude podnik opírat apod. Tyto personální předpoklady podniku se promítají do strategie řízení lidských zdrojů neboli personální strategie. Úkolem personální strategie je definovat cíle podniku v oblasti rozvoje lidského kapitálu a stanovit cesty a nástroje pro jejich dosažení.

Strategie řízení lidských zdrojů formuluje prohlášení o politice při získávání a výběru pracovníků, stabilizaci a uvolňování pracovníků, definuje požadavky na vzdělávání a rozvoj kvalifikace pracovníků, určuje způsob řízení pracovního výkonu, motivování a odměňování pracovníků, sociální programy a zaměstnanecké benefity. Personální strategie rovněž vymezuje postoj podniku k otázkám, jako je jistota zaměstnání, rovné kariéerní příležitosti, zamezení všem formám diskriminace, zaměstnávání osob se zdravotním postižením, kolektivní vztahy, kvalita a bezpečnost pracovního života.

Srozumitelné strategické cíle v oblasti personálního řízení by se měly vázat na celopodnikovou strategii tak, aby přispívaly k její realizaci. Součástí tvorby personální strategie ve společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. je personální audit.

Vybrané strategické cíle společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. již byly okrajově zmíněny v předchozích kapitolách této diplomové práce. Jedná se především o jistotu pracovních míst. V zásadách koncernu je zakotveno, že **jistota pracovních míst** má pro společnost vysokou prioritu. Dlouhodobým strategickým cílem libereckého závodu je udržet fluktuaci zaměstnanců na úrovni 1 %. Zde je nutné podotknout, že společnost TRUMPF Liberec, spol. s r.o. není zcela samostatná v otázce zajištění pracovních síl. Maximální počet kmenových zaměstnanců (resp. kapacit – v přepočtu na pracovní úvazek), které může společnost zaměstnat, je stanoven mateřskou společností na základě hodnocení ekonomických výsledků podnikatelských aktivit závodu a celkové ekonomické

situace v koncernu. Aktuálně se jedná o 102 kapacity. Z toho vyplývá strategie získávání pracovníků orientována na flexibilní formy pracovních vztahů, tj. takové smluvní vztahy, které umožňují přizpůsobovat strukturu a počet pracovníků nárůstu, resp. poklesu poptávky po produktech TRUMPF. Společnost využívá dočasného přidělení zaměstnanců personálními agenturami a v nevýznamném rozsahu i práce na základě dohod konaných mimo pracovní poměr.

Úspěch firmy ve velké míře závisí na jednotlivcích. Obsahem strategie získávání pracovníků společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. je mimo jiné zhodnocení průběhu a postupů používaných v rámci přijímacího řízení za účelem zvýšení kvality nových zaměstnanců a snížení míry fluktuace bezprostředně po nástupu. Významnou roli v tom hraje kvalita adaptačních procesů. Strategickým cílem společnosti je dbát na to, aby ve firmě byli *správní lidé na správných místech*. Z toho vyplývá požadavek na obsazování pracovních pozic kvalitními, adaptibilními, komunikativními, emočně a sociálně inteligentními lidmi charakterově a kompetenčně vybavenými pro výkon příslušných funkcí. Odpovědnost za plnění tohoto cíle nese především personální útvar.

Chce-li podnik dosahovat požadované výkonnosti, být garantem inovací, musí klást důraz na rozvoj potenciálu svých zaměstnanců. Plnění cílů a rozvoj potenciálu jsou strategicky neoddelitelné součásti řízení lidských zdrojů. Výkon a způsobilost jsou podmíněny vzděláváním a rozvojem. Strategickým cílem společnosti je proto *podpora osobní a odborné kompetentnosti pracovníků* rozsáhlým systémem dalšího vzdělávání. Měřitelný cíl je v této oblasti stanoven v podobě počtu hodin vzdělávacích aktivit absolvovaných jedním zaměstnancem za měsíc (aktuálně – 4,5 hodiny/zaměstnanec/měsíc). Je nutné podotknout, že i vzdělávací aktivity by měly vycházet z požadavků tržní úspěšnosti podniku a zároveň eliminovat slabiny v profesních dovednostech zaměstnanců. Je vhodné zmínit motivační účinek programu hodnocení potenciálu zaměstnanců pro výkon vedoucí funkce, zapojení do projektů, příp. pro změnu pracovní pozice v rámci téže hierarchické úrovně.

Důležitým strategickým cílem koncernu a jednotlivých dceřiných společností včetně libereckého závodů je *zajištění spokojenosti zaměstnanců*. Jedná se o komplexní cíl

založený na předvídání potřeb a očekávání zaměstnanců, jež zahrnuje programy zkvalitnění pracovního prostředí, zaměstnaneckých vztahů, bezpečnosti práce, zdravotnické péče, teambuildingové akce a motivační program podniku, který je detailněji představen níže.

### **5.1 Motivační program společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o.**

Dvořáková a kol. (2012) definuje motivační program organizace jako určitý ucelený soubor opatření o oblasti managementu lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců má za cíl aktivně ovlivňovat pracovní výkon a vytvářet, příp. upevňovat pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců. Jedná se zejména o posílení loajality zaměstnanců k organizaci, stimulaci v nich zájmu o rozvoj vlastních schopností, znalostí a dovedností. Motivační program podniku by měl vést ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců a k přijímání změn. Rozvoj schopností lidských zdrojů a jejich efektivní využití ve prospěch podniku je významným předpokladem úspěšného splnění strategických cílů podniku v podmínkách tržního prostředí.

Východiskem pro tvorbu motivačního programu podniku je zjištění faktorů motivace a pracovní spokojenosti.

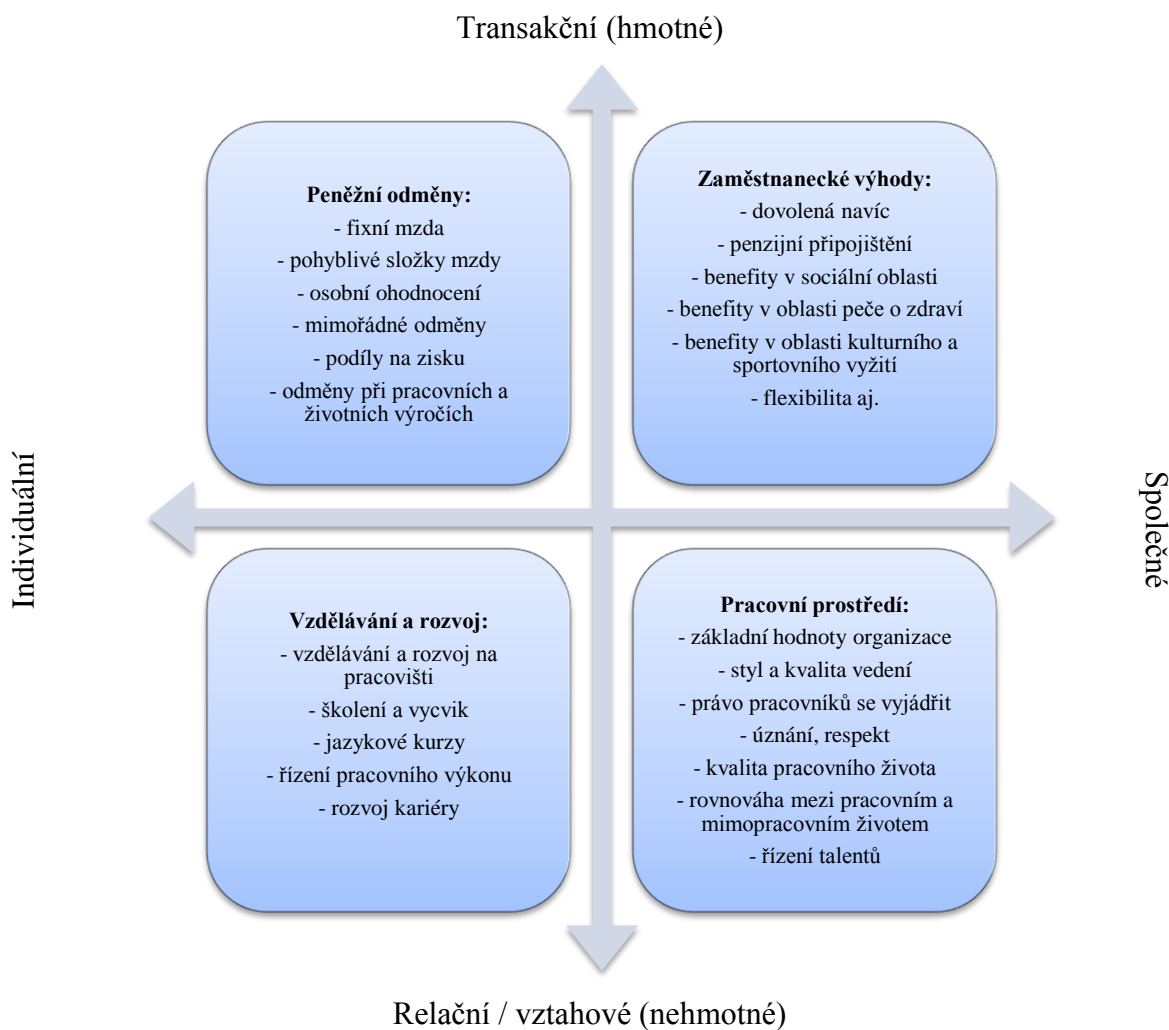
Motivační program společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. zahrnuje řadu opatření nejen v oblasti působení hmotných stimulů (odměňování a zaměstnaneckých benefitů), ale i v oblasti hodnocení zaměstnanců za účelem plánování dalšího odborného a profesního rozvoje, sociálního rozvoje zaměstnanců, včetně duševního vyžití ve volném čase, posilování vědomí osobních perspektiv spojených s podnikem. Nedílnou součástí motivačního programu společnosti je možnost spoluúčasti zvolené rady zaměstnanců na rozhodování o podnikovém dění. Motivační účinky má taktéž delegování pravomocí, pozitivní utváření vztahů mezi kolegy, nadřízenými a podřízenými, obohacování práce, včetně možnosti sebekontroly a vyšší samostatnosti, ocenění výsledků práce a vytváření pocitu sociálních jistot zaměstnanců.



### 5.1.1 Odměňování

Nastavení systému odměňování a mzdové politiky v podniku by mělo zajistit slušné, spravedlivé a důsledné odměňování zaměstnanců v souladu s jejich hodnotou pro podnik a s jejich přispěním k plnění strategických cílů podniku. Odměňování je rovněž důležitým kritériem posouzení atraktivity a konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce.

Zaměstnanci společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. získávají za práci peněžní ohodnocení a nepeněžní odměny, zahrnující zaměstnanecké výhody a vnitřní odměny, které přináší práce sama. Přehled všech typů odměn, jež mohou zaměstnanci analyzovaného podniku získat, ukazuje obrázek č. 13, který vychází z modelu celkové odměny Armstronga (2007).



Obrázek 13: Přehled všech typů odměn poskytovaných v TRUMPF Liberec, spol. s r.o.

Zdroj: vlastní zpracování dle (M. Armstrong, 2007)

Zaměříme se na peněžní odměny motivační povahy, které mohou získat zaměstnanci společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. Jedná se o pohyblivou měsíční složku mzdy, pohyblivou půlroční složku mzdy (tzv. 13. a 14. plat), mimořádné odměny a roční odměny za produktivitu.

Pohyblivá měsíční složka mzdy je poskytována na základě průběžného hodnocení pracovních výsledků zaměstnance, dodržování povinností vyplývajících z uzavřené pracovní smlouvy a právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci. O poskytnutí pohyblivé půlroční složky mzdy zaměstnavatel rozhoduje na základě hodnocení zaměstnance za rozhodné pololetí, zejména na základě hodnocení kvality a kvantity odvedené práce, využití fondu pracovní doby, aplikovaných pracovních postupů, inovativnosti, flexibility, dodržování předpisů týkajících se bezpečnosti práce a požární ochrany.

Mimořádné odměny jsou zaměstnancům poskytovány za plnění úkolů vyskytujících se mimořádně nebo jednorázově, jejichž splnění vyžaduje mimořádné pracovní úsilí, dále také jako ocenění za práci, která měla pro společnost mimořádný hospodářský přínos.

Odměna za produktivitu náleží zaměstnanci výroby nejlépe hodnocenému podle několika kritérií, zejména podle reálné produktivity, odpracovaného počtu hodin a externích, příp. interních reklamací.

Slabina pohyblivých složek mezd tkví v jejich plošném poskytování s minimálním ohledem na osobní zásluhy zaměstnanců. Odnětí nebo ponížení pohyblivých složek mezd je nástrojem pro postih zaměstnanců v případě neplnění pracovních povinností. Motivační účinek těchto složek mezd je přitom minimalizován.

V případě dosažení dobrého hospodářského výsledku je zaměstnancům vyplácen podíl na zisku. Úkolem této formy odměny je zvýšit zainteresovanost zaměstnanců na celkové efektivnosti podniku. Ovšem i zde platí zavedená praxe plošného poskytování, jež plnění úkolu nesvědčí. Diferenciace výše podílu na zisku bývá spojená s délkou trvání pracovního poměru zaměstnance se společností.

## 5.1.2 Systém zaměstnaneckých výhod

Pojem „zaměstnanecký benefit“ není zákoníkem práce definován. Z právního hlediska lze za zaměstnanecké benefity neboli výhody považovat pracovní a mimopracovní podmínky, poskytované zaměstnancům zaměstnavatelem, které jdou nad rámec jejich práv (nároků), stanovených pracovněprávními a souvisejícími právními předpisy.

Zaměstnanecké benefity lze tedy charakterizovat jako nadstandardní pracovní a mimopracovní podmínky a plnění, k jejichž vytváření a poskytování zaměstnavatel přistupuje dobrovolně, nad rámec svých právních povinností.

Společnost TRUMPF Liberec, spol. s r.o. má rozsáhlý systém benefitů, který zahrnuje 15 zaměstnaneckých výhod v oblasti sociální politiky, péče o zdraví, vzdělávání zaměstnanců a jejich kulturního či sportovního vyžití. Problematika benefitů je upravena samostatným vnitřním předpisem zaměstnavatele „*Mzdový systém a systém benefitů*“ ze dne 21. 7. 2015. Ačkoliv je poskytnutí benefitů podmíněno splněním určitých předem stanovených podmínek ze strany zaměstnance, lze říci, že většina z nich má plošný charakter. Omezené využití se týká poskytnutí služebního silničního motorového vozidla i k soukromým účelům a poskytnutí služebního mobilního telefonu rovněž k soukromým účelům. Tyto benefity jsou dostupné prakticky pouze zaměstnancům na různých úrovních vedení<sup>11</sup>.

Mezi benefity v oblasti sociální politiky se řadí dovolená nad rámcem zákonem stanovené minimální výměry dovolené, příspěvek zaměstnavatele na stravování zaměstnanců, příspěvek na penzijní připojištění a dále hmotné dárky k Vánocům, Velikonocům či narozeninové dárky.

Níže budou blíže představeny jednotlivé benefity a podmínky pro jejich čerpání.

---

<sup>11</sup> Právě z důvodu neplošného charakteru byly tyto benefity vyňaty ze seznamu zaměstnaneckých výhod předloženého zaměstnancům v rámci průzkumu jejich spokojenosti se stávajícím systémem benefitů a důležitostí jednotlivých benefitů pro respondenty.

**Dovolená.** Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům pět dní dovolené nad rámec zákonem stanovené minimální výměry dovolené. Benefit má plošný charakter.

**Příspěvek na stravování.** Problematika je upravena samostatným vnitřním předpisem „Stravování zaměstnanců“ ze dne 13. 3. 2015. Příspěvek na stravování, resp. cenové zvýhodnění stravování v závodní jídelně provozované v areálu společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. jiným subjektem, je poskytován všem zaměstnancům v pracovním poměru a dále zaměstnancům činným na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Podmínkou pro uplatnění nároku na příspěvek na stravování je alespoň tříhodinová přítomnost zaměstnance v práci během stanovené směny.

**Penzijní připojištění.** Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na penzijní připojištění zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru se společností déle než 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců a uzavřeli smlouvu o penzijním připojištění s penzijní společností, s alespoň minimálním vlastním příspěvkem. Výše příspěvku činí 2 % měsíčního vyměřovacího základu zaměstnance. Příspěvek je pro zaměstnance osvobozený od daně z příjmu a od platby pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na všeobecné zdravotní pojištění až do výše 30.000,- Kč za kalendářní rok. Do této výše může být příspěvek poskytnout zaměstnavatelem. Nárok na příspěvek vzniká v měsíci následujícím po předložení personálnímu oddělení platné smlouvy s penzijní společností obsahující souhlas s příspěvkem třetí osoby (zaměstnavatele) a pokyny pro platbu příspěvků. Zaměstnavatel poukazuje příspěvek přímo na účet penzijní společnosti. Příspěvek se neposkytuje zpětně a nárok na jeho poskytování se váže na dobu trvání pracovního poměru.

**Vánoční, velikonoční, mikulášský dárek.** Vánoční, velikonoční a mikulášský dárek, příp. dárek k jinému svátku nebo události se poskytuje v příslušných měsících kalendářního roku všem zaměstnancům, kteří se nachází v pracovněprávním vztahu se společností. O hodnotě dárků rozhoduje vedení společnosti, přičemž rozhodnutí schvaluje jednatel.

Společnost TRUMPF Liberec, spol. s r.o. klade velký důraz na péči o zdraví svých zaměstnanců. S tím souvisí řada benefitů v této oblasti.

**Očkování proti chřipce.** O poskytnutí benefitu pro každý kalendářní rok rozhoduje vedení společnosti, přičemž rozhodnutí schvaluje jednatel. V případě schválení tohoto benefitu nárok na jeho čerpání mají zaměstnanci, kteří se nachází v pracovněprávním vztahu se společností. Podzimní očkování proti chřipce probíhá v TRUMPF Liberec, spol. s r.o. již několik let za sebou a počet zájemců se pohybuje kolem čtvrtiny zaměstnanců společnosti.

**Příspěvek na skla a obroučky dioptrických brýlí.** Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, kteří se nachází v pracovním poměru se společností, příspěvek na skla a/nebo obroučky dioptrických brýlí. V souladu s § 6 odst. 13 zákona č. 586/199 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, peněžní příspěvek podléhá zdanění a odvodu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, o čemž jsou zaměstnanci informováni ve fázi podání žádosti o poskytnutí příspěvku. Příspěvek je poskytován za podmínky doložení účtu za pořízení skel a/nebo obrouček dioptrických brýlí, vystaveného očním lékařem, příp. optikou na jméno zaměstnance. Frekvence poskytování příspěvku se liší pro určité výrobní pracovní pozice a pracovní pozice administrativního charakteru a to vzhledem k předpokládané době opotřebení dioptrických brýlí<sup>12</sup>

**Nožní opěra (podnožka), podstavec pod monitor.** Benefit je určen pro technicko-hospodářské pracovníky, kteří jsou v pracovněprávním vztahu se společností a nejsou ve zkušební době. Účelem benefitů je vytvoření pohodlí pro zaměstnance, kteří většinu své pracovní doby tráví u počítače. Poskytnutí benefitu ukládá zaměstnanci povinnost udržovat nožní opěru a/nebo podstavec pod monitor v provozuschopném stavu a čistotě.

**Vital Passy.** Vital Passy jsou poukázky pro podporu zdraví zaměstnanců. Lze je využít k nákupu zdravotních pomůcek, celého sortimentu optik a také v lékárnách. Vital Passy jsou poskytovány všem zaměstnancům, kteří se nachází v pracovním poměru se společností déle než 6 po sobě jdoucích měsíců ke dni rozhodnému pro poskytnutí Vital Passů (tj. k 31. 10. nebo 30. 4.). Nárok na poukázky je dále podmíněn přítomností

---

<sup>12</sup> Zaměstnancům pracujícím na pracovní pozici svářeč se příspěvek poskytuje na jejich žádost maximálně jednou za 2 roky, zaměstnancům pracujícím na jiných pracovních pozicích se příspěvek poskytuje na jejich žádost maximálně jednou za 3 roky.

zaměstnance v práci během rozhodného období (tj. období od 1. 5. do 31. 10. a od 1. 11. do 30. 4.). Na poskytnutí Vital Passů nemají nárok zaměstnanci, kteří v rozhodném období zameškali více než 10 pracovních dní, resp. plánovaných směn z důvodu mateřské a rodičovské dovolené, dočasné pracovní neschopnosti, ošetřování člena rodiny, neplaceného volna a/nebo neomluvené absence. Pro čerpání benefitu musí být zaměstnanci aktivní: v případě nevyzvednutí Vital Passů ve stanoveném termínu nárok na ně zaniká (výjimku tvoří případy dlouhodobých překážek v práci na straně zaměstnance).

Společnost TRUMPF Liberec, spol. s r.o. pořádá řadu všeobecně-vzdělávacích a profesních školení pro své zaměstnance za účelem zvýšení anebo prohloubení jejich kvalifikace. Jako benefit jsou prezentovány pouze *kurzy německého a anglického jazyka* ve dvou úrovních pokročilosti. Kurzů se mohou účastnit zaměstnanci, kteří se nachází v pracovněprávním vztahu se společností a využívají cizích jazyků k plnění pracovních úkolů. Rovněž je nutná aktivní účast zaměstnance na vybraném kurzu (prakticky se jedná o splnění alespoň 50% docházky na jazykový kurz; hodnocen je vždy školní rok).

Společnost TRUMPF Liberec, spol. s r.o. se stará o duševní vyžití svých zaměstnanců ve volném čase. Slouží k tomu benefity, jejichž výčet a charakteristika bude uvedena níže.

***Příspěvek zaměstnavatele na sportovní a kulturní akce.*** Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na sportovní a/nebo kulturní akce, které mají povahu teambuildingu. O poskytnutí příspěvku a o jeho výši rozhoduje vedení společnosti na základě písemné žádosti nejméně osmi zaměstnanců, kteří se akce zúčastní. Příspěvek je poskytován zaměstnancům, kteří se nachází v pracovněprávním vztahu se společností. Podmínkou daňového osvobození na straně zaměstnance je nepeněžní forma poskytnutého příspěvku (prakticky se jedná o nákup zaměstnavatelem rekreačních poukazů, vstupenek apod. pro zaměstnance). Nárok na příspěvek není převoditelný a po uplynutí hospodářského roku zaniká.

***Příspěvek zaměstnavatele na fotbalový turnaj TRUMPF.*** V rámci koncernu TRUMPF je jednou za dva roky pořádán fotbalový turnaj. Účastní se týmy složené ze zaměstnanců jednotlivých dceřiných společností. TRUMPF Liberec, spol. s r.o. hradí náklady spojené

s účastí svých zaměstnanců na fotbalovém turnaji do předem stanovené výše. Příspěvek je poskytován zaměstnancům, kteří se nachází v pracovněprávním vztahu se společností. O poskytnutí příspěvku rozhoduje vedení společnosti na základě písemné žádosti nejméně 11 zaměstnanců vč. dočasně přidělených zaměstnanců, kteří se turnaje aktivně účastní.

**Permanentka do ZOO.** Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům, kteří jsou v pracovněprávním vztahu se společností, využití permanentky do Zoologické zahrady v Liberci a to v souladu s pravidly, se kterými jsou seznamováni při zapůjčení permanentky. Permanentka je přenosná, platná pro pět vstupů za jeden den. O zakoupení permanentky pro každý hospodářský rok rozhoduje vedení společnosti, přičemž rozhodnutí schvaluje jednatel.

**Vstupenky do plaveckého bazénu v Liberci.** Pro podporu zdraví a sportovního vyžití poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům 120minutové vstupenky do plaveckého bazénu v Liberci. Každý zaměstnanec má nárok na 2 vstupenky za hospodářský rok. V případě nevyužití vstupenek do konce příslušného hospodářského roku nárok na ně zaniká.

Benefitem pro management společnosti je také možnost bezplatně využívat **služební vozidlo i k soukromým účelům**. Pro zaměstnance tento benefit obnáší zvýšení základu daně, tudíž i základů pro výpočet odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Dle ustanovení § 6 odst. 6 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu platí, že „*poskytuje-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla*<sup>13</sup>.“

Vedoucí zaměstnanci, kterým byl poskytnut **služební mobilní telefon**, mohou ho používat i **k soukromým účelům**. Pro naplnění požadavků daňových zákonů sráží se v tomto případě zaměstnancům ze mzdy určitá, lze říci symbolická částka.

---

<sup>13</sup> Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Portál veřejné správy [online]. 2016 [vid. 19. 3. 2016]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/portal/obcan/>

### **5.1.3 Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců**

Možnost využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti je jedním z faktorů vnitřní motivace a spokojenosti zaměstnanců. Vzdelávání poskytuje příležitosti vykonávat zajímavou, podnětnou a odpovědnou práci, která naplňuje zaměstnance. Požadavek odborného rozvoje pracovníků je ve shodě s potřebou inovující technologické společnosti mít kvalifikovaný personál, který ji zajistí plnění strategických podnikových cílů.

Společnost TRUMPF Liberec, spol. s r.o. zakládá na vzdelávání svých pracovníků. Součástí pravidelných hodnocení zaměstnanců, jejichž primárním účelem je stanovení výše hmotných odměn (tedy vnějších stimulů) je tzv. dohoda o kvalifikačních opatřeních. Jsou-li v průběhu hodnocení odhaleny slabé stránky týkající se kvality práce zaměstnance, pracovních postupů, znalostí či dovedností, vedoucí pracovník navrhuje příslušné vzdelávací aktivity, příp. výcvik. Požadavek na prohloubení nebo zvýšení kvalifikace může vznést i sám zaměstnanec.

Na základě požadavků se sestavují plány vzdelávacích aktivit, které se důsledně dodržují. Účinnost školení je prověřována vedoucími pracovníky.

Cestou získávání a rozšiřování svých znalostí, dovedností a schopností získává pracovník uznání kolegů a zaměstnavatele a v neposlední řadě pocit úspěchu motivující k dalšímu rozvoji.

### **5.1.4 Příležitosti ke kariévnímu růstu**

Tato složka motivačního programu společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. se jeví jako nejslabší. Relativně malý podnik s plochou organizační strukturou zákonitě nemůže nabízet svým pracovníkům rozsáhlé příležitosti ke kariévnímu růstu. Na ambiciózní talentované lidi to může působit demotivačně. Vedení společnosti si je toho vědomo a proto realizuje programy rozvoje potenciálu svých zaměstnanců.



Účelem hodnocení potenciálu je objevit v zaměstnancích předpoklady k plnění úloh vedoucích pracovníků. Hodnotí se analytické schopnosti zaměstnanců, sociální kompetence, ochota a schopnost přebírat odpovědnost, rozhodovací síla, pracovní nasazení, metodika, schopnost vést a motivovat lidi.

Zaměstnanci dostávají zpětnovazebné informace o výsledku hodnocení. Nositelům potenciálu jsou prezentovány aktuální, příp. eventuální možnosti vertikálního či horizontálního posunu v organizační struktuře podniku, resp. možnosti zapojení se do realizace projektů. Vertikální posun souvisí s převzetím vedoucích funkcí ve společnosti. Změna pracovní pozice v rámci téže hierarchické úrovně je považována za horizontální posun. Ovšem i tato změna může působit na zaměstnance motivačně, ať už vzhledem k obsahové náplni práce, odpovědnosti či autonomnosti nebo v souvislosti s lepším finančním ohodnocením. Výrobní dělník, který uspěl ve výběrovém řízení na pozici technologa nebo konstruktéra, vnímá změnu své pracovní pozice jako povýšení, ačkoli se jeho hierarchická úroveň v organizační struktuře podniku nezměnila. Součástí hodnotících pohovorů je dohoda o kvalifikačních opatřeních, které je vhodné realizovat za účelem prohloubení či rozšíření znalostí, dovedností a schopností nositelů potenciálu. Cílem je připravit kvalitní nástupce na vedoucí pozice.

Je nutné podotknout, že samotná příprava na obsazení vedoucí pracovní pozice nemůže motivovat dlouhodobě. Zaměstnanec logicky preferuje reálné osobní perspektivy před nejistou možností budoucího kariérního růstu.

Reálných perspektiv není mnoho. Nelze však tvrdit, že zcela chybí. Personalisté oslovují nositele potenciálu v případě obsazování volných pracovních míst jak ve společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o., tak ve skupině TRUMPF. Podmínkou účasti ve výběrovém řízení na pozici ve skupině je znalost cizího jazyka (německého nebo anglického) a ochota vycestovat do zahraničí. Z řad nositelů potenciálů byl vybrán výrobní dispečer pro oblast svařovny v libereckém závodě. Společnost TRUMPF Liberec, spol. s r.o. zatím nemá zkušenosti s vysíláním svých zaměstnanců k výkonu práce v zahraničních sesterských či mateřské společnosti.

V závěru této kapitoly je důležité si připomenout, že správně vytvořený a zrealizovaný motivační program přispívá k prosperitě podniku, podporuje výkonnost zaměstnanců a vede ve svém důsledku k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců a plnění strategických podnikových cílů.

## **5.2 Finanční náročnost stávajícího motivačního programu podniku**

K hlavním důvodům zavedení motivačních programů v podnicích patří snaha získat a udržet kvalitní zaměstnance. Při poskytování zaměstnaneckých výhod, jež jsou součástí motivačních programů a mají podobu finančních i nefinančních plnění, je důležitou otázkou efektivního řízení osobních nákladů a jejich optimální alokace jednotlivcům. V řadě případů se jedná o daňově zvýhodněný způsob odměny zaměstnanců.

Při vyčíslení finanční náročnosti motivačního programu společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. se vycházelo především z hodnoty hmotných stimulů, tj. finančních odměn a zaměstnaneckých výhod.

Svým finančním objemem představují nenárokové složky mzdy přibližně 18,79 % a zaměstnanecké výhody 7,74 % mzdových nákladů podniku<sup>14</sup>.

Žádoucím je, aby poskytnutí zaměstnancům benefitů bylo výhodnější než běžná mzda či odměna za práci. Z tohoto důvodu zaměstnavatelé hledají benefity (zejména mezi nepeněžními plněními), které:

- jsou pro podnik daňově uznatelným nákladem,
- u zaměstnance nejsou předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti nebo jsou od zdanění osvobozené,
- nezahrnují se do vyměřovacího základu, tj. nepodléhají odvodům sociálního a zdravotního pojištění.

---

<sup>14</sup> Do mzdových nákladů společnosti nejsou v tomto případě zahrnuty odvody pojistného na veřejné zdravotní pojištění a pojistného na sociální zabezpečení za zaměstnavatele.

Výše nákladů společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. na jednotlivé hmotné stimuly za hospodářský rok 2014/2015 je uvedena v tab. 4. Benefity jsou dále v tab. 5 rozděleny na ideální, optimální, běžné a nevýhodné z daňového hlediska.

Tabulka 4: Náklady na hmotné stimuly

| Hmotné stimuly                                  | Náklad                 |
|---|------------------------|
| <i>Nenárokové složky mezd</i>                   | 7.831.597,- Kč         |
| <i>Zaměstnanecské výhody</i>                    | 2.414.004,- Kč         |
| <i>Vzdělávací aktivity vč. jazykových kurzů</i> | 661.027,- Kč           |
| <i>Jiné benefity</i>                            | 151.314,- Kč           |
| <b>Náklady celkem:</b>                          | <b>11.057.942,- Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat

Tabulka 5: Benefity z pohledu daní

|                          | <i>Ideální</i>                                  | <i>Optimální</i>   | <i>Běžný</i>  | <i>Nevýhodný</i>                 |
|--------------------------|---|--|---|----------------------------------|
| <b>Benefity TRUMPF</b>   | <i>stravování<br/>penzijní<br/>připojištění</i> | <i>stravování<br/>očkování<br/>Vital Passy<br/>příspěvek na<br/>sport/kulturu/fotbal<br/>permanentka ZOO<br/>vstupenky do<br/>bazénu</i> | <i>týden dovolené<br/>navíc<br/>příspěvek na brýle<br/>služební vozidlo</i> | <i>případné hmotné<br/>dárky</i> |
| Výdaj                    | 100   | 100  | 100   | 100                              |
| Daňový náklad firmy      | ano   | ne   | ano   | ne                               |
| SZP zaměstnanec          | ne  | ne   | ano   | ano                              |
| Zdanění firmy            | 0   | 19   | 0   | 19                               |
| Odvody zaměstnance       | 0   | 0  | 31,1  | 31,1                             |
| SZP firma                | 0   | 0  | 34  | 34                               |
| Čistý příjem zaměstnance | 100   | 100  | 68,9  | 68,9                             |
| Celkový výdaj            | 100   | 119  | 134   | 134                              |
| Odvody celkem            | 0   | 19   | 65,1  | 84,1                             |

Zdroj: vlastní zpracování

## **6 Spokojenost zaměstnanců společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. ve vazbě na její stávající motivační program**

V následujících kapitolách této práce bude analyzována spokojenost zaměstnanců společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. se stávajícím motivačním programem. Pro účely analýzy byl proveden průzkum preferencí motivačních nástrojů mezi zaměstnanci.

### **6.1 Cíle průzkumu preferencí motivačních nástrojů**

Spokojení a motivování zaměstnanci přispívají k plnění strategických podnikových cílů. Hlavním cílem průzkumu provedeného ve společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. bylo zjistit, do jaké míry jsou jednotlivé faktory motivace a spokojenosti pro zaměstnance důležité a do jaké míry jsou zaměstnanci s těmito faktory spokojeni. Vedle toho měl průzkum nápomocí k hlubšímu poznání požadavků zaměstnanců, zejména měl:

- zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů,
- zjistit, jaké benefity nejsou pro zaměstnance atraktivní a naopak, zda existují zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci uvítali,
- zjistit preferovaný způsob poskytování zaměstnaneckých výhod (plošný charakter vs. kafetérie benefitů) a možné zlepšovací návrhy v oblasti motivace zaměstnanců.

Návrh nového motivačního programu podniku by měl vycházet z preferencí a minimalizovat příčiny nespokojenosti zaměstnanců a v konečném důsledku vést ke ztotožnění zaměstnanců s podnikovými cíli.

Při provedení průzkumu se předpokládaly významné odlišnosti v pracovní motivaci a spokojenosti zaměstnanců vzhledem k jejich pohlaví, věku, pracovnímu zařazení a délce trvání pracovního poměru ve společnosti.

## 6.2 Metoda

Výzkum byl realizován formou dotazníkového šetření<sup>15</sup>. Úvodní část dotazníku obsahovala vysvětlení, o jaký průzkum se jedná a co je jeho cílem. Zaměstnancům byla poskytnuta stručná instrukce co do vyplnění dotazníku. Rovněž bylo poukázáno na jeho anonymnost.

Dotazník se skládal ze dvou částí. V první části byly zařazeny identifikační otázky týkající se pohlaví, věku, charakteru pracovní-právního vztahu se společností, pracovního zařazení zaměstnanců<sup>16</sup> a délky trvání pracovního poměru.

V druhé části dotazníku zaměstnanci hodnotili důležitost devíti faktorů motivace a spokojenosti dle pětistupňové škály: *důležitý – spíše důležitý – nedokážu posoudit – spíše nedůležitý – nedůležitý*. Dále vyjadřovali spokojenost s každým z faktorů motivace a spokojenosti rovněž dle pětistupňové škály: *spokojený – spíše spokojený – nedokážu posoudit – spíše nespokojený – nespokojený*. Analogickým způsobem byla hodnocena důležitost a spokojenost respondentů se stávající nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Pro přehlednost faktory motivace a spokojenosti a jednotlivé benefity byly uspořádány do příslušných tabulek. Zaměstnancům byly dále položeny otázky, zda jsou o nabídce benefitů ze strany zaměstnavatele dostatečně informováni a zda stávající systém benefitů obsahuje výhody, které nevyužívají. Respondentům byl nabídnut prostor k vyjádření důvodů nespokojenosti s nabídkou benefitů, důvodů nevyužití některých z nich a také prostor k návrhu způsobu, kterým si přejí být informováni.

Zaměstnanci byli dotázáni, zdali považují za vhodnější plošný charakter benefitů, nebo možnost svobodné volby benefitů podle osobních preferencí z předem stanoveného výčtu a ve stanoveném hodnotovém rozpětí.

V závěru dotazníku respondenti mohli vznést zlepšovací návrhy v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

---

<sup>15</sup> Dotazník je přílohou č. 1 této diplomové práce.

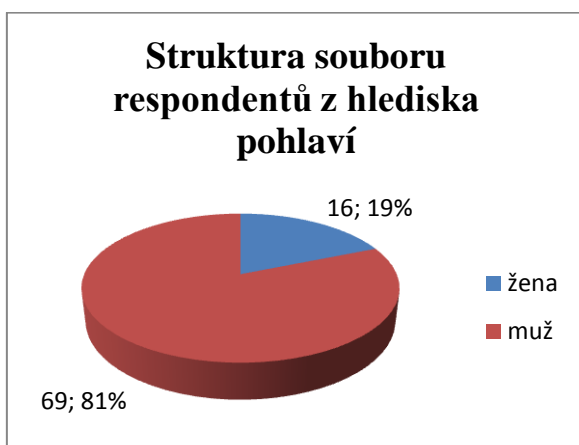
<sup>16</sup> Z hlediska pracovního zařazení bylo použito rozdělení na THP a zaměstnance výroby a to vzhledem k malé četnosti zaměstnanců jednotlivých oddělení (existence oddělení s jedním zaměstnancem), tudíž možnosti snadné identifikace respondenta, což je neslučitelné s anonymností provedeného šetření.

Za účelem zajištění co největší návratnosti vyplněných dotazníků byla zvolená forma osobní distribuce doprovázena vysvětlením cílů průzkumu, struktury dotazníku a pokynů pro jeho vyplnění.

### 6.3 Zkoumaný soubor

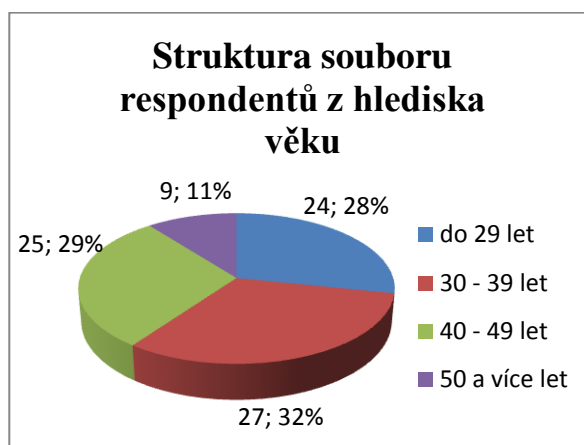
Ke dni zahájení průzkumu preferencí motivačních nástrojů ve společnosti pracovalo 103 zaměstnanců. Prostřednictvím dotazníku se ke zkoumané problematice vyjádřilo 85 zaměstnanců, tj. 82,5 % z celkového počtu. Dočasně přidělené zaměstnanci se průzkumu nezúčastnili.

Struktura zkoumaného souboru respondentů z hlediska pohlaví, věku, pracovně-právního vztahu, pracovního zařazení a délky trvání pracovního poměru bude představena na obrázcích č. 14 až 18.



Obrázek 14: Struktura souboru – pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování



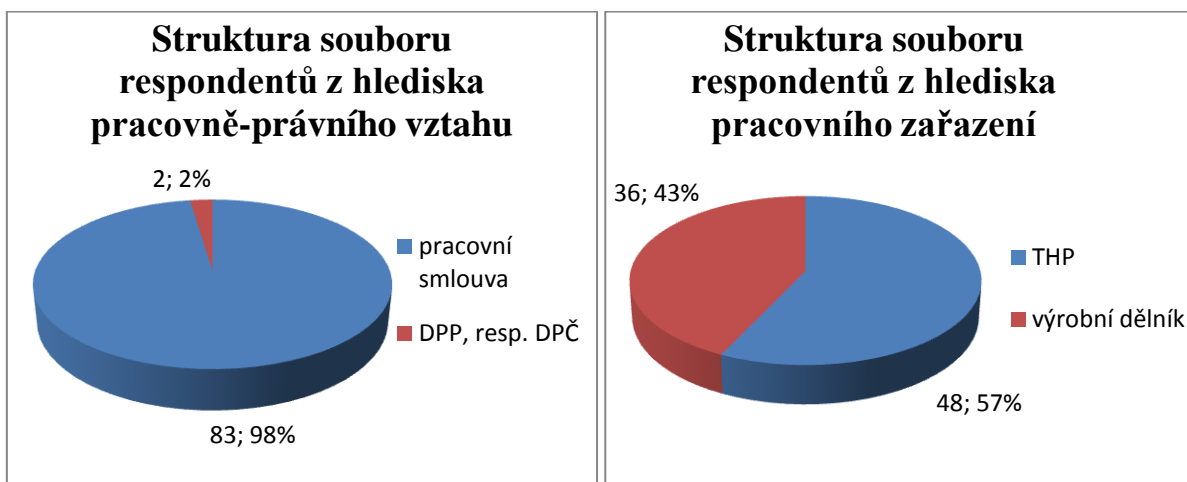
Obrázek 15: Struktura souboru – věková skupina

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 19 % žen a 81 % mužů.

Přibližně stejné zastoupení v souboru měli zaměstnanci věkových skupin do 29 let, 30 až 39 let a 40 až 49 let, procentuálně 28 %, 32 % a 29 % respondentů. Šetření

se zúčastnilo 11 % zaměstnanců ve věku 50 a více let (tato věková skupina je ve společnosti obecně méně čítná).



Obrázek 16: Struktura souboru – pracovní vztah

Obrázek 17: Struktura souboru – zařazení

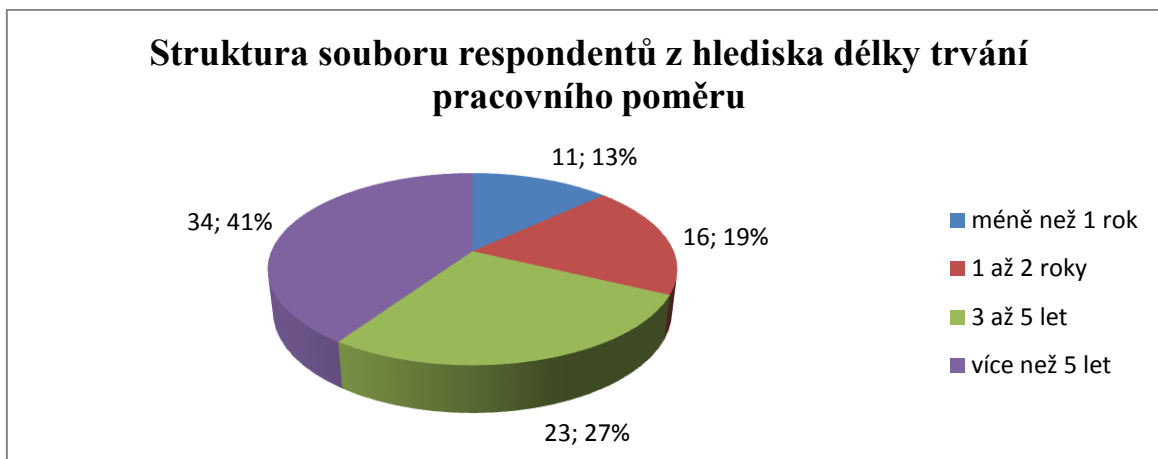
Zdroj: vlastní zpracování

Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti pracují pouze tři zaměstnanci na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Dva z nich se zúčastnili dotazníkového šetření. Pracovně-právní vztah 98 % respondentů je založen pracovní smlouvou se společností.

V souboru měli reprezentativní zastoupení jak technicko-hospodářské pracovníky, tak výrobní dělníky – 57 % a 43 % z celkového počtu respondentů, kteří se prostřednictvím dotazníku vyjádřili k problematice spokojenosti s motivačním programem podniku.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 11 zaměstnanců pracujících ve společnosti po dobu kratší než 1 rok, 16 zaměstnanců s délkou trvání pracovního poměru od 1 do 2 let a 23 zaměstnanců, jejichž práce ve společnosti trvá 3 až 5 let. Nejčetnější zastoupení v souboru respondentů měli zaměstnanci, kteří pracují v podniku více než 5 let.



Obrázek 18: Struktura souboru – délka trvání pracovního poměru

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k vysoké úrovni návratnosti vyplněných dotazníků a zastoupení v souboru všech kategorií zaměstnanců z hlediska pohlaví, věku, pracovních-právních vztahů, pracovního zařazení a délky trvání pracovního poměru, soubor lze považovat za reprezentativní.

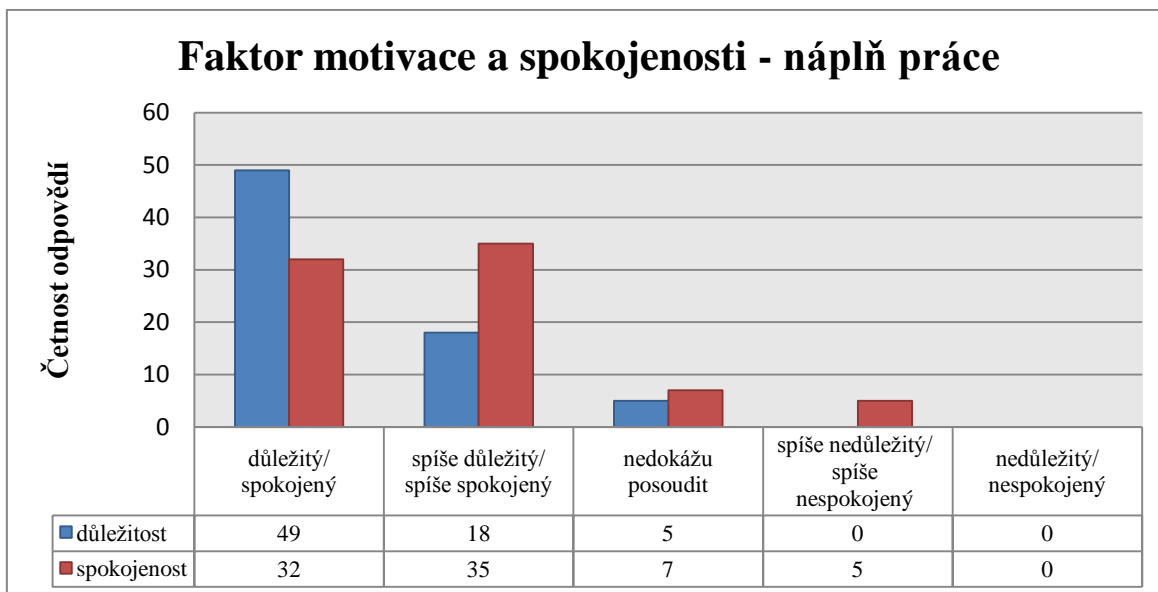
#### 6.4 Analýza výsledků průzkumu

Nejprve bude provedena obecná analýza výsledků realizovaného průzkumu preferencí motivačních nástrojů mezi zaměstnanci společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. Obecná analýza bude dále doplněná o vyhodnocení výsledků z hlediska pohlaví, věku, charakteru pracovních-právních vztahů, pracovního zařazení a délky trvání pracovního poměru zaměstnanců ve společnosti.

Pro lepší přehlednost výsledky budou prezentovány graficky.

78,8 % zaměstnanců považuje náplň práce za důležitou nebo spíše důležitou. Rovněž 78,8 % respondentů vyjádřilo spokojenost se svou pracovní náplní. Důležitost faktoru, resp. spokojenost s ním nedokázalo posoudit 5, resp. 7 zaměstnanců. S pracovní náplní je 5 zaměstnanců spíše nespokojeno. Žádný z respondentů nepovažuje náplň práce za spíše nedůležitou nebo nedůležitou. Soubor neobsahuje zaměstnance, kteří jsou zcela nespokojeni s analyzovaným faktorem.

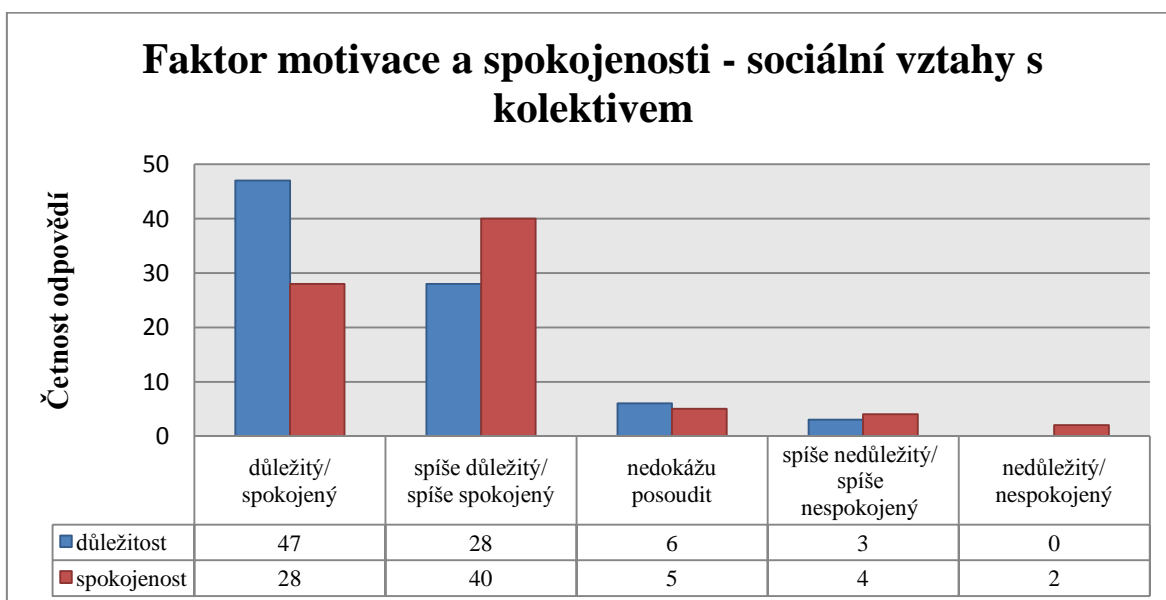




Obrázek 19: Důležitost a spokojenost s náplní práce

Zdroj: vlastní zpracování

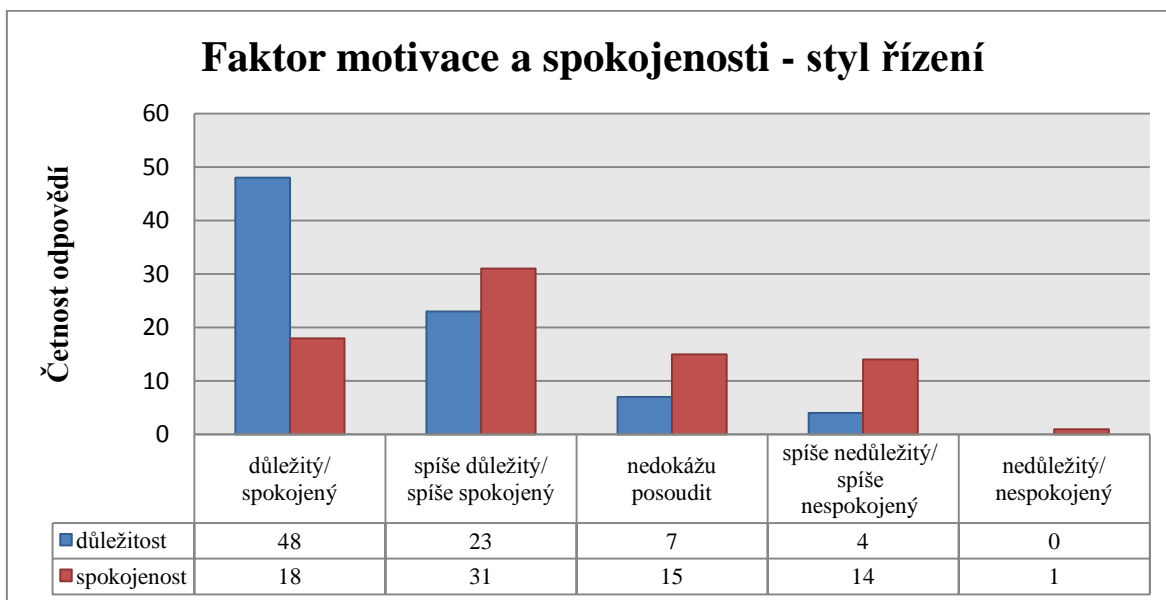
Kvalita sociálních vztahů na pracovišti je považována převážně za důležitou nebo spíše důležitou. Spíše nedůležitá je pro pouhých 3,5 % respondentů. Většina zaměstnanců vyjádřila spokojenost se vztahy s kolektivem. Ovšem zde se vyskytuje i nespokojenost (spíše nespokojených nebo nespokojených je přibližně 7 % zaměstnanců).



Obrázek 20: Důležitost a spokojenost s kvalitou sociálních vztahů s kolektivem

Zdroj: vlastní zpracování

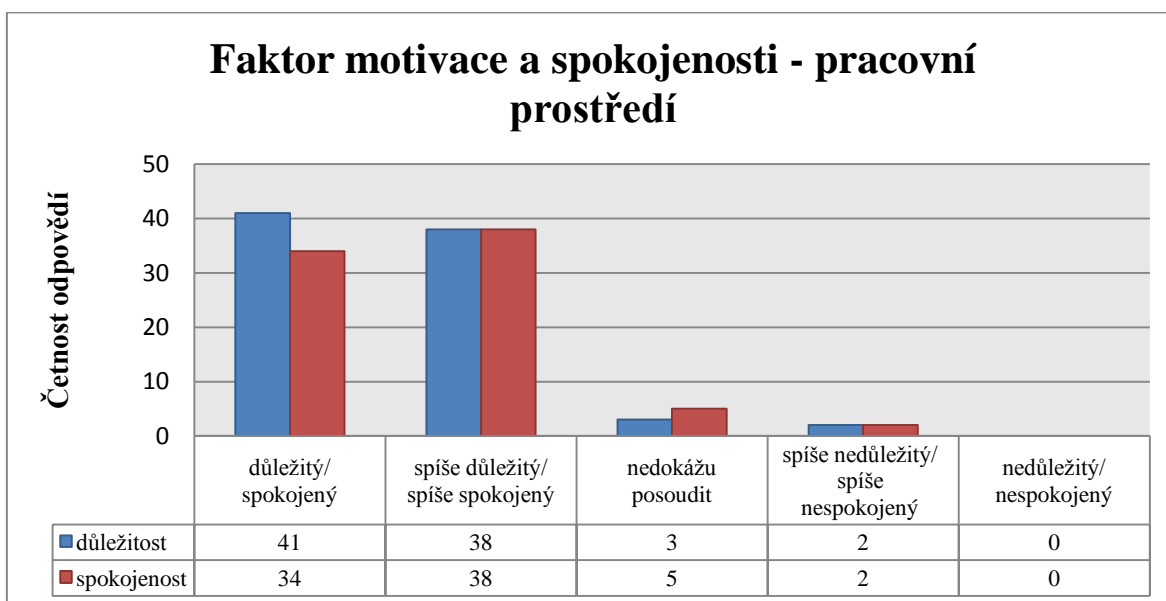
Za důležitý nebo spíše důležitý faktor je považován podnikový styl řízení. Ani jedním zaměstnancem nebyl tento faktor označen jako nedůležitý. Co do spokojenosti převažovala odpověď „spíše spokojený“. Jeden zaměstnanec je se stylem řízení zcela nespokojen. Četné byly odpovědi „nedokážu posoudit“ a „spíše nespokojený“.



Obrázek 21: Důležitost a spokojenost se stylem řízení

Zdroj: vlastní zpracování

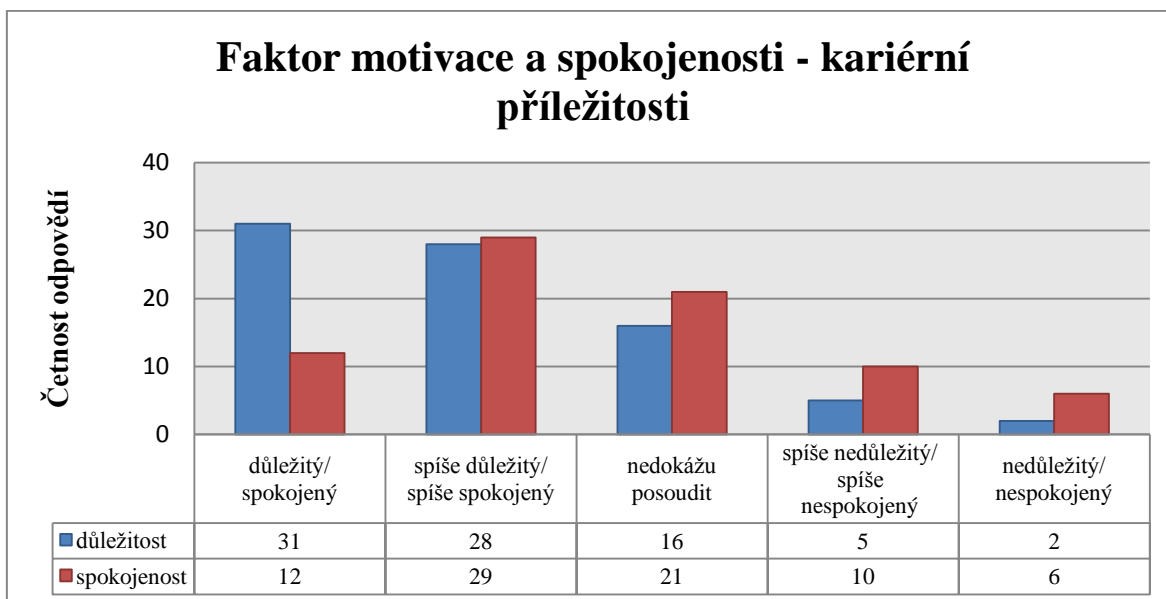
Pracovní prostředí je pro zaměstnance důležité nebo spíše důležité (48,2 % a 44,7 %). Zároveň jsou zaměstnanci s tímto faktorem převážně spokojeni.



Obrázek 22: Důležitost a spokojenost s pracovním prostředím

Zdroj: vlastní zpracování

69,4 % zaměstnanců považuje možnost kariérního postupu za důležitý nebo spíše důležitý faktor motivace a spokojenosti. Důležitost faktoru nedokázalo zhodnotit 16 zaměstnanců. Za spíše nedůležitý nebo nedůležitý považuje tento faktor 5, resp. 2 zaměstnance. V souboru respondentů jsou zastoupeni jak zaměstnanci, kteří vyjádřili spokojenost s příležitostmi ke kariérnímu růstu, tak nespokojení zaměstnanci (mírně převládá spokojenost).

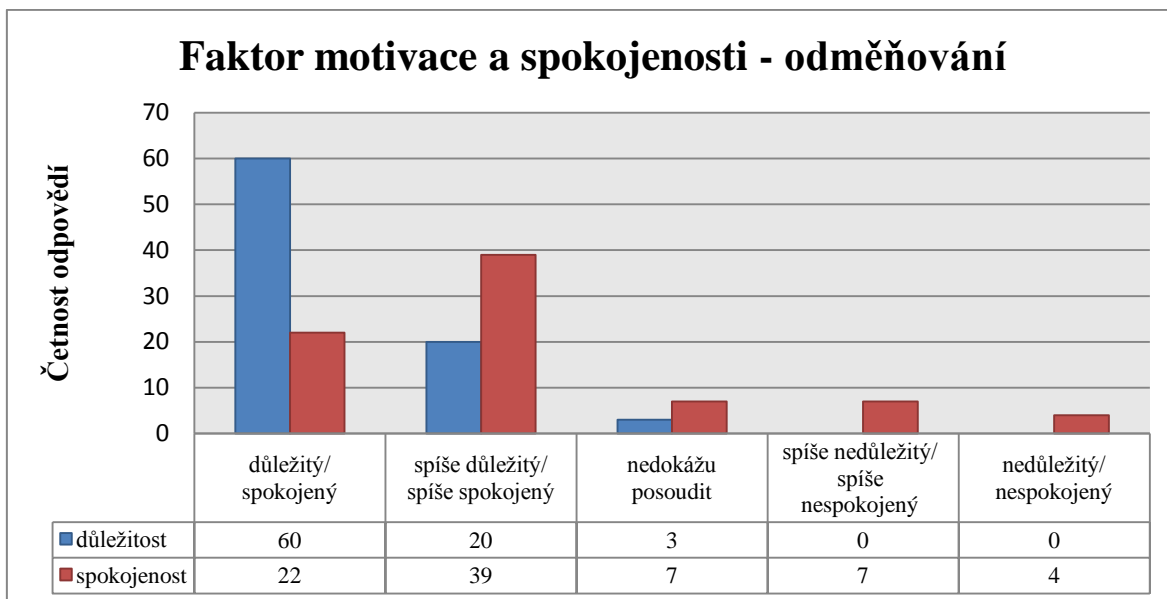


Obrázek 23: Důležitost a spokojenost s kariérními příležitostmi

Zdroj: vlastní zpracování

System odměňování je pro zaměstnance jednoznačně důležitý (70,6 %), příp. spíše důležitý (23,5 %). Důležitost tohoto kritéria nedokázalo posoudit pouze 3 zaměstnance. Zároveň ani jeden z respondentů neoznačil odměňování za spíše nedůležité nebo nedůležité.

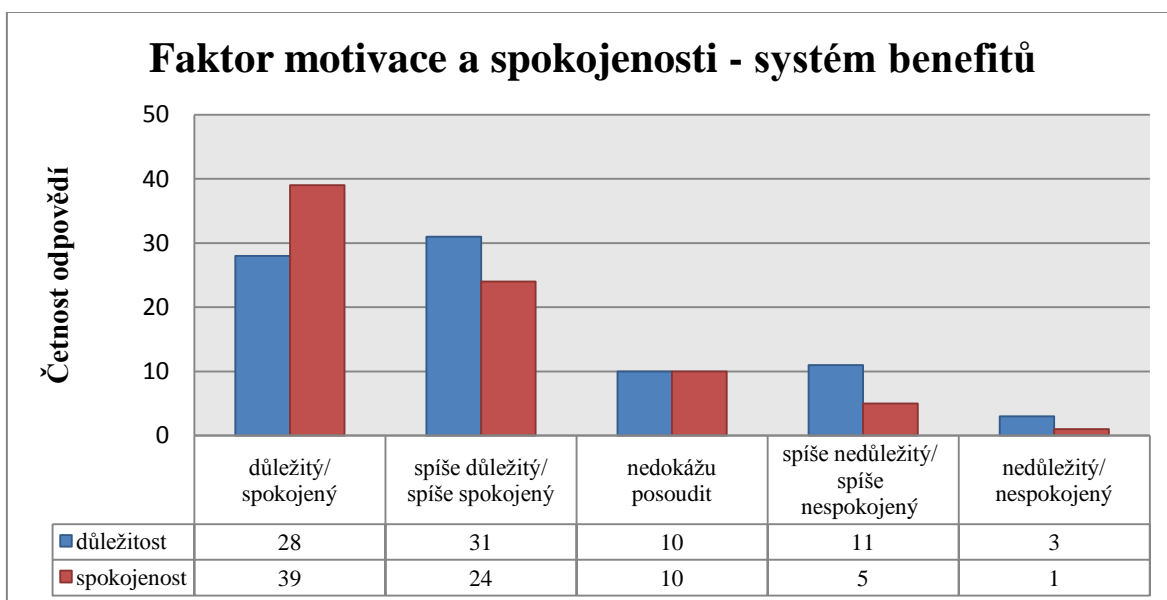
Zaměstnanci společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. jsou převážně spokojeni s odměnou za svou práci (71,8 % z nich uvedlo odpověď „spíše spokojený“ nebo „spokojený“). Jistou míru nespokojenosti s ohodnocením své práce pociťuje 11 pracovníků (7 z nich jsou spíše nespokojení a 4 nespokojení).



Obrázek 24: Důležitost a spokojenost s odměňováním

Zdroj: vlastní zpracování

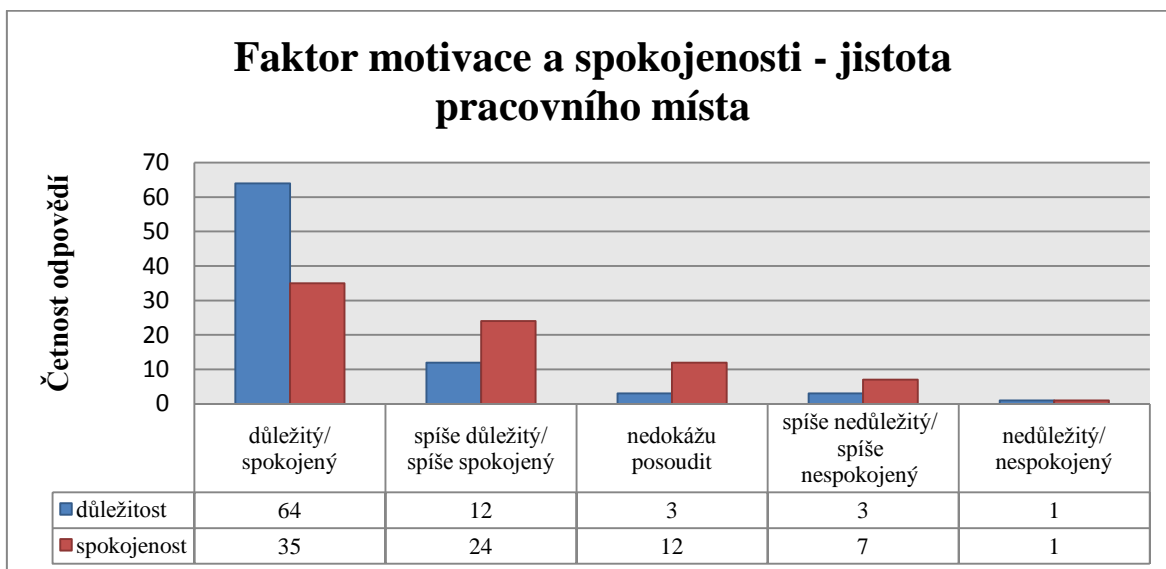
Pozoruhodným výsledkem průzkumu je to, že 16,5 % zaměstnanců považuje systém benefitů za spíše nedůležitý nebo nedůležitý. Zároveň převládá spokojenost s tímto faktorem (74,1 % spokojených nebo spíše spokojených zaměstnanců).



Obrázek 25: Důležitost a spokojenost se systémem benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

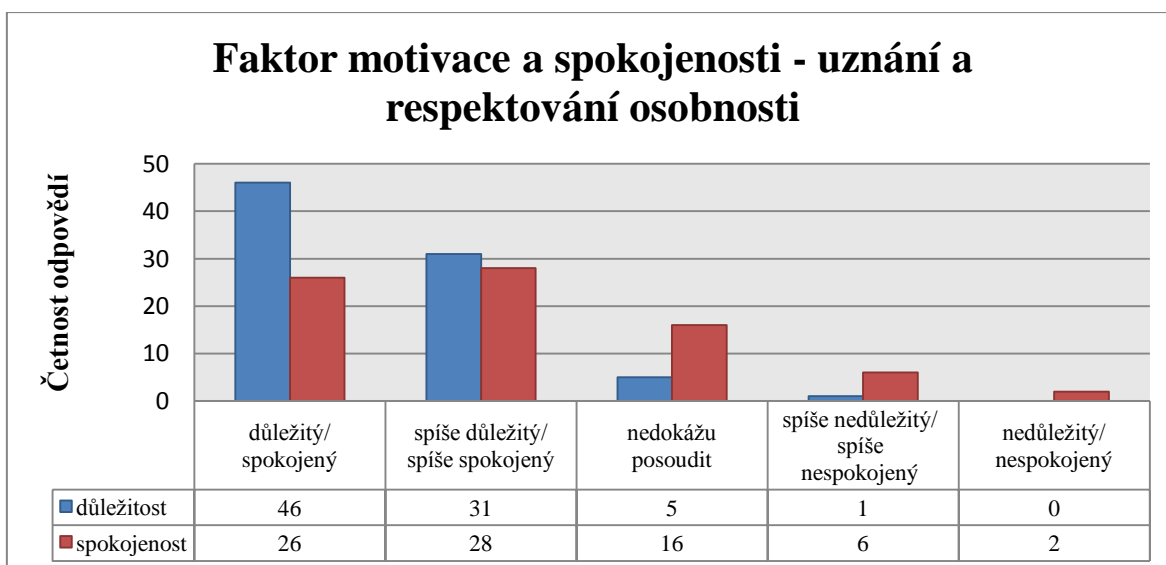
Jistota pracovního místa je považována za absolutně nejdůležitější faktor motivace a pracovní spokojenosti. 89,4 % zaměstnanců ho označilo za důležitý, příp. spíše důležitý. Pro pouhých 4,7 % respondentů je tento faktor spíše nedůležitý nebo nedůležitý. Převládá spokojenost zaměstnanců v této oblasti.



Obrázek 26: Důležitost a spokojenost s jistotou pracovního místa

Zdroj: vlastní zpracování

Uznání a respektování je pro zaměstnance stejně důležitý faktor motivace a pracovní spokojenosti jako například sociální vztahy s kolektivem, styl řízení či náplň práce. Vyskytují se odpovědi „spíše nespokojený“ nebo „nespokojený“.



Obrázek 27: Důležitost a spokojenost s uznáním a respektováním osobnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků šetření vyplynulo, že všechny faktory motivace a spokojenosti jsou pro zaměstnance převážně *důležité* nebo *spíše důležité*. Největší význam přitom má jistota zaměstnání a odměňování za odvedenou práci<sup>17</sup>. Zaměstnanci jsou *spíše spokojení* se všemi uvedenými faktory motivace a spokojenosti. Nejčtenější nespokojenost je spojena s omezenými příležitostmi ke kariéernímu růstu ve společnosti<sup>18</sup>.

Spokojenost se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod vyjádřilo 83,5 % zaměstnanců, nespokojenost potom 14,1 %, na otázku neodpovědělo 2,4 % zaměstnanců.

Respondenti využili prostor ke sdělení důvodů své nespokojenosti. Uvedené důvody lze shrnout do několika skupin:

- omezený výběr benefitů, nevyužívání některých z nich,
- nemotivační charakter benefitů,
- řada zaměstnaneckých výhod je chápána jako standard, nikoliv jako benefit.

Zajímavou je poznámka respondenta, který označil poskytovanou nabídku zaměstnaneckých benefitů za „*nadstandardní*“ a takovou, která „*rozmazluje*“ zaměstnance.

Převážná většina zaměstnanců považuje svoji informovanost o nabídce benefitů ze strany zaměstnavatele za dostačující. Sedm zaměstnanců vidí v této otázce prostor pro zlepšení a navrhuje zejména vytvoření stručného přehledu poskytovaných výhod.

Zaměstnancům byl předložen k hodnocení systém zaměstnaneckých výhod tak, jak je uveden v interní směrnici společnosti „*Mzdový systém a systém benefitů*“. Zaměstnanci tedy zvláště hodnotili důležitost každé výhody a úroveň spokojenosti s ní. Detailní výsledky průzkumu budou použity pro interní potřeby společnosti.

V přílohách č. 4 a 5 této diplomové práce jsou představeny souhrnné výsledky průzkumu důležitosti jednotlivých benefitů pro zaměstnance a spokojenosti s nimi. Důležité jsou pro

---

<sup>17</sup> Grafické znázornění důležitosti všech faktorů motivace a spokojenosti obsahuje příloha č. 2 této práce.

<sup>18</sup> Grafické znázornění spokojenosti se všemi faktory motivace obsahuje příloha č. 3 této práce.

zaměstnance tyto výhody: dovolená nad rámec zákonné výměry, příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění a jazykové kurzy, resp. vzdělávání. Za nejméně důležité jsou považovány příspěvky zaměstnavatele na kulturní a sportovní aktivity, příp. příslušné vstupenky. Průzkum ukázal, že *zaměstnanci jsou převážně spokojeni se stávajícím systémem benefitů, nepovažují ho ovšem za důležitý motivační nástroj*. Z toho lze vyvodit, že by se společnost měla zaměřit na jiné, důležitější faktory za účelem zvýšení motivovanosti a angažovanosti zaměstnanců pro plnění strategických podnikových cílů.

Nejméně využívanými<sup>19</sup> jsou dle výsledků průzkumu tyto benefity:

- příspěvek na fotbalový turnaj,
- očkování proti chřipce,
- příspěvek na skla/obroučky dioptrických brýlí,
- nožní opěra,
- jazykové kurzy a
- podstavec pod monitor.

Z výsledků šetření vyplynulo, že 20 % respondentů preferuje zachování plošného charakteru poskytování zaměstnaneckých výhod. 76,5 % zaměstnanců dává přednost možnosti svobodné volby benefitů podle svých osobních preferencí z předem stanoveného výčtu benefitů a ve stanoveném hodnotovém rozpětí. Tři zaměstnanci ponechali otázku bez odpovědi (tj. 3,5 % z celkového počtu dotázaných).

Návrhy respondentů na zvýšení pracovní motivace a spokojenosti ve společnosti se týkaly:

- zlepšení komunikace a informovanosti zaměstnanců,
- větší podpory ze strany nadřízených,
- modernizace pracovního prostředí,
- motivačního finančního ohodnocení práce,
- možností kariérního růstu.

---

<sup>19</sup> V řadě případů se nemusí jednat o neatraktivní benefit, ale o nemožnost jeho využití vzhledem k povaze práce nebo zdravotnímu stavu.

V dotaznících se několikrát objevila poznámka týkající se minimálního motivačního účinku stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů.

#### *Vyhodnocení z hlediska pohlaví*

Nejdůležitějším faktorem motivace a spokojenosti žen je jistota zaměstnání. Následuje náplň práce a styl řízení. Za spíše nedůležité ženy považují kariérní příležitosti a benefity. Zaměstnankyně jsou spíše spokojené se všemi analyzovanými faktory. Nespokojenost se týká pouze sociálních vztahů s kolektivem a to pouze u jedné ženy.

Jistota pracovního místa a odměňování jsou důležité pro stejný počet respondentů mužského pohlaví (71 %). Dalším důležitým faktorem motivace a spokojenosti mužů je pracovní náplň. Na rozdíl od mírnějších v hodnocení žen řada mužů vnímá systém zaměstnaneckých výhod jako zcela nedůležitý motivační prvek. Muži jsou v celku spíše spokojeni se všemi nástroji motivace. Prostor pro zlepšení vidí v oblasti kariérních příležitostí a odměňování.

#### *Vyhodnocení z hlediska věku*

Nejmladší skupina respondentů považuje za nejdůležitější faktor motivace a spokojenosti finanční ohodnocení práce, s nímž také souvisí nespokojenost 25 % mladých zaměstnanců (odpověděli „spíše nespokojený“ nebo „nespokojený“). Omezené možnosti kariérního růstu považují za demotivující 33 % respondentů ve věku do 29 let.

Pro skupinu zaměstnanců ve věku od 30 do 39 let je absolutně nejdůležitější jistota pracovního místa. Odměňování a náplň práce označilo za důležité 63 % dotázaných zaměstnanců. Je patrná disproporce mezi důležitostí jistoty zaměstnání a spokojenosti s uvedeným faktorem. 78 % respondentů považuje tento faktor za důležitý, spokojenost s ním vyjádřilo ovšem pouze 44 % dotázaných. S finančním ohodnocením práce jsou zaměstnanci nejčastěji spíše spokojeni. S ohledem na význam tohoto faktoru je zde prostor pro zvýšení spokojenosti pracovníků. Obdobný výsledek se pozoruje i lidí ve věku 40 až 49 let.



Skupina osob ve věku od 40 do 49 let vyjádřila o něco menší spokojenost s faktorem „jistota pracovního místa“ (40 % spokojených respondentů). Zároveň je patrné, že zmíněná jistota se stává důležitější pro starší skupinu zaměstnanců (odpověď „důležitý“ se vyskytla u 84 % dotázaných).

Trh práce nabízí širší možnosti uplatnění mladým lidem. Pro zaměstnance v pokročilém věku nabývá na významu jistota zaměstnání, což potvrdil realizovaný průzkum: osm z devíti zaměstnanců ve věku nad 50 let považuje jistotu zaměstnání za důležitou. Pozitivním aspektem je, že tito pracovníci rovněž vyjádřili spokojenost s analyzovaným faktorem. Za neuspokojivé tito zaměstnanci nejčastěji považují sociální vztahy, uznání a respekt ze strany kolektivu.

Pro zaměstnance ve věku nad 40 let klesá důležitost, příp. nespokojenost s možnostmi kariérního růstu.

#### *Vyhodnocení z hlediska pracovně-právního vztahu*

Průzkumu se zúčastnili dva zaměstnanci činní na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Důležité je pro ně odměňování a náplň práce. Varovným signálem pro společnost by měla být skutečnost, že tito zaměstnanci jsou spíše nespokojení nebo nespokojení s finančním ohodnocením jejich práce.

#### *Vyhodnocení z hlediska pracovního zařazení*

Technicko-hospodářské pracovníky považují náplň práce za důležitou (77 %) nebo spíše důležitou (31 %). Pro 79 % respondentů je důležitá jistota zaměstnání. Tento faktor motivace a spokojenosti je rovněž důležitý pro zaměstnance na dělnických pozicích. Náplň práce je důležitá pro 58 % z nich. Jak ukázal průzkum větší význam pro zaměstnance výroby má odměňování. Odpověď „důležitý“ uvedlo 75 % respondentů z této skupiny. Tento faktor je významný přibližně pro 69 % THP. Překvapivým výsledkem šetření je, že systém zaměstnaneckých výhod je důležitý pro větší počet výrobních dělníků než administrativních pracovníků (44 % vs. 25 %). Úroveň spokojenosti je přibližně stejná.

Výrobní dělníci jsou spíše spokojeni se všemi uvedenými motivačními faktory. V řadě případů nedokázali vyhodnotit svou spokojenost (u THP se tato varianta odpovědi objevuje méně často). Nespokojenost dělníků je spojená s kariérními příležitostmi, odměňováním, stylem řízení, uznáním a respektem. V ojedinělých případech i THP označili tyto faktory za neuspokojivé. Se všemi nástroji motivace jsou ovšem buď zcela spokojeni, nebo spíše spokojeni.

#### *Vyhodnocení z hlediska délky trvání pracovního poměru*

Pro nové zaměstnance je důležité odměňování rovněž jako jistota zaměstnání. Pro většinu zaměstnanců, jejichž pracovní poměr ve společnosti trvá méně než 1 rok, je důležitá také pracovní náplň. Pozoruhodným výsledkem průzkumu je, že 18 % dotázaných je s tímto faktorem spíše nespokojeno. Rovněž vykazují nejistotu co do stability svého zaměstnání. Jsou ve skupině i lidé nespokojení nebo spíše nespokojení s ohodnocením svých pracovních výsledků. Pro nové zaměstnance jsou zákonitě důležité vztahy s kolektivem (ve větší míře než u ostatních skupin zaměstnanců dle analyzovaného hlediska).

Negativním závěrem šetření je, že osoby zaměstnané ve společnosti po dobu od 1 do 2 let jsou méně spokojeni, než zaměstnanci předchozí skupiny a to napříč všemi faktory (ty zůstávají důležité nebo spíše důležité). Výrazná disproporce mezi důležitostí a spokojeností je pozorovaná v oblasti kariérního růstu (důležité pro 38 % respondentů, celková spokojenost je ovšem nulová).

Pro zaměstnance pracující pro společnost 3 až 5 let stoupá význam pracovního prostředí: za důležité nebo spíše důležité ho považuje 100 % respondentů v porovnání s přibližně 80 % respondentů předchozích dvou skupin. Více než 30 % pracovníků je spíše nespokojeno se stylem řízení společnosti (9 %, resp. 6 % spíše spokojených v předchozích skupinách).

Pro dlouhodobé zaměstnance (5 let a více ve společnosti) jsou všechny faktory motivace a spokojenosti důležité nebo spíše důležité. Převládají spokojení nebo spíše spokojení pracovníky. Výhrady jsou opět ke stylu řízení a dále ke kariérním příležitostem, příp. k vyjádření uznání.

## 7 Navržení systému motivace zaměstnanců v návaznosti na výsledky průzkumu

Výsledky průzkumu preferencí motivačních nástrojů ukázaly, že důležitost jednotlivých motivačních nástrojů a spokojenost zaměstnanců s nimi se liší vzhledem k pohlaví, věku, charakteru pracovní-právního vztahu, pracovního zařazení a délky trvání pracovního poměru respondentů. Všechny analyzované faktory jsou pro zaměstnance důležité nebo spíše důležité. Převládá spokojenost zaměstnanců ve všech zkoumaných oblastech pracovní motivace.

Z obecné analýzy výsledků realizovaného průzkumu vyplynula jistá míra disproporce mezi důležitostmi a spokojeností zaměstnanců především v těchto oblastech motivace: styl řízení, kariérní příležitosti, odměňování a jistota pracovního místa. Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců v uvedených oblastech lze učinit následující doporučení.

Styl řízení: intenzivněji zapojovat kolektiv do podnikového dění, zejména prostřednictvím rady zaměstnanců činné ve společnosti; poskytnout zástupcům zaměstnanců jakýsi „poradní hlas“ při rozhodování o otázkách týkajících se všech zaměstnanců. Bezmocnost ve věci ovlivnění nepopulárních manažerských rozhodnutí demotivuje. Je tedy potřeba vtáhnout zaměstnance do procesu utváření těchto rozhodnutí tak, aby byly ztotožněny s jejich obsahem.

Kariérní příležitosti: je pochopitelné, že středně velký podnik s plochou organizační strukturou nemůže nabídnout všem ambiciózním zaměstnancům postup po kariérním žebříčku. Neexistence kariérních příležitostí je jednak příčinou nespokojenosti zaměstnanců a jednak může vést k fluktuaci. Zaměstnavatel, který nenabídne cílevědomému pracovníkovi uspokojivý program odborného a profesního rozvoje, zkratka o takového pracovníka přijde. Rovněž přijde o prostředky investované do jeho zaškolení a zapracování ve společnosti. Představa o vytváření dalších vedoucích pracovních pozic je nerealistická. Jako možnost řešení se však jeví obohacování práce náročnými úkoly, poskytnutí větší samostatnosti, delegování pravomocí a odpovědností. To vše při vyšším ocenění pracovních výsledků.

Odměňování: „*Je pravda, že méně bývá někdy více. U peněz to však neplatí.*“ (Lech Przeczek<sup>20</sup>). Zaměstnanci budou spokojeni, pokud budou vědět, že jejich pracovní úsilí je náležitým způsobem oceněno. V předchozích kapitolách této práce již bylo poukázáno na slabinu v systému odměňování zaměstnanců, zejména na převážně plošný charakter nenárokových složek mzdy. Může se jednat o určitý budget, který lze flexibilně přerozdělovat mezi zaměstnance dle skutečných zásluh a dosažených výsledků.

Jistota pracovního místa: výsledek průzkumu potvrdil, že sociální jistoty jsou u zaměstnanců všech analyzovaných skupin na prvním místě. Cestou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v této oblasti může být uzavírání pracovních smluv na dobu neurčitou (současná praxe je odlišná). Přináší to určitá rizika spojená s výběrem nevhodného pracovníka, vyplacením odstupného apod. Pro eliminaci uvedených hrozeb je nutné klást větší důraz na náborové aktivity a adaptační procesy, identifikaci neshod již ve zkušební době zaměstnance atd. Jistota zaměstnání nabývá na významu u starších skupin zaměstnanců. Jedním ze strategických úkolů v oblasti personálního řízení ve společnosti je vytvoření programu zaměstnávání osob starších 50 let.

Motivování je nejúčinnější, pokud je založeno na poznání a pochopení individuálních potřeb zaměstnanců. Proto je žádoucí analýza spokojenosti různých kategorií pracovníků s motivačními prostředky, jež by měly vést ke zvýšení výkonnosti a ztotožnění zaměstnanců s podnikovými cíli. I ojedinělé případy nespokojenosti žen se sociálními vztahy v převážně mužském kolektivu je nutné řešit tak, aby nedocházelo k frustraci. Komunikace musí být založená na zdvořilosti a vzájemném respektu. Podhodnocení profesních a osobních kvalit zaměstnankyň z genderových důvodů je nepřijatelné.

Logickým výsledkem průzkumu je skutečnost, že mladí lidé preferují finanční stimuly a možnosti profesního růstu před ostatními motivačními nástroji. U věkových skupin starších 30 let nabývá na významu jistota zaměstnání a náplň práce. Úkolem vedoucích pracovníků je rozeznat tyto rozdíly a brát je v potaz při sestavování plánů odborného rozvoje svých podřízených. Provedený průzkum měl tomu nápomoci.

---

<sup>20</sup> Citáty o penězích [online] [vid. 28. 3. 2016]. Dostupné z: <http://citaty.net/citaty-o-penezich/?page=7>

Jistý potenciál se skrývá ve studentech činných ve společnosti na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Často jsou flexibilnější, loajálnější vůči zaměstnavateli, přináší nové nápady a myšlenky, mimo jiné z vysokoškolského prostředí, s větším elánem se pouští do plnění odpovědných pracovních úkolů. Na druhou stranu zaměstnavatel investuje do studentů energii, čas a finanční prostředky. Budou-li tito pomocní pracovníci nespokojeni s ohodnocením své práce, povede to k neochotě setrvat u zaměstnavatele i po ukončení studií. Společnost přitom může být vnímaná v širších studentských kruzích jako neperspektivní zaměstnavatel. Ztráty jsou tedy na obou stranách.

Odlišný přístup se vyžaduje i ve vztahu k technicko-hospodářským pracovníkům a zaměstnancům výroby. Zatímco ke zvýšení spokojenosti dělníků jsou ve větší míře zapotřebí hmotné stimuly, řada THP nachází uspokojení v práci samé. Motivující účinek potom může mít obohacování pracovní náplně, zapojení THP do projektů, příp. rotace v rámci oddělení.

Pozoruhodným výsledkem průzkumu je, že 18 % nových zaměstnanců je spíše nespokojeno se svou pracovní náplní. Vystává otázka, zda jsou ve společnosti správní lidé na správných místech. Pracovník, který neochotně plní své každodenní pracovní úkoly, jen stěží bude přispívat k plnění podnikových cílů. Situace je pro obě strany neuspokojivá a vyžaduje opatření v oblasti získávání pracovníků a jejich adaptaci ve společnosti. Cestou k řešení může být převedení nespokojeného pracovníka na jiné pracovní místo.

Adaptační procesy nelze podhodnocovat všeobecně. Dle výsledku průzkumu jsou pro nové zaměstnance ve větší míře než pro ostatní skupiny zaměstnanců důležité sociální interakce. Zde je nutné dbát na pozitivní utváření vztahů mezi kolegy, nadřízenými a podřízenými.

Motivace je efektivní, pokud je důsledná a kontinuální. Zaměstnanec pracující pro společnost delší dobu nemusí být nutně spokojeným zaměstnancem. Tento negativní trend potvrdil i průzkum preferencí motivačních nástrojů. Je důležité vnímat potřeby zaměstnance i po jeho zapracování ve společnosti. Správné provázání osobních perspektiv zaměstnanců s vývojem podniku a dosažením vytyčených podnikových cílů se jeví jako mocný motivační nástroj.

V práci člověk tráví minimálně třetinu svého dne. Je proto logické, že pracovní prostředí hraje pro zaměstnance (obzvláště dlouhodobé) významnou roli. Atmosféra a vybavení pracoviště by měla evokovat příjemné pocity a podporovat kreativitu myšlení.

Průzkum ukázal, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni se stávajícím systémem benefitů, nepovažují ho ovšem za důležitý motivační nástroj. Z toho lze vyvodit, že by se společnost měla zaměřit na jiné, důležitější faktory za účelem zvýšení motivovanosti a angažovanosti zaměstnanců pro plnění strategických podnikových cílů.

Nehledě na předchozí bod, většina zaměstnanců preferuje poskytování zaměstnaneckých výhod formou tzv. kafetéria benefitů. Kafetéria systém plní dvě klíčové funkce – působí jako odměna a motivace. Může se zakládat na přidělení konstantního počtu bodů, které zaměstnanec každý měsíc do systému získává. V takovém případě kafetéria systém je především nepeněžní formou odměny, nepůsobí však motivačně. Mnohem lepší situace nastává, když jsou body v systému zaměstnancům přidělovány v přímé závislosti na jejich pracovním výkonu (např. získání dodatečných bodů za mimořádný pracovní výkon). Bodování by však v tomto případě mělo být transparentní a i tak by měl existovat fixní měsíční příděl bodů (dle rozpočtu vycházejícího ze stávající finanční náročnosti zaměstnaneckých výhod). Při přidělení „bonusových“ bodů je pak nadmíru vhodné zaměstnanci sdělit, za co přesně tyto body získal. Je to totiž vyjádření díky a odměny za odvedenou práci. Odměny v kafetéria systému by měly nabízet dostatečnou možnost volby pro každého. Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců lze do kafetéria systému zařadit i benefity, které zaměstnanci v současné době postrádají. Outsourcing podpůrného IT systému je spojen s investicí. Na druhou stranu společnosti odpadají skryté náklady spojené s tvorbou a správou interního systému nepeněžního odměňování, ke kterým se váží poměrně náročné administrativní a organizační úkony.

Další doporučení se týká zohlednění návrhů zaměstnanců na zvýšení pracovní motivace a spokojenosti ve společnosti, které byly představeny v předchozích kapitolách této práce.

Stručný souhrn opatření navržených pro zvýšení spokojenosti různých skupin zaměstnanců společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. je uveden v tabulce 6.

Tabulka 6: Souhrn opatření pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců

| <i>Faktory motivace a spokojenosti</i> | <i>Návrh opatření, jež by měly přispět ke zvýšení spokojenosti</i>   | <i>Cílové skupiny zaměstnanců<sup>21</sup></i>  |
|--|--|---|
| <i>Náplň práce</i>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- obohacování pracovní náplně,</li> <li>- zapojení do projektů,</li> <li>- rotace v rámci oddělení,</li> <li>- převedení na jiné pracovní místo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zaměstnanci starších věkových skupin,</li> <li>- noví zaměstnanci,</li> <li>- ženy,</li> <li>- THP</li> </ul>  |
| <i>Sociální vztahy s kolektivem</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sdílení firemních hodnot a firemní kultury,</li> <li>- řízení formální a neformální firemní komunikace,</li> <li>- kvalitní adaptační procesy</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zaměstnanci starších věkových skupin,</li> <li>- noví zaměstnanci,</li> <li>- ženy</li> </ul>  |
| <i>Styl řízení</i>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zapojení kolektivu do podnikového dění,</li> <li>- činnost rady zaměstnanců,</li> <li>- poskytnutí zástupcům zaměstnanců „poradního hlasu“,</li> <li>- vtažení zaměstnanců do procesu utváření rozhodnutí,</li> <li>- demokratické procesy</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- dlouhodobí zaměstnanci,</li> <li>- zaměstnanci výroby</li> <li>- ženy</li> </ul>   |
| <i>Pracovní prostředí</i>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vybavení pracoviště,</li> <li>- příjemná atmosféra na pracovišti</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- všechny skupiny</li> </ul>   |
| <i>Kariérní příležitosti</i>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- programy odborného a profesního rozvoje,</li> <li>- obohacování práce,</li> <li>- delegování pravomocí a odpovědností,</li> <li>- vyšší finanční ohodnocení</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- dlouhodobí zaměstnanci,</li> <li>- zaměstnanci mladších věkových skupin,</li> <li>- zaměstnanci výroby</li> </ul>  |
| <i>Odměňování</i>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- přerozdělování nenárokových složek mzdy dle zásluh a dosažených výsledků</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- noví zaměstnanci,</li> <li>- zaměstnanci mladších věkových skupin,</li> <li>- zaměstnanci činné na základě DPP/DPČ,</li> <li>- zaměstnanci výroby</li> </ul> |
| <i>Systém benefitů</i>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- kafetéria systém benefitů</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- všechny skupiny</li> </ul>   |
| <i>Jistota pracovního místa</i>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- pracovní smlouvy na dobu neurčitou,</li> <li>- programy zaměstnávání osob starších 50 let</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zaměstnanci starších věkových skupin,</li> <li>- ženy,</li> <li>- noví zaměstnanci</li> </ul>  |
| <i>Uznání a respektování osobnosti</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- komunikace založená na zdvořilosti a respektu,</li> <li>- vyloučení genderových rozdílů</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ženy,</li> <li>- zaměstnanci výroby,</li> <li>- zaměstnanci starších věkových skupin,</li> <li>- dlouhodobí zaměstnanci</li> </ul>                           |

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>21</sup> Jedná se o skupiny zaměstnanců, které vyjádřily nespokojenost v dané oblasti motivace, příp. pro které je motivační nástroj důležitý nebo spíše důležitý; navržená opatření jsou vhodná pro všechny skupiny zaměstnanců, primárně by však měla být zaměřena na zvýšení spokojenosti uvedených cílových skupin.

Zajištění spokojenosti zaměstnanců je strategickým cílem společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. Pracovníky se pravidelně účastní průzkumu spokojenosti (vyplňují anonymní anketu spokojenosti), v rámci kterého hodnotí atmosféru, pracovní prostředí, přístup nadřízených, komunikaci, práci, kterou pro zaměstnavatele vykonávají, a její ohodnocení. Empirické šetření realizované v rámci této diplomové práce dovolí zaměstnavateli nahlédnout na problematiku spokojenosti z jiných úhlů pohledu. Rozdělení zaměstnanců do určitých skupin umožní detailněji analyzovat potřeby zaměstnanců dle jejich pohlaví, věku, charakteru pracovně-právního vztahu, pracovního zařazení a délky trvání pracovního poměru. To vše by mělo vést k implementaci zlepšovacích opatření v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a v konečném důsledku k plnění strategických cílů společnosti.



## Závěr

Vývoj současného podnikání ukazuje, že zdroj konkurenční výhody je stále více založen na zvláštnosti podnikových zdrojů ve vztahu k jejich konkurentům. Zdrojem pro dosažení konkurenční výhody mohou být jakákoliv materiální a nemateriální aktiva a schopnosti. Zdrojů je celá škála, od specializovaných technologií, přes organizační procesy, patenty, licence, informace až po speciální schopnosti pracovníků, jejich vztahy k zákazníkům, dodavatelům, úřadům až po image podniku, název výrobků, značku, logo, pověst. Zdroje musí být firmou řízeny tak, aby jí umožnily formulovat a implementovat strategii, která zlepší její efektivnost a posílí konkurenční postavení na trhu.

Ještě před několika desítkami let se majitelé a management podniků soustřeďoval především na implementaci nových technologií do výrobních procesů. Současný technický pokrok je natolik dynamický, že se nejnovější výkonná zařízení a know-how v krátké době stávají dostupná pro řadu konkurenčních podniků. Stále více zaměstnavatelů si uvědomuje, že rovnocenným klíčem k úspěchu je také zaměstnanec. Právě zaměstnanci rozhodují o alokaci disponibilních firemních zdrojů a zajišťují plnění dlouhodobých cílů, jež jsou součástí globální strategie podniku. Pro získání, ale především udržení kvalitních a loajálních zaměstnanců, není dostačující nabídnout pouze odpovídající mzdu. Společnosti dnes hledají správné nástroje motivace, aby zaměstnanci odváděli lepší pracovní výkon a podíleli se na plnění podnikových cílů. V případě nalezení takových motivačních prostředků dochází k oboustranné spokojenosti.

Proces motivace je velice komplikovaný. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle a podnikají různé kroky pro uspokojení svých potřeb a dosažení cílů. Pohnutky jednání lidí jsou odlišné. Pochopení potřeb a požadavků zaměstnanců je proto nezbytným předpokladem účinné motivace. K hlubšímu poznání potřeb zaměstnanců společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. byla použita metoda dotazníkového šetření. V rámci šetření bylo prozkoumáno, do jaké míry jsou jednotlivé faktory motivace a spokojenosti pro zaměstnance důležité a do jaké míry jsou zaměstnanci s těmito faktory spokojeni. Výsledky průzkumu potvrdily předpoklad, dle něhož existují významné odlišnosti v pracovní motivaci a spokojenosti zaměstnanců společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. vzhledem k jejich pohlaví, věku, charakteru pracovně-právního vztahu, pracovního

zařazení a délky trvání pracovního poměru. Rovněž se potvrdil předpoklad převážné spokojenosti zaměstnanců ve všech oblastech pracovní motivace. Pomocí realizovaného průzkumu bylo plně dosaženo hlavního cíle diplomové práce: byl navržen motivační program, zohledňující preference zaměstnanců vyjádřené prostřednictvím dotazníků a odlišnosti v pracovní motivaci a spokojenosti vzhledem k analyzovaným charakteristikám zaměstnanců.

Z hlediska jednotlivce - zaměstnance je průzkum preferencí motivačních nástrojů příležitostí, jak dát vedení najevo svůj názor. Je to způsob, jak se aktivně podílet na zlepšení pracovních podmínek a zvýšení spokojenosti s vykonávanou prací. Za kritické názory vyjádřené prostřednictvím anonymních dotazníků, nehrozí zaměstnancům žádný „postih“. Kritická zpětná vazba je naopak vítaná, jelikož slouží jako impulz k implementaci zlepšovacích opatření v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců. Vede to k většímu ztotožnění zaměstnanců s realizovanými opatřeními. Již samotná realizace pravidelných průzkumů spokojenosti a zejména pak průzkumu preferencí motivačních nástrojů v rámci této diplomové práce vypovídá o tom, že názor zaměstnanců je pro společnost důležitý. To posiluje u zaměstnanců pocit významnosti a sounáležitosti s podnikem, přispívá k celkovému zlepšení firemní komunikace a zvýšení prestiže zaměstnavatele. Zmapování postojů a názorů zaměstnanců je nezbytným předpokladem efektivního zacílení personální strategie a alokace prostředků pouze na ty oblasti, kde lze zvýšit spokojenost a poptažmo i loajalitu zaměstnanců bez nutnosti celkového navýšení nákladů. Z pohledu zaměstnavatele je rovněž důležitá identifikace nejméně spokojených skupin pracovníků. Tyto skupiny jsou nejvíce ohrožené fluktuací, konkurenčními nabídkami, příp. poklesem výkonu, což je pro zaměstnavatele stavem nežádoucím. Praktický přínos realizovaného empirického šetření spočívá v poskytnutí společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. strukturované představy o spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem podniku. Práce by měla přispět k porozumění složitého procesu motivace a požadavků zaměstnanců na změny. Preference a odlišnosti zaměstnanců byly zohledněny při návrhu motivačního programu podniku, jež by měl zvýšit pracovní spokojenost a přispět k uskutečnění růstových strategií podniku a udržení jeho konkurenční výhody.

## Seznam použité literatury

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Přel. Lenka Vorlíčková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed.* London and Philadelphia: Kogan Page Publishers, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi: 5. vydání*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE nakladatelství, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A MACIARIELLO. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-140-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FRANĚK, Marek a Jakub VEČEŘA. Personal characteristics and job satisfaction. *E+M Ekonomie a Management*. 2008, **11**(4): 63–76. ISSN 1212-3609.

JANEČEK, Václav a Josef HYNEK. Motivační systém jako faktor zvyšování efektivnosti podniku. *E+M Ekonomie a Management*. 2010, **13**(1): 76–90. ISSN 1212-3609.

JASINSKAS, Edmundas, Lina ZALGIRYTE, Vilda GIZIENE a Zaneta SIMANAVICIENE. The impact of means of motivation on employee's commitment to organization in public and private sectors. In: KOCOUREK, Aleš (ed.). *Proceedings of the 11th International Conference Liberec Economic Forum 2013*. Liberec: Technical University of Liberec, 2013, s. 268-277. ISBN 978-80-7372-953-0.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky: 5. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MYŠKOVÁ, Renáta. Metodika hodnocení spokojenosti pracovníků. *E+M Ekonomie a Management*. 2005, **8**(1): 97-103. ISSN 1212-3609.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Přeložil Karel KVAPIL. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

*Zákoník práce 2015*. ISBN 978-80-7488-129-9.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

## Elektronické dokumenty

Citáty o práci a motivaci [online] [vid. 19. 3. 2016]. Dostupné z: <http://citaty.pelmel.info/citaty/c4-motivace>

Oficiální webové stránky společností TRUMPF Gruppe. Zásady společnosti [online] [vid. 19. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.cz.trumpf.com/cs/spolecnost/spolecnost-trumpf/zasady.html>

Oficiální webové stránky společností TRUMPF Gruppe. Výroční zpráva [online] [vid. 19. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.cz.trumpf.com/cs/spolecnost/spolecnost-trumpf.html>

Portál veřejné správy. *Zákon č. 586/1992 S., o daních z příjmů* [online]. 2016 [vid. 23. 3. 2016]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/portal/obcan/>

TRUMPF inside. *Leitlinien und Ziele. Marke und Werte.* 2016 [vid. 15. 3. 2016]. Dostupné z: intranet TRUMPF.

Úplný výpis z obchodního rejstříku: TRUMPF Liberec, spol. s r.o. Veřejný rejstřík a sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. 2016 [vid. 23. 4. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=21997&typ=UPLNY>

## Vnitropodnikové dokumenty

Gruppengeschäftsführung. *Langfristiges zielehaus*, 2014

TRUMPF Gruppe. *TRUMPF značka. Takoví jsme. Za tím si stojíme.* Liberec, 2015

TRUMPF Liberec, spol. s r.o. *Anonymní anketa spokojenosti.* Liberec, 2015

TRUMPF Liberec, spol. s r.o. *Management a strategie společnosti.* Liberec, 2016

TRUMPF Liberec, spol. s r.o. *Mzdový systém a systém benefitů.* Liberec, 2015

TRUMPF Liberec, spol. s r.o. *Organizační řád.* Liberec, 2016

TRUMPF Liberec, spol. s r.o. *Potenzialbewertung.* Liberec, 2014

TRUMPF Liberec, spol. s r.o. *Směrnice personalistiky.* Liberec, 2011

TRUMPF Liberec, spol. s r.o. *Spokojenost a motivace zaměstnanců.* Liberec, 2015

TRUMPF Liberec, spol. s r.o. *Stravování zaměstnanců.* Liberec, 2015

TRUMPF Liberec, spol. s r.o. *Ziele TCZW – 2015/2016.* Liberec, 2015

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník: *Preferenze motivačních nástrojů mezi zaměstnanci společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o.*

Příloha č. 2: *Důležitost jednotlivých faktorů motivace a spokojenosti zaměstnanců.*

Příloha č. 3: *Spokojenost zaměstnanců s jednotlivými faktory motivace.*

Příloha č. 4: *Důležitost jednotlivých benefitů pro zaměstnance.*

Příloha č. 5: *Spokojenost zaměstnanců s jednotlivými benefity .*

## Příloha č. 1

### DOTAZNÍK

#### Preference motivačních nástrojů mezi zaměstnanci společnosti

#### TRUMPF Liberec, spol. s r.o.

Vážení kolegové,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma Strategie motivace ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve výrobním podniku. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění nezabere více než deset minut Vašeho času. Cílem tohoto dotazníku je zjistit Vaši pracovní motivaci a spokojenost s nabízeným balíčkem zaměstnaneckých benefitů.

Odpověď prosím zakřížkujte.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas.

#### I. část – Základní údaje

1. Pohlaví

žena

muž

2. Věková skupina

do 29 let

30 – 39 let

40 – 49 let

50 a více let

3. Váš pracovně-právní vztah se společností TRUMPF Liberec, spol. s r.o. je založen:

pracovní smlouvou

dohodou o provedení práce, resp. dohodou o pracovní činnosti

4. Vaše pracovní pozice

THP

výrobní dělník

5. Jak dlouho ve společnosti TRUMPF Liberec, spol. s r.o. pracujete?

- méně než 1 rok  
 1 až 2 roky  
 3 až 5 let  
 více než 5 let

## II. část – Motivace a spokojenost

1. Faktory motivace a spokojenosti

| Faktory motivace a spokojenosti | Důležitost               |                          |                          |                          |                          | Spokojenost              |                          |                          |                          |                          |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                 | Důležitý                 | Spíše důležitý           | Nedokážu posoudit        | Spíše nedůležitý         | Nedůležitý               | Spokojený                | Spíše spokojený          | Nedokážu posoudit        | Spíše nespokojený        | Nespokojený              |
| Náplň práce                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sociální vztahy s kolektivem    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Styl řízení                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pracovní prostředí              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kariérní příležitosti           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Odměňování                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Systém benefitů                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Jistota pracovního místa        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Uznání a respektování osobnosti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Jste spokojeni se současnou nabídkou zaměstnaneckých benefitů?

- Ano  
 Ne

V případě nespokojenosti uveďte prosím důvod:

.....

.....

.....



3. Jste o nabídce benefitů ze strany zaměstnavatele dostatečně informováni?

Ano

Ne

V případě, že považujete svou informovanost za nedostačující, prosím uveďte jakým způsobem/formou si přejete být informováni:

.....  
 .....  
 .....

4. Stávající systém benefitů – důležitost a spokojenost

| <i>Stávající systém benefitů</i>   | <i>Důležitost</i>        |                          |                          |                          |                          | <i>Spokojenost</i>       |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  | <i>Důležitý</i>          | <i>Spíše důležitý</i>    | <i>Nedokážu posoudit</i> | <i>Spíše nedůležitý</i>  | <i>Nedůležitý</i>        | <i>Spokojený</i>         | <i>Spíše spokojený</i>   | <i>Nedokážu posoudit</i> | <i>Spíše nespokojený</i> | <i>Nespokojený</i>       |
| Jeden týden dovolené navíc   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Příspěvek na stravování  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Penzijní připojištění  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hmotné dárky ke svátkům (vánoční, velikonoční, mikulášský dárek aj.)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Benefity v oblasti péče o zdraví (očkování, příspěvek na skla a/nebo obroučky dioptrických brýlí, nožní opěra, podstavec pod monitor, Vital Passy) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Jazykové kurzy, vzdělávání   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Příspěvek na sportovní a kulturní akce, fotbalový turnaj TRUMPF  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Permanentka do ZOO Liberec   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vstupenky do plaveckého bazénu v Liberci   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Firemní akce, večírky  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Obsahuje stávající systém benefitů nějaký, který nevyužíváte? Pokud ano, prosím, uveďte důvod.

Benefit

Příp. důvod nevyužití:

- Jeden týden dovolené navíc
- Příspěvek na stravování
- Penzijní připojištění
- Hmotné dárky ke svátkům
- Očkování proti chřipce
- Příspěvek na skla/obroučky dioptrických brýlí
- Nožní opěra (podnožka)
- Podstavec pod monitor
- Vital Passy
- Jazykové kurzy
- Příspěvek na sportovní a kulturní akce
- Příspěvek na fotbalový turnaj TRUMPF
- Permanentka do ZOO Liberec
- Vstupenky do plaveckého bazénu v Liberci

6. Považujete za vhodnější:

- plošný charakter benefitů
- možnost svobodné volby benefitů podle Vašich osobních preferencí z předem stanoveného výčtu benefitů a ve stanoveném hodnotovém rozpětí (tzv. kafetérie benefitů).

7. Co byste v rámci zvýšení Vaší pracovní motivace a spokojenosti ve firmě navrhoval/a zlepšit? Existuje benefit, který v současné nabídce benefity společnosti TRUMPF postrádáte?

.....

.....

.....

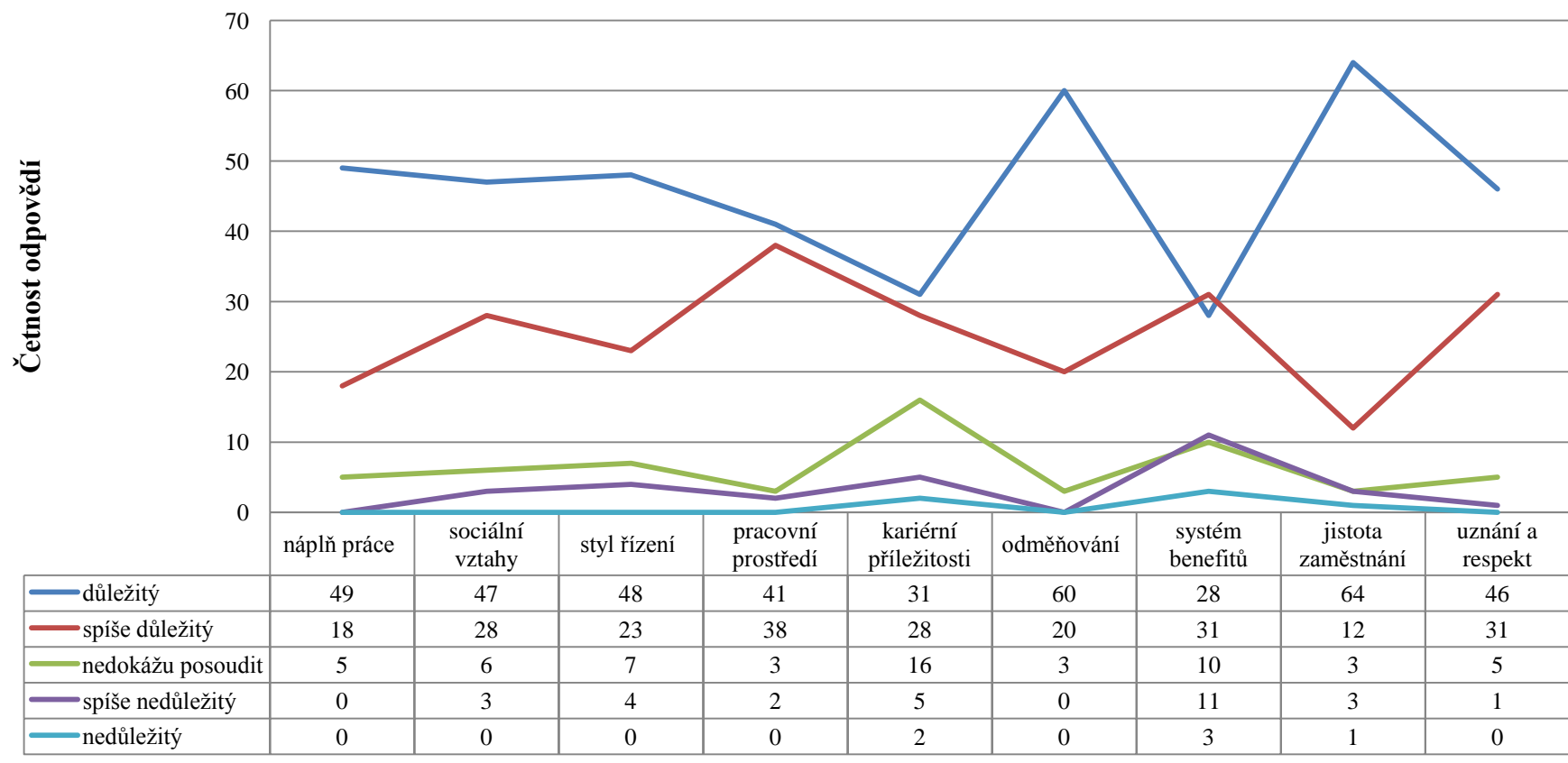
.....

.....

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku! ☺

Příloha č. 2

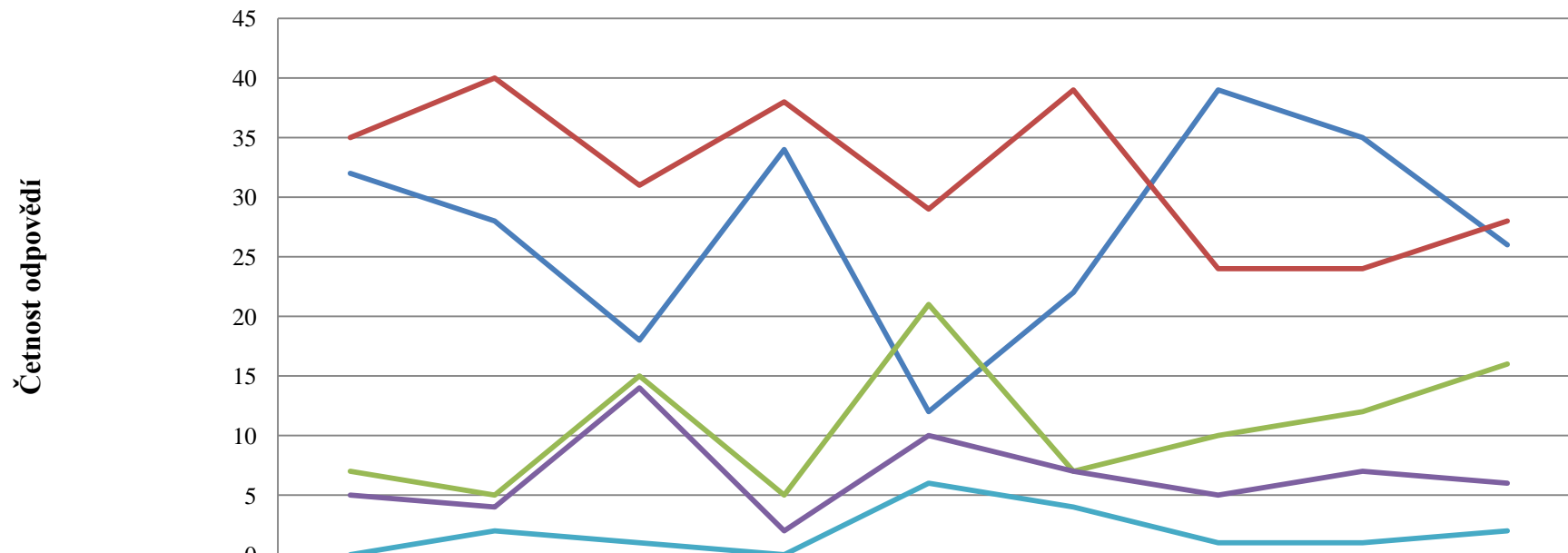
### Důležitost jednotlivých faktorů motivace a spokojenosti zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 3

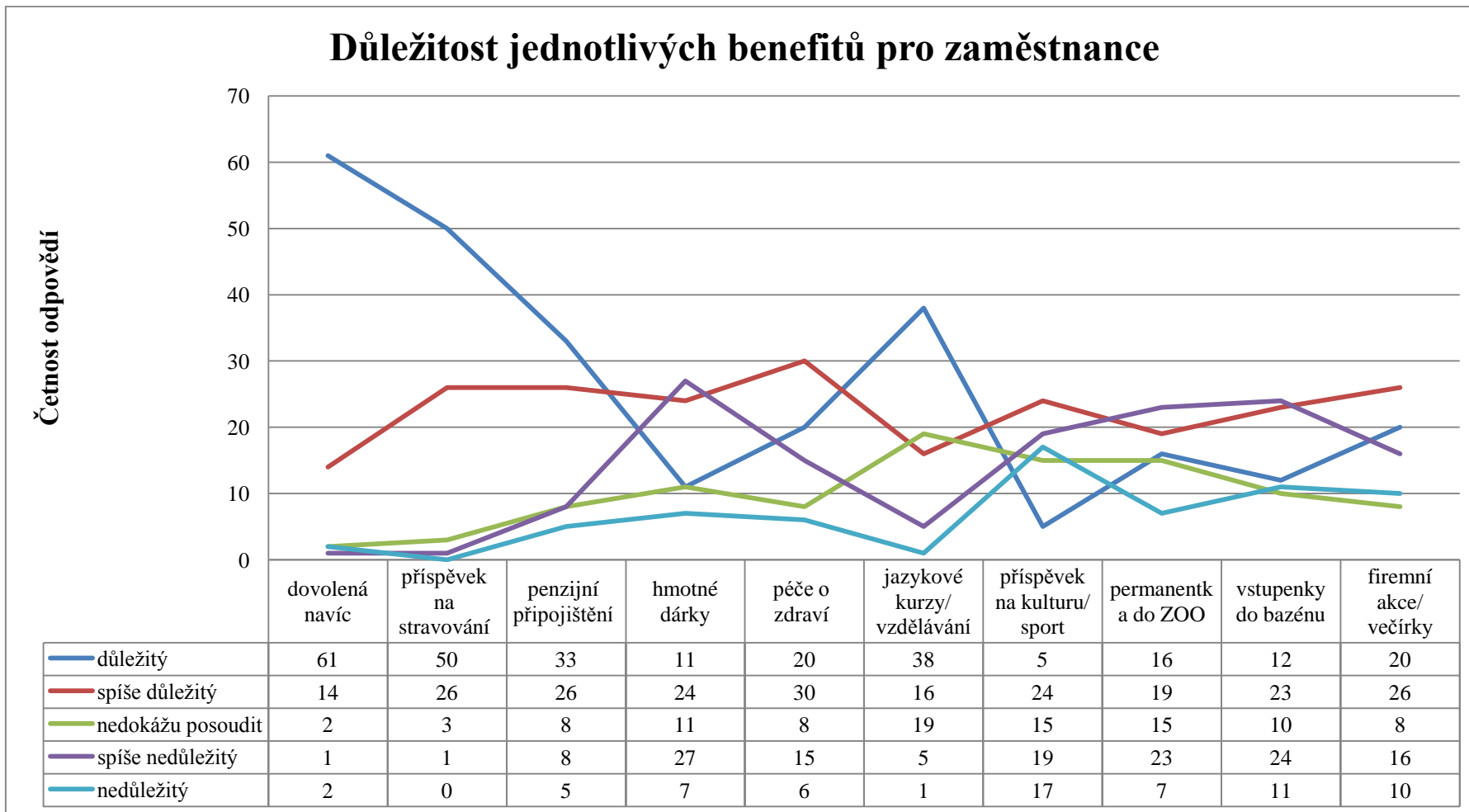
### Spokojenost zaměstnanců s jednotlivými faktory motivace



|                   | náplň práce | sociální vztahy | styl řízení | pracovní prostředí | kariérní příležitosti | odměňování | systém benefitů | jistota zaměstnání | uznání a respekt |
|-------------------|-------------|-----------------|-------------|--------------------|-----------------------|------------|-----------------|--------------------|------------------|
| spokojený         | 32          | 28              | 18          | 34                 | 12                    | 22         | 39              | 35                 | 26               |
| spíše spokojený   | 35          | 40              | 31          | 38                 | 29                    | 39         | 24              | 24                 | 28               |
| nedokážu posoudit | 7           | 5               | 15          | 5                  | 21                    | 7          | 10              | 12                 | 16               |
| spíše nespokojený | 5           | 4               | 14          | 2                  | 10                    | 7          | 5               | 7                  | 6                |
| nespokojený       | 0           | 2               | 1           | 0                  | 6                     | 4          | 1               | 1                  | 2                |

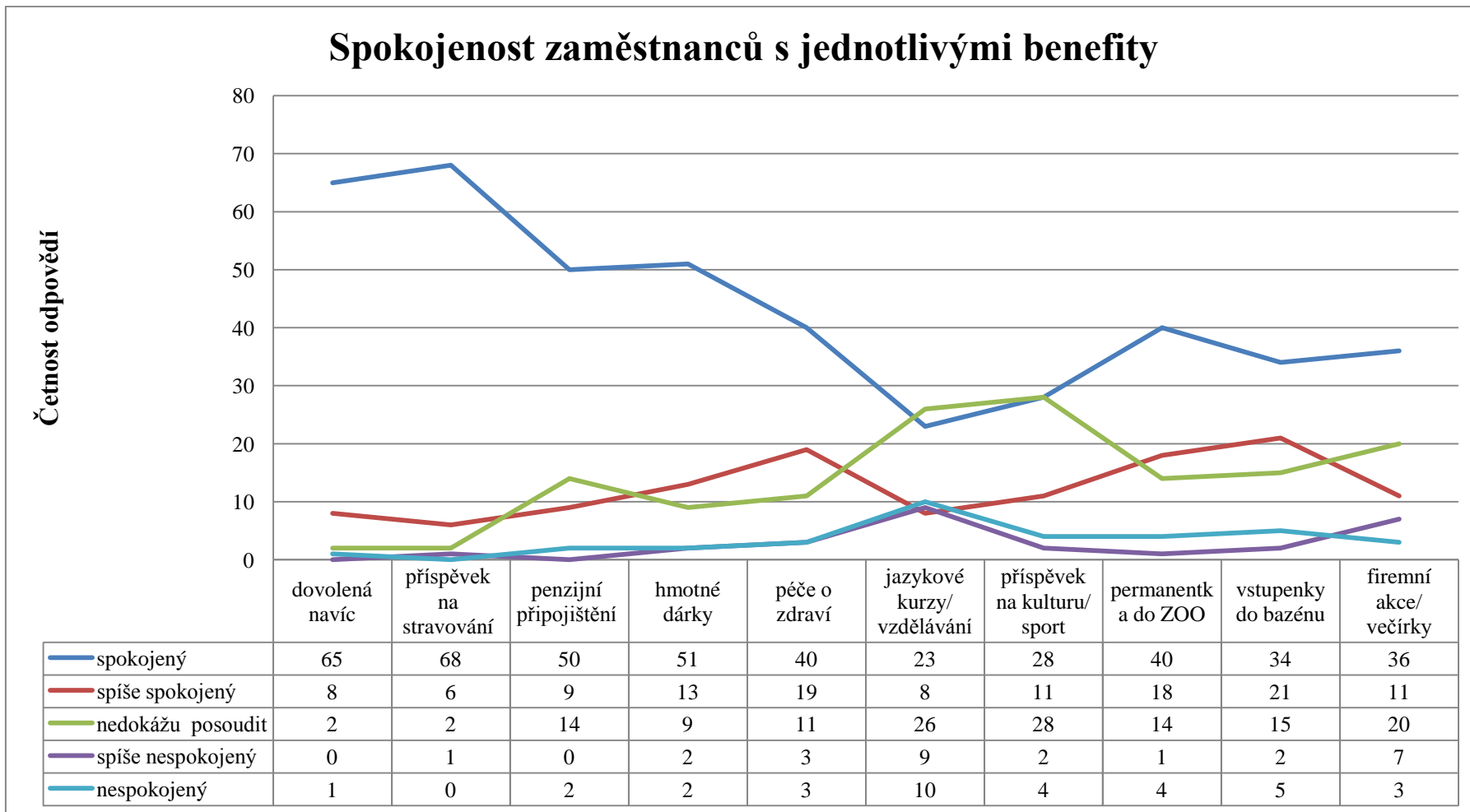
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 5



Zdroj: vlastní zpracování