

Vytvoření návrhu motivačního programu pro pracovníky Mad Monkey Agency

Jana Krausová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Krausová**
Osobní číslo: **M120335**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Vytvoření návrhu motivačního programu pro pracovníky Mad Monkey Agency**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se motivace se zaměřením na motivaci pracovníků.

II. Praktická část

- Popište a zhodnoťte současný motivační program firmy Mad Monkey Agency.
- Provedte analýzu motivačních programů v konkurenčních firmách.
- Porovnejte motivační programy konkurentů.
- Vytvořte návrh motivačního programu pro firmu Mad Monkey Agency.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.

BEDRNOVÁ, Eva. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-717-5010-7.

BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ. Human potential management in a company: motivation, workers' motivating : monography. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2011, 129 s. ISBN 978-80-7454-086-8.

LATHAM, Gary P. Work motivation: history, theory, research, and practice. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, c2012, xxix, 424 p. ISBN 14-129-9093-9.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jana Šilhánová

Vyšší odborná škola ekonomická

Datum zadání bakalářské práce:

6. března 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

24. dubna 2015

Ve Zlíně dne 10. dubna 2015


Mgr. Pavel Hýl
ZŠŠE, děkanka




Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.
ZŠŠE, ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

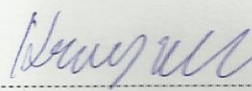
- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

24.4.2015



ABSTRAKT

Tato bakalářská práce má za cíl vytvořit návrh motivačního programu pro společnost Mad Monkey Agency. Celá práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická a zabývá se rozбором literárních zdrojů, které jsou zaměřeny na teorii motivace, motivaci pracovníků a motivační program. Druhou částí je praktická část, ve které je popsán a zhodnocen současný motivační program společnosti i konkurentů. Pro části zabývající se tvorbou motivačního programu byla užita dotazníková šetření a z jejich výsledků byl vytvořen návrh motivačního programu. Na závěr jsou uvedena doporučení pro zlepšení nynějšího stavu.

Klíčová slova: motivace, teorie motivace, zaměstnanci, motivační program.

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is designing an incentive program for employees of Mad Monkey Agency. This thesis is divided into two parts. The first part is theoretical and deals with the analysis of literary sources, which are focused on motivation theory, motivation and incentive program. The second part is a practical part, which is described and evaluated the current incentive program the company and competitors. For the parts involved in creating incentive program was used questionnaires and the results were used for creating the incentive program. In the end are listed recommendations. They are given for improving the current situation.

Keywords: motivation, theory of motivation, employees, incentive program.

Na tomto místě bych ráda poděkovala společnosti Mad Monkey Agency, že mi umožnila nahlédnout do chodu společnosti a jejím pracovníkům za trpělivost. Taktéž bych chtěla poděkovat paní Ing. Janě Šilhánové a Bc. Michalu Vavřinovi, DiS.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE	12
1.1 CO JE MOTIVACE.....	13
1.2 MOTIV.....	14
1.2.1 Biologické.....	14
1.2.2 Psychické.....	14
1.2.3 Sociální/kulturní.....	15
1.3 TIPY MOTIVACE	15
1.3.1 Dlouhodobá.....	15
1.3.2 Krátkodobá	15
1.3.3 Hmotná	15
1.3.3.1 Příklady hmotné motivace	16
1.3.4 Nehmotná.....	16
1.3.4.1 Příklady nehmotné motivace	17
1.3.5 Pozitivní.....	17
1.3.6 Negativní	18
1.3.7 Vnitřní.....	18
1.3.8 Vnější.....	18
1.4 DEMOTIVACE.....	19
2 TEORIE MOTIVACE	21
2.1 NEJVlivnější TEORIE MOTIVACE.....	21
2.2 TEORIE INSTRUMENTALITY	21
2.3 MASLOWOVA HIERARCHICKÁ TEORIE POTŘEB.....	21
2.4 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE	23
2.4.1 Hygienické faktory.....	23
2.4.2 Motivační faktory.....	24
2.5 VROOMOVA TEORIE OČEKÁVÁNÍ	25
2.6 TEORIE X A TEORIE Y	25
2.7 TEORIE CÍLE	26
2.8 TEORIE SPRAVEDLNOSTI	26
3 MOTIVAČNÍ PROGRAM	28
3.1 MOTIVACE MLADÝCH	28
3.2 MOTIVACE VS. MANIPULACE	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
4 MAD MONKEY AGENCY	31
4.1 STRUČNÁ HISTORIE	31
4.2 PODNIKATELSKÉ AKTIVITY	31
4.3 STRUKTURA.....	32
4.4 ZAMĚSTNANCI.....	32
4.5 PLÁNY NA ROK 2015.....	33
4.6 PROBLÉMY	34

5	DOSAVADNÍ MOTIVAČNÍ PORGRAM MAD MONKEY AGENCY	35
5.1	PROCENTA ZE ZISKU.....	35
5.2	FINANČNÍ ODMĚNA	35
5.3	TEAMBUILDING	36
5.4	KARIÉRNÍ RŮST.....	36
5.5	ZHODNOCENÍ.....	37
6	MOTIVAČNÍ PROGRAMY KONKURENCE	38
6.1	XY S. R. O.....	38
6.1.1	Interní konference	39
6.1.2	Teambuildingy	39
6.1.3	Incentivní program	39
6.1.4	Společenské akce a eventy.....	39
6.1.5	Vyhodnocení motivačního programu XY, s. r. o.....	40
6.2	AGENTURA XACT	40
6.2.1	Provize	41
6.2.2	Teambuildingy	41
6.2.3	Hodnocení klientů	41
6.2.4	Společenské akce	41
6.2.5	Drobné dárky	41
6.2.6	Vyhodnocení MP Xact Agentury.....	42
6.3	PROMOTEAM	42
6.3.1	Čtvrtletní odměny.....	43
6.3.2	Příplatek na dovolenou	43
6.3.3	Zhodnocení	43
6.4	BÍLÝ MEDVĚD PUBLIC RELATIONS, S. R. O.....	44
6.4.1	Teambuilding	44
6.4.2	Důvěra	44
6.4.3	Finanční odměny.....	44
6.4.4	Zhodnocení	45
6.5	KONKURENCE V ČÍSLECH	45
6.5.1	Zabývá se Vaše společnost motivací svých pracovníků?.....	45
6.5.2	Jaké druhy motivace pro jejich motivování používáte?	46
6.5.3	Máte vytvořený, popř. užíváte motivační program?	47
6.5.4	Jestliže nemáte vytvořený MP, uvažujete nad jeho vytvoření?	48
6.5.5	Z jakého důvodu nemáte MP.....	49
7	POSTUP TVORBY MOTIVAČNÍHO PROGRAMU.....	51
7.1	UŽITÉ POSTUPY.....	51
7.2	VYMEZENÍ PROBLÉMŮ	51
7.2.1	Hlavní cíle organizace	51
7.2.2	Současný stav.....	52
7.2.3	Užité nástroje	52
7.2.4	Propojení nástrojů managementu.....	52
7.3	URČENÍ MOTIVŮ K PRÁCI.....	52
7.3.1	Motivy k práci.....	53
7.4	RÁMCOVÝ POSTUP TVORBY MP	53

8	NÁVRH VYCHÁZEJÍCÍ Z TEORIE DOU FAKTORŮ.....	55
8.1	RÁMCOVÝ POSTUP	55
8.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	56
8.2.1	Stálí zaměstnanci.....	56
8.2.2	Zaměstnanci na DPP	56
8.3	NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	57
9	NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VYCHÁZEJÍCÍ Z MASLOWOVY TEORIE.....	59
9.1	ZAMĚSTNANCI ZAJIŠŤUJÍCÍ CHOD SPOLEČNOSTI	59
9.1.1	Rámcový postup.....	59
9.1.2	Motivy k práci.....	59
9.1.3	Návrh motivačního programu pro pracovníky.....	60
9.2	ZAMĚSTNANCI NA DOHODU	61
9.2.1	Rámcový postup.....	61
9.2.2	Motivy k práci.....	62
9.2.3	Návrh motivačního programu pro DPP.....	63
10	NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VYCHÁZEJÍCÍ Z MCGREGOROVY TEORIE X A TEORIE Y	64
10.1.1	Rámcový postup.....	64
10.1.2	Návrh motivačního programu	65
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	66
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	76
	SEZNAM TABULEK	77
	SEZNAM PŘÍLOH	78

ÚVOD

Téma motivace je vybráno autorkou z několika důvodů. Ten nejdůležitější je, že má zkušenost s prací v mnoha odvětvích a s mnoha způsoby vedení pracovníků z pozice zaměstnance. Během těchto letních, ale i dlouhodobých brigád si mohla vyzkoušet, jaké to je pracovat v prostředí, kde vedení zaměstnance motivuje a cení si vykonané práce a naopak v prostředí, kde tomu tak není. Sama na sobě mohla vidět, jak podstatný vliv na výkon zaměstnance má motivace.

Druhým důležitým důvodem pro tuto volbu je fakt, že v oblasti lidských zdrojů je možné uplatnit určitou míru kreativity, a také skutečnost, že při hledání řešení, nejsou stanoveny mantinely v podobě legislativních opatření popř. předem daný vzorec řešení. Poslední důvod je, že při řešení motivace pracovníků se pracuje přímo se zaměstnanci, kteří jsou schopni poskytnout zpětnou vazbu, a lze na nich spatřit vykonané úsilí.

Práce je rozdělena do dvou ucelených celků. První teoretická část je zaměřena na vysvětlení pojmu motivace, jaké má příčiny a jaké jsou důsledky v případě, že zaměstnanci nejsou správně nebo vůbec motivováni. Následně se práce zaměřuje na typologii motivace, které jsou nepřeborná množství. V historii docházelo ke zkoumání motivace a výsledky těchto zkoumání jsou popsány v základních teoriích motivace, které jsou nastíněny v další kapitole. Poslední kapitola se věnuje motivačnímu programu, snaží se rozlišit pojmy motivace a manipulace a rozvést problematiku motivace mladé generace, která vyžaduje jiný přístup než generace starší.

Praktická část se podrobně věnuje společnosti Mad Monkey Agency. Popisuje historii, strukturu společnosti, plány na rok 2015, problémy, se kterými se společnost potýká a v neposlední řadě zaměstnance. Dále je také rozebrán současný motivační program, který společnost momentálně využívá, jsou zhodnoceny jeho klady a zápory. Praktická část se zabývá i konkurenčními firmami, které se vyskytují na trhu. Podrobněji jsou popsány ty společnosti, které se nějakým způsobem vymykají od ostatních v oblasti motivace pracovníků. Následně jsou popsány postupy, které jsou využity pro samotnou tvorbu návrhu motivačního programu. V závěru, je uveřejněn návrh motivačního programu, a to tak, že první část vychází z teorie dvou faktorů, druhá část vychází z teorie potřeb a poslední část, která vychází z teorie X a teorie Y. Návrh motivačního programu je určen pro použití společností Mad Monkey Agency v praxi. V poslední části jsou shrnuty návrhy a doporučení pro společnost Mad Monkey Agency.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Jak uvádí Milkovich a Boudreau (1993, s. 38) firmy tvoří nejen finanční prostředky, budovy, zařízení, ale také zaměstnanci, kteří jsou jejich nedílnou a velice podstatnou součástí. Tyto takzvané lidské zdroje jsou hybnou silou podniku z mnoha důvodů. Navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby zákazníkům, provádějí kontrolní mechanismy (jako např. kontrola a měření kvality), provádí finanční rozdělování zdrojů, dále se starají o marketingové strategie společnosti, stanovují celkovou strategii a cíle společnosti. Z toho vyplývá, že bez efektivně pracujících zaměstnanců, firma nemůže dosáhnout těchto cílů.

Milkovich a Boudreau dále uvádí (1993, s. 39), že zaměstnanci jsou nezaměnitelnou ekonomickou jednotkou, protože na některé úzce vymezené pracovní činnosti vyžadují větší technickou specializaci, vzdělání atd. To vede k vyšším nákladům na pracovní sílu z důvodu efektivnosti a konkurenceschopnosti firmy na trhu. Tyto skutečnosti jsou důvodem, proč jsou lidské zdroje nákladné. Continental Barum s. r. o. (2013, s. 19) ve výroční zprávě uvádí, že v roce 2012 náklady na pracovní sílu tvořily téměř 27% celkových provozních nákladů a v roce 2013 bylo vynaloženo dokonce 35% z celkových provozních nákladů na pracovní sílu. Tento výsledek odpovídá tvrzení Milkoviche a Boudreaua (1993, s. 39), že u většiny podniků roste tento podíl.

Druh nákladů	2011	2012	2013
Osobní N	2 085 078	2 133 165	3 661 512
Provozní N celkem	5 259 480	7 986 568	10 390 263
Procentuální vyjádření	39,64%	26,71%	35,24%

Zdroj: Výroční zpráva Continental Barum s. r. o. (2012, 2013)

Tabulka 1 Podíl nákladů na pracovní sílu (v Kč)

Předchozí tabulka vyjadřuje podíl osobních nákladů na celkových provozních nákladech Continental Barum s. r. o. v období mezi lety 2011-2013. Z hodnotového vyjádření je patrné, že osobní náklady v jednotlivých letech rostly. Dále je také zřejmé, že mezi lety 2011 a 2012 došlo k poklesu tohoto procentuálního podílu, který byl pravděpodobně způsobený nárůstem ostatních nákladů téměř o 3 miliony v souvislosti se zavedením nových výrobků.

Hagemannová (1992, s. 35) v práci říká, že podniky vynakládají nesmírné prostředky do vývoje nových technologií, automatizace a racionalizace administrativy, což je samozřejmě důležité, ale vzniká nebezpečí, že nadměrné zaměření se pouze na ekonomickou stránku, zbaví podnik nejen přebytečných nákladů, ale zároveň s tím poškodí motivaci zaměstnanců a pracovní atmosféru.

Dále zmiňuje rovnici **žádní odborní zaměstnanci = žádné odborné znalosti**. Často je věnována přílišná pozornost kumulaci kapitálu, ale tvorba dobrých podmínek pro růst zaměstnanců je opomíjena. V případě, že se podnik dostane do potíží, jsou zaměstnanci propouštěni a s nimi odchází i kvalifikovaná síla. Krátkodobé výhody, které plynou z racionalizace, často ničí dlouhodobý růst.

V případě problémů odchází vysoce kvalifikovaní pracovníci mezi prvními, mnohdy dobrovolně, i když by si je firma ráda ponechala. Po těchto pracovnících rychle sáhne konkurence a pro původní firmu je to hned dvojí ztráta a to, že odejde kvalifikovaná síla a ke všemu se přidá ke konkurenci. (Hagemannová, 1992, s. 36)

Vzhledem k tomu, že některé firmy vynakládají i více než 50% nákladů na zaměstnance, je potřeba, aby tyto náklady nepřišly na zmar. Firmy by měly sledovat a užívat nástroje vhodné pro jejich efektivní vynaložení a motivovat zaměstnance ke kvalitnějším výkonům. (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 39)

1.1 Co je motivace

Jak uvádí Eggert (2005, s. 4-7) motivace není vidět ani cítit, obtížně se měří, a pokud se nezměří, jak se tedy ví, že existuje? V doslovném slova smyslu jako taková neexistuje, může být maximálně vyzorována z chování, změn v chování, popřípadě jednotlivých rozhovorů o potřebách a motivech lidí. Chování lidí může být ovlivněno různými faktory a stejně tzv. motivátory mohou vést k rozdílnému chování. Myšlenka motivace má zdravé jádro a je dlouhodobým nástrojem managementu v dosahování toho, aby zaměstnanci ze sebe vydali to nejlepší. Dále upřesňuje, že každý jedinec je odlišný a proto neexistuje jediný univerzální způsob, jakým lidi motivovat.

Adair (2004, s 14) definuje původ slova motivace takto. Slovo samotné vychází ze slova motiv, které vychází z latinského slova *movere*, což znamená pohybovat nebo také hýbat. Motiv je tudíž něco, co uvádí lidské jednání do pohybu. Slova motiv a motivace naznačují,

že něco v lidech pracuje a pohání jejich jednání kupředu. Tímto hnacím motorem může být touha, emoce nebo i potřeba, která vede určitým způsobem.

Deiblová (2005, s. 11) říká, že motivace je definována jako obsáhlé a všeobecné označení pro všechny proměnné, které nejde bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují a kontrolují chování jedinců ohledně intenzity a směru.

Armstrong (2002, s. 159) uvádí, že cílem motivace je vytváření a rozvíjení motivačních procesů a pracovních prostředí, což vede k tomu, že pracovníci dosáhnou cílů, které vytyčí management firmy.

1.2 Motiv

Motivem se označuje jistý důvod, příčina nebo smysl chování, je to takzvaný „motor“ určitého chování. Dále motivem může být pohnutka, k uspokojení určitých potřeb člověka. Je to psychologická tendence napravit jistý nesoulad, pramenící z nedostatku či nadbytku. Je to tedy psychologická příčina akcí a reakcí. Jsou to důvody, které podnítí člověka, k fyzické či psychické aktivitě. (Emmert, 2003, s. 138)

1.2.1 Biologické

Biologické motivy se také se označují za primární motivy. Tyto motivy uspokojují základní fyziologické potřeby člověka (hlad, žízeň, potřeba kyslíku), dále také potřeba zachování rodu (potřeba sexu) a poskytnutí a přijímání rodičovské péče. Tento druh motivů je vrozený a projevuje se jako energie nebo cílevědomá činnost, až nutkání a zjednodušeně se nazývají pudem. (Emmert, 2003, s. 138)

1.2.2 Psychické

Psychické motivy lze označit i jako sekundární motivy, které jsou projevem mozkové aktivity. Jedná se o vnitřní motivaci směřující k zachování vnitřního řádu a k duševní pohodě. Mezi tyto potřeby patří potřeba sebeurčení, stabilní osobní identita, nalezení smyslu života, řízení se vnitřními etickými standardy, tendence vyhledávat nové podněty a rozptýlení, dokazovat si schopnost řešit problémy, překonávat překážky, řídit svůj vlastní život. (Motivace, dělení motivů, sebezáchovné (biologické), psychické a sociální motivy, 2015)

1.2.3 Sociální/kulturní

Vznikají se vznikem lidské psychiky, vědomí a společenského života, popřípadě během individuálního vývoje, se závislostí na kulturním vývoji. Regulují mezilidské vztahy a jejich prožívání. Mezi tyto motivy patří potřeba být úspěšný, vyhnout se neúspěchu, potřeba sdružovat se (afiliace), potřeba sdílení niterních pocitů, potřeba moci, učení, práce, krásna, lásky, poslouchat hudbu, číst noviny a literaturu, praktikovat sport nebo žít v kulturním prostředí. (Rusek, 2013, Motivace, dělení motivů, sebezáchovné (biologické), psychické a sociální motivy, 2015)

1.3 Typy motivace

Armstrong (2002, s. 160-161) zmiňuje, že k dosažení pracovní motivace lze docílit dvěma způsoby. Jeden způsob je, že zaměstnanec motivuje sám sebe tím, že si hledá a vykonává práci, která uspokojuje jeho potřeby, popř. vede k dosažení jeho cílů. Druhý způsob vychází z motivování zaměstnanců managementem, prostřednictvím metod, které vycházejí z principu odměňování.

1.3.1 Dlouhodobá

Sitná (2009, s. 18) uvádí, že u dělení motivace z hlediska časového, tedy na motivaci dlouhodobou a krátkodobou, hraje významnou roli intenzita motivů. Při dlouhodobé motivaci je potřeba cílevědomost jedince a velká míra sebezapření. Z toho vyplývá, že intenzita těchto motivů je menší, ale déle trvající.

1.3.2 Krátkodobá

Sitná (2009, s. 18) v práci uvádí, že krátkodobá motivace je intenzivnější a silnější. Bohužel má kratšího trvání. Často je uplatňována na uspokojení momentálních potřeb a s jejich dosažením zanikají. Krátkodobou motivaci lze nejčastěji pozorovat u dětí.

1.3.3 Hmotná

Hmotná motivace stimuluje lidi spíše s nižší životní úrovní a to převážně proto, že s rostoucí životní úrovní dochází k potřebě uspokojování vyšších potřeb. Na vyšší plat si zaměstnanci brzy zvyknou a považují ho za samozřejmost, čímž se vytrácí motivace. Pro lidi s vyšší životní úrovní i přes to, že jsou zaměřeni převážně na vysoký životní standard, v určitém bodu (kulminační bod) ztrácí peníze motivační schopnost. Každý jedinec má

rozlišnou výšku tohoto bodu. Pro majitele dobře prosperující firmy, peníze ztrácí motivační hodnotu a jako motivační prvek převažuje více být lepší než konkurence v daném oboru, mít známosti s vlivnými lidmi. (Hagemannová, 1995, s. 45, Halík, 2008, s. 82, Provazník a Ladová, 2010, s. 205)

1.3.3.1 Příklady hmotné motivace

Provazník a Ladová (2010, s. 206) uvádějí jako nejfrekventovanější typy hmotné motivace následující:

- podíly na zisku,
- odměny a prémie,
- 13. a 14. plat,
- zaměstnanecké akcie,
- vyřešení bytové otázky,
- úhrada nákladů na pracovní oděv,
- poskytnutí bezúročných půjček,
- příspěvky na stravu, dovolenou, kulturu,
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace
- příspěvky na dopravu do zaměstnání, atd...

1.3.4 Nehmotná

Provazník a Ladová (2010, s. 207) říkají, že mnozí lidé dávají přednost nehmotné motivaci, a to z toho důvodu, že má širší záběr, je rozmanitější, úzce souvisí s osobním životem. Má také dlouhodobější efekt a je nedílnou součástí udržitelného rozvoje a prosperity organizací. Latham (2012, s. 108) uvádí, že pokud je zaměstnanec zvyklý být odměňován za dokončení úkolu popř. dosažení vysoké kvality, tak v případě, že se tato odměna náhle zastaví, zaměstnanec stále tráví stejné množství času zadaným úkolem, jako před touto změnou. V případě, že odměnou je slovní pochvala, zaměstnanci tráví více času vypracováním úkolu a to i navzdory tomu, že pochválení posléze nebudou. Dále také

zmiňuje, že se zaměstnanci cítí lépe po udělení pochvaly nebo odměny a takový stav se jim líbí. Jediný negativní efekt odměn je tehdy, když se nevztahuje k výkonu.¹

1.3.4.1 Příklady nehmotné motivace

Provazník a Ladová (2010, s. 209) uvádí tyto formy nehmotné motivace:

- možnost celoživotního vzdělávání a kvalifikace,
- dobré pracovní podmínky, pomůcky a prostředí,
- projevení důvěry,
- možnost využívání firemních rekreačních zařízení,
- účast na firemních akcích,
- udělování pochval a uznání,
- vhodná lokalita z hlediska dojíždění,
- možnosti a podmínky pracovního oddychu,
- dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura,
- kompletní delegování úkolů, zodpovědnost a pravomoci, atd. ...

1.3.5 Pozitivní

Pozitivním motivačním metodám (uznání, pochvala, odměna) by se mělo dávat přednost před negativními. Pozitivní motivace podporuje sebedůvěru a očekávání, posiluje úspěch. V současné době se žádá uplatňovat především pozitivní motivaci s užitím humánních projevů k vyvolání aktivity člověka. Pozitivní motivace je také založena na tom, že člověk ví, čeho chce dosáhnout a vykonání dílčích kroků mu dělá radost. Vyvinutá energie

¹„If a person is rewarded for completing a task or attaining a goal for quality, and if that reward is abruptly stopped, the person still spends as much time on the activity as was spent prior to the reward being introduced in the experiment.

When the reward is verbal praise, people spend more time on a task, despite the cessation of the praise, than they did prior to the introduction of praise in the experiments.

Moreover, people reported that they like the more after receiving praise.

Reward for high creativity in one task enhances creativity in an entirely different task.

The only reliable effect of a reward having a detrimental effect on a person's performance during free time occurred when an anticipated reward was presented on a single occasion without regard to quality of performance or task completion.“

je zaměřená na dosažení cíle. (Čepelka, 2013, Jak mít spokojené zaměstnance, 2011, Provazník a Ladová, 2010, s. 199)

1.3.6 Negativní

V praxi je často používána kombinace pozitivní a negativní motivace. Nástroje negativní motivace jsou užity především ve chvíli, kdy management chce zabránit určitému chování zaměstnanců. Tyto nástroje (tj. tresty) téměř nikdy nevedou k vyšší výkonnosti. Jsou absolutně nevhodné pro vytvoření motivace, která by měla vést k rozvoji vlastní odpovědnosti a tvořivosti, k tomu je potřeba dosáhnout jejich zájmu o věc. Po tomto druhu motivace by se mělo sáhnout až ve chvíli, kdy byly vyčerpány veškeré dostupné formy motivace pozitivní. (Urban, 2005)

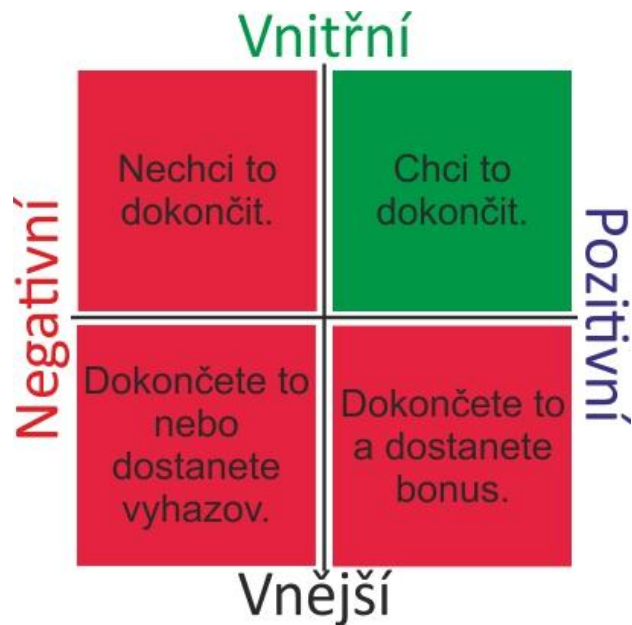
1.3.7 Vnitřní

Vnitřní motivace vychází z lidského nitra. Jsou to faktory, které si zaměstnanci sami tvoří a ovlivňují jejich chování daným způsobem. Těmito faktory mohou být odpovědnost, autonomie, možnost využít a rozvíjet získané dovednosti a schopnosti, možnost funkčního postupu. V současné době je kladen větší a větší důraz na poznávání vnitřních potřeb, je nezbytné zjistit, co jedince vnitřně motivuje a jaké jsou jeho cíle, které si klade v osobním i pracovním životě a tyto poznatky využít jako základní kámen pro jeho motivaci. Získat tyto poznatky není jednoduché, ale pro samotnou motivaci nezbytné. Čím jasněji je cíl definován, tím více je motivovaný. (Armstronga, 2002, s. 161, Dědek, 2010, Provazník a Ladová, 2010, s. 199)

1.3.8 Vnější

Armstrong (2002, s. 161) i Provazník a Ladové (2010, s. 199) se shodují, že se vnější motivací rozumí určité stimuly, které vycházejí z potřeby motivovat např. zaměstnance. Těmito stimuly mohou být odměny, zvýšení platu, povýšení nebo pochvala. Tato stimulace a její nástroje bývají odvozené od názoru toho, kdo motivuje (např. management), než od poznání potřeb motivovaných. Stimuly mohou být i negativního charakteru tzn. trestu např. kritika, disciplinární řízení nebo odepření platu. Hagemannová (1995, s. 44) uvádí, že pozitivní stimuly jsou účinnější, než stimuly v podobě hrozeb a trestů.

Propojení těchto motivací je znázorněno na následujícím obrázku.



Zdroj: Hlušička, 2013

Obrázek 1 Typy motivace

1.4 Demotivace

S pojmem motivace úzce souvisí i pojem demotivace, jelikož dochází k častému balancování mezi motivací a demotivací. V případě, že zaměstnanec není motivovaný, je prakticky demotivovaný. Stav demotivace nastává ve chvíli, kdy se člověk snaží uspokojit potřebu a narazí na nepřekonatelnou překážku a v tu chvíli nastává frustrace. V pracovním životě může frustrace nastat z několika důvodů:

- zaměstnanec neobdrží odměnu, kterou předpokládal,
- dojde k znehodnocení práce, na které delší dobu pracoval,
- nedostatek práce,
- hrubé jednání či zesměšňování,
- nezájem o nápady pracovníků,
- nevšímavost k dobrým pracovním výkonům,
- nevšímavost ke špatným pracovním výkonům, atd. (Bělohávek, 2000, s. 43-44)

Motivační energie zůstane nevybita a dochází k reakcím na frustraci, které jsou pro firmu nežádoucí. Způsoby reakcí jsou následující:

- agrese,
- sublimace (tj. hledání jiného cíle),

- únik (vzdání se cílu),
- regrese (návrat k vývojově nižšímu způsobu uspokojení),
- racionalizace (přesvědčení sám sebe, že nedosažený cíl nestojí za to),
- energizace (vynaložení ještě většího úsilí, pro překonání překážky), tato jediná reakce je pro firmu žádoucí. (Bělohávek, 2000, s. 43-44)

2 TEORIE MOTIVACE

Armstrong (2002, s. 159) uvádí, že teorie motivace prozkoumává samotný proces motivování. Teorie motivace dále také vysvětlují, proč se zaměstnanci firmy během práce chovají určitým způsobem, proč vynakládají úsilí k dosažení konkrétního cíle. Teorie motivace popisuje, jak organizace mohou povzbudit zaměstnance, aby během pracovního procesu uplatnili své schopnosti a dovednosti, a vyvinuli vlastní úsilí, které podpoří dosažení cílů dané organizace a zároveň, aby došlo k uspokojení jejich vlastních potřeb.

2.1 Nejvlivnější teorie motivace

- *Teorie instrumentalisty* je založena na principu odměny a trestu (politika cukru a biče) a je uplatňována k zabezpečení chování zaměstnanců žádoucím způsobem.
- *Teorie zaměřená na obsah* motivace tvrdí, že je potřeba identifikovat hlavní potřeby, které ovlivňují chování zaměstnanců a učinit takové kroky, aby došlo k jejich uspokojení. Nejvýznamnějšími autory jsou Maslow a Herzberg.
- *Teorie zaměřená na proces*, tedy zpravidla zaměřená na psychologické procesy, které souvisejí s očekáváním a ovlivňují motivaci. Zde je potřeba zmínit Vrooma, Lathmana, Lockeho a Adamse. (Armstrong, 2002, s. 161, 2011, s. 52)

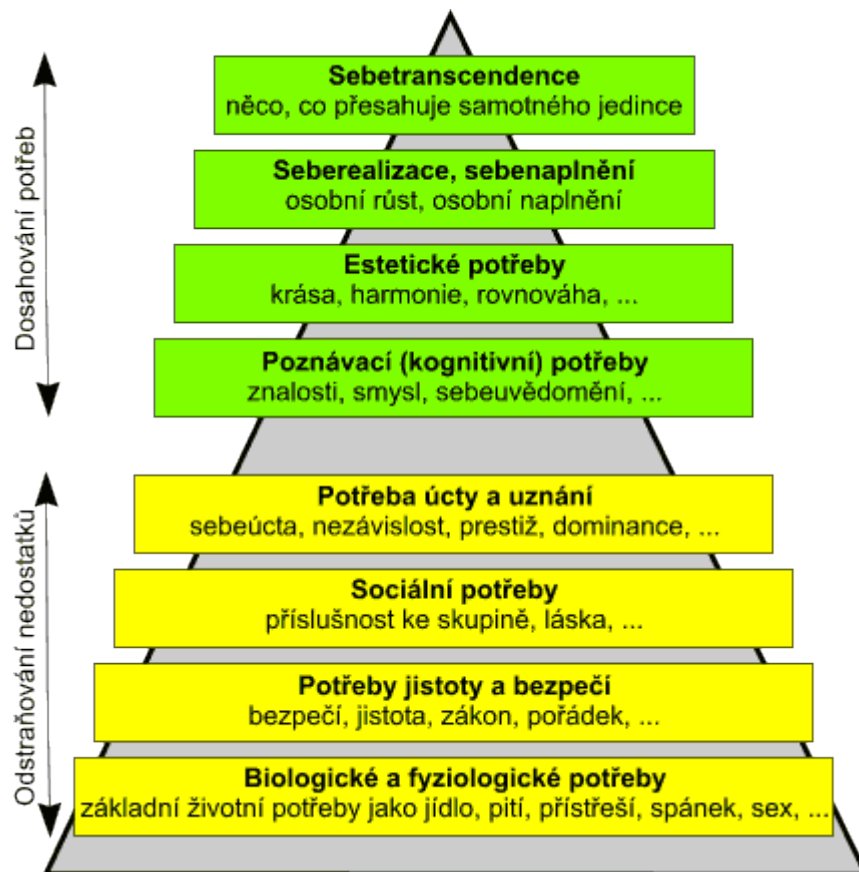
2.2 Teorie instrumentality

Gregar (2004, s. 58) uvádí, že tato teorie vznikla v druhé polovině 19. století, a to v souvislosti se snahou zracionalizovat práci, kde je důraz kladen na ekonomický přístup. Tato teorie v zjednodušené podobě tvrdí, že zaměstnanci pracují jen kvůli penězům a vychází z předpokladu, že odměny a tresty závisí na samotném výkonu zaměstnance. Teorie zároveň nerespektuje další lidské potřeby a výhradně se zakládá na systému vnější kontroly.

2.3 Maslowova hierarchická teorie potřeb

Hájek (2006) tvrdí, že teorie potřeb je pravděpodobně nejznámější teorií motivace. Tvrdí, že pokud se lidem nepostaví do cesty překážky v podobě hladu, žízně, finančních problémů a jiných, jsou schopni dosáhnout svého maximálního potenciálu. Tato teorie říká, že lidé jsou motivováni konkrétními potřebami, které tvoří hierarchickou strukturu. Tato struktura je tvořena dvěma primárními skupinami:

- **D-potřeby** – potřeby odstranění nedostatku (Deficiency Needs). V případě, že nejsou uspokojeny D-potřeby, je pociťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, tedy snaha zaplnit chybějící potřebu. V případě, že je potřeba uspokojena, není pocit žádný. V této skupině se vyskytují čtyři hierarchické úrovně. (Hájek, 2006)
 - Nejprve jsou uspokojovány **základní lidské potřeby**, které jsou dány evolucí, v případě, že tyto potřeby jsou uspokojeny, dojde k naplňování uspokojování potřeb vyšších. V případě, že dojde k nějakému nedostatku v nižších vrstvách, jedinec se vrátí do této vrstvy a zpět k uspokojování potřeb základních.
 - **Potřeba jistoty a bezpečí:** k těmto potřebám patří přístřeší a oblečení, osobní bezpečí a jistota.
 - **Sociální potřeby:** lidé potřebují sociální interakci, hovořit, sdílet pocity, obavy naděje, mají potřebu být součástí kolektivu a zažívat skupinovou solidaritu.
 - **Potřeba úcty a uznání:** tato potřeba se týká postavení jednotlivce v kolektivu. Ve skupině lidé potřebují určité postavení, které dodává individualitu a identitu. To umožňuje vyjádření osobnosti jedince. (Eggert, 2005, s. 17-18, Hájek, 2006)
- **B-potřeby** – jsou potřeby dosažení něčeho (Being Values). V případě, že B-potřeby jsou naplněny, dostaví se dobrý pocit a motivace k jejich naplňování je o to větší.
 - **Poznávací** – potřeba cestovat, vzdělávání, poznávání, prohlubování intelektuálních schopností.
 - **Estetické** – potřeba krásy, souladu a harmonie.
 - **Seberealizace** – potřeba využít veškeré nadání a talent. Souvisí s potřebou sebenaplnění a může se projevit organizovaností práce.
 - **Sebetranscendence** – potřeba naplnit potenciál jedince, dosažení schopností, kterých je jedinec schopný. (Bedrnová a Nový, 1994, s. 187, Eggert, 2005, s. 19, Franče, 2010)



Zdroj: Hájek, 2006

Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb

2.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova dvoufaktorová teorie vychází z dvou skupin faktorů. Faktory, které v lidech vyvolávají negativní pocity a tím je odrazují, se nazývají hygienické faktory. Oproti nim stojí faktory motivující jedince, které vyvolávají pocity dobré. Herzberg provedl zkoumání a na jeho základě zjistil, že většinu negativních pocitů mají zaměstnanci v souvislosti s okolnostmi týkající se práce. Naopak pozitivní pocity pociťovali v souvislosti s obsahem práce. Oba druhy faktorů vycházejí z lidské povahy a pro management nabízejí zajištění dobrého výkonu pracovníků. (Armstrong 2002, s. 166, Forsyth, 2003, s. 17-18)

2.4.1 Hygienické faktory

Oproti satisfaktorům mohou vyvolávat nespokojení. Pokud se v pracovním prostředí v dostatečné míře nespokojují, dochází k nespokojenosti. V případě, že dojde k uspokojení v dostatečné míře, je dosažena spokojenost, ale jejich uspokojení nemá motivační efekt. Mezi hygienické faktory se řadí:

- dohled,
- plat,
- vztahy s kolegy,
- politiku a administrativní procesy,
- pracovní podmínky,
- vliv práce na osobní život,
- jistota zaměstnání,
- bezpečnost práce. (Adair, 2005, s. 96-97, Armstrong, 2009, s. 112, Forsyth, 2003, s. 17, Provazník a Ladová, 2010, s. 201-202)

Borkowski a Tučková (2011, s. 13) uvádí, že dle průzkumu, který provedli, firmy předpokládají za dva nejdůležitější hygienické faktory finanční odměny a výplatní šek.²

2.4.2 Motivační faktory

Motivační faktory, taktéž satisfaktory, jsou klíčové pro vytvoření pozitivní motivace. Přináší uspokojení a vztahují se k obsahu práce a mezi ně patří:

- dosažení cíle,
- růst,
- postup,
- pokrok,
- zajímavá práce,
- náročná práce,
- možnost dosažení vysokého výkonu,
- odpovědnost,
- uznání.³ (Borkowski a Tučková, 2011, s. 14, Eggert, 2007, s. 54, Forsyth, 2003, s. 17-18, Provazník a Ladová, 2010, s. 201)

²„The responding companies estimated that paycheck and financial rewards are two of the most important hygienic factors.“

³„The interesting work, Access in work and the possibility of promotion were also estimated as more important motivation factors.“

2.5 Vroomova teorie očekávání

Hájek (2006) tvrdí, že v lidech převládá proces predikce budoucnosti, jsou motivováni k dosažení cíle, v případě, že jsou přesvědčeni o jeho atraktivnosti a dosažitelnosti. Upřednostňuje se takové chování, které má největší motivační sílu. Motivační síla je úměrná těmto přesvědčením (VIE).

- **Valance** – jedná se o přesvědčení o přitažlivosti cíle.
- **Instrumentality** – víra, že pokud bude dodržen určitý způsob chování, bude cíle dosaženo.
- **Expektace** – přesvědčení, že se tak bude jedinec umět chovat. (Hájek, 2006)

V předchozí kapitole bylo zmíněno, že motivace se nedá měřit a jedná se o soubor chování jedince. Oproti tomu Adair (2004, s. 25) uvádí rovnici, kterou sestavil Vroom pro výpočet „síly“ motivace konat jistým způsobem. Tuto rovnici pojmenoval rovnicí očekávání a má následující tvar:

$$F = \sum(E \times V),$$

F – motivace k určitému jednání

E – očekávání

V – valence výsledku

Z rovnice vyplývá, že pokud je očekávání (subjektivní pravděpodobnost) nulové, je výsledná motivace nulová. Naopak v případě, že výsledku je kladena vysoká hodnota, ale pravděpodobnost jeho dosažení je 0, motivace jedince bude též nulová. To znamená, že o motivaci lze hovořit pouze, jsou-li obě hodnoty kladné. (Adair, 2004, s. 25)

2.6 Teorie X a teorie Y

Dvořáková a kol. (2007, s. 175) uvádí, že autorem této teorie je D. McGregor a zabývá se efektivním řízením pracovníků. Na problematiku řízení pracovníků nahlíží dvěma způsoby, které popsal jako teorie X a teorie Y.

- Teorie X – vychází z předpokladu, že jsou lidé líní, s nezájmem o práci. Mají minimum ambicí, jsou nezodpovědní a bez nápadů. A pokud mají dosáhnout stanovených cílů, musí být vedení dle stanovených návodů, příkazů. Musí být jistým způsobem tlačeni a kontrolováni managementem, tzv. „**na krátkém vodítku**“. Tento proces může být podpořen odměnami a tresty.

- Teorie Y – vychází z předpokladu, že lidé pracovat chtějí, pracují rádi, odpovědnost je uspokojuje. V tomto případě drží management zaměstnance na tzv. „dlouhém vodítku“, které umožňuje široký prostor pro kreativitu, tvořivost, možnost uplatnění nabytých dovedností. (Dvořáková a kol., 2007, s. 175, Eggert, 2007, s. 76, Forsyth, 2000, s. 14)

Teorie X	Teorie Y
1. Centrální řídicí princip vyžaduje příkazy a kontrolu, což lze prosadit jen autoritativním jednáním.	1. Centrální princip představuje integraci. Vytvořením takových podmínek v organizaci pracovníci zaměřují své úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace (kooperativní styl vedení).
2. Požadavky procesu organizace neberou žádný zřetel na potřeby organizovaných. Pro dosažení očekávané odměny akceptuje člověk podřízení a kontrolu.	2. Organizace se stává výkonným organismem, v němž se zohledňují osobní přání a cíle pracovníků.
3. Nevyužívané schopnosti pracovníků z hlediska řízení prakticky neexistují a nejsou předností. Není tlak na jejich využití.	3. Jsou žádoucí inovace, hledají se nové možnosti spolupráce, aby byly využity všechny schopnosti zaměstnanců.

Zdroj: Dvořáková a kol., 2007, s. 176

Obrázek 3 McGregorova teorie X a teorie Y.

2.7 Teorie cíle

Pod touto teorií jsou podepsáni Latham a Lock a tvrdí, že zaměstnanci jsou více motivováni a podávají vyšší výkony, jestliže jim jsou stanoveny specifické cíle, které mají přijatelnou náročnost a zároveň jim je podána zpětná vazba na výkon. Důraz je kladen na podmínku, že se zaměstnanec podílí na stanovení daného cíle, protože je to nástroj, jak získat jeho souhlas pro stanovení vyššího cíle. Plnění náročných cílů musí být podporováno vedením, musejí být projednány a odsouhlaseny zaměstnanci. V této teorii je nesmírně důležitá zpětná vazba zaměstnancům pro udržení motivace a dosahování vyšší a náročnějších cílů. (Armstrong, 2002, s. 165)

2.8 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak je se zaměstnanci v porovnání s ostatními členy stejné skupiny zacházeno. Tato teorie operuje s pojmy jako je spravedlivé a nespravedlivé zacházení. Spravedlnost se týká vnímání a pocitů, vždy se jedná o porovnávání.

Spravedlnost neznamená rovnost. Rovnost je zacházet se všemi stejně. V případě, kdy je potřeba s lidmi zacházet diferencovaně, nemůže být uplatněna rovnost, jelikož by se jednalo o nespravedlivé zacházení např. nadřízený a podřízený si z pracovního hlediska nejsou rovni. Teorie spravedlnosti tvrdí, že dochází k větší motivaci, pokud je se zaměstnanci jednáno spravedlivě. V opačném případě dochází k demotivaci. (Armstrong, 2002, s. 165)

Představitel této teorie Adams připomíná, že jsou dvě formy spravedlnosti:

- **distributivní** – řeší, jak zaměstnanci vnímají, jak jsou odměňováni dle vlastního přínosu v porovnání s ostatními,
- **procedurální** – řeší to, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost užívaných postupů podniku v oblastech hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

Procedurální spravedlnost je úzce propojena s interpersonálními faktory, které jsou:

- poskytnutí přiměřeného vysvětlení k jistým rozhodnutím,
- potlačení osobních antipatií k pracovníkovi,
- důsledné uplatnění stejných kritérií u všech pracovníků,
- přiměřené zvážení stanoviska pracovníka,
- poskytnutí včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí.

(Armstrong, 2002, s. 165-166)

3 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Dvořáková a kol. (2007, s. 181-182) chápe pod pojmem motivační program dílčí, ale i ucelené soubory aktivit a opatření v oblasti personálního managementu. Společně s řídicími aktivitami vedoucích pracovníků má za cíl, aktivně ovlivnit pracovní výkon, vytvořit, popřípadě upevnit kladný postoj zaměstnanců k organizaci. Převážně se jedná o identifikaci zájmů zaměstnance se zájmy zaměstnavatele, vybudování loajality k firmě, vytvoření zájmu zaměstnanců o získání nových schopností, dovedností a znalostí, které aktivně využije v pracovním procesu. Základním předpokladem pro úspěšný proces motivace je znalost potřeb a motivů zaměstnance. Motivační program má vycházet z celkové strategie organizace.

Gregar (2007, s. 55) dále zdůrazňuje, že motivační program musí být jasný a srozumitelný a měl by být uveřejněn. V tomto případě lze postupovat několika způsoby, často jej lze nalézt v brožurě popisující činnost firmy. Sám o sobě zrcadlí specifika dané organizace a z toho důvodu jej nelze vytvořit a aplikovat jako obecně platný předpis.

3.1 Motivace mladých

Deiblová (2005, s. 98) uvádí, že starší generace, ovlivněné válkou, byly zaměřeny převážně na budování a kumulování hmotných statků, což byl důvod jejich pracovní motivace. Soudobá generace již vyznává jiné hodnoty, s čím je spojen úpadek pracovní motivace a větší orientace na oblast volného času. Tato změna se nejvíce odráží v pohledu na pracovní a volný čas. Mladí lidé již neusilují jen o vyšší mzdy, ale i o „35 hodinový pracovní týden“. Dalším novým jevem je, že výkonová motivace se již neuplatňuje jen v pracovní oblasti, ale také v oblasti volného času (sport). Jiní označují mladou generaci za generaci s konzumními postoji, požitkářskou morálkou, která klade důraz na kulturu volného času. A poslední nový směr je vzrůstající zájem převážně mladé generace o životní prostředí a ekologii.

Vzhledem k tomu, že většina obyvatelstva z průmyslových zemí žije v blahobytu, jejich biologické potřeby jsou uspokojeny, do popředí vystupují jiné motivy a potřeby. Pro každý podnik je důležité mít ve svých řadách tzv. dorost (zvláště pak manažerský), kterému budou věnovat dostatečnou pozornost, vzdělání a rozvoj, který později užijí ve vedoucích pozicích. Podniku se vyplatí vytvořit skupinu mladých ambiciózních pracovníků, které bude podporovat, zadávat jim úkoly, které podněcují k co nejsamostatnějšímu zpracování.

Zařazení pracovníků do této skupiny je významný motivační faktor. Účinný nástroj k přípravě na budoucí řídicí pozici je taktéž převedení do jiného oddělení. Mladá generace má touhu být jiná, chce lépe hospodařit s větším zaměřením na budoucnost (např. přírodní zdroje). Mladou generaci nyní více motivuje větší kvalita života, než nabídka vyšších příjmů. To se projevuje v upřednostňování náhradního pracovního volna, než proplacené přesčasy. Z výzkumů pracovního chování vysokoškoláků vyplývá, že dávají přednost zajímavé práci, ale že nejsou ochotni podléhat pracovnímu stresu. Při motivaci mladých je nutné s nimi jednat jako s „dospělými“, naslouchat jim a věnovat jim čas. S tím souvisí i nároky kladené na jejich šéfa, který by spíše než autoritativní, měl být odborně i v mezilidských vztazích „lepší“ než oni sami. (Deiblová, 2005, s. 98-101)

3.2 Motivace vs. manipulace

Nejen při tvorbě motivačních programů je potřeba mít na paměti, že v obou případech se jedná o ovlivňování druhých a hranice mezi přesvědčováním a manipulací jsou neostré. Při odlišování obou pojmů je nezbytné se zabývat jak otázkou „Cui bono?“ (V čí prospěch?), tedy otázkou skrytých motivů, ale také transparentností (k čemu přesvědčit). Motivace je založená na dobrovolném základě. Manipulace je nedobrovolná a často zamlčuje nějaké informace. (Deiblová, 2005, s. 96)

Ve vysoce průmyslově rozvinutých zemích je přímý nátlak na zaměstnance jako metoda řízení takřka nepoužitelná. Oproti tomu, se stále využívá metoda sugestivního řízení, což znamená donutit zaměstnance dělat věci, které v zásadě konat nechtějí, ale udělat se musí. Současně má být v zaměstnancích vzbuzen dojem, že se rozhodli sami. Předchozí popis je vzor manipulace. A samotná reakce na ní je rozladěnost pracovníka, jelikož manipulaci vycítí. A přijme negativní postoj k nadřízenému, protože má pocit, že je podváděn. Nadřízení ztrácí autoritu a důvěryhodnost. (Deiblová, 2005, s. 96)

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 MAD MONKEY AGENCY

Společnost Mad Monkey Agency je mladá rozvíjející se společnost, která se zabývá pořádání eventových akcí s působností po celé České republice. Firma byla založena před 3 lety na severní Moravě a každým rokem zaznamenává růst. Specifikem této společnosti je, že její pracovníci nepřesáhli hranici 30 let věku a vykazují specifické potřeby v otázkách motivace. Pracovníci se člení do dvou skupin a to lidé, kteří se podílejí na chodu společnosti, vymýšlení programu k zakázkám, oslovují potenciální klienty, mají na starost organizaci práce atd. Druhou skupinu tvoří lidé, kteří zajišťují samotný chod outdoorových atrakcí. Zde je nezbytné odborné školení, ke každé atrakci.

Společnost si je velice dobře vědoma vysoké konkurence v oboru a pro uplatnění se na trhu musí neustále zdokonalovat svou nabídku služeb, přicházet s novými nápady, které zajišťuje mladý tým. Stejně aktivně přistupuje ke svým klientům, klade důraz na vysokou kvalitu služeb, poskytují nadstandardní služby a osobní přístup, ke každému klientovi zvlášť.

Vzhledem k plánům, které má společnost na rok 2015 a letům následujícím, se nyní zabývá problémem motivace a spokojenosti pracovníků, jelikož si je vědoma důsledků, které z toho plynou.

4.1 Stručná historie

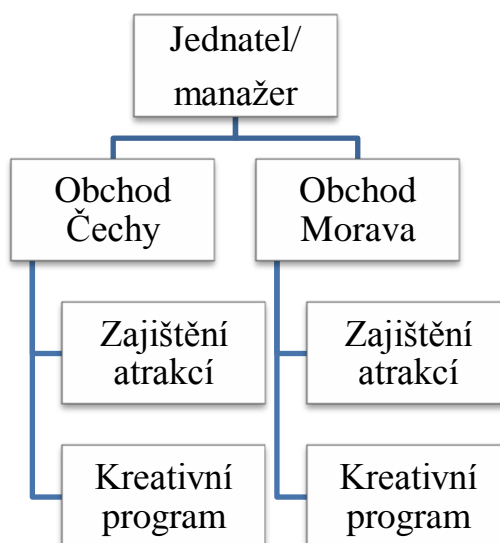
Během studií se jednatel společnosti MMA angažoval ve firmě na pořádání společenských akcí. Tato zkušenost jej nadchla do takové míry, že se začal zajímat o praktické věci a reálný chod firmy. Postupem času v něm uzrála myšlenka, založit si vlastní firmu a díky kontaktům, které získal při založení jiné příspěvkové organizace zaměřené na kulturu, se mu podařilo rozběhnout Mad Monkey Agency. V následujícím roce už v ní nepůsobil sám, ale měl 6 kolegů, kteří zabezpečují různé oblasti spojené s chodem společnosti. Každým rokem společnost přichází s novými druhy zábavy, které mohou klienti využít.

4.2 Podnikatelské aktivity

Jak již bylo zmíněno, MMA se zabývá vytvářením, plánováním a zorganizováním společenských událostí jako jsou plesy, školní představení, firemní akce, narozeninové oslavy, dětské dny, svatby, ale také páteční večery s přáteli, zprostředkováním lukostřelby, bodypaintingu a jiných. V současné době se specializuje, v době letních měsíců, na

outdoorové akce, kde se využívají venkovní atrakce. Tyto atrakce (nafukovací hrady, prolézačky atd.) je schopná jednorázově pronajmout nebo zajistit zapůjčení. Pro obsluhu zábavních atrakcí je nutné zabezpečit ze strany MMA personál, který dohlíží na bezpečnost provozu, technickou kontrolu a stálý dozor. Společnost je schopna naplánovat a zorganizovat akce celé sama takzvaně na klíč, popřípadě se na jejich organizaci jen podílet nebo zajistit určitou oblast, kterou si klient určí.

4.3 Struktura



Obrázek 4 Organizační struktura

Struktura Mad Monkey Agency je jednoznačná. Hlavou organizace je jednatel společnosti, současně zakladatel a majitel. Tímto statutem jsou vymezeny jeho pravomoci, kompetence a povinnosti. Takzvaně pod ním se nachází šest pracovníků, kteří zastávají rozličné posty, ale v organizační struktuře jsou vnímáni jako na stejné pozici. Přestože každý z nich má mít za úkol předem určenou oblast, nastávají situace, kdy pracovníci musí jednat jako tým a vykonávají i jiné posty. Mimo vyobrazenou strukturu se vyskytují pracovníci zaměstnávání na dohodu o provedení práce, kteří jsou přímo odpovědní osobě určené jako dohled nad konkrétní zakázkou.

4.4 Zaměstnanci

Je potřeba zmínit, že se jedná prozatím o malou společnost, která plánuje v letošním roce přejít na společnost s ručením omezeným a rozšířit pracovní kolektiv. Doposud jsou ve společnosti dvě skupiny zaměstnanců, které se od sebe liší tím, že 7 zaměstnanců (včetně jednatele) se podílí na chodu firmy, zajišťují zakázky po celé republice, podílejí se na

organizaci a vytváření jednotlivých akcí, vymýšlí nové trendy, kterými se může společnost ubírat. Jednoduše řečeno mají na starost chod agentury.

Druhá skupina zaměstnanců je najímána na zajištění technického chodu akcí, které společnost zajišťuje. Konkrétně dozorují bezpečnost na zapůjčených atrakcích. Tito lidé jsou najímáni na dohodu o provedení práce. S plánovaným rozšiřováním pracovního kolektivu se uvažuje, u osvědčených lidí, o nabídce práce na dohodu o pracovní činnosti.

K tomuto kroku se společnost rozhodla protože, docházelo k časté obměně pracovníků zajišťujících chod atrakcí. Tato fluktuace má významný vliv na zvyšování nákladů na školení, kdy školitelé by mohli být na jiném místě a zabývat se jinou činností. Dále zde hrozí riziko, že dojde k najmutí člověka, který o danou práci nejeví zájem popř. je nespolehlivý. Dalším důvodem pro toto rozhodnutí je upřesnění práv a povinností v pracovně právním vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, kdy z neplnění pracovních povinností plynou sankce.

4.5 Plány na rok 2015

K největším plánům na letošní rok patří:

- přechod na podnikatelskou formu společnost s ručením omezeným. Jedná se o nejdůležitější změnu, které je přikládána nejvyšší priorita,
- v oblasti podnikání je v plánu zakoupení nových atrakcí, které budou sloužit nejen k pronajímání jednotlivci, ale i jiným firmám,
- v souvislosti s nákupem nových atrakcí je zamýšlet úvěr na jejich pořízení,
- v současné době, má společnost další podnikatelský záměr, který chce zrealizovat přímo ve městě Šumperk. Tímto záměrem je vybudování lasergame areny pro volnočasové aktivity. Firma má již vyhlédnuté prostory pro realizaci a provedla marketingový průzkum, zda by o tuto službu byl zájem. Momentálně vyhodnocuje situaci, zda podnikatelský záměr realizovat nebo ne. S jeho realizací souvisí vysoké počáteční náklady (speciální technika pro vybavení, vesty s čidly, herní pistole a hlavně odhlučnění objektu a zakoupení vizuálních efektů),
- společnost chce vybudovat zázemí také v městě Přelouč, kde od dubna 2015 zahájila aktivity s tím spojené,
- posledním plánem je rozšíření pracovního týmu.

4.6 Problémy

Ve společnosti Mad Monkey Agency se objevil problém s vysokou fluktuací pracovníků na dohodu o provedení práce, což má za důsledek růst nákladů spojené s odborným školením personálu atd. Dalším rizikovým faktorem je, rostoucí napětí mezi pracovníky, které vzniklo jako důsledek špatně nastaveného motivačního programu. Přestože se společnost snaží různými prostředky motivovat zaměstnance, z dlouhodobého hlediska se to nedaří a setkává se spíše s demotivací. Dalším problémem je, že pracovníci nevykonávají své povinnosti, jak by měli (DPP). Jelikož každý krok zaměstnanců prochází následnou kontrolou, kterou provádí jednatel, dochází k jeho zahlcení prací a s tím spojené důsledky v podobě vyčerpanosti, nadměrného stresu, nedostatku času.

Problém, který lze vyzorovat nezávislou osobou je, že nejsou určeny přesné hranice u vztahu nadřízený a podřízený. A přestože na pracovišti panují relativně dobré vztahy, bylo by dobré přirozenou formou tento vztah vybudovat. I když společnost dává přednost přátelskému vedení, jsou okamžiky, kdy je nezbytné, aby tento vztah fungoval správně.

5 DOSAVADNÍ MOTIVAČNÍ PORGRAM MAD MONKEY AGENCY

Společnost MMA aktivně využívá některé formy motivace. Firma má dokonce vytvořený motivační program, který v praxi využívá. Bohužel prozatím se spíše orientuje na formy hmotné motivace a nehmotné způsoby jsou v pozadí do takové míry, že jsou téměř až opomíjeny. Z toho důvodu společnost považuje za potřebné, zaměřit se na zdokonalení jejich motivačního programu. V předchozí kapitole byl vysvětlen typ pracovníků ve společnosti a v dosavadním motivačním programu je každé skupině věnována jedna forma motivace.

5.1 Procenta ze zisku

První skupina pracovníků je motivovaná jistými procenty ze zisku. Pracovník tuto odměnu získá v případě, že dohodne zakázku s klientem, která se následně uskuteční. Tato odměna v současné době činí 10%, z čehož plyne, že čím větší zakázku pracovník zajistí, tím vyšší získá odměnu. Společnost předpokládá, že takto motivuje zaměstnance k aktivnímu vyhledávání obchodů. A vyššímu pracovnímu nasazení.

Společnost uvádí, že v tomto způsobu motivace se setkala s překážkou v podobě rozličných povah zaměstnanců. Někteří zaměstnanci se projeví jako výborní prodejci, zato někteří zaměstnanci takové vlohy nemají. Tudíž na odměny nikdy nedosáhnou, necítí se být motivováni a toto opatření dokonce vede ke konfliktům mezi zaměstnanci. Taktéž se objevily výtky ze strany některých zaměstnanců, že vyhledávání obchodních možností není náplní jejich práce.

Zaměstnanci, kteří mají na starost kreativní záležitosti ve společnosti, se cítí být znevýhodňováni, jelikož se domnívají, že jsou ve firmě pro tvorbu programů na jednotlivé akce a není jejich povinností zajišťovat zakázky. Skutečnost, že někteří zaměstnanci mají pocit upřednostňování některých zaměstnanců před jinými, se odráží v mezilidských vztazích a aktivním přístupu k práci.

5.2 Finanční odměna

Pracovníci, kteří jsou najímáni na technický chod atrakcí, mají vymezenou motivaci v podobě podstatně vyšší hodinové mzdy. Jejich hodinová mzda činí 100 Kč. Tato hodinová mzda je mnohdy o 40-50% vyšší než u jiných prací vykonávaných na dohodu o provedení práce a finanční rozdíl mezi firmou MMA a konkurencí činí 20-40%.

Společnost se domnívá, že finanční rozdíl je důvodem, proč pracovníci raději vyhledávají MMA než konkurenci. Zároveň ale přiznává, že motivace pracovníků dlouhodobě klesá a projevuje se vedlejšími projevy, jako je neplnění zadaných úkolů a povinností, ztráta aktivního přístupu k práci.

Společnost MMA si je vědoma, že pracovníkům na dohodu o provedení práce vyplácí nadstandardní mzdu a proto požaduje pečlivé plnění pracovních povinností. Tito pracovníci mají během akce zakázané opouštět vlastní stanoviště, bavit s ostatními pracovníky místo toho, aby dohlíželi na bezpečnost provozu atrakce. Firma si dokonce nepřeje, aby při výkonu dané práce, poslouchali hudbu z MP3 přehrávačů atd. Zákaz poslechu hudby je proto, že by mohlo dojít k situaci, že by např. na skákacím hradě došlo ke zranění dítěte a obsluha to nezaznamenala.

Jedním dechem společnost doznává, že pro dodržení pracovních povinností, musí být zajištěn dozor nad pracovníky na každé akci, aby dělali, co mají. Současně prohlašuje, že při konání takovýchto akcí je vždy přítomen aspoň jeden zástupce firmy, který dozor nad zaměstnanci provádí nad rámec svých povinností. Společnost chápe, že tento způsob motivace je neefektivní a je potřeba jej změnit.

5.3 Teambuilding

Pro MMA jsou důležité dobré vztahy mezi zaměstnanci a proto pravidelně organizují teambuildingy, které mají za úkol stmelit kolektiv. Většinou se jedná o odpolední setkání zaměstnanců, které stráví aktivní činností většinou sportovního rázu. V minulosti již proběhly turnaje v minigolfu, fotbálku, paintbollu, bowlingu mezi dvěma týmy vždy vytvořenými ze zaměstnanců.

Do této kategorie lze zařadit také pořádání tematických večerů. Tyto večery jsou spojené s konáním večírku, kterého se mohou zúčastnit i blízcí zaměstnanců. Tyto večery jsou ve velké oblibě, jelikož na ně mají přístup i partneři pracovníků a nesou se v duchu daného tématu. Výzdoba, občerstvení, ale i kostýmy splňují předem určené téma. Pravidelně se hrají společenské hry se zaměřením na rozvoj verbální i neverbální komunikace.

5.4 Kariérní růst

Kariérní růst je poměrně novinkou, protože je zařazená v programu až od letošního roku. Společnost se domnívá, že pokud pracovníkům, které nejímá na zajištění technického

chodu atrakcí, letos sdělí skutečnost, že budou rozšiřovat pracovní tým o zaměstnance na dohodu o pracovní činnosti, dojde k jejich větší motivaci a zájmu o práci. Společnost si od tohoto kroku slibuje, že dojde k ustálení pracovního týmu na venkovních akcích, zvýší se jejich nasazení a vzroste jejich zájem o práci.

5.5 Zhodnocení

Za velké **klady** dosavadního motivačního programu MMA lze považovat to, že MMA má sestavený motivační program a je zvyklá ho pravidelně využívat. Velkou výhodou je, že se snaží pracovat s motivací v rámci společnosti a projevuje zájem o tuto oblast vedení pracovníků. Dalším plusem je, že se společnost zaměřuje i na mimopracovní aktivity zaměstnanců s cílem upevňování vztahů a rozvíjení komunikačních dovedností. Možnost zapojení partnerů a rodinných příslušníků do společenských aktivit buduje pozitivní vztah zaměstnance k MMA. Dalším pozitivním bodem v motivačním programu je možnost zaměstnání na DPČ.

Zápory lze spatřit v principu finančního odměňování pracovníků, který motivačně nepůsobí na všechny pracovníky stejně z toho důvodu, že někteří na něj nedosáhnou. Tato skutečnost se v praxi odráží v tom, že mezi zaměstnanci vznikají konflikty. Dalším nedostatkem je nadměrná výše hodinové mzdy u pracovníků na DPP, která by měla působit motivačně, přičemž nepůsobí a výkon zaměstnanců musí být zajištěn dohledem. Posledním nedostatkem je chápána neustálá kontrola pracovníků během venkovních akcí, která může vést k pocitu rezignace ze strany zaměstnance na vlastní samostatnost.

6 MOTIVAČNÍ PROGRAMY KONKURENCE

Pro tvorbu této bakalářské práce, bylo celkem osloveno 23 konkurenčních firem, které se zabývají organizací společenských akcí. Bylo jim položeno 5 otázek:

1. Zabývá se Vaše společnost motivací pracovníků?
2. Jaké druhy motivace pro jejich motivování používáte?
3. Máte vytvořený, popř. užíváte motivační program?
4. Jestliže nemáte vytvořený MP, uvažujete o jeho vytvoření?
5. Z jakého důvodu nemáte MP.

Z odpovědí vyplynulo, že většina firem (v procentuálním vyjádření 83% z dotázaných) věnuje pozornost motivaci vlastních pracovníků. Překvapivě menší firmy se snaží motivovat finanční cestou a větší firmy užívají i jiné formy motivace (teambuildingy, drobné dárky, apod.). Následovně je vybráno několik firem, kde je podrobněji rozebrána motivace jejich pracovníků.

6.1 XY s. r. o.

Pražská agentura, která realizuje projekty z oblastí konferencí, firemních akcí, sportovních akcí, teambuildingů a incentivních programů. Tato agentura se v porovnání s ostatními dotazovanými velice zabývá motivací vlastních pracovníků. Je pro ni důležité budování dobrých vztahů se zaměstnanci a vyvíjí značnou aktivitu pro jejich dosažení. Tyto aktivity souhrnně nazývá interní komunikace. Jedná se o komunikaci, která prostřednictvím, různých kanálů podporuje lojalitu zaměstnanců a motivuje je k dalším výkonům. Agentura si je dobře vědoma, že největší odměnou firmy jsou výkonní a spokojení zaměstnanci a takových zaměstnanců dosáhnou tím, že se o ně starají a doslova si je hýčkají. (Interní dokumenty, 2015)

XY, s. r. o. pro motivaci vlastních pracovníků využívá soubor metod, kterou si ověřila ve své dlouholeté praxi. Využívané metody shrnula do čtyř základních skupin a každá z nich je zaměřena na jinou oblast. První, která je pro firmu důležitá je komunikace se zaměstnanci, druhá upevňování mezilidských vztahů mezi zaměstnanci, následuje budování lojality k zaměstnavateli a poslední a neméně důležitá je společenské vyžití se zaměstnanci. (Interní dokumenty, 2015)

6.1.1 Interní konference

Interní konference je speciální druh konferencí, který je určen pouze pro zaměstnance. V tomto případě se nejedná o klasický typ, kdy se preferuje bezchybné fungování, ale je určena pro komunikaci vedení s personálem. Tudiž je užívána jako komunikační kanál, který v první řadě slouží ke sdělování zásadních informací zaměstnancům. Na takovéto konferenci se ve většině případů vyhodnocuje a shrnuje uplynulé období, představují se strategie pro následující rok, zároveň se předkládají zásadní kroky, které ovlivní veškeré zaměstnance firmy. (Interní dokumenty, 2015)

6.1.2 Teambuildingy

Cílem teambuildingů je poskytnout týmu společné zážitky. V tomto případě platí, že čím intenzivnější zážitek je, tím je to pro tým lepší. Ovšem důraz musí být kladen na správný výběr aktivity, a dále se musí pracovat s předpokladem, že každý zaměstnanec je jiný, a baví ho jiné věci, tzn., že ve skupině pracovníků nemusí být všichni příznivci např. adrenalinových sportů popřípadě dlouhé túry nepřístupným terénem. Teambuilding je jedinečným nástrojem firem, kterým může vyřešit aktuální komunikační krizi na pracovišti, prozkoumat vazby mezi zaměstnanci a upevnit jejich mezilidské vazby. (Interní dokumenty, 2015)

6.1.3 Incentivní program

V této oblasti se firma zaměřuje na budování loajálního vztahu zaměstnanců k firmě. Jedná se o motivační akce, které často probíhají v zahraničí a zpravidla jsou kombinovány s pracovním nebo odborným programem. Tyto programy jsou vícedenní, v průměru od 4 do 6 dní, a pokud se jedná o exotickou destinaci, délky pobytů se prodlužují. (Interní dokumenty, 2015)

6.1.4 Společenské akce a eventy

Mezi tento druh motivace firma využívá firemní párty, vánoční večírky, pořádá dětské dny pro děti zaměstnanců, family víkendy pro rodiny zaměstnanců. Pořádáním těchto akcí se chce firma odměnit svým zaměstnancům za jejich celoroční práci a dalším cílem je, motivovat zaměstnance k dalším dobrým výkonům. (Interní dokumenty, 2015)

6.1.5 Vyhodnocení motivačního programu XY, s. r. o.

Jak již bylo zmíněno společnost XY, s. r. o. se na trhu pohybuje téměř 15 let a od samotného počátku byl kladen důraz na motivaci vlastních pracovníků. V této oblasti má velké zkušenosti, které využívá také ve svém portfoliu služeb. Celkově se dá motivační program zhodnotit jako na vysoké úrovni v porovnání s ostatními dotazovanými firmami.

Mezi velké **plusy** patří to, že neklade největší a tím pádem stěžejní důraz na motivaci zaměstnanců formou zvyšování mezd, ale zaměřila se na nehmotné způsoby motivace (teambuildingy, společenské akce, otevřená komunikace mezi vedením a personálem). Správná komunikace se zaměstnanci je v jiných společnostech často opomíjená a není jí přikládána žádná váha.

Nedostatky lze spatřit v tom, že se společnost zaměřila pouze na úzkou skupinu motivátorů a je možné, že pro některé zaměstnance jsou nevyhovující a tedy nemotivační. Nevyhovující mohou být například proto, že může vzniknout jazyková bariéra během potencionální zahraniční cesty, která je součástí incentivního programu (6.1.3) a z toho může plynout nezájem o tuto formu motivace. Dalším nedostatkem může být pro některé zaměstnance účast na společenské akci, které se nemohou zúčastnit např. z rodinných důvodů.

Společnosti XY, s. r. o. se **doporučuje** pokračovat v motivování zaměstnanců nehmotnými formami motivace. Je doporučeno zapojení projevů důvěry svým pracovníkům a to tak, že jim je svěřena větší zodpovědnost a svoboda během realizace společenské akce, kde konkrétní zaměstnanci mohou využít svou kreativitu. Firmě se také doporučuje podporovat programy zvyšující kvalifikaci pracovníků, podporovat jazykové kurzy a v neposlední řadě udělování pochval a uznání.

6.2 Agentura Xact

Agentura Xact je pražská společnost s dvacetiletou zkušeností. Specializuje se nejen na pořádání společenských a kulturních akcí, ale věnuje se také sportovním událostem, škole vaření, škole smyku, reklamním službám, grafice a výrobě reklamních předmětů. Tato společnost má šest zaměstnanců a přesto dlouhodobě řeší otázku motivace. Jisté formy motivace společnost užívá, ovšem se nedají nazvat motivačním programem z důvodů, že veškeré tyto záležitosti se ve firmě řeší individuálně. Nejvýznamnějším motivátorem jsou

provize, procenta ze zisku, teambuildingy, hodnocení klientů, vánoční večírky a drobné dárky. (Interní dokumenty, 2015)

6.2.1 Provize

Provize je nejvýznamnějším motivátorem v této společnosti a je udělován zaměstnanci, který získá novou zakázku. Po její realizaci dostane určitá procenta ze zisku (zástupkyně firmy bohužel nespécifikoval kolik tato provize činí). Tato forma motivace má zaměstnance vést k aktivní komunikaci s klienty, hledání nových klientů a zakázek. (Interní dokumenty, 2015)

6.2.2 Teambuildingy

Teambuildingy firma využívá k posílení vztahů mezi zaměstnanci. Protože jich je ve firmě pouze šest a někteří spolu pracují téměř dvacet let, vyhýbají se tak takzvané ponorkové nemoci, posilují komunikaci mezi sebou. Agentura Xact mezi teambuildingy počítá například turnaj v bowlingu atd. (Interní dokumenty, 2015)

6.2.3 Hodnocení klientů

Hodnocení klientů je součástí každé zakázky. Bylo zavedeno převážně z důvodů určité zpětné vazby ze strany klientů, kde mají možnost vyjádřit svou spokojenost s přístupem pracovníka, který byl pověřený realizací dané akce. Případné dobré vykonání práce je finančně odměněno. (Interní dokumenty, 2015)

6.2.4 Společenské akce

Agentura pro své zaměstnance každoročně pořádá firemní večírky, nejvýznamnější je potom na konci roku. Vánoční večírek je velice oblíbený a hojně využíván. Zaměstnanci jej vnímají jako jednu z odměn za své celoroční úsilí. Společnost věnuje zaměstnancům drobné dárky a mimo to popřeje úspěch v následujícím roce, čímž projevuje zájem o své zaměstnance. (Interní dokumenty, 2015)

6.2.5 Drobné dárky

Drobnými dárky firma odměňuje své zaměstnance převážně v době Vánoc, dále pak ve chvílích, kdy zaměstnanci slaví narozeniny či jiné životní jubileum. V případě odvedení kvalitní a profesionální práce na nějaké významné zakázce zaměstnanci obdrží drobný

dárek také. Těmito drobnými dárky se rozumí například bonboniéra, menší lahev sektu atd. (Interní dokumenty, 2015)

6.2.6 Vyhodnocení MP Xact Agentury

Formy motivace ve společnosti Xact jsou zaměřeny převážně na hmotnou motivaci pracovníků (dárky, provize, procenta ze zisku) a sama firma tyto formy považuje za nejdůležitější formu motivace. Přestože větší význam klade na hmotnou motivaci, neopomíná ani nehmotnou (teambuildingy, firemní akce a večírky).

Jako **pozitiva** lze jednoznačně označit, že firma užívá cesty jak stmelit kolektiv, projevuje zájem o osobní život zaměstnance (jubilea...).

Mezi **negativa** patří velká orientace na hmotné motivátory. Proklientský přístup se snaží budovat cestou odměn a zaměstnanec za vstřícným chováním ke klientovi, může spatřovat pouze cestu k dosažení odměny.

Firmě se **doporučuje** větší orientace na nehmotnou motivaci, ať už zpříjemněním pracovního prostředí nebo zorganizováním vnitropodnikové soutěže, mezi jednotlivými zaměstnanci s cílem vynaložení co největšího pracovního výkonu. Tato soutěž může mít následovnou podobu. Vedoucí pracovník určí cíl, kterého je potřeba dosáhnout a také cíl, za jaký časový úsek se musí dosáhnout. Pak vyhlásí soutěž např. o putovní pohár pro vítěze a jako odměnou pro něj může být dřívější odchod z práce.

6.3 Promoteam

Promoteam je opět pražská event marketingová a produkční společnost, působící na trhu jedenáct let. Zprvu se orientovala pouze na produkci hudebních akcí. Později se více zaměřili na organizaci firemních akcí, večírků, plesů, módních přehlídek, kongresů... Následně přidali tiskovou produkci zaměřenou na outdoorové aktivity. (Interní dokumenty, 2015)

Společnost Promoteam se značně liší od dvou předešlých popsaných firem. Přestože se jedná o větší společnost, která působí i v zahraničí (Slovensko, Maďarsko a Turecko), její zástupce Radwan Nasli uvedl, že se nezabývají otázkou motivace vlastních zaměstnanců. (Interní dokumenty, 2015)

Dále ovšem také zmínil, že firma užívá jisté prostředky, které je možné označit za způsoby motivace svých zaměstnanců, které jsou více považovány za firemní bonusy pro

zaměstnance, než že by měli motivovat ke kvalitnějším pracovním výkonům. Těmi bonusy jsou čtvrtletní odměny a dále také příplatek na dovolenou. (Interní dokumenty, 2015)

Společnost Promoteam v současné době nemá zformulovaný motivační program a v nejbližší době s jeho vytvořením nepočítá.

6.3.1 Čtvrtletní odměny

Pan Nasli zmínil, že největšími využívanými bonusy jsou čtvrtletní odměny. V případě odměn hrozí riziko, že zaměstnanci si na udělované peníze rychle zvyknou a postupem času nebudou vnímány jako částka, kterou získají za dobře vykonanou práci, které je má motivovat k vyšším výkonům, ale automaticky budou počítat, že jim patří i bez vynaloženého úsilí. (Interní dokumenty, 2015)

6.3.2 Příplatek na dovolenou

Druhý bonus, který zaměstnanci Promoteam od společnosti obdrží, jsou příplatky na dovolenou. V tomto případě lze říci, že se jednoznačně jedná o pozitivní způsob odměňování, jelikož firma věnuje část finančních prostředků na to, aby se pracovníci odreagovali, odpočinuli si, načerpali energii a zbavili se stresu a napětí, která plynou z pracovních povinností. (Interní dokumenty, 2015)

6.3.3 Zhodnocení

Přestože firma uvedla, že se v podstatě nezabývá žádnou formou motivace pracovníků, vyšlo najevo, že jisté způsoby motivace lze pozorovat. Společnost využívá dva způsoby hmotné motivace a dá se říci, že čtvrtletní odměny se z hlediska dlouhodobé motivace jeví jako **nevhodný** způsob motivování. Oproti tomu příplatek na dovolenou je také způsob hmotné motivace, který má **pozitivnější** vliv na pracovní výkon zaměstnance. Kvalitní a dostatečná dovolená má kladný vliv na duševní i fyzické zdraví člověka a podporuje dobré pracovní vztahy. Společnosti se v dlouhodobém časovém horizontu **doporučuje** zaměřit na motivaci pracovníků, jelikož je možné, že nejsou uspokojovány jejich potřeby, což může vést k fluktuaci pracovníků, tím pádem zvýšení nákladů, které vzniknou v souvislosti s výběrovým řízením, zaučením nových zaměstnanců atd.

6.4 Bílý Medvěd public relations, s. r. o.

Agentura, která byla založena v roce 1996 a specializuje se na český trh v oblasti media relations a special events. Společnost se pyšní vysokou firemní kulturou a dodržováním oborových kodexů včetně etických norem vymezených v Stockholmské chartě. Stejně tak, jak firmě není cizí dodržování etických norem, je pro společnost důležitý loajální vztah vlastních pracovníků k společnosti a motivování ke kreativitě při výkonu pracovních povinností. Dle odpovědí na zadané otázky se firma dlouhodobě zabývá motivací pracovníků. (Interní dokumenty, 2015)

Pro dosažení vytyčených cílů tj. vychovávat loajální pracovníky a inspirovat je k využívání vlastních nápadů při realizaci zadaných úkolů firma využívá v první řadě teambuildingy a jako druhořadou formou motivace užívají finanční odměny. (Interní dokumenty, 2015)

6.4.1 Teambuilding

Téměř každá společnost zmínila, že jako formu motivace a upevňování mezilidských vztahů používá teambuilding. Ne jinak to je i u společnosti Bílý Medvěd public relations. Tímto způsobem rozvíjí komunikační dovednosti týmu, které jsou nezbytně nutné při práci v kolektivu. (Interní dokumenty, 2015)

6.4.2 Důvěra

Přestože společnost jako motivátor výslovně neuváděla důvěru, zmínila, že je nesmírně důležitá například při zadávání důležitých úkolů. Projevená důvěra spočívá v tom, že zaměstnanci mají volnou ruku při realizaci jednotlivých zakázek. Důvěra ve vlastní zaměstnance má hned dvojí pozitivní dopad. Buduje se loajalita k mateřské společnosti a vytváří prostor pro kreativní myšlení během zpracování zakázky. (Interní dokumenty, 2015)

6.4.3 Finanční odměny

Stejně tak jako většina ostatních společností i tato užívá odměnový systém, který vychází z toho, jak jsou klienti spokojeni s vykonanou prací. Spokojenost klienta je úzce spojena s tím, že služby agentury využije i příště. (Interní dokumenty, 2015)

6.4.4 Zhodnocení

Bílý Medvěd public relations nemá vytvořený motivační program, ale v budoucnu o jeho využití uvažuje. V současné době jej nemá proto, že zaměstnává specifickou skupinu lidí, pro které je největší motivace to, že mají kreativní práci a její rozlišnost se nestává stereotypem. I tak ale připouští, že v blízké budoucnosti o jeho tvorbě uvažují.

Pozitiva lze chápat v tom, že jako jedna z mála firem vkládají ve své zaměstnance důvěru v jejich dovednosti a podporují jejich kreativitu při zpracování zakázek. Projevenou důvěrou zároveň budují loajální vztah zaměstnanců, který může být jistou překážkou, aby neodcházel ke konkurenci, kde by například neměli stejnou volnost.

Negativem může být nedostatečné množství motivátorů.

Doporučení vychází z již nastoleného principu projevování důvěry. Společnosti je doporučeno setrvat ve způsobu zacházení se zaměstnanci. Dále je doporučeno se zaměřit na další oblasti, jako například projevení uznání nebo zlepšení pracovního prostředí. Také se nabízí možnost pořádat k zvláštním příležitostem společenské akce pro zaměstnance.

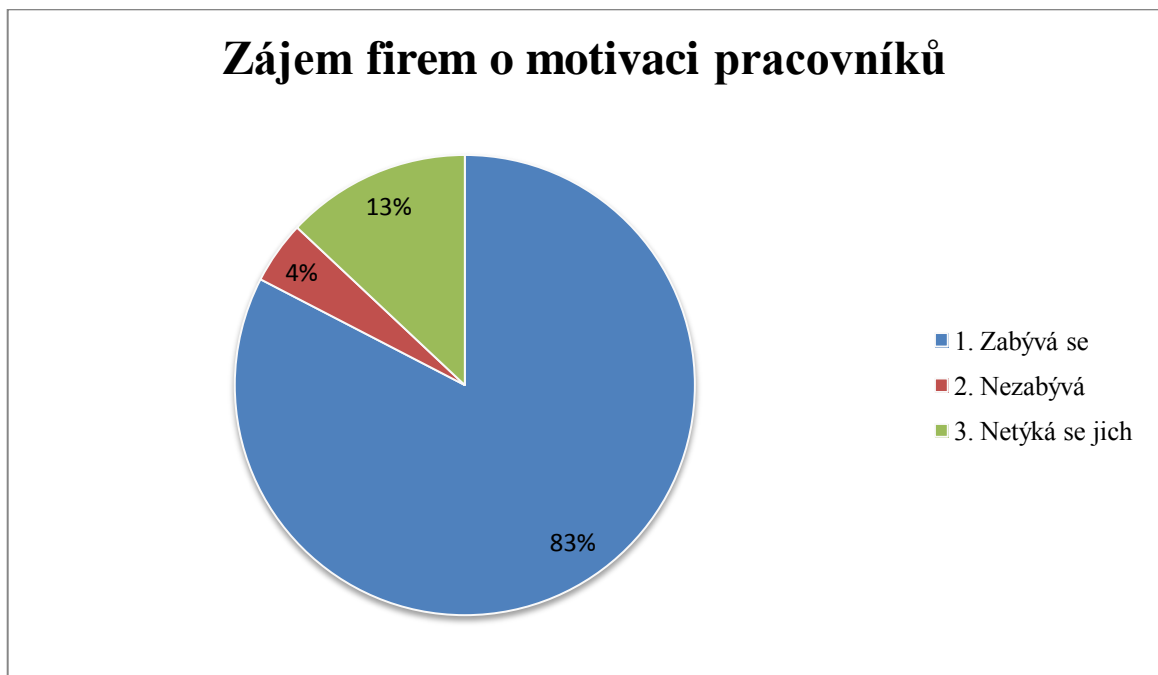
6.5 Konkurence v číslech

Celkově bylo osloveno 25 firem zabývajících se stejným okruhem podnikání. Odpovědělo 23 společností, které jsou obdobné. Lze spatřit několik rozdílů především z oblasti počtů zaměstnanců a rozsahem podnikatelských aktivit. Větší společnosti nabízí širší škálu služeb převážně zaměřenou na oblast reklamy, propagace a výrobu reklamních předmětů. Výsledky jsou následující:

6.5.1 Zabývá se Vaše společnost motivací svých pracovníků?

Z dotázaných firem celkově odpovědělo 23 společností na tuto otázku. Průzkum ukázal, že 83% společností se zabývá otázkou motivace vlastních pracovníků tj. v číselném vyjádření 19 firem. 4% společností výslovně uvedlo, že se motivací pracovníků nezabývá a 13% se vyjádřilo, že se jich tato otázka netýká z důvodu, že jejich aktivity probíhají v rámci rodiny, popřípadě, že se jedná o okruh nadšenců. Z těchto konkrétních výsledků vyplývá, že převážná většina firem v tomto konkrétním oboru se zabývá motivací vlastních pracovníků a přikládá jí vysokou hodnotu. Oproti tomu společnosti, které se nezabývají motivací tak činní z důvodu, že se jedná o spolupracovníky z vlastní rodiny, či přátele. Motivaci zde považují za zbytečnou, protože se jedná o rodinný podnik, kde se

předpokládá, že dlouhodobé dosahování vysokých pracovních výkonů je zajištěno rodinným vlastnictvím.

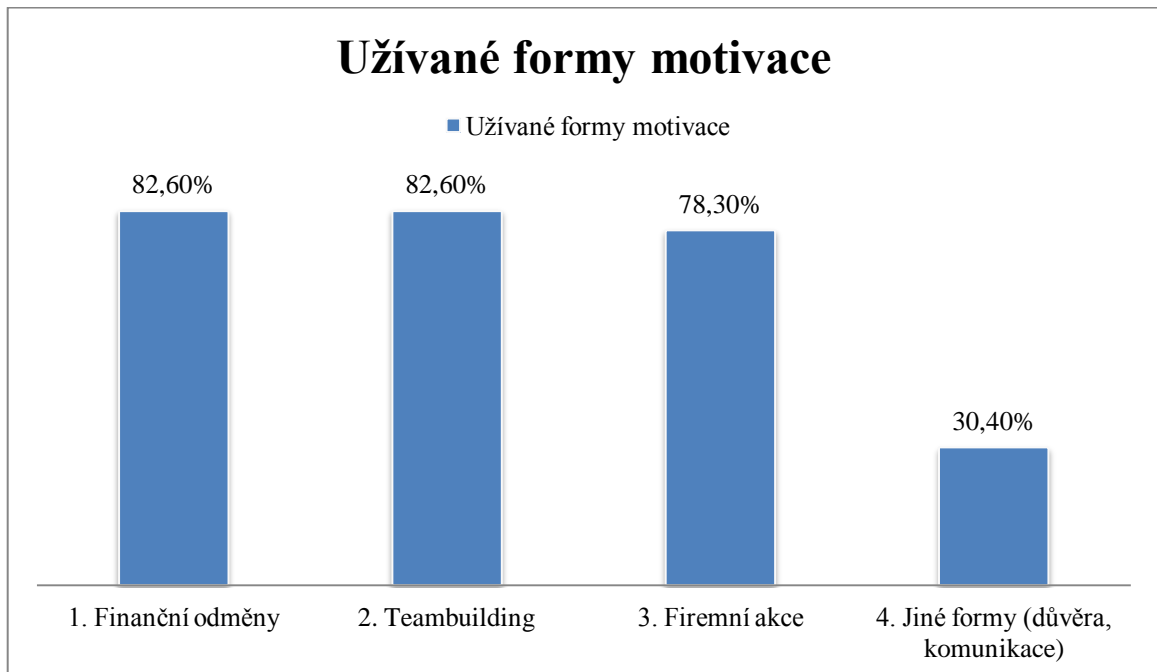


Graf 1 Motivace zaměstnanců

6.5.2 Jaké druhy motivace pro jejich motivování používáte?

Většina společností využívá více druhů motivátorů, jsou i takové, které v předchozí otázce uvedly, že se nezabývají motivací pracovníků, ale v rozporu s tím dále konstatovali, že aspoň některé druhy motivace využívají. Jako všeobecně nejvíce užívanou formu motivace pracovníků je užíván teambuilding a firemní akce. Tento fakt je možné vysvětlit skutečností, že společnosti do takovýchto akcí nemusí vkládat přehnané prostředky, protože jako teambuilding mohou považovat i bowlingový turnaj, dále se stmelí pracovní tým a kolektiv načerpá společné pozitivní zážitky. Stejně oblíbeným způsobem motivace jsou finanční odměny, ať už v podobě provizí, čtvrtletních odměn nebo procent ze zisku. Tento druh motivace využívají převážně menší společnosti a dále uvádí, že je to jediný možný způsob, který mohou využít. Nehmotnou formou motivace se zabývá pouze 30% dotázaných a ty společnosti, které ji využívají aktivně, uvedly důvěru, dobrou komunikaci, motivační program, příplatky na dovolenou, samostatnost a drobné dárky. V praxi se nejčastěji užívá kombinace teambuildingu společně s nějakou formou finančních odměn. Méně často volí kombinaci nehmotných forem motivace. Společnosti si často neuvědomují, že například projevená důvěra je nic nestojí a přitom může mít větší

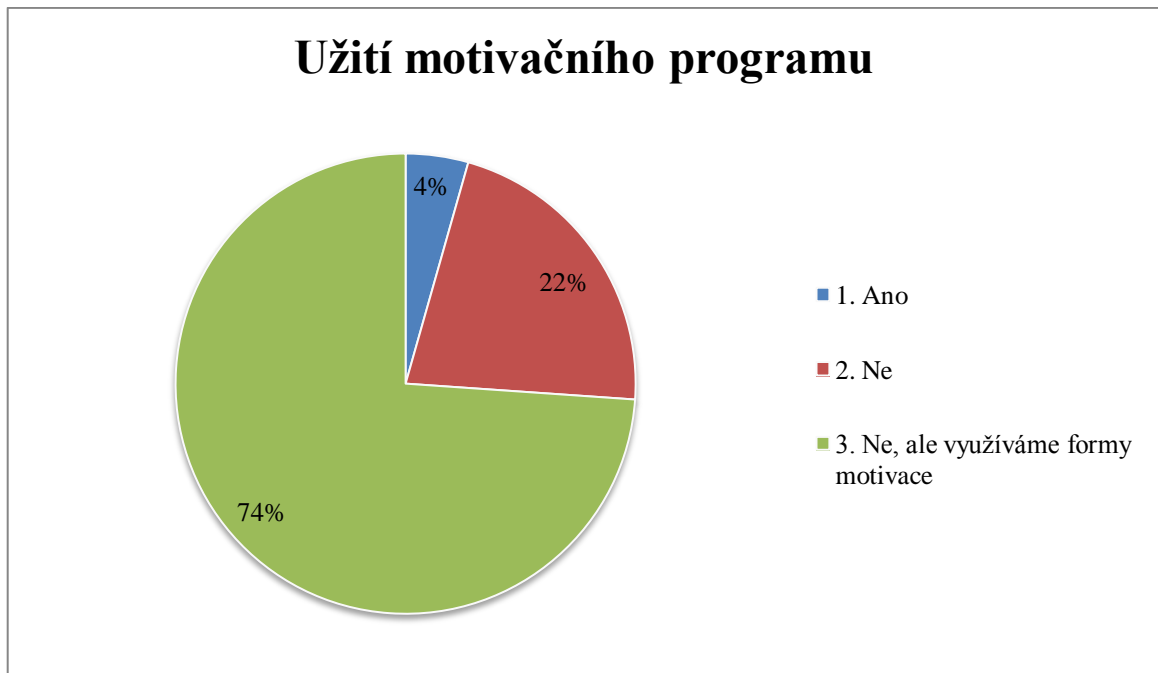
efekt, než odměna, na kterou si pracovník postupem času zvykne a je brána za samozřejmost, čímž ztratí funkci motivace. Taktéž je nutno podotknout, že si společnosti často neuvědomují, že motivace může mít i nehmotnou podobu.



Graf 2 Užití formy motivace

6.5.3 Máte vytvořený, popř. užíváte motivační program?

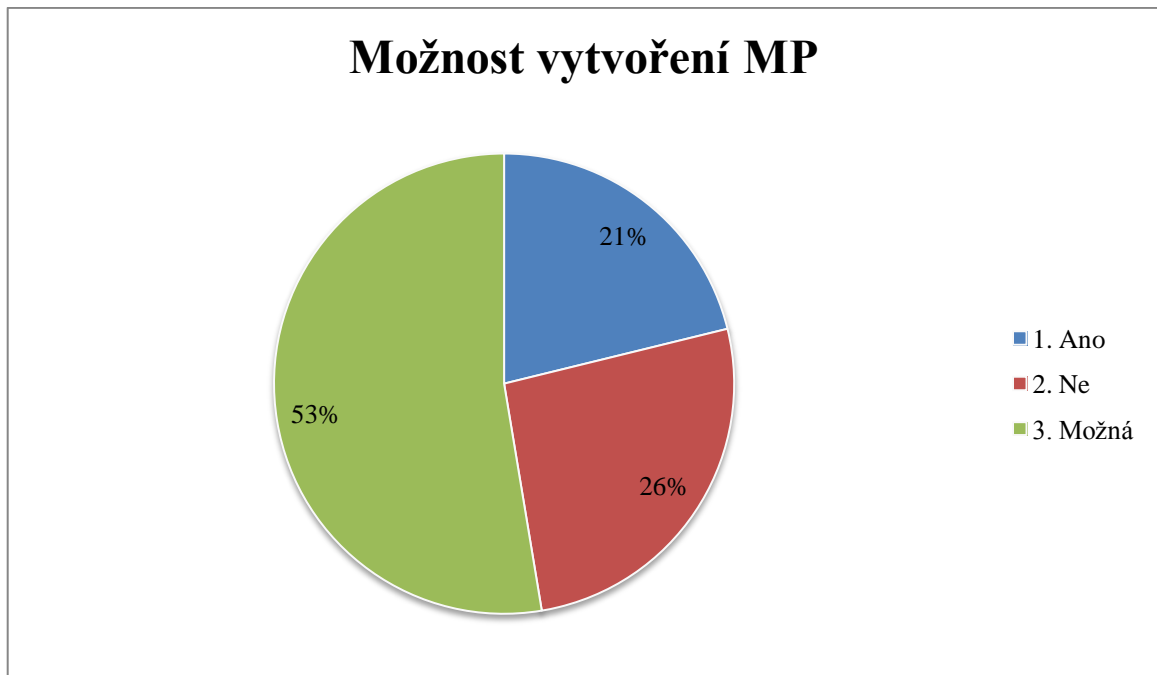
Kompletně vytvořený a zformulovaný motivační program má z dotázaných firem pouze jedna společnost, tj. 4%. Dále 22% firem se vyjádřilo, že žádný motivační program nevyužívá převážně z důvodu, že se motivací zaměstnanců nezabývá popřípadě, že se jich tato problematika netýká (rodinné uskupení nebo spolek nadšenců). Zajímavostí je, že nadpoloviční většina (74%) se shodla nad tím, že sice motivační program vytvořený nemá, ale využívají prostředky k motivování zaměstnanců.



Graf 3 Užití motivačního programu

6.5.4 Jestliže nemáte vytvořený MP, uvažujete nad jeho vytvoření?

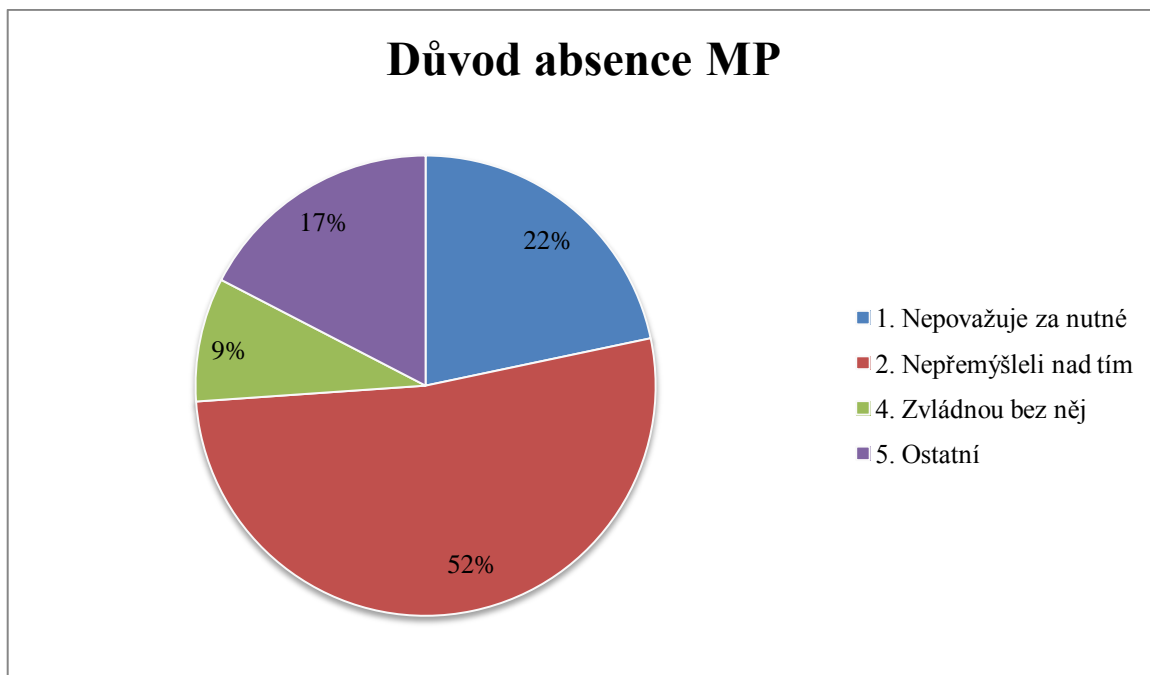
Z dotazníků vyplynulo, že i když společnosti nemají vytvořený motivační program, jisté formy motivace užívají a to může být důvod, proč 21% dotázaných uvádí, že přemýšlí nad jeho vytvořením. Právě někteří respondenti uvádí, že vzhledem k tomu, že v praxi motivaci využívají, by bylo dobré vytvořit souvislý motivační program, který budou využívat. Téměř ve stejném procentuálním zastoupení (26%) jsou společnosti, které se vyjádřily, že v budoucnosti nepřemýšlejí nad tvorbou motivačního programu. Důvodů může být několik např. skutečnost, že jim vyhovuje současný stav, užívané metody jsou efektivní, vidí v jeho tvorbě práci navíc či, že se ještě nesetkali s demotivací. Největší procento firem tvoří skupina, která není rozhodnutá o jeho využití.



Graf 4 Možnost vytvoření motivačního programu

6.5.5 Z jakého důvodu nemáte MP.

Nejčastějším důvodem (52%) proč firmy nevedou motivační program, je ten, že nad jeho využitím nepřemýšlely. Taktéž je možné se setkat s názory, že dosavadní formy motivace jsou motivačním programem. Druhá nejpočetnější skupina zastupuje firmy, které motivační program nepovažují za nutný. To může mít několik důvodů. Firmy se mohou domnívat, že nepotřebují své pracovníky motivovat či domněnka, že jsou dostatečně motivovaní. Problémy mohou nastat, ve chvíli, kdy je tento předpoklad špatný. Pouze 9% společností usuzuje, že motivaci vlastních pracovníků zvládají a zvládnou ji i bez vytvořeného motivačního programu. Poslední skupinou zastupující 17% společností uvádí jiný důvod této absence. Konkrétně se vyjádřily, že motivaci řeší individuálně s každým zaměstnancem zvlášť. Další důvod je, že se jedná o tak specifickou skupinu pracovníků (nadšenci), že na dané úrovni probíhá sebemotivace a poslední uvedený důvod je, že se jedná o rodinnou firmu.



Graf 5 Důvod absence motivačního programu

7 POSTUP TVORBY MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

Před samotným uskutečněním tvorby motivačního programu je nezbytné uskutečnit několik aktivit, které usnadní samotnou fázi vytváření motivačního programu. Nejprve se vymezí postupy, které je možné uplatnit. Druhým bodem je konkrétně specifikovat hlavní problémy. Další nezbytností je zjistit, jaké jsou motivy zaměstnanců k práci, které nelze odhalit jinak, než osobním pohovorem nebo dotazníkovým šetřením. Tato část je důležitá, jelikož bez zjištění konkrétních motivů, nelze sestavit účinný motivační program. Nakonec je vytvořen rámcový postup pro tvorbu motivačního programu.

7.1 Užité postupy

Jedná se o činnosti, které vedou k zjištění potřebných informací a splnění předem daného konceptu. Mezi postupy užité při tvorbě návrhu motivačního programu pro MMA jsou uplatněny prostředky, jako jsou osobní pohovory a dotazníková šetření k zjištění současného stavu motivace zaměstnanců ve společnosti Mad Monkey Agency. Vytyčí se hlavní cíle organizace, a jak jich lze s pomocí motivace zaměstnanců dosáhnout. Dalším užitým postupem je stanovený rámec tvorby návrhu motivačního programu.

7.2 Vymezení problémů

Každá organizace se potýká s problémy, které vznikají během jejich hospodářské činnosti. Pro zlepšení a dosažení úspěchu v takovýchto oblastech, na které se management zaměří, je důležité, aby si předem zodpověděl otázky, které tyto problémy ovlivňují. Špatné určení může zapříčinit, že manažerská rozhodnutí nebudou mít předpokládaný efekt. Tyto body jsou:

- určení hlavních cílů organizace,
- současný stav v oblastech, které jsou rozhodující pro splnění cílů,
- jaké nástroje se uplatní,
- vzájemné propojení s jinými nástroji managementu. (Dvořáková a kol., 2007, s. 164-165)

7.2.1 Hlavní cíle organizace

Hlavním cílem Mad Monkey Agency je akumulace kapitálu, zajištění existence a růst organizace. Určení těchto hlavních cílů je nezbytné proto, že určují následný postup managementu. Manažer stanoví menší vedlejší cíle, které podporují dosažení cílů hlavních.

Z oblasti personalistiky těmi cíli jsou, stabilizace pracovních vztahů, zvýšení pracovního výkonu, zvýšení motivace, upevnění loajálního vztahu k organizaci a vybudování sebevědomých zaměstnanců. Po dosažení těchto dílčích cílů, dojde k tomu, že zaměstnanci projeví zájem o práci, který povede k vyšším výkonům a vyústí k naplnění hlavních cílů organizace.

7.2.2 Současný stav

Současný stav je takový, že přestože se organizace snaží motivovat své zaměstnance, dochází k situacím, kdy má spíše opačný efekt a mezi jednotlivými zaměstnanci vyvolává konflikty. Jedna část zaměstnanců se cítí být znevýhodněná oproti druhé a taktéž nemotivovaná. Část zaměstnanců, kteří jsou najmutí na dohodu o provedení práce, nemá vztah k práci, kterou vykonává, neprojevuje zájem a neplní povinnosti, které mají, přestože jsou nadstandardně finančně ohodnoceni.

Situace v oblasti managementu je taková, že mají snahu motivovat zaměstnance a vyvíjí prostředky pro jejich motivaci. Bohužel tyto snahy se mívají účinkem. Organizace je ochotna věnovat čas a prostředky pro zlepšení situace, je ochotna vyslyšet konkrétní návrhy ze strany zaměstnanců.

7.2.3 Užité nástroje

Hlavním nástrojem, který je využit pro napravení situace a dosažení cílů organizace je užití vytvořeného motivačního programu v praxi, nastavení principu odměn, který je spravedlivý ke všem zaměstnancům stejně a jiné formy nehmotné motivace.

7.2.4 Propojení nástrojů managementu

Pro kýžený úspěch je nezbytné, aby došlo k propojení několika oblastí managementu. Počínaje tím, že by měl být určen člověk (pravděpodobně jednatel), který by měl neustále vyhodnocovat situaci ve společnosti a stanovovat dílčí cíle a flexibilně reagovat na změny. Další nástroj, který by měl být zapojen je kontrola, zda se dodržují metody a techniky, které byly stanoveny.

7.3 Určení motivů k práci

Nezbytným krokem je zjištění motivační struktury zaměstnanců, která proběhne dotazníkovým šetřením, a v následujících kapitolách jsou výsledky aplikovány na tvorbu

jednotlivých motivačních programů s přihlédnutím k dané teorii. Bez této části, by nebylo možné, sestavit efektivní návrh motivačního programu, protože by se nejednalo o uspokojení konkrétních potřeb zaměstnanců.

7.3.1 Motivy k práci

Vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost, je možné ke každému pracovníkovi přistupovat individuálně. Jsou jim předloženy dva dotazníky, na které odpoví dle svého uvážení. První dotazník je takový, že zaměstnancům je předložen soubor faktorů, které mohou ovlivňovat jejich vztah k práci. Dotazník se orientuje pouze na hygienické faktory, a to z toho důvodu, že je jeho cílem zjistit, zda jsou tyto faktory na optimální úrovni. Samozřejmě je pracovníkům předem vysvětlen pojem hygienický faktor. Tento dotazník slouží jako podklad pro vytvoření návrhu motivačního programu, který vychází z Herzergovy dvoufaktorové teorie.

Druhý dotazník je sestaven z otázek, na které je možné odpovědět na stupnici 1-5, kde jedna je velmi důležité a pět není důležité. Každou zadanou otázku musí pracovník ohodnotit ze svého pohledu a potom, zda si myslí, že organizace plní tyto úkony. Výsledky každé odpovědi jsou zprůměrované a je sestaveno pořadí motivů pracovní výkonnosti. Stejně tak se postupuje u zaměstnanců na dohodu o provedení práce, kde se předpokládají jiné výsledky, než u zaměstnanců stálých. Tento dotazník slouží jako podklad pro vytvoření návrhu motivačního programu pro Mad Mmonkey Agency, který vychází z Maslowovy teorie potřeb.

7.4 Rámcový postup tvorby MP

Posledním přípravným krokem před tvorbou návrhu motivačního programu je vytvoření rámcového postupu, podle kterého se postupuje. Má za úkol stanovit jistou šablonu, která zabezpečí splnění všech kroků, aniž by došlo k opomenutí některého z nich. Postup, který je využit, je následovný:

Krok	Výstup
O jaký stav se usiluje?	Reálný konkrétní cíl
Z jaké důvodu je to důležité?	Konečný motivační význam
Jaký je současný stav?	Klady a zápory současného stavu
Z jakého důvodu není žádoucí stav nyní?	Jaké jsou překážky
Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Teoreticky možná řešení
Která z nich jsou možná v MMA?	Realizovatelná řešení
Jaká opatření budou provedena a v jakém rozsahu?	Plán opatření
Kdo bude spolupracovat?	Kompetence a kooperace
Jak se zabezpečí dosažení cíle?	Způsob kontroly
Čeho bylo dosaženo?	Vyhodnocení účinnosti

Zdroj: Dvořáková a kol., 2007, s. 183

Tabulka 2 Rámcový postup

8 NÁVRH VYCHÁZEJÍCÍ Z TEORIE DOU FAKTORŮ

Na problematiku motivace v MMA je nahlíženo komplexně, a proto jsou návrhy tvořeny tak, aby byly problémy vyřešeny od základu, tzn., že je zaměřen na napravení pocitů nespokojenosti u zaměstnanců, zjištění jejich potřeb a vytvoření motivujícího vedení zaměstnanců. Z toho důvodu jsou užity tři základní teorie, které se věnují těmto oblastem a umožňují přehledné členění. Při využití návrhu MP v praxi se doporučuje tyto návrhy užít pouze jako jeden celek, jen tak je možné dosáhnout úspěchu.

Dle Herzbergovy teorie dvou faktorů se dělí faktory motivace na dvě skupiny, což bylo vysvětleno v teoretické části. Zjednodušeně řečeno pokud nastane negativní stav, popř. úplná absence hygienických faktorů v pracovním procesu, dojde k nespokojenosti zaměstnanců. Avšak pokud jsou ve stavu dobrém, nevstupují do procesu motivace aktivně a nemají přímý vliv na aktivitu pracovníka. Přesto je důležité v pracovním kolektivu dosáhnout jejich dobrému stavu, jelikož tento základ je důležitý pro vybudování nástavby v podobě motivátorů. Tento konkrétní návrh má za cíl, zjistit, v jakém stavu jsou hygienické faktory pracovníků MMA a navrhnout zlepšení pro dosažení optimálního stavu hygienických faktorů, na jehož základě je možné budovat motivační program. (Dvořáková a kol., 2007, s. 172-173)

8.1 Rámcový postup

Cílem návrhu motivačního programu, který vychází z Herzbergovy teorie dvou faktorů, je stabilizovat hygienické faktory do takové míry, aby nevyvolávaly pracovní nespokojenost. Tato stabilizace je důležitá pro to, aby mohly být následně uplatněny motivační techniky, které budou stavět na dobrém základu. Současný stav je takový, že obě skupiny pracovníků pociťují nespokojenost, a to z odlišných důvodů. Momentálně není nastolen žádoucí stav proto, že jsou užívány formy motivace, které nemají stejnou motivační sílu pro všechny zaměstnance stejně. Z teoretického hlediska je možné docílit žádoucí stav tak, že se společnost zaměří na odstranění nespokojenosti u zaměstnanců a posléze uplatní motivační prvky. Z praktického pohledu lze uplatnit návrh motivačního programu. Za vyřešení daného problému se určí odpovědným jednatel, stejně tak jako kontrolní osobou, a po půl roce od zavedení návrhu do praxe dojde k vyhodnocení.

8.2 Výsledky dotazníkového šetření

Pro zjištění nespokojenosti pracovníků je užit dotazník, který se skládá ze složek hygienických faktorů, a zaměstnanci se vyjádří, zda jsou s danou položkou spokojeni nebo ne. Na dotazník odpovědělo všech 6 stálých pracovníků a z řad DPP 21 pracovníků, kteří se společností dlouhodobě spolupracují. Dotazník předložený pracovníkům na DPP se mírně liší, viz. příloha.

8.2.1 Stálí zaměstnanci

V oblasti mzdy jsou nespokojeni 2 z 6 pracovníků, kteří jedním dechem dodávají, že tuto nespokojenost tvoří princip odměn, které firma praktikuje. S nadřízeným a způsobem vedení je v obou případech nespokojená polovina stalých pracovníků a to z důvodu, že při zadávání úkolů a rozdělování práce nevěnuje dostatečný čas pro vysvětlení úkolu a celý proces doprovází chaos. Nespokojenost s kolegy vyjádřil pouze jeden zaměstnanec, kde uvádí jako příčinu opět rozdělování odměn. S politikou organizace nesouhlasí 2 pracovníci a jako důvod uvádí neekologické zacházení se zdroji (plýtvání papírem). Čtyři zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovními podmínkami a nedostatky vidí v nevhodném rozmístění nábytku a umístění toalet. Ani jeden z pracovníků necítí obavy z toho, že by přišel o místo. Největší nespokojenost panuje v oblasti personálního řízení a prováděném dohledu na zadaných úkolech.

Hygienické faktory	Nespokojenost
Mzda	2
Nadřízení	3
Kolegové	1
Vedení	3
Politika organizace	3
Pracovní podmínky	4
Jistota pracovního místa	0
Personální řízení	6
Dohled	6

Tabulka 3 Nespokojenost zaměstnanců

8.2.2 Zaměstnanci na DPP

Z řad zaměstnanců na dohodu o provedení práce se nikdo nevyjádřil v tom smyslu, že by nebyl spokojen se svou hodinovou mzdou, dokonce uvedli, že by byli ochotni pracovat za nižší částku. Naopak všech 21 oslovených pracovníků prohlásilo, že nejsou spokojeni

s nadřízenými, se kterými se během výkonu práce dostanou do styku. Důvodem této nespokojenosti je, že není pracovníkům umožněno vyjádřit názor na zadaný úkol, pouze jim je sděleno, co a jak mají udělat. S kolegy není spokojeno 10 pravidelných pracovníků, protože dochází často ke změně kolektivu, mnohdy je ke skupině přidělena osoba, která nemá zkušenosti s danou prací. Sedmnácti pracovníkům nevyhovuje způsob vedení, v tom smyslu, že nedochází k efektivní práci a některé aktivity se dělají zbytečně. U spokojenosti s pracovními podmínkami bylo v 16 případech uvedeno, že jsou nedostačující (absence ochranných pomůcek). Jistotou pracovního místa si není jisto pouze 7 pracovníků. Opět všichni dotázaní uvedli, že nejsou spokojeni s neustálým dohledem, který je prováděn během pracovní doby.

Hygienické faktory	Nespokojenost
Mzda	0
Nadřízení	21
Kolegové	10
Vedení	17
Pracovní podmínky	16
Jistota pracovního místa	7
Dohled	21

Tabulka 4 Nespokojenost

8.3 Návrh motivačního programu

- Rovné rozdělení odměn.
- Věnování dostatečného času a plnou pozornost pro zadávání úkolů, vysvětlení přesných požadavků.
- Kladení důrazu na ekologii, užití recyklovaných materiálů, oboustranný tisk, zakoupení košů na tříděný odpad.
- Zakoupení ergonomických podložek pod zápěstí, přeorganizování nábytků dle potřeb zaměstnanců.
- Zakoupení pracovní rukavic a ochranných oděvů.
- Omezení dozoru během výkonu práce.
- Vytvoření stálého pracovního týmu (DPP/DPČ), s vymezenými povinnostmi, kterému je obeznámen obsah práce.
- Určení osoby z řad DPP, která je odpovědná za plnění pracovních povinností a tato pozice bude odměněna +10 Kč k hodinové mzdě.

- Slovní ubezpečení pracovníků, že v případě dobrých pracovních výkonů budou přednostně osloveni při realizaci dalších zakázek.
- Možnost uplatnění připomínek pracovníků k technickým věcem, jelikož mají zkušenosti z předchozích zakázek.

9 NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VYCHÁZEJÍCÍ Z MASLOWOVY TEORIE

Jelikož tato konkrétní část návrhu motivačního programu vychází z Maslowovy teorie potřeb, je potřeba zjistit, jaké motivy mají zaměstnanci k práci, jaké jsou jejich potřeby a z jak velké míry jsou v tuto chvíli uspokojovány organizací. Jelikož organizace má dvě odlišné skupiny pracovníků, je nezbytné se na obě zaměřit zvlášť, protože mají jiné potřeby, liší se jejich práce a odpovědnost a nejsou vzájemně srovnatelné, tudíž na ně nepůsobí stejná pravidla.

9.1 Zaměstnanci zajišťující chod společnosti

9.1.1 Rámcový postup

Reálné cíle, které má návrh motivačního programu dosáhnout, jsou stabilizace mezilidských vztahů na pracovišti, dosažení rovnosti pracovníků při rozdělování odměn, zvýšení pracovního výkonu a vytvoření loajálního vztah k MMA. Dosažení těchto cílů je důležité z toho důvodu, že současný stav mezi pracovníky vyvolává konflikty, tím pádem se tvoří napětí, nepříjemná atmosféra, rozbroje, zaměstnanci se nevěnují práci a z dlouhodobého hlediska tyto konflikty mohou vést k rozpadu týmu. Současný stav je zobrazen v tabulce 5. Hlavní překážka k dosažení optimálního stavu již nyní je nespravedlivý princip odměn a využívání nevhodných forem motivace. Teoretická řešení lze spatřit v narovnání odměňování pracovníků a zjištění faktických motivátorů zaměstnanců. A samotný návrh motivačního programu je možné využít jako realizovatelné řešení. Odpovědnost za dosažení těchto cílů nese jednatel společnosti, stejně tak jako provádění kontrolních mechanismů. Vyhodnocení účinnosti motivačního programu se provede po půl roce od zavedení do praxe.

9.1.2 Motivy k práci

Tabulka znázorňuje pořadí motivů zaměstnanců podle jejich osobních preferencí a stupeň uspokojení ze strany MMA. Následně slouží k vytvoření návrhu motivačního programu dle významnosti jednotlivých faktorů. Jako nejpodstatnější se ukázaly být pro pracovníky dobré pracovní podmínky, které umístili na první příčku žebříčku a ze strany zaměstnavatele jsou tyto potřeby uspokojeny jen na dobré úrovni. Na druhém místě se umístilo několik motivů (jistota práce, způsob zadávání úkolů, uznání, informovanost

a způsob vedení). U pracovníků se jedná o druhé nejdůležitější motivy a jejich pocit uspokojení ze strany MMA je vnímám také velmi dobře. V oblasti zadávání úkolů ovšem pouze dobře, stejně tak projevení uznání za osobní výkony je ohodnocen pouze jako na dobré úrovni. Třetí příčku obsadila jistota pracovního místa, která je uspokojena velmi dobře. Stejně tak jako mzda na čtvrté pozici. Pátým nejdůležitějším motivem jsou benefity (ohodnoceny dostatečně), spolurozhodování (ohodnoceno velmi dobře) a možnost odborného vzdělání, které je uspokojeno pouze dostatečně. Možnost postupu a pojištění je uspokojeno jen dostatečně. Posledním motivem se ukázal být status, který je dobře uspokojen ze strany MMA. Pro tato zjištění je užit dotazník (viz. Příloha I) a výsledky jsou následující:

Otázka A	Průměr	Pořadí	Otázka B	Průměr
1) Jistota práce	1,17	2.	1)	2,00
2) Jistota prac. místa	1,34	3.	2)	2,50
3) Pojištění	2,50	7.	3)	4,00
4) Benefity	1,67	5.	4)	4,00
5) Mzda	1,50	4.	5)	2,50
6) Účast na výsledku	2,00	7.	6)	2,17
7) Pracovní podmínky	1,00	1.	7)	3,00
8) Způsob zadání úkolů	1,17	2.	8)	3,50
9) Možnost postupu	1,83	6.	9)	4,33
10) Možnost odborného vzdělání	1,67	5.	10)	4,33
11) Uznání	1,17	2.	11)	3,00
12) Status	2,50	8.	12)	3,67
13) Informace	1,17	2.	13)	2,00
14) Spolurozhodování	1,67	5.	14)	2,50
15) Způsob vedení	1,17	2.	15)	2,50

Zdroj: Dvořáková a kol., 2007, s. 167

Tabulka 5 Pořadí motivů k práci

9.1.3 Návrh motivačního programu pro pracovníky

- Projevení důvěry ze strany jednatele a delegování některých povinností na jiné zaměstnance.
- Opatření v oblasti rozvoje zaměstnanců např. účasti na veletrzích, kde je možno se setkat s novými trendy.

- Zlepšení pracovního prostředí nákupem kvalitnějších pracovních židlí a automatem na vodu, pro zajištění pitného režimu.
- Ocenění kvalitní práce ve formě pochvaly a veřejné uznání, pokud je to jen trochu možné.
- Rozšíření pravomocí a zapojení do rozhodovacího procesu.
- Pravidelné pracovní schůzky určené k otevřené komunikaci, předávání informací a sdělování cílů s možností předkládání vlastních návrhů.
- Konkrétní zadání cíle, spíše obtížnější povahy, ovšem s přihlédnutím k schopnostem a dovednostem konkrétní osoby.
- Poskytnutí zpětné vazby k vykonaným úkolům.
- Zachování teambuildingových aktivit a společenských akcí.
- Zařazení soutěží mezi pracovníky, kteří se specializují na stejnou oblast.
- Systém odměn založen na vztahu k výkonu jednotlivých pracovníků.
- Umožnění pracovníkům sebekontroly.
- Upevnění v pracovnících pocitu, že jsou pro MMA důležití a nabídnout pomoc např. s řešením osobních problémů.
- Poskytnutí sociálních jistot např. příspěvky na stravování nebo k pojištění.
- Projev uznání lze vyjádřit mnoha způsoby: dobře, výborně, super, oceňuji to, skvělé, brilantní, výborná práce, obdivuji vaše řešení, pěkná práce, oslnivý výkon, dokonalé, perfektní...

Vzhledem ke struktuře společnosti není možné zabezpečit kariérní růst v rámci MMA, proto není zařazen do návrhu motivačního programu.

9.2 Zaměstnanci na dohodu

9.2.1 Rámcový postup

Cílem v oblasti motivace pracovníků na dohodu o provedení práce je zbuzení zájmu o práci, aktivní přístup k zadaným úkolům, pozitivní postoj k práci samotné a případný zájem o dohodu o pracovní činnosti. Důležitost dosažení těchto cílů je taková, že kladným přístupem k práci se zrychlí samotný průběh pořádaných prací, nebude nutný neustálý dozor nad pracovníky, ustálí se okruh pracovníků. Momentální situace je znázorněná v tabulce 6. V tuto chvíli není v organizaci žádoucí stav proto, že nad pracovníky je neustálá kontrola, která hlídá jejich aktivity. Hodinová mzda je neúměrně vysoká a je

považována za samozřejmost a v neposlední řadě špatný výběr pracovníků. Nastalá situace má z teoretického pohledu řešení v podobě začlenění kreativních prvků, snížení kontroly, umožnění větší odpovědnosti a samostatnosti. Mezi realizovatelná řešení lze zařadit návrh motivačního programu. Odpovědnost za dodržování a následnou kontrolu je určena jednateli společnosti. Vyhodnocení výsledků proběhne po půl roce od zavedení do praxe.

9.2.2 Motivy k práci

Následující tabulka opět vyjadřuje pořadí motivů a míru uspokojení. Z výsledků je patrné, že motivy k práci a pocit uspokojení se jednoznačně liší u obou skupin zaměstnanců. U stálých zaměstnanců došlo k celkově pozitivnějším výsledkům než u pracovníků na dohodu, což je způsobené tím, že některé faktory motivace společnost pracovníkům na DPP neposkytuje. Pro tyto zaměstnance je nejdůležitějším faktorem uznání, které jim společnost MMA poskytuje pouze na dostatečné úrovni. Jistota pracovního místa je druhý nejdůležitější prvek, který je plněn na dobré úrovni. Na další příčce se umístila mzda, jejíž plnění společnost uspokojuje na výborné úrovni. Čtvrtým nejdůležitějším prvkem je způsob vedení lidí, které je ohodnoceno pouze jako dostatečné. Způsob zadávání úkolů a možnost postupu byla umístěna na stejnou pozici, přičemž způsob zadání úkolů je hodnoceno na dobré úrovni a možnost postupu je hodnocena jako vynikající. Šestou pozici obsadilo spolurozhodování, které firma neuspokojuje vůbec. Jistota práce je na stupnici sedmá a MMA ji plní velmi dobře. Další skončily pracovní podmínky, které společnost zajišťuje na dobré úrovni. Jako deváté v pořadí jsou důležité podávané informace, které jsou poskytovány na dobré úrovni. Status, odborné vzdělávání, účast na výsledku, benefity, pojištění se umístily na posledních příčkách, převážně z důvodů, že nejsou poskytovány ze strany společnosti pro zaměstnance na DPP.

Otázka A	Průměr	Pořadí	Otázka B	Průměr
1) Jistota práce	2,00	7.	1)	2,55
2) Jistota pracovního místa	1,35	2.	2)	3,80
3) Pojištění	4,50	14.	3)	5,00
4) Benefity	3,35	11.	4)	4,45
5) Mzda	1,40	3.	5)	1,15
6) Účast na výsledku	3,15	10.	6)	4,00
7) Pracovní podmínky	2,10	8.	7)	3,65
8) Způsob zadání úkolů	1,60	5.	8)	3,30
9) Možnost postupu	1,60	5.	9)	1,65
10) Možnost odborného vzdělání	4,10	13.	10)	4,30
11) Uznání	1,20	1.	11)	4,05
12) Status	3,50	12.	12)	4,65
13) Informace	2,15	9.	13)	3,85
14) Spolurozhodování	1,80	6.	14)	5,00
15) Vedení lidí	1,50	4.	15)	4,40

Zdroj: Dvořáková a kol., 2007, s. 167

Tabulka 6 Motivy k práci

9.2.3 Návrh motivačního programu pro DPP

- Projevení důvěry ze strany zaměstnavatele, sníženou kontrolou zaměstnanců, na pořádaných akcích.
- Projevení spokojenosti s pracovníkem, který odvádí kvalitní práci. A v případě dlouhodobých výborných výsledků možnost pracovat na DPČ.
- Upřednostnění ozkoušených pracovníků z řad DPP při výběru do pracovního týmu.
- Snížení hodinové mzdy na 70 Kč/h a v případě dobře odvedené práce možné zvýšení na 80 Kč/h formou odměny. Tato odměna je přímo vázaná na výkon a v případě, že nebude docházet k plnění povinnosti, dojde k snížení na 70 Kč/h.
- Využití přímých komunikačních kanálů s možností vyslyšení zpětné vazby. Vytvoření prostoru pro komentáře, nápady a připomínky ze strany zaměstnanců.
- Nevyužívání direktivního tónu při zadávání úkolů, vyhrazení si dostatek času pro vysvětlení požadavků ze strany zaměstnavatele.
- Poskytnutí dopravy na místo konání akce a zpět. Poskytnutí pracovního oděvu.
- Uznání dobré práce před pracovním kolektivem.
- Umožnění spolurozhodování o rozmístění atrakcí.
- Nezapomínat na slova chvály: děkuji, prosím, správně, děkuji za práci navíc, senzační, krása, vynikající práce, poslouchám, dobré řešení...

10 NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VYCHÁZEJÍCÍ Z MCGREGOROVY TEORIE X A TEORIE Y

Přestože tato teorie nebývá jednoznačně zařazena mezi motivační teorie, protože její princip spočívá převážně v tom, že se zabývá efektivním vedením pracovníků, má velký dopad na oblast motivace zaměstnanců. Dobrý manažer dokáže nadchnout své zaměstnance tak, aby vynaložili veškeré pracovní úsilí pro dosažení konkrétního cíle. Tudíž je důležité ve společnosti takového manažera zaměstnávat. (Dvořáková a kol., 2007, s. 175)

V předchozích kapitolách bylo podrobně vysvětleno, čím se zabývá McGregorova teorie X a teorie Y. Stejně tak bylo vysvětleno, že teorie X („na krátkém vodítku“) je sice v praxi hojně užívaná, ale výrazně nevhodná pro to, aby docházelo k pracovnímu rozvoji zaměstnance, jeho kreativity, samostatnosti atd. což je jev nežádoucí. Tato teorie je zaměřená na vedení organizací, proto poslední část konkrétního návrhu motivačního programu je určen pro vedení MMA. Jedná se o návod, jak zacházet se zaměstnanci a je zaměřen pouze na teorii Y.

10.1.1 Rámcový postup

Pro vytvoření poslední části návrhu motivačního programu je opět užit rámcový postup. Avšak konkrétní cíle se liší, jelikož tento návrh je zaměřen konkrétně na vedení pracovníků. Cílem motivačního programu je ustoupení z direktivního vedení zaměstnanců, což je důležité pro rozvoj dovedností pracovníků. Současný stav je takový, že zaměstnanci na DPP jsou podrobni neustálé kontrole, nemají prostor pro seberealizaci, nemohou navrhnout řešení a plní jen příkazy. Stálí zaměstnanci mají větší míru volnosti v uplatnění vlastních dovedností, ale i tak jejich výsledky jsou kontrolovány jednatelem. Optimální stav v současné době není, protože panuje strach, že zadané úkoly nejsou vypracovány precizně, tzn. nedůvěra ve schopnosti pracovníků. Možná opatření pro odstranění překážek jsou vybírat pracovníky, kteří svými schopnostmi odpovídají požadavkům daného místa. Projevení důvěry v zaměstnance a prováděním méně častých kontrol jejich pracovního výkonu. Vyžádání si zpětné vazby ze strany klientů se spokojeností. Realizovatelná řešení jsou všechna z navrhovaných. Zodpovědnost za dodržování má jednatel, kdy kontrolu pracovníků bude provádět jednou za měsíc a účinnost stanovených opatření vyhodnotí po půl roce od zavedení do praxe.

10.1.2 Návrh motivačního programu

Tento návrh motivačního programu pro Mad Monkey Agency je určen pro obě skupiny pracovníků dohromady.

- Vytvoření podmínek pro vyjádření vlastních názorů, prezentaci nápadů, připomínek a kladení dotazů.
- Přirozeně a nenásilně upevnit vztah nadřízený-podřízený.
- Snížit množství prováděných kontrol.
- Projev důvěry formou zadáním úkolů od počátku až ke konci.
- Provádět kontrolu tím způsobem, že se vyžádá zpětná vazba ze strany klienta se spokojeností s provedením zakázky, přístupem ke klientovi atd.
- Jednat se zaměstnanci užitím přátelského tónu.
- Zohlednění osobních přání pracovníků a cíle pracovníků, tzn., pokud některý zaměstnanec projeví zájem podílet se na zakázce, vést zakázku nebo navrhne originální přístup vyjít mu vstříc a zapojit ho do procesu.
- V případě pracovníků na DPP umožnit během pracovní doby, poslouchat hudbu nebo v rozumném měřítku komunikovat s ostatními pracovníky.
- Umožnit pracovníkům na DPP, vyjádřit jejich názor na rozmístění atrakcí.
- Pokud organizace bude trvat na neustálé kontrole DPP během průběhu akce, umožnit těmto zaměstnancům, vybrat si ze svého středu takovou osobu.
- Podporovat zaměstnance v rozvoji dovedností, aby mohli uplatnit svůj potenciál.
- Jednat se zaměstnanci s respektem.
- Veškerou iniciativu odměnit, pochvalou, uznáním...
- Nechat zaměstnance rozhodovat ve věcech, které ovlivňují.
- Dovolit realizovat i taková řešení a návrhy, o kterých si organizace není stoprocentně jistá.

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Navrhovaná řešení a doporučení, která vycházejí z této bakalářské práce lze rozdělit do dvou hlavních oblastí. První oblast se zaměřuje na management s cílem přetransformovat způsob vedení pracovníků a jednání s nimi, které má zvýšit jejich míru motivace. Druhá oblast se soustředí přímo na pracovníky se záměrem zvýšit pomocí motivace pracovní výkon a nasazení, zvýšit sebevědomí po pracovní stránce, rozvíjet jejich dovednosti a schopnosti a celkově zvýšit pocit spokojenosti.

V oblasti managementu je nutná změna myšlení v nahlížení na schopnosti a dovednosti pracovníků. Společnosti Mad Monkey Agency se doporučuje upustit od direktivního vedení a provádění kontrol každého kroku svých zaměstnanců. Také se doporučuje upřednostnit nehmotné formy motivace, o které pracovníci stojí více než o finanční odměny. Je nezbytné upevnit přirozený vztah nadřízený-podřízený a současně jednat se všemi zaměstnanci s respektem. Managementu je doporučeno umožnit svým zaměstnancům reagovat během vzájemné komunikace. Dále se doporučuje vytvořit přátelské prostředí pro vyjádření názorů, připomínek, ale také případných výtek a postřehů.

Managementu je doporučeno zauvažovat nad efektivnějším delegováním pracovních úkolů. V případě, že za splnění zadané práce je zodpovědný pouze jeden pracovník, je možné provést kontrolu až po jejím dokončení. Tím se vytvoří prostor pro rozvíjení organizačních a komunikačních schopností. Vyhne se chaosu během plnění úkolů, kdy nejsou konkrétně rozděleny úkoly. Dříve prováděná kontrola proběhne pouze jednou a to na konci, což ušetří čas kontrolujícího pracovníka a dále jej může věnovat jiným aktivitám. Současně z toho plyne, že kromě výše uvedených plusů vycházejících ze správného delegování úkonů, je v zaměstnanci vložena důvěra, která se jim v tuto chvíli nedostává.

V některých případech se může stát, že zaměstnanci navrhnou vlastní řešení nastalé situace. Takovéto řešení se vedení společnosti nemusí líbit například z důvodu, že jej nikdy neaplikovali, a proto zastávají k takovému řešení kritický postoj. Společnosti je proto navrženo, aby zvažila navrhované řešení, a je-li to možné, pokusit se jej zrealizovat. Důsledky takového jednání mohou mít pozitivní vliv na budoucí chod společnosti. V nejlepším případě se nový způsob osvědčí a tím se rozšíří paleta možných řešení. V opačném případě dojde pouze k vyloučení jedné z možností. Každopádně toto jednání signalizuje, že zaměstnanci mají zájem o rozvíjení se a v případě, že společnost se zabývá

návrhy, projevuje zaměstnancům, že o jejich aktivitu má zájem. Společnosti je doporučeno, nechat zaměstnance rozhodovat sami o sobě ve chvílích, kdy je to možné.

V oblasti, která se zaměřuje na pracovníky a jejich motivaci, je doporučeno následovné. V první řadě je společnosti doporučeno, podporovat rozvoj dovedností zaměstnanců. Jelikož v oblasti aktivit, kterými se společnost zabývá, dodatečné vzdělávání je pouze v omezené míře, je doporučeno orientovat na sledování nových trendů. Nové trendy se nejčastěji objevují na různých veletrzích a výstavách, kam společnost může vyslat některého ze zaměstnanců. Následně je doporučeno projevit podporu během doby, kdy by docházelo k osvojení nových dovedností. Tato podpora může mít podobu dřívějších odchodů ze zaměstnání v době konání kurzů nebo finanční příspěvky na tyto kurzy.

Společnosti je doporučeno vynaložit prostředky na vylepšení pracovních podmínek. Doporučuje se investovat do kvalitních pracovních židlí, které jsou ergonomicky tvarované, přeměnit rozmístění nábytku, aby nedocházelo k přílišné námaze očí. Také je doporučeno se zaměřit na ochranu zdraví pracovníků během výkonu práce, pravit světelné osvětlení a doplnit automat na vodu.

Společnosti je doporučeno projevit uznání za dobře vykonanou práci. Toto uznání by mělo být veřejné, adresované konkrétní osobě nebo skupině osob, může mít i písemnou podobu. Společnosti je doporučeno určit si pravidelné schůzky, kde je možné reflektovat k nastalým situacím. Nejvhodnější formou se zdá být krátký ranní briefing, kde by byl vyhrazen čas pro připomínky atd., tato forma se zdá být nejefektivnější, jelikož vzniklé nápady mohou být prodiskutovány okamžitě. Další možností je zřídit speciální schůzky, s četností např. jeden měsíc, kde je možné diskutovat o navrhovaných nápadech, připomínkách a návrzích na zlepšení.

Společnosti se dále doporučuje snížit četnost prováděných kontrol a vytvořit prostor pro rozvinutí kreativního myšlení pracovníků. Také se doporučuje umožnění zaměstnancům kontrolovat vlastní práci a uplatňování jejich řešení v procesu realizace zakázek. Společnosti se doporučuje tomto případě uvědomit, že zaměstnance, které zaměstnává, najala z důvodu, že splňovali kritéria pro výkon dané pozice, mají s výkonem této pozice zkušenosti a mnohdy i vzdělání.

Společnosti se doporučuje nabídnout některé ze sociálních jistot. Pro společnost samotnou se nejvýhodnější zdají být poskytnuté stravenky, u kterých si může uplatnit daňové zvýhodnění. Druhou variantou se zdají být příspěvky na penzijní připojištění nebo jiné

formy pojištění. Společnosti je doporučeno poskytnout firemní mobilní telefon, který je konstruován na dvě SIM karty. Což by vedlo k ušetření nákladů ze strany firmy a pro zaměstnance tato varianta by byla výhodnější, jelikož by nemusel na konci měsíce počítat příspěvek, který mu má být vyplacen ze strany MMA, jako doposud. V případě užití telefonů na dvě SIM karty, by zaměstnanci nemuseli mít u sebe dva telefony.

Společnosti je doporučeno se zamyslet nad zadáváním úkolů pracovníkům a to ve smyslu, aby zadaný úkol byl jasný, konkrétní, musí být zadán konkrétní osobě a sám o sobě by měl být motivační. Toho společnost docílí tak, že zadaný úkol bude náročný, ale jen do takové míry, aby ho pracovník byl schopen splnit a při tom využil osvojené dovednosti.

Nejzásadněji je doporučeno u pracovníků na dohodu o provedení práce snížit plat na hodnotu 70 Kč/h s možností odměny, při dobře odvedené práci na hodnotu 80Kč/hodinu. Při takto nastavených podmínkách je možno zaměstnance motivovat k plnění pracovních povinností, aby dosáhli na plat 80 Kč/h. V takovémto případě by nebyla již nutná neustálá kontrola pracovníků na stanovištích.

Dále je doporučeno opatření, které by bylo vhodné využívat do doby, než se naplní potřebný počet pracovníků na dohodu o pracovní činnosti, motivovat pracovníky na DPP možností zaměstnání na DPČ, a to za podmínky, že budou dlouhodobě podávat stabilní a kvalitní výkon. Dále se doporučuje upřednostnit zaměstnance, se kterými má společnost již zkušenost před adepty neozkoušenými při výběrovém řízení na DPČ.

Z dotazníků vyplynulo, že zaměstnancům na dohodu o provedení práce nejvíce schází uznání, pochvala a možnost vyjádřit svůj názor. Proto je doporučeno společnosti věnovat více času těmto bodům a ocenit tuto skupinu pracovníků nejen pochvalou, ale vyslyšet jejich přání a postřehy. Pro další zlepšení se zde nabízí například hromadná doprava na místo výkonu práce, či zabezpečení pracovního oděvu. Společnosti je doporučeno lehce ustoupit ze svých zákazů a udělat vstřícný krok směrem k pracovníkům v podobě povolení MP3 přehrávačů.

Motivační program lze užít jen jako celek! Je diferencován pouze z důvodu přehlednosti, o kterou oblast se zabývá a z jaké teorie vychází.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce, jejímž cílem bylo vytvoření návrhu motivačního programu pro společnost Mad Monkey Agency se věnovala tomu, jak prostřednictvím sestavení motivačního programu, zvýšit motivovanost a pracovní výkonnost zaměstnanců MMA. Pro vytvoření návrhu bylo potřeba využít informace poskytnuté společností Mad Monkey Agency, dotazníkové šetření a pohovory se zaměstnanci. Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, části teoretické a praktické.

Teoretická část měla podat základní povědomí o problematice motivace a byly zde rozebrány dostupné literární zdroje, které se vztahují k motivaci. Teoretická část byla rozdělena na tři kapitoly, ve kterých je shrnuto, jaké jsou příčiny motivace, co se pojmem motivace rozumí a jaké jsou druhy motivace. Podstatná část byla věnována jednotlivým teoriím motivace, které poskytují rozličný náhled na danou problematiku. V závěru byl vysvětlen motivační program.

Po zpracování teoretických vědomostí následovala část praktická, která je zaměřená jak na společnost Mad Monkey Agency, tak na konkurenční společnosti. Zprvu byla představena společnost MMA, bylo uvedeno, čím se společnost zabývá, jaká je struktura, byly nastíněny plány na rok 2015 a problémy se kterými se v současné době potýká. Taktéž byla podrobně popsána struktura a náplň práce zaměstnanců. V práci byl také popsán a prozkoumán dosavadní motivační program, který byl následně i zhodnocen vyzdvižením kladů a záporů. Práce se také zabývala motivačními programy konkurentů na trhu a ty, které se nějakým způsobem vymykaly od ostatních, byly více popsány a zhodnoceny. Následující kapitola byla zaměřena na vymezení postupů, které byly pro vytvoření návrhu motivačního programu užity. Zároveň posloužila pro zjištění dosavadního stavu motivace pracovníků ve společnosti MMA prostřednictvím užitím dotazníků. Samotný návrh motivačního programu byl rozdělen zvlášť pro pracovníky zajišťující chod společnosti a pro pracovníky na dohodu o provedení práce. Důvodem byly různé potřeby a preference těchto dvou skupin pracovníků a také to, aby došlo k větší přehlednosti. Rovněž byl vytvořen návrh pro vedení pracovníků, aby bylo dosaženo maximálního efektu.

Poslední část se věnovala návrhům a doporučením pro zlepšení dosavadního stavu ve společnosti. Konkrétně bylo doporučeno vedení, snížení množství prováděných kontrol a projevení ve větší míře důvěry ve své pracovníky. Dále také je doporučeno, aby se změnil direktivní způsob vedení a vytvořil se prostor pro návrhy, připomínky a dotazy. Rovněž

bylo doporučeno učinit ergonomická opatření na pracovišti. U zaměstnanců na DPP je doporučeno, snížit plat ze 100 Kč/h na 70 Kč/h s případnou možností odměny na 80 Kč/h v závislosti na jejich pracovní výkon.

Vypracování této práce mě obohatilo o teoretické i praktické poznatky. Bylo mi umožněno nahlédnout do fungování firmy jako organizmu, seznámit se s reálným vedením firmy, vedením pracovníků a možnost praktikovat získané teoretické poznatky na sobě samé a pracovnících. V neposlední řadě jsem poprvé pracovala na sepsání odborné práce v takovémto rozsahu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 174 s. ISBN 80-868-5100-1.
2. ADAIR, John Eric. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Překlad Jitka Vejmělková. Brno: CP Books, 2005, ix, 130 s. ISBN 80-251-0529-6.
3. ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
4. ARMSTRONG, Michael, c2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
5. ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. Expert (Grada). ISBN 978-802-5311-981.
6. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
7. BORKOWSKI, Stanisław, 2011. *Human potential management in a company: motivation, workers' motivating : [monography]*. Editor Zuzana Tučková. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 129 s. ISBN 978-80-7454-086-8.
8. Continental Barum, s. r. o.-výroční zpráva 2012, 2013 MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Justice.cz: Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=f65d29d3a0e243579c9ce7969f9d14fd>.
9. Continental Barum, s. r. o. - výroční zpráva 2013, 2014 MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Justice.cz: Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=d7b51b73c4e44b5d8dc4cbf58ebd941d>.
10. ČEPELKA, Jan, 2013. Jak funguje pozitivní motivace. *Cílevědomě.cz* [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.cilevedome.cz/jak-funguje-pozitivni-a-negativni-motivace/>

11. DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudín. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.
12. DĚDEK, Vladimír, 2010. Rozdílné typy motivací. *Mít vše hotovo.cz* [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/03/rozdilne-typy-motivaci/>
13. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
14. EGGERT, Max, 2005. *Motivace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 102 s. Management do kapsy, 3. ISBN 80-736-7010-0.
15. EMMERT, František, 2003. *Odmaturuj! Ze společenských věd*. Vyd. 1. Brno: Didaktis, 224 s. Odmaturuj!. ISBN 80-862-8568-5.
16. FRANČE, Vojtěch, 2010. Maslowova pyramida potřeb. *Grafologie a psychologie* [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://ografologii.blogspot.cz/2008/04/abraham-maslow-pyramida-potreb.html>
17. FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, viii, 121 s. ISBN 80-722-6386-2.
18. GREGAR, Aleš, 2004. *Personální řízení I.: vybrané kapitoly*. Vyd. 3., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 163 s. ISBN 80-731-8198-3.
19. HAGEMANOVÁ, Gisela, 1995. *Motivace*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 212 s. ISBN 80-858-6513-0.
20. HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
21. HLUŠIČKA, Petr, 2013. Motivace zaměstnanců. *Firemní sociolog* [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>.
22. Interní dokumenty Bílý Medvěd public relations, s. r. o., 2015. [Praha]: Bílý Medvěd public relations, s. r. o.
23. Interní dokumenty Promoteam s. r. o., 2015. [Praha]: Promoteam, s. r. o.
24. Interní dokumenty Agentura Xact, s. r. o., 2015 [Praha]: Agentura Xact, s. r. o.
25. Interní dokumenty XY, s. r. o., 2015. [Praha]: XY, s. r. o.

26. Jak mít spokojené zaměstnance, 2011. *IPodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/co-je-klicem-ke-spokojenosti-v-zamestnani-a-dobrym-pracovnim-vykonum.html>.
27. LATHAM, Gary P, c2012. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, xxix, 424 p. ISBN 14-129-9093-9.
28. MILKOVICH, George T, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 930 s. ISBN 80-856-2329-3.
29. Motivace, dělení motivů, sebezáchovné (biologické), psychické a sociální motivy, 2015. *Studium psychologie* [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>
30. PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ, 2010. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
31. RUSEK, Ondřej, 2013. Aktivačně-motivační vlastnosti osobnosti. *Aktivačně-motivační vlastnosti osobnosti* [online]. [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.gybon.cz/~rusek/zsv/psyc16.html>
32. SITNÁ, Dagmar, 2009. *Metody aktivního vyučování: spolupráce žáků ve skupinách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 150 s. ISBN 978-807-3672-461.
33. URBAN, Jan, 2005. Motivační schopnosti a jejich rozvoj. *Účetní kavárna* [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d1228v1204-motivacni-schopnosti-a-jejich-rozvoj/>
34. VAVŘINA, Michal, 2015. O nás. *Zábava na klíč* [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://zabavanaklic.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
MMA	Mad Monkey Agency
MP	Motivační program
MP3	Přenosný hudební přehrávač
SIM	Účastnická identifikační karta

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Motivace zaměstnanců	46
Graf 2 Užité formy motivace	47
Graf 3 Užití motivačního programu	48
Graf 4 Možnost vytvoření motivačního programu.....	49
Graf 5 Důvod absence motivačního programu	50

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Typy motivace.....	19
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb.....	23
Obrázek 3 McGregorova teorie X a teorie Y.....	26
Obrázek 4 Organizační struktura	32

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Podíl nákladů na pracovní sílu (v Kč).....	12
Tabulka 2 Rámcový postup	54
Tabulka 3 Nespokojenost zaměstnanců.....	56
Tabulka 4 Nespokojenost	57
Tabulka 5 Pořadí motivů k práci.....	60
Tabulka 6 Motivy k práci	63

SEZNAM PŘÍLOH

P I Motivy pracovní výkonnosti

P II Dotazník nespokojenosti

PŘÍLOHA P I: MOTIVY PRACOVNÍ VÝKONNOSTI

Motiv k práci	Vaše hodnocení na stupnici 1-5	Stupeň plnění zaměstnavatelem 1-5
Jistota práce		
Jistota pracovního místa		
Pojištění		
Ostatní benefity		
Mzda		
Účast na výsledku		
Pracovní podmínky		
Způsob zadání úkolů		
Možnost postupu		
Možnost dalšího vzdělání		
Uznání		
Status		
Přístup k informacím		
Možnost spolurozhodování		
Atmosféra při vedení lidí		

Vyhodnocení

Rozmezí	Hodnocení
1,00-1,99	Vynikající úroveň
2,00-2,99	Velmi dobrá úroveň
3,00-3,99	Dobrá úroveň
4,00-4,99	Dostatečná úroveň
5,00	Nedostatečná úroveň

PŘÍLOHA P II: NESPOKOJENOST

1. Stálí zaměstnanci

Hygienické faktory	Nespokojenost
Mzda	
Nadřizení	
Kolegové	
Vedení	
Politika organizace	
Pracovní podmínky	
Jistota pracovního místa	
Personální řízení	
Dohled	

2. DPP

Hygienické faktory	Nespokojenost
Mzda	
Nadřizení	
Kolegové	
Vedení	
Pracovní podmínky	
Jistota pracovního místa	
Dohled	