

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezinárodních studií Brno

Motivace zaměstnanců v době ekonomické krize
DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Mgr. Zdeněk Tříska, PhD., MPH

Vypracovala:
Bc. Markéta Martinková, DiS.

Brno 2012

Prohlá-ení

Prohla-uji, že jsem diplomovou práci na téma šMotivace zam stnanc v dob ekonomické krizeø zpracovala samostatn a pouflila jen literaturu a dal-í zdroje uvedené v seznamu literatury, který je sou ástí této diplomové práce.

Dále prohla-uji, že elektronická i ti-t ná verze diplomové práce jsou totofné.

Brno 8.3.2012

í í í í í í í í í í í í í í .

Markéta Martinková

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Tygútovi, PhD., MPH za cenné rady, připomínky a odborné názory při zpracování mé diplomové práce.

Dále děkuji mé rodině a také mému zaměstnavateli za podporu při psaní mé diplomové práce.

Markéta Martinková

ÚVOD	5
1. Motivace	7
1.1 Vymezení pojmu motivace a pojmů souvisejících.....	7
1.2 Zdroje motivace	13
1.3 Stimulace, stimuly	17
1.4 Druhy motivace.....	19
2. Vybrané teorie motivace	22
2.1 Obecné teorie motivace	22
2.2 Teorie motivace zaměřené na poznání motivací	23
2.3 Teorie motivace zaměřené na průběh motivačního procesu.....	30
2.4 Teorie motivace zaměřené na speciální účely	34
3. Motivace a pracovní výkon	36
3.1 Motivace k práci.....	36
3.2 Motivační typy lidí	41
3.3 Motivace zaměstnanců a ekonomická krize	44
4. Motivace v praxi	47
4.1 Charakteristika společnosti ZETOR TRACTORS a.s.	47
4.2 Metody průzkumu a cíl průzkumu	52
4.3 Průběh průzkumu, charakteristika výzkumného souboru	54
4.4 Výsledky průzkumu	56
Závěr	70
Resumé	72
Anotace	74
Klíčová slova	74
Seznam literatury	75
Seznam obrázků a grafů	78
Seznam tabulek	79
Seznam příloh	80

ÚVOD

V současnosti si v tíina organizací i firem uv domují, že ti, kdo jim tvo í zisk, jsou jejich zam stnanci, a proto se snaží o n co nejlépe pe ovat. Bez zam stnanc by organizace nemohly vyráb t své produkty i nabízet a prodávat své slufby.

Lidské zdroje, které jsou také ozna ovány stále ast ji termínem human resources, pat í mezi nejcenn j-í ásti struktury v každé spole nosti. Každá organizace by se m la snažit, aby v ní byli její zam stnanci spokojení a vhodn motivovaní. Jen tak totiž mohou odvád t kvalitní výkon a zajistit spokojenost na obou stranách. Motivace je jednou z hlavních oblastí, na kterou by se m l p i personálním ízení podniku klást d raz.

S pojmem a problémem motivace se v dne-ní dob setkáváme stále více, i kdyfl vznikla spolu s lidskou populací. Majitelé spole ností, personální editelé i manafler i p emý-lejí o tom, jak lépe a ú inn ji motivovat své zam stnance, aby dosahovali co nejlep-ích pracovních výkon . V organizaci je tedy nutné mít nastavený kvalitní motiva ní systém, který vyplývá z kvalitního personálního managementu, jelikofl nep íli-schopný personální manager i editel m fle zap í inít nap íklad zhroucení stávajícího motiva ního systému a následnou nespokojenost zam stnanc . Vedoucí zam stnanec by m l být i dobrým psychologem a naslouchat pot ebám a názor m svých pod ízených. Je to práv motiva ní um ní manaflera, které dokáfle sjednocovat zájmy motivovaných pracovník s cíli organizace. (Stýblo, 1993)

Každá spole nost i organizace by m la stav t na svých zam stnancích, jelikofl tito p edstavují její bohatství.

Motivovat lidi, znamená chápat, co je pohání a stimuluje k tomu, aby pracovali dobre. Toho lze dosáhnout, kdyfl dobre rozumíme jejich individuálním pot ebám a kdyfl jsou vytvo eny podmínky pro kvalitní pracovní výkon. (Keenan, 1995)

V současné dob , kdy se sv t fle do dal-í hospodá ské krize, anifl by se vylé il z krize p edchozí, je velice d leffité p emý-let o tom, co lze nabídnout svým zam stnanc m a co jífl není moflné. Práv dne-ní doba a ekonomická situace ve sv t vede zam stnance k tomu, fle je nejvíce motivují peníze. Peníze jsou jist velice silným motiva ní m faktorem, ale ne vřdy jsou faktorem nejvhodn j-ím. Vřdy i Herzberg ve své teorii motivace za adil mzdu do skupiny dissatisfaktor .

Problematikou motivace se zabývá mnoho odborník , z jejichfl publikací byly erpány informace pro tuto práci. Ze zahrani ní ch to jsou zejména Adair, Armstrong i

Donnelly, Gibson a Ivancevich. Zástupci českých odborníků jsou například Bedrnová s Novým, Stýblo, Provazník s Komárkovou, Plamínek a Urban.

Cílem této diplomové práce je analyzovat úroveň motivace zaměstnanců v prostředí výrobního podniku a zjistit jejich spokojenosti s motivacním systémem ve společnosti, znalost motivacních faktorů svého zaměstnavatele a také odpověď na otázku, zda ekonomická krize zasáhla do používání nástrojů motivace.

Se stanoveným cílem diplomové práce souvisí samozřejmě i hlavní výzkumná otázka:

Jsou zaměstnanci vybrané společnosti spokojeni s motivací nástroji svého zaměstnavatele?

Praktický přínos může mít tento výzkum přímo pro vedení vybrané společnosti. Výsledky by mohly být zohledněny při vytváření a aktualizaci stávajícího motivacního programu.

1. MOTIVACE

1.1 VYMEZENÍ POJMU MOTIVACE A POJMU SOUVISEJÍCÍCH

lov k je n ěm ěm kým motivován jifl od svého narození. Motivace je pojmem, který prostupuje celou historií lidského rodu, jen její formy se postupn ě s vývojem lidstva m ěnily, m ěnily a v budoucnosti budou m ěnit. V sou ěsné dob ě se tento termín poufřívá zejména v oblasti personální práce a řzení lidských zdroj ě. Nejen odborníci, ale i zam stnavatelé zkoumají, kdo je ěm motivován, za jakých podmínek je lov k ochoten a schopen pracovat.

Dle Kolesnika (1978) jsou problémem motivace dv ě otázky: Co lidi motivuje k tomu, ffe se chovají tak, jak se chovají? A druhou otázkou je: Jak motivovat ostatní, aby d ělali to, co chceme, aby d ělali?

Na první otázku lze odpov ěd t, ffe kařdý lov k je motivován n ěm jiným. U n ě koho p ěvládá motivace vn ějí a u jiného je to vn ění motivace, která jej ffe kup edu. Odpov ě na druhou otázku lze hledat zejména u osob, které vedou ur ěitý kolektiv zam stnanec ě u psycholog ě, kte ř se této problematice v ěnují. Aby vedoucí zam stnanec zjistil, jak motivovat ostatní k tomu, aby d ělali to, co je po nich řládáno, musí být ve své podstat ě dobrým psychologem a znalcem nejednoho oboru. Musí spolupracovat se v ěmi odd ěleními spole nosti, aby byl nastavený správný motiva ění program.

Práv ě studium motivace osobnosti má význam nejen teoretický, ale p ědeveřím praktický. Její studium vede k odhalení pohnutek chování lidí v ur ěitých řlivotních situacích, p ě řzných řinnostech, v mezilidských vztazích atd. (Vtřpil, 1985).

Samotný termín motivace lze definovat mnoha zp ěsoby:

Pojem *motivace* je odvozen od latinského slova *movere*, které znamená hřbat, pohybovat. Motiv je tedy n ěco, co nás uvede do pohybu (Adair, 2004). lov k musí pro uspokojení svých pot ěeb vykonat ur ěitou řinnost, která povede práv ě k jejich uspokojení.

Motivace je definována jako v ěobecné a obsáhlé ozna ěení pro v ěechny prom ěnné, které nelze bezprost ědn ě odvodit z vn ějších podm ěn ě, které ovliv ěují, p ě řp. kontrolují chování ohledn ě intenzity a sm ěru. (Deibl, 2005)

Výrost a Slamník (2008) rozumí *motivací* hybné síly psychického charakteru. Hybné jsou proto, že uvádí do pohybu lidské chování a intenzivnost. Síly proto, že mají jednak směr a jednak intenzitu.

Dle Keenanové (1995) je *motivování* širším aspektem dobrého pracovního výkonu. Dotýká se bezprostředně toho, jak jsou lidé angažováni na pracovním výkonu a na dosažení svých cílů, i kdyby jejich motivem měla být touha vydělat více peněz nebo odejít dříve domů.

Podrobnější popis termínu *motivace* v psychologickém kontextu uvádí Plháčková (2004), podle které je motivace širší souhrn vnitřních intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i proflívání s cílem zmírnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.

Významným rysem motivace je dle Bedrnové s Novým (2007) skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích:

- *dimenze směru* – o motivaci člověka a jeho intenzivnost určitým směrem zaměřuje a od jiných možných směrů je odvrací,
- *dimenze intenzity* – intenzivnost člověka v daném směru je v závislosti na síle (intenzitě) jeho motivace více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle,
- *dimenze stálosti* – o projevuje se mírou schopnosti jedince pokračovat nejrůznějšími vnějšími i vnitřními překážkami vyskytujícími se při motivované intenzivnosti.

Mitchell (dle Dídina, Cejthamr, 2005) uvádí, že definice motivace stojí na čtyřech základních charakteristikách:

- motivace je individuální záležitost, každý jedinec je osobnost a v teorii motivace počítá s tím, že se určitým způsobem projevuje,
- motivace je v teorii závislá, je pod kontrolou příslušného pracovníka a jeho chování je jí ovlivněno,
- dva nejrůznější faktory motivace jsou: to co lidi povzbuzuje a síla jedince zapojit se do určitého jednání,
- úroveň motivací teorií je odpověď na chování, motivace zahrnuje vnitřní a vnější síly, které ovlivní výběr jednání dané osoby.

Motiv

šMotiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina i důvod určitého chování i jednání, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. (Bedrnová, Nový, 2007)

Truneček (1995) definuje *motiv* jako každou vnitřní pohnutku, která podněcuje jednání člověka. Člověk podle ní jedná na základě motivů, které mohou ovlivňovat vnější kritéria jako například společnost i normy, nebo kritéria vnitřní, která jsou daná člověkem a mohou jimi být osobní cíle, aspirační úroveň i životní zkušenosti.

Bedrnová s Novým (2007) dělí motivy na:

- *prvotní (primární i vrozené)*, které představují úroveň motivace, která slouží k zachování a rozvoji člověka jedince a je vrozená. Další autoři tuto používají pro tuto motivaci termíny pudů, instinkty i biologické potřeby,
- *druhotné (sekundární i získané)*, jež tvoří další úroveň motivace, která není vrozená, ale naučená a získaná. Tento druh motivace nepříspívá k zachování člověka jedince, ale rozvíjí jej ke kvalitativně vyšší úrovni. Patří sem zejména návyky, zájmy, hodnoty, sociální a kulturní potřeby člověka.

Diferenciace motivů dle Madsena (1974) je následující:

- *primární motivy (biogenní, viscerogenní, organické)* - jedná se o základní motivační proměnné, jejich počet se odhaduje na 10 až 15 a patří sem motivy hladu, flízny, sexuální motivy, pérování, teplotní, vyhnutí se bolesti, exkrece, dýchání, odpočinutí a spánku, činnosti, bezpečí, strach, agrese,
- *sekundární motivace (psychogenní, naučené, získané motivy)* o motivy sociálního kontaktu, dosažení úspěšného výkonu, motiv moci a motiv vlastnictví. Tento druh motivace je dle Madsena založen na podmíněném strachu a pobídkové motivaci.

Zde lze konstatovat, že Madsenovy primární motivy korespondují s Maslowovými potřebami v prvním a druhém stupni jeho hierarchie – tedy s potřebami fyziologickými a potřebami bezpečí. Sekundární motivy dle Madsena dále odpovídají sociálním potřebám, potřebám uznání a seberealizace, které nalezneme v horní části Maslowovy hierarchie potřeb, která bude detailněji popsána dále.

Plháková (2004) hovoří i o tzv. *síle motivu*. Pokud nejsou motivy uspokojovány po delší dobu, jejich naléhavost roste a jejich síla ovlivňuje intenzitu a kvalitu chování.

Příkladem může být velký hlad i bolest, kdy jedinec není schopen myslet na nic jiného, než na to, jak tento nedostatek odstranit. Je to právě síla motivu, která určuje, kterou činnost provedeme jako první a kterou odložíme.

Proces motivace ne vždy probíhá bezproblémově. Existují faktory, které pro jedince znamenají překážky v procesu motivace a v motivování brání nebo ho neumožňují. Jsou jimi frustrace a deprivace.

Frustrace

Frustrací se nazývá stav, kdy se při cestě za dosažením určitého cíle objeví překážka, kterou je obtížné nebo nemožné překonat.

Homola (1972) definuje frustraci následovně: šlo o frustraci mluvíme tehdy, je-li ohrožen motiv, nemůžeme-li se dostat k žádoucímu cíli, je-li naše aktivita blokována a přestože zůstane neuspokojena. Stejný autor popisuje i znaky chování, které je vyvoláno frustrací. Někdy se tyto znaky projevují sublimací, jindy oddělením. Frustrace má vysoký energizující vliv na jednání a chování člověka, jelikož jej nutí k aktivitě, která frustraci odstraní. Tato aktivita může být na vyšší nebo nižší úrovni.

Homola (1972) také uvádí výčet základních zdrojů frustrace, kterými jsou:

- odkládaná uspokojení,
- nedostatky v uspokojování některých motivů,
- ohrožení potřeb,
- ztráta hodnot,
- neúspěchy,
- vyvstávání pocitu viny,
- nepříznivé sociální vlivy,
- nepříznivé vlastnosti osobnosti,
- konflikty.

Stýblo (1992) konstatuje, že frustrace souvisí s konfliktem a popisuje ji jako stav, kdy se na cestě k žádoucímu cíli vyskytne překážka, která brání v jeho dosažení. Frustrace bývá často doprovázena agresí, jelikož frustrované jednání se zaměřuje zejména na odstranění zdrojů, které frustraci navozují.

Každý jedinec se vyznačuje určitou mírou tzv. *frustrace tolerance*, tj. odolnosti vůči frustrující situaci. Čím vyšší je tato tolerance, tím menší dopad má frustrace na psychiku jedince.

Reakce a odpovědi jedince na frustraci se různí dle jeho psychického charakteru. Beck (1978) uvádí tyto nejčastější odpovědi na frustraci: agresivní reakce, fixace (rigidní i nemenné reakce), regrese (návrat k dřívějším reakcím z dětství), více temperamentní a energické reakce, útek, vyhýbání se a emocionální reakce.

V souvislosti s frustrací uvádí Stýblo (1992) také pojem **stres**, který se vyskytuje především u dlouhotrvající frustrace. Na vznik stresu může mít vliv i náhlé velké zesílení stimulace i konfliktu. Jedinec se tímto dostane do situace, kdy začne pociťovat nejistotu a ohrožení.

Nakonec (1996) popisuje stres jako mimořádně silnou a životně významnou frustraci a uvádí jako zdroje stresu, neboli stresory, tři kategorie podmínek:

- fyzické: nadměrná hloukost, nadměrná teplota,
- psychické: situace vyvolávající šok, nadměrný strach, potlačovaný vztek, trvalý spěch, atd.,
- sociální: mezilidské konflikty v práci.

Deprivace

Frustrace vzniká za stejných podmínek jako deprivace, nicméně u deprivace neexistují podmínky pro uspokojení potřeb (u frustrace je cesta k uspokojení určité potřeby špouzeň blokována, ale existuje). (Homola, 1972) Z tohoto důvodu má deprivace na psychiku jedince mnohem horší a zásadnější dopad než frustrace. U deprivace je důležité zmínit, že se jedná, narozdíl od frustrace, o dlouhodobý stav.

Bedrnová s Novým (2007) rozlišují základní druhy deprivace:

- *deprivace senzorická*, která se vyznačuje nedostatkem smyslových podmínek a vlivů pro rozvoj osobnosti člověka,
- *deprivace citová i emocionální* vzniká jako důsledek nedostatku citových projevů u deprivované osobě,
- *deprivace sociální* spoívá v omezení i nedostatku potřeb jedince stykat se s druhými lidmi,
- *deprivace základních biologických potřeb* je deprivací, kterou vyvolává například nedostatek spánku, tekutin, jídla apod.

U frustrace a deprivace je rozhodující, zda se vyskytnou v dospělosti nebo v dětství a v průběhu dospívání. V tomto období mají totiž velice významnou roli právě v jejich případě negativní účinky na utváření osobnosti jedince a zejména jeho psychického obrazu.

Konflikty

Na úrovni osobní vředy jsou různé množství motivů. Ne všechny ale tyto motivy směřují stejným směrem. V případě, že nastane situace, kdy se jejich směr neslučuje, vznikají jejich konflikty, tedy konflikty motivů. Tyto jsou považovány za specifický druh frustrace. Jedná se o vnitřní psychické stavy člověka, které jsou charakteristické tím, že se zde střetávají dva či více neslučitelné motivy a jejich střet doprovází nepříjemné emoce. (Nakonečný, 1993, dle Bedrnová, Nový, 2007) Tyto emoce působí negativně na psychiku jednotlivce a způsobují mu pocity úzkosti, nejistoty a vyčerpání.

Konflikty a jejich charakteristikou se zabýval zejména německo-americký psycholog Kurt Lewin, který definoval základní typy těchto konfliktů :

- 1) *apetence o apetence* (přitahování o přitahování) o tento konflikt motiv je pro jedince nejméně frustrující. Člověk se rozhoduje nad výběrem ze dvou pro něj přitažlivých motivů. Frustrace zde vzniká právě z touhy po uspokojení obou motivů a následně přichází pochybování o správně zvolené možnosti.
- 2) *averze o averze* (odpuzování o odpuzování) o konflikt typu averze o averze je pro jedince naopak nejvíce frustrujícím. Rozhodování mezi dvěma možnostmi, které jsou pro jedince neřádné a nepříjemné. Často zde bývá pro názornost uváděn příklad, kdy se má jedinec rozhodnout mezi bolestí zubu a návštěvou zubního lékaře.
- 3) *apetence o averze* o nejčastější typ konfliktu motivace. Jedná se o konflikt mezi dvěma podněty, kde jeden z podnětů působí pozitivně a druhý negativně. Tento jev, kdy se cíl jeví jak pozitivně, tak negativně, se nazývá ambivalence. V literatuře bývá nejčastěji zmíněn příklad tohoto typu konfliktu v souvislosti se studentem, který na jednu stranu chce jít na zkoušku z důvodu splnění své studijní povinnosti, ale na druhou stranu tam jít nechce, jelikož obává neúspěchu.
- 4) *nechci, ale musím* o tento typ konfliktu se vyskytuje zejména v souvislosti s autoritami typu rodičů či učitelů. Pro jedince má negativní charakter, který ovšem ostatní vnímají pozitivně.
- 5) *chci, ale nesmím* o tyto konflikty jsou opakem konfliktů *šlechci, ale musím*. Jedinec touží po určitém chování či jednání, ale okolní podmínky mu to nedovolují.

Pro srovnání je zde uveden výčet 4 základních konfliktů motivů dle Homoly (1972), který také vychází z Lewinových názorů :

- *plus ó plus konflikty,*
- *minus ó minus konflikty,*
- *plus ó minus konflikty,*
- *dvojité nebo mnohonásobné plus ó minus konflikty.*

První tři typy konflikt odpovídají definicím výše uvedených typů apetence a averze, plus a minus konfliktů a dvojitých nebo mnohonásobných plus a minus konfliktů. Autor popisuje dvojité nebo mnohonásobné plus a minus konflikty jako konflikty vyskytující se ve chvíli, kdy existují souasně dva nebo více motivů, z nichž každý vyvolává jak kladné, tak záporné odpovědi. Jako příklad uvádí situaci, kdy si mladý muž má vybrat mezi dívkou krásnou, ale hloupou, nebo méně krásnou, ale chytrou.

1.2 ZDROJE MOTIVACE

Motivace lidského chování je podmíněna existencí zdrojů motivace. Pokud by neexistovaly její zdroje, chování jedince by nebylo možné žádným způsobem motivovat. Znalost motiválních zdrojů je základem pochopení vzniku motivace, jejího procesu a vyústění.

Zdrojem motivace jsou podmínky nebo skutečnosti, které vyvolávají lidskou motivaci. Mezi tyto základní zdroje patří potřeby, zájmy, hodnoty, ideály a návyky, které jsou základními determinantami toho, čemu se člověk snaží, po čem touží, čemu odmítá, čemu se vzdává atd. (Provazník, Komárková, 2004)

Potřeby

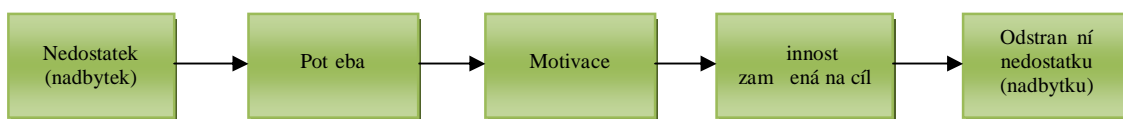
Ve většině odborné literatury se setkáváme s definicí potřeby jako se stavem nedostatku něčeho a základním zdrojem motivace. Konkrétně Dieblová (2005) popisuje potřebu jako stav nedostatku organismu, který po delším trvání může vést k poškození či smrti jedince a který vede k vyrovnávacím reakcím, aby byla znovu nastolena optimální fyziologická rovnováha, tzv. homeostatický princip. Na druhou stranu, z psychologického hlediska je potřeba stavem právní a mrácnosti, který vyvolává určité chování a motivuje ke specifické aktivitě.

Faktor významnosti do své definice potřeby zahrnují Cejthamr s Dindou (2005), kteří definovali potřebu jako lovkem proflávaný, nevládný zcela uvdomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného.

Dle Homoly (1972) vyjadřují potřebu požadavky lovká, tedy to, co a v jakém množství toho lovk potbuje, aby mohl přiměřeně existovat.

Bedrnová s Novým (2007) znázornili vztah nedostatku, potřeb, motivace a činnosti následovně :

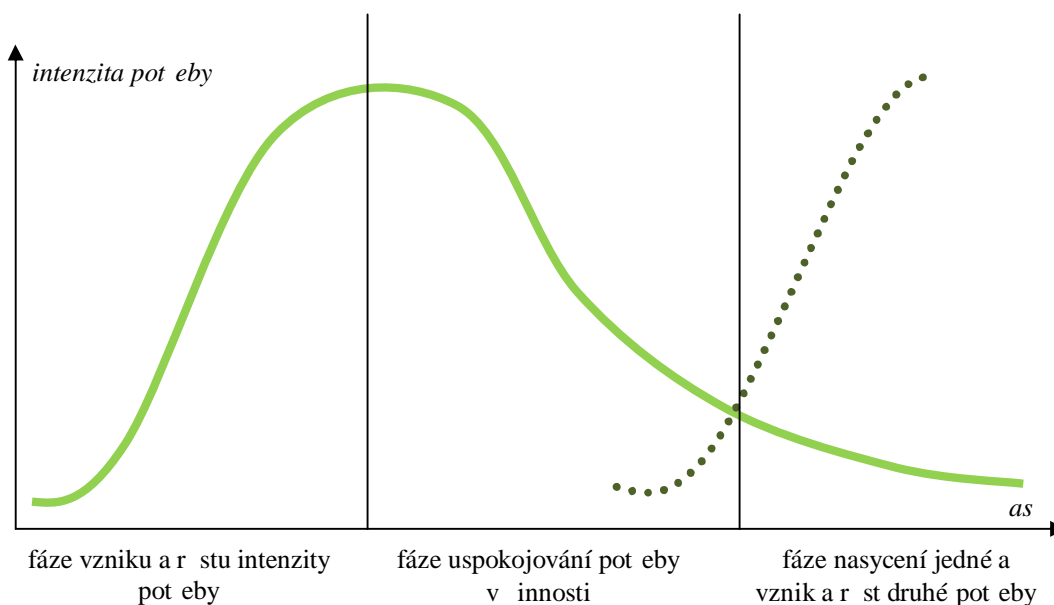
Obr. .1 Vztah mezi nedostatkem potřeb, motivací a činností



Zdroj: Bedrnová, Nový [2007]

Dle uvedeného schématu je potřeba vyvolána nedostatkem i nadbytkem něho prolovením. Tento nedostatek i nedostatek jedince motivuje k činnosti, která jej odstraní. Proces a jednotlivé fáze cyklu potřeby graficky vyjádřili Provazník s Komárkovou (2004):

Obr. .2 Znárodnění procesu vzniku, nasycení a vymizení potřeby



Zdroj: Bedrnová, Nový [2007]

Proces uvedený ve schématu . 2 je proces nekonečný, stále se opakující. Jakmile je jedna potřeba nasycena, ihned se vyskytuje potřeba další, kterou je nutné uspokojit.

Bedrnová s Novým (2007) dělí potřeby do dvou kategorií:

- *biologické, fyziologické, viscerogenní* - jinak jsou označovány také jako potřeby

- primární a přidáme k nim kupříkladu potěbu vzduchu, potravy nebo třeba tekutin,
- *sociální, společenské, psychogenní* o které jsou spojeny s člověkem jako bytostí sociální, společenskou a kulturní. K těmto potřebám lze přidat potřebu lásky, dominance nebo seberealizace. Jinak jsou také označovány za potřeby sekundární.

Struktura potřeb se u každého jedince liší. Obecně lze konstatovat, že čím vyšší je kulturní úroveň a vzdělanost lidí, tím více vystupují do popředí jejich psychosociální potřeby. (Kohoutek, 2009)

Zájmy

Zájem bývá v obecné poloze chápán jako motiv. Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a jsou součástí jejím produktem. (Rubin-Tejn, 1961 dle Hyhlík, Nakonečný, 1977 dle Bedrnová, Nový, 2007)

Další definici zájmu přidává Růžička (1994, dle Bedrnová, Nový, 2007): „Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů a jevů, které je spojeno s aktivací jeho činnosti.“ Zájmy mohou být technické, umlecké, sociální, obchodní, přírodní, sportovní, poznávací, sociální aj. Každý jedinec má zájmy jiné, u některých se jich objevuje několik, jiní se soustředí pouze na jednu oblast zájmu.

Hodnoty

Hodnoty jako zdroj motivace vznikají procesem hodnocení jednotlivých jevů a skutečností, se kterými se člověk během svého života setkává. Každý jedinec má svoji hierarchii nebo systém hodnot. Chování a motivace jedince se potom uskutečňuje dle této hodnotové hierarchie o negativně hodnoceným jevům se člověk vyhýbá, kdežto na těch, které hodnotí pozitivně, se zúčastňuje rád.

Kohoutek (2009) uvádí následující definici hodnoty: „Věc, člověk nebo idea, která je někomu drahá, potřebná nebo nablízí, se nazývá hodnota. Různí lidé mají rozličné systémy nebo hierarchie hodnot a cílů podle toho, které hodnoty a cíle staví do popředí a které pro ně mají pouze okrajový význam.“

Pokud jde o věk, uvádí Maslanovič (dle Kohoutek, 2009), že:

- u mládeže do 25. roku vystupují do popředí hodnoty *perspektivy a realizace*,
- u lidí nad 40 let *pracovní podmínky*,
- nad 50 let *orientace na výdělek* vzhledem k výhledu.

Německý psycholog Spranger (dle Provazník, Komárková, 2004) rozlišuje základní osobnostní typy dle preferujících hodnotových zaměření: typ teoretický, typ ekonomický, typ estetický, typ sociální, typ politický a typ náboženský. U každého z těchto typů osobností lze najít vlastnosti, které preferují při formulaci hodnotového systému. Například typ ekonomický je charakteristický tím, že je zaměřen na hromadění majetku, jeho nejvyšší hodnotou je užitek, naopak u typu sociálního najdeme jako nejvyšší hodnotu lásku.

Ideály

Bedrnová s Novým (2007) popisují ideál jako širší ideovou i názorovou představu něho subjektivně vládoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.

Definice ideálu dle Kohoutka (2009) je následující: „Jako ideály se někdy označují společensky uznávané hodnoty. Sem patří i politické, filosofické a ideologické postoje. Hodnoty a ideály jsou důležitými motivy našeho chování, proto se upírají do značné míry stanoviska, která jednotlivec zaujímá k tomu, co se kolem něho děje.“

Ideály se formují zejména vlivem výchovy, tedy v rodině a také působením autorit. Mohou mít podobu životních cílů, životního stylu i určitého ideálního společenského uspořádání a mohou se týkat jak osobního, tak pracovního života.

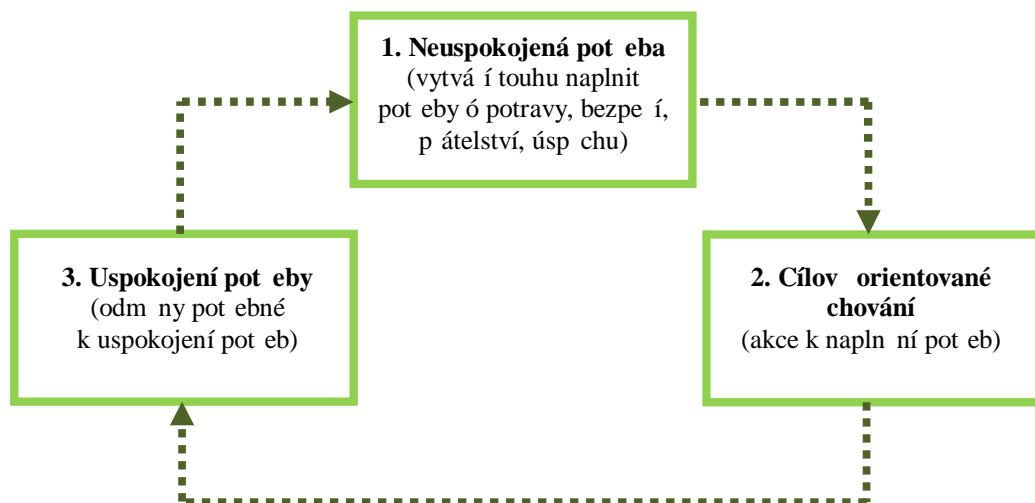
Návyky

Jedná se o zdroje motivace, které vyplývají z opakované činnosti jedince v určitých situacích. Tyto činnosti se u člověka postupně automatizují a stávají se stereotypními. Návyk je tedy opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. (Bedrnová, Nový, 2007) Návyky mohou být nevdome, kdy se člověk ocitne v jisté situaci a chová se nevdomky tak, jako ve chvíli, kdy se v podobné situaci ocitl dříve. Z hlediska vzniku, lze na návyky nahlížet buď jako na produkt výchovy nebo na produkt sebeutvářecích aktivit.

Ve které zmíněné zdroje motivace jsou základem jejího procesu. **Proces motivace** za jiná dle Armstronga (2007) u zjištění neuspokojených potřeb. Jakmile jsou tyto potřeby zjištěny, stanoví se cíl, jehož dosažení uspokojí potřebu a kterého musí jedinec dosáhnout. V případě, že jedinec cíle dosáhne a uspokojí svou potřebu, je velice

pravd podobné, fle celý postup zopakuje, pokud se op t objeví stejná i podobná neuspokojená pot eba. V opa ném p ípad , kdy uspokojení pot eby nedosáhne, tyto kroky vedoucí k jejímu cíli opakovat nebude. Jedná se o nikdy nekon ící kolob h na sebe vzájemn navazujících d j .

Obr. .3 Proces motivace



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich [1997]

Vý-e uvedené schéma znázor uje proces motivace. V bod . 1 se nachází jedinec, který má ur itou i ur ité pot eby. Aby dosáhl svého cíle, kterým je napln ní t chto pot eb, musí nejd íve tyto pot eby správn ě definovat a poté hledat možnosti jejich uspokojení, tzn., musí najít prost edky a zp sob jejich odstran ní. Jakmile prost edky a zp sob odstran ní pot eby jedinec nalezne, svoji pot ebu uspokojí a ocitá se op t na za átku tohoto kolob hu, kdy se vyskytne pot eba nová, na jejímfl uspokojení bude muset pracovat následn ě a celý tento proces se bude opakovat.

Mayerová a kol. (1998) uvád jí jako synonymum pro proces motivace ó v kontextu pracovní motivace - termín šovliv ovaní procesō a definují jej jako sou ást ídící innosti nebo ídícího cyklu, jehofl nositelem je ídící pracovník. Tento proces p edstavuje specifické p sobení vedoucího pracovníka na pod ízené zam stnance.

1.3 STIMULACE, STIMULY

Velice ásto dochází k zam ování pojmu motiv/motivace a stimul/stimulace. Tyto pojmy jsou si sice blízké a obsahov podobné, nikoliv v-ak shodné.

Šlovo *stimulus* pochází z latiny a znamená p vodn pobídnout nebo bodec, tedy ocelí zakon enou h l, kterou se pohán la zví ata a nutila je jít proti jejich v li nebo p ání.õ (Adair, 2004)

Stimulace je vn j-í p sobení na psychiku jednotlivce, v jehofl d sledku dochází k ur itým zm nám jeho innosti, p edev-ím pak zm nou jeho motivace. (Bedrnová, Nový, 2007) Mezi stimulací a motivací nelze nalézt p ímo arý vztah, jelikofl i kdyfl je lov k stimulován, tak míra motivace a motiva ní struktura každého jedince je odli-ná. Jen dobrá znalost motiva ní struktury a osobnosti jedince m fle pomoci p i výb ru nástroj stimulace, za ú elem ovlivn ní jeho motivace.

Obr. .4 Vztah mezi stimulací a motivací



Zdroj: Bedrnová, Nový [2007]

Jde tedy o vn j-í zásahy do psychiky lov ka, jejichfl prost ednictvím se zm ní motivace jedince. Stimulace je ú inná ve chvíli, kdy známe motiva ní pole ur itého jedince. Jedin tak lze zvolit vhodné nástroje stimulace, které následn zm ní motivaci doty né osoby.

Definice Provozníka a Komárkové (2004) íká, fle podstatou *stimulace* je zám rné ovliv ování lidského chování a fle se jedná o soubor v-ech podn t , které z vn j-ku p sobí na lov ka a ufl zám rn , i bezd n .

Motiv je, jak jifl bylo vý-e e eno, vnit ní pohnutka, kdeflto u *stimulu* se jedná o vn j-í p sobení na jedince. Jde o jakýkoliv podn t, který vyvolá zm ny v lidské motivaci. Aby m l stimul fládoucí ú inek, musí být v souladu s motiva ním profilem lov ka a situací, ve které se jedinec nachází. (Trune ek, 1995)

Stimuly jsou rozli-ovány dle svého vzniku na:

- *impulsy* ó jedná se o vnit ní (endogenní), intrapsychické podn ty, které signalizují zm ny v t le nebo mysli lov ka, p íkladem m fle únava lov ka, u které definujeme motiv odpo inku,
- *incentivy* ó vn j-í (exogenní) podn ty, které p icházejí zvenku a vztahují se vrozen nebo nau en k impuls m. Jedná se o podn ty, které aktivují ur itý motiv. Vn j-ím podn tem m fle být nap íklad pochvala za dobrý výkon i nabídka pracovního postupu. (Bedrnová, Nový, 2007)

Dle různých autorů se stimul používá ve významech vnitřní podnět, pobídka, popud i incentiva.

1.4 DRUHY MOTIVACE

Podle toho, jak může být motivován různými způsoby. Mezi základní druhy motivace patří motivace vnitřní a vnější. Dále se může motivace dělit podle toho, zda za určitý výkon jedinec získá prostědky hmotného i nehmotného charakteru. Posledním popisovaným druhem motivace je motivace pozitivní a negativní.

Vnitřní motivace

Vnitřní motivace vychází z nitra jedince. Intrinsivně je jedinec motivován ve chvíli, kdy si dělá něco, co sám chce dělat a tato aktivita ho baví a naplňuje. (Kolesnik, 1978).

Pokud je někdo vnitřně motivován, pracuje zejména pro samotnou radost z práce. Na prvním místě zde není finanční ohodnocení, člověk se neptá, co za splněný úkol získá, ale pracuje pro svůj dobrý pocit a zejména proto, protože je pro něj práce zábavná a pracovník taková.

Intrinsivně motivovaní bývají nezávislí na podmínkách se okolních podmínkách, kterými mohou například být změna zaměstnání i změna vedoucího. Nebývají také závislí na mzdové a prémiové politice v podniku, jelikož je zajímavá práce samotná, nikoliv to, co za tuto odvedenou práci získají (Dieblová, 2005)

Vnitřní motivace zahrnuje osobnost daného jedince, jeho vzdělání, znalosti, zájmy, hodnoty a aspiraci.

Vnější motivace

Vnější motivace je charakterizována zájmem o finanční a další materiální statky (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007). Jíždě svého názvu vychází tento druh motivace ze zdrojů, které se nacházejí vně jednotlivce. Když je člověk motivován extrinsivně znamená to, že dělá něco, protože někdo jiný chce, aby to dělal, nebo když je člověk někým odměněn za určitou činnost i když si chce pouze někomu zavdat nebo na někoho zapůsobit. (Kolesnik, 1978).

S vnější motivací je spojen i pojem *incentiva* neboli pobídka. Je to podnět z vnějšku prostědků, který je považován za základní zdroj vnější motivace (Výrost, Slamník, 2008).

Mezi hlavní nástroje extrinsivní motivace patří zejména plat i mzda. Dle Herzbergovy teorie je odměna za práci dissatisfaktor, kdy v případě nízké odměny se objevuje nespokojenost, ale získání vyšší odměny na druhou stranu nemusí vždy zajistit spokojenost pracovníka. Dalšími nástroji vnější motivace jsou zejména: organizace práce, hodnocení a odměňování, způsob a styl řízení.

Lidé, kteří jsou motivováni extrinsivně jsou závislí na chvále nadřízeného, uznání kolegů, úspěšné kariéře a na zvyšování platu.

Může ovšem nastat situace, kdy se vnější motivace přemění v motivaci vnitřní, jak popisuje Dieblová (2005) ohledně kariéry může být člověk motivován zevně, ale na základě získaných zkušeností a získáním lepšího postavení v zaměstnání se může stát vnitřně motivovaným.

Motivace může být rozdělována také z jiného hlediska a to na motivaci hmotnou a nehmotnou. Vždy záleží na osobnosti jedince, který je objektem motivace, kterou z těchto forem upřednostní.

Hmotná motivace

Hmotná motivace je pro mnohé zaměstnance mnohem důležitější než motivace nehmotná. V dnešní společnosti lidé šly i do peníze. Ty jsou proto nej důležitější nástrojem hmotné motivace. Také Vtípil (1987) tvrdí, že k nej důležitějším motivům patří právě finanční stimul, tedy odměna za vykonanou práci. Pro vedoucí zaměstnance je tedy důležité vidět, jak s tímto nástrojem co nejlépe zacházet tak, aby byli jeho podřízení vhodně a dostatečně motivováni.

Mezi klasické možnosti hmotné motivace patří mzda, osobní ohodnocení, 13. a 14. plat, příspěvky na stravování, příspěvky na zdravotní, příspěvky na dovolenou, podíl na zisku i úhrada nákladů na vzdělávání i jízdné do zaměstnání.

Nehmotná motivace

V současné době se mnoho zaměstnavatelů snaží nabízet svým zaměstnancům nejen finanční benefity, kterými se snaží o vyšší míru motivace. Mezi základní formy nehmotné motivace lze přidat například: dobré pracovní podmínky a prostředí, přátelské vztahy na pracovišti, pružná pracovní doba, možnost zvyšování kvalifikace, možnost kariéerního postupu, vyjádření uznání a udělování pochval, zajištění stravování, delegování úkolů a pravomocí, atd.

Tento nástroj existuje v velké množství. Zajímavé možnosti nehmotné motivace byly uvedeny v časopisu Moderní řízení (2008): nápoje a svačiny zdarma, odpolední videoprogram, oslava společných úspěchů, spoluvlastnictví akcií, večeře pro dva, společenská místnost pro oddech a hry, v pátek odpoledne soudek piva, kancelářské prostředí, volné lístky na sportovní akce, v létě občasná zmrzlina zdarma, blízkost ke veřejné dopravě, ovlivňování protiúspěchu zdarma, kvalitní a výkonný kávovar, den volna jako překvapení, možnost němu se naučit, rozvíjet své schopnosti, podpora přátelských vztahů na pracovišti, tolerance lefárného oblečení na pracovišti, pozitivní motivace a přiležitost k úspěchu, parkování a doprava do zaměstnání zdarma, masáž zdarma.

Záleží na každém zaměstnavateli, jaké formy motivace svým zaměstnancům poskytne, měl by ovšem počítat s tím, že na vhodnost, množství a kvalitu nabízených benefitů se odrazí jak na pracovním výkonu zaměstnanců, tak na celkové pověsti dané společnosti.

Pozitivní vs. negativní motivace

Dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2007) je pozitivní motivace ve většině případů účinnější než motivace negativní. Samotná pracovní motivace je složena z obou těchto druhů motivací. Zaměstnanec ovšem vede k největší výkonnosti v důsledku motivace pozitivní, zatímco negativní motivace je používána zejména jako prevence zabránění určitému neřádnému chování. Při řízení by měl vedoucí v důsledku použít veškeré možné nástroje pozitivní motivace a až v případě, kdy všechny vyčerpal, by měl použít ten který z nástrojů motivace negativní.

Mezi nástroje pozitivní motivace patří: pochvala, uznání, odměna. Naopak k nástrojům motivace negativní patří kritika, napomenutí, donucení na základě obavy z trestu, pokuta aj.

2. VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE

2.1 OBECNĚ K TEORIÍM MOTIVACE

Armstrong (2007) definoval teorii motivace jako proces motivování i proces utváření motivací, který vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají a proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru.

Existuje mnoho teorií motivace, přičemž každá z nich snaží rozpoznat a zjistit, co motivuje lidské chování a volba samotného. Z tohoto důvodu, by měl každý vedoucí pracovník vycházet při motivování svých podřízených i při sestavování motivačního programu nejen ze znalosti toho, co motivuje jeho podřízené, ale také ze znalosti teorií motivace.

Bedrnová a Nový (2007, dle Madsen 1974) vymezují několik *základních modelů motivace lidského chování*:

- 1) *homeostatický model motivace* – tento model motivace se vztahuje zejména k motivům, které mají svůj základ v organických potřebách (např. pocit hladu – vyvolává potřebu, která vyvíjí vnitřní tlak na jedince do té doby, dokud není uspokojena),
- 2) *hedonistický model motivace* – zdrazuje význam emocí v lidském životě = primárně vychází z toho, že veškerá lidská činnost směřuje k dosažení slasti a k vyhnutí se strasti,
- 3) *aktivní/pobídkový model motivace* – již z názvu tohoto modelu vyplývá, že jeho podstatou je existence základního motivačního initele ve formě pobídky, která přichází z vnějšího okolí jedince a jedince nejen aktivuje, ale také směřuje k určitému chování a konání,
- 4) *kognitivní/poznávací model motivace* – základem tohoto modelu motivace je myšlenka, že poznávání se podílí na vzniku a povaze motivačního procesu,
- 5) *humanistický model motivace* – nejvýznamnějším zástupcem humanistického modelu motivace je Abraham Maslow se svojí hierarchií potřeb, podle které má v sobě každá lidská bytost dva druhy sil: jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět (např. strach z nezávislosti, ze svobody apod.) a druhé táhnou člověka kupředu k celku a k plné funkci všech sil.

Neexistuje pouze jedna jediná teorie motivace, která by byla přijímaná a která by byla považována za jedinou správnou.

Motivační teorie mohou být rozděleny dle nejrozličnějších kritérií a hledisek. V následujících podkapitolách budou tyto teorie rozděleny do těchto celků (Vodáček, Vodáková, 1996):

- *teorie motivace zaměřené na poznání motivačních příčin (content theories)*: do této kategorie teorií se řadí Maslowova teorie hierarchie lidských potřeb, Herzbergerova dvoufaktorová teorie, Alderferova teorie tří motivačních faktorů, McClellandova teorie,
- *teorie motivace zaměřené na probíhající motivačního procesu (expectancy/process theories)*: teorie valence a očekávání (expektance) V. Vrooma, Porterova a Lawlerova teorie, Lockeova teorie cíle, teorie spravedlnosti J.S. Adamse
- *teorie motivace zaměřené na speciální účely (šteorie for particular purposes)*: participace zaměstnanců na rozhodování, sebmotivace manažerů, McGergorova pracovní teorie X a Y, další motivační přístupy a motivační programy pro zlepšení kvality pracovního života (Quality of Working Life), zapojení zaměstnanců do vnitřní podnikatelské činnosti (People Involvement Programs), kroužky jakosti (Quality Circles).

2.2 TEORIE MOTIVACE ZAMĚŘENÉ NA POZNÁNÍ MOTIVAČNÍCH PŘÍČIN

Tyto teorie motivace popisují to, co člověka motivuje k práci. Armstrong (2007) tuto kategorii teorií motivace označuje jako šzáměřenou na obsah, tedy na obsah motivace. Tvrdí také, že motivace se týká podnikání krok za krokem uspokojení potřeb. Často bývají nazývány pouze jako šteorie potřeb.

Maslowova teorie hierarchie lidských potřeb

Teorie Abrahama Maslowa patří mezi nejznámější teorie motivace, jejímž základem je představa, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb. Samotný Maslow tvrdí, že člověk je tvor, který stále něco chce a jakmile uspokojí jednu svoji potřebu, ihned se vynoří další. (Adair, 2004).

Tato teorie, která byla publikována v roce 1943, stále patří mezi základní a aktuální teorie motivace.

Dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) zdrazuje tato teorie motivace především dva základní předpoklady. Prvním z těchto předpokladů je to, že lidé jsou převážně živočišné, kteří nemají dostatek a jejich potřeby závisí na tom, co již mají. A pouze ty potřeby, které dosud nebyly uspokojené, mohou ovlivňovat lidské chování.

Druhý předpoklad říká, že lidské potřeby jsou v této teorii hierarchicky uspořádány dle svého významu a v okamžiku, kdy je jedna potřeba uspokojena, objevuje se potřeba další, která také vyžaduje uspokojení.

Maslow rozdělil potřeby do pěti stupňů dle hierarchie od potřeb základních a fyziologických, přes potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání až po potřeby, které stojí na samotném vrcholu jeho pyramidy, a to potřeby seberealizace. Ve schématu 5.5 jsou znázorněny potřeby v osmi patrech pyramidy, kde poznávací potřeby, estetické potřeby, seberealizace a sebetranscendence odpovídají pátému patru klasické Maslowovy hierarchie potřeb.

Obr. 5.5 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: www.vedeme.cz

1. **Fyziologické potřeby** tvoří základ Maslowovy hierarchie a řadí se mezi nižší potřeby: spánek, výživa, zdraví, sexuality atd. Vzhledem k tomu, že fyziologické potřeby

tvorí základnu celé pyramidy, jsou ve které tyto potřeby nutné k přežití. Maslow tyto potřeby považuje za hnací sílu člověka.

2. **Potřeby bezpečí a jistoty** objevují v době, kdy jsou plně uspokojeny fyziologické potřeby. Mezi potřeby bezpečí a jistoty patří například jistota zaměstnání, bezpečné pracovní prostředí, péče ve stáří, ochrana před nebezpečím a škodami, potřeba vyhnout se neznámu, nezvyklému, potřeba stability, struktury pořádku (Provazník, Komárková, 2004).
3. **Sociální potřeby** stojí uprostřed Maslowovy hierarchie a jsou to potřeby přátelství, lásky, sounáležitosti. V obecné rovině jde o potřebu zařadit se do určité skupiny a mít dobré vztahy s ostatními lidmi. Maslow v této oblasti vyzdvihuje zejména důležitost docházky do zaměstnání, jelikož právní práce je hlavnou podmínkou pro kamarádství a přátelství. (Adair, 2004)
4. **Potřeby uznání** o úctě k sobě samému, úctě ostatních. Součástí úcty k sobě samému je touha po důvěře, moci, nezávislosti, svobodě a také úspěchu. Úcta ostatních obsahuje povstání, prestiž, postavení, uznání, pozornost a ocenění. (Dědina, Cejthamr, 2005)
5. **Potřeba seberealizace** stojí nad všemi ostatními potřebami na samotném vrcholu Maslowovy pyramidy potřeb. Maslow definoval seberealizaci jako štouhu člověka po sebenaplnění, zejména jeho tendenci realizovat se v oblasti, pro kterou má jisté předpoklady. Zetelné objevení těchto potřeb je v určitém podmíněno předchozím uspokojením fyziologických potřeb, potřeb jistoty, lásky a uznání. (Adair, 2004).
Dědina a Cejthamr (2005) definují potřebu seberealizace jako rozvíjení a realizaci plného potenciálu jedince.

Maslowova teorie našla i mnohé kritiky. Mnozí ji kritizují zejména kvůli pevně dané hierarchii potřeb. Donnelly, Gibbon a Ivancevich (1997) uvádí, že jednotlivé potřeby se mohou překrývat i některé z potřeb mohou být zařazeny do více kategorií. Další kritika poukazuje na jistou pevnost a statiku této hierarchie, která se nemění, kdežto potřeby mění jak v průběhu času, tak také dle situace, ve které se člověk v dané chvíli nachází.

Steers a Porter (dle Dědina, Cejthamr, 2005) aplikují Maslowovu hierarchii do pracovního prostředí a uvádí jí seznam hlavních odměn a faktorů ovlivňujících uspokojení různých potřeb.

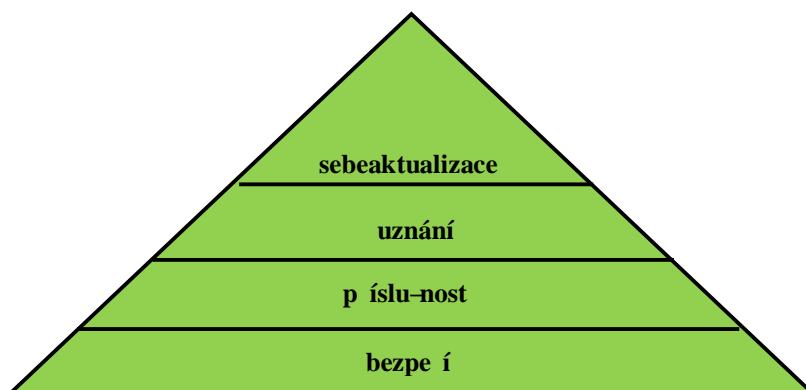
Tab. .1 Seznam hlavních odměn a faktorů ovlivňujících k uspokojení různých potřeb

Úroveň potřeb	Hlavní odměny	Organizační faktory
Fyzické potřeby	Jídlo, voda, sex, spánek.	Plat, příjemné pracovní podmínky, bufet (stravování).
Potřeby bezpečí	Jistota, bezpečí, stabilita, ochrana.	Bezpečné pracovní podmínky, podpora ze strany firmy, jistá práce.
Sociální potřeby	Láska, cit, potřeba někoho náležet.	Soudržný pracovní tým, přátelský dohled, profesní svazy.
Potřeby uznání	Sebeúcta, respekt k vlastní osobě, prestiž, postavení.	Společenské uznání, pojmenování práce, vysoce postavená práce, zplněná vazba od práce samotné.
Potřeby seberealizace	Respekt, pokrok, kreativita.	Práce vyžadující úkoly, příležitost ke kreativitě, úspěch v práci, postup v rámci organizace.

Zdroj: Džindra, Cejthamr [2005]

Plamínek (2010) uvádí modifikaci Maslowovy hierarchie potřeb o tzv. *manažerskou verzi hierarchie potřeb* a popisuje charakteristiky jedinců v daných stupních hierarchie:

Obr. .6 Manažerská hierarchie potřeb



Zdroj: Plamínek [2010]

Lidé usilující o bezpečí očekávají jasně daná pravidla pro život a práci, srozumitelné struktury a lehce pochopitelné děje. Tito lidé potřebují ke svému životu zejména pevně udrženou pozornost a jejich vztahy musí poskytovat jistotu, bezpečí, zázemí, oporu a štěstí.

Lidé usilující o příslušnost jde o lidi citlivé na vnitřní i vnější projevy sounáležitosti s potřebou zplněné vazby. Ke spokojenému životu potřebují zejména rovnoprávnou a věcně podloženou pozornost.

Lidé usilující o uznání – tento typ lidí se soustředí na srovnávání, která mohou být poráživá znamenající jejich vítězství i naopak neporáživá, ze kterých vycházejí jako poražení.

Sebeaktualizující lidé – tyto lidé jsou charakterističtí tím, že mají dobrý vztah k sobě samému, dobrý vztah k druhým, dobře se dokáží popasovat, aniž by se stali závislými, mají spontánní tvorivou otevřenost k životu a spontánní sebeupravení.

Další možnou modifikaci Maslowovy hierarchie potřeb, která je zaměřena na podnikovou praxi, uvádí Zdražilová s Kheleřovou (1994):

Obr. 8 Maslowova hierarchie potřeb zaměřená na podnikovou praxi



Zdroj: Zdražilová, Kheleřová [1994]

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie, v angličtině nazývaná jako Dual Factors Theory nebo Two Factors Theory, byla poprvé představena v roce 1959 americkým psychologem Frederickem Herzbergem. Spolu s Maslowovou hierarchií potřeb patří mezi dvě nejčastěji citované teorie motivace.

Jak již ze samotného názvu této teorie vyplývá, jedná se o teorii, která popisuje dva druhy faktorů vztahujících se k pracovní motivaci. Herzberg prováděl empirický výzkum u technických a ekonomických pracovníků v Pittsburgu, kteří měli popsat situace, které jim v zaměstnání přinášely spokojenost a naopak, situace, ve kterých se cítili nespokojeni. K těmto dvěma situacím se váží dva druhy motivacních faktorů, které popisuje Bajzíkova a kol. (2004) následovně:

- 1) *Hygienické faktory (dissatisfactory, udržovací faktory)* – vyskytují při nespokojenosti jako faktory vnější, kterými mohou být například firemní politika, administrativa, vztahy se spolupracovníky, postavení a jistota.
- 2) *Motivátory (satisfactory)* – jsou spojeny s pracovní spokojeností a termíny jako ocenění, vlastní práce, odpovědnost a osobní rozvoj. Tyto faktory jsou ve své podstatě vnitřní. Bedrnová s Novým (2004) doplují k motivátorům následující tvrzení: „Jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace.“

Hranice mezi těmito dvěma druhy faktorů není jednoznačná a na každého jedince působí jinak. Faktor, který u jednoho jedince způsobí spokojenost, může u druhého způsobit nespokojenost a naopak. Tohoto vyplývá, že jeden faktor, může tedy způsobit jak spokojenost tak nespokojenost.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) porovnávají strukturu Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace dle níže uvedených schémat. Popisují zde rozdíly v těchto teoriích.

Tab. .2 Rozdíly v Maslowov a Herzbergov teoriích

Oblast	Maslowova hierarchie potřeb	Herzbergova dvoufaktorová teorie
1. <i>Vztahuje se</i>	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce.	Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty.
2. <i>Vliv potřeb na chování</i>	Všechny potřeby mohou motivovat chování.	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.
3. <i>Role peněžní odměny</i>	Může motivovat.	Není klíčovým motivátorem.
4. <i>Zásah</i>	Týká se všech lidí a jejich životů.	Soustřeďuje se na práci.
5. <i>Typ teorie</i>	Deskriptivní (co je).	Preskriptivní (co by mělo být).

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich [1997]

Dle uvedené tabulky s popisem rozdílů v těchto teoriích lze jednoznačně definovat Maslowovu hierarchii jako teorii platnou pro každého člověka. Naopak Herzbergova teorie se vztahuje na lidi pracující, jak je uvedeno zejména na duševní pracovníky

a na specialisty, u kterých peněží odměna za vykonanou práci není klíčovým motivátorem.

Společné rysy Maslowovy a Herzbergovy teorie srovnávají Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) v následujícím schématu:

Obr. 8 Společné rysy Maslowovy a Herzbergovy teorie



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich [1997]

Jílek (2007) popisuje praktickou stránku Herzbergovy teorie následovně: ŠV praxi je oblíbená Herzbergova teorie mírně problematická. Platí, že motivátory se aplikují především na jednotlivce, hygienické vlivy je vhodné používat u dílčích kolektivů.

Tato dvoufaktorová teorie se samozřejmě neobešla bez kritiky. Její kritika se týká zejména Herzbergova tvrzení, že peníze jako takové člověka nemotivují. Jiní napadají její neprovázanost se samotnou výkonností pracovníka. I přes kritiku, má tato teorie významný přínos pro manažerskou praxi, jelikož poskytuje návod na projektování pracovních míst. Od vzniku této teorie se začaly rozvíjet metody obohacování práce. (Bajzíkova a kol., 2004)

Alderferova teorie tří motivačních faktorů

Clayton D. Alderfer rozdělil lidské potřeby do tří skupin. Z tohoto důvodu se tato teorie nazývá jako teorie tří motivačních faktorů. V literatuře se setkáváme také s názvem ERG teorie, kde:

E = existenční potřeby (Existence),

R = potřeby vztahové (Relatedness),

G = pot eby r stu (Growth).

Do *existen ních pot eb* se adí pot eby nutné k zaji-t ní lidské existence a p effití, fyzické pot eby a pot eby na materiálním základ . Bajzíkova a kol. (2004) sem zahrnuje také mzdu, zam stnanecké výhody a pracovní podmínky.

Vztahové pot eby jsou determinovány vztahem k ostatním lidem a sociálnímu prostředí. V této kategorii pot eb se nachází láska, pocit p íslu-nosti, mezilidské vztahy, vzájemné pochopení i akceptace.

Poslední kategorie pot eb, tedy *pot eby r stové*, se objevují v pr b hu asu a projevují se jako vnit ní r st a diferenciace lidí. Tyto pot eby stimulují lidi k tomu, aby rozvíjeli sv j tvo ivý potenciál a vlastní úsilí. (Bajzíkova a kol., 2004).

Stejn jako Maslow, i Alderfer se domnívá, že lov k p i uspokojování svých pot eb postupuje od pot eb nižší úrovn k pot ebám na úrovni vyšší. Tento postup se podle n j ale nezobrazí v hierarchii, ale v p ímce, jelikož ve stejné chvíli m že být aktivováno více pot eb. (D dina, Cejthamr, 2005)

McClellandova teorie

Tato teorie byla publikována v roce 1961 a je stejn jako Alderferova teorie založena na koncepci t í skupin pot eb.

- 1) *pot eba spojenectví (šneed for affiliationō)* ó snaha o vytvo ení p átelských vztah se svými spolupracovníky,
- 2) *pot eba výkonu (šneed for achievementō)* ó výrazná je u lidí, kte í se podílejí na e-ení rozhodujících úkol , mají sklon k aktivnímu uplatn ní a motivuje je zejména innost nerutinní povahy, kde mohou uplatnit své aktivní jednání (Jílek, 2007),
- 3) *pot eba moci (šneed for powerō)* ó jedná se o pot ebu kontrolovat a ovliv ovat spolupracovníky. Zam stnanci s tímto druhem pot eby chtějí mít ve spole nosti významné postavení. Tato vlastnost je typická pro manaflerskou profesi.

2.3 TEORIE ZAM ENÉ NA PR B H MOTIVA NÍHO PROCESU

Tyto teorie se soust e ují na to, jak dochází k motivaci ó co iniciuje ur íté chování, co je ídí, udržuje a co je zastavuje (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Zam ují na psychologické procesy, které ovliv ují motivaci a souvisejí s o ekáváním a vnímáním spravedlnosti. (Armstrong, 2007)

Mezi tyto teorie pat í:

- teorie valence a o čekávání (expektance), jejichž představiteli jsou zejména Vroom, Porter a Lawler,
- teorie spravedlnosti J. S. Adamse,
- teorie kompetence.

Vroomova teorie o čekávání

Poprvé byla představena v roce 1964 a patří do skupiny kognitivních teorií motivace. Autorem je americký univerzitní profesor V.H.Vroom a tato teorie říká, že jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování o něco lepší mezi různou úrovní pracovního úsilí. Každý si může vybrat své pracovní tempo, a pokud daná osoba věří, že její pracovní úsilí bude odměněno, bude tak motivována ke zvýšenému úsilí. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Dle Vajnera (časopis Úspěch, businessinfo.cz) Vroom tvrdí, že motivace je proces zaměřený na budoucnost, proto že se daleko více týká o čekávání než uspokojení. Opírá se o hypotézu, že lidé se přikloní k takovému jednání, které jim přinese největší užitek. Vroomova teorie pracuje se třemi základními proměnnými: valencí, instrumentalitou a expektancí.

Vajner (Úspěch) vyjadřuje vztah mezi těmito proměnnými vzorcem:

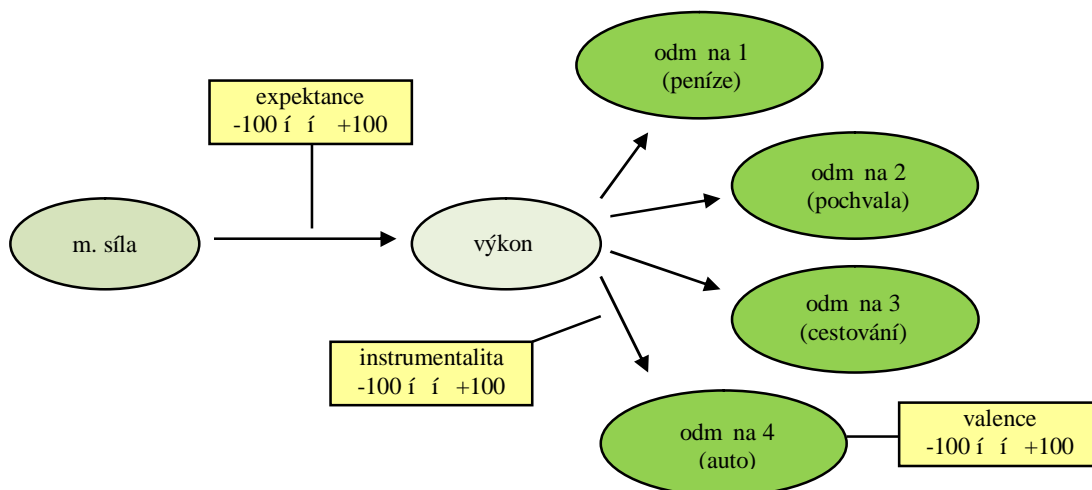
$$M = E \times (I \times V),$$

V = Valence, která označuje hodnotu odměny pro daného jednotlivce, tedy to, na co bude dotyčný kladně reagovat (peníze, uznání, respekt atd.). Často se pro vyjádření valence používá škála od -100 do +100 bodů.

I = Instrumentalita, popisuje, jak je vnímán vztah mezi pracovním výkonem a příslušnou odměnou (co za danou práci jedinec obdrží). Instrumentalitu měříme na škále od -100 do +100 bodů.

E = Expektance, vyjadřuje vnímaný vztah mezi úsilím a výkonem. Označuje míru, v níž daný subjekt vnímá souvislost mezi vlastním úsilím, snahou a výsledným výkonem. Expektanci měříme na škále od -100 do +100 bodů.

Obr. .9 Znáznorn ní Vroomovy teorie expektance



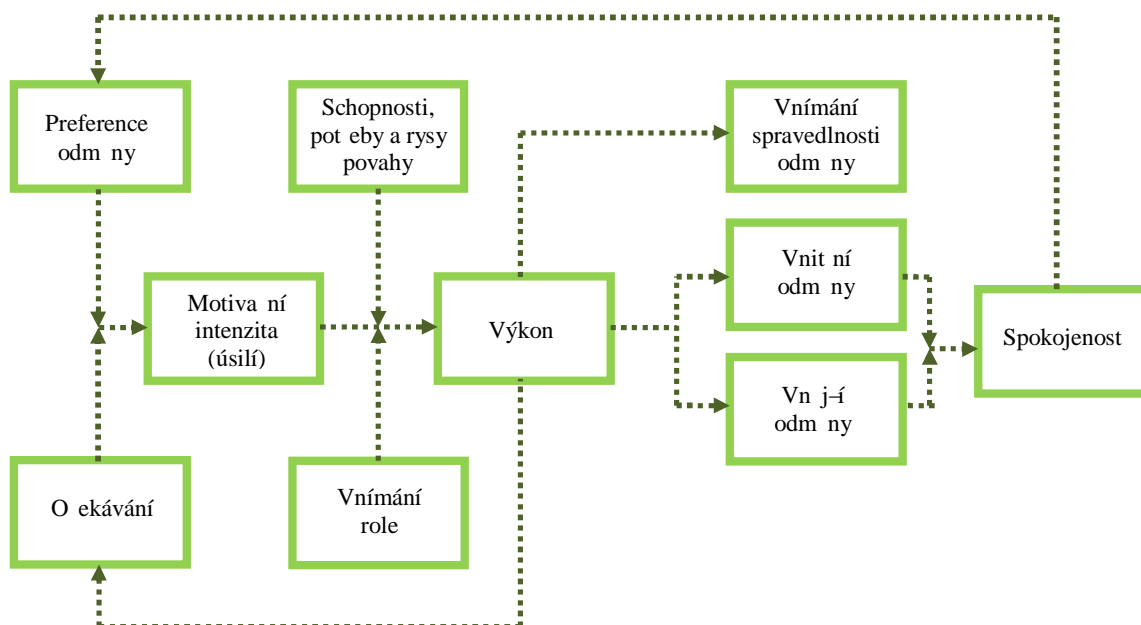
Zdroj: www.businessinfo.cz

Porter v a Lawler v model o ekávání

Jedná se o rozšířený model o ekávání, který byl publikován v roce 1968 a jeho cílem je integrovat Maslowovu, Herzbergovu a McClellandovu motivační teorii s Vroomovou teorií o ekávání. Bývá využíván zejména u motivaci manažerů k vyšší výkonnosti. Zdráží vztah výkonu, uspokojení a odměny. Každá z těchto proměnných přidává jednu dimenzí proměnnou o individuální dimenzí toho, aby pracovníci vykonávali práci, pro kterou mají náležitou kvalifikaci, schopnosti a vrozený talent. U tohoto modelu je velmi významné dimenzí kladné měření výkonu, protože jen v případě, že je výkon správně změřen, jsou odměny spravedlivě rozděleny. Pokud se tak nestane a odměny nejsou rozděleny spravedlivě, pracovníci se jeví jejich vynaložené úsilí jako zbytečné. Pokud v odměňování výkonných a méně výkonných pracovníků neexistují rozdíly, potom nastává situace, kdy výkonní pracovníci ztrácejí motivaci a následně se to odráží i na jejich výkonnosti. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Vodáček s Vodákovou (1996) kladně hodnotí tuto teorii jako komplexní nicméně z hlediska manažerské praxe ji považují za velmi složitou.

Obr. .10 Porter-Lawler v model



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich [1997]

Uvedený model znázorňuje vazby mezi prvky teorií zaměřených na obsah a teorií zaměřených na proces. Jedná se o složitý koncept vztahů mezi různými prvky teorií, který ukazuje propojenost výkonu, schopností, potřeb, důležitosti odměny, pocitu spravedlnosti a spokojenosti.

Dle Tureckiové (2004) patří k hlavním přínosům teorií očekávání to, že:

- přinesly komplexnější pohled na motivační proces,
- poukázaly na aktivní roli pracovníka a na jeho subjektivní vnímání reality,
- přispěly k rozvoji dalších motivačních faktorů v rámci pracovního procesu, jako jsou například redesign pracovních míst, větší míra autonomie pracovníků, zpětnovazební mechanismus, aj.

Teorie spravedlnosti J.S. Adamse

Teorie spravedlnosti amerického psychologa J. S. Adamse se zabývá tím, jak lidé vnímají jak se s nimi, v porovnání s jinými lidmi, zachází. (Armstrong, 2007) Tato teorie říká, že lidé jsou motivováni ve chvíli, kdy se s nimi zachází spravedlivě a případ demotivace nastává, když se s nimi jedná opačným způsobem.

Adams (dle Armstrong, 2007) rozlišuje dvě formy spravedlnosti:

- *distributivní spravedlnost*, která se vztahuje k tomu, jak se lidé cítí při procesu odměňování v porovnání s ostatními,
- *procedurální spravedlnost*, jež označuje to, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů organizace v případech hodnocení pracovníků a jejich povýšování.

Teorie kompetence

Autorem této teorie je americký psycholog R. W. White, který chápe motiv kompetence jako potřebu ovládat své okolí, projevující se jíř u lidí snahou věprozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady. (Nakonec, 1992, dle Provařník, Komárková, 2004) Dle těchto autorů se potřeba kompetence u dospělých člověka projevuje zejména v pracovní oblasti, kdy jedinec má potřebu prokázat své schopnosti a dovednosti, a potřebu prokázat vlastní odbornou způsobilost, neboli kompetenci. Tato potřeba kompetence se může také projevit jako potřeba získat prokazem kompetence přiměřený obdiv, uznání a respekt druhých, kterými mohou být kolegové, nadřízení, rodina a další.

U potřeb kompetence existuje i další její rovina, a to rovina sociální. Při práci mohou být porovnávány výkony vlastní a výkony druhých lidí, a právě toto srovnání ukazuje míru kompetence jak vlastní, tak ostatních.

2.4 TEORIE MOTIVACE ZAMĚŘENÉ NA SPECIÁLNÍ ÚČELY

Teorie X a Y

Tuto teorii pracovní motivace publikoval v roce 1960 americký profesor managementu Douglas McGregor, který patří mezi představitelů humanistické psychologie.

Tato teorie dělí lidi do dvou skupin označovaných X a Y.

Typ X o vyjadřuje tradiční představy o tom, že člověk je tvor líný, má odpor k práci, které se rád vyhne. Proto k němu musí být pod pohrůbkou trestu nucen. Oproti tomu, pokud je podán dobrý výkon, náležitě člověku odměna.

Typ Y o je protikladem typu X. Tento typ člověka pracuje pro radost z práce, nemusí do něho být nucen, bere ji jako přirozenou součást života. Jedinec nemusí být nikým řízen, umí přijímat odpovědnost, je tvořivý a představitivý. Finanční odměna za podaný výkon pro jedince tohoto typu není tak důležitá jako vlastní dobrý pocit a užitost.

Stále vyšší procento lidí v dnešní době odpovídá typu Y, což vyřazuje mnozí a přispívá k sobotvorným přístupům k pracovníkům skupiny typu X, které stále v nich kterých společnostech najít. (Bedrnová, Nový, 2007)

Participace zaměstnanců na rozhodování

Tato motivativní metoda je vhodná zejména v decentralizovaných systémech organizace uspořádání, protože tyto vytvářejí prostor pro uplatnění autonomie rozhodovací činnosti.

Vodáček a Vodáková (1996) tvrdí, že pokud zaměstnanci participují na rozhodování a jsou za to odměněni, výrazně se u nich posiluje motivace, zájem na výkonu a kvalitě práce.

Sebemotivace manažerů je další možná motivativní metoda, jejíž podstatou je vytvoření podmínek pro vlastní zainteresovanost na manažerské práci, na dosahovaném výkonu, na potřebě překonávat rizika a zodpovědnosti. (Jílek, 2007)

Koontz a Weihrich (1993) uvádí základní doporučení pro sebmotivaci manažerů :

- stanovte si jasné cíle a neztrácejte je ze zřetel,
- doplňte své dlouhodobé cíle cíli krátkodobými a konkrétními úkoly,
- u každého se každým rokem na stále narůstajících úkolech,
- pracujte tvrdě a sestavte si cíle zdokonalení své činnosti,
- rozvíjejte oblast svých schopností a odstraňujte své nedostatky,
- vytvořte si vzájemnou vazbu a také se odměňujte.

Na sebmotivaci manažerů se zamějí nejprve praktické kurzy, které mají za úkol sebmotivaci posílit a aktivovat.

Mezi další možné motivativní metody i přístupy se řadí například:

- *Quality of Working Life* – o motivativní programy určené ke zlepšení pracovního prostředí, které vznikly v 70. letech minulého století a dodnes jsou používány zejména v USA, Velké Británii a Skandinávii. Tyto programy pomáhají zlepšovat motivativní vztah zaměstnanců k firmě pomocí metody obohacování práce (job enrichment), zlepšením pracovních podmínek a zlepšením lidských vztahů,
- *People Involvement Programs* – o metody, které dovolují zaměstnancům zapojit se do vnitřní podnikatelské činnosti,
- *Quality Circles* – o kružky jakosti. (Vodáček, Vodáková, 1996)

3. MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON

3.1 MOTIVACE K PRÁCI

Lidé pracují, aby byli schopni obstarat si obživu, zajistit si bydlení a ostatní důležité statky a potřeby, které Maslow definuje ve své teorii motivace. Dle Nakonec (1997) tvoří motivaci pracovního jednání tyto psychické stavy a procesy, které je vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její úspěšné zvládnutí. Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, to znamená zaměření jeho pracovní aktivity ve směru ke stanovenému úkolu.

Pokud je jedinec správně motivován, odrazí se to samozřejmě na jeho pracovní výkonu a také kvalitě odvedené práce. Správně a úspěšně motivovat své zaměstnance je úkolem každého manažera, který musí umět své podřízené nadchnout k práci a správně je motivovat k dosažení co nejlepšího výsledku. Motivace k práci je tedy základem všech funkcí personálního managementu firmy.

Při nevhodně zvolených motivacích prostředcích a nepřipraveném přístupu manažera se zaměstnavatel obává toho, že zaměstnanci nebudou odvádět svoji práci kvalitně a efektivně a někteří z nich mohou firmu z tohoto důvodu opustit.

Demotivaci přirovnává Keenanová (1995) k bolesti zubů není živou nebezpečná, ale je ochromující. Nezbytným předpokladem pro motivaci lidí je tedy schopnost rozeznat, že lidé mají radost z toho, co dělají. Vedoucí zaměstnanec by měl určit příčiny nepřipraveného výkonu a tyto eliminovat společně s demotivací.

Motivování je tedy nesmírně důležitým aspektem dobrého pracovního výkonu. Dotýká se bezprostředně toho, jak jsou lidé angažováni na pracovním výkonu a na dosažení svých cílů, i kdyby jejich motivem měla být touha vydělat víc peněz nebo odejít dříve domů. (Keenan, 1995)

Klasifikace motivace k práci je dle Dindiny a Cejthamra (2005) následující:

- ekonomické odměny (materiální pojetí) – plat, sociální výhody, právo na odchod, materiální zajištění,
- vnitřní uspokojení (osobní pojetí) – pramení z povahy vykonávané práce, ze zájmu jedince o práci a zejména také z osobního růstu a rozvoje,
- sociální vztahy (vztahové pojetí) – přátelství, práce ve skupině, touha po sdružení a prestiži.

Jak již bylo výše uvedeno, to, zda je zaměstnanec vhodně motivován, se odrazí na jeho pracovním výkonu a zejména také na celkovém výkonu společnosti. Definicí *motivované osoby* podávají Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) následovně: „Šťastná osoba pracuje pilně, její práce nemá výkyvy a je automaticky orientovaná na dosažení cíle. Jen pokud je jedinec motivovaný, odvádí kvalitní výkony.“ Správně motivovaný zaměstnanec je spokojený se svou prací a odvádí ji kvalitně. V případě spokojenosti zaměstnance, práce pro něj není pouze nutností k zajištění příjmu pro uspokojení potřeb svých a rodiny. Nicméně spokojenost všech zaměstnanců ovšem zpravidla není dosažitelná. Značná část pracovní nespokojenosti je však zbytečná a lze ji poměrně snadno a bez větších nákladů odstranit. Podmínky, jež oslabují nebo dokonce ničí motivaci zaměstnanců, souvisejí jak s jednáním manažerů, tak s jejich atmosférou a kulturou organizace. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007)

Při pracovní motivaci hraje velice důležitou roli samotný vedoucí pracovník či manažer. V této oblasti se touto problematikou zabývá tzv. *manažerská motivace*. Urban (2003) definuje tyto i základní pravidla manažerské motivace:

- 1) motivace zaměstnanců je úkolem manažera,
- 2) z dlouhodobého hlediska lze daleko vyšší výkonnosti zaměstnanců dosáhnout tehdy, dáme-li přednost pozitivním motivacím před negativními,
- 3) zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažerů i motivují,
- 4) co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance ostatní.

Manažer by měl mít schopnost vyvolat u podřízeného zájem o práci, měl by docílit toho, aby se zaměstnanci ochotně a rádi podíleli na pracovních úkolech. Správným způsobem motivace by měla být u zaměstnanců posilována identita s celou firmou.

Dědina s Cejthamrem (2005) uvádí tyto i základní přístupy k motivaci v práci:

- *motivace ekonomickými potřebami* – o zástupcem tohoto přístupu byl F. W. Taylor, princip tohoto způsobu motivace spoívá v co nejvyšších odměnách za co nejefektivnější a nejproduktivnější způsob práce, jedná se o tzv. racionální ekonomický přístup,
- *sociální přístup* – o zaměstnává se na sociální potřeby jednotlivců a pracovní organizace je zde označena jako sociální organizace,
- *sebeaktualizace* – o jedná se o psychologické pojetí motivace kde je pozornost zaměřena na obsah a význam úkolu a na snahu o vnitřní uspokojení z práce,

- *komplexní osobní přístup* – tento přístup poukazuje na množství proměnných a situacích faktorů, které ovlivňují výkon organizace. Jsou zde sledovány rozdíly mezi organizacemi.

Stýblo, Urban a Vysokajová (2007) definují faktory a zdroje pracovní motivace v následujících pěti skupinách:

- vnitřní motivace,
- vnější motivace,
- motivace založená na osobní pověsti a odborné reputaci,
- motivace založená na výzvě,
- motivace spočívající na společenském poslání práce.

Výkonová motivace

Jedná se o relativně stálou a pro každého člověka individuální tendenci dosahovat co nejlepšího pracovního výkonu.

Keller (dle Dieblová, 2005) definuje výkonovou motivaci jako úsilí získat informaci o vlastních schopnostech, přičemž rozdíly motivací jsou spíše jen vlastní představou o svých schopnostech.

Obecně se dá výkonová motivace vyjádřit vztahem:

potřeba dosáhnout úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu

V případě, že převažuje potřeba úspěchu, lze očekávat, že se daný jedinec bude soustřeďovat na aktivity a činnosti, u kterých je vysoká pravděpodobnost úspěchu. Naopak, u převažující potřeby vyhnout se neúspěchu, jedinec ve strachu ze selhání nebude řádnou činnost vykonávat a bude pasivní.

Výkonovou motivaci lze také vyjádřit vzorcem, ve kterém se nachází tři proměnné: výkon, schopnost a motivace:

$$V = f(S \times M),$$

kde: V = úroveň pracovního výkonu,

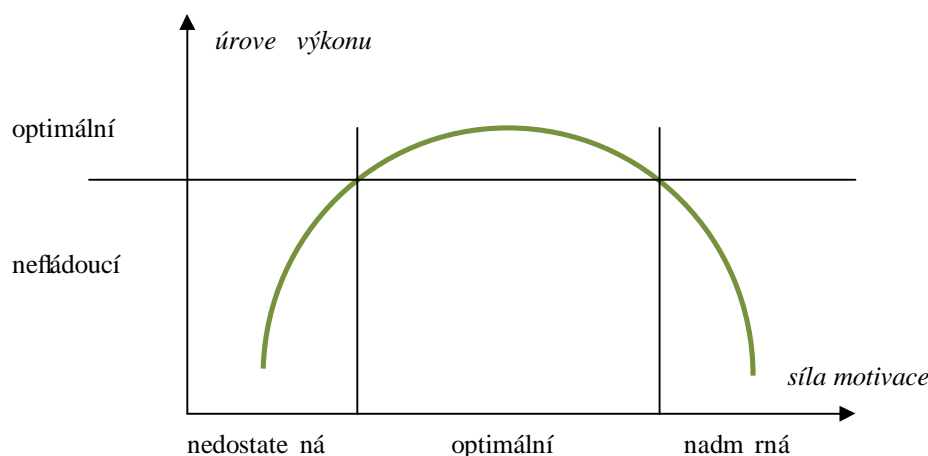
S = schopnosti pracovníka,

M = motivace pracovníka.

Chování, které vede lidi k dosažení nějakého cíle je možno definovat jako výkon. Pokud bude motivace i schopnosti jedince na nízké úrovni nebo nulové, výkon bude také neuspokojivý i roven nule. I když mají pracovníci stejné podmínky pro práci, jejich výkony se budou odlišovat právě z důvodu odlišné motivace a odlišných schopností. Zajímavostí je, že v případě přehnané motivace může být výkon také neuspokojivý. Je to dáno tím, že v této situaci pracuje jedinec pod velkým tlakem a obrovskou snahou dosáhnout cíle a z tohoto důvodu se často stává, že je jeho výkon nízký.

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje **Yerkesův Dodsonův zákon** neboli tzv. obrácená U-křivka:

Obr. 11 Yerkes-Dodsonův zákon



Zdroj: Provozník, Komárková [2004]

Průběh této křivky vyjadřuje fakt, že úroveň výkonu bude při nedostatku motivace nízká a při určité intenzitě motivace se bude úroveň výkonu zvyšovat. Jak již bylo výše naznačeno, při přesáhnutí určité hranice motivace se výkon začne opět snižovat.

V souvislosti s výkonovou motivací se vyskytuje také pojem *špičková úroveň*, který vyjadřuje výškový nárok, které jedinec klade na svůj výkon.

Aby manažer zajistil adekvátní výkon svých podřízených, musí také zvyšovat atraktivitu jejich práce. Existují různé formy a způsoby obohacování práce. O obohacování práce se zmiňuje také Vtípil (1985), který je definuje jako: švytávání takového obsahu práce, který jí dává zajímavější, pestřejší, stimulující charakter se všemi pozitivními individuálními i společenskými důsledky.

Bedrnová s Novým (2007) uvádí různé formy tohoto obohacování práce:

- zvyšování pestrosti a rozmanitosti práce (skill variety),
- důraz na celistvost pracovních úkolů (task identity),
- zvyšování významu pracovního úkolu (task significance),
- zvyšování autonomie pracovního jednání (autonomy),
- posilování vzájemné vazby (feedback).

Uvedené formy obohacování práce se uplatňují v manažerských metodách i organizačních postupech, které podporují motivaci zaměstnanců. Mezi nejčastěji používané metody patří:

Job enlargement – jedná se o rozšiřování obsahu práce, se zaměřením na osvojování si nových, stejně náročných úkolů. (Bílohlávek, 2010)

Job enrichment – obohacení práce, které spočívá v přijetí vyšší úrovně samostatnosti a odpovědnosti za stávající práci. (Bílohlávek, 2010)

Job rotation – jde se o změnu pracovní pozice v rámci společnosti, kdy pracovník prochází různými útvary za účelem seznámení se jak s chodem společnosti, tak například výrobou určitého výrobku. Dle Stýblo (1993) existuje i tzv. vertikální forma job rotation, kdy pracovníci na vedoucích pozicích přechází do nižších článků organizačních jednotek.

Empowerment – jedná se o koncept předání pravomoci zaměstnanci, který je založen na principu toho, že společnost musí posilovat pocit osobní síly a moci svých zaměstnanců.

(Stýblo, 2008)

Všechny uvedené možnosti manažerských metod obohacování práce by měly být ukotveny v motivačním programu i systému firmy.

Každá organizace i firma by měla mít zavedený správný **motivační systém** i **program**, s nimiž jsou její zaměstnanci dobře seznámeni. Pokud tomu tak není, tak se tento fakt může odrazit na kvalitě vykonávané práce. Dle Kleibla (1997) vychází motivační program z personální strategie firmy, která je rozpracováním celkové strategie firmy. Veškeré činnosti firmy se odehrávají pomocí lidí. Z tohoto vyplývá, že i k realizaci strategie jsou potřební všichni zaměstnanci, kteří musí mít nejen již schopnosti, znalosti a dovednosti, dále jich musí být určitý počet a musí být ochotni podávat výkon, který zabezpečí prosperitu podniku. Motivační program úzce souvisí s personálním řízením podniku, a aby tento program byl úspěšný, musí se dostat

do povodí všech zaměstnanců, tzn., je nutné, aby byl zřejmý a srozumitelně formulován.

Kleibl (1997) dále popisuje ve čtyřech bodech postup, kterým lze motivální program vytvořit:

1. *Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů pracovní motivace a faktorů pracovní spokojenosti i nespokojenosti* prostřednictvím dotazníkového šetření, pohovory, atd. Společníci na tuto účinnost ve velké většině najímají profesionály z oblasti psychologie a odborné poradce pro vedení lidí.
2. *Charakteristika základního motiválního klimatu firmy* o zjištění konkrétních příčin spokojenosti i nespokojenosti, analýza vnitropodnikového klimatu a firemní identity.
3. *Stanovení cílů motiválního programu* o určení stavu a úrovně pracovní motivace, zjištění postojů zaměstnanců.
4. *Určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace pracovníků* o nástroje, které pomohou k zvýšení výkonu firmy zejména prostřednictvím aktivity a zájmu pracovníků.

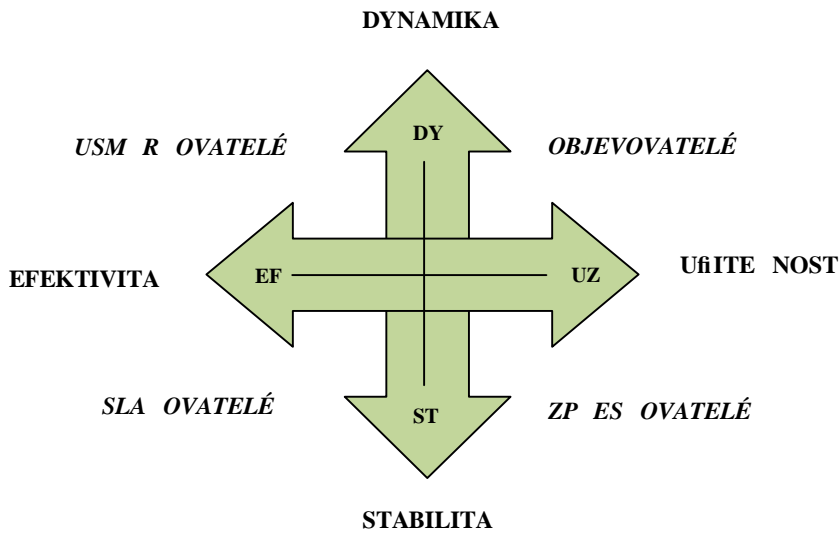
3.2 MOTIVÁLNÍ TYPY LIDÍ

Každý člověk je individualitou s odlišnými vlastnostmi a na každého jedince působí různé motivální faktory jinou silou. Vyplývá to samozřejmě z psychiky jedince, z jeho výchovy a osobnosti. Motiválními typy lidí se detailně zabývá RNDr. Jiří Plamínek, který definoval tyto i základní motivální typy lidí následovně:

- usmířovatelé,
- objevovatelé,
- slavovatelé,
- zpěsivatelé.

Následující schéma zobrazuje tyto i kvadranty, ve kterých se nacházejí tyto typy lidí. Ve středě tohoto schématu se nachází tzv. univerzální osobnost, která v podstatě neexistuje, nicméně na které její vlastnosti jsou zastoupeny u všech typů motiválních typů.

Obr. .12 Motivační typy lidí



Zdroj: Plamínek [2010]

Plamínek podrobně popsal rysy těchto motivačních typů lidí a pohledn je uspořádal do následující tabulky:

Obr. .13 Charakteristické vlastnosti motivačních typů lidí

DYNAMIKA		U f I T E N O S T
USMR OVATELÉ - sebezprosování - v le vést lidí - v le koordinovat innosti - testování schopností druhých lidí - snaha být st edem zájmu - pom ování a t íd ní lidí	OBJEVOVATELÉ - samostatnost jednání - aktivita p i e-ení problém - netr p livost - hlad po informacích - nezávislost a -patná zvladatelnost - racionální inteligence	
SLA OVATELÉ - v le naslouchat a chápat - empatie a sociální inteligence - ochota uznat odli-ný názor - pot eba sociálního kontaktu - preference spole né práce - tolerance odli-ností	ZPES OVATELÉ - vyřadování po ádku - skrývání emocí - p esné vyjad ování - sklony analyzovat - tendence nepodce ovat detaily - sklony dotahovat innosti	
STABILITA		

Zdroj: Plamínek [2010]

Každý typ pot ebuje jiné zacházení a jinou formu motivace. Z tohoto d vodu je nutné rozpoznat, s jakým typem lov ka pracujete.

USM R OVATELÉ ó vyhledávají riskantní aktivity, up ednost ují volnost a svobodu. Tito lidé mají rádi, kdyfl mohou mít na n koho vliv. Dále bývají rádi st edem pozornosti a jsou velice vnímaví k tomu, co je a není vhodné. Usm r ovatelé se stávají v dci velkých skupin lidí a dokáflf p esv d ovat jiné lidi. Pokud je usm r ovatel chválen, v t-inou pochvalu šnafukuješ a také chce ostatním ukazovat, jak n co dokázal. Pokud je ov- em tento typ lov ka kritizován, bere tuto kritiku jako útok na jeho osobu a snaflf se daný problém bagatelizovat. P i vedení usm r ovatel je nutné dát jim najevo, fle na nich v-ichni závisejí a také jim dávat úkoly, p i kterých mohou plnit koordinující roli.

OBJEVOVATELÉ ó jsou to nezávislí a samostatní lidé, kte í rádi p ekonávají p ekáflky a p íjmají výzvy. Název této kategorie vznikl z jejich zájmu objevovat v- e nové. Nemají rádi, kdyfl je jsou n kým ízení a velice si váflf své svobody. Objevovatel se prozradí svou výraznou e í t la. Jejich reakce na pochvalu je st ídmá, nepot ebují ji rozebírat. Pokud je objevovatel kritizován je jeho reakce p ekvapiv stejná, jako na pochvalu. Vzhledem k tomu, fle jsou objevovatelé milovníci nezávislosti a svobody, najdou se v innostech, ve kterých jim je sv eno hledání n eho nového a nevyzkou- eného a ocení i volnost ve zp sobu dosaflení výkonu práce.

SLA OVATELÉ ó tato kategorie lidí má silné sociální cít ní. Zam ují se na vztahy mezi lidmi a celkovou spokojenost. Mají velkou schopnost empatie, tedy vcít ní se a pochopení ostatních. Jejich dal-í významnou vlastností je i vst ícnost, která do jisté míry pramení práv z empatie. P i p íjímání pochvaly se jí snaflf co nejd íve zbavit nap íklad tím, fle ji odvede n kam jinam í na n koho jiného. Kdyfl je sla ovatel kritizován, nevidí problém v sob , ale v tom, fle má problém jeho nad ízený a fle je pot eba jej ut -ít. S jinými sla ovateli se dohodne, fle bude s problémem pot eba n co ud lat, aby se nad ízený netrápil. Vzhledem ke svému sociálnímu cít ní, pracuje tento typ rád mezi lidmi, kde je moflnost sociální interakce. Sla ovatel m by se rozhodn nem ly dávat úkoly, které vyfladují samostatnost, odpov dnost a kreativitu.

ZP ES OVATELÉ ó bývají spolehliví, pe liví a p ísní na sebe i své okolí. Mají rádi po ádek ve v cech, na pracovi-ti a dobrou organizaci práce. Rádi se drflf norem a pravidel. P i komunikaci vystupují ov- em chladn , racionáln a na ostatní lidi p sobí tak, jakoby nem li fládné emoce. Zp es ovatelé ov- em emoce mají, jen je umí dob e

skrývat. Svoji pravou tvář ukazují pouze těm, které dobře znají a mají k nim důvěru. Ve vztahu k nadřízenému jsou korektní a respektují její. Při pochvalě odpovídají strohým šd kujiō, jelikož si chtějí zachovat důstojnost, nicméně je mnohdy možné zradit e t la a mohou projevit radost z pochvaly neverbálně. Reakce na oprávněnou kritiku je u zesovatel podobná jako na pochvalu ó pouze konstatují što je mi lítoō. Při kritice neoprávněné taky p itakají, nicméně svůj odmítavý názor vyjád í bu e í t la, nebo tónem hlasu, aby bylo poznat, že s touto kritikou nesouhlasí.

3.3 MOTIVACE ZAMSTNANCŮ A EKONOMICKÁ KRIZE

Problematika motivace zaměstnanců souvisí samozřejmě s ekonomickou krizí. Ne každý zaměstnavatel si uvědomuje, že v době ekonomické krize jsou lidé citlivější na mnohé faktory spojené s odměňováním a motivací. V praxi se ekonomická krize projevuje tak, že s jejím příchodem přichází vlna propouštění a snižování platů. Zaměstnavatelé tímto způsobem chtějí udržet své podnikání, nicméně nevědomě dochází, že v první řadě musí myslet na své zaměstnance. V případě, že zaměstnavatel opravdu musí propouštět, může sáhnout k nástrojům, kterými může pozitivně motivovat propouštěné zaměstnance o například tím, že jim umožní po skonění krize návrat na své pracovní místo, nebo jim zajistí různé rekvalifikační kurzy pro zvyšování odbornosti. V této situaci samozřejmě hrají velkou roli i peníze, respektive odstupné, které zaměstnanci náleží. Oproti je otázkou zaměstnavatele, jak bude třdit a zda propouštěným zaměstnancům vyplatí například i určitou částku nad rámec zákonného odstupného.

Zaměstnavatel by měl v době krize také přehodnotit a zrevidovat stávající motivační systém ve společnosti. I přesto, že zásahy do benefitů, které jsou poskytovány zaměstnancům, jsou nepopulární, v době krize jsou bohužel nezbytné.

Ekonomická krize, nejtíživější od velké hospodářské krize po átkem 20. století, probíhala v nedávné době v období mezi roky 2008 a 2010 a nyní se hovoří o recesi ekonomické krize, často nazývané jako krize Eurozóny i evropské měny.

Před pár měsíci se svět zmítal v ekonomické krizi, která dosud nebyla vědecky ekonomizována a pro mnohé podniky i jednotlivce měla devastující následky. Tato krize, která zachvátila svět v roce 2008, měla svůj počátek v USA, kde byly poskytovány

hypote ní úv ry nebonitním klient m. Vzhledem k velikosti amerického hypote ního trhu tento problém b hem n kolika m síc zaplavil celý sv t.

Krize zp sobila pád sv tových burz a zkrachovalo mnoho bank, kterým jejich klienti nemohli splácet své hypotéky. (Josef Janda, Finan ní krize: vznik, vývoj a p edpov dí. Online 29.10.2008).

Dle guvernéra eské národní banky, Miroslava Singera, jsou p í iny hospodá ské krize následující:

- *makroekonomické* (dlouhodobá kumulace globálních nerovnováh; uvoln ná m nová politika ó p íli–nízké úrokové sazby po p íli–dlouhou dobu),
- *etické* (poru-ování omez etnostních princip ; podcen ní moflných rizik ó p íjemci finan ních slufleb, ratingové agentury),
- *související s dohledem nad finan ním trhem* (asto rozptýlený dohled nad finan ními trhy; nedostate n kvalifikovaný í omez etný dohled; podcen ní rizik souvisejících s finan ními inovacemi ó neznámé produkty),
- *politické* (zájem na stimulování r stu a šblahobytuõ (posun ve vnímání úv ru na byt atp. jako šob anského právaõ; ovliv ování dohledových institucí),
- *psychologické* (zbofná p ání, naivita, neznalost, lhostejnost, nedbalost, nepou ítelnost, krátkozrakost, chamtivost, arogance).

V porovnání s ostatními zem ími se krize dotkla eské republiky jen mírn , nicmén í p esto muselo být mnoho firem uzav eno a o práci p ílo mnoho lidí. Obrovský propad zaznamenaly zejména podniky sklá ského a automobilového pr myslu. Dle SÚ se v listopadu 2008 meziro n snížila pr myslová produkce v R o 17,4% a hodnota nových zakázek klesla o 32%. I kdyfl tato ísla vypadají hroziv , zpráva Eurostatu z roku 2009 íká, fl eská republika, í p es probíhající krizi, pat í v EU k zemím s nejnižší mírou nezam stnanosti ó v ervnu 2009 byla na hodnot 6,3%, p í emfl v celé EU byl pr m r 8,9%.

Každá krize, a je jakkoliv rozsáhlá, zasáhne ve–keré podniky a spole nosti a kařdý z t chto subjekt se jí musí n jakým zp sobem bránit. Vzhledem k nutnosti velkého sniflování náklad , je p írozeným jevem propou-t ní zam stnanc a sniflování plat . Co se tý e vlastní motivace zam stnanc , v dob krize kařdý usiluje o to, aby si své

pracovní místo zachoval. Samotná obava ze ztráty zaměstnání vede zaměstnance k tomu, že preferují být orientováni na vnější motivaci uplatňovanou nejprve jinými formami benefitů a odměn. V době krize u každého převažuje motivace vnitřní, která i v obtížné situaci motivovaného výdělkem, dokáže donutit k nejlepšímu možnému výkonu.

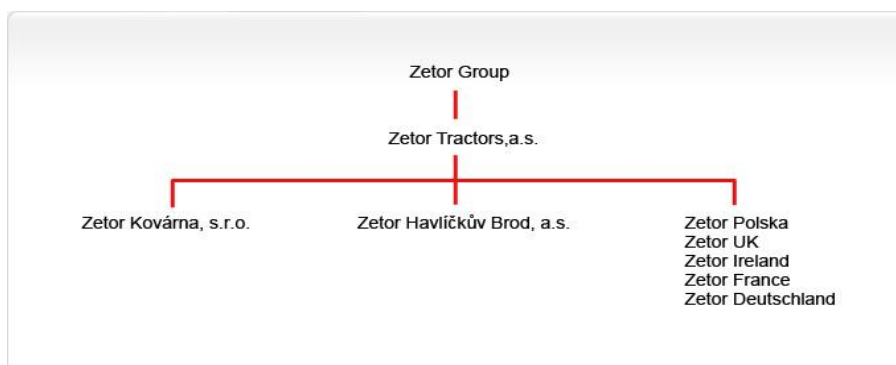
Záleží na každé společnosti, jak se ke změně této situace postaví. Společnosti mohou část svých zaměstnanců propustit, jiné namísto propouštění mohou na určitou dobu omezit či zrušit benefity či přejít do režimu kratšího pracovního týdne. V době krize se společnost musí svým zaměstnancům vnovat daleko důsledněji a ti ji odmění zejména svou loajalitou, protože každého zaměstnance motivuje a potěší, když cítí, že se o něj nadílení zajímají a snaží se mu pomoci.

4. MOTIVACE V PRAXI

4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ZETOR TRACTORS a.s.

Společnost ZETOR TRACTORS a.s. je výrobcem traktorů s dlouholetou tradicí. První traktory s názvem Zetor se začaly vyrábět v roce 1945 v továrně Zbrojovka Brno. V roce 1952 byla celá výroba přesunuta do Závodů pro zemědělské strojírenství Brno u Líšky, kde zůstává dodnes. Během historie společnosti změnila několikrát název. Nejznámějším je Zetor, a.s., nicméně v dnešní době je výrobcem tradičních červených traktorů společnost ZETOR TRACTORS a.s., která v roce 2011 oslavila 65. výročí. Majitelem a majoritním akcionářem společnosti je slovenská skupina HTC holding a.s., která vlastní celou skupinu Zetor, do které spadá, dle níže uvedeného obrázku s organizační strukturou, ZETOR TRACTORS a.s., jejími dceřinými společnostmi jsou domácí ZETOR KOVÁRNA, s.r.o. a Zetor Havlíčkův Brod, a.s. a pět zahraničních afilací v Polsku, Velké Británii, Irsku, Francii a Německu.

Obr. 14 Organizační struktura Zetor Group



Zdroj: www.zetor.com

Ekonomická krize samozřejmě zasáhla i tohoto tradičního výrobce traktorů. Na přelomu let 2009 a 2010 došlo k hromadnému propouštění z důvodu poklesu odbytu. Stav zaměstnanců, který se blížil po tu 1100, se postupně snížil na souasných 777 pracovníků. Situace ve společnosti se po několika letech ve ztrátě nyní stabilizovala a podnik dosahuje zisku, který za první tři čtvrtletí roku 2011 dosáhla skupina Zetor zisku 80 milión korun.

Vztahy mezi zaměstnanci jsou neformální a na pracovištích panuje obvykle přátelská atmosféra. Velký počet zaměstnanců pracuje pro tuto společnost již více jak 10 let, což přispívá k loajalitě ke společnosti. Mnozí si nedokáží představit pracovat jinde a v praxi

existuje mnoho případů, že zaměstnanec ze společnosti odešel, ale za rok či dva se do Zetoru vrátil.

Organizační struktura společnosti se postupně zefektivňuje zejména v oblasti středního a nižšího managementu. Detailní organizační struktura společnosti je znázorněna v příloze této práce.

Počet zaměstnanců na různých úrovních pracovních pozic

Ve společnosti ZETOR TRACTORS a.s. pracovalo ke konci roku 2011 celkem 777 zaměstnanců. Z toho 534 v odborných profesích a 243 jako THP (technicko-hospodářský pracovník). Na manažerských pozicích pracuje v současné době 10 lidí.

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců na různých úrovních pracovních pozic

	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
Dělnické profese	844	77,72	691	74,38	548	72,49	534	68,73
THZ	220	20,26	210	22,60	199	26,32	233	29,99
TOP MANAGEMENT	22	2,03	28	3,01	9	1,19	10	1,29
celkem	1 086	100	929	100	756	100	777	100

Zdroj: data personálního oddělení společnosti ZETOR TRACTORS a.s.

Tabulka uvádí počet zaměstnanců na těchto možných úrovních pracovních pozic s procentuálním vyjádřením zastoupení na jednotlivých pozicích.

Z uvedeného pohledu lze vypočítat, že u odborných profesí dochází k postupnému poklesu zaměstnanců a to o 8,99%. V podniku, jehož předmětem činnosti je čistá výroba, je tento vývoj překvapivý. Nicméně s vědomím, že bytostně technologický pokrok jde stále kupředu a na operaci, na které dříve pracovalo například 10 lidí, nyní stačí jeden a zbytek obstará technika.

V případě THP je tento trend opačný a dochází zde k nárůstu v počtu těchto zaměstnanců. Od roku 2008 do současnosti se zvýšilo zastoupení na těchto pozicích o téměř 10%.

U pozic top managementu se zastoupení v celkovém počtu zaměstnanců rok od roku mění a nelze zde definovat klesající ani rostoucí trend. Střední a nižší management je zahrnut v kategorii THP.

V dlnických profesích je zahrnuta i kategorie agenturních zamstnanc. Tito zamstnanci jsou ve společnosti zamstnání na dobu určitou a jejich počet se vyvíjel dle následující tabulky:

Tab. .2 Vývoj po tu agenturních zamstnanc

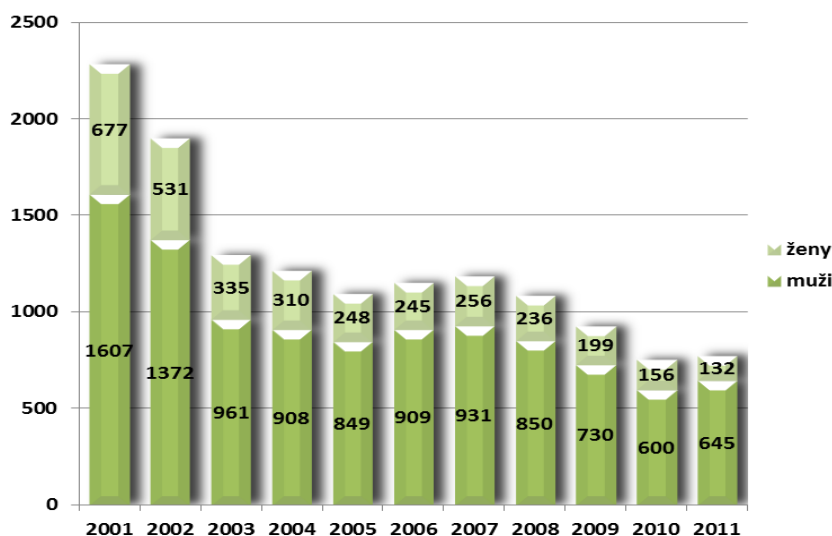
2008	2009	2010	2011
99	11	8	19

Zdroj: data personálního oddělení společnosti ZETOR TRACTORS a.s.

Vývoj po tu zamstnaných mufl a flen

Níže uvedený graf znázorňuje vývoj po tu zamstnaných flen a mufl. Jelikož jde o výrobní společnost, jsou zde mufl logicky zastoupeni ve větším množství než fleny. fleny zde pracují zejména v administrativě, jako technickohospodářští pracovníci. V malém množství je lze najít i v samotné výrobě.

Graf .1 Vývoj po tu zamstnaných mufl a flen



Zdroj: data personálního oddělení společnosti ZETOR TRACTORS a.s.

Vková struktura a zamstnanc a její vývoj

Dle níže uvedené tabulky je patrné, že nejpočetněji zastoupenou v kovou skupinou za posledních deset let je skupina od 50 do 59 let. Dále, pro tuto skupinu zastoupena 36,9% z celkového počtu zamstnanc, je fakt, že mnozí lidé v této společnosti pracují od ukončení školní docházky, některé z nich se vyučují přímo pro Zetor, a jsou této firmě jednoduše a efektivně vnořeni.

Dalším důvodem pro to, že v nejvyšší míře zastoupena právě tato věková skupina je i fakt, že v dnešní době, je v této věkové skupině problém najít si jiné vhodné zaměstnání, jelikož většina zaměstnavatelů poptává na volná pracovní místa mladé lidi. Tito lidé spolu s absolventy jsou zvyklí dostávat zaměstnavatele z důvodu získání praktických zkušeností, ale lidé starší s několikaletou praxí jsou rádi za jistotu pracovního místa, kterou v ZETOR TRACTORS a.s. mají.

Tab. 3 Vývoj počtu zaměstnanců dle věkové struktury

věk	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
do 29 let včetně	294	234	158	144	176	215	241	185	138	87	123
do 39 let včetně	399	329	209	201	199	215	197	179	156	151	153
do 49 let včetně	756	643	423	394	320	291	292	267	226	168	175
do 59 let včetně	775	642	467	445	366	396	405	395	353	307	287
60 a více	60	55	39	34	36	37	52	60	56	43	39

Zdroj: data personálního oddělení společnosti ZETOR TRACTORS a.s.

Odměňování a motivační systém ve společnosti

Zaměstnanci společnosti jsou odměňováni za vykonanou práci formou měsíční mzdy, která se skládá z:

- fixní složky ve výši 80%,
- variabilní složky ve výši 20%.

Variabilní složka mzdy se na základě měsíčního vyhodnocování kvality a efektivity práce, množství operativních úkolů a subjektivního hodnocení nadíženým (například v oblasti dodržování pracovního řádu), mění.

Cílem přiznání variabilní složky je dle kolektivní smlouvy:

- umožnit pracovníkovi ovlivnit jeho životní úroveň,
- přispět ke zvýšení motivace pracovníka,
- zainteresovat pracovníka na celkovém výkonu oddělení.

U manažerských pozic je rozdělení fixní a variabilní složky odlišné:

- fixní složka ve výši 75%,
- variabilní složka ve výši 25%.

Fixní složka mzdy se v případě managementu vyplácí měsíčně, variabilní složka je ovšem vázána na plnění stanovených firemních a individuálních ukazatelů a vyplácí se ve formě bonusu.

Motivační systém a program zde není nikde písemně zakotven. Na společnost s tak velkým počtem zaměstnanců je tento fakt překvapivý. Nicméně na některé druhy odměn a benefitů lze narazit v kolektivní smlouvě.

Druhy benefitů ve společnosti ZETOR TRACTORS a.s.

Společnost ZETOR TRACTORS a.s. nabízí svým zaměstnancům mnoho benefitů, ať finanční či nefinanční povahy. Při pohledu na celkový přehled všech benefitů je patrné, že společnost nabízí v této oblasti jejich nadstandardní rozsah.

- *týden dovolené navíc* - celkem 5 týdnů dovolené,
- *příspěvek na penzijní i životní pojištění* - zaměstnavatel přispívá ve výši 750,- Kč měsíčně každému zaměstnanci, který má tohle pojištění uzavřené,
- *výhodné tarify u mobilního operátora v rámci firemní sítě* - zaměstnanci mohou k výhodnému tarifu přihlásit i své rodinné příslušníky,
- *příspěvek na stravování* - zajištěné obědy v závodní jídelně za zvýhodněné ceny,
- *příspěvek na letní a zimní dovolenou,*
- *možnost studia anglického jazyka v rámci pracovní doby,*
- *u THP průřezná pracovní doba* - přechod do zaměstnání v rozmezí od 6 do 8,30 hod., zaměstnanec má povinnost být na pracovišti od 8,30 do 14,00 hod., odchod ze zaměstnání se odvíjí od hodiny příchodu,
- *kratší pracovní doba* - 7,5 hod. denně,
- *zvýhodněná cena kávy v automatech umístěných v podniku,*
- *bezplatné hlídání parkoviště pro všechny zaměstnance,*
- *poskytnutí pracovního odvozu a jeho údržby,*
- *příspěvek na ubytování pro zaměstnance trvale žijící mimo Brno,*
- *sociální výpomoc* ve výši 20 000 Kč v případě úmrtí zaměstnance pokud tento pracoval ve společnosti min. 2 roky,
- *tzv. šestiměsíční prémie* ve výši 30 Kč na zaměstnance za každý kladný milion EBITu (operativního zisku),
- *manažerské pozice: slufební vozík soukromému využití, mobilní telefon, notebook,*

- p ísp vek afl 20 000 K p i odchodu do starobního d chodu.

N které z vý-e uvedených benefit se váflou na délku pracovního pom ru ó nap íklad zimní prémie je vyplácena zam stnanc m s délkou trvání pracovního pom ru minimáln 9 m síc . Také p ísp vek na zimní i letní dovolenou zam stnanec nezíská, pokud ve spole nosti nepracuje alespo 6 m síc .

4.2 METODY PR ZKUMU A CÍL PR ZKUMU

Vzhledem k tomu, fle je motivace velice významným prvkem p i personálním ízení, bude empirická ást v nována pr zkumu významnosti motiva ních faktor na r zných pracovních pozicích ve zvoleném výrobním podniku. V pr zkumu bude cílem zjistit, zda jsou zam stnanci nap í celou organiza ní strukturou spokojeni s motiva ními faktory spole nosti a zda jsou ve svém zam stnání spokojeni. Dal-í klí ovou otázkou bude zjistit, zda do motiva ních nástroj zasáhla hospodá ská krize, a pokud ano, jakým zp sobem a zda tento fakt zam stnanci zaznamenali. Analýza situace v ZETOR TRACTORS by m la také p ínést odpov na otázku, zda a do jaké míry jsou zam stnanci motivováni k práci a jestli je jejich vedoucí zam stnanci úsp -n i neúsp -n motivují.

Jako hlavní výzkumná otázka jsem byla zvolena následující:

Jsou zam stnanci vybrané spole nosti spokojeni s motiva ními nástroji svého zam stnavatele?

Tato hlavní výzkumná otázka bude podpo ena dal-ími díl ími výzkumnými otázkami, které jsou následující:

DVO1: Mají zam stnanci p ehled o benefitech poskytovaných zam stnavatelem?

DVO2: Jsou zam stnanci spokojeni s pracovním prost edím?

DVO3: Mají zam stnanci kladné pracovní vztahy na pracovi-ti?

DVO4: Na jaké úrovni je komunikace s nad ízeným?

Pro ú ely zodpov zení hlavní výzkumné otázky byly vytvo eny následující hypotézy:

H1: Zam stnanci daných subjekt jsou spokojeni ve svém zam stnání.

H2: Zam stnanci daných subjekt znají ve-keré benefity poskytované zam stnavateli.

H3: Ekonomická krize zp sobila omezení motiva ních faktor .

Metodou zvolenou pro tento průzkum je dotazníkové –et ení, jeřl se řadí do metod kvantitativního výzkumu.

Kvantitativní výzkum je dle Dismana (2000) testování hypotéz o sociálních skupinách, nikoliv o jedincích. Další definice kvantitativního výzkumu je dle tohoto autora následující: šKvantitativní výzkum je nenumerncké –et ení a interpretace sociální reality, jehoř cílem je testování hypotéz.ř

Je to druh výzkumu s vysokou reliabilitou a nízkou validitou. Jedná se o deduktivní metodu výzkumu.

Dotazník ó u této techniky empirického výzkumu zkoumaná osoba vřdy ví, ře je p edm tem výzkumu. Jedná se o tzv. reaktivní metodu (obtrusive method), kde se v procesu sb řru informací vyvolává reakce, která bude analyzována. (Disman, 2000)

Vřhody a nevřhody dotazníkové metody sb řru dat jsou následující:

- vysoce efektivní technika, která m ře postihnout velký počet jedinců p i relativn malých nákladech a v pom řrn krátkém řase,
- anonymita p i dotazníkovém –et ení je relativn p esv řdivá,
- mezi hlavní nevřhody dotazníkové metody pat ř zejména vysoké nároky na ochotu dotazovaných,
- u dotazníků se musí počítat s velice nízkou návratností.

V dotazníku se vyskytují v–echny ři typy otázek: otev ené, uzav ené i polootev ené.

Charakteristika těchto otázek je popsána Novým a Surynkem (2006) následovně :

Otev ené otázky ó mají podobu dotazu s mořností vyjád ení respondentovy odpov řdí. Vzhledem k tomu, ře kařdý respondent m ře odpov řdit jiným zp řsobem, je tento druh otázek nejproblematict ří ke zpracování.

Uzav ené otázky ó u tohoto typu otázek je respondentovi p ředložen dotaz s variantami odpov řdí. Vřhodou je lehká zpracovatelnost, nicmén ř jsou problematické v p řpad ř, ře se vyskytne nový jev, který se projeví kvalitativní zm řnou ve zkoumané oblasti.

Polootev ené otázky ó tyto otázky dávají respondentovi opt na vřb ř více mořností odpov řdí, p i emř jedna varianta je volná a poskytuje respondentovi prostor k vyjád ení.

4.3 PRŮBĚH PRŮZKUMU, CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU

Pro empirickou část diplomové práce byl zvolen ryze výrobní podnik o společnosti ZETOR TRACTORS a.s., jehož charakteristika byla popsána v předchozích kapitolách.

Průzkum byl proveden mezi technicko-hospodářskými pracovníky z nejrozličnějších oddělení o finanční, personální, nákup, výzkum a vývoj, marketing, a dále mezi dalšími. Dotazníky byly rozeslány e-mailem uživatelům počítače. Dotazníky, které nemají přístup k výrobní technice, byly dotazníky vytištěny a předány k vyplnění.

Elektronickou formou bylo rozesláno celkem 233 dotazníků a dalších 100 bylo vytištěno a předáno do provozu.

Z celkového počtu 333 oslovených zaměstnanců se vrátilo 108 dotazníků, což představuje návratnost ve výši 32,4 %.

Hlavní výzkumnou otázkou ve znění: „Jsou zaměstnanci vybrané společnosti spokojeni s motivací nástroji svého zaměstnavatele?“, podpořila následující hypotézy:

H1: Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni ve svém zaměstnání.

H2: Zaměstnanci společnosti znají veškeré benefity poskytované zaměstnavatelem.

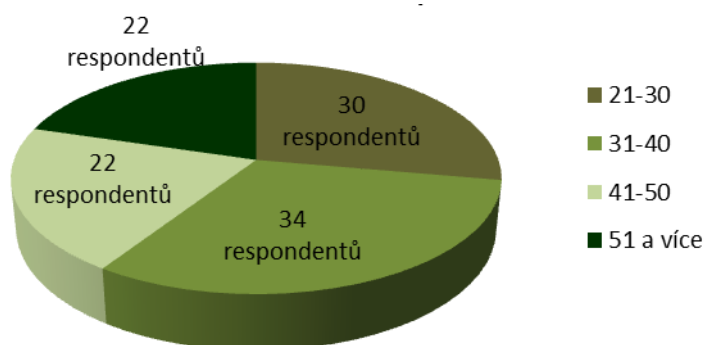
H3: Ekonomická krize způsobila omezení motivací faktorů.

Struktura respondentů

Jak již bylo výše uvedeno, celkový počet zúčastněných na tomto dotazníkovém šetření bylo 108 osob, z toho 69 mužů a 39 žen.

Věková struktura respondentů byla rozdělena do pěti kategorií. V kategorii pod 20 let se žádný respondent nezúčastnil. Další věkové kategorie o 21 až 30 let byla zastoupena 30 osobami, což je 27,7 % celkového počtu zúčastněných. Nejpočetněji zastoupená byla věková kategorie od 31 do 40 let, z níž se zúčastnilo 34 osob, tj. 31,5 %. Poslední dvě věkové kategorie byly zastoupeny shodně a to 22 zúčastněnými (20,4%).

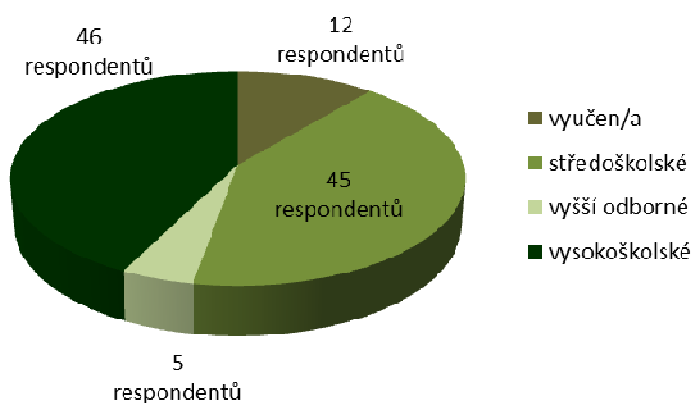
Graf .2 Vková struktura respondent



Zdroj: data personálního oddělení společnosti ZETOR TRACTORS a.s.

Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání v tomto bodě bylo opět obsaženo pět možných variant od základního vzdělání až po vysokoškolské. Výzkumu se neúčastnil žádný pracovník pouze se základním vzděláním. Vyučených se zúčastnilo 12, tedy 11,1 % všech respondentů. Zaměstnanci s ukončeným středněškolským vzděláním byli zastoupeni počtem 45, což je 41,6 % z celkového počtu respondentů. O jednu osobu více, tedy 46 respondentů, bylo v kategorii vysokoškolského vzdělání (42,6%). Nejmenší zastoupení měla kategorie vyššího odborného vzdělání a to pouze 5 osob (4,6%).

Graf .3 Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání

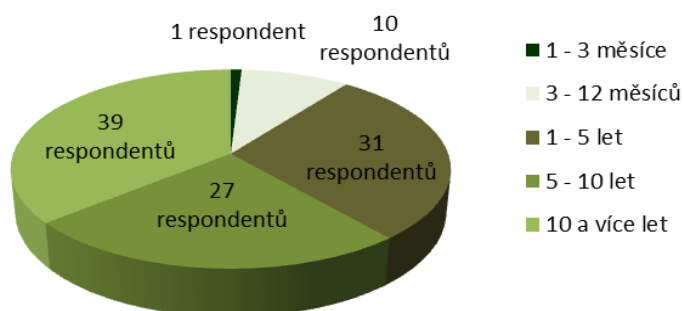


Zdroj: data personálního oddělení společnosti ZETOR TRACTORS a.s.

Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti v první kategorii, tzn. v délce trvání pracovního poměru do tří měsíců, se nachází pouze jeden respondent, který je ve zkušební době. V kategorii 3 až 12 měsíců se zúčastnilo 10 respondentů (9,3%). Vyšší zastoupení o 31 osob (28,7%) se objevilo ve skupině zaměstnanců pracujících ve společnosti 1 až 5 let. Zaměstnanci z kategorie od 5 až 10 let se zúčastnili průzkumu

v počtu 27 osob (25%). Poslední kategorie byla zastoupena nejvíce. Respondent pracujících ve společnosti 10 a více let bylo 39 (36,1%).

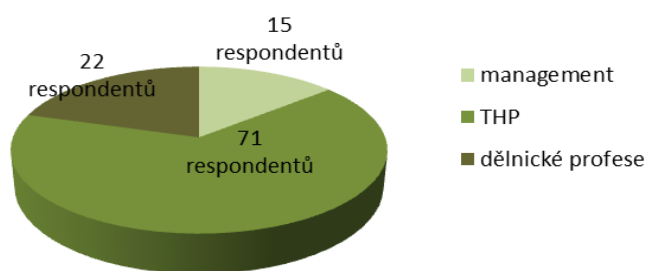
Graf .4 Struktura respondentů dle délky trvání pracovního poměru



Zdroj: data personálního oddělení společnosti ZETOR TRACTORS a.s.

Pracovní zařazení respondentů dotazníky byly rozeslány zaměstnancům na všech úrovních pracovních pozic od manažerů až po dělnické profese. Nejvíce respondentů bylo z kategorie THP celkem 71 osob, což představuje 65,7 % celkového počtu zaměstnanců. O mnoho méně byly zastoupeny zbylé dvě kategorie – management (15 respondentů, 13,8%) a dělnické profese (22 respondentů, 20,4%).

Graf .5 Struktura respondentů dle pracovního zařazení



Zdroj: data personálního oddělení společnosti ZETOR TRACTORS a.s.

4.4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

V dotazníku bylo uvedeno 11 uzavřených otázek se 4 variantami výroků: *ano, spíše-ano, spíše-ne, ne*. Otázky se týkaly zejména spokojenosti v zaměstnání, komunikace, vztahů mezi kolegy, motivačních faktorů a motivačního programu. Každá otázka byla zpracována do tabulky dle četnosti výroku v jednotlivých pracovních kategoriích od dělnických profesí až po management. Kromě absolutních hodnot jsou v tabulkách

uvedeny i procentuální vyjádření dle míry zastoupení. U každé tabulky je zároveň podán komentář k výsledku rozboru.

Polootevéné otázky byly uvedeny 3. Zaměstnancům se tak naskytl prostor pro vyjádření toho, co je motivuje, jak jsou motivováni směrem od zaměstnavatele a jaké by upřednostnili finanční benefity.

Vyhodnocení uzavřených otázek pro zkoumání

1) *Jste celkově spokojen/a se svou prací?*

Naprostou spokojenost s prací projevilo celkem 40 respondentů (37%). Nejpočetnější byl výrok „spíše ano“ a to celkem u 60 zaměstnanců (55,6%). Spíše nespokojeno je se svou prací celkem 8 osob (7,4%).

Pro společnost je pozitivním faktem, že žádný zaměstnanec není se svou prací nespokojen a naopak téměř 93% respondentů jsou se svou prací spokojeni i spíše spokojeni. Odpovědi na tuto otázku potvrdily platnost hypotézy 1: Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni ve svém zaměstnání.

Tab. 4 Vyhodnocení otázky: „Jste celkově spokojen/a se svou prací?“

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Ano	6	27,3	27	38,0	7	46,7	40	37,0
Spíše ano	16	72,7	36	50,7	8	53,3	60	55,6
Spíše ne	0	0	8	11,3	0	0	8	7,4
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	22	100	71	100	15	100	108	100

Zdroj: autor [2012]

2) *Máte obavy z možného ztráty místa?*

U této otázky je pouze u možnosti „šne“ výraznější reakce. V ostatních případech je rozvrstvení odpovědí podobné. Nejvíce obavy ze ztráty místa jsou v dělnické kategorii a to ve výši rovných 50% všech respondentů. V poměru téměř polovinu méně THP (28,1%) zvolilo také výrok, kterým dávají najevo obavu ze ztráty místa. V managementu se obává ztráty místa pouze jeden zástupce, což činí ze všech respondentů této kategorie 6,7%.

Celkov lze konstatovat, že nadpoloviční většina má obavu ze ztráty pracovního místa ve společnosti.

Tab. .5 Vyhodnocení otázky: *Šmáte obavy z možné ztráty místa?*

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Ano	11	50,0	20	28,1	1	6,7	32	29,6
Spíše ano	6	27,3	22	31,0	2	13,3	30	27,8
Spíše ne	5	22,7	18	25,4	11	73,3	34	31,5
Ne	0	0	11	15,5	1	6,7	12	11,1
Celkem	22	100	71	100	15	100	108	100

Zdroj: autor [2012]

3) *Jste spokojen/a s pracovními podmínkami a pracovním prostředím?*

Celých 62%, tedy 67 dotazovaných je spokojeno i spíše spokojeno s pracovními podmínkami a pracovním prostředím organizace. Největší podíl nespokojených i spíše nespokojených je zastoupeno mezi dělníky a to rovných 50%, tedy 11 respondent z dělnické kategorie.

Tab. .6 Vyhodnocení otázky: *ŠJste spokojen/a s pracovními podmínkami a pracovním prostředím?*

Výrok	Dělnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Ano	1	4,5	12	16,9	5	33,3	18	16,6
Spíše ano	10	45,5	32	45,1	7	46,7	49	45,4
Spíše ne	8	36,4	20	28,2	2	13,3	30	27,8
Ne	3	13,6	7	9,8	1	6,7	11	10,2
Celkem	22	100	71	100	15	100	108	100

Zdroj: autor [2012]

4) *Jsou na vašem pracovišti dobré mezilidské vztahy?*

Otázka týkající se mezilidských vztahů byla jedna z mála otázek, na jejíž odpovědi se shodli téměř všichni respondenti, a to 103 osob (95,4%). Téměř všichni lidé vyjádřili spíše nesouhlasný názor na dobré vztahy ve společnosti a dva lidé konstatovali, že na jejich pracovišti nejsou dobré mezilidské vztahy. Vzhledem k tomu, že jsou to opravdu výjimky, lze tyto odpovědi chápat například tak, že mohou mít problém s kolegy, mohou se cítit diskriminováni, vyřizováni apod.

Organizace jako celek je nicméně považována jejími zaměstnanci za společnost, ve které panují dobré mezilidské vztahy.

Tab. .7 Vyhodnocení otázky: *ŠJsou na va-em pracovi-ti dobré mezilidské vztahy?ö*

Výrok	Dlnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Ano	12	54,5	37	52,1	6	40,0	55	51
Spí-e ano	9	41,0	30	42,3	9	60,0	48	44,4
Spí-e ne	0	0	3	4,2	0	0	3	2,8
Ne	1	4,5	1	1,4	0	0	2	1,8
Celkem	22	100	71	100	15	100	108	100

Zdroj: autor [2012]

5) Povařujete komunikaci s va-ím nad ízeným za bezproblémovou?

Otázka týkající se bezproblémové komunikace s nad ízeným byla taktéř zodpov zena velice pozitivn . Celých 87% respondent , tedy 94 osob komunikaci s nad ízeným považují za bezproblémovou nebo spí-e bezproblémovou. 10,2% (11) respondent komunikaci s jejich nad ízeným spí-e považuje za problémovou a pouze 2,8% (3) v-ech zú astn ných komunikaci s nad ízenými považuje za problémovou. *Jako záv r plynoucí z této otázky pr zkumu lze vyvodit, ře 87% v-ech zú astn ných je spokojeno s komunikací s nad ízenými.*

Tab. .8 Vyhodnocení otázky: *řPovařujete komunikaci s va-ím nad ízeným za bezproblémovou?ö*

Výrok	Dlnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Ano	4	18,2	41	57,7	11	73,3	56	51,8
Spí-e ano	15	68,2	20	28,2	3	20,0	38	35,2
Spí-e ne	1	4,5	9	12,7	1	6,7	11	10,2
Ne	2	9,1	1	1,4	0	0	3	2,8
Celkem	22	100	71	100	15	100	108	100

Zdroj: autor [2012]

6) řJste spokojen/a s finan ním ohodnocením?

Otázka týkající se spokojenosti s finan ním ohodnocením je jednou z nejcitliv j-ích otázek tohoto pr zkumu. Nejpo etn ji volené výroky se nachází ve st edu ó tedy spí-e ano (38% respondent) a spí-e ne (30,6% respondent). Spokojeno je s finan ním ohodnocením 12% zú astn ných a 19,4% spokojeno není. V kategoriích pracovního

zaizení jsou nejmén spokojení dlníci, z celkových 22 respondent jich je 21 spí-e i pln nespokojeno. Oproti tomu THP a manafe i jsou v nadpolovi ní v t-in spokojeni i spí-e spokojeni.

Spole nost by se tedy m la více v novat mofnostem a vý-i odm ování d lnických profesí, jelikož z výsledk odpov dí na tuto otázku vyplývá, že spokojenost s finan ním ohodnocením lze nalézt u THP a manafer , kdežto u d lník je tém nulová.

Tab. .9 Vyhodnocení otázky: šJste spokojen/a s finan ním ohodnocením?š

Výrok	D lnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Ano	1	4,5	7	9,8	5	33,3	13	12,0
Spí-e ano	0	0	33	46,5	8	53,3	41	38,0
Spí-e ne	12	54,5	20	28,2	1	6,7	33	30,6
Ne	9	41,0	11	15,5	1	6,7	21	19,4
Celkem	22	100	71	100	15	100	108	100

Zdroj: autor [2012]

7) Jsou pro vás peníze nejd lefít j-ím motiva ním faktorem?

Peníze jsou i spí-e jsou nejd lefít j-ím motiva ním faktorem pro 74% respondent (80 osob). V d lnické profesi zvolil odpov šanoš nejt-í podíl, tedy 72,8%, respondent . Jak již bylo uvedeno v teoretické ásti diplomové práce ó lidé s vy-ím vzd láním a vy-ím postavením nepovařují peníze za motiva ní faktor a up ednost ují spí-e nefinan ní benefity a formy odm ování, což potvrzuje pohled do etnosti výroku šanoš v jednotlivých kategoriích. Jistotu tohoto tvrzení nicmén vyvrací etnost a rozvrření zvoleného výroku šspí-e anoš, který zvolilo 39,8% v-ech respondent . V kategorii managementu tento výrok vybralo rovných 60% zastoupených.

Odborná literatura sice uvádí, že lidé s vy-ím postavením a vy-ím vzd láním nepovařují peníze za nejd lefít j-í motiva ní faktor, ve spole nosti ZETOR TRACTORS a.s. bylo tohle tvrzení vyvráceno a tém 3/4 respondent , bez ohledu na dosažené vzd lání i pracovní pozici, jsou peníze povařovány i spí-e povařovány za nejd lefít j-í motiva ní faktor.

Tab. . 10 Vyhodnocení otázky: ŠJsou pro vás peníze nejd leffit j-ím motiva ním faktorem?ö

Výrok	D lnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Ano	16	72,8	20	28,2	1	6,7	37	34,2
Spí-e ano	3	13,6	31	43,7	9	60,0	43	39,8
Spí-e ne	1	4,5	11	15,5	2	13,3	14	13,0
Ne	2	9,1	9	12,6	3	20,0	14	13,0
Celkem	22	100	71	100	15	100	108	100

Zdroj: autor [2012]

8) *Jste obeznámen/a s motiva ním programem spole nosti?*

Data získaná k této otázce se rozkládají pom rn rovnom rn skrz v-echny výrokové možnosti. S motiva ním programem spole nosti je seznámeno 23,1% v-ech respondent , což je v absolutní hodnot 25 lidí. 26 % respondent (28 osob) se vyjád ilo slab-í variantou výroku ano, tedy šspí-e anoö. S motiva ním programem spí-e není seznámeno 31,5% z celkového po tu respondent (34 osob). ist negativní odpov na tuto otázku zvolilo 19,4% zú astn ných zam stnanc . Záv r této otázky není jednozna ný, jelikoř jsou odpov di rozvrstveny tém rovnom rn skrz celé spektrum možností. Jelikoř 50,9 % ze zú astn ných zvolilo bu možnost šspí-e neö nebo možnost šneö, *m la by spole nost zajistit, aby byl s motiva ním programem seznámen kařdý pracovník. Tato otázka vyvrací hypotézu . 2 (zam stnanci znají ve-keré benefity poskytované zam stnavatelem), jelikoř neznalost motiva ního programu souvisí i se znalostí poskytovaných benefit .*

Seznámení m fle být provedeno bu nad ízenou osobou, motiva ní program m fle být vyv -en na nást nkách jednotlivých útvar í provoz , atd. Je d leffité zam stnanc m sd lit, ím jsou motivováni a na co mají nárok. N kte í považují poskytované benefity za samoz ejmost a jako benefity tyto prost edky motivace nevnímají.

Tab. . 11 Vyhodnocení otázky: šJste obeznáme/a s motiva ním programem spole nosti?ö

Výrok	D lnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Ano	1	4,5	15	21,1	9	60,0	25	23,1
Spí-e ano	8	36,4	19	26,8	1	6,7	28	26,0
Spí-e ne	8	36,4	21	29,6	5	33,3	34	31,5
Ne	5	22,7	16	22,5	0	0	21	19,4
Celkem	22	100	71	100	15	100	108	100

Zdroj: autor [2012]

9) *Jste spokojen/a s motiva ním programem spole nosti?*

Tato otázka bude vyhodnocena dv ma zp soby. První vyhodnocení bude provedeno ist na základ odpov dí vztahujících se k této otázce. U druhého vyhodnocení se tato otázka poloflí do kontextu s otázkou p edcházející (šJste obeznámen/a s motiva ním programem spole nosti?ö).

Nesouhlasný i lehce nesouhlasný názor s touto otázkou projevilo 67,6% z celkového po tu respondent , tedy nadpolovi ní v t-ina. Spokojeno je s motiva ním programem pouze 3,7% zú astn ných a 28,7% je spí-e spokojeno.

Nadpolovi ní v t-ina zú astn ných není i spí-e není spokojena s motiva ním programem spole nosti.

Tab. . 12 Vyhodnocení otázky: šJste spokojen/a s motiva ním programem spole nosti?ö

Výrok	D lnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Ano	1	4,5	3	4,2	0	0	4	3,7
Spí-e ano	5	22,7	18	25,3	8	53,3	31	28,7
Spí-e ne	9	41,0	35	49,4	6	40,0	50	46,3
Ne	7	31,8	15	21,1	1	6,7	23	21,3
Celkem	22	100	71	100	15	100	108	100

Zdroj: autor [2012]

Tabulka nífle znázor uje vzájemné rozvrstvení odpov dí na uvedené otázky. D vodem jejího uvedení byla pot eba zjistit, zda zam stnanci neodpovídali v rozporu s jednou i druhou otázkou (nap . šmotiva ní program neznám, ale jsem s ním spokojenö atp). Dle zobrazeného rozlofení odpov dí lze konstatovat, fle lidé, kte í spí-e i v bec neznají motiva ní program spole nosti (21 osob) s ním nejsou nebo spí-e nejsou spokojeni. Naopak ti, kte í s ním jsou obeznámeni (25 osob) jsou s jeho obsahem

ve v t-í mí e spokojeni. Nicmén se vyskytla i jedna odpov , kdy zam stanec uvedl, fle motiva ní program spí-e nezná, ale je s ním spí-e spokojen.

Tab. . 13 Srovnání odpov dí na otázky týkající se obeznámení se s motiva ním programem a spokojeností s motiva ním programem

Jste obeznámen/a s motiva ním programem společností?	Jste spokojen/a s motiva ním programem společností?			
	ano	spí-e ano	spí-e ne	ne
ano	4	14	6	1
spí-e ano	0	16	9	3
spí-e ne	0	1	29	4
ne	0	0	4	17

Zdroj: autor [2012]

10) Zaznamenal/a jste úpravu motiva ního programu společností v dob krize?

Odpov dí na tuto otázku se v t-inou soust edily u negativních výrok i p es skute nost, fle společností dle personálního editele společností poskytování benefit b hem krize nijak neomezila. Výrok šspí-e neø uvedlo 40,7 % v-ech respondent a ist záporný výrok šneø 38% respondent . Pouze 21,3 % v-ech odpov dí bylo u mořností šanoø i šspí-e anoø. Ti, kte í úpravu motiva níh nástroj v dob krize poci ovali nejmén , byli zam stnanci na pozicích THP. Naopak u managementu se odpov dí r znily ó stejný po et (celkem 5 osob) úpravu zaznamenal i nezaznamenal.

Z t chto odpov dí lze tedy vyvodit záv r, fle zam stnanci v t-inou nepocítli úpravu motiva ního programu v dob krize a potvrdili tak vyjád ení personálního editele, dle kterého firma v dob krize poskytované benefity řádným zp sobem neomezila. Záv r této výzkumné otázky nepotvrdil hypotézu . 3, která íká, fle ekonomická krize zp sobila omezení motiva níh faktor . Benefity a s nimi související úrove motivace z staly zachovány i b hem probíhající ekonomické krize.

Tab. . 14 Vyhodnocení otázky: *šZaznamenal/a jste úpravu motiva ního programu společnosti v době krize?ö*

Výrok	Dlnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Ano	5	22,7	6	8,5	5	33,3	16	14,8
Spí-e ano	1	4,5	4	5,6	2	13,4	7	6,5
Spí-e ne	9	41,0	32	45,1	3	20,0	44	40,7
Ne	7	31,8	29	40,8	5	33,3	41	38,0
Celkem	22	100	71	100	15	100	108	100

Zdroj: autor [2012]

11) *Myslíte si, že je dleflité upravit motiva ní nástroje v pr b hu krize?*

Poslední z otev ených otázek měla za úkol zjistit, jak zaměstnanci vnímají nutnost upravení motiva níh nástroj v době ekonomické krize. Rovných 75% všech zúčastněných se přiklonilo k variantám, které vyjadřují, že tyto nástroje by se měly nebo spíše měly v době krize upravit. Zbylá třtina respondentů, tedy 25%, s úpravou nesouhlasí i spíše nesouhlasí.

Vnímání úpravy motiva níh nástroj v době krize zaměstnanci se ukázalo jako pozitivní. Třtina respondentů považují úpravu motiva níh nástroj za dleflité, i když by je připravila o některé z benefitů.

Tab. . 15 Vyhodnocení otázky: *šMyslíte si, že je dleflité upravit motiva ní nástroje v pr b hu krize?ö*

Výrok	Dlnické profese		THP		Management		Celkem	
		%		%		%		%
Ano	14	63,6	27	38,0	10	66,7	51	47,2
Spí-e ano	8	36,4	19	26,8	3	20,0	30	27,8
Spí-e ne	0	0	20	28,2	2	13,3	22	20,4
Ne	0	0	5	7,0	0	0	5	4,6
Celkem	22	100	71	100	15	100	108	100

Zdroj: autor [2012]

Vyhodnocení polootev ených otázek pro zkumu

V dotazníku byly pro potřeby –etění uvedeny 4 polootev ené otázky. První se týkala zjištění důvodu nastoupení do zaměstnání práv u této společnosti a další dvě se vnovaly v oblasti motivace –co zaměstnanci nejvíce motivuje a jak jsou motivováni ze strany zaměstnavatele a jakou formu nefinančních benefitů by upřednostovali.

1) *Z jakého důvodu jste v organizaci začal/a pracovat?*

Cílem této otázky bylo zjistit, čím jsou lidé do společnosti ZETOR TRACTORS a.s., jako svého zaměstnavatele, přitahováni. Zda u nich rozhoduje pouze například blízkost bydliště, nebo je-li rozhodující i pověst společnosti a možná nabízená perspektiva a jistota zaměstnání.

Nejčastěji zmíněným důvodem byla možnost zajímavé práce (42 osob) a náhoda (31 osob). Tyto byly vzhledem k možnosti výběru více variant většinou kombinovány s blízkostí bydliště (21 osob). Blízkost bydliště byla rozhodujícím a jediným důvodem, proč nastoupit ke společnosti pro 19 zaměstnanců. Pouze 4 respondenti využili možnost své vlastní odpovědi a ve dvou případech uvedli, že nastoupili do společnosti u důvodu získání zkušeností a v dalších dvou případech bylo důvodem doporučení od známého. Zbýlé důvody uvedené v dotazníku (perspektiva a jistota, kvalifikace a možnost zajímavého výdělku), byly respondenty uváděny pouze okrajově.

Lze tedy konstatovat, že většina respondentů začala ve společnosti ZETOR TRACTORS a.s. pracovat zejména kvůli možnosti zajímavé práce i iřinou náhodou. Přitom je pro ně velmi důležitá i blízkost bydliště.

2) *Co vás osobně nejvíce motivuje?*

U této otázky mohli respondenti na výběr z odpovědí:

- možnost povýšení,
- peněžní odměna,
- pochvala nadřízeného,
- nepeněžní odměna,
- vlastní dobrý pocit,
- jiné.

Celkem 83 respondentů uvedlo, že je nejvíce motivuje peněžní odměna. V kombinaci s touto odpovědí se byl jako druhý nejčastěji motivací faktor uváděn vlastní dobrý pocit (celkem 41 osob). Pochvala nadřízeného motivuje celkem 16 respondentů a možnost povýšení pouze 10 zúčastněných. Jen jeden respondent uvedl jako motivátor nepeněžní odměnu. I přesto, že byl v této otázce dán prostor k vyjádření konkrétních motivací faktorů zaměstnanců, nikdo této možnosti nevyužil a respondenti tak pouze vybírali z předložených možností.

Lze s určitostí tvrdit, že na zaměstnání ve společnosti přibližně nejvíce jako motivací faktor peněžní odměna.

3) Jakým způsobem jste motivován ze strany zaměstnavatele?

Forma motivace ze strany zaměstnavatele obsahem další výzkumné otázky. Respondentům byly předloženy k výběru následující způsoby motivace: finanční ohodnocení, možnost povýšení, pochvala a nepeněžní odměna. Jelikož se jednalo také o otázku polootevřenou, mohli zde respondenti vyjádřit osobně vnímanou motivaci ze strany zaměstnavatele.

Respondenti nejčastěji uváděli, že jsou ze strany zaměstnavatele motivováni zejména prostřednictvím finančního ohodnocení (57 osob) a pochvalou (27 osob). Při této otázce mohli respondenti zvolit více odpovědí, vyutilo této možnosti pouze 7 zúčastněných a ve všech případech se jednalo o kombinaci variant motivace ve formě finančního ohodnocení a pochvaly. Nepeněžní odměnu jako formu motivace ze strany zaměstnavatele vnímá pouze 11 respondentů a možnost povýšení nezvolil žádný z účastníků prozkoumání. U této polootevřené otázky vyutilo možnost svého vlastního vyjádření 20 respondentů, kteří se shodli na jednotné odpovědi o ze strany zaměstnavatele nejsou nijak motivováni.

Zaměstnanci společnosti ZETOR TRACTORS a.s., kteří se zúčastnili prozkoumání, v nadpoloviční většině pocítili ze strany zaměstnavatele motivaci ve formě finančního ohodnocení. Další významným motivujícím faktorem, který zaměstnanci pozitivně vnímají je udělení pochvaly. Naopak k zamyšlení stojí také množství odpovědí, které udávají, že společnost své zaměstnance nijak nemotivuje.

4) Vyberte, jakou formu nefinančních benefitů byste upřednostnil/a.

Poslední z polootevřených otázek měla za úkol zjistit preference respondentů v oblasti nefinančních benefitů. V dotazníku byly uvedeny následující formy nefinančních benefitů, z kterých mohli respondenti zvolit ty, které by uvítali a upřednostnili:

- služební automobil,
- týden dovolené navíc,
- podniková mateřská –kolka,
- home office,
- vzdělávání hrazené zaměstnavatelem,
- hrazení nadstandardní zdravotní péče,
- jiné.

Je to, že tato otázka byla koncipována jako polootevřená, zaměřená na možnosti svého vlastního vyjádření nevyužili a vybírali pouze z uvedených možností nefinančních benefitů.

U této otázky jasně zvítězil u respondentů týden dovolené navíc (48 osob). Druhou nejastji volenou možností bylo poskytování vzdělávání hrazeného zaměstnavatelem (44 osob). Jelikož i u této otázky mohli respondenti volit více variant, byla právě kombinace týdne dovolené navíc a hrazeného vzdělávání nejpopulárnější. Respondenti by ve 20 případech uvítali hrazení nadstandardní zdravotní péče a v 17 případech poskytnutí služebního automobilu. Nejméně zastupovali možnost práce z domu (home office), a to v 10 případech a podnikovou mateřskou školou 6 respondentů.

Zaměstnanci společnosti by z nefinančních benefitů nejvíce uvítali týden dovolené navíc a vzdělávání hrazené zaměstnavatelem.

Vyhodnocení otevřených otázek prozkoumání

V dotazníku byly respondenty předloženy také dvě otevřené otázky, u kterých mohli zaměstnanci možnosti volného vyjádření.

1) Znáte ve které benefity poskytované zaměstnavatelem, zaznamenejte, prosím, které.

Společnost ZETOR TRACTORS a.s. poskytuje svým zaměstnancům celkem 16 druhů benefitů, které jsou vyjmenovány v kapitole 4.1. Nejvíce populární, který byl uveden, je 9 benefitů (pouze 1 respondent), na druhou stranu 25 respondentů nevedlo benefity žádné.

Nejastji uváděným benefitem byl ve 48 případech příspěvek na stravování. 38 respondentů dále uvedlo příspěvek na penzijní a životní pojištění. Ve 35 případech respondenti označili týden dovolené navíc, 34 jich zmínilo výhodné telefonní tarify a 33 příspěvky na letní a zimní dovolenou. Tyto nejvíce vnímané benefity byly respondenty nejastji společně kombinovány.

Mezi nejméně vnímané benefity patří příspěvek na ubytování, možnost parkování zdarma a poskytnutí ařízení pracovního oděvu, ale také pouze v osmi případech pružná pracovní doba.

Tabulka 16 uvádí četnost jednotlivých benefitů uvedených respondenty v dotaznících.

Tab. .16 P ehled benefit dle jejich etnosti udané v dotaznících

Druh benefitu	Po et
P ísp vek na stravování	48
P ísp vek na penzijní a flivotní p ípoji-t ní	38
Týden dovolené navíc	35
Zvýhodn né telefonní tarify	34
P ísp vek na letní a zimní dovolenou	33
Neuvedeno	25
Jazykové kurzy	10
Sluflební mobilní telefon	10
Pruflná pracovní doba	8
Podíly na zisku	6
Po ádání a ú ast na spole enských akcích	5
Sluflební automobil	3
Notebook	2
Moflnost parkování zdarma	1
Poskytnutí a í-t ní pracovního od vu	1
P ísp vek na ubytování	1

Zdroj: autor [2012]

Zam stnanci nejvíce vnímají tyto benefity: p ísp vek na stravování, p ísp vek na penzijní a flivotní p ípoji-t ní, týden dovolené navíc, zvýhodn né telefonní tarify a p ísp vek na letní a zimní dovolenou. Tato otázka nepotvrdila hypotézu . 2: Zam stnanci spole nosti znají ve-keré benefity poskytované zam stnavatelem. fiádny z respondent neuvedl v-echny benefity poskytované zam stnavatelem.

2) *Jakým zp sobem upravil/by m l upravit zam stnavatel poskytování finan ních i nefinan ních benefit b hem krize?*

Tato otázka p inesla mnoho r zných názor , ale také mnoho odpov dí (celkem 28) typu šnevímõ i šnijakõ. ZETOR TRACTORS a.s., dle vyjád ení personálního editele, v dob krize benefity opravdu nijak neupravoval a zanechal je v takové mí e, jak jsou b fln nastaveny.

Celkem 52 respondent ov-em tuto otázku ponechalo bez odpov dí.

Níffe jsou uvedeny nejzajímav j-í návrhy zam stnanc , co by m la spole nost d lat v p ípad krize:

- bonusy, které nelze v krizi vyplácet vym nit za ekvivalent (nap . dovolená) a v p ípad propu-t ní zajistit dobrý outplacement program,
- neru-ít poskytované p ísp vky, pouze sníffit jejich vý-i,
- sníffit platy o 10%, zachovat zam stnanost i za cenu sníffení plat ,
- omezit celkov benefity pro zachování stability firmy,
- sníffit vyplácení finan ních benefit , nefinan ní benefity zachovat,

- zmrazení národní mezd,
- přizpůsobit benefity výsledkům hospodaření, motivovat a držet klíčové zaměstnance,
- získání benefitů více provázat s výkonem zaměstnance a podniku.

I přes skutečnost, že se zaměstnanci k této otázce postavili laxně a neřekli k otázkám předchozím, lze konstatovat, že názory těch, kteří se vyjádřili, byly zajímavé a z praktického hlediska využitelné.

ZÁV R

Dotazníkové –et ení týkající se motivace zam stnanc ve spole nosti ZETOR TRACTORS a.s. m lo za cíl zodpov d t hlavní výzkumnou otázku, která zní: šJsou zam stnanci vybrané spole nosti spokojeni s motiva ními nástroji svého zam stnavatele? P estofe spole nost ZETOR TRACTORS a.s. poskytuje svým zam stnanc m –írokou –kálu benefit , lze dle výsledk dotazníkového –et ení soudit, fle zam stnanci s mírou motivace spokojeni nejsou. Na vin je z ejmá nedostate ná informovanost o poskytovaných benefitech a také nerozpracování motiva ního programu. Znalost motiva ního programu spole nosti potvrdila pouze polovina respondent (nejvíce jsou s motiva ním programem spole nosti seznámeni manafl e i, nejmén pracovníci d lnických profesí). Tento fakt je tedy alarmující, jelikofl se znalost motiva ního programu potvrzuje u pouze manaflerských profesí, tedy t ch, které se podílí na vedení. Je nutné d kladn seznámit s tímto programem i ostatní zam stnance, na kterých je celá spole nost závislá a bez nichfl by nebyla schopna vyráb t své produkty. Se znalostí motiva ního programu firmy souvisí i spokojenost s tímto programem. Mezi nejspokojen j–í pat í op t kategorie managementu. U d lnických profesí a THP byla míra spokojenosti mnohem nifl–í. V oblasti motiva ního programu je tedy nutné zam it pozornost na d lnické profese a následn také na technicko-hospodá ské pracovníky.

Zam stnanci spole nosti jsou nejsiln ji motivováni finan ním ohodnocením i p esto, fle nejeví spokojenost se samotným odm ováním. U v–ech profesí by bylo nejvhodn j–í provázat odm ování na konkrétní výkon jedince tak, aby m l doty ný z etelnou vazbu mezi svým výkonem a odm nou za tento výkon.

Zam stnanci jsou velice lojální a ve svém zam stnání jsou spokojeni, i kdyfl nadpolovi ní v t–ina respondent má obavy z mofné ztráty zam stnání. T–et ení také prokázalo spokojenost s pracovními podmínkami a dále poukázalo na výborné mezilidské vztahy ve spole nosti.

A koliv je komunikace s nad ízenými dle výsledk –et ení na velice dobré úrovni, je nutné pozastavit se nad jifl vý–e zmín ným faktem o nedostate né informovanosti týkající se motiva ních faktor . Každý vedoucí zam stnanec by se m l v novat svým pod ízeným v co nejindividuáln j–í mí e. Je jist sloflité, p i takovém po tu zam stnanc , které spole nost ZETOR TRACTORS a.s. má v novat se kaflnému osobn , ale ur it je mofné a prakticky proveditelné v novat se individuáln skupinám

zaměstnanců, kteří pracují na stejném pracovišti, sdílí stejné i podobné pracovní úkoly a řeší podobné problémy.

Vzhledem k náročnosti práce s podřízenými by měl mít každý vedoucí pracovník a zejména personální editel výbornou znalost psychologie a také sociální pedagogiky. Právě tyto dvě oblasti problematika motivace úzce souvisí. Z psychologie lze vyútlít p i motivování lidí jak psychologii řízení, tak znalosti z obecné psychologie, která nasti uje podstatu lidského chování a jednání. Znalost sociální pedagogiky je také namíst , jelikož zaměstnanci jsou v zaměstnání součástí určité sociální skupiny, která má mezi sebou různé vazby a vztahy a tyto lze také regulovat a usm r ovat právě pomocí znalosti sociálně pedagogických disciplín.

Závěrem lze konstatovat, že a koliv společnost ZETOR TRACTORS a.s. poskytuje svým zaměstnancům širokou škálu benefitů, z důvodu nedostatku informovanosti zaměstnanci o nabízených benefitech bu neví, nebo je považují za samozřejmost a jako benefity je nevnímají. Společnost by měla vypracovat motivací program pro všechny kategorie zaměstnanců a s tímto seznámit každého zaměstnance. Pouze tak je možné zajistit, aby byli zaměstnanci ze strany společnosti motivováni vhodným způsobem.

š We know nothing about motivation. All we can do is write books about it.ö

Peter Drucker

RESUMÉ

Motivace zaměstnanců je v současné době čím dál více diskutované téma. Pro každou společnost je nutné udržovat si efektivní chod, který může být zajištěn pouze zaměstnanci. Problematika motivace zaměstnanců patří k nejdůležitějším úkolům řízení lidských zdrojů a personálního managementu každé firmy. Prosperita a výkonnost firmy je výsledkem práce zaměstnanců, jejich spokojenosti ve společnosti a odráží jejich zaujetí pro práci a jejich motivovanost. Stýblo (1993) uvádí o motivaci následující: *„O motivaci platí, že je základem personálního managementu. Bez náležitě úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytýkat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky.“*

Zejména v době ekonomické krize, kdy je nutné revidovat motivací nástroje, by měl management každé společnosti zajistit, aby byla motivace zaměstnanců vedena správným směrem. Personální ředitel i manažer by neměl mít jen teoretické znalosti týkající se právě motivace. Pro jeho úspěšnost je nejdůležitější práce s lidmi, naslouchání svým zaměstnancům a poznání jejich osobností. Pouze tak může organizace určit motivací nástroje, které by mohly být v ideálním případě u každého zaměstnance individuální. V době ekonomické krize je samozřejmě téměř nemožné nabízet zaměstnancům nové způsoby a formy motivace, každý podnik – ať už samotný zaměstnanci v tichou up ednostní jistotu zaměstnání před poskytnutím různých benefitů. Motivace zaměstnanců v době ekonomické krize je tématem této práce, která má nastínit její teorii, ale také zejména problematiku motivace v praxi u vybrané výrobní společnosti.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola pracuje s termínem motivace a dalšími pojmy, který s problematikou motivace úzce souvisí. Vysvětluje vztah mezi motivací a stimulací, popisuje zdroje motivace a různé druhy motivace. Druhá kapitola se zabývá jednotlivými nejznámějšími teoriemi motivace. Nejdříve jsou teorie motivace popsány všeobecně a rozděleny dle určitých kritérií a následně jsou tyto teorie podrobněji popsány. Třetí kapitola se zabývá problematikou motivace k práci, jednotlivými motivacími typy lidí a zejména také ekonomickou krizí, jejími příčinami a důsledky a vztahem k motivaci. Poslední kapitola se zaměřuje na uplatování motivace v praxi, respektive ve vybraném výrobním podniku, jenž byl podroben empirickému výzkumu. Je zde uvedena charakteristika vybrané společnosti, popis zkoumané problematiky, stanovení hypotéz a hlavní výzkumné otázky. Kapitola

obsahuje také popis metody využití pro výzkum, popis výzkumného souboru, popis výzkumu a analýzu dotazníkového šetření. Celkové shrnutí výzkumu, spolu s doporučeními pro společnost, je uvedeno v samotném závěru diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na problematiku motivace zaměstnanců v době ekonomické krize. V práci jsou vysvětleny základní pojmy týkající se problematiky motivace zaměstnanců, jsou zde také popsány nejvýznamnější teorie motivace a uvádí možnosti a způsoby motivace k práci. Práce hledá odpověď na otázku, které motivační faktory na zaměstnance působí nejvíce a zda jejich distribuci ovlivnila ekonomická krize.

Klíčová slova:

Motivace, stimulace, motivační faktory, teorie motivace, motivační program, pracovní motivace, ekonomická krize.

ANNOTATION

This thesis is focused on problems of motivation in the period of economic crisis. Key concepts of employees' motivation are explained in submitted thesis as well as most important theories of motivation. This thesis gives the possibilities and ways of work motivation. It also seeks an answer to the question which motivational factors have effect on employees and if distribution of these factors was influenced by economic crisis.

Key words:

Motivation, stimulation, factors of motivation, theories of motivation, motivational program, work motivation, economic crisis.

SEZNAM LITERATURY

1. Adair, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. Armstrong, M. *ízení lidských zdroj* . Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. Bajžíková, ., Luptáková S., Rudy, J., et al. *Management udských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2004. 213 s. ISBN 80-223-1910-4.
4. Beck, R.C. *Motivation ó Theories and Principles*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1978. 470 s. ISBN 0-13-603902-2.
5. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie ízení*. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0.
6. B lohlávek, F. *15 typ lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
7. D dina, J., Cejthamr, V. *Management a organiza ní chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
8. Dieblová, M. *Motivace jako nástroj ízení*. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
9. Disman, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 978-80-246-0139-7
10. Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
11. Hendl, J. *Kvalitativní výzkum ó Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
12. Homola, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972. 356s.
13. Keenan, K. *Pr vodce manažera ó Motivování*. Brno: Ando Publishing, 1995. 58 s.
14. Kleibl, J. a kol. *Metody personální práce*. Praha: V^{IME} v Praze, 1997. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.
15. Kolesnik, W.B. *Motivation ó Understanding and influencing human behavior*. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1978. 328 s. ISBN 0-205-05973-2.
16. Koontz, H., Wehrich, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
17. Madsen, K.B. *Moderní teorie motivace*. Praha: Academia, 1979. 468 s.

18. Mayerová, M., Růžička, J., Raisová, J. *Personální management*. Plzeň : Vydavatelství Západo české univerzity, 1998. 147 s. ISBN 80-7082-394-1.
19. Mayerová, M., Růžička, J. *Sociologie v ekonomické praxi*. Plzeň : Západo česká univerzita, 1999. 141 s. ISBN 80-7082-514-6.
20. Milkovich, G.T., Boudreau, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
21. Nakonečný, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
22. Nový, I., Surynek, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 287 s. ISBN 80-247-1705-0.
23. Plamínek, J. *Tajemství motivace - jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
24. Plháková, A. *Uebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. 472 s. ISBN 978-80-200-1499-3.
25. Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VĚ, Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
26. Stýblo, J. *Manažerská motivace a strategie*. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
27. Stýblo J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
28. Stýblo, J. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
29. Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová, M. *Personalistika*. Praha: ASPI, 2007. 897 s.
30. Truneček, J. *Management I.*, Praha: VĚ, 1995. 221 s. ISBN 80-7079-929-3.
31. Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
32. Urban, J. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
33. Vodáček, L., Vodáková, O. *Management - teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press, 1996. 244 s. ISBN 80-85943-19-0.
34. Vtípil, Z. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce I.*, Olomouc: Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci, 1985. 77 s.
35. Vtípil, Z. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce II.* Olomouc: Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci, 1987. 193 s.

36. Výrost, J., Slamník, I. *Sociální psychologie*. Praha: Grada, 2008. 404 s. ISBN 978-80-247-1428-8.
37. Zadražilová, D., Khelerová, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. 293 s. ISBN 80-85623-72-2.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

38. Alderferova teorie motivací potřeb. Dostupné z: <http://managementmania.com/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>, 15.12.2011, 19:45 hod.
39. Euro area unemployment up to 9.4%. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-31072009-BP/EN/3-31072009-BP-EN.PDF, 18.12.2011, 14:32 hod.
40. Hájek, M. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. Dostupné z: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69, 15.1.2012, 10:28 hod.
41. Janda, J. Finanční krize: vznik, vývoj a předpovědi. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/financni-krize-vznik-vyvoj-a-predpovedi/>, 18.12.2011, 15:15 hod.
42. Jílek, L. Motivace a stimulace jako základ řízení a zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Dostupné z: <https://appl.vojenskaskola.cz/Guarantee/Pages/PDF/ShowPublikaceA2.aspx?ID=95a020f5-035f-49a3-8a18-e2f280e26024>, 28.1.2012, 20:07 hod.
43. Kohoutek, R. Zájmy, potřeby a hodnotové orientace člověka. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0912/zajmy-a-hodnotove-orientace-cloveka>, 28.1.2012, 16:13 hod.
44. Překvapte své zaměstnance. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-26573540-prekvapte-sve-zamestnance>, 28.11.2011, 9:45 hod.
45. Singer, M. Hospodářská krize a česká ekonomika. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/singer_20100614_vse.pdf, 18.12.2011, 15:41 hod.
46. Vajner, L. Motivace v organizacích. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/motivace-v-organizacich/1001663/57929/?page=4>, 15.1.2012, 11:32 hod.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

OBRÁZKY:

Obr. . 1	Vztah mezi nedostatkem potřeb, motivací a činností.....	14
Obr. . 2	Znázornění procesu vzniku, nasycení a vymizení potřeb.....	14
Obr. . 3	Proces motivace	17
Obr. . 4	Vztah mezi stimulací a motivací.....	18
Obr. . 5	Maslowova hierarchie potřeb.....	24
Obr. . 6	Manažerská hierarchie potřeb.....	26
Obr. . 8	Maslowova hierarchie potřeb zaměřená na podnikovou praxi.....	25
Obr. . 9	Rozdíly v Maslowov a Herzbergov teorii.....	28
Obr. . 10	Společné rysy Maslowovy a Herzbergovy teorie.....	27
Obr. . 11	Znázornění Vroomovy teorie očekávání.....	30
Obr. . 12	Porter a Lawlerův model	31
Obr. . 13	Yerkes a Dodsonův zákon.....	37
Obr. . 14	Motivační typy lidí.....	40
Obr. . 15	Vlastnosti motivovaných typů lidí	40
Obr. . 16	Organizační struktura Zetor Group	45

GRAFY:

Graf . 1	Vývoj početů zaměstnaných mužů a žen	49
Graf . 2	Věková struktura respondentů	55
Graf . 3	Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání.....	55
Graf . 4	Struktura respondentů dle délky trvání pracovního poměru	56
Graf . 5	Struktura respondentů dle pracovního zatížení.....	56

SEZNAM TABULEK

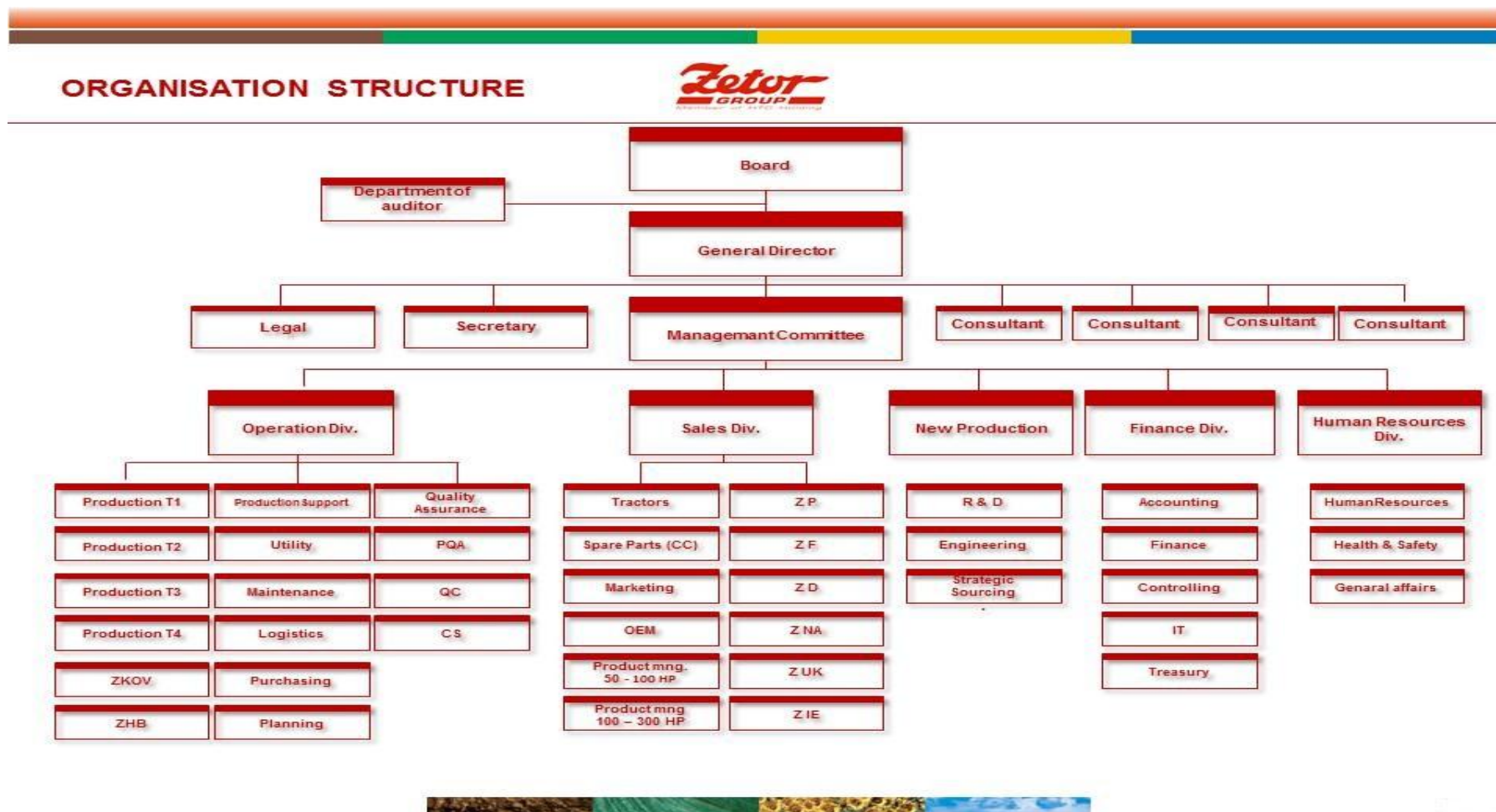
Tab. . 1	Vývoj po tu zam stnanc na r zných úrovních pracovních pozic	48
Tab. . 2	Vývoj po tu agenturních zam stnanc	49
Tab. . 3	Vývoj po tu zam stnanc dle v kové struktury	50
Tab. . 4	Vyhodnocení otázky: šJste celkov spokojen/a se svou prací?ö	57
Tab. . 5	Vyhodnocení otázky: šMáte obavy z mořné ztráty místa?ö	58
Tab. . 6	Vyhodnocení otázky: šJste spokojen/a s pracovními podmínkami a pracovním prost edím?ö	58
Tab. . 7	Vyhodnocení otázky: šJsou na va-em pracovi-ti dobré mezilidské vztahy?ö	59
Tab. . 8	Vyhodnocení otázky: šPovařujete komunikaci s va-ím nad řzeným za bezproblémovou?ö.....	59
Tab. . 9	Vyhodnocení otázky: šJste spokojen/a s finan ním ohodnocením?ö	60
Tab. . 10	Vyhodnocení otázky: šJsou pro vás peníze nejd leřit j-ím motiva ním faktorem?ö.....	61
Tab. . 11	Vyhodnocení otázky: šJste obeznámen/a s motiva ním programem spole nosti?ö.....	62
Tab. . 12	Vyhodnocení otázky: šJste spokojen/a s motiva ním programem spole nosti?ö.....	62
Tab. . 13	Srovnání odpov dí na otázky týkající se obeznámení se s motiva ním programem a spokojeností s motiva ním programem.....	63
Tab. . 14	Vyhodnocení otázky: šZaznamenal/a jste úpravu motiva ního programu spole nosti v dob krize?ö.....	64
Tab. . 15	Vyhodnocení otázky: šMyslíte si, ře je d leřitě upravit motiva ní nástroje v pr b hu krize?ö	64
Tab. . 16	P ehled benefit dle jejich etnosti udané v dotaznících.....	68

SEZNAM P ÍLOH

P íloha .1 Organiza ní struktura spole nosti ZETOR TRACTORS a.s.

P íloha .2 Dotazník

P íloha .1 Organiza ní struktura spole nosti ZETOR TRACTORS a.s.



Příloha .2 Dotazník

Vážený zaměstnanci, kolego,

Jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Institutu mezioborových studií v Brně a tento dotazník je součástí mé diplomové práce, jejímž tématem je motivace zaměstnanců v době ekonomické krize. Empirická část se zamůže na zjištění motivací faktorů, jejich stav v době ekonomické krize a zejména také na získání informací, zda jste, jako zaměstnanci, spokojeni s motivacním programem ve vaší společnosti.

Z důvodu získání relevantních dat se na vás proto obracím s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku.

Tento dotazník je anonymní a je určen pouze pro potřeby mé diplomové práce.

Velice vám děkuji za vaši ochotu a váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

Markéta Martinková

1) Pohlaví:

žena

muž

2) Věk:

méně než 20

21 až 30

31 až 40

41 až 50

51 a více

9) **Jste spokojen/a s pracovními podmínkami a pracovním prostředím?**

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

10) **Jsou na vašem pracovišti dobré mezilidské vztahy?**

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

11) **Považujete komunikaci s vaším nadřízeným za bezproblémovou?**

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

12) **Jste spokojeni s finančním ohodnocením?**

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

13) **Jsou pro vás peníze nejdůležitějším motivačním faktorem?**

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

14) **Jste obeznámeni s motivačním systémem ve společnosti?**

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

15) **Jste spokojen/a s motivačním programem ve společnosti?**

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

16) **Zaznamenali jste úpravu motivačního programu ve společnosti v době krize?**

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

17) **Myslíte si, že je důležité upravit motivační nástroje v průběhu krize?**

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

18) **Znáte veškeré benefity poskytované zaměstnavatelem, zaznamenejte, prosím, které.**

í
í í

í
í í

19) Jakým způsobem jste s sebou upravil / by mohl upravit zaměstnavatel poskytování finančních i nefinančních benefitů během krize.

í
í
í
í í

20) Co vás osobně nejvíce motivuje?

- možnost povýšení
- peněžní odměna
- pochvala nadřízeného
- nepeněžní odměna
- vlastní dobrý pocit
- jiné í í í í í í í í í í í

21) Jakým způsobem jste motivován/a ze strany zaměstnavatele?

- finanční ohodnocení
- možnost povýšení
- pochvala
- nepeněžní odměna
- jiné í í í í í í í í í í í .

22) Vyberte, jakou formu nefinančních benefitů byste upřednostnil/a:

- služební auto
- týden dovolené navíc
- podniková mateřská –kolka
- home office (práce z domu)
- vzdělávání hrazené zaměstnavatelem
- hrazení nadstandardní zdravotní péče
- jiné í í í í í í í í í í í í í í í í í í í .