

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
FAKULTA TEXTILNÍ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

LIBEREC 2011

LEONA PIVODOVÁ

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
FAKULTA TEXTILNÍ



Studijní program: B3107 Textil
Studijní obor: 3107R007 Textilní marketing

**MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ
VE VÝROBNÍ FIRMĚ**

**MOTIVATION AND STIMULATION OF
EMPLOYEES IN MANUFACTURING
COMPANY**

Leona Pivodová

KHT-824

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavla Těšinová, Ph.D.

Rozsah práce:

Počet stran textu ...43

Počet obrázků22

Počet tabulek4

Počet grafů4

Počet stran příloh..3

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Leona PIVODOVÁ**
Osobní číslo: **T08000464**
Studijní program: **B3107 Textil**
Studijní obor: **Textilní marketing**
Název tématu: **Motivace a stimulace zaměstnanců ve výrobní firmě**
Zadávací katedra: **Katedra hodnocení textilií**

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

1. Proveďte rešerši na téma stimulace zaměstnanců se zaměřením na firmy, které se zabývají výrobou a zahrnují do ní i oblasti textilního charakteru.
2. Proveďte průzkum v personálním oddělení firmy Gea LVZ a.s. Dotazujte se na konkrétní motivační program firmy a důvody, které je k tomu vedou.
3. Proveďte obecný průzkum představ občanů na téma dostatečných motivačních a stimulačních prostředků.
4. Vypracujte konkrétní doporučení na další motivační programy pro zaměstnance sledované firmy. Diskutujte jednotlivá doporučení a uveďte jejich výhody a nevýhody při případném zavedení.



Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

30 - 40 stran

Forma zpracování bakalářské práce:

tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Hague, P.: Průzkum trhu. Příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků. Computer press, Brno, 2003. ISBN 80-7226-917-8

Eva Bedrnová & Ivan Nový a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0

Sáva Kubias. Úvod do managementu - 2010 : učební text pro studenty fakult TUL všech typů studia. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2010. 156 s. ISBN 978-80-7372-554-9

Vedoucí bakalářské práce:

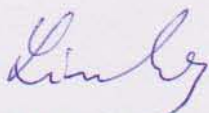
Ing. Pavla Těšinová, Ph.D.
Katedra hodnocení textilií

Datum zadání bakalářské práce:

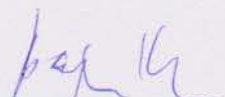
29. října 2010

Termín odevzdání bakalářské práce:

2. května 2011



prof. RNDr. Aleš Linka, CSc.
děkan



Ing. Vladimír Bajzík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2010

Technická univerzita v Liberci
Fakulta textilní
Katedra hodnocení textilií

V Liberci 30.6.2011

Žádost o změnu termínu odevzdání bakalářské práce

Žádám o změnu termínu odevzdání bakalářské práce na školní rok 2011/2012

Důvod odkladu: studijní povinnosti

Děkuji za vyřízení

Leona Pivodová

Leona Pivodová

Vyjádření vedoucího práce:

Jaroslav Těšovec

Vyjádření vedoucího katedry:

*Sanklensky
Božena*

PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou 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 bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom 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.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Datum:

Podpis:

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Pavle Těšinové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji panu Josefu Vildovi z personálního úseku firmy GEA LVZ, a. s. za poskytnuté informace o firmě a firemním motivačním programu. Velké poděkování rovněž patří mým rodičům za finanční podporu po celou dobu mého studia na Technické univerzitě v Liberci.

ANOTACE

Předmětem této bakalářské práce je motivace a stimulace zaměstnanců ve výrobní firmě zabývající se i výrobou textilního charakteru. Jako podnik k analyzování stimulačních podnětů působící na motivaci svých pracovníků byla zvolena společnost GEA LVZ, a. s., která se zabývá výrobou a prodejem vzduchotechnických zařízení. Teoretická část vysvětluje, co je motivace, stimulace a její význam pro motivaci člověka v práci. Definiuje rozdíl mezi motivem a stimulem. Popisuje zdroje motivace, motivační teorie a vliv motivace na výkon. Jmenuje stimulační nástroje. V praktické části je uvedena charakteristika podniku s organizační strukturou, ekonomické údaje a podnikové výrobky. Analyzuje současný motivační program organizace, představuje názory občanů na motivační a stimulační nástroje. Na základě získaných skutečností je provedeno zhodnocení a případně doporučeny návrhy na nový motivační program, který by měl vést k lepší motivaci pracovníků a tedy i lepším pracovním výkonům, pokud není stávající program dostačující.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Motivace, stimulace, motiv, stimul, odměňování, hodnocení, pracovní spokojenost

ANNOTATION

The subject of this thesis is motivation and stimulation of employees in manufacturing company engaged also in textile production. To analyse the stimuli of motivation of it's employees I chose the company GEA LVZ, a. s., that produces heating ventilation air conditioning equipment. The theoretical part explains what motivation and stimulation is and its' importance for human motivation at work. It defines the difference between motive and stimulus. It describes the sources of motivation, motivation theory and the influence of motivation on performance. It also names the stimulation tools. The practical part focuses on the characteristics of a company with organisational structure, economic data and corporate products. It analyses the current incentive programme of the organisation and introduces citizens' views on motivation and incentive tools. An evaluation and suggestions for a new incentive programme were made based on the obtained facts. This programme should lead to better staff motivation and thus better performance, unless the existing programme is sufficient.

KEY WORDS:

Motivation, stimulation, motive, stimulus, evaluation, remuneration, work satisfaction

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK	10
SEZNAM VLIČIN.....	10
ÚVOD	11
<i>I. TEORETICKÁ ČÁST</i>	12
1. ZÁKLADNÍ POJMY	12
1.1. Motivace	12
1.2. Stimulace.....	13
2. ZDROJE MOTIVACE	14
3. TEORIE MOTIVACE	16
3.1. Motivační teorie zaměřené na obsah.....	18
3.2. Motivační teorie zaměřené na proces	20
4. MOTIVACE A VÝKON.....	22
5. MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ NÁSTROJE.....	25
5.1. Pozitivní nástroje	25
5.2. Negativní nástroje	25
5.3. Hmotné nástroje	25
5.4. Nehmotné nástroje	26
<i>II. PRAKTICKÁ ČÁST</i>	27
6. GEA LVZ, a. s.	27
6.1. Charakteristika firmy	27
6.2. Organizační struktura.....	28
6.3. Ekonomické údaje.....	28
6.4. Výrobky	29
6.4.1. Netextilní výrobky	29
6.4.2. Textilní výrobky.....	31
6.4.2.1. Filtrační rouna.....	31
6.4.2.2. Kapsové filtrační vložky.....	35
6.5. Motivační program.....	36
6.5.1. Hmotné stimulační nástroje	36
6.5.2. Nehmotné stimulační nástroje.....	40

7. PRŮZKUM NÁZORŮ OBČANŮ NA MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ

PROSTŘEDKY	44
7.1. Průzkum názorů	44
7.2. Dotazníkové šetření	45
8. ZHODNOCENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	49
ZÁVĚR	54
POUŽITÉ ZDROJE	55
SEZNAM OBRÁZKŮ	56
SEZNAM TABULEK	57
SEZNAM GRAFŮ	57
PŘÍLOHY	57

SEZNAM ZKRATEK

EU	-	Evropská unie
http	-	hypertextový protokol určený pro výměru dat
www	-	World Wide Web
m ²	-	metr čtvereční

SEZNAM VELIČIN

M	-	úroveň motivace, která má bezrozměrnou hodnotu
V	-	valence, subjektivní bezrozměrná hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede, úroveň pracovního výkonu
E	-	expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost procentuálně vyjádřená, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku
V	-	úroveň pracovního výkonu (v dimenzích kvality i kvantity), která má bezrozměrnou hodnotu
S	-	úroveň schopností člověka (vědomostí, znalostí, dovedností), která má bezrozměrnou hodnotu

ÚVOD

Má-li být podnik úspěšný, mít zisk a obstát v konkurenčních podmínkách, musí mít dobré vedení. Což znamená správně vést, motivovat, stimulovat, usměrňovat pracovníky podniku, aby ochotně usilovali o co nejlepší plnění cílů podniku. Motivace a stimulace se využívá jako strategie ke zvyšování efektivity v podniku a celkového rozvíjení podnikových cílů, což je v dnešní době, kdy se vyvíjí velký tlak na zvyšování efektivity, zrychlování procesů a důrazu na inovaci, velmi důležité.

Téma motivace a stimulace ve firmě GEA LVZ, a. s. jsem si vybrala z vlastní zkušenosti s touto firmou. Každý rok tu absolvuji letní brigádu a absolvovala jsem tu i střední a vysokoškolskou praxi. Motivování a stimulování pracovníků je v dnešní době velmi diskutované téma. Pracovní spokojenost je důležitá jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Personalisté se neustále snaží zdokonalovat způsoby hodnocení a odměňování, dbají o rozmanitost motivačního systému.

Cílem práce je provést analýzu současného motivačního programu společnosti GEA LVZ, a. s. Zjistit složení stimulačních prostředků působící na motivaci zaměstnanců a důvody, které společnost vedly při jejich zavedení. Dále je cílem provést průzkum mezi občany, co si myslí o motivačních a stimulačních nástrojích, a zda jsou s nimi spokojeni. Na základě výsledků průzkumu ve firmě a mezi občany zhodnotit, zda je potřebné navrhnout změnu motivačního programu a případně doporučit návrhy.

Práce je členěna na dvě části. Část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se věnuje definováním základních pojmů. Je objasněno, co znamená motivace, stimulace a její význam pro motivaci člověka v práci. Vysvětlen rozdíl mezi motivem a stimulem. Pojednává o zdrojích motivace, motivačních teoriích a souvislosti výkonu k motivaci. Praktická část se zabývá charakteristikou podniku GEA LVZ, a. s. s jeho organizační strukturou, ekonomickými údaji a jeho výrobky. Analyzuje stimulační nástroje motivačního programu firmy. Je proveden průzkum mezi občany o představách na téma motivační a stimulační nástroje, a zda je dostatečně uspokojují. Po vyhodnocení výsledků z těchto šetření případně doporučit návrhy na nový motivační program, který by měl vést k lepší motivaci pracovníků a tedy i lepším pracovním výkonům, pokud není stávající program dostačující.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. ZÁKLADNÍ POJMY

1.1. Motivace

Motivace představuje vnitřní hnací sílu, která pohání člověka k vytyčenému cíli [1]. Motivace znamená aktivně a cíleně ovlivňovat jednání lidí. Motivace je důvodem lidského jednání, je jí využíváno k vedení a řízení lidí. Smyslem motivace je poznání toho, co jednotlivé lidi motivuje a působit na ně vnějšími podněty (stimuly) [2].

Motivaci vytvářejí především základní (vrozené) potřeby, ale také potřeby sociální (osvojené). Motivace je tak založena na vnitřním, psychologickém ztotožnění se pracovníka s jeho pracovní funkcí [1]. Je ovlivňována okolím (společnost, morální kodex, sebehodnocení, osobní cíle...).

Člověk dokáže motivovat sám sebe, své okolí a dokonce změnit své motivační prvky, pokud chce. A chce pouze tehdy, pokud mu nová aktivita přinese úspěch [3].

Dobrý vedoucí musí umět sjednotit zájmy podniku se zájmy motivovaných pracovníků. Existuje několik motivačních teorií. Žádná z nich však nemůže dát manažerovi konkrétní návod, jak postupovat v konkrétní situaci. Může z nich však čerpat dobré nápady [3].

Každý podnik, aby byl plně funkční, produkce byla optimální, zisky co největší a ztráty co nejmenší, musí u svých zaměstnanců podnítit motivaci. A jak se pozná, že je pracovník správně motivován? Má vysoké výkony. Dosahuje dobrých výsledků v práci. Je energický, nadšený a odhodlaný při své práci. Spolupracuje při překonávání problémů. Je ochoten přijmout odpovědnost a změny. Na druhou stranu, pokud nepodává či přestal podávat pracovník lepší výkony, nemusí to vždy nutně znamenat ztrátu motivace. Důvody mohou být i jiné. Např. nedostatek zkušeností, dovedností, příležitostí, nebo dokonce pracovník “vyčerpá” své síly a nedokáže na daném pracovišti pokračovat ve stejném tempu.

Motiv je vnitřní impuls, vnitřní pohnutka jednání člověka. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování nebo jednání člověka. Motivy vyplývají z hodnotového systému [1].

Cílem motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení. To mívá

podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, vnitřního uspokojení [1].

Existují tedy motivy cílové a motivy instrumentální (např. zájem o literaturu, umění apod.) [1].

1.2. Stimulace

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů či pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Jde o vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny jeho motivace [1].

Stimul představuje vnější pobídku, který má u člověka určitý motiv, určitou aktivitu podnítit nebo utlumit. Stimulem může být jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Stimuly by se měly volit s ohledem na motivační profil člověka.

Motivační profil představuje individuální charakteristiku osobnosti člověka. Každý člověk je jiný, a tak na něho zabírá i jiný stimul. Co zabírá u jednoho, nemusí nutně zabírat i u druhého. Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti od nejútlejšího věku. Poznání motivačního profilu člověka umožňuje porozumět projevům, chování a jednání člověka a vhodně stimulovat [1].

Stimuly mohou být [1, 2]:

- a) pozitivní,
- b) negativní,

- a) hmotné – peněžní,
– nepeněžní,
- b) nehmotné – morální,
– sociální.

2. ZDROJE MOTIVACE

Zdroje motivace jsou skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Základní zdroje motivace jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály [4].

1. **Potřeby** jsou obecně chápány jako pocit nedostatku, které se snaží člověk něčím odstranit, uspokojit svou potřebu. Mnohdy si ale neuvědomujeme, co nám chybí, pouze víme, že nám něco chybí. Tudíž nevíme, jakou potřebu uspokojit. Jindy naopak víme, co nám chybí, víme, o jakou potřebu jde, ale nevíme, co je příčinou vzniku potřeby. Existují tedy potřeby vědomé i nevědomé, jak uvádí literatura [5].

Potřeby se člení na primární a sekundární [3]:

Potřeby primární jsou potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní. Jsou to potřeby fyzické jako např. potřeba dýchat, jíst, pít, spát apod.

Mezi *sekundární potřeby* patří potřeby sociální, společenské a psychogenní. Působí na psychiku člověka. Jde o potřeby jako přátelství, láska, seberealizace atd. Nejdříve musí být uspokojeny potřeby primární, a pak až sekundární.

2. **Návyky** jsou činnosti, které člověk opakovaně koná, a po jisté době se stávají určitými stereotypy, jež se člověku automaticky zafixovaly při jejich konání. Návyky si do života bere člověk jako pozůstatek výchovy nebo si je každý vytváří sám [1].
3. **Zájem** je odvozená potřeba, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti [6]. Člověk může mít zájmů několik. Vždyť i činností existuje velké množství. Zájem může být o sport, kulturu, hudbu, přírodu, cestování apod. Zájem je určitou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Zájem je možné brát jako určitý druh motivu [1].
4. Člověk během života poznává nové věci, lidi, činnosti, jevy, které hodnotí. Dává jim určitý význam. Každý člověk si tak vytváří svůj vlastní hodnotový systém, **hodnotovou orientaci**. Hodnoty bývají občas připodobňovány zájmům, dokonce se lze setkat s vymezováním hodnot jako „dominantních zájmů“. Rozlišení mezi zájmem a hodnotou ovšem spočívá v tom, že hodnoty jsou na rozdíl od zájmů brány jako specifické normy, tj. mají oproti zájmům individuálně normativní charakter. Hodnotou může být cokoliv. Pro každého jedince něco jiného. Obecně tak lidé vnímají zdraví, vzdělání, práci, přátelství, lásku, úspěch, upřímnost apod. [1].

5. **Ideál** se dá chápat jako něco dokonalého. Je definován jako ideová či názorná představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideál se týká různých skutečností a jevů. Může představovat životní cíle, mít podobu pracovního i osobního života apod. [1].

3. TEORIE MOTIVACE

Snahy o poznání a vysvětlení motivace lidského chování patří k významným a k nejzajímavějším tématům psychologie. Základem všech motivačních teorií je neuspokojená potřeba. Existuje však několik teorií motivace. Pro každou z nich je však příznačný určitý obecnější výkladový koncept (model), ke kterému je možné tu či onu teorii přiřadit [1].

Za základní výkladové modely motivace lidského chování se považují [4]:

1. Homeostatický model motivace,
2. Hédonistický model motivace,
3. Aktivační, pobídkový model motivace,
4. Kognitivní, poznávací model motivace,
5. Humanistický model motivace.

1. Homeostatický model motivace lidského chování

V roce 1915 americký fyziolog Cannon v rámci biologického výkladu motivace lidského chování formuloval homeostatickou teorii: narušením optimálních (rovnovážných) vnitřních, fyziologických podmínek fungování organismu vznikají biologické pochody, včetně chování, které směřuje k obnovení porušené rovnováhy a které končí jejím znovudosažením, popř. zánikem (smrtí) jedince [4].

V rámci psychologického hlediska se dá tento výklad interpretovat takto: Je-li narušena psychická rovnováha, vzniká napětí, potřeba, která vyvíjí vnitřní tlak na jedince. Člověk pak s využitím poznávacích funkcí a zkušeností zaměřuje svou činnost (jednání) určitým směrem se záměrem odstranit tento tlak, tj. s cílem uspokojit příslušnou potřebu. Uspokojení potřeby vede posléze k obnovení narušené rovnováhy, ke klidu [4].

Homeostatický model se nejvíce vztahuje k motivům, které mají povahu organických potřeb. Např. fyziologická potřeba tekutin. Fyziologické procesy těla vyvolají pocit žízně, který vede ke vzniku motivace pít a cílem je obnovit porušenou rovnováhu [1].

Homeostatický model je v mnoha ohledech modelem nepřiměřeným. Člověk není pasivní, jak homeostatický přístup předpokládá, navíc není jen biologickým organismem, nýbrž bytostí společenskou v nejširším slova smyslu [4].

2. Hédonistický model motivace lidského chování

Hédonismus představuje filozofický směr formulovaný už v antice (například Aristippos, Epikuros). Jeho základem je zdůrazňování významu emocí v životě člověka a předpoklad, že nakonec veškerá lidská činnost směřuje k jedinému: k dosažení slasti (emocí libých, libosti) a k vyhnutí se strasti (emocím nelibým, nelibosti) [1].

Emoce, city mají oba základní znaky motivace – aspekt dynamizující a aspekt orientující. Člověku je vlastní tendence vyhledávat situace příjemné, přibližovat se k příjemnému a naopak vyhybat se či vzdalovat od nepříjemného. Ani hédonistický model neumožňuje vysvětlení veškeré lidské motivace. Svědčí o tom například skutečnost, že člověk bývá často motivován i k činnostem, které jsou spojeny spíše s námahou, s komplikacemi či nepříjemnostmi, pokud slibují pocit libosti, tak mnohdy se značným časovým odstupem a spíše náhodně než příčinně [4].

3. Aktivační (pobídkový) model motivace

Za základního motivačního činitele je považován z vnějšího prostředí přicházející podnět (pobídka). Tento vnější podnět jedince aktivuje, ale i orientuje lidské chování a jednání. V aktivačním modelu existují dva typy pobídek:

- a) *Pobídky „prvotní“*, což jsou podněty, které mají vrozeně silový účinek (např. bolest),
- b) *Pobídky „druhotné“*, což jsou podněty, které svůj silový účinek získávají jako výsledek procesů učení jedince [1].

Aktivační model vyhovuje především motivům emocionálním a s nimi spjatým motivům sociálním (strachu, výkonnosti, moci). Ani tento model však nevysvětluje vše [1].

4. Kognitivní (poznávací) model motivace lidského chování

Pro kognitivní model motivace lidského chování je charakteristická skutečnost, že procesy poznávání mají motivační účinky, tj. že s poznáváním souvisí také připravenost člověka k určité činnosti, k určitému jednání [7].

Poznávání se podílí na vzniku a povaze motivačních procesů [1].

K nejznámějším teoriím kognitivního modelu motivace bývá řazena teorie **kognitivní disonance** (např. nákup lákavé věci za hodně vysokou cenu) amerického psychologa L. Festingera. Teorie se zakládá na skutečnosti, že člověk v průběhu svého života vnímá, poznává a hodnotí nejrůznější stránky či aspekty svého okolí i sebe sama, včetně vlastního jednání. Jednotlivé vjemy, poznatky nebo hodnotící soudy se dostávají do vzájemného

rozporu. Důsledkem kognitivní disonance je aktualizace potřeby (objevení se touhy, přání) disonanci redukovat, překonat, uvést jednotlivé kognitivní elementy do souladu [1].

5. Humanistický model motivace lidského chování

Humanistický model motivace lidského chování nejvýrazněji obohatil americký psycholog Abraham Maslow [1].

Podle něj má každý jedinec v sobě dva druhy sil. První síla vychází ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět, k regresi, vyvolávají strach podstoupit riziko a ohrozit tím to, co jedinec již vlastní, strach z nezávislosti, svobody a oddělení (od matky). Druhá síla táhne člověka dopředu, k celku a jedinečnosti „já“, k plné funkčnosti všech sil a k důvěře k vnějšímu světu [1].

Naplňování hierarchie potřeb se děje [1]:

- a) **v závislosti na specifických podmínkách a předpokladech subjektivních**, z hlediska jedince vnitřních (vrozených i získaných),
- b) **v závislosti na podmínkách objektivních**, vnějších (sociálních, materiálních, kulturních).

Maslowova motivační koncepce je založena na hierarchickém uspořádání potřeb a funkční autonomii potřeb [1].

U **hierarchického uspořádání potřeb** jde o to, že ne každý jedinec se ve svém životě musí (může) dostat až k nejvyšší úrovni – k seberealizačním potřebám. Dosažená úroveň motivace je představována tou skupinou potřeb, které jsou v psychice jedince vyjádřeny nejsilněji. Tyto skupiny potřeb určují jednání konkrétního člověka [1].

Podle **funkční autonomie potřeb** může vyšší potřeba nabýt nezávislosti na nižších potřebách, a tak působit proti jejich převaze [1].

3.1. Motivační teorie zaměřené na obsah

Motivační teorie zaměřené na obsah se zaměřují na motivační příčiny. Tyto teorie se snaží identifikovat hlavní potřeby, které ovlivňují chování člověka [1, 3].

- **Hierarchie potřeb**

Podle amerického psychologa Abrahama Maslowa každý člověk má nějaké potřeby a je hnán vnitřními popudy je uspokojit. Potřeby klasifikoval do pěti kategorií, které jsou

členěny do pěti vrstev, které tvoří pyramidu na obr. č. 1. Byl toho názoru, že vyšší vrstva nemůže být splněna, pokud není plně uspokojena nižší vrstva potřeb [3].



Obr. č. 1: Hierarchie motivačních potřeb [3]

Fyziologické či hygienické potřeby souvisí s nezákladnějšími primárními potřebami člověka. Jedná se o potřebu dýchat, jíst, pít, spát, umýt se apod. V zaměstnání může jít o spravedlivou odměnu [3].

Pocit bezpečí se týká pocitu jistoty, ochrany proti nebezpečí. Po pracovní stránce může jít o bezpečné pracovní podmínky, základní zdravotní pojištění či zaměstnanecké výhody [3].

Sociální potřeby jsou pro každého jedince velmi důležité. Patří sem potřeba lásky, přátelství, potřeba sdružovat se atd. [3].

Váženost okolím souvisí se sebeúctou a úctou od druhých. V organizaci se to může projevit pocitem naplnění z konkrétní práce, vyznamenáním a uznáním za osobní a pracovní kvality od kolegů a nadřízených [3, 8].

Možnost seberealizace zahrnuje vlastní koníčky a hobby, rozvíjení svých schopností a dovedností. V práci jde o profesionální růst, tvůrčí příležitost nebo podnětnou a náročnou práci [3, 8].

Kritici Maslowa tvrdí, že pravidla jsou moc obecná, nejednoznačná. Navrhují změnit rozdělení vrstev. Namítají, že podle zkušeností mnohdy úplné splnění požadavků podle vrstev směrem nahoru není úplně potřebné pro přechod do vyšší vrstvy [3].

- **Teorie dvou faktorů**

Americký psycholog Frederick Herzberg rozlišil dvě skupiny faktorů. Hygienické faktory a motivační faktory. **Hygienické faktory** (podniková správa a používaná politika, odborný dozor nad prací, vztahy pracovníka s nadřízenými, vztahy pracovníka se spolupracovníky na stejné úrovni, vztahy pracovníka s podřízenými, mzda, pracovní jistota, pracovní podmínky, postavení v organizaci a uspokojivý osobní život) ovlivňují pracovní nespokojenost. Jejich absence vyvolá v zaměstnanci negativní pocit a demotivuje. Jejich přítomnost vzbuzuje u zaměstnanců nespokojenost. **Motivační faktory** (dosahování cílů, uznání okolí, dosažení povýšení v organizaci, zajímavá práce, možnost osobního růstu a přiměřená odpovědnost) ovlivňují pracovní spokojenost. Absence nevyvolává v zaměstnancích pocit nespokojenosti, ale přítomnost způsobuje kladné pocity. Podle této teorie se uspokojením hygienických faktorů vyhneme nespokojenosti ze strany zaměstnanců a uspokojováním motivačních faktorů dosáhneme dlouhodobé spokojenosti. Abychom tedy neměli nespokojené zaměstnance, musíme jim poskytnout dobré pracovní zázemí, odpovídající plat a vstřícné vedení. Chceme-li mít zaměstnance spokojené a motivované, je třeba dbát o to, aby měli svou práci rádi, aby je bavila, cítili uznání a měli možnost postupu [3, 8].

3.2. Motivační teorie zaměřené na proces

Motivační teorie zaměřené na proces, kdy se klade důraz na psychologické procesy, ovlivňují motivaci pracovníka [1, 3].

- **Teorie očekávání (expektance)**

Jeho tvůrcem je významný psycholog na pracovní jednání a pracovní motivaci Victor H. Vroom. Teorie je postavena na dvou faktorech: valenci a očekávání (expektanci). Vztah lze zapsat jako [1]:

$$M = f(V \cdot E) \quad (1),$$

kde **M** – úroveň motivace, která má bezrozměrnou hodnotu,

V – valence, subjektivní bezrozměrná hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,

E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost procentuálně vyjádřená, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.

Z toho vyplývá, že ani jedna proměnná nesmí mít hodnotu nula, jelikož pak by i výsledná hodnota motivace byla nulová. Naopak, čím vyšší jsou hodnoty jednotlivých faktorů, tím vyšší je i hodnota motivace [8].

- **Teorie spravedlnosti (rovnováhy)**

Představitelem teorie je psycholog John S. Adams. Základem této teorie je sociální srovnávání. Člověk chce, aby se s nimi jednalo stejně jako s jinou osobou nebo skupinou lidí. Z teorie tedy vyplývá, že lidé budou více motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě. Pokud ne, nastane u nich demotivace [1, 8].

Teorie zaměřené na proces dávají manažerům určitý návod, jak pracovat s motivací zaměstnanců, proto jsou často využívány v praxi. Teorie zaměřené na obsah zase podněcují k zamyšlení nad potřebami zaměstnanců a tím jsou užitečné při sestavování motivačního programu. Při práci s lidmi je důležité vycházet ze všech zmíněných teorií. Ani jedna z nich není univerzální, ale všechny dohromady se navzájem doplňují [8].

4. MOTIVACE A VÝKON

Proč vůbec motivujeme pracovníky? K vyšší pracovní výkonnosti, stálému zlepšování práce a spokojenosti zaměstnance. Veškerá práce je ovlivněna motivací zaměstnance. Na výkon má tedy vliv motivace se schopnostmi člověka. Výkon bývá vyjádřen vzorcem [1]:

$$V = f(M \cdot S) \quad (2),$$

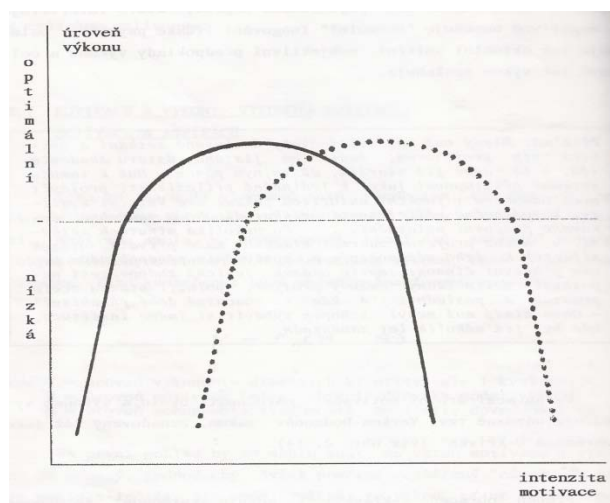
kde **V** – úroveň pracovního výkonu (z hlediska kvantity i kvality), která má bezrozměrnou hodnotu,

M – úroveň motivace (míra chťení člověka podat výkon), která má bezrozměrnou hodnotu,

S – úroveň schopností člověka (vědomostí, znalostí, dovedností), která má bezrozměrnou hodnotu.

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje **Yerkes–Dodsonův zákon**, označovaný jako „**obrácená U-křivka**“ na grafu č. 1 [1].

Průběh „obrácené U-křivky“ vyjadřuje, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká. S růstem úrovně motivace (odpovídajícího zaměření) se bude (samozřejmě za jinak stejných okolností, tj. při stejné úrovni schopností a podmínek pro výkon) úroveň výkonu zvyšovat, ovšem pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez, úroveň výkonu se snižuje [1]. Pro obtížnější úkol je vhodná menší intenzita motivace a pro snadnější úkol je vhodná vyšší intenzita motivace [8].



Graf č. 1: Yerkes-Dodsonův zákon („obrácená U-křivka“) [4]

Někteří lidé mají tendenci podávat vysoký výkon v podstatě vždy a ve všech sférách lidské činnosti, v nichž je měřítko výkonu uplatnitelné, kdežto u jiných lidí tato tendence zřejmě není, popř. vůbec schází. Tuto skutečnost vyjadřují pojmy výkonová motivace či potřeba vysokého výkonu [1].

Výkonová motivace

Úzce souvisí se dvěma lidskými tendencemi. S tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu a s protikladnou tendencí (potřebou) vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence se u lidí mohou lišit. Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je pak dána poměrem obou těchto tendencí podle vzorce:

$$\text{Výkonová motivace} = \text{potřeba úspěchu} / \text{potřeba vyhnout se neúspěchu} \quad (3)$$

V případě, že převažuje potřeba úspěchu, je u jedince vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch, naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince [4].

Vysoce výkonově motivovaní jedinci tak bývají cílově orientováni [1].

Úroveň výkonové motivace je možné žádoucím směrem ovlivňovat, zvláště pak v mladším věku. Obecně platí, že pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb [1].

5. MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ NÁSTROJE

Tato kapitola, kde je uvedeno rozdělení motivačních a stimulačních nástrojů užívané k stimulaci pracovníků působící na jejich motivaci, byla napsána s pomocí literatur [1, 2, 7, 8].

5.1. Pozitivní nástroje

Dávají pocit dobře vykonané práce, může být i odměna. Vedou k tomu, že zaměstnanec se chce sám věnovat práci.

5.2. Negativní nástroje

Spočívají v obavách před postihem, trestem. Používají se u zaměstnanců se špatným přístupem k práci.

5.3. Hmotné nástroje

Peněžní – mzda a plat

- příplatky
- náhrada mzdy
- prémie a odměny
- osobní ohodnocení
- 13. a 14. plat
- finanční příspěvek na stravování
- finanční příspěvek na dovolenou
- finanční příspěvek na vzdělání, sport
- finanční příspěvek na dopravu
- finanční příspěvek na ubytování
- finanční příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění
- „sick days“ (dny placeného volna v případě nemoci)

Nepeněžní – firemní prostředky (mobilní telefon, automobil, notebook)

- firemní vzdělávací kurzy, stáže a rozvoj pracovníků

- firemní školka nebo hlídání dětí
- dodatková dovolená (většinou 1 týden navíc)
- vstupenky (sportovní, kulturní akce)
- poukázky – jídelní poukázka (stravenky)
 - dárková poukázka
 - poukázka na sport, kulturu, vzdělání a zdravotní péči
 - poukázka na dovolenou
 - zážitkové poukázky

5.4. Nehmotné nástroje

- pochvala
- uznání
- dobré vztahy se spolupracovníky a nadřízenými
- vybavení pracoviště
- ochrana zdraví při práci
- pracovní náplň
- pracovní doba
- pružná pracovní doba
- možnost práce z domova
- pocit jistoty práce
- podílení se na rozhodování
- zodpovědnost za vykonanou práci
- možnost pracovního postupu

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6. GEA LVZ, a. s.

Konkrétní motivační program a informace o firmě byly zjišťovány na personálním oddělení firmy GEA LVZ, a. s. Personální oddělení je tvořeno dvoučlenným týmem. Osobní rozhovor byl veden s vedoucím personálního úseku Josefem Vildem. Dotazování bylo zaměřeno na systém odměňování a hodnocení. Byly předány potřebné informace o profilu, organizační struktuře, ekonomických údajích, výrobcích a motivačních a stimulačních prostředcích firmy.

6.1. Charakteristika firmy

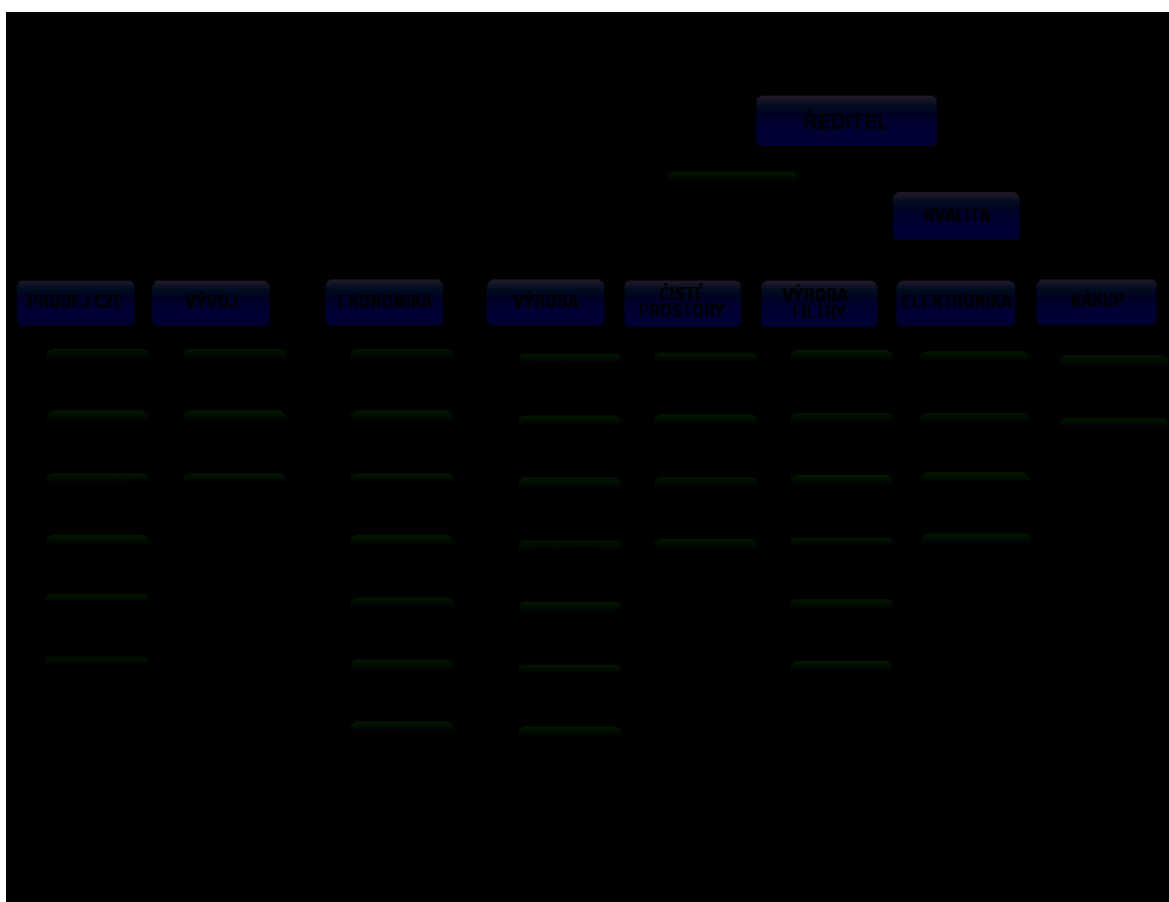
GEA LVZ, a. s. se řadí mezi soukromé obchodní společnosti. Právní forma je akciová společnost. Byla založena 1. května 1992 v Liberci, kde sídlí doteď. 1. ledna 2009 provedla společnost GEA LVZ, a. s. fúzi, kdy došlo ke sloučení zanikající společnosti GCR systems s.r.o. s následným sloučením se společností GEA LVZ, a. s. Podnik hospodaří se základním kapitálem v hodnotě [REDAKOVANÉ]. Je dceřinou společností německé firmy GEA Group. Mezinárodní společnost GEA Group má zastoupení ve více jak padesáti zemích po celém světě. Zabývá se výrobou a prodejem zařízení pro ohřev, chlazení, zvlhčování, odvlhčování a filtraci atmosférického vzduchu. Firma si zakládá při konstrukci svých výrobků na využití vzduchu hospodárně a zároveň ekologicky. Vyrábí a dodává systémy pro čisté prostory. Výrobky a zařízení splňují všechny mezinárodní normy a obdržela certifikát od Eurovent, což jsou mezinárodní organizace výrobců, kteří se angažují ve zdokonalování norem pro klimatizační zařízení na celém evropském trhu. Použití výrobků se najde ve všech oblastech. Jsou to čisté prostory v nemocnicích či specializovaných výrobních závodech, v moderních sportovních arénách a plaveckých bazénech, v letištních terminálech či výrobních halách, jakož i v administrativních budovách, nákupních centrech, muzeích, divadlech, galeriích nebo hotelech. Nabídka zahrnuje široké spektrum centrálních a decentralizovaných vzduchotechnických jednotek, odvlhčovacích a filtračních jednotek až po kompletní systémy pro čisté prostory. K energetické účinnosti těchto řešení mimo jiné přispívají úsporné motory, rekuperační

systémy s využitím okolního tepla nebo chladu; další potenciál úspor vytváří vlastní regulační technika [9, 10].

6.2. Organizační struktura

Na obr. č. 2 je vidět organizační struktura podniku. Jde o [REDACTED] strukturu.

[REDACTED]. Jde o velkou mezinárodní firmu, která v současné době zaměstnává [REDACTED] zaměstnanců, a tak má i mnoho útvarů členěných podle činností [11].



Obr. č. 2: Organizační struktura podniku [12]

6.3. Ekonomické údaje

Uplynulý rok 2010 byl i [REDACTED], který se projevoval v celé ekonomice. Management firmy [REDACTED] [10].

V roce 2010 výnosy z běžné činnosti společnosti dosáhly [REDACTED]. Hospodářský výsledek před zdaněním činil [REDACTED]. Značná pozornost byla věnována realizaci opatření, která povedou ke zvýšení hospodárnosti. Celkově dosažené úspory ve sledovaném období překročily hranici [REDACTED]. K hlavním opatřením patřilo zavedení [REDACTED], aplikace [REDACTED] ve výrobě klimatizačních jednotek [REDACTED], [REDACTED] [10].

Velký význam pro další rozvoj firmy měla realizace [REDACTED], který byl formulován představenstvem GEA AG. V rámci tohoto programu byly poradenskou firmou [REDACTED] testovány všechny výrobní firmy segmentu HX z pohledu dosažené technicko-organizační úrovně řízení jednotlivých procesů a dále i z pohledu toho, jak jsou vytvořeny předpoklady pro další rozvoj firmy. V rámci tohoto programu byla GEA LVZ zařazena [REDACTED], což prakticky znamenalo, že byly určeny výrobní programy, které budou v průběhu let 2010 a 2011 převáděny do LVZ z firem, které byly v tomto hodnocení zařazeny do [REDACTED] [10].

V průběhu roku 2010 byl realizován [REDACTED]. Jedná se o zcela nový výrobní program s podstatně vyšší technickou náročností. Bylo tak vytvořeno [REDACTED], odhadovaný objem výroby činí [REDACTED]. V průběhu roku 2011 bude do LVZ převedeno dalších [REDACTED] z oblastí lehké vzduchotechniky. Po realizaci tohoto transferu dosáhne objem dodávek [REDACTED] a bude vytvořeno minimálně [REDACTED] [10].

6.4. Výrobky

6.4.1. Netextilní výrobky

Mezi netextilní výrobky firmy GEA LVZ patří klimatizační jednotky (viz. obr. č. 3), vytápěcí jednotky (viz. obr. č. 4), vzduchové clony, které poskytují spolehlivé odstínění dveří a vstupních zón od průniku studeného nebo teplého vzduchu (viz. obr. č. 5). Dále jsou to střešní ventilátory, jež jsou určené k odsávání odpadního vzduchu, plynů, par a k větrání nebo odvětrání průmyslových prostor (viz. obr. č. 6) [9].



Obr. č. 3: Klimatizační jednotka [9]



Obr. č. 4: Vytápěcí jednotka [9]

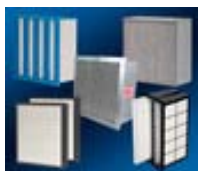


Obr. č. 5: Vzduchové clony [9]



Obr. č. 6: Střešní ventilátor [9]

Velmi žádané jsou filtrační vložky pro jemnou filtraci vzduchu (viz. obr. č. 7), hrubou filtraci vzduchu (viz. obr. č. 8) a vysoce účinné filtrační vložky HEPA (viz. obr. č. 9). Všechna tato filtrační média jsou z filtračního papíru ze skelného mikrovlákná nebo z celulosového papíru. Filtrační patrony s aktivním uhlím slouží v klimatizačních zařízeních k adsorpci škodlivých plynů a pachů (viz. obr. č. 10). Ke všem zmíněným filtrům je zapotřebí upínacích rámců a filtračních skříní [9].



Obr. č. 7: Filtrační vložky pro jemnou filtraci [9]



Obr. 8: Filtrační vložky pro hrubou filtraci [9]



Obr. č. 9: HEPA filtry [9]



Obr. č. 10: Filtrační patrony [9]

6.4.2. Textilní výrobky

6.4.2.1. Filtrační rouna

Filtrační rouna se vyrábí ze syntetických, skelných nebo přírodních vláken. Firma nakupuje rouna od dodavatele a dále je prodává jako role nebo nástřihy. Používají se ve speciálních oblastech klimatizační techniky, mimo jiné v klimatizačních skříních, k filtraci spalovacího vzduchu od ventilátorů, kompresorů a sání motorů a ve vzduchotechnických zařízeních [9].

CTM

- Druhy: CTM 50, CTM 60, CTM 90 [9].
- Filtrační rouno CTM na obr. č. 11 je složeno z polyesterových vláken. Hustota textílie se zvyšuje směrem k výstupu čistého vzduchu [9].
- Elastický materiál [9].
- Použití: **CTM 50** – předfiltr pro vysoké koncentrace prachu, přívod vzduchu pro chlazení velkých strojů, filtr na specifický hrubý prach [9],

CTM 60, CTM 90 – předfiltr pro jemnou filtraci, předfiltr pro přívod vzduchu ve slévárnách a ocelárnách, předfiltr v klimatizačních zařízeních, filtr pro větrání ve strojárnách, filtr pro ochranu výměníků [9].



Obr. č. 11: Filtrační rouno CTM [9]

FIBROIDELASTIC

- Fibroidelastic, který je na obr. č. 12, je složený z latexem lepených, nepravidelně uspořádaných vláken z přírodní směsi. Hustota textílie se zvyšuje směrem k výstupu čistého vzduchu [9].
- Je elastický [9].
- Použití: předfiltr pro vysoké koncentrace prachu, přívod vzduchu pro chlazení velkých strojů, filtr na specifický hrubý prach, předfiltr pro jemnou filtraci, předfiltr pro přívod vzduchu ve slévárnách a ocelárnách, předfiltr v klimatizačních zařízeních, filtr pro větrání ve strojárnách, filtr pro ochranu výměníků [9].



Obr. č. 12: Filtrační rouno Fibroidelastic [9]

FIBROIDELASTOV

- Je to rouno z pravidelně uspořádaných polyesterových vláken (viz. obr. č. 13). Hustota textílie se zvyšuje směrem k výstupu čistého vzduchu [9].
- Tato filtrační vrstva je elastická [9].
- Použití: předfiltr pro jemnou filtraci, předfiltr pro přívod vzduchu ve slévárnách a ocelárnách, předfiltr v klimatizačních zařízeních, filtr pro větrání ve strojárnách, filtr pro ochranu výměníků [9].



Obr. č. 13: Filtrační rouno Fibroidelastov [9]

VENUFA 290

- Složena z polyesterových vláken (viz. obr. č. 14). Hustota textílie se zvyšuje směrem k výstupu čistého vzduchu [9].
- Elastická [9].
- Použití: předfiltr pro jemnou filtraci, předfiltr pro přívod vzduchu ve slévárnách a ocelárnách, předfiltr v klimatizačních zařízeních, filtr pro větrání ve strojárnách, filtr pro ochranu výměníků [9].



Obr. č. 14: Filtrační rouno Venufa 290 [9]

MY-STOP 500

- Rouno z polyesterových vláken (viz. obr. č. 15). Hustota textílie se zvyšuje směrem k výstupu čistého vzduchu. Filtr je schopen pohltit velké množství prachu [9].
- Elastický [9].
- Použití: jemná filtrace při vyšších čistotách vzduchu, předfiltr pro vysoce účinnou filtraci, přívod vzduchu pro citlivá rozvodná zařízení nebo stříkací kabiny [9].



Obr. č. 15: Filtrační rouno My-Stop 500 [9]

ACELAN

- Acelan na obr. č. 16 je tvořen z polyesterových vláken. Netkaná textílie je termicky pojená. Hustota textílie se zvyšuje směrem k výstupu čistého vzduchu [9].
- Elastický materiál [9].
- Použití: jemná filtrace při vyšších čistotách vzduchu, předfiltr pro vysoce účinnou filtraci, přívod vzduchu pro citlivá rozvodná zařízení nebo stříkací kabiny [9].



Obr. č. 16: Filtrační rohož Acelan [9]

PERFEKT

- Perfekt, který je vidět na obr. č. 17, je složen z jemných polyesterových vláken. Netkaná textilie je termicky pojená a na výstupní straně vzduchu podlepená polyesterovou vložkou a zpevněná síťovinou [9].
- Použití: jemná filtrace při vyšších čistotách vzduchu, předfiltr pro vysoce účinnou filtrace, přívod vzduchu pro citlivá rozvodná zařízení nebo stříkací kabiny [9].



Obr. č. 17: Filtrační rohož Perfekt [9]

FARBGLAS 2"

- Farbglas 2" na obr. č. 18 je materiál vyroben ze skelných vláken [9].
- Rohož je nehořlavý a odolný proti vzdušné vlhkosti [9].
- Použití: odlučovač kapek barvy [9].



Obr. č. 18: Filtrační rohož Farbglas 2" [9]

FIBROBAND

- Je tvořen z jemných, nepravidelně uspořádaných polyesterových vláken. Filtrační vrstva je umístěna na pevné polyesterové tkanině (viz. obr. č. 19) [9].



Obr. č. 19: Filtrační rouno Fibroband [9]

COALESCER

- Skládá se ze skelných vláken (viz. obr. č. 20). Netkaná textilie je termicky pojená [9].
- Použití: předfiltr pro jemnou filtraci, předfiltr pro přívod vzduchu ve slévárnách a ocelárnách, předfiltr v klimatizačních zařízeních, filtr pro větrání ve strojárnách, filtr pro ochranu výměníků [9].



Obr. č. 20: Filtrační rouno Coalescer [9]

6.4.2.2. Kapsové filtrační vložky

Filtrační médium je tvořeno ze syntetického rouna (viz. obr. č. 21) nebo ze skelných vláken nalepených na syntetickém rounu (viz. obr. č. 22). Rouno, které firma nakupuje, je zpracováno společností GEA LVZ do klínovitých filtračních kapes. Kapsy jsou upevněny do rámu profilu „U“, který je buď z pozinkovaného plechu, nebo z plastu [9].



Obr. č. 21: Kapsová filtrační vložka se syntetickým rounem [9]



Obr. č. 22: Kapsová filtrační vložka s rounem ze skelného vlákna [9]

Použití: předfiltr pro jemnou filtraci, předfiltr pro přívod vzduchu ve slévárnách a ocelárnách, předfiltr v klimatizačních zařízeních, filtr pro větrání ve strojárnách, filtr pro ochranu výměníků, jemná filtrace při vyšších čistotách vzduchu, ve farmacii, v elektro a foto průmyslu, v laboratořích, v nemocnicích, předfiltr pro vysoce účinnou filtraci, při výrobě potravin [9].

6.5. Motivační program

Stimulační nástroje motivačního programu, které budou popsány následovně, jsou zvoleny na základě [REDACTED]. [REDACTED]. [REDACTED]. GEAL LVZ, a. s. má odbory zaměstnanců, které zjišťují, jaké prostředky zvolit ke stimulaci, aby zaměstnanci byli spokojeni. Následovně odbory vyjednávají s vedením. Zpětná vazba tu tedy je. Podnik se snaží, aby fluktuace zaměstnanců byla nízká. [REDACTED]. Fluktuace v roce 2010 byla [REDACTED], přičemž z toho bylo [REDACTED]. Společnost [REDACTED] [13]. [REDACTED].

6.5.1. Hmotné stimulační nástroje

- **Peněžní**

Základní mzda

Mzda je rozhodně nejsilnější motivací pro člověka. Pro odměňování zaměstnanců existují podklady (vnitřní mzdové předpisy, tarifní soustava). Systém odměňování je součástí kolektivní smlouvy, která je závazná pro zaměstnance i pro zaměstnavatele. Zaměstnanec

je zařazen do tarifní soustavy podle druhu práce (charakteristika, složitost, náročnost, odpovědnost). GEA LVZ má pro výpočet mzdy a dalších finančních odměn ke mzdě dva druhy mzdových tarifů. První mzdový tarif je pro technicko-hospodářské pracovníky (pracovníky v kanceláři) – **kategorie THP**, který je zobrazen v tabulce č. 1. Druhý mzdový tarif je pro manuální pracovníky – **kategorie D**, který je k vidění v tabulce č. 2. Mzdové tarify jsou členěny na tarifní stupně. U kategorie THP má každý tarifní stupeň dolní a horní hranici mzdového tarifu.

[REDACTED]. Vliv rovněž má pohyb mezd na trhu. Standardně probíhá úprava mzdových tarifů [14].

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Tabulka č. 1: Tarifní stupnice pro odměňování zaměstnanců kategorie THP – měsíční mzda v Kč [14]

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Tabulka č. 2: Tarifní stupnice pro odměňování zaměstnanců kategorie D s úkolovou a časovou hodinovou mzdou (Kč / hod.) [14]

Prémie

V závislosti na kategorii zaměstnance, jeho zařazení a plnění prémiových ukazatelů odpovídajících jeho výkonnosti a kvalitě odevzdané práce jsou podle prémiového řádu [14]:

[REDACTED]

[REDACTED]

Příplatky

Vyplácení příplatků je z velké části dáno zákonem. Společnost GEA LVZ si však několik druhů příplatků zvolila navíc k lepší spokojenosti svých zaměstnanců. V kolektivní smlouvě jsou následující příplatky [14]:

[REDACTED]

Náhrady mezd

Náhrada mzdy je podle zákona při čerpání dovolené, při nemoci, za prostoje [14].

Odměny

Na základě vnitřních předpisů a směrnic nebo rozhodnutí vedení GEA LVZ, a. s. vyplácí

[REDACTED] [14].

[REDACTED] [14].

Příspěvek na stravování

Finanční příspěvek na oběd / večeři v závodní jídelně. Oběd / večeře stojí [redacted] a zaměstnancům se přispívá [redacted] [13]. Pracoviště jsou vybavena i mikrovlnnými troubami, které jsou zaměstnancům k dispozici [14].

Příspěvek na rekreaci

Zaměstnavatel poskytuje [redacted] [14].

[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] [14].

[redacted]
[redacted]
[redacted] [14].

- *Nepeněžní*

Firemní prostředky

Zaměstnanci kategorie THP mají k dispozici služební mobilní telefon a notebook [14].

Firemní vzdělávací kurzy, stáže a rozvoj pracovníků

V rámci vzdělávání firma hradí firemní kurzy pro zaměstnance kategorie THP. Kurzy jsou nabízeny pro zlepšení jazykových znalostí, které jsou na určitých pozicích nutné k práci. V areálu firmy se vyučují lekce angličtiny, němčiny a ruštiny. Jazykové kurzy jsou 1-2x týdně po dobu tří let pro prohloubení jazykových znalostí [14].

Podnik pečuje o kvalifikaci svých zaměstnanců, poskytuje různá školení k vykonávání profese při zavádění nových technologií [14].

Pracovníci kategorie THP jsou posíláni na stáže a jazykové kurzy do zahraničí [14].

[redacted]
[redacted]

[REDACTED]

[REDACTED] [14].

[REDACTED] [14].

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] [14].

6.5.2. Nehmotné stimulační nástroje

Dobré vztahy se spolupracovníky a nadřízenými

Každé oddělení se snaží o dobré vztahy mezi spolupracovníky a s nadřízenými. Vše je o lidech, a tak se snaží každý sám, aby na jeho pracovišti byla dobrá atmosféra [14].

Vybavení pracoviště a ochrana zdraví při práci

Pracoviště jsou vybavena [REDACTED], bezpečnostními značkami, signalizačními zařízeními, kryty. Prostředí musí vyhovovat hygienickým normám. Dbá se o bezpečnost a zdraví zaměstnanců [14].

Předpisy a různé směrnice zajišťují [14]:

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Pracovní doba

Pro někoho může být stimulující i pracovní doba. Někdo rád pracuje v noci, o svátku z důvodu příplatků. Jiný si rád přivstane a odpoledne má volno, jiný si zas rád přispí a

zůstane odpoledne déle v práci. V GEA LVZ, a. s. existují až tři směny. Manuální pracovníci pracují na dvě nebo tři směny. Lidé v kanceláři na jednu směnu [14].

Pružná pracovní doba

Pružnou pracovní dobu mají pracovníci v kanceláři. Příchod do práce je možný v rozmezí od 6 do 9 hodin podle konkrétní pracovní pozice [14].

Pocit jistoty práce

GEA LVZ je velká mezinárodní společnost, poměrně dost stabilní. Vykazuje [REDACTED], [REDACTED]. [REDACTED] [10].

Možnost pracovního postupu

Pracovní postup je v dnešní době velmi motivující. Přináší to lepší pracovní náplň a vyšší plat. To pak může souviset i s větším **podílením se na rozhodování**. Pokud GEA LVZ, a. s. hledá někoho určitého na danou pozici, [REDACTED] [14].

Hodnocení zaměstnanců

Nedílnou součástí personální práce je hodnocení zaměstnanců se sebehodnocením. Podstata spočívá v komplexním posouzení zaměstnance z hlediska pracovní způsobilosti a souladu této způsobilosti s odbornými nároky na vykonávanou činnost a podle převyšujících schopností i případně pro jeho perspektivní pracovní uplatnění a funkční zařazení.

Prospěšnost tohoto hodnocení má význam jak pro samotného zaměstnance, který tak získává informace o posuzování své práce, představu o své možné perspektivě ve firmě a poznatky o očekávaných nárocích, tak pro firmu a její vedoucí zaměstnance, kteří na základě poznávacích a motivačních způsobů hodnocení získávají poznatky o způsobu vedení zaměstnanců, vytváření osobních vztahů a žádoucích postojů k nim, jejich vhodného uplatňování v pracovních týmech a také mají dopad na zkvalitňování vlastních způsobů řízení. Rovněž souvisí s pochvalou, uznáním, popř. kritikou.

GEA LVZ v systému hodnocení svých zaměstnanců používá [REDACTED], která spočívá [REDACTED] [15]:

- [redacted] jsou [redacted] zaměstnanci – hvězdy, se kterými vede cesta k vítězství, a podle toho je nutné s nimi takto jednat a náležitě je také motivovat.
- [redacted] jsou [redacted] zaměstnanci hlavního jádra – cenného středu se solidním výkonem, kteří sice příliš nezáří, ale pracují pilně a dobře a s trochou pozornosti a péče mohou možná zářit. S touto skupinou by se mělo trvale pracovat, zacházet s nimi jako se srdcem a duší firmy a také dbát o jejich rozvoj a patřičnou motivaci.
- [redacted] jsou [redacted] zaměstnanci, kteří musí odejít a je třeba je nahradit. Ti to mohou ovšem svou úspěšnou kariéru zvládnout v jiné společnosti či v jiných oborech.

Obecná kritéria pro hodnocení zaměstnanců [15]:

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

Závěrečné hodnocení zaměstnance obsahuje zejména [15]:

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]



7. PRŮZKUM NÁZORŮ OBČANŮ NA MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY

Cílem průzkumu bylo zjistit potřebné informace o motivačních a stimulačních nástrojích. Jak je lidé vnímají a jak jsou s nimi spokojeni. Na základě empirických dat získaných pomocí dotazníků data zpracovat a výsledky interpretovat. Průzkum poslouží jako jeden z podkladů pro hodnocení a případné návrhy na zlepšení motivace ve společnosti GEA LVZ.

7.1. Průzkum názorů

Průzkum názorů byl proveden z veřejných průzkumů se stejnou tematikou. Výsledky z cizích dotazníků byly použity pro rozšíření faktických údajů k vlastnímu dotazníkovému šetření.

České společnosti se ve stimulování orientují především na mzdu a materiální zaměstnanecké výhody.

Pro občany je nejdůležitější při výběru zaměstnání náplň práce, plat a možnost profesního růstu podle průzkumu Motivace zaměstnanců Naděždy Plačkové z roku 2010, který měl velmi nízkou vypovídací hodnotu [16].

V průzkumu na téma Motivace zaměstnanců a firemní kultura Radky Šantrůčkové z roku 2010 dotazovaní uváděli jako důvod k setrvání v současném zaměstnání především peníze, náplň práce a vztahy na pracovišti. Tento průzkum měl dobrou vypovídací hodnotu. Z průzkumu rovněž vyplývá, že lidé jsou poměrně dobře motivováni a jsou spíše spokojeni se stimulačními prostředky v českých firmách [17].

Podle výzkumu s názvem Pracovní motivace Veroniky Viktorové z roku 2010 jsou právě peníze a obsah práce i častým důvodem pro odchod ze zaměstnání. Co se týká pracovní doby, tak lidem by vyhovovala více pružná pracovní doba, i když si dobře uvědomují, že všude to nejde s ohledem na zákazníky. K personální práci patří i hodnocení zaměstnanců. Téměř všichni respondenti odpověděli, že je hodnocení nadřazeného motivuje. Průzkum Veroniky Viktorové měl rovněž vypovídací hodnotu velmi nízkou [18].

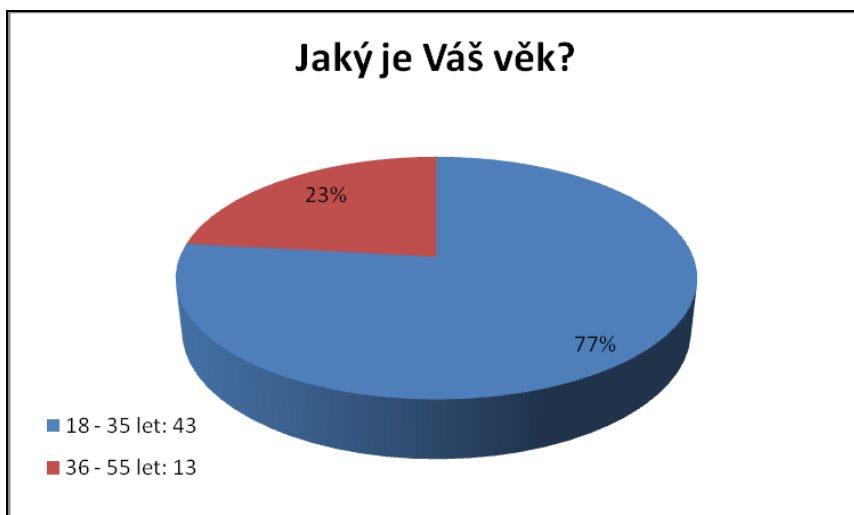
Ze všech zmíněných průzkumů vyplynulo, že většina organizací používá ke stimulaci následující prostředky:

- a) mzda,
- b) prémie,
- c) stravenky / příspěvek na stravování,
- d) účast na akcích pořádaných podnikem (sportovní hry, vánoční večírek atd.),
- e) osobní hodnocení,
- f) příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění,
- g) poukazy či příspěvek na sportovní a kulturní akce,
- h) firemní kurzy a stáže,
- i) vzdělávání a osobní rozvoj (např. vysokoškolské studium),
- j) delší dovolená nad rámec stanovený zákonem,
- k) poskytnutí výrobků a služeb zaměstnavatele za zvýhodněné ceny.

7.2. Dotazníkové šetření

Průzkum byl proveden pomocí anonymního dotazníku vlastní konstrukce. Plné znění dotazníku se nachází v příloze. Tento dotazník byl vyplněn zaměstnanci GEA LVZ, a. s., pracujícími studenty a zaměstnanci z jiných podniků z celé České republiky. Dotazník má osm otázek. V úvodu se respondent seznámí s účelem a cílem dotazníku. Většina otázek byla uzavřená s jednou možnou odpovědí. V otázce č. 2 se účastníci vyjadřují ke spokojenosti s motivačním programem. Otázka č. 3 a č. 4 byla zaměřena na motivační a stimulační faktory. U otázky č. 4 bylo za úkol subjektivně ohodnotit podle motivovanosti jednotlivé formy na pětibodové škále. Otázka č. 5 jako jediná byla otevřená a sloužila k různým připomínkám, postřehům a návrhům. Otázka č. 1, č. 6 až č. 8 se týkala demografických informací.

Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo 56 respondentů, z toho 34 žen a 22 mužů. 3 respondenti zaujímali post vrcholového manažera, z pozice nižšího nebo středního manažera odpovědělo 13 dotázaných, 15 studentů a 25 respondentů se živí jako řadový zaměstnanec. Věk dotazovaných se pohyboval mezi 18 až 55 lety. Z grafu č. 2 je vidět, že 43 respondentům bylo ve věku 18 – 35 let a zbylým 13 bylo mezi 36 – 55 lety. Všech 56 respondentů mělo středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání. Polovina z nich měla střední odbornou školu nebo střední školu. 22 dotázaných mělo vystudováno vysokou školu, 4 respondenti vyšší odbornou školu a pouze 2 byli vyučeni.



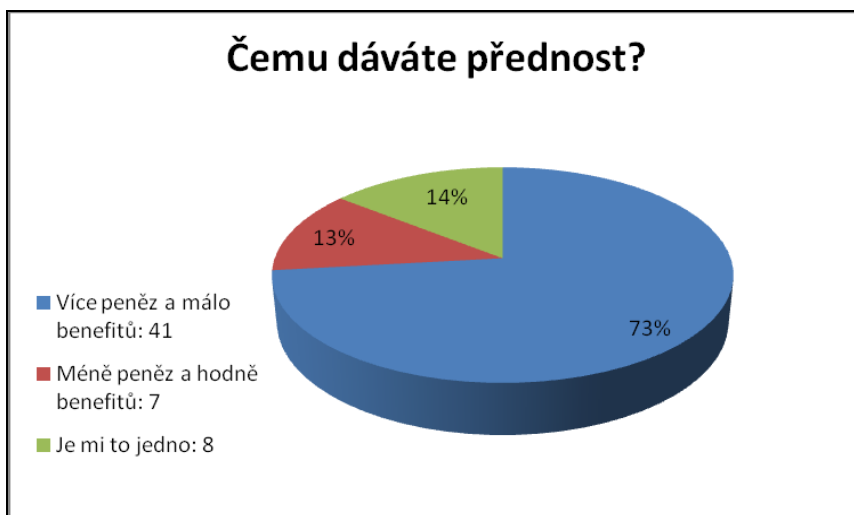
Graf č. 2: Vyhodnocení otázky č. 7: Jaký je Váš věk?

Otázka č. 2 zjišťovala spokojenost občanů s motivačním programem ve firmách. Dotazovaní si měli vybrat jednu odpověď z následujících možností: „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ nebo „ne“. Z 56 odpovědí bylo 23 kladných a 33 záporných. V konečném závěru se dá tedy říct, že spokojenost je zhruba poloviční. Konkrétní výsledky jsou na grafu č. 3.



Graf č. 3: Vyhodnocení otázky č. 2: Jste spokojen/a s motivačním programem ve Vaší firmě?

České společnosti se zaměřují v motivačním programu hlavně na mzdu a benefity. Z průzkumu vyplývá, že respondenti preferují více peněz a málo benefitů. Těm, co jim je to jedno či upřednostňují méně peněz a hodně benefitů bylo málo. Přesné výsledky jsou v následujícím grafu č. 4.



Graf č. 4: Vyhodnocení otázky č. 3: Čemu dáváte přednost?

Otázka č. 4 zkoumala důležitost stimulačních nástrojů podle míry motivace. Nástroje motivace hodnotili na stupnici 1 – 5 podle toho, jak je motivují k lepším pracovním výkonům. Význam hodnocení byl následující:

- 1 – ano velmi silně,
- 2 – ano velmi,
- 3 – středně ano,
- 4 – spíše ne,
- 5 – absolutně ne.

Jako nejvíce motivující respondenti ohodnotili peněžní odměny s průměrnou známkou 1,6, dobré vztahy se spolupracovníky a nadřízenými, které získaly průměrnou známku 1,9, a pocit jistoty práce, který obdržel průměrnou známku 2,0.

Pracovní postup, možnost rozhodování a spoluúčast na rozhodování, pracovní doba a zodpovědnost obdržely průměrnou známku 2,5. Horší známku než 2,5 získaly stimulační nástroje: pochvala, nepeněžní odměna a možnost práce z domova. Tyto instrumenty byly respondenty označeny za nejméně motivující při výkonu zaměstnání. Úplné výsledky hodnocení jsou v tabulce č. 3.

Stimulační nástroje	Průměrná známka
Peněžní odměna	1,6
Dobré vztahy se spolupracovníky a nadřízenými	1,9
Pocit jistoty práce	2,0
Vybavení pracoviště	2,2
Volná pracovní doba	2,3
Uznání	2,3
Možnost vzdělávání	2,3
Pracovní doba	2,5
Zodpovědnost	2,5
Pracovní postup	2,5
Rozhodování	2,5
Pochvala	2,6
Nepeněžní odměna	2,7
Možnost práce z domova	2,8

Tabulka č. 3: Hodnocení stimulačních nástrojů podle míry motivace

8. ZHODNOCENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Po analýze současného stimulačního programu, osobním rozhovoru na personálním oddělení a zjištěných výsledků z dotazníkového průzkumu je patrné, že [REDACTED]

[REDACTED]. Respondenti se zajímají především o druh práce, jaká je pracovní náplň, pracovní prostředí, jak je vybaveno pracoviště, jak je chráněno jejich zdraví při výkonu povolání, jaké jsou vztahy s kolegy, podřízenými a nadřízenými a v neposlední řadě finanční ohodnocení. Mzda je do jisté míry ovlivněna nařízením vlády. Nicméně spolu s dalšími finančními odměnami, kterých si pracovníci nejvíce cení, si GEA [REDACTED]. Systém hodnocení má společnost GEA LVZ [REDACTED]. Pracovní postup je u této firmy zajištěn, pokud pracovník prokáže své kvality, dovednosti a zkušenosti. [REDACTED]

[REDACTED]. GEA je společnost mezinárodního formátu, velká a poměrně [REDACTED]. A to poskytuje velmi dobrý [REDACTED]. A to je v dnešní době, kdy se podniky vzpamatovávají z krize, velmi motivující vědět. Spokojenost zaměstnanců hodně vypovídá o situaci v podniku. Cílem společnosti je odstranit negativní vlivy ovlivňující spokojenost. Mnoho podniků nemá ani to, co vedení společnosti GEA LVZ svým zaměstnancům nabízí. V některých organizacích mnohdy motivační program zcela chybí. [REDACTED]

[REDACTED]. Tudíž [REDACTED]. Ovšem vždy je co zlepšovat a je dobré myslet dopředu.

Do budoucna by bylo vhodné zamyslet se nad úvahou v podobě **firemní školky**. Mnoho maminek si stěžuje, že se s nimi po mateřské už v zaměstnání nepočítá. Není jim upravena pracovní doba. A to je škoda. Vždyť tím mnohdy ztrácejí výkonného a kvalifikovaného zaměstnance, který by byl i více loajální k dané firmě. Snižují prestiž firmy, zvyšuje se fluktuace zaměstnanců. Tým z personálního úseku vybrané firmy se nad tímto návrhem sám zamýšlel a je možné, že do budoucna ho vedení GEA LVZ i zrealizuje. Firemní školka má mnoho výhod, ale ne každý podnik si ji může z finančních důvodů dovolit. Mnoho českých firem propouštělo, šetřilo, kde se dá. GEA LVZ, a. s. patří k velkými mezinárodními podnikům, která zaměstnává stovky zaměstnanců, inspiruje se novými nápady, dává příležitost mladým lidem a právě ti by to nejvíce ocenili.

Firemní školka

Dost zaměstnanců si zakládá rodinu, nebo o tom uvažuje, ale nemají možnost hlídání dětí. Se zvyšujícím počtem narozených dětí se stává otázka firemních školek velmi aktuální v posledních letech. Státní školky jsou přeplněné a mnohdy je nedostatek volných míst v mateřských školkách v Libereckém kraji. Soukromé jsou zase drahé. Firemní školka by umožnila umístění dětí do školek, brzký návrat rodičů do zaměstnání a zároveň mít kontakt s dítětem. Firemní školky představují v České republice novou možnost, jak sladit profesní život s rodinným. Výhody a nevýhody jsou uvedené v tabulce níže:

Výhody	Nevýhody
spokojený a výkonný zaměstnanec dřívější návrat zaměstnance z mateřské dovolené do zaměstnání zvýšení prestiže firmy daňové zvýhodnění (od 1. 7. 2012) možnost čerpat dotace z EU možnost čerpat dotace ze státního rozpočtu – akreditované školky zlepšení konkurenceschopnosti na trhu práce vytvoření sociálního zázemí pro zaměstnance snížení fluktuace zaměstnanců zvyšování motivace a loajality zaměstnanců udržení kvalifikovaných zaměstnanců nižší náklady spojené s vyhledáváním a proškolením nových zaměstnanců	finanční náročnost personální náročnost složitá administrativa přísné právní předpisy

Tabulka č. 4: Výhody a nevýhody firemní školky pro podnik

Vláda se zavázala k podpoře firemních školek. Podporou firemních školek by chtěla vláda vyřešit otázku nedostatečných kapacit veřejných mateřských školek. Ve větším rozšíření brání složitá administrativa, přísné hygienické a stavební podmínky, finanční i personální náročnost provozu.

Ministerstvo práce a sociálních věcí připravuje novelu zákona o službách péče o děti, v němž by mělo být daňové zvýhodnění pro firmy, které zakládají firemní školky. Jde o uznání nákladů na jejich zřízení a provoz do daňově účinných výdajů. Zákon by měl platit s předpokládanou účinností od 1. 7. 2012. Současná legislativa Ministerstva financí umožňuje náklady na zřízení a provoz školek uznat za daňově účinné výdaje, ale jen za předpokladu, že jsou školky zřizovány podle školského zákona.

Evropská unie podporuje rozvoj firemních školek, a tak je možné u ní zažádat o dotaci. To mohou akreditované i neakreditované školky.

Firemní školka by mohla mít provoz po celý rok, resp. jak by si ho stanovila LVZ. Odpadlo by dojíždění do školek, jelikož firemní školka by byla v prostorách firmy. Dítě by mělo kontakt s firemním prostředím, pracující maminkou, což by byly další výhody.

Fluktuace zaměstnanců v GEA LVZ není vysoká, ale i zde odchází pracovnice na mateřské dovolené. Zavedením firemní školky by společnost umožnila svým pracovnícím dřívější návrat z mateřské dovolené do firmy, snížila by náklady na vyhledávání a proškolení nového zaměstnance.

Počet dětí a počet zaměstnanců ve firemní školce by si GEA LVZ mohla stanovit sama.

Firma má na výběr ze dvou druhů firemních školek, které legislativa rozlišuje:

1. Akreditované

Školky jsou zřizovány podle školského zákona a podléhají stejným právním předpisům jako státní školky. Zřizovatel školky má povinnost zaměstnávat kvalifikované pedagogické pracovníky. Školka ručí za kvalitní výuku. Takovéto školky pak mohou žádat o dotace ze státního rozpočtu. Mohou získat finanční dotaci v prvním roce ve výši 60 % z normativu a v dalších letech 100 % při splnění zákonných podmínek. Normativ na jedno dítě je 3 000,- Kč měsíčně. Nevýhodou je, že děti se mohou přijímat až od tří let.

Základní právní předpisy pro zřizování a provozování firemních školek zapsané ve školském rejstříku podle školského zákona:

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů (např. § 142 a násl. - Rejstřík škol a školských zařízení), včetně změn připravované novely.
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

- Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů („Normativy neinvestičních výdajů regionálního školství na rok 2011 pro účely poskytování dotací soukromému školství“, č. j. 20/2011-26).
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.
- Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých.
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby.

2. Neakreditované

Firma není povinna řídit se školským zákonem, jelikož tato zařízení nejsou „školkou“ podle školského zákona. Založení a provoz jsou pro zaměstnavatele jednodušší. Úroveň kvality výuky však není zaručena. Kontrola je na rodičích. Stavební a hygienické podmínky jsou stejné jako u akreditovaných školek. Tento typ školky se dále řídí podle živnostenského zákona. Neakreditované školky mohou přijímat děti i mladší tří let. Zpravidla je to od osmnácti měsíců věku. Personál je na uvážení zaměstnavatele.

Základní právní předpisy pro zřizování a provozování firemních školek podle živnostenského zákona:

- Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých.
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby.

Stavební a hygienické podmínky pro akreditované i neakreditované firemní školky: Nezastavěná plocha u školky musí být 30 m^2 na dítě. Prostor v herně a ložnici musí být nejméně 4 m^2 a místnosti musí být větratelné. Na každých pět dětí musí připadat jedna dětská mísa a jedno umyvadlo.

V Libereckém kraji se nachází Střední pedagogická škola, Pedagogická fakulta, Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná škola zdravotnická a Ústav zdravotnických studií. Tento kraj nabízí kvalifikované pracovníky pro firemní školky. Personál se zdravotním vzděláním by se hodil pro neakreditované školky a kvalifikovaní pedagogové pro akreditované i neakreditované školky. Tímto projektem by se snížila i nezaměstnanost v kraji.

ZÁVĚR

Mezinárodní společnost GEA LVZ, a. s. zaměstnává 368 zaměstnanců, má rozsáhlou výrobu, je držitelem několika certifikátů. Je si vědoma hodnoty lidského kapitálu jako výrobního faktoru. Řídí se moderními poznatky v řízení lidských zdrojů.

Cílem práce bylo provést analýzu současného motivačního programu společnosti GEA LVZ, a. s. Zjistit stimulační faktory působící na motivaci zaměstnanců a důvody, které společnost vedly při jejich zavedení. Provést průzkum mezi občany, co si myslí o motivačních a stimulačních nástrojích, a zda jsou s nimi spokojeni. Na základě výsledků průzkumu ve firmě a mezi občany zhodnotit, zda je potřebné navrhnout změnu motivačního programu a případně doporučit návrhy.

Z dotazníkového šetření se zjistilo, že nejvíce motivují peněžní odměny. To je plat, různé prémie a příplatky. Velmi se cení dobré vztahy se spolupracovníky a nadřízenými. Jistota práce má rovněž velmi stimulační efekt. V dnešní době, kdy je vysoká nezaměstnanost, obzvlášť. Pochvala, nepeněžní odměna a možnost práce z domova byly označeny za nejméně motivující instrumenty při výkonu zaměstnání. České společnosti se zaměřují v motivačním programu hlavně na mzdu a benefity. Zaměstnanci preferují více peněz a málo benefitů. Závěrem dodat, že spokojenost s motivačními programy v českých firmách je zhruba poloviční.

Společnost GEA LVZ, a. s. má poměrně funkční a rozvinutý motivační program, o kterém svědčí poměrně nízká fluktuace v organizaci, analýza motivačního programu a výsledky z průzkumu. Nezaznamenaly se žádné velké nedostatky, které by musely být nutně změněny, aby se situace v podniku zlepšila. Společnost motivuje hlavně finančně. Většina pracovníků je díky tomu spokojena. Byl pouze doporučen návrh v podobě firemní školky, nad kterým by se vedení firmy mohlo zamyslet. Do budoucna by se tato investice jistě vyplatila. To vše už ale záleží na managementu podniku, zda zváží možné přínosy a náklady, které plynou z doporučení.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení firmy*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 361-415 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [2] DRABOŇOVÁ, Ludmila, *Ekonomika*. Poznámky k předmětu. Liberec: SPŠT Liberec, 2006.
- [3] KUBIAS, S. *Úvod do managementu – 2010 : učební text pro studenty fakult TUL všech typů studia*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. 156 s. ISBN 978-80-7372-554-9.
- [4] PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- [5] HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ, M. *Malá encyklopedie současné psychologie*. 2. doplněné vyd. Praha: SPN, 1977. 338 s.
- [6] ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 196 s. ISBN 978-80-247-1174-4.
- [7] RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.
- [8] SLÁDEČKOVÁ, Dita. *Analýza systému motivace a stimulace zaměstnanců v Makro Cash and Carry spol. s.r.o.* [online]. [s.l.], 2010. 60 s. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Fakulta ekonomicko-správní, Katedra podnikového hospodářství. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/180006/esf_b/BP-180006-Sladeckova.pdf.
- [7] JINDRA, Jaroslav; ŠVANDOVÁ, Martina. Motivace, stimulace pracovníků : Abeceda managementu. In JINDRA, Jaroslav; ŠVANDOVÁ, Martina. *Motivace, stimulace pracovníků : Abeceda managementu* [online]. 3.10.2008. [s.l.] : [s.n.], 3.10.2008 [citováno 2011-11-20]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf.
- [8] *Chèque Déjeuner : Motivační programy* [online]. c2010 [citováno 2011-10-20]. Dostupné z: <http://www.seky.cz>.
- [9] *GEA LVZ* [online]. [200?] [citováno 2011-04-19]. Dostupné z: <http://www.gealvz.cz>.
- [10] POLÍVKA, Ivan. *Výroční zpráva pro rok 2010*. Liberec: GEA LVZ, a. s., 2011.
- [11] *Stavy zaměstnanců GEA LVZ*. Liberec: GEA LVZ, a. s., 2011.
- [12] *Organizační struktura GEA LVZ*. Liberec: GEA LVZ, a. s., 2011.
- [13] *Fluktuace zaměstnanců*. Liberec: GEA LVZ, a. s., 2011.

- [14] POLÍVKA, Ivan, ZACH, František. *Kolektivní smlouva*. Liberec: GEA LVZ, a. s., 2011.
- [15] VILD, Josef. *Metodika 20-70-10 pro hodnocení zaměstnanců*. Liberec: GEA LVZ, a. s., 2008.
- [16] PLAČKOVÁ, Naděžda. *Motivace zaměstnanců : výsledky průzkumu* [online]. 2010 [citováno 2011-11-11]. Dostupné z: <http://9825.vyplnto.cz>.
- [17] ŠANTRŮČKOVÁ, Radka. *Motivace zaměstnanců a firemní kultura : výsledky průzkumu* [online]. 2010 [citováno 2011-11-11]. Dostupné z: <http://motivace-zamestnancu-a-firemni-kultura.vyplnto.cz>.
- [18] VIKTOROVÁ, Veronika. *Pracovní motivace : výsledky průzkumu* [online]. 2010 [citováno 2011-11-11]. Dostupné z: <http://pracovni-motivace.vyplnto.cz>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Hierarchie motivačních potřeb	19
Obr. č. 2: Organizační struktura podniku	28
Obr. č. 3: Klimatizační jednotka.....	30
Obr. č. 4: Vytápěcí jednotka.....	30
Obr. č. 5: Vzduchové clony	30
Obr. č. 6: Střešní ventilátor.....	30
Obr. č. 7: Filtrační vložky pro jemnou filtraci.....	30
Obr. č. 8: Filtrační vložky pro hrubou filtraci	31
Obr. č. 9: HEPA filtry.....	31
Obr. č. 10: Filtrační patrony	31
Obr. č. 11: Filtrační rouno CTM	32
Obr. č. 12: Filtrační rouno Fibroidelastic	32
Obr. č. 13: Filtrační rouno Fibroidelastov	32
Obr. č. 14: Filtrační rouno Venufa 290	33
Obr. č. 15: Filtrační rouno My-Stop 500	33
Obr. č. 16: Filtrační rouno Acelan	34
Obr. č. 17: Filtrační rouno Perfekt.....	34
Obr. č. 18: Filtrační rouno Farbglas 2“	34

Obr. č. 19: Filtrační rouno Fibroband.....	35
Obr. č. 20: Filtrační rouno Coalescer	35
Obr. č. 21: Kapsová filtrační vložka se syntetickým rounem.....	35
Obr. č. 22: Kapsová filtrační vložka s rounem ze skelného vlákna.....	36

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Tarifní stupnice pro odměňování zaměstnanců kategorie THP – měsíční mzda v Kč	37
Tabulka č. 2: Tarifní stupnice pro odměňování zaměstnanců kategorie D s úkolovou a časovou hodinovou mzdou (Kč / hod.)	37
Tabulka č. 3: Hodnocení stimulačních nástrojů podle míry motivace	48
Tabulka č. 4: Výhody a nevýhody firemní školky pro podnik	50

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Yerkes-Dodsonův zákon („obrácená U-křivka“).....	22
Graf č. 2: Vyhodnocení otázky č. 7: Jaký je Váš věk?.....	46
Graf č. 3: Vyhodnocení otázky č. 2: Jste spokojen/a s motivačním programem ve Vaší firmě?	46
Graf č. 4: Vyhodnocení otázky č. 3: Čemu dáváte přednost?	47

PŘÍLOHY

Dotazník – Motivace a stimulace zaměstnanců.....	58
--	----

PŘÍLOHA

Dotazník: Motivace a stimulace zaměstnanců

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Technické univerzity v Liberci a zabývám se tématikou Motivace a stimulace zaměstnanců. Cílem dotazníku je zjištění představ občanů o dostatečných motivačních a stimulačních prostředcích ve firmách. Dotazník Vám zabere tak 2 minuty. Výsledky použiji v mé bakalářské práci.

Předem děkuji za vyplnění,

Leona Pivodová

1. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Vrcholový manažer
- Nižší nebo střední manažer
- Řadový zaměstnanec
- Student

2. Jste spokojen/a s motivačním programem ve Vaší firmě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3. Čemu dáváte přednost?

- Více peněz a málo benefitů
- Méně peněz a hodně benefitů
- Je mi to jedno

4. Následující nástroje motivace ohodnoťte na stupnici 1 - 5 podle toho, jak Vás motivují k lepším pracovním výkonům. (1 – ano velmi silně, 2 – ano velmi, 3 – středně ano, 4 – spíše ne, 5 – absolutně ne)

U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí 1-5:

	1	2	3	4	5
Peněžní odměna:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Nepeněžní odměna:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Pochvala:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Uznání:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Dobré vztahy se spolupracovníky a nadřízenými:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Vybavení pracoviště:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Pracovní doba:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Volná pracovní doba:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Možnost práce z domova:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Možnost vzdělávání:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Pocit jistoty práce:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Rozhodování:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Zodpovědnost:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Pracovní postup:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Co jiného by Vás mohlo motivovat a nemáte to v motivačním programu?

6. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
 Žena

7. Jaký je Váš věk?

- 18 – 35 let
 36 – 55 let
 56 let a více

8. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ZŠ
- Vyučen
- SŠ / SOŠ
- VOŠ
- VŠ