



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

## **Motivace k pracovnímu výkonu**

## **Motivation to job performance**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
Vedoucí práce: Ing. Bc. Libor Rejř, CSc.

**Jiří Mangl**

---

**Praha 2015**



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií  
Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management

**studijní obor:** Řízení a ekonomika průmyslového podniku

**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Jiří Mangl

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Motivace k pracovnímu výkonu

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Motivation to job performance

### Zásady pro vypracování:

- Odůvodněte volbu tématu a jeho přínos
- Vymezte základní pojmy, motivačních teorie a vztah mezi motivací a výkonem
- Představte a charakterizujte danou společnost a zanalyzujte její stav v oblasti motivace a pracovního výkonu
- Vyhodnoťte výsledky a navrhněte motivační program
- Vytvořte závěr a porovnejte výsledky s cíli práce

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

MAYEROVÁ, Marie. Stres, motivace a výkonnost: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 132 s. ISBN 80-716-9425-8

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2

RŮŽIČKA, Jiří. Motivace pracovního jednání: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 4. dotisk 2. přepr. vyd. Praha: VŠE, 1996, 174 s. ISBN 80-707-9626-X

PROVAZNÍK, Vladimír. Motivace pracovního jednání: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. dotisk 1. vyd. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-707-9283-3

**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Bc. Libor Rejf, CSc.

**Podpis vedoucího bakalářské práce:**

  
.....

**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015

  
.....

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.

  
.....

Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.  
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:**

  
.....

## **Vzor citačního záznamu**

MANGL, Jiří. *Motivace k pracovnímu výkonu*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Bc. Liborovi Rejfovi, CSc. za odborné vedení, za jeho přínosné podněty, podporu, ochotu a čas, který mi věnoval. Dále bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům Paintballgame.cz za poskytnuté informace a ochotu při konzultaci a vyplnění dotazníků. Dále děkuji mé rodině a přítelkyni za podporu během celého studia.

## **Abstrakt**

V této bakalářské práci je řešeno téma motivace k pracovnímu výkonu. V teoretické části jsou objasněny základní pojmy, dále jsou popsány motivační teorie a další teoretické základy, které se vztahují k tématu práce. Praktická část se věnuje společnosti AGS Trade s.r.o. a přímo se zaměřuje na divizi Paintballgame.cz, na její organizační strukturu, motivační a odměnový systém a na její způsob vedení zaměstnanců. Uvnitř podniku byl proveden výzkum v podobě dotazníkového šetření s cílem zjistit úroveň motivace, a dále pak zjistit, co a v jaké míře motivuje zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu. Výsledky výzkumu pak byly využity pro návrh a zlepšení motivačního programu v daném podniku.

## **Klíčová slova**

Motivace, motiv, stimul, teorie motivace, pracovní výkon, zaměstnanec, vedoucí, podnik, motivační program, dotazník, informace, paintball, bonus

## **Abstract**

There is solved a topic of motivation to job performance in this bachelor's thesis. In the theoretical part are explained basic terms, motivational theories and the other theoretical foundations which relate to the thesis topic. The practical part applies to a company AGS Trade s.r.o. and directly focuses on division Paintballgame.cz, its organising structure, motivational and bonus system and its way of management of employees. A survey was made in this company, it was a questionnaire to find out a level of motivation and what motivates employees to the better work performance. Results were used for a proposal of the improvement of the motivational program in the selected company.

## **Key words**

Motivation, motive, incentive, theory of motivation, job performance, employee, manager, company, motivation plan, questionnaire, information, paintball, bonus

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	3
<b>1.1 Zdůvodnění tématu</b> .....	3
<b>1.2 Obsah a cíle práce</b> .....	3
<b>2 Teoretická východiska řešené problematiky</b> .....	4
<b>2.1 Vysvětlení základních pojmů</b> .....	4
2.1.1 Motivace .....	4
2.1.2 Motiv .....	5
2.1.3 Stimulace, stimul .....	6
2.1.4 Zdroje motivace .....	6
<b>2.2 Teorie motivace</b> .....	9
2.2.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb .....	9
2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace .....	10
2.2.3 Teorie kompetence .....	12
2.2.4 Teorie X Y .....	12
<b>2.3 Motivace a pracovní výkon</b> .....	13
<b>2.4 Aspirace a aspirační úroveň</b> .....	17
<b>2.5 Pracovní spokojenost</b> .....	17
<b>2.6 Přehled stimulačních prostředků</b> .....	18
2.6.1 Hmotná odměna .....	18
2.6.2 Povzbuzení - neformální hodnocení .....	19
<b>2.7 Atmosféra pracovní skupiny</b> .....	21
<b>3 Charakteristika společnosti AGS Trade s.r.o.</b> .....	23
<b>3.1 Paintball - co je to</b> .....	23
<b>3.2 Představení Paintballgame.cz</b> .....	24
<b>3.3 Přehled společnosti AGS Trade s.r.o.</b> .....	24
<b>3.4 Klientela</b> .....	25
<b>3.5 Historie Paintballgame.cz</b> .....	26
<b>3.6 Personální struktura Paintballgame.cz</b> .....	27
<b>3.7 Politika, priority a konkurence</b> .....	28
<b>3.8 Motivace a odměňový systém</b> .....	29
<b>4 Analýza aktuálního stavu v otázce motivace a výkonu</b> .....	31

<b>4.1</b>	<b>Metody práce</b> .....	31
4.1.1	Rozhovory .....	32
4.1.2	Dotazníkové šetření.....	32
<b>4.2</b>	<b>Identifikace problému</b> .....	33
<b>4.3</b>	<b>Struktura dotazníkového šetření</b> .....	35
<b>4.4</b>	<b>Výsledky dotazníkového šetření</b> .....	41
<b>5</b>	<b>Návrh motivačního programu</b> .....	53
5.1	Pracovníci.....	53
5.2	Informovanost .....	54
5.3	Hmotná odměna.....	54
5.4	Místo práce .....	55
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	56
	<b>Seznam použité literatury:</b> .....	58
	<b>Seznam dalších zdrojů:</b> .....	59
	<b>Seznam grafů:</b> .....	59
	<b>Seznam tabulek:</b> .....	60
	<b>Seznam obrázků:</b> .....	60
	<b>Seznam příloh:</b> .....	60



# 1 Úvod

## 1.1 Zdůvodnění tématu

Výsledky podniku jsou ovlivněny širokým souborem ekonomických, technických a organizačních činitelů. Ačkoli činnost a následná úspěšnost podniku je spojena se strategií, informacemi, výrobními zařízeními, organizační strukturou apod., tak všechny tyto skutečnosti nejsou těmi primárními. Nejdůležitějším stavebním prvkem pro úspěšný a hladce fungující podnik jsou lidské zdroje. Právě pracovník tvoří základ každého fungujícího podniku. Charakter a vlastně celý chod společnosti je ovlivněn lidskými rozhodnutími a lidskou prací. Tuto skutečnost je třeba vidět a to zejména v případě vedoucích pracovníků, kteří mají největší vliv na utváření charakteru podniku. Nelze se ale omezit jen na vedoucí pracovníky. Společnost je systém, jehož výsledky jsou ovlivněny každou jeho složkou. Z tohoto důvodu jsou lidské zdroje, tedy samotní zaměstnanci, tím největším kapitálem podniku.

Pakliže si podnik uvědomuje fakt, že zaměstnanci jsou jeho největším bohatstvím, tak jistě klade důraz na jejich výběr a přijímání. Aby ale zaměstnanci maximalizovali své přínosy pro daný podnik, je třeba, aby se sjednotili s cíli a zájmy podniku. Toho podnik může docílit působením souboru motivačních a stimulačních prostředků. Motivace a stimulace tak patří mezi nejdůležitější prostředky, které ovlivňují pracovní výkony zaměstnanců. „*O motivaci platí, že je základem personálního managementu*“ (Stýblo 1993, s. 157). Jak vhodně motivovat pracovníky je podstatná otázka pro každý podnik, organizaci nebo společnost. Pro správnou a trvalou motivaci zaměstnanců k potřebným pracovním výkonům je třeba, aby vedení tvořilo vhodné pracovní podmínky. Pro zaměstnance je důležité, aby dělal práci, ke které je vhodně motivovaný. V takovém případě je schopný podávat potřebné pracovní výkony. Každého zaměstnance ale motivuje něco jiného, proto je pro podnik velmi důležité znát potřeby svých zaměstnanců.

## 1.2 Obsah a cíle práce

Cílem této bakalářské práce je teoretické vymezení motivace a vztahu mezi motivací a pracovním výkonem. Dále pak zjištění stavu motivace v daném podniku a následný vlastní návrh motivačního programu pro podnik.

Práce je rozdělena do šesti částí. První část je tvořena úvodem, v kterém je zhodnocena aktuálnost tématu. Druhá část obsahuje teoretické zpracování dané problematiky na základě odborné literatury - základní pojmy, teorie motivace, pracovní spokojenost, motivace a pracovní výkon, aspirace, přehled stimulačních prostředků a atmosféra pracovní skupiny. Třetí část se věnuje představení a charakterizaci podniku, ve kterém byla daná problematika zpracovávána. Čtvrtá část obsahuje analýzu současného stavu motivace v dané společnosti, popis samotného výzkumu a interpretaci výsledků. Pátá část této bakalářské práce je věnována návrhu motivačního programu, ve kterém navrhuji vylepšení a doporučení pro jejich vlastní motivační systém. Poslední šestá část je tvořena závěrem, ve kterém je zhodnocena celá bakalářská práce. Doplňující částí bakalářské práce je seznam použité literatury a dalších zdrojů a přílohy.

## **2 Teoretická východiska řešení problematiky**

### **2.1 Vysvětlení základních pojmů**

#### **2.1.1 Motivace**

*„Motivace je pojem, který lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace“* (Armstrong 2007, s. 220). *„Slovo motivace je odvozeno z latinského movere, což znamená hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání“* (Růžička 1992, s. 5).

Nakonečný tvrdí, že se motivace projevuje v podobě výběru nebo provedení určité formy jednání a určitého cíle jednání, které je možné z celé řady všech možných forem a cílů jednání. S tím pak jde ruku v ruce variabilita a subjektivita výkonu člověka, ať už pracovního, studijního či jiného. Motivace může sloužit i jako regulátor lidského jednání. Může též soustředit a současně organizovat veškerou aktivitu daného jedince, a to jak fyzickou, tak i psychickou (Nakonečný 1992, s. 13-21). Motivace však může sloužit i opačně. Díky motivaci si můžeme vysvětlit jednání člověka, co ho k danému jednání vedlo, co například ovlivnilo jeho zájem a soustředění a jaký cíl ho naplňoval

uspokojením. To vidím jako odraz druhé strany z názoru, že motivace reguluje lidské jednání a zaměření.

Motivace je velmi složitý pojem a každým je vnímána odlišně. To je možné vyzorovat na vykonávání úkolů a vytváření činností, které pak mohou sloužit jako zrcadlo k vlastnímu hodnocení. Motivace je zakořeněna v každém člověku velice hluboko a má spojitost s pojmy a vlastnostmi, jako jsou snažení, chtění, touha a přání, ale i s tlakem, potřebou, žádostí, účelem apod. Motivaci můžeme však cítit dvojí formou. Motivaci pozitivní, a motivaci negativní, kde jedna je založena na věcech, které vnímáme jako pozitivní, motivace negativní je nám, lidově řečeno, proti srsti. Motivace nám tedy může soustředit aktivity a ovlivňovat je. Plamínek shrnuje smysl motivace jako nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – ať již výkonu či chování. Jde jak o proces, tak i o jeho výsledek. (Plamínek 2010, s. 14)

### 2.1.2 Motiv

*„Motiv je důvodem pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktoru, který ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali“* (Armstrong 2007, s. 159).

Motivem tedy můžeme nazývat každou vnitřní příčinu, která podněcuje v jedinci jednání. Když jsme například žízniví, snažíme se o získání vody či něčeho, co nás žízně zbaví. V tomto příkladě jsem použil žízeň jako motiv, který ovlivnil naše chování. Takovýto motiv ovlivnil nejen směr jednání člověka, ale ovlivnil i intenzitu a průběh této činnosti. Bělohlávek uvádí, že motivy mají dvě složky. První je energizující, která dává sílu a energii. Druhá je řídicí a dává směr jednání. (Bělohlávek 2008, s. 39) Stejně jako výstřel startovní pistole je impulz ke startu, tak i motiv je impulzem, pohnutkou, která odstartuje reakci. Nejde jen o prvotní impulz, ale motiv také samotné jednání může podpořit a posílit v případech, když se setká více motivů, které jsou cíleny stejným směrem a vzájemně se podpírají. Pro příklad je to stejné jako se sériovým zapojením baterií. Když zapojíme více baterií sériově (za sebou), kapacita nám zůstane stejná, avšak napětí se nám zvýší podle počtu zapojených baterií. A stejným způsobem vnímám i motivy (také i stimuly), kde jejich přidáním narůstá motivace stejně jako napětí v akumulátorech.

*„K pojmu motiv se těsně pojí pojem cíle. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení finálního psychického stavu – nasycení, to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, uspokojení z dosažení cíle motivu“* (Provazník 1996, s. 34).

Život motivu, tedy jeho působení má takové trvání, dokud není dosaženo požadovaného cíle, resp. naplnění motivu – uspokojení.

### 2.1.3 Stimulace, stimul

„Stimulace představuje soubor vnějších podnětů nebo pobídek, incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání člověka, působit na jejich motivaci“ (Růžička 1992, s. 70). Dále souhlasím s Růžičkou, který tvrdí, že stimul může být užitečný a s kladným účinkem jen v takovém případě, když se stimul ztotožňuje s motivačním profilem a aktuální situací jedince, na kterého má zapůsobit. Motiv jako takový, je pouze vnitřním impulzem, zatímco stimul představuje právě vnější pobídku motivu, který pak má za úkol u člověka daný motiv podnítit, či naopak utlumit. To nám jasně ukazuje hlavní důvod existence stimulu, kterým je podnítit u pracovníka (či kohokoli jiného) určitou aktivitu, nebo ji naopak zabrzdit. (Růžička 1992, s 70-72) Jestliže se tedy podnět stane či nestane stimulem, je ovlivněno tím, zda-li se daný podnět shoduje s danou motivací. Stimuly tedy můžeme označit za motivační prvky, které samotnou motivaci podporují.

Stimuly je možné rozřadit:

#### 1. Hmotné

- Kladné – odměny, plat, mzda ...
- Záporné - tresty, sankce, penalizace...

#### 2. Nehmotné

- Kladné – pochvala, vyznamenání, děkovný dopis...
- Záporné – napomenutí, důtka, výtka před ostatními zaměstnanci...

### 2.1.4 Zdroje motivace

Pakliže chceme nahlédnout do problematiky motivace, je nezbytné zjistit, kde se motivace a motivy berou, kde je jejich kořen. „Jako zdroje motivace nazýváme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Jsou to skutečnosti, které mají vliv na to, že člověk něco chce, a naopak jiné skutečnosti odmítá, po něčem touží velice silně, zatímco jiné oblasti jej přitahují méně intenzivně“ (Provazník 1996, s. 40).

Mezi hlavní zdroje motivace patří: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

#### Potřeba

„Potřeba je požívaný nebo pocíťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Potřeba nutí člověka k jednání. Na jejím základě se vytvářejí snahy, tužby a cíle člověka, které ve svém jednání uskutečňuje. Tento proces je provázen určitým napětím,

*které klesá po uspokojení nebo nasycení potřeby“* (Růžička 1992, s. 10). Potřeby vidím jako jeden z nejpodstatnějších zdrojů motivace. Potřeby jsou velmi různorodé a jejich rozdělením se zabýval například Maslow. Ten je seřadil v hierarchickém pořadí, kde hlavní základ dal biologické potřeby, dále pak následovaly potřeby bezpečí, lásky, uznání a na vrcholu byly potřeby osobního rozvoje. Já zde nastíním jiný typ rozdělení, neboť Maslowovu se budu věnovat později:

- Potřeby primární (biologické) – tyto potřeby jsou propojeny s lidským tělem a jeho správným fungováním a činností. Do této skupiny náleží například potřeba vzduchu (dýchání), pití, jídla, vyměšování apod.
- Potřeby sekundární (sociální) – tato skupina je též spojena s člověkem, avšak ne jako s organismem, ale jako s tvorem sociálním. Potřeby se zde odvíjejí od požadavku, který člověka v sociálním prostředí utvářejí, a tím je kultura. Mezi takovéto potřeby řadíme např. potřebu lásky, dominance, postavení apod.

Není však možné říci, že motivační účinnost potřeb je stálá. Naopak je velice proměnlivá. Jelikož pro člověka je závažnost a nutnost jednotlivých potřeb vždy jinak naléhavá, platí zde ale pravidlo, že potřeby primární jsou důležitější než potřeby sekundární. V případě, že jsou primární potřeby dlouhodobě uspokojovány, stávají se dynamickými a odsouvají se ale na nižší úroveň a vytvářejí větší prostor pro potřeby sekundární a ty se stávají aktuálnějšími. Funguje to ale i opačně a to, když tělo začne strádat nějakými primárními potřebami, začne omezovat motivační nutnost sekundárních potřeb. Na jedince však nepůsobí jednotlivé potřeby, ale vždy jejich soubor, který je především ovlivněn fyziologickým stavem jedince a situací v jeho prostředí.

## Návyk

Návyk je opakovaná činnost, kterou člověk dělá v určité situaci stejným a zafixovaným způsobem. Všichni lidé dodržují určité jim vlastní životní režimy, či alespoň dělají pravidelně nějaké činnosti, které jsou spojeny se stravováním, hygienou, ale třeba i se studiem nebo prací. A právě toho základem jsou návyky. Člověk si během života navykne dělat činnosti určitým svým specifickým způsobem, což ho časem vede k tomu, že to dělá automaticky a pokládá to za nejlepší způsob provedení. Když si člověk navykne dodržovat zdravý životní režim, pak vše, co se okolo toho týká, se pro něj stává nutným a automatickým. Právě tvorba žádoucích návyků je důležitým bodem při výchově. Naopak škodlivé či společností odsuzující návyky jsou nazývány zlovyky.

## Zájem

Zájmy se na motivaci jedince podílejí významnou měrou. Zájmu bychom mohli najít mnoho, jelikož každou činnost, kterou někdo trvaleji vykonává s radostí a potěšením, můžeme označit za zájem. Zájem tlačí člověka k poznání a ovládnutí samotného předmětu zájmu. A právě předměty zájmu mohou být různé od objektů přes poznatky až k činnostem. Zájem má význam v tom, že snadno o daném člověku vytváří charakteristický obraz, jelikož člověk bývá často posuzován právě podle oblastí zájmů. V životopisech často lidé uvádějí své zájmy, ačkoli to někdy může být na škodu. Dle mého názoru není odhad člověka na základě jeho zájmů tím nejpřesnějším měřítkem. Například předsudky vůči motorkářům, kteří jsou stále ve společnosti vnímáni jako rebelové, kteří nerespektují autority. Právě takovýto špatný odhad může stát člověka se zájmem o motocykly ztrátu bodů z dobrého dojmu. Zájem člověka se vyvíjí postupně a upevňuje se až během dospívání. Vyhraněný zájem propojený se silným poutem k objektu zájmu se může změnit až v náruživost či vášň člověka.

## Ideál

*„Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání. Hodnotu je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání“* (Růžička 1992, s. 18) Každý člověk má nějaké své ideály, kterých se drží, jelikož si jich cení, či naopak se mu jich nedostává. Ideály jsou především určovány životním postojem člověka a zkušenostmi. Hodnoty si naopak člověk vytváří v průběhu života a řadí je do vlastního hodnotového systému s určitou hierarchií. Tato hierarchie je však pružná a může se měnit se závislostí na čase. Takovouto hierarchii pak nazýváme hodnotový systém. Ten obsahuje to, čemu člověk v životě dává přednost a co vidí jako podstatné. Shoda průběhu života s hodnotovým systémem přináší člověku spokojenost, neshoda naopak trápení.

Potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty se odrážejí v lidské motivaci, avšak jejich důležitost v lidském životě je různá. To se váže především na životní úroveň a prostředí, kde člověk žije, na jeho úspěších a zklamáních a především na jeho životní zkušenosti.

## 2.2 Teorie motivace

### 2.2.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb

Maslowova teorie se zaměřuje na obsah a je nazývána teorií potřeb. Nakonečný tvrdí, že teorie vychází z přesvědčení, že neuspokojená potřeba vede ke stavu neklidu a nervozity. Z důvodu takového napětí je nutné nastolení rovnováhy a vyrovnaní, tedy nalezení cesty a podniknutí vhodných kroků k docílení vytyčených cílů. Proto je tedy veškeré chování motivováno neuspokojenými potřebami (Nakonečný 1992, s. 54). Armstrong je názoru, že teorie, kterou vytvořil Abraham H. Maslow je nejslavnější a nejvlivnější. Maslow vytyčil existenci pěti hlavních kategorií lidských potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Potřeby začínají u základních fyziologických potřeb přes potřeby jistot a bezpečí až k potřebám uznání a seberealizace, která je ze všech nejvýše (Armstrong 2007, s. 223-224).

Obr. 1: Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování)



#### Fyziologické potřeby

Fyziologickými potřebami chápeme primární potřeby každého člověka. Jedná se o nejzákladnější lidské potřeby vyplývající z potřeb organismu. Spadají tam především potřeby jídla a pití, vzduchu, sexu.

### Potřeba bezpečí a jistoty

Zde jsou chápány jako potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb, stejně tak jako potřeba po stabilním a zajištěném zaměstnání či domovu.

### Společenské potřeby

Tyto potřeby zahrnují psychickou stránku a obsahuje potřebu přátelství, lásky, vřelých pracovních vztahů či pevnost pracovního kolektivu. Tato skupina potřeb může mít vliv na duševní spokojenost člověka, jestliže není uspokojena.

### Potřeba uznání

Jde o potřebu mít stabilní a vysoké hodnocení sebe samého – resp. sebeúctu a též i být respektovaný ostatními- získat si prestiž. Tyto potřeby vytváří potřebu po sebedůvěře, úspěchu, nezávislosti a osobní svobodě, ale také i po vysoké reputaci či postavení. Postavení se pak váže na respekt a úctu ostatních lidí a projevuje se v uznání, ocenění či zisku pozornosti.

### Potřeba seberealizace

Jde o potřebu rozvíjet vlastní schopnosti a dovednosti vedoucí k povýšení a dostat tak sebe tam, kam má člověk namířeno. Jde tedy o motivaci k vlastním nejvyšším cílům. Armstrong uvádí, že pakliže jsou uspokojeny potřeby na nejnižší úrovni, tak dále pokračuje uspokojování potřeb na úrovni vyšší. Po úspěšném uspokojení vyšších potřeb následují stále vyšší potřeby vytyčené v pyramidě směrem vzhůru. Jestliže ale nedojde k uspokojení nižších potřeb, osoba nemůže být motivována vyššími potřebami (Armstrong 2007, s. 223–224).

## **2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace**

Tato teorie motivace je také nazývána jako motivačně – hygienická teorie, neboť Herzberg během svého výzkumu zjistil, že na pracovní spokojenost a pracovní motivaci mají hlavní vliv dvě skupiny faktorů. Některé faktory vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti.

První skupinu faktorů můžeme nazvat faktory hygienické (vnější). Pakliže jsou vnější faktory ve špatném stavu či kvalitě, dávají v pracovních pokyn pro vznik pracovní nespokojenosti, a tak na motivaci pracovního jednání působí negativně. Když ale tyto



faktory mají příznivou podobu, nevedou k motivaci, ale také nevyvolávají pracovní nespokojenost a pracovníci nejsou nespokojeni. Působí tedy negaci k nespokojenosti - ne-nespokojenost. Co se týká samotné motivace, tak na tu výrazný vliv nemají. Hygienické faktory se tedy pohybují v oblasti pracovní nespokojenosti až pracovní ne-nespokojenosti. Druhá skupina faktorů je nazvána faktory motivační (vnitřní). Když budou faktory z této skupiny ve špatné kvalitě, mají za následek, že pracovník bude nespokojený a nebude vhodně motivován k práci. Jestli ale nastane opačný případ a motivační faktory budou v žádoucím stavu, dostaví se příznivá pracovní motivace a pracovní spokojenost. Tyto faktory se tedy pohybují v oblasti pracovní ne-nespokojenosti až pracovní spokojenosti (motivace).

Faktory hygienické jsou většinou spojeny s pracovním prostředím a mohu mezi ně rozhodně zařadit například hygienické podmínky na pracovišti, mezilidské vztahy, bezpečnost práce, platové podmínky, personální a sociální politiku podniku, apod. Naopak vnitřní faktory se vztahují k náplni práce a mezi hlavní příklady se řadí vlastní práce a její úspěch, ocenění a uznání takové práce, odpovědnost a kariérní růst spojený s prací.

Názor na přiřazení jednotlivých skutečností k jedné ze dvou skupin faktorů je vcelku diskutabilní. Hlavním bodem střetů se nabízí zařazení mzdy mezi faktory hygienické. Dále jsem názoru, že tato teorie neklade velký důraz na individualitu motivační struktury u konkrétních pracovníků, jelikož míra toho, co podněcuje ne-nespokojenost, a na druhé straně toho, co podněcuje motivaci, může být u každého pracovníka jiná.

Příklad k problematice individuálního přijetí hygienických faktorů. Pracovník pracuje v podniku, a jeho vlastní ekonomická situace je stabilní bez hrožících rizik. Proto když je mu nabídnuté zvýšení příjmu, nebude ho to trápit, ale ani mu to nijak významně nezvýší radost a ani ho to nijak výrazně nezmotivuje. Když se ale podíváme na pracovníka 2, který nemá příliš lichotivou ekonomickou situaci a prakticky přežívá z měsíce na měsíc, je pro něj zvýšení příjmů velmi vítaným přínosem a dá se předpokládat, že mu takovéto zvýšení příjmu přinese radost a spokojenost, a tak se dá očekávat i nárůst jeho pracovní motivace. Ovšem takovýto příklad poukazuje jen na základní problém, je zde mnoho dalších faktorů a činitelů, které na to mohou mít vliv.

Naopak přínosem Herzbergovy dvoufaktorové teorie je několik věcí. Prvně vyjadřuje, že pracovní motivace je propojena s pracovní spokojeností. Tudíž k vhodné pracovní motivaci je třeba minimalizace či úplná absence pracovní

nespokojenosti. Ovšem je důležité podotknout, že pracovní spokojenost je vždy ekvivalent k motivovanosti pracovníka.

Dále teorie také nastiňuje, že hygienické faktory mají vliv jen na charakteristiky pracovní spokojenosti, tak motivátory ovládají jak výši pracovní spokojenosti, tak výši a zaměření pracovní motivace. Když ale motivátory chceme zaměřit na motivační působení, je to možné jen v případě, že pracovník nebude dlouhodoběji nespokojen. Proto je třeba, aby manažeři a řídicí pracovníci necílili zaměření jen na motivátory, ale i na hygienické faktory a drželi faktory v přijatelné úrovni na obou stranách bilance.

### 2.2.3 Teorie kompetence

Autorem této teorie je R. W. White. Samotný pojem kompetence lze chápat v několika významech (oprávnění, způsobilost, schopnost). Proto je dobré poznamenat, že „*White chápe motiv kompetence jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady*“ ( Nakonečný 1992, s. 155). Pokud přetáhneme tuto definici na pracovní prostředí a pracovníka, chápeme to, jako že pracovník je motivován svou potřebou dokázat (předvést) své schopnosti (dovednosti a znalosti) k tomu, aby tím získal ocenění (uznání, respekt). Je důležité poznamenat to, že tato motivace může působit jen v situacích, které pracovník považuje za přiměřeně náročné. Je tedy potřeba vysoké kvality nadřízeného k tomu, aby určil, jak je který pracovník schopný, a vhodně jim určil úkoly. Je třeba přiměřeně náročných úkolů, tzn. takových, které jsou lehce nad rámec již prokázané kompetence pracovníka a zároveň korespondují s jejich specializací. Pakliže se úkol zvolí nevhodně, má to za následek nulový až opačný účinek. Příliš podhodnocený úkol v pracovníkovi nevyvolá motivaci a potřebu uznání u druhých, či naopak příliš složitý úkol a jeho následné nesplnění může mít na pracovníkovi devastující účinky.

### 2.2.4 Teorie X Y

V této teorii nám její autor Douglas McGregor předkládá dvě protikladné představy o pracovníkovi, kde poté z těchto představ vycházejí naprosto odlišné přístupy k němu samotnému. McGregor vymezil dvě skupiny lidí, které označil jako typy X a Y.

Prvním typem představy je typ X. Tento typ prezentuje názor, že člověk je sám od sebe líný, k práci má přímo nechuť a z toho důvodu je potřeba ho do práce nutit (pohrůžkou trestu), ale pakliže vykonává dobrou práci, tak je třeba ji náležitě finančně

odměnit. Člověk je navíc tvor společenský, tedy nesamostatný, a proto je nutné jeho neustálé vedení, kontrola a dohled.

Druhým typem je typ Y, který je k X naprostým protikladem. V tomto případě je předpokládáno, že práce je pro člověka šancí k využití svých schopností a dovedností, a není tak nutná kontrola z jednoduchého důvodu. Odpovědnost pracovníka zavazuje a stimuluje. Při vhodně nastavených podmínkách pak zaměstnanci sami obvykle přijímají a i vyhledávají odpovědnost. (Fairweather 2009, s. 173) Práce je pro tohoto pracovníka stejně vlastní jako odpočinek, či vlastní zájem. Pro takového pracovníka je oproti finanční odměně podstatnější pocit důležitosti a přínosnosti svojí práce, stejně jako možnost projevit se kreativně apod. Na základě převažující se podobnosti pracovníka k jednomu z těchto dvou modelů je pak manažer nucen k němu přizpůsobit svůj postoj.

Provozník tvrdí, že v dnešní společnosti se počet lidí, kteří tíhnou k modelu Y, se stále zvětšuje. Paradoxem je, že přes dominanci typu Y, vedoucí zaměstnanci stále tíhnou k přístupům vhodným pro typ X (Provozník 1996, s. 118). Z tohoto důvodu je třeba měnit, či přizpůsobovat přístupy k zaměstnancům na základě jejich tíhnutí k určitému modelu a důležitost pak také spadá na propojování cílů podniku s cíli pracovníků a naopak. V takovém případě je pak vhodné předávat větší část odpovědnosti za vykonanou práci daným výkonným pracovníkům.

### **2.3 Motivace a pracovní výkon**

Motivace je pevně spjata s pracovním výkon, resp. s vykonávaným výkonem celkově. Jelikož motivovanost se odráží v samotném výkonu a výkon je zase silně ovlivněn motivací. Samotnou výkonnost můžeme tedy definovat jako poměr toho, co jsme vytvořili vzhledem k vynaloženému množství energie.

*„Výkonnost znamená maximálně dosažitelný výkon, nebo také jen požadovaný a vynakládaný výkon“* (Mayerová 1997, 91). To znamená, že každý při plnění pracovních povinností využívá jen část svých potencionálních možností výkonnosti. Záleží na individualitě člověka, zda se zapojuje více či méně, avšak tím, že využívá pouze část svých možností, ať již větších či menších, tak ze zbytku si vytváří rezervu výkonu, kterou by mohl využít při zvětšení či vytvoření mimořádného úkolu.

Existují faktory, které ovlivňují jak výkon, tak i motivaci. A těmi jsou podmínky při výkonu práce. Mezi tyto podmínky je možné zařadit kvalitu technického vybavení,

využívanou technologii, organizaci práce, prostředí výkonu práce, kam spadá bezpečí, osvětlení, hluchnost, vlhkost, teplota apod.

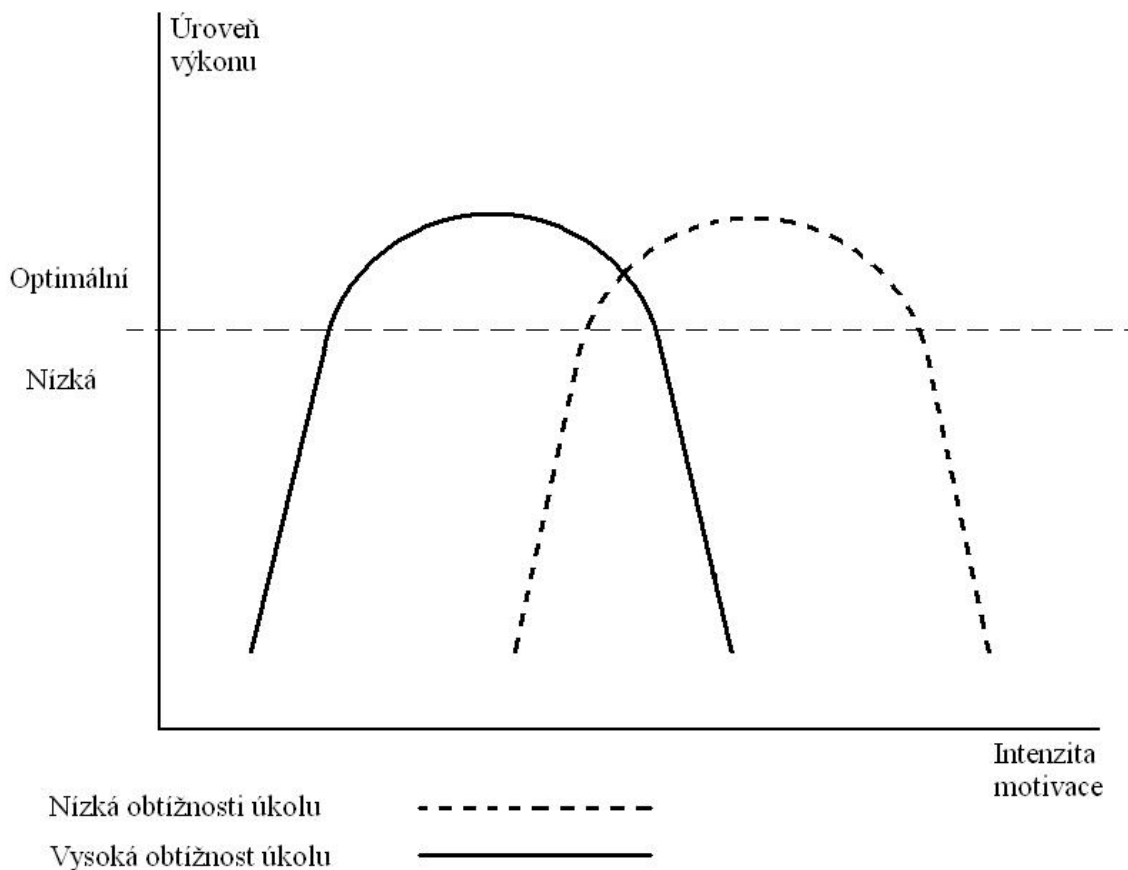
Nakonečný uvádí, že vztah mezi výkonem a motivací je možné vyjádřit rovnicí:

Kde:

- V = úroveň výkonu
- M = úroveň motivace
- S = úroveň schopností

Při pohlednutí na daný vzorec většinu napadne, že vztah mezi výkonem a motivací je jednoduchý a úměrný. „Názor, že čím je motiv silnější, tím vyšší a lepší je výkon, ať už fyzický nebo mentální, v plné míře neplatí“ (Nakonečný, 1992, s. 118).

Nabízí se však otázka, jestli zde neplatí staré přísloví: „Všeho moc škodí?“ Nemůže nastat přemíra motivace? Jistěže může. Přílišná snaha po vítězství a úspěchu často vede k neúspěchu a veškerá snaha a energie se otáčí o 180° a mění se v neúspěch. Provazník uvádí, že vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje názorně tzv. Yerkes–Dodsonův zákon, který se také označuje jako obrácená U-křivka.



Obr. 2: Obrácená U-křivka (Provazník 1996, s. 66-68)

Pakliže je motivace nízká, či zcela schází, je to příčina toho, že člověk nechce nebo chce jen málo a výsledek jeho práce nebývá příliš kvalitní. V opačném případě nadměrná motivace až nemotivovanost vede k vysokému psychickému napětí, které ve většině případů negativně zasahuje do normálního fungování lidské psychiky a snižuje potencionální hladinu výkonu a ten pak celkově zeslabuje.

Přemotivovanost si můžeme ukázat například u zkoušky. Zkoušenému nakonec z tohoto důvodu přestává záležet na kvalitě úspěchu, ale nakonec mu jde jen o to, aby prospěl. Například u zkoušky klade důraz na spoustu podrobností, do kterých se nakonec zamotává a na krajní jednoduchou otázku již pak není schopný zareagovat. Přemotivovanost je ale možné najít i u sportovců a jejich výkonů. Například na startovních blocích sportovec neunesse tíhu vzniklou nadměrou motivací, až zkazí start a je diskvalifikován.

Přemotivovanost v pracovním prostředí ale nebývá tak viditelná jako v nastíněných příkladech. U zkoušek či ve sportu je výkonový úsek ohraničen daným časovým limitem,

který zvyšuje napětí a možnost neúspěchu. Zatímco v pracovním prostředí nejde o krátkou časovou linku, ale o dlouhodobější proces či delší časové období.

Obrácená U-křivka tedy ukazuje fakt, že úroveň výkonu za situace nízké míry motivace bude nízká a nedostatečná. S narůstající se intenzitou motivace s vhodným zacílením se bude hladina výkonu zvyšovat. Míra motivace má ale svou krajní limitu a ta, když je překročena, úroveň výkonu bude spadat zase dolů. Je ovšem vhodné poznamenat, že pro každý typ úkolu je optimální úroveň motivace. Odchýlení od takovéto optimální úrovně, ať zvýšením či snížením, má za následek snížení výkonu. Takováto optimální úroveň je odlišná v závislosti na míře obtížnosti úkolu. Jestliže je na scéně náročný úkol, jako vhodná se nabízí nižší úroveň motivovanosti a naopak pro snadné úkoly je vhodná vyšší motivovanost.

Jistě si každý dokáže vybavit několik lidí ze svého okolí a povšimnout si, že někteří lidé mají potřebu podávat téměř vždy vysoké výkony bez ohledu na to, zda jde o závažný, či nedůležitý úkol. U jiných lidí je tomu ale jinak, tato potřeba viditelná není, anebo zcela schází. Tento případ vyjadřují pojmy potřeba vysokého výkonu či výkonová motivace.

Výkonová motivace je dle Provazníka osobnostně příznačnou, relativně stálou tendencí člověka dosahovat co nejlepšího výkonu, či alespoň udržet se co nejlépe v činnostech, ve kterých je možnost uplatnit měřítko kvality a v kterých má jedinec možnost dosažení úspěchu, či naopak vyhořet. Měřítkem pak může být pouhé úspěš-neúspěš, udělal - neudělal apod. Výkonová motivace úzce souvisí s dvěma lidskými tendencemi, kterými jsou potřeba dosáhnout úspěchu a opačná tendence vyhnout se neúspěchu. Tyto potřeby nalezneme u všech lidí, ale s různou mírou. Osobní intenzita výkonové motivace je pak dána poměrem obou potřeb dle vzorce:

---

(Provazník 1996, s 68- 70)

V případě, kdy je dominantní potřeba úspěchu, je u daného člověka vyšší příklon k aktivitám zaměřeným na úspěch. Jestliže je ale jedinec pasivní, jde o typ, který má převažující potřebu vyhnout se neúspěchu. Pro takový typ platí staré přísloví: „Kdo nic nedělá, také nic nezkazí.“

## 2.4 Aspirace a aspirační úroveň

Aspirační úroveň je výše nároků a požadavků, které si jedinec klade na vlastní výkon. Je to velice individuální pohled na cíle, které si člověk během života vytyčuje. Tyto cíle mohou být vysoké, ale i nízké (až žádné) a jejich splnění může být namáhavé, anebo snadné. Když se podíváme na předchozí odstavec, můžeme aspirační úroveň brát i jako výsledek střetu mezi tendencí úspěchu a tendencí vyhnoutí se neúspěchu. Volba náklonu k jedné z těchto potřeb má za následek výšku aspirační úrovně.

- Je možné zvolit náročné úkoly s vyhlídkou na dosažení úspěchu.
- Volba snadného cíle s vidinou vyhnoutí se neúspěchu.
- Zvolení kompromisu a střední obtížnosti úkolu, kde je potencionální možnost a vidina splnění nejlépe předvídatelná.

Aspirace nám udávají, jaký si jedinec zvolí druh cílů v následujícím časovém horizontu, ale též i jejich náročnost a výši. Na formování osobních individuálních aspirací má vliv osobní zkušenost, výchova a prostředí.

## 2.5 Pracovní spokojenost

Vztah mezi člověkem a prací je možné definovat mnoha způsoby. Nejvhodnější je zřejmě ale skrze vyjádření hladiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti. V jednoduchosti lze říci, že jde o subjektivní vyjádření prožívání pracovního zařazení. Pracovní spokojenost nám ukazuje, jak sám pracovník zhodnocuje své výkony a jak jsou pro něho prioritní.

Ač pojem pracovní spokojenost zní velice jednoduše, jde o široký pojem. Můžeme do něho zahrnout téměř veškeré projevy, zkušenosti, zážitky a výkony pracovníka během vykonávané práce v daném pracovním zařazení, při pracovních podmínkách v daném pracovním prostředí i uvnitř pracovního kolektivu.

Pracovní spokojenost není možné určit jednorázovým usouzením. Pracovní spokojenost je jako obraz složený z několika barev a prvků. Stejně tak pracovní spokojenost je tvořena mnoha skutečnostmi a vlivy. Celková skladba je pak tvořena převažujícími prvky například k postoji převážně spokojený, dostatečně spokojený, nebo dosti nespokojený apod.

## 2.6 Přehled stimulačních prostředků

Rozmanitost a šíře lidských potřeb je velmi veliká. Ale stejně jako lidské potřeby, tak i stimulační prostředky lidí jsou velmi široké a různorodé. Vlastně téměř vše, co má pro člověka nějakou cenu a význam, může tvořit pro člověka-pracovníka stimul. A právě stimuly by měly podniky svým pracovníkům nabízet. A jak je možné si představit, takovým stimulem může být prakticky vše, a proto je nezbytné, aby podniky vytvářely vhodné a patřičné stimuly pro dané zaměstnance.

### 2.6.1 Hmotná odměna

Mezi přední stimulační prostředky patří bezesporu hmotná odměna. Pod pojmem hmotná odměna si většina lidí jako první představí peníze. Ano, hmotná odměna může mít peněžní podobu, jakou tvoří například mzda, plat, prémie, výkonnostní odměny apod., ale také hmotnou odměnu může tvořit spousta jiných podob. Ty už ovšem nejsou takového univerzálního řádu jako odměna peněžní, ale díky tomu zase mohou získávat osobitější charakter, díky čemuž pak mohou více zaujmout. A přímou úměrou je možné odvodit vztah, že čím více a hlouběji zaujmou, tím více stimulují a vedou k silnější motivaci.

Pro příklad jiné podoby hmotné odměny mohou uvést například služební auto, které je možné využívat i k soukromým účelům. Další příklady se vážou k danému zaměstnání, ale hmotnou odměnu mohou tvořit také slevy na zboží z podniku, či nárok na určité množství zboží zdarma, bezúročné zaměstnanecké půjčky atd. Hmotnou odměnu tvoří také příspěvky na ošacení, kadeřníka, fitness, solárium, sport nebo dopravu.

Právě pro poslední skupinu zmíněných příkladů platí, že subjektivní hodnota těchto odměn často převyšuje tu objektivní, jelikož každý příjemce ji vnímá jinak.

Provazník uvádí, že právě v subjektivní hodnotě jsou obsaženy symbolické významy. Pakliže je specifická hmotná odměna vhodně cílena na svého příjemce, pak má více podněcující účinek než peníze. Je to pochopitelné. Pracovník pak z takovéto odměny pocítuje zájem podniku o jeho osobu, zjišťuje, že je pro podnik cenný, přínosný a hlavně žádaný. S pocitem cennosti roste jeho sebevědomí a pocit odpovědnosti, díky čemuž se v něm zakořeňuje pocit sounáležitosti. A právě z pocitu sounáležitosti vychází identifikace s cíli podniku a s podnikem všeobecně. A je všeobecně známo, že je značný rozdíl ve výkonech motivovaného a nemotivovaného pracovníka. Výkony u pracovníka, který pracuje pouze z důvodu donucení sociálním nebo ekonomickým tlakem, a výkony u pracovníka, který chce pracovat a má zájem, jsou velice rozdílné. Motivace představuje



vnitřní hnací síly pracovníka, které usměrňují jeho činnosti k určitým cílům. A jak bylo již řečeno, nejvhodnějším výsledkem je, jestliže cíle podniku a cíle zaměstnanců splynou v jedno. Práce se tak pro člověka stane cílem, opravdovou hodnotou a taková situace přináší maximum užítku pracovníkovi, ale i podniku, kde pracuje. Je tedy vhodné shrnout, že stimulace jako taková slouží k ovlivnění motivace a ochotě identifikovat se s cíli podniku.

Pro všechny hmotné odměny existují pravidla, která zvyšují jejich účinnost:

- Musí existovat přímá spojitost mezi odměnou a výkonem.
- Odměňovat by se mělo co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem.
- Pracovník by si měl uvědomovat vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou.
- Předem by mělo být jasně vymezené, jakých a po jak dlouhou dobu podávaných výkonů je třeba dosáhnout, aby si pracovník odměnu zasloužil

(Provazník, 1996, s. 165-170)

Důležitým faktorem v tomto ohledu je také ale poctivost a spravedlivost z pohledu podniku. Nespravedlivé přidělování hmotných odměn má za následek konflikty jak mezi jednotlivými pracovníky, tak mezi pracovními skupinami, ale i ve vztahu zaměstnanec-vedoucí. Vnímání nespravedlnosti je negativním činidlem na pracovišti a může vést až k oslabení nebo snížené motivace zaměstnanců.

### **2.6.2 Povzbuzení - neformální hodnocení**

Provazník tvrdí, že povzbuzování od vedoucích pracovníků je velice silným nástrojem pro objevení stimulační hodnoty v obsahu práce u pracovníků. Jde tedy vlastně o neformální hodnocení, ve kterém jsou vyzdvihovány hlavně pozitivní prvky. Povzbuzování ovlivňuje jak obsahovou, tak i emocionální rovinu.

Jedná-li se o rovinu racionální (obsahovou), jde o zpětnou vazbu. Vedoucí pracovník dává zaměstnanci zprávu o tom, jak jeho výkon splňuje, či nespĺňuje očekávání vzhledem k vytyčenému cíli. Zpětná vazba má nejsilnější účinek v případě, jestliže je podávána přesně a konkrétně. Také je důležité načasování pro zpětnou vazbu, neboť nejvhodnější je, aby byla podávána během činnosti, nebo ihned po jejím dokončení. Vedoucí pracovník by měl podávat zpětnou vazbu neveřejně, tedy ne v přítomnosti dalších pracovníků, jelikož mnohdy se může jednat o negativní zpětnou vazbu. Měla by být jasná a

srozumitelná a vedoucí by se měl přesvědčit, že příjemce vše pochopil správně a tak, jak to bylo myšleno.

Pakliže se jedná o rovinu prožitkovou (emocionální), tak pracovník pocítuje, že on i jeho výkony jsou pro podnik přínosné, a má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, a zvyšuje se jeho sebedůvěra. Celkově je tím povzbuzena jeho motivace a také jeho ochota a vůle pracovat a vytvářet výkony. (Provazník 1996, s. 173-175)

Co tedy vlastně povzbuzování znamená? V praxi to znamená, že by měl vedoucí pracovník hledat a objevovat veškeré dobré a přínosné výsledky, které by pak měl také ocenit. Nutné je ale i zaznamenávat nedostatky a s lehkým upozorněním na ně působit na pracovníka tak, aby ve vlastním zájmu měl chuť a potřebu je odstraňovat. Každý ovšem ví, že upozornit druhého na jeho chybu a nedostat se při tom do konfliktu, je velmi obtížným úkolem, ať se již jedná o vztah přátelský, partnerský, nebo pracovní. Zaměstnanec by měl tedy cítit a pochopit, že výskyt chyby je běžný, a též, že to není jen jeho problém, ale problém celé firmy, kdy taková chyba neničí výkon pracovníka, ale ničí výkon práce celkové.

Povzbuzení tedy bylo vysvětleno jako neformální neveřejné hodnocení. To se ale může snadno změnit v hodnocení veřejné. Když například někdo dosáhne velkého úspěchu, jeho výkon je hodnocen na schůzích, bývá mu například vyjádřena gratulace od ředitele podniku, ať již osobní nebo písemná, nebo může jeho fotografie viset například na nějakém čestném místě v podniku. Důležité ale je určení míry ohodnocení pro konkrétního zaměstnance. Pro jednoho může veřejné poděkování na poradě znamenat nejvyšší poctu a zadostiučinění, ale pro druhého je to naopak chvíle, která je mu dosti nepříjemná a udělá maximum proto, aby se to neopakovalo, což je pro firmu kontraproduktivní. Je ovšem důležité podotknout, že v dnešní době jsou podnikové rituály a veřejná hodnocení a ocenění pracovníků časté a užívané. Často to patří k samotné podnikové kultuře. Vhodným příkladem je firemní večírek, kde jsou hodnoceni a oceněni nejúspěšnější pracovníci za dané období. Koubek uvádí, že hodnocení má sloužit především k rozvoji pracovníka, k zvyšování jeho spokojenosti s prací a přínosem, který pro něho z dobře odvedené práce plyne. Čím pak zaměstnanec bude spokojenější, tím dříve bude náchylnější pro další zlepšení výkonu. (Koubek 2004, s. 214)

## 2.7 Atmosféra pracovní skupiny

Pracovní skupina je tvořena vždy dvěma a více lidmi. Je bezpodmínečně nutné, aby uvnitř skupiny panovaly pozitivní vztahy, jestliže má být skupina produktivní. Stejně tak aby skupina mohla dobře fungovat, je potřeba, aby měla dobrého vedoucího. Jakákoli pracovní skupina je skupinou sociální, a právě sociální faktory nesou silné stimulační účinky. Stejně jakákoli sociální skupina, tak i skupina pracovní se vyvíjí a formuje, a to především vlivem její skladby a činnosti, která přesahuje pracovní rámec.

Pracovní skupina má stimulační přínos například ve vzájemném porovnávání jednotlivých výkonů uvnitř skupiny. Když je pracovní skupina dobrá a fungující, pak si z nadprůměrných výsledků pracovník zvýší své sebevědomí, a jestliže jsou výsledky naopak slabé, tak ho to nebudí ke zlepšení a přiblížení se standardům skupiny.

Opakem jsou špatné pracovní skupiny, kde to takto nefunguje. Pro příklad pracovník dosáhne nadprůměrných výsledků oproti zbytku skupiny, jenže ta ho odsoudí, srazí a ohodnotí negativně, např. šplhoun, nelояálnost k ostatním, snažílek apod. To má za následek vytvoření bariér a překážek k dosahování cílů, rozepře mezi členy skupiny a celkově klesající trend.

Dalším důležitým bodem z hlediska pracovních skupin je soutěživost. Soutěživost může nastat buď mezi členy pracovní skupiny, nebo přímo mezi jednotlivými pracovními skupinami. Prvek soutěživosti je většinou kladným a přínosným, když se udrží v určité úrovni. V takovém případě podněcuje motivaci pracovníků k dosažení vyšších výkonů. Navíc jestliže jde o soutěživost mezi jednotlivými pracovními skupinami, pak to má často za následek stmelení a soudružnost členů dané pracovní skupiny. Pakliže se ale soutěživost neudrží v dostatečné míře, může přerůst až v nezdravé soupeření, nevraživost, řevnivost a třeba až k negativnímu působení na druhou pracovní skupinu, což má pro podnik, pro který pracují, negativní dopady.

Provozník tvrdí, že není možné, aby vedoucí pracovník diktoval, jak má skupina působit, neboť sociální skupina je v podstatě živá bytost, může však, ale ovlivňovat vývoj skupiny pozitivním směrem a také to, jak skupina bude působit na své členy. Vedoucí pracovník může na skupinu působit svou autoritou a ovlivňovat složení členů. Na kvalitu atmosféry skupiny má veliký vliv také kvalita vztahů nejen mezi jednotlivými pracovníky,

ale hlavně mezi skupinou a manažerem, kde je podstatná důvěra. Manažer by měl skupinu brát jako celek s respektem a chovat se k ní spravedlivě stejně jako ke všem členům uvnitř skupiny. Měl by předvídat rušivé elementy a naopak podněcovat ty pozitivní. Měl by včas tlumit a řešit napětí, nepřátelství, závist a znevažování - a to ať práce, či lidí ve skupině.

Vedoucí by měl respektovat a dbát na následující zásady, aby mohl skupinu efektivně vést, působit na ni a předcházet problémům v mezilidských vztazích:

- Cíle skupiny jsou jasné a srozumitelné všem členům skupiny.
- V jednání se členy skupiny se postupuje spravedlivě.
- Vzniklé problémy se řeší bezprostředně a ihned.
- Podporu má kooperativní chování a iniciativa skupiny.
- Jestliže je to možné, stanoví se adresná odpovědnost lidí za konkrétní úkoly.
- Skupině se poskytuje zpětná vazba a zpětná vazba se vyžaduje i od skupiny.
- Destruktivní a rušivé chování vůči skupině a skupinovým cílům se tlumí.
- Vztahy mezi členy skupiny by měli přesahovat rámec pracovního prostředí a přesahovat do volnočasových a společenských aktivit.

(Provazník, 1996, s. 175-177)

Právě poslední bod je v dnešní době ve firmách a podnicích velice oblíbený a častý. Posilování soudružnosti skupiny a podpora vztahů mezi lidmi, snaha o skupinové řešení problémů, vzájemná výměna zkušeností a informací uvnitř skupiny a nacházení míst pro neformální setkání je dnes pro podniky silným tématem. Dnes vznikají různé teambuildingy, jako například paintball, závody na motokárách, či bungee jumping. Také se v rámci utužení pracovních skupin pořádají firemní zájezdy, lyžování, kempování, grilování apod., což má snahu vytvořit mezi členy skupiny lepší mezilidské vztahy, poznat je i mimo pracovní prostředí, dovědět se o nich více a zjistit jejich přednosti, které by se daly poté využít při práci.

## 3 Charakteristika společnosti AGS Trade s.r.o.

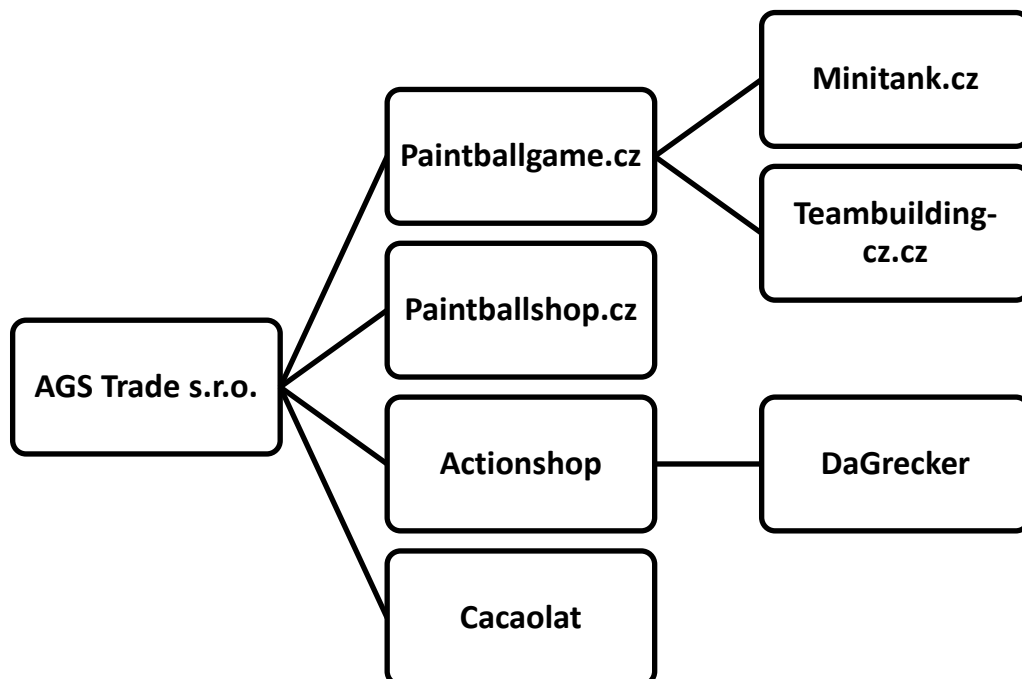
### 3.1 Paintball - co je to

*„Paintball je moderní, rychle se rozvíjející adrenalinový sport, který nevyžaduje jen rychlost, sílu a fyzickou kondici. Při paintballu budete potřebovat i taktické myšlení a chladnou hlavu. Zažijete radost a euforii z výhry i zklamání, když zjistíte, jak málo někdy stačí k porážce. Existuje nespočet variant paintballu, ale většina má jedno společné – hrají dva týmy proti sobě. Cíle se mohou lišit. Jednou musíte získat vlajku soupeře, jindy bráníte vlastní, nebo musíte eliminovat všechny protivníky. Počet hráčů v týmu je libovolný a je omezený jen velikostí hrací plochy. Hrát mohou dvě dvojice, ale proběhly i hry, do kterých se zapojilo více než 500 hráčů na každé straně. Hra má časový limit (obvykle 10 minut, záleží ovšem na velikosti hrací plochy a počtu hráčů), takže se nemusíte bát dlouhého čekání, když dostanete zásah hned na začátku hracího dne. Velký důraz při paintballu se klade na bezpečnost. Všichni hráči i rozhodčí musí povinně nosit speciální paintballovou masku, která chrání obličej a oči, nikdy ji nesmí sundávat v hrací zóně a musí pečlivě dbát na zajišťování značkovače při odchodu z hřiště. Paintballové zbraně sice vzdáleně připomínají skutečné pušky a pistole, ale pracují na principu stlačeného vzduchu nebo oxidu uhličitého. Vystřelují želatinové kuličky naplněné barvou. Její mířený dostřel je 30-45 metrů a většina z nich pracuje na poloautomatickém principu. Paintballové kuličky mají tenkou skořápku ze želatiny, která skrývá barevnou náplň. Ta je nejedovatá, neleptavá, vodou rozpustná a biologicky nezávadná. Snadno ji smyjete čistou vodou nebo mýdlem a to jak z těla, tak z oblečení. Když paintballová kulička zasáhne protivníka, rozbije se na něm a označí ho jasnou barvou. Označený hráč je vyřazen ze hry“.* (Paintballgame.cz, 26. 2. 2015) Samotný paintball můžeme dělit na dvě základní skupiny - military paintball a sportovní paintball. Military se snaží o přiblížení vojenských operací a taktik, tak i vizualizací. Military paintball se snaží o maximální napodobení značkovačů reálným zbraním a stejně tak i výstroje či herní plochy, která je zasazena do lesů atp. Naopak sportovní paintball má odklon od vojenského pojetí a jde sportovní cestou. Účastníci mají sportovní zbraně, sportovní oblečení i herní plocha je menší s většinou nafukovacími překážkami.

### 3.2 Představení Paintballgame.cz

Firma Paintballgame.cz se zabývá pořádáním paintballových akcí. Díky mnohaletému působení v oboru má firma profesionální úroveň a dlouholetou praxi, díky čemuž může zaručit nejvyšší kvalitu poskytovaných služeb. Zákazníci mají k dispozici díky spolupráci s Paintballshop.cz nejnovější a nejkvalitnější vybavení. Zákazníci mají i širokou možnost občerstvení od nealkoholických nápojů přes obložené mísy až po grilovaná selata a sudy piva. Díky spolupráci s dalšími firmami je zajištěno maximální pokrytí tužeb zákazníka- například zajištění ubytování, vojenské techniky, čtyřkolek, a mnoha dalších aktivit. Samotná Paintballgame.cz je divizí spadající pod firmu AGS Trade s.r.o. Ačkoli se zabývám divizí paintballgame.cz nastíním celé složení firmy pro lepší přehlednost.

### 3.3 Přehled společnosti AGS Trade s.r.o.



Obr. 3: Přehled společnosti AGS Trade s.r.o. (vlastní zpracování)

- Minitank.cz – ve společnosti AGS Trade s.r.o. spadá pod Paintballgame.cz. Jedná se o outdoorovou aktivitu, kdy si zákazníci mohou půjčit mini tank na svezení po speciální terénní dráze či po vlastním pozemku. Jde o zmenšeninu tanku na

hmotnost cca 500 kg se stejným ovládním, tedy dvě páky a každá ovládá jeden pás. Minitank bývá využíván jako vedlejší aktivita při paintballu. Obsluhu provádí stejní pracovníci, kteří organizují paintball.

- Teambuilding-cz.cz se zabývá aktivitami pro stmelování kolektivů se zaměřením na děti, muže, ženy, firemní skupiny a podobně.
- Paintballshop.cz – je další divizí AGS Trade s.r.o., která má vazbu na Paintballgame.cz, neboť právě díky paintballshopu je možné zajistit nejmodernější a nejkvalitnější vybavení pro samotný paintball. Jedná se o obchod s paintballovým příslušenstvím a vybavením od kuliček přes oblečení až k paintballovým zbraním. Vzájemná vazba je znát i v zákaznících - mnoho z těch, kteří si přišli vyzkoušet paintball, byli natolik zaujatí, že si šli pořídit vlastní paintballové vybavení, a naopak zase ti, co z pantballshopu odebírají zboží, ho často chodí zkoušet na hřiště Paintballgame.cz.
- Actionshop je obdobnou divizí jako Paintballshop.cz, avšak oproti paintballovému vybavení se zaměřuje na vybavení a výstroj pro airsoft a outdoorové aktivity. Na actionshop se váže divize DaGrecker, která se zabývá velkoobchodním a maloobchodním prodejem produktů DAGRECKER®.
- Cacaolat je divizí firmy, která prodává výrobky společnosti Cacaolat.

### **3.4 Klientela**

Paintballgame.cz pořádá akce jak pro uzavřené skupiny, tak i otevřené hry pro jednotlivce. Velký počet klientů tvoří ale skupiny z firem za účelem tzv. teambuildingu. Paintballgame.cz spolupracuje s mnoha teambuildingovými agenturami a cestovními kancelářemi a mezi zákazníky se řadí nejvýznamnější české i zahraniční firmy, ale i mnoho menších firem a kolektivů. Značnou část klientely tvoří zahraniční zákazníci. Ti začali využívat služeb Paintballgame.cz od dob, kdy firma získala hřiště v Praze a byla tak pro cizince dostupnější. Rychle si získala přízeň a díky spokojenosti rozšiřují povědomí o firmě v zahraničí, díky čemuž se klientela rozšiřuje, popřípadě se klienti rádi vracejí. Zahraniční klienti také rádi přijíždějí na stále oblíbenější tzv. „stag“ party, tedy rozlučky se svobodou. Paintballgame.cz se také snaží přivádět nové hráče k tomuto sportu a vychovávat nové talenty skrze paintballovou akademii, která funguje jako „kroužek“ pro mládež, či pro lidi, kteří chtějí získat lepší dovednosti v tomto sportu a znalosti v něm.

### 3.5 Historie Paintballgame.cz

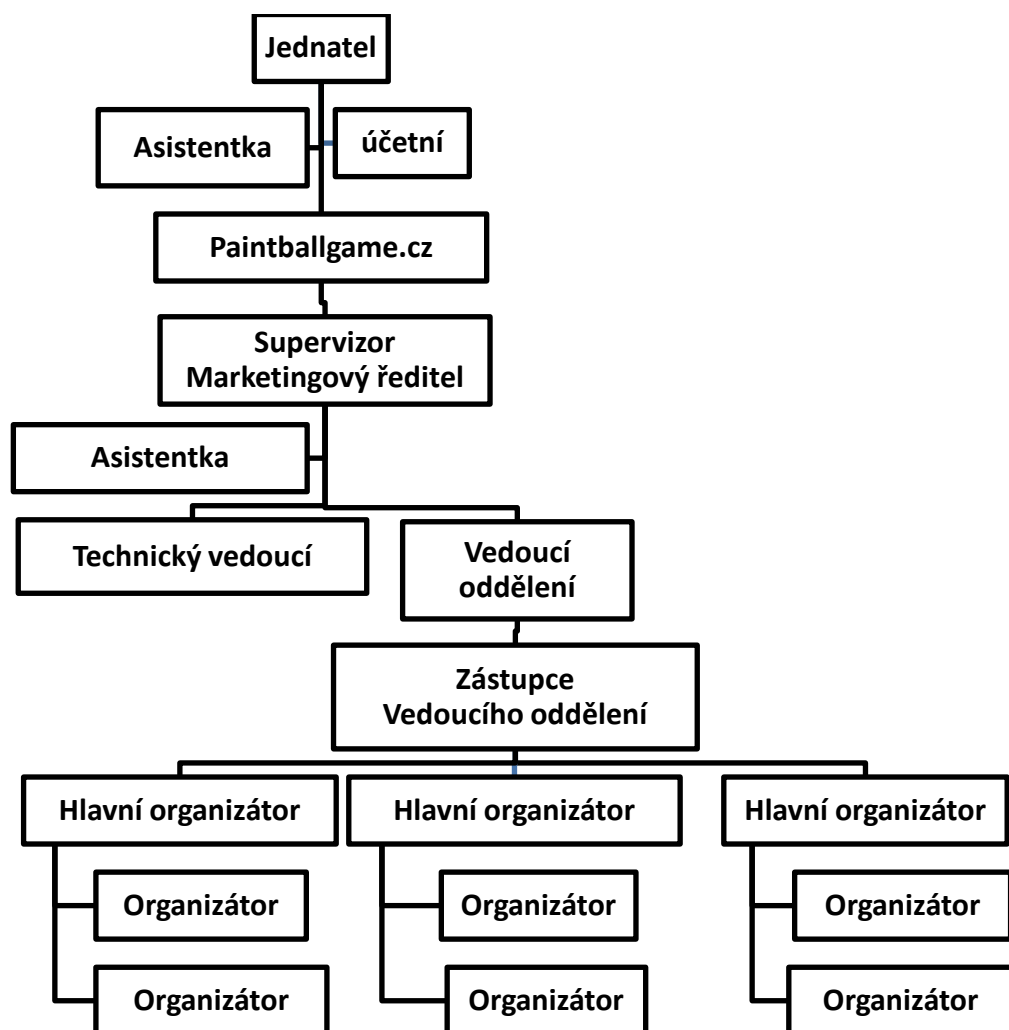
Úplné počátky firmy vznikly v roce 1993, kdy vznikl paintballový klub. Klub vznikl jako reakce na to, že sportovní paintball neměl v porevoluční České republice příliš velké zázemí. Paintball se tak v Čechách začal rozvíjet především přes fanouškovskou a hráčskou základnu. Jedinci, kteří se tomuto sportu a koníčku chtěli věnovat, neměli mnoho prostoru, a proto byli dohnáni k tomu, že si sami museli tento sport protlačit. To byl přesně i případ pana M., zakladatele a majitele firmy AGS Trade s.r.o., pod kterou spadá Paintballgame.cz. Jednou z pohnutek bylo prostředí s minimem paintballových hřišť a hráčského zázemí. To ho vedlo k tomu, že založil vlastní paintballový klub, jelikož založení vlastního klubu bylo ekonomicky schůdnější, nežli pravidelně hrát na některém z již existujících hřišť sloužících ke komerci. S tím se vázalo pronajmutí prvního hřiště (které firmě slouží dodnes), nakoupení zbraní (značkovačů) a organizování prvních paintballových akcí. Pan M. začal podnikat jako OSVČ, ale v průběhu let, jak se podnik začal postupně rozrůstat, bylo vhodnější převést firmu na s.r.o. K jednomu mimopražskému hřišti se časem začala přidávat další hřiště v blízkosti Prahy a pak i v Praze. Paintball se začal rozmáhat a tak se do firmy zavedla prodejna s paintballovým vybavením a příslušenstvím. To mělo příčinu v tom, že v českém prostředí tou dobou nebylo v nabídce to, po čem byla poptávka. Takže pan M. si začal dovážet vybavení pro sebe a vlastní potřebu, až se z toho nakonec také vyvinul obchod. Ten je do dnešní doby největším a nejvyužívanějším ve svém oboru na našem území.

Paintballgame.cz má i silné postavení v ČPL (Česká paintballová liga). Od doby, kdy v Čechách začaly vyrůstat paintballová hřiště, začali se formovat i paintballové turnaje bez pevně určených pravidel, nejdříve na lokální úrovni, později i na mezinárodní. Prvních paintballových turnajů se pan M. zúčastnil nejdříve jako hráč a fanoušek, v té době do Čech přijížděli rozhodčí z ciziny, kteří s sebou přiváděli pravidla, která ještě nebyla nijak pevně zakotvena, a byl v nich zmatek. Dá se říci, že od roku cca 2000 jsou pravidla teprve pevně zakotvena s pevnou strukturou. Též i od tohoto roku se paintball začal řádně profesionalizovat a stával se z něho standardní sport. Pan M. se účastnil nejdříve jako hráč, dále jako spoluorganizátor a časem se stal hlavním organizátorem ČPL. Co se týká pořádání mezinárodních turnajů a akcí, tak pan M. a Paintballgame byli prvními, kdo začal pořádat mezinárodní turnaje v Čechách. Můžeme to zařadit do období okolo roku 2000, ovšem je dobré zmínit, že tato oblast byla spíše prodělečná. Když se podíváme na vývoj firmy, tak do krize (rok 2009) firma stále rostla a zvětšovala se. Od roku 2009 nastal



v závislosti na krizi propad – zmenšení obratu a zisků a celkově firmy. Na to bylo třeba reagovat redukcí nákladů - plochy, personálu, což zajistilo přežití krize a od loňského roku již zase firma roste a má progresivní tendenci. K dnešnímu dni má Paintballgame.cz pět paintballových areálů, kde každý obsahuje několik hřišť. Každý areál je něčím specifický a nějak zaměřený a kromě outdoorových areálů je také jeden indoorový.

### 3.6 Personální struktura Paintballgame.cz



Obr. 4: Personální struktura Paintballgame.cz (vlastní zpracování)

Společnost AGS Trade s.r.o. má poměrně složitou organizační strukturu vzhledem k mnoha divizím společnosti. Já se však ve své práci zaměřuji na divizi Paintballgame.cz,

kde jsem naznačil organizační strukturu dané divize. Organizační strukturu bychom mohli označit za liniovou, jelikož je zde poměrně jasně vytyčeno, kdo je nadřízený a kdo podřízený. Organizátoři mají své hlavní organizátory, kteří zase odpovídají vedoucímu oddělení. Marketingový ředitel má i funkci supervizora a dohlíží na práci vedoucího oddělení a technického vedoucího. Vedoucí oddělení má důležité postavení a zodpovědnost. Zodpovídá za personální stránku podřízených zaměstnanců a správného plnění jejich úkolů. Jelikož firma nemá personální oddělení, v divizi Paintballgame.cz má tuto úlohu Vedoucí oddělení, který přijímá a prověřuje nové zaměstnance. Hlavní organizátor již pracuje v terénu a nese zodpovědnost za výkon celé skupiny (hlavní organizátor + organizátoři). Je dobré zmínit, že každý pracovník v divizi Paintballgame.cz si prošel pracovními úkoly na pozici organizátora, díky čemuž v případě potřeby může každý zaměstnanec pracovat na tomto postu. Vedoucí pracovníci tak mají přehled o práci na nižších pozicích a díky tomu dochází k efektivnějšímu řízení. Na úrovni organizátor – hlavní organizátor pracuje přibližně 15-25 zaměstnanců v závislosti na sezónním období.

### **3.7 Politika, priority a konkurence**

Co se týče konkurence, existovala již před samotným založením firmy, neboť první paintballová hřiště vznikala již v roce 1992, čili ještě v tehdejší Československu. K dnešnímu dni existuje na trhu několik konkurenčních hráčů. Některé společnosti se snaží jít cestou nejnižších cen, což pak má vazbu na kvalitu služeb a nabízených produktů. V tomto případě nejde tedy mluvit o vztahu nejlevnější = nejlepší. Ačkoli je o Čechách známo, že na nízké ceny slyší, není to v dlouhodobém měřítku produktivní, neboť v tomto oboru je třeba klientelu přichytit, ale v tomto případě ji tak akorát odradí, nebo přiměje jít ke konkurenci. Další „barevná“ společnost láká zase na největší herní prostor, na což někteří zákazníci slyší, jelikož si představí vztah: čím větší areál – tím větší zábava.

Paintballgame.cz si ihned od začátku vytyčila cíle a priority, kterých se chce držet a díky kterým získá konkurenční výhodu. Jak uvádí i majitel firmy: „Rozhodně nejsme nejlevnější. Ale díky tomu jsme schopni nabídnout klientům vysokou kvalitu služeb a produktů.“ Firma využívá kvalitní a dražší vybavení jako kuličky a zbraně, ale též i zkušený a kvalifikovaný personál. To je hlavním bodem, proč je Paintballgame.cz lepší než ostatní a proč má zákazníky nejen z ČR, ale i z okolních zemí. Firma se snaží jít cestou

kvalita před kvantitou. Pravdou ale je, že jestliže za kvantitu dosadíme levnější ceny, nebo větší herní areál, či další konkurenční „táhla“, tak k dnešnímu dni nelze říct, že by nějak za konkurencí pokulhávala. Ve spoustě z těchto bodů je minimálně na podobné úrovni jako konkurence. Naopak, když bychom mluvili o té kvalitativní úrovni, tak Paintballgame.cz je o stupeň výš.

### 3.8 Motivace a odměnový systém

Motivace pracovníků v Paintballgame.cz je založena na několika pilířích. Hlavním pilířem je ovšem hmotná odměna. Ta je pro pracovníky obsažena v několika směrech. Mnoho z pracovníků v Paintballgame.cz na nižších úrovních pracuje brigádně a je složena z mladších ročníků, proto je pro ně více peněžité odměny největší vidinou a hnací silou. Pracovníci jsou tak primárně odměňováni fixní hodinovou mzdou.

Odměnový systém ve společnosti je založen na dvou myšlenkách. První myšlenkou je motivace zaměstnanců a tou druhou je výchova zaměstnanců a zkvalitnění jejich výkonů. Součástí odměnového systému je i pokutový systém. Ten vznikl jako reakce na to, aby se zvýšila zodpovědnost pracovníků. V společnosti byl vypracován výčet nejproblematictějších činností, kterých se zaměstnanci dopouštějí, a dopouštět by se neměli. Každá z těchto činností je ohodnocena určitou částkou v rozmezí 100–500,- Kč podle toho, jak důležitou má váhu. Pokud se pracovník dopustí některé z těchto „negativních“ činností, finanční pokuta se mu odečítá z odměny. Kromě finančních pokut dostává pracovník ještě 1 penalizační bod za každou chybu či takovouto negativní činnost, které se dopustí. Na konci měsíce se mu body sečtou a od toho se mu odvíjí základní odměna:

- 0 penalizačních bodů, navýšení pevné hodinové sazby o 10 Kč/hodina za proběhnutý měsíc
- 1 – 2 p. b. - navýšení pevné hodinové sazby o 5 Kč/hodina
- 3 – 4 p. b. - ponechána pevná hodinová sazba beze změny
- 5 – 6 p. b. - snížení pevné hodinové sazby o 5 Kč/hodina
- 7 a více p. b. - snížení pevné hodinové sazby o 10 Kč/hodina

Kromě pokutového systému je tu i druhá a světlejší stránka odměnového systému, která je zavedená pro pracovníky na úrovni Hlavní organizátor. V závislosti na vykonaných úkolech a jejich náročnosti a míře zodpovědnosti se hlavnímu organizátorovi navyšuje hodinová sazba. Mezi faktory, které jsou navyšující, patří:

- Počet klientů
- Objem jejich útraty
- Práce v cizím jazyce

Pak jsou zde ještě faktory, které jsou naopak ponižující:

- Počet pracovníků pracujících na dané akci pod ním – ačkoli je za jejich práci zodpovědný hlavní organizátor, oni mu značně ulehčují práci či vykonávají práci za něho a on má již na starost jen jejich řízení, organizaci a odborný dohled. Z tohoto důvodu je tato položka na straně ponižující hodinovou sazbu.

Tento odměnový systém je hlavním motivačním prostředkem firmy pro zaměstnance na úrovni hlavních organizátorů a pro zaměstnance na úrovni organizátorů, kteří tak mají snahu se díky dobrým pracovním výsledkům dostat na vyšší úroveň a být zařazeni do tohoto odměnového systému. Díky navyšujícím faktorům je tak možné pro dobrého hlavního organizátora zvednout hodinovou sazbu až o 40–120 %.

Dalším motivačním prvkem ve formě finanční odměny je spropitné. Jelikož u Paintballgame.cz jsou hlavním artiklem služby, je spropitné při platbách poměrně častým jevem a to především u zahraniční klientely. Díky tomu je u organizátorů ještě větší snaha o maximální spokojenost klientů, což je pro firmu přínosem. Spropitné se tak pro firmu stává beznákladovým motivačním prvkem.

Po dobře odvedené akci často přichází do firmy kladné zpětné vazby ve formě děkovních dopisů, mailů a telefonátů. Tyto pozitivní zpětné vazby jsou ve firmě vyvěšeny, což pro některé pracovníky může být také motivačním prvkem, když vidí, že jejich práce měla smysl, další lidé z ní měli přínos a jsou na ni kladné ohlasy. Ne však pro každého je vyvěšení pochvalného ocenění s jeho jménem motivujícím. Takovéto ocenění má ale i druhou stránku a ne jen citové opojení. Díky kladným ohlasům na dobře odvedenou akci se hlavní organizátor dostává do „dobrého světla“ v očích vedoucích pracovníků, jelikož v nich je viděn jako přínosný článek firmy, který firmu táhne výš. Odměnou mu pak není

pochvala, ale přidělení práce s větším počtem klientů, od kterých se dá očekávat vyšší útrata, což má pak za následek vyšší provize v odměnovém systému.

Celkový motivační systém je tedy založený především na tom, že čím kvalitněji pracovník práci vykonává, tím kvalitnější ho čeká odměna. Čím kvalitnější práce bude odvedena, tím roste pravděpodobnost prosperity firmy. Motivace je zde tedy přímo úměrná výkonům práce.

Dalším motivačním prvkem v Paintballgame.cz je možnost seberealizace. V tomto ohledu je seberealizace myšlena v oboru. Mnoho pracovníků v Paintballgame.cz se ve svém volném čase věnují paintballu, ať již sportovnímu nebo military. Díky práci u společnosti AGS Trade s.r.o. mají zaměstnanecké výhody a slevy. Díky tomu si mohou opatřit vybavení za lepší ceny, mohou také využít firemní hřiště pro vlastní tréninky atp. Díky tomu se jim náklady – ať již finanční, organizační nebo časové, které vkládají do svého koníčka, značně snižují. Dále také člověk dělá to, co ho baví, což je ve většině případů a do určité míry přínosné. Může však také nastat případ, kdy všeho moc škodí. Pakliže se něčemu věnujete 5-6 dní v týdnu, nemáte pak již chuť dělat to sedmý den ve svém volném čase.

## **4 Analýza aktuálního stavu v otázce motivace a výkonu**

### **4.1 Metody práce**

Jako zdroj pro moji praktickou část bakalářské práce byly v první řadě mé vlastní znalosti a postřehy. Díky mému téměř dvouletému působení a práci na pozici organizátor a hlavní organizátor mám dostatek znalostí a poznatků pro pochopení problematiky uvnitř společnosti. Dalším velmi přínosným zdrojem byly rozhovory s klíčovými pracovníky, či majitelem firmy. Velmi přínosnou a důležitou částí byly dotazníky, které byly vyplňovány anonymně pracovníky Paintballgame.cz.

#### **4.1.1 Rozhovory**

V průběhu získávání informací jsem použil metodu tzv. nestandardizovaných rozhovorů. Tato metoda je založena na tom, že tazatel klade respondentovi otázky volně. Hlavním cílem je zde získání předem vytyčených informací. Informace získané tímto šetřením byly využity k dotvoření komplexnějšího pohledu na společnost a danou problematiku uvnitř společnosti. Takto získané informace byly zkombinovány s vlastními znalostmi, postřehy a poznatky. Díky tomu bylo možné utvořit ucelený přehled, který se opírá o informace získané z několika zdrojů. Tato metoda, ačkoli byla obtížně zaznamenatelná, díky rozdílným odpovědím, má i svá pozitiva. Jde o kvalitativní metodu sběru informací. Jako pracovník v dané společnosti jsem měl již povědomí o některých věcech, díky tomu jsem mohl zajít s otázkami do hlubší a konkrétnější roviny. Tato metoda díky blízkému kontaktu s respondentem tak zaručuje, že přístup ke zkoumané problematice bude pružnější a též i vymizí chyby, které mohou vzniknout tím, že respondent špatně pochopí otázku. Výsledky, které vyplynuly tímto šetřením tak tedy posloužily hlavně pro lepší a přesnější orientaci v dané problematice a dotvoření komplexnějšího pohledu.

#### **4.1.2 Dotazníkové šetření**

Dotazník jako takový je možné označit za kvantitativní výzkum. Dotazník použitý pro tuto bakalářskou práci posloužil k analýze zhodnocení motivace a pracovního výkonu v Paintballgame.cz. Dotazník byl zaměřen především na to, aby pomohl odhalit, jak pracovníci vnímají motivaci, motivační prvky, pracovní vytížení a jejich subjektivní vnímání klíčových prvků jako zdrojů motivace. Ačkoli bylo řečeno, že dotazník je především kvantitativním výzkumem, v tomto případě jde o jakousi kombinaci kvalitativního a kvantitativního. V první řadě jde o kvantitativní, ale v posledních otázkách jde spíše o kvalitativní výzkum.

Jde o dotazník anonymní, neboť podpisy respondentů nebyly pro výsledek výzkumu potřebné a neovlivňovaly sledovaný cíl. Kladným bodem na anonymním dotazníku je to, že respondent není ovlivněn strachem a může tak bez obav vyjádřit své postoje a názory, a to ať již kladné, či negativní. Dotazník jsem sestavil s cílem udělat ho co nejjednodušší, a co se týče doby vyplňování, co nejkratší. Důvodem bylo, aby dlouhá doba neodradila respondenty od relevantního vyplňování. Sestava otázek v dotazníku je snadná a stejně tak i otázky pochopitelné pro všechny zaměstnance. Dotazník byl uveden

úvodní stránkou, která respondentům sdělila, proč se tento výzkum provádí, proč je přínosný a k čemu budou výsledky z něj získané použity.

Organizace dotazníkového šetření byla následující. Respondenti byli zaměstnanci Paintballgame.cz od supervizora až po organizátory, včetně mé osoby. Dotazovaný vzorek činil 20 respondentů, z čehož dotazník vyplnilo 19 respondentů. Ačkoli jde o nízké číslo vzorku, v době dotazování šlo o maximální využití lidského potenciálu v Paintballgame.cz. Dotazníkové šetření proběhlo po domluvě s vedoucím oddělení v březnu 2015. Dotazování neproběhlo v jeden okamžik, neboť pracovníci pracují individuálně a prakticky nikdy se nesejdou všichni pracovníci v jeden čas na stejném místě. Šetření proběhlo ve spolupráci s vedoucím oddělení, s kterým jsem probral instrukce k vyplnění dotazníku a vysvětlil stěžejní body, popřípadě osvětlil vzniklé nejasnosti. Snažil jsem se předat informaci o tom, že dotazník bude sloužit jednak jako podklad pro tuto bakalářskou práci, jednak pro samotné potřeby firmy a zjištění stavu spokojenosti zaměstnanců s motivací v Paintballgame.cz. Zaměstnanci měli na vyplnění dostatek času, díky anonymním odpovědím se také mohli vyjádřit objektivně a zcela podle svého vlastního uvážení. Samotný průběh dotazníkového šetření byl téměř bezproblémový, pouze s jediným slabším nedostatkem, který byl v návratnosti, která byla 95 %.

## **4.2 Identifikace problému**

V této části bych rád nastínil problémy, které jsem odpozoroval za dobu svého působení ve společnosti Paintballgame.cz a též i při rozhovorech s vedoucími pracovníky. Problémy tu konkrétně žádné neshledávám, ale jde spíše o odchylky od chtěného stavu výkonnosti a pracovní morálky zaměstnanců.

Hlavním prvkem všech jednotlivých odchylek od žádoucího stavu je osobní přístup zaměstnanců k plnění pracovních úkolů. Ačkoli je každý zaměstnanec odlišný a individuální jedinec, jsem názoru, že je možné je rozřadit do několika skupin.

Jako první skupinu bych označil „tahouny“. Tato skupina označuje pracovníky, kteří jsou bezproblémoví, aktivní, velmi schopní a iniciativní. Chápou zadané úkoly v jejich širším kontextu, což je žádoucí. Sami dovedou vhodně řešit vzniklé problémy a krizové situace přeměňovat v přínosné. Mají týmové vedení, díky čemuž dovedou dobře

vést pracovní skupinu, ale i rozvíjet a zdokonalovat dovednosti podřízených pracovníků. Podle McGregorovy teorie bychom tyto pracovníky označili, jako Y. Tito pracovníci vytváří pevné jádro podniku. Žádoucí by ovšem bylo, aby takovýchto pracovníků byla většina.

Další skupinu bych označil jako „průměrní“. Tito zaměstnanci pracujíc na úkolu, který je jim zadán, a většinou udělají, to, co mají. Nevyvíjí ale žádnou přidanou hodnotu, nejsou iniciativní a neumí si poradit se vzniklými situacemi či komplikacemi. Naskytá se tu ale otázka, zda-li mají tendenci k tomu, aby byli na úrovni tahounů, nebo jsou opravdu nevhodní pro vyšší pozici, či pouze nemají potřebu a motivaci vytvářet něco víc, než se po nich žádá. Tito zaměstnanci jsou většinou na nejnižší úrovni v zaměstnanecké hierarchii a jsou zaměstnáváni jen v sezonním období jako výpomoc, jestliže se neprokáže během nějakého období jejich růst.

Třetí skupinou jsou zaměstnanci „podprůměrní“. Jde prakticky o stejné pracovníky, jako jsou průměrní, jen s tím rozdílem, že jejich pracovní výkony jsou podprůměrné. Časově jsou pomalí, nedbalí a úkoly, které jsou jim svěřeny, nesplňují na 100 %. Tito zaměstnanci bývají odhadnutí většinou již během přijímacího řízení. Pakliže proklouznou mezi zaměstnance, jejich pobyt u firmy není příliš dlouhý.

Dalším problémem může být optimalizace velikosti pracovního kolektivu. Společnost se nachází v oboru, kdy existuje sezonní a mimosezonní období. To má za následek snižování a zvyšování počtu pracovníků právě v závislosti na časovém období- resp. sezoně. Tato období mají vliv na množství práce, od kterého se odvíjí i množství finančních odměn. Posezonní období má za následek odliv zaměstnanců, včetně těch, kteří byli pro podnik perspektivní.

Pracovní úkoly jsou též nevyvážené, někdy jde o snadnou práci, skoro se dá říci o „pohodu“, a v jiných případech má pracovník zase co dělat, aby vydržel nápor. Z tohoto důvodu je třeba pracovníky vhodně motivovat v závislosti na náročnosti pracovního úkolu.



### 4.3 Struktura dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo rozděleno do několika částí, které obsahují celkově 17 otázek. Následně uvedu jednotlivé otázky a důvody proč byly do dotazníku zařazeny. Prvních několik otázek se týká identifikačních údajů respondentů, aby bylo možné zjistit, do jaké skupiny řadit většinu pracovníků.

1) Vaše pohlaví

- Muž
- Žena

Tato otázka byla zařazena na začátek jako jednodušší a z důvodu získání informace o respondentech, jakého jsou pohlaví, neboť je všeobecně známé, že vnímání motivace je rozdílné z pozice mužů a z pozice žen.

2) Váš věk

- 15-18
- 19-25
- 26 a více

V této otázce byly záměrně uvedeny tři možné odpovědi. První skupinu tvoří mladí lidé, kteří dokončili základní školu, či studují na střední škole, a práce je tak pro ně spíše okrajovou brigádou. Druhá odpověď nabízí skupinu mezi 19 a 25 lety, což je období, kdy mají lidé většinou již po maturitě, a už jsou v pracovní fázi života, nebo ještě studují na vysoké škole, a práce je tak pro ně již důležitým prvkem, který jim vytváří finanční podporu. Třetí odpovědí je 26 a více let. Záměrně je zvolena tato věková hranice, neboť lidé v tomto věkovém rozmezí již mají určité pracovní zkušenosti, potřebu finanční stability a chápou vztah mezi pracovním výkonem, motivací a odměnou za něj. Lidé v této kategorii se také už věnují této práci, neboť k ní mají určitý vztah a něco jim přináší.

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen
- Střední s maturitou
- Vysokoškolské

V této otázce je cílem zjistit maximální dosažené vzdělání z hlediska identifikace respondentů. Jestli má dosažené vzdělání vliv na uplatnění a činnost v tomto oboru a též porovnání vlivu motivačních prvků v závislosti na dosaženém vzdělání.

4) Jak dlouho u firmy pracujete?

- 0–1/2 roku
- 1/2–2 roky
- 2–5 let
- 5 a více let

Tato otázka se již odchýlila od identifikačních údajů až ke vztahu mezi zaměstnancem a podnikem. Odpovědi jsou rozřazeny do čtyř skupin, kde první skupina postihuje nejkratší dobu, kdy jde často o brigádníka na sezonní výpomoc, a po této době se rozhodně o tom, zda bude u firmy nadále, či ne. Druhá skupina obsahuje respondenty, kteří jsou u firmy od ½ roku do 2 let. Tito zaměstnanci již bývají tahouny, nebo alespoň perfektně vykonávají práci, která je jim přidělena. Další dvě skupiny již obsahují délku pracovní doby, která je příznačná kvalifikovaným zaměstnancům, vedoucím pracovníkům, či tahounům.

5) Věnujete se paintballu i ve svém volném čase?

- Ano
- Ne

Otázka je zaměřena na volnočasové aktivity zaměstnanců. Někteří pracovníci se věnují paintballu i ve svém volném čase, a mají tak možnost propojit nějakým způsobem trávení svého volného času s tím pracovním. Od toho se pak také odvíjí míra motivovanosti k dané práci.

6) Jste spokojen s přístupem vedoucích pracovníků?

- Spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Nespokojen

Tato otázka směřuje na hodnocení postavení nadřízených pracovníků. Jestliže člověk není spokojen se samotným přístupem, není pak možné, aby byl spokojen s danou prací, s motivací ani se samotným výkonem práce. Navíc je všeobecně známo, že

spokojený pracovník odvádí vždy lepší výkon než nespokojený. Odpovědi na tuto otázku byly záměrně zvoleny sudé, aby byl respondent nucen přiklonit se na jednu stranu a mohl díky tomu vzniknout obraz o převaze pozitivu či negace.

7) Myslíte si, že motivace od vedoucího pracovníka ovlivňuje Váš pracovní výkon?

- Ano
- Ne

Zde opět stojí otázka s jasnou odpovědí ano, či ne. Jde v ní o to, jestli si pracovník uvědomuje, že motivací je možné ovlivnit vnímání pracovních úkolů, a tak i jeho výkony.

8) Jste od vašeho vedoucího dostatečně motivován?

- Ano
- Ne
- Nevím

Tato otázka se váže na otázku předchozí. Jestliže si zaměstnanec uvědomí váhu motivace, pak je schopen odpovědět na tuto otázku, která vypovídá o subjektivním názoru pracovníků na dostatečnost motivace od vedoucího. Jestliže odpověděl „nevím“, pak zřejmě motivaci nevnímá.

9) Vztahy s nadřízenými hodnotíte jako:

- Dobré
- Spíše dobré
- Neutrální
- Spíše špatné
- Špatné

10) Vztahy se spolupracovníky hodnotíte jako:

- Dobré
- Spíše dobré
- Neutrální
- Spíše špatné
- Špatné

Otázky 9 a 10 jsou obdobné a zaměřují se na zjištění stavu vztahů, a to buď mezi spolupracovníky, nebo vztahu vedoucí-podřízený. Neboť práce v příjemném a pozitivním

kolektivu má velký vliv na kvalitu pracovních výkonů a též i na vnímání motivace samotnými pracovníky. Odpovědi v těchto otázkách nabízejí širokou škálu od dobrých vztahů až po špatné. Záměrně je uvedena i možnost neutrální, neboť jde o pracovní vztah a ten mnoho lidí bere jako čistě pracovní, nesnaží se vyvolávat konflikty, ale ani nemá zájem příliš se sblížovat a navozovat osobnější a přátelské vztahy s dalšími pracovníky.

11) Jak jste spokojen se zázemím a vybavením ve firmě? (automobily, sociální zařízení, možnost občerstvení apod.)

- Výborné
- Dobré
- Dostatečné
- Příšerné

Tato otázka se zaměřuje na zjištění vnímání zázemí ve společnosti. Kvalita zázemí má stejně jako mezilidské vztahy silný vliv na vnímání pracovního prostředí zaměstnanci. Tyto prvky pak zaměstnanci mohou motivovat popřípadě demotivovat k práci, její četnosti, snaze a potřebě se podílet na pracovních úkolech a pracovat tak v maximální možné časové míře. Odpovědi v této otázce jsou zase záměrně v sudém počtu, aby bylo zřejmé, jestli zaměstnanci vnímají tyto prvky spíše pozitivně nebo negativně.

12) Jak hodnotíte rozmanitost pracovního prostředí? ( Indoor/ outdoor/ soukromé akce...)

- Je fajn pracovat na různých místech
- Nevadí mi to
- Raději bych pracoval na jednom místě

Tato otázka byla zařazena z důvodu potvrzení domněnky, že většinu pracovníků přitahuje a motivuje to, že mohou pracovat venku, a jejich pracovní prostředí není stále stejné, ale různě se mění, díky čemuž se práce stává pestřejší a atraktivnější. Mnoho lidí taková práce motivuje a někdy o to více, nežli představa stereotypní sedavé práce někde v uzavřených prostorách. Z tohoto důvodu jsou první dvě odpovědi spíše kladného charakteru a třetí je zařazena pro případ, že někomu různorodost pracovního prostředí neimponuje.

13) Výkon pracovních úkolů hodnotíte jako

- Vyčerpávající
- Náročný
- Přiměřený
- Odpočinkový

Třináctá otázka se váže k subjektivnímu hodnocení respondentů na téma náročnosti pracovních úkolů a jejich výkonu. Z vlastní zkušenosti a subjektivního názoru hodnotím výkon pracovních úkolů jako přiměřený a někdy až náročný. Jelikož je to ale velmi individuální, přiřadil jsem ještě další dvě odpovědi rozšiřující spektrum náročnosti na obě strany. Náročnost výkonu pracovních úkolů se pak silně pojí s motivací, která by se měla odvíjet právě od náročnosti pracovních výkonů.

14) Jak vnímáte systém odměňování a motivace ve firmě?

- Výborný
- Dobrý
- Špatný

Otázka je přímo mířena na konkrétní systém motivace a odměňování, který ve firmě zatím funguje. Jde čistě o jeho subjektivní zhodnocení samotnými zaměstnanci.

15) Více Vás motivuje:

- Možnost bonusů za bezchybnou práci
- Hrozby pokut za chyby ve výkonu práce

Otázka přímo mířená na sebehodnocení. Opět je možné přihlédnout na McGregorovu teorii a rozřadit tak pracovníky na typy X a Y.

16) Ohodnořte, co má pro Váš jakou motivační hodnotu (ohodnořte jako ve škole 1 – 5 nejhorší)

	1	2	3	4	5
Peníze za vykonanou práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náplň práce (dělám, co mě baví)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilní pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přátelské pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Místo výkonu práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce s lidmi a komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odpovědnost a důvěra ve vás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace v cizím jazyce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

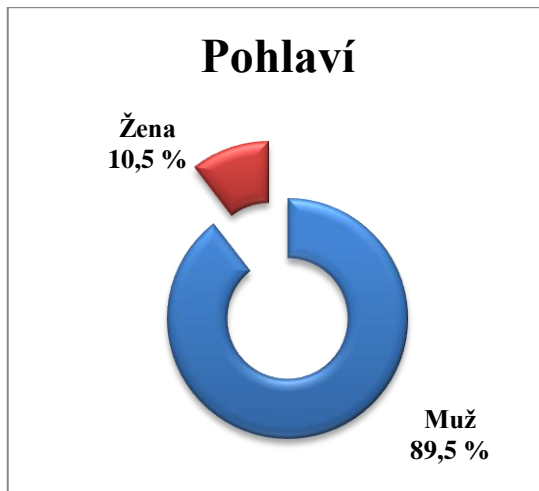
Tato téměř poslední otázka je nejdůležitější z celého dotazníku. Uvedl jsem devět nejpodstatnějších prvků, které mají vliv na motivaci zaměstnanců v Paintballgame.cz. Ke každému z nich jsem uvedl škálu ohodnocení 1 až 5, kdy 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší. Díky tomu je možné vysledovat důležitost jednotlivých faktorů a zjistit, které jsou pro zaměstnance těmi nejdůležitějšími.

17) Napište, co pro Váš má největší motivační hodnotu, jestliže to nebylo obsaženo v předešlé otázce.

Poslední otázka zůstala otevřená. Byla do dotazníku zařazena jako doplňková pro individuální a dobrovolné vyjádření respondentů. Dává prostor respondentům sdělit, co je pro ně motivujícím prvkem, pakliže to nebylo vytyčeno v předchozí otázce.

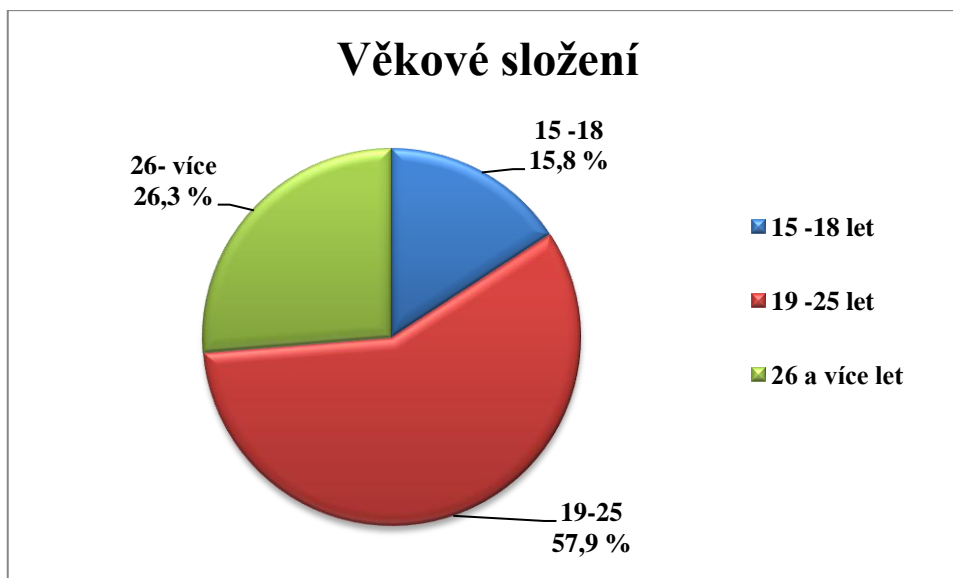
## 4.4 Výsledky dotazníkového šetření

První otázky týkající se identifikace respondentů přinesly takovéto závěry. Z první otázky, která se zaměřovala na zjištění pohlaví dotazovaných, tedy pracovníků Paintballgame.cz, vyšlo, že 89,5 % tvoří muži a zbytek, tedy 10,5 % je tvořeno ženami. Z toho vychází, že převažující většinu pracovníků tvoří muži.



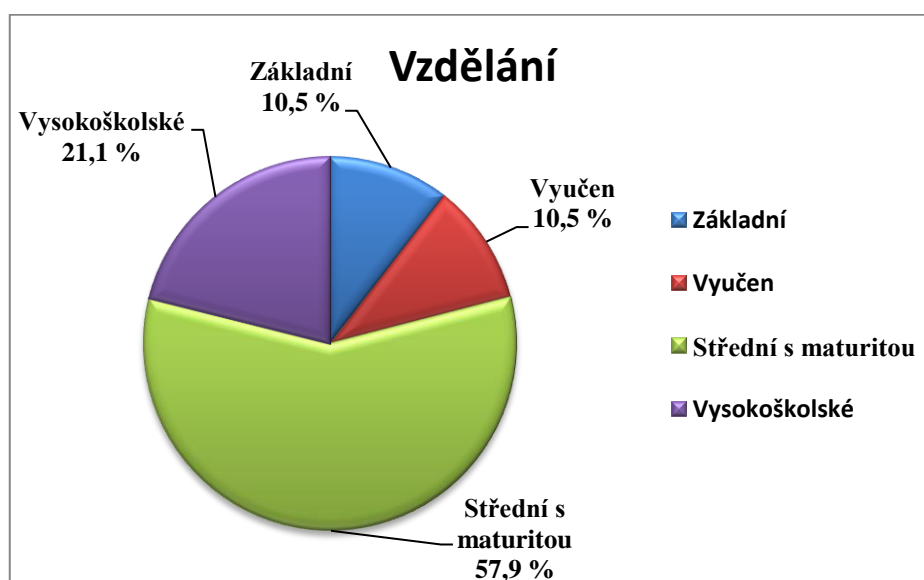
Graf 1: Pohlaví (vlastní zpracování)

Druhá otázka se týkala věkového složení zaměstnanců Paintballgame.cz. Zaměstnanci měli na výběr rozdělení do třech kategorií. První kategorii 15–18 let tvoří 15,8 % zaměstnanců. Jde tedy o nejméně zastoupenou skupinu. Druhou skupinu tvoří zaměstnanci s věkem 26 a více let. Ti jsou zastoupeni podílem 26,3 % a jde tedy skoro o čtvrtinu všech zaměstnanců. Nejpočetnější skupinou jsou pracovníci v letech 19–25 let. V tomto případě jde o nadpoloviční většinu všech zaměstnanců.



Graf 2: Věkové složení (vlastní zpracování)

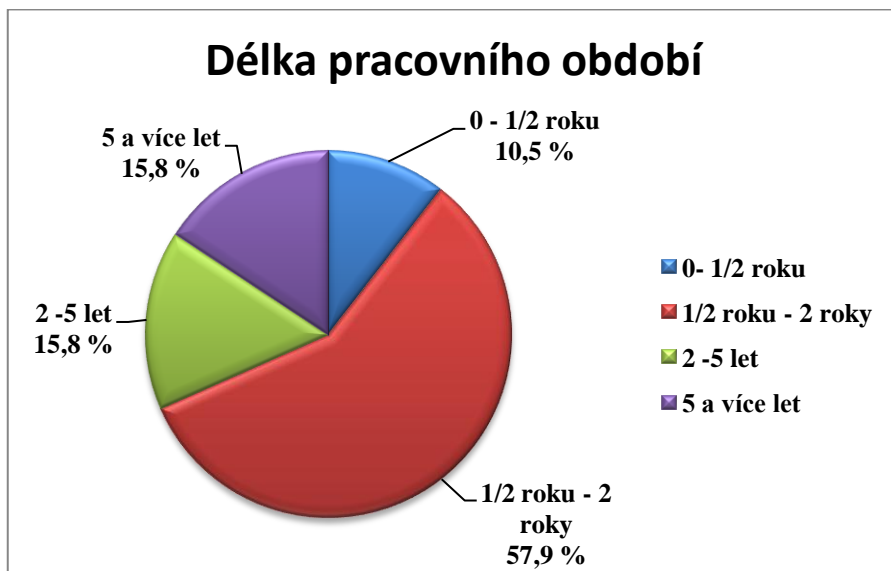
Třetí otázka si klade za cíl zjistit úroveň vzdělání zaměstnanců. Stejně zastoupené skupiny tvoří zaměstnanci se základním vzděláním a vyučením. Tyto skupiny mají zastoupení s podílem 10,5 %. Zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním je přibližně pětina, jde o zastoupení s podílem 21,1 %. Nejpočetnější a lehce nadpoloviční většinu tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou. To odpovídá i věkovému složení zaměstnanců.



Graf 3: Vzdělání (vlastní zpracování)

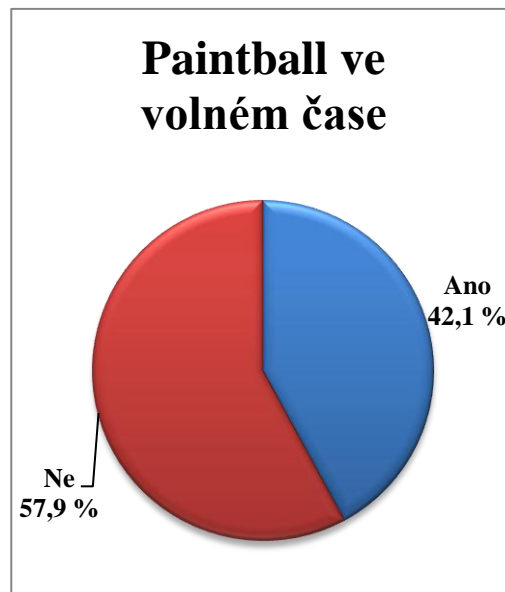


Čtvrtá otázka zjišťovala, jak dlouho jednotliví zaměstnanci u Paintballgame.cz působí. Nejmenší zastoupení mají zaměstnanci působící u firmy do 6 měsíců. Skupina zaměstnanců pracujících u Paintballgame.cz od 2 do 5 let má stejný podíl zastoupení jako skupina zaměstnanců pracujících u firmy více než 5 let. Zastoupení mají v podílu každý 15,8 %. Nejpočetnější skupinou je skupina zaměstnanců pracujících u firmy od ½ roku do 2 let.



Graf 4: Délka pracovního období (vlastní zpracování)

Pátá otázka zjišťovala, jestli se zaměstnanci věnují paintballu i ve svém volném čase. Možné odpovědi byly pouze dvě. Je to téměř půl na půl. Zaměstnanců, kteří se mu nevěnují, je sice více, ale jejich podíl činí pouze 57,9 %, což není velký rozdíl oproti druhé skupině pracovníků, kteří se paintballu věnují a mají podíl zastoupení 42,1 %. Z toho vychází, že téměř polovina zaměstnanců propojuje svou volnočasovou aktivitu s prací, díky čemuž jistě dochází k lepší pracovní spokojenosti.

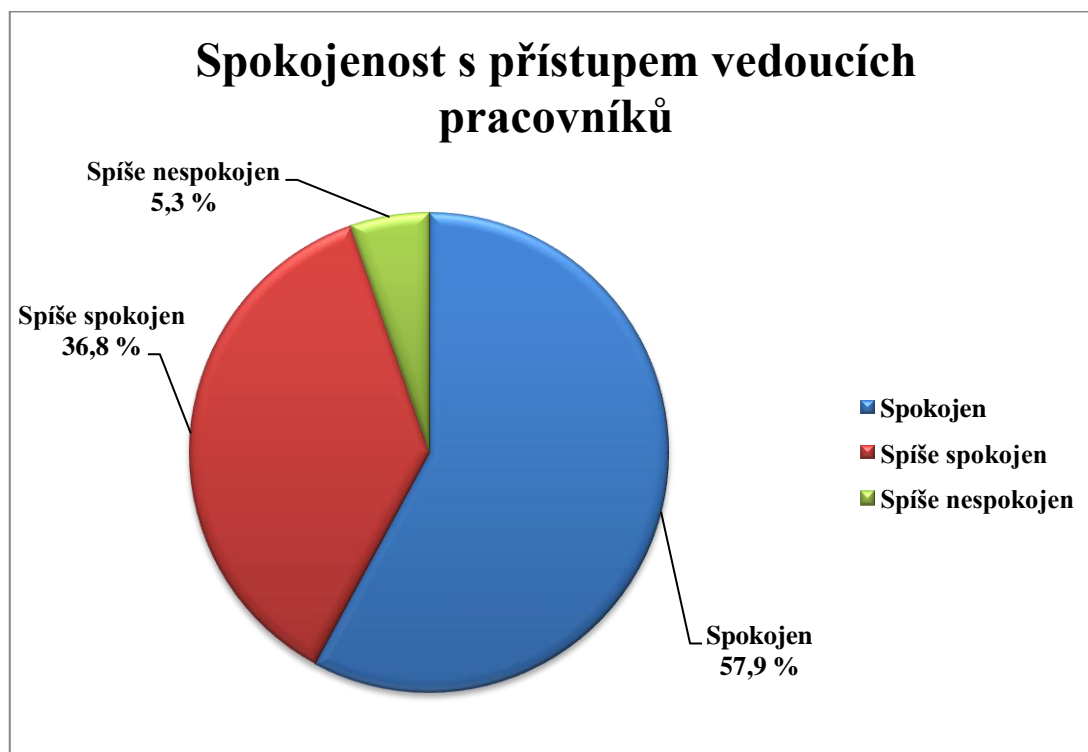


Graf 5: Paintball ve volném čase (vlastní zpracování)

Šestá otázka řešila spokojenost s přístupem vedoucích pracovníků z pohledu zaměstnanců. Konkrétní odpověď „nespokojen“ neoznačil žádný z respondentů. Odpověď spíše nespokojen označila minimální část respondentů. Více jak třetina zaměstnanců označila „spíše spokojen“ a nadpoloviční většina označila odpověď „spokojen“. Spokojenost s přístupem vedoucích zaměstnanců je hodnocena především pozitivně a odchylka v podobě menší nespokojenosti je zřejmě z důvodu osobní neshody a díky nízkému podílu je zanedbatelná.

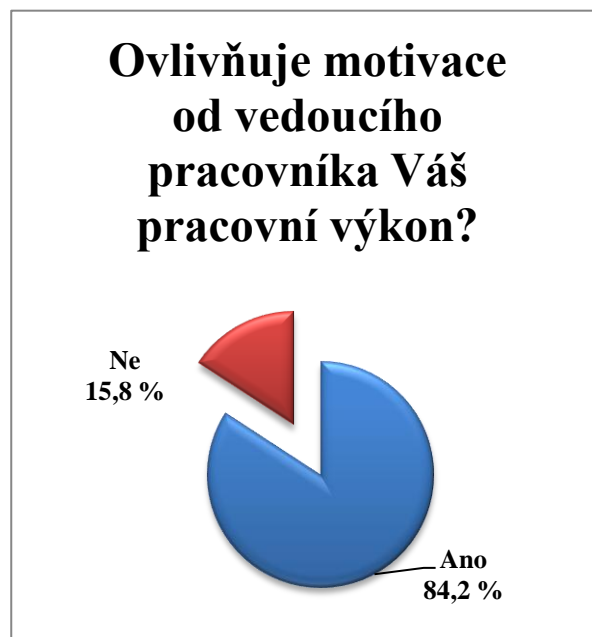
<b>Jste spokojen s přístupem vedoucích pracovníků?</b>	
<b>Odpovědi</b>	<b>Podíl [%]</b>
Spokojen	57,9
Spíše spokojen	36,8
Spíše nespokojen	5,3
Nespokojen	0,0

Tab. 1: Přístup vedoucích pracovníků (vlastní zpracování)



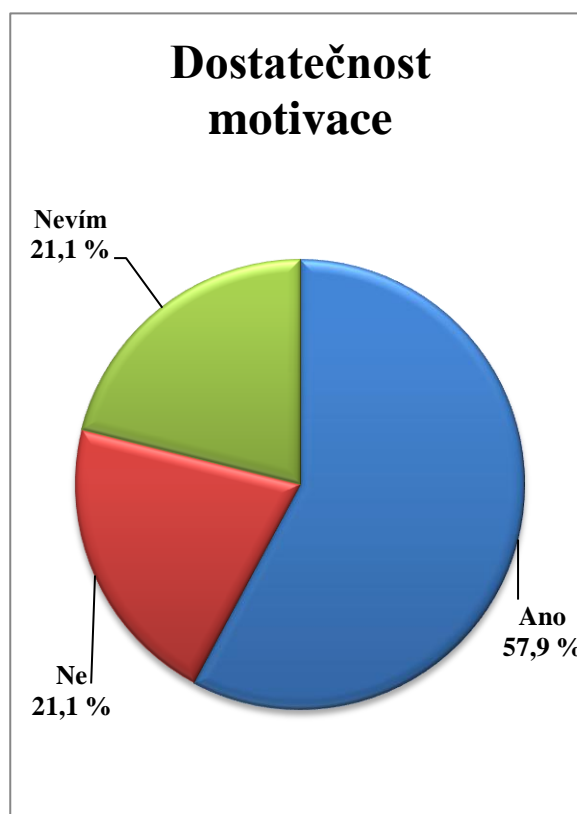
Graf 6: Spokojenost s přístupem (vlastní zpracování)

Sedmá otázka se tázala, jestli motivace od vedoucího pracovníka ovlivňuje Váš pracovní výkon. 15,8 % respondentů odpověděla „Ne“. Zbylá většina s podílem odpovědí 84,2 % odpověděla „Ano“. Tato většina si je vědoma motivace a zřejmě i její váhy a důležitosti. Díky tomu je pak možné na zaměstnance motivačně působit, díky čemuž je pak možné očekávat od nich vyšší pracovní výkony.



Graf 7: Ovlivnění motivací (vlastní zpracování)

Osmá otázka měla znění: „Přijde Vám, že jste od svého vedoucího pracovníka dostatečně motivováni?“ Poměrně velkou skupinou vzhledem k odpovědi byla skupina zaměstnanců, kteří zvolili odpověď „Nevím“. Ti měli poměrové zastoupení 21,1 %. Se stejným procentuálním zastoupením následuje skupina, která je názoru, že není od vedoucího pracovníka dostatečně motivována. Do těchto kategorií mohou zařadit respondenty, kteří v předchozí otázce odpověděli „Ne“. I přesto ale je poměrně velké množství zaměstnanců, kteří nejsou, nebo neví, jestli jsou dostatečně motivováni.



Graf 8: Dostatečnost motivace (vlastní zpracování)

Dobrou zprávou je ale zjištění, že zaměstnanci, kteří si myslí, že jsou dostatečně motivováni, tvoří nadpoloviční většinu respondentů s podílem 57,9 %. I přesto je zde vidět, že v Paintballgame.cz je možnost zvýšit úroveň motivace.

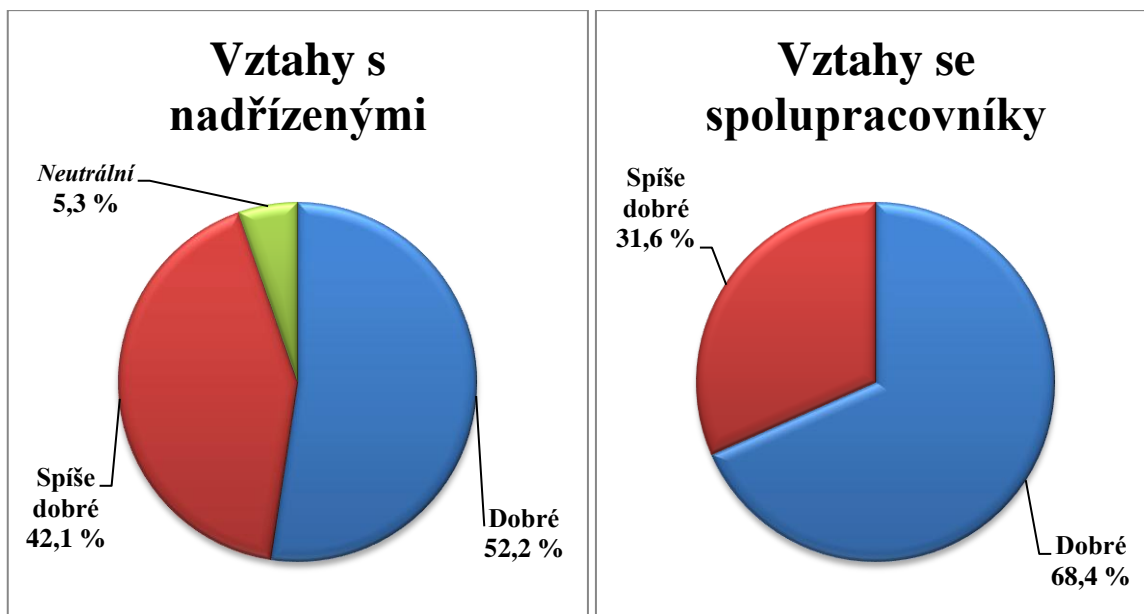
Devátá a desátá otázka se zabývaly podobným případem. Devátá otázka hodnotila Vztahy zaměstnanců s nadřízenými (vedoucími pracovníky) a desátá otázka se zabývala vztahy mezi samotnými zaměstnanci. Obě otázky měly stejné možnosti odpovědí od „Dobré“ přes „Neutrální“ až po „Špatné“.

Vztahy s nadřízenými dopadly pozitivně. Jako neutrální je hodnotí jen pouhých 5,7 %, jako spíše dobré je hodnotí 42,1 % respondentů a zbylých 52,2 % tyto vztahy hodnotí jako „dobré“. Čili po vztahové stránce mezi zaměstnanci a nadřízenými není vidět žádný veliký problém.

Odpovědi na desátou otázku, týkající se vztahů mezi spolupracovníky, dopadly ještě o poznání lépe. Tato oblast dopadla velmi pozitivně. Odpovědi jako „Špatné“ „Spíše špatné“ a „Neutrální“ měli nulové zastoupení. Naopak jako spíše dobré je hodnotilo 31,6% a jako dobré dokonce 68,4 %. Z toho vyplývá, že mezilidské vztahy mezi spolupracovníky jsou v Paintballgame.cz na velice dobré úrovni a to je místem, z kterého se dá, například při motivaci nových zaměstnanců vycházet.

	<b>Vztahy s nadřízenými hodnotíte jako:</b>	<b>Vztahy se spolupracovníky hodnotíte jako:</b>
<b>Odpovědi</b>	<b>Podíl [%]</b>	<b>Podíl [%]</b>
Dobré	52,2	68,4
Spíše dobré	42,1	31,6
Neutrální	5,3	0,0
Spíše špatné	0,0	0,0
Špatné	0,0	0,0

Tab.2: Vztahy (vlastní zpracování)



Graf 9: Vztahy s nadřízenými (vlastní zpracování)

Graf 10: Vztahy se spolupracovníky (vlastní zpracování)

Jedenáctá otázka byla zacílena na spokojenost zaměstnanců se zázemím a vybavením firmy. Čímž bylo například myšleno sociální zařízení, možnost a rozmanitost občerstvení, kvalita a spolehlivost automobilů apod. Jako přílišné to shledává pouze malá část zaměstnanců s podílem 5,3 %. Bohužel stejně velký podíl zaměstnanců shledává tyto podmínky jako výborné. Díky takto nízkým responsím nelze příliš dát na tato ohodnocení. Jako dostatečné, shledává tyto podmínky 36,8 % zaměstnanců. Lehce nadpoloviční většina s podílem 52,6 % je názoru, že zázemí a vybavení v Paintballgame.cz je dobré. Jsem názoru, že 52,6 % není příliš vysoké číslo, a proto by bylo potřebné, zapracovat v této oblasti na zlepšení.



Graf 11: Spokojenost se zázemím a vybavením (vlastní zpracování)

Dvanáctá otázka zjišťovala, jak zaměstnancům vyhovuje pracovat v různých pracovních prostředích. Ačkoli se nabízely tři možné odpovědi „Je fajn pracovat na různých místech“, „Nevadí mi to“ a „Raději bych pracoval stále na jednom místě“, tak první odpověď měla 100 % responsi. Všem zaměstnancům vyhovuje pracovat na různých místech a nebýt ukotven, díky čemuž se potvrdil můj předpoklad.

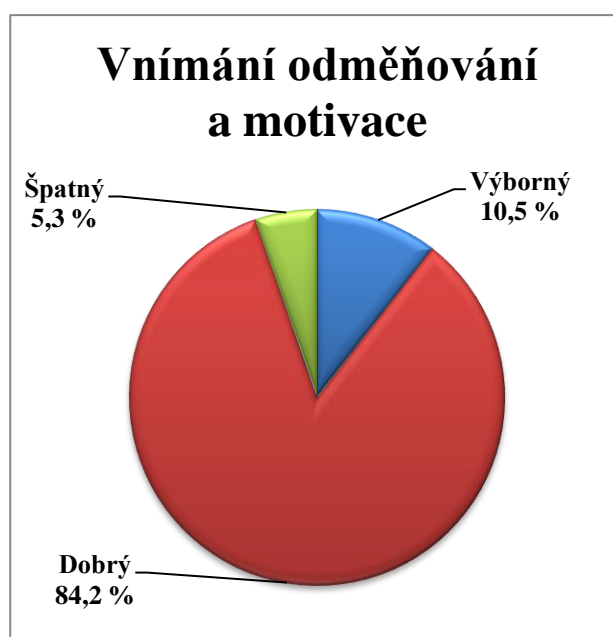
Třináctá otázka zjišťovala, jak sami zaměstnanci hodnotí výkon pracovních úkolů, které musí vykonávat. Jako první odpověď byla nabídnuta možnost vyčerpávající, ale žádný z respondentů tuto odpověď neoznačil, a dostala tak 0 %. Jako odpočinkový ji označilo 5,3 % respondentů, díky čemuž tuto odpověď nelze brát jako příliš relevantní, ale spíše jako zanedbatelnou. Jako přiměřený, tedy ani odpočinkový, ale ani náročný, ji hodnotí 42,1 % zaměstnanců, což je již dostatečně vysoký podíl k uznání váhy této odpovědi. Pouze o něco vyšší, avšak stále nejvyšší podíl odpovědí má odpověď „Náročný“, která má 47,4 %. Poslední možnou odpovědí byla odpověď „jiné“, která nabízela otevřenou odpověď. Tuto odpověď zvolilo jen 5,3 % respondentů a do odpovědi uvedlo: „Někdy vyčerpávající, jindy odpočinkový, většinou podle klientů.“

Jakmile je tedy téměř polovinou pocíťován výkon pracovních úkolů jako náročný, je potřeba k tomu přihlížet a v dostatečné míře a měřítku motivovat zaměstnance, aby náročné výkony prováděli v co nejefektivnější výši.



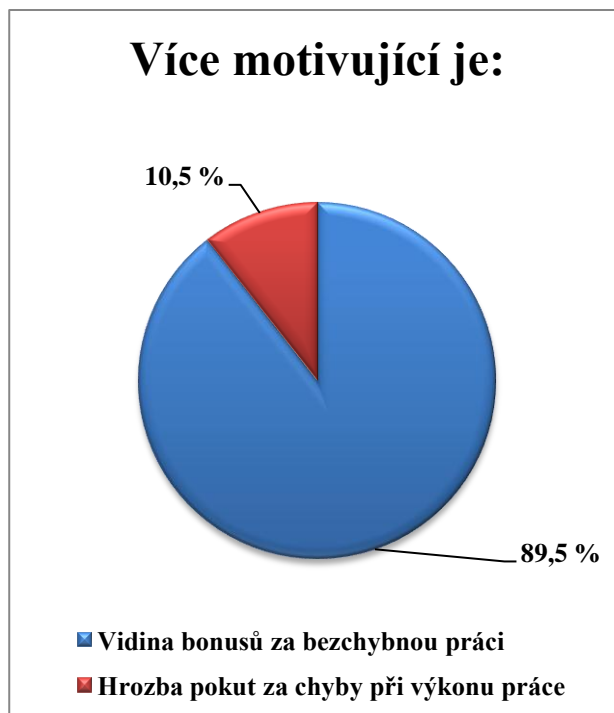
Graf 12: Výkon pracovních úkolů (vlastní zpracování)

Čtrnáctá otázka mířila do řad zaměstnanců a respondentů s otázkou, jak vnímají systém odměňování a motivace ve firmě. Výsledek byl pozitivní, neboť odpověď „Špatný“ označilo pouze 5,3 % respondentů. Jako dobrý ho vnímá 84,2 % dotazovaných, což je pro Paintballgame.cz dobrou a příjemnou zpětnou vazbou k jejich systému motivace a odměňování. 10,5 % zaměstnanců tento systém vidí dokonce v tom nejlepší světě a označilo ho za výborný.



Graf 13: Vnímání odměňování a motivace (vlastní zpracování)

Patnáctá otázka se vázala k motivaci ve tvaru: „Více Vás motivuje:“ a nabízela dvě možné odpovědi ve tvaru: „Vidina bonusů za bezchybnou práci“ a „Hrozba pokut za chyby při výkonu práce“. Potvrdilo se, že zaměstnance více motivuje cukr než bič. Vidinu bonusů za bezchybnou práci označilo 89,5 % zaměstnanců, a pouhých zbylých 10,5 % uvedlo jako odpověď hrozbu pokut. Z toho je třeba vycházet při motivaci zaměstnanců v Paitnballgame.cz.



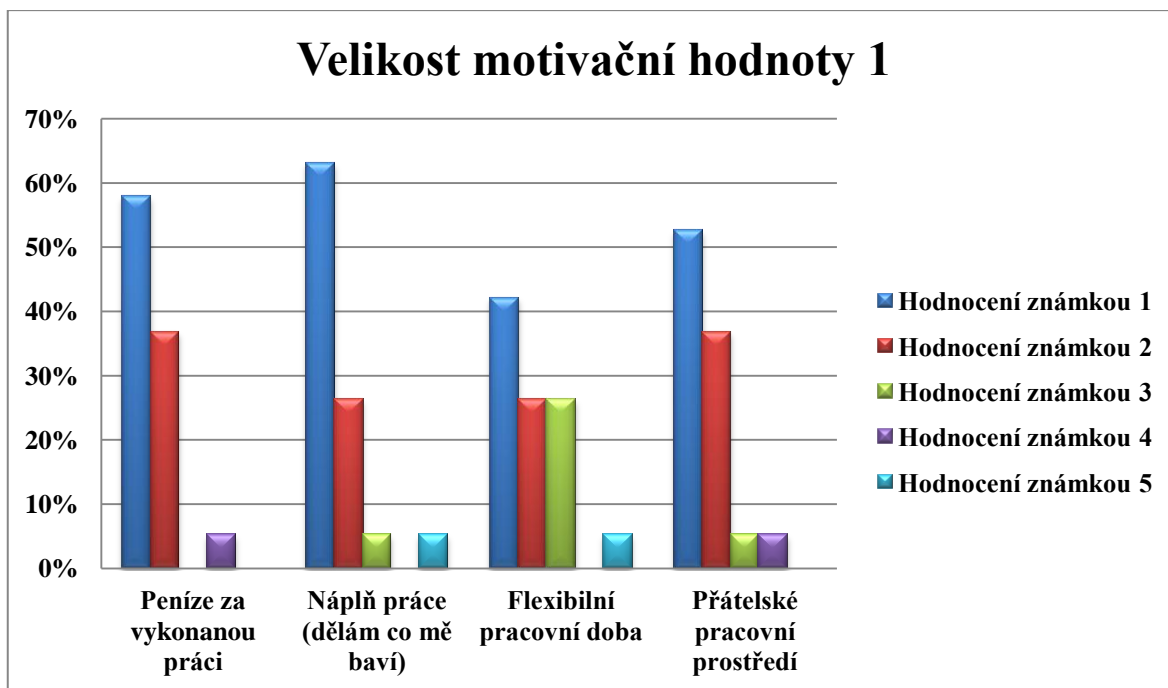
Graf 14: Více motivující je (vlastní zpracování)

Prakticky poslední otázkou byla šestnáctá otázka, která uvedla jednotlivé motivační prvky, a po respondentech bylo požadováno, aby je jednotlivě ohodnotili známkou jako ve škole. Z toho vyšlo následující vyhodnocení, které jsem shrnul do tabulek a grafů. První tabulka nabízí přehled procentuálního zastoupení jednotlivých známek. Grafy „Velikost motivační hodnoty“ pak tuto tabulku graficky prezentují. Celkově nejkładněji byla hodnocena možnost „Peníze za vykonanou práci“, která měla průměrnou známku 1,526. Nejhůře z nabízených možností dopadla možnost „Firemní výhody“. Možností, která dostala nejvíce známek „1“ se však stala náplň práce, která celkově měla druhou nejlepší známku z nabízených možností a tou byla 1,579.

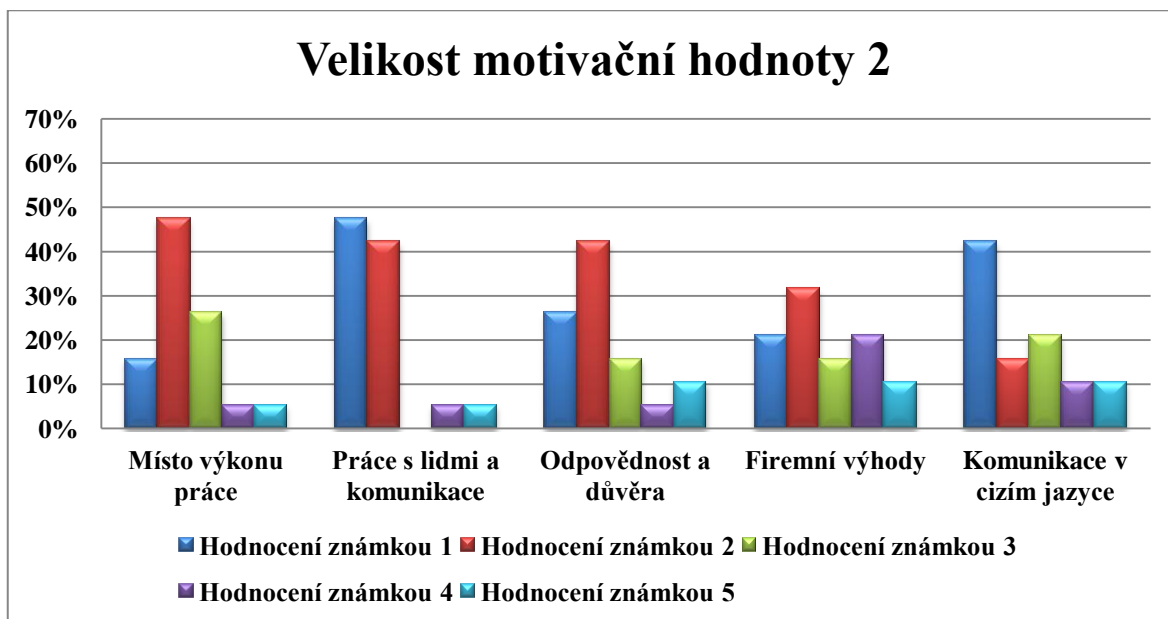
Možnosti	1 [%]	2 [%]	3 [%]	4 [%]	5 [%]
<b>Peníze za vykonanou práci</b>	<b>57,89</b>	36,84	0,00	5,26	0,00
<b>Náplň práce (dělám, co mě baví)</b>	<b>63,16</b>	26,32	5,26	0,00	5,26
<b>Flexibilní pracovní doba</b>	<b>42,11</b>	26,32	26,32	0,00	5,26
<b>Přátelské pracovní prostředí</b>	<b>52,63</b>	36,84	5,26	5,26	0,00
<b>Místo výkonu práce</b>	15,79	<b>47,37</b>	26,32	5,26	5,26
<b>Práce s lidmi a komunikace</b>	<b>47,37</b>	42,11	0,00	5,26	5,26
<b>Odpovědnost a důvěra</b>	26,32	<b>42,11</b>	15,79	5,26	10,53
<b>Firemní výhody</b>	21,05	<b>31,58</b>	15,79	21,05	10,53
<b>Komunikace v cizím jazyce</b>	<b>42,11</b>	15,79	21,05	10,53	10,53

Tab. 3: Motivační prvky (vlastní zpracování)





Graf 15: Velikost motivační hodnoty 1 (vlastní zpracování)

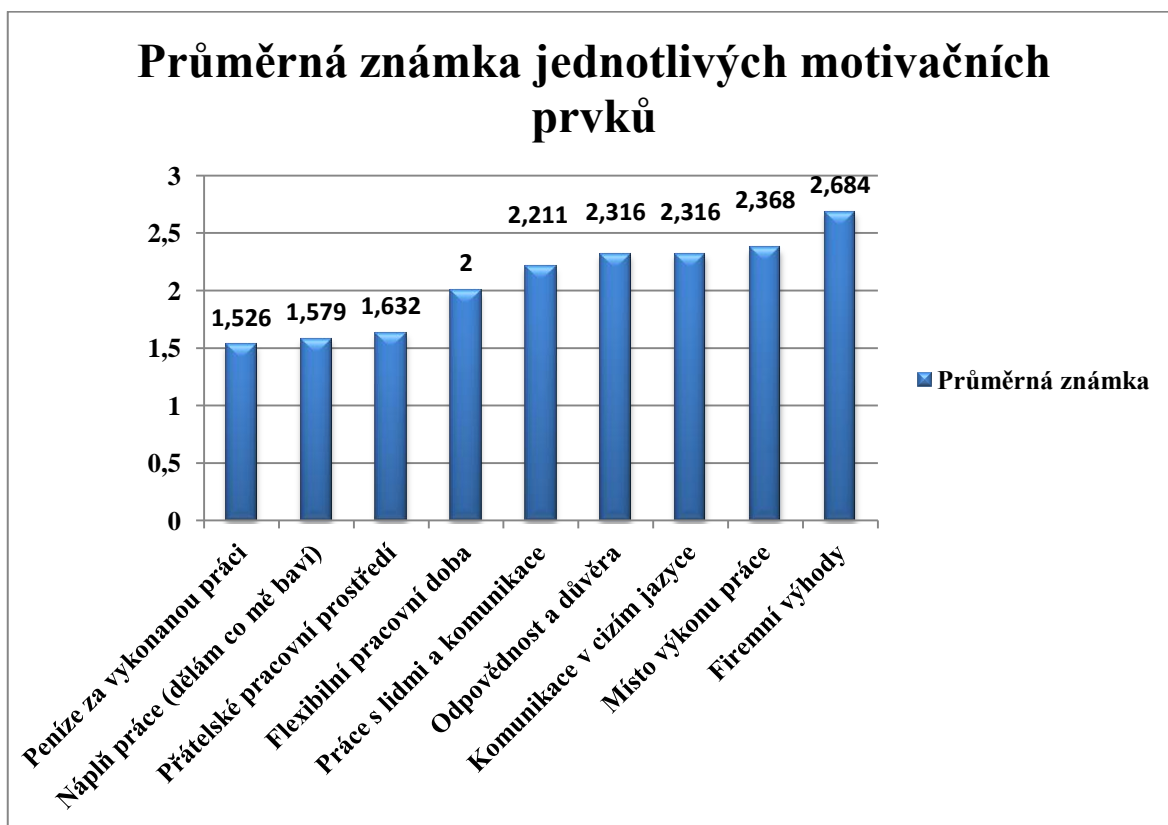


Graf 16: Velikost motivační hodnoty 2 (vlastní zpracování)

Ze známkového hodnocení jsem sestavil tabulku, v které jsem uvedl průměrné známky pro jednotlivé motivační prvky a seřadil je dle pořadí, což graficky znázorňuje graf 17.

Možnosti	Průměrná známka	Pořadí
Peníze za vykonanou práci	1,526	1
Náplň práce (dělám, co mě baví)	1,579	2
Přátelské pracovní prostředí	1,632	3
Flexibilní pracovní doba	2	4
Práce s lidmi a komunikace	2,211	5
Odpovědnost a důvěra	2,316	6
Komunikace v cizím jazyce	2,316	6
Místo výkonu práce	2,368	7
Firemní výhody	2,684	8

Tab. 4: Průměrné známky (vlastní zpracování)



Graf 17: Průměrná známka jednotlivých motivačních prvků (vlastní zpracování)

Poslední doplňková otázka byla odpovězena pouze jedním respondentem. Odpovědí bylo jméno jednoho ze zkušenějších pracovníků. Díky tomu jsme se dozvěděli,

že motivujícím prvkem může být i přítomnost zkušeného spolupracovníka, který může předávat zkušenosti a být oporou pro nové nezkušené pracovníky.

## **5 Návrh motivačního programu**

Při tvorbě návrhu motivačního programu pro Paintballgame.cz respektuji jejich již zaběhlý motivační program, dále pak vycházím z výsledků dotazníkového šetření, jehož cílem bylo získat informace jako podklad pro sestavení motivačního programu a v neposlední řadě z vlastních poznatků.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou veskrze spokojeni se současným motivačním systémem fungujícím uvnitř Paintballgame.cz. Díky tomu není třeba vymýšlet nový program, ale snažit se pouze o zdokonalení. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření nejčastěji uvedli, že výkon pracovních úkolů je přiměřený nebo až náročný. Je proto vhodné zvolit dostatečnou míru motivace pro danou činnost (viz „Obrácená U-křivka“).

### **5.1 Pracovníci**

V dotazníkovém šetření jako nejsilnější prvek motivace vyšly peníze za vykonanou práci, ale prvkem, který byl těsně za ním, byla náplň práce (dělám, co mě baví). Od tohoto bodu je třeba se odrážet. Důležitým je tedy již počáteční výběr zaměstnanců, kde by měl být při úvodním pohovoru kladen důraz na zájmy jedince. Jestliže například je mu nepříjemné pracovat venku, být mezi lidmi, komunikovat apod., tak takový člověk by u Paintballgame.cz neměl ani dostat šanci, neboť pracovník, kterého ani z části nebaví jeho práce, nemůže podávat patřičné výkony. Téměř polovina respondentů v dotazníku uvedla, že se paintballem zabývá i volnočasově. Kolektiv zaměstnanců je převážně mladého věku, z tohoto důvodu by bylo dobré najímat nové pracovníky právě z řad samotných hráčů, kteří mají povědomí a vztah k dané aktivitě.

Dalším bodem, který z dotazníků vyšel jako pozitivní, jsou vztahy mezi lidmi, ať již mezi samotnými spolupracovníky, tak i mezi pracovníky a vedoucími. Kladné, příjemné a přátelské prostředí ve výsledku dotazníků vyšlo jako třetí nejdůležitější a je to prvkem, který velmi výrazně ovlivňuje vztah k práci a samozřejmě i pracovní výkony. Tuto skutečnost by měla Paintballgame.cz podporovat snažit se o udržení takového stavu. To je možné například pomocí mimopracovních aktivit, jako například teambuildingů.

Navrhuji tedy pravidelný a povinný vnitropodnikový paintballový turnaj v každém čtvrtletí pro všechny zaměstnance, díky kterému by se prohlubovaly vztahy mezi samotnými pracovníky, ale také by se snížily bariéry mezi zaměstnanci a vedoucími. Navíc by takový turnaj rozšířil znalosti o paintballu novým zaměstnancům.

## **5.2 Informovanost**

Velmi podstatným předpokladem pro bezproblémový chod firmy je plynulé fungování veškerých činností. A to není možné bez potřebných informací. A správnou informovanost zaměstnanců je možné zajistit komunikací. Jejím prostřednictvím zaměstnanci získají jak potřebné odborné informace, tak i informace ze života firmy. Informovanost pak pro celek znamená možnou flexibilitu, ale také potřebnou možnost pro rozvoj. Naopak, když se podíváme na věc z druhé strany, tak neinformovanost znamená ve většině případů problémy, konflikty a ztrátu, což je pro každého nežádoucí stav. Vždy je proto lepší informovat vícekrát či opakovaně a být si tak jistý, než riskovat absenci informací. Zaměstnanci Paintballgame.cz by tak měli mít povědomí o cílech a záměrech, ke kterým se firma ubírá. Současné dění, ale i budoucí činnosti, by měly být zaměstnancům sdělovány, na pravidelných schůzích. Místo nadbytečných schůzí navrhuji takovouto informativní schůzi spojit s navrhovaným interním paintballovým turnajem. Identifikace zaměstnance s podnikovými cíli by měla mít za následek zvýšení motivovanosti zaměstnanců.

## **5.3 Hmotná odměna**

Peníze za vykonanou práci ve výsledku dotazníkového šetření, jak již bylo řečeno, vyšly jako nejsilnější motivační prvek. Osobně hodnotím současný systém odměn jako dobrý, stejně jako převážná většina zaměstnanců, která ho hodnotila jako dobrý či výborný. Nejvíce respondentů uvedlo výkon pracovních úkolů jako náročný a délka pracovních úkolů je často také velmi dlouhá. Z toho důvodu dávám návrh bonusů. Pakliže by souvislá délka pracovního úkolu přesáhla určitý počet hodin, např. 10, mohlo by dojít k navýšení hodinové mzdy například o 15 % ve zbývajícím čase pracovního úkolu. Tím by byl vykompenzován faktor únavy pracovníků z dlouhodobého pracovního výkonu hodnoceného pracovníky jako náročný.

Dalším bodem, který bych pozměnil na systému odměn v Paintballgame.cz je pokutový systém. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř 90 % zaměstnanců k práci motivuje více vidina odměn a bonusů nežli vidina pokut. Doporučuji tedy odstranit pokutový systém a zůstal bych pouze u systému bonusů za bezchybně odvedenou práci, která by mohla být více zvýrazněna. Například snížením základní hodinové mzdy a zvýšením bonusů, což by firmě nepřineslo vyšší náklady, ale mohlo by to přinést vyšší motivovanost.

## **5.4 Místo práce**

Jako další motivační prvek je místo práce. 100 % respondentů v dotazníku uvedlo odpověď „Je fajn pracovat na různých místech“. Proto pro dobrou motivaci pracovníků k pracovnímu výkonu silně doporučuji využívat rozmanitosti pracovního prostředí a pracovníky „nekotvit“ k jednotlivým pracovištím. Jako vhodné se také nabízí vytipovat oblíbené pracoviště, na které by se častěji vysílali úspěšní pracovníci jako forma odměny za kvalitní pracovní výkony.

Silně na zaměstnance působí i podmínky v místě výkonu práce. Z dotazníků vyplynulo, že spokojenost se zázemím firmy je především dobrá a dostatečná. Jde tedy o průměrný stav, ačkoli potřebnějším by bylo dostat výsledky na úroveň dobrá-výborná. Cílem pro firmu musí tedy být zlepšení v této oblasti, například zvýšení kvality sociálního zařízení, možnost občerstvení apod., jelikož spokojený zaměstnanec = výkonný zaměstnanec.

Stejně jako točení zaměstnanců po pracovištích doporučuji zaměstnance pravidelně točit po směnách, kde se využívá cizích jazyků. Z prvního hlediska je to motivační zdroj, který respondenti ohodnotili celkem pozitivně, proto je vhodné ho zařadit mezi motivační prvky. Z druhého hlediska je potřebné udržovat mezi zaměstnanci kontakt se zahraniční klientelou, aby si udrželi alespoň určitý jazykový standard a nemít zaměstnance rozřazené jen pro českou a pro zahraniční klientelu.

V závěru tedy doporučuji a navrhuji vytvořit vnitropodnikový paintballový turnaj, fungující jako pravidelná informativní schůze a též i jako teambuildingová akce a i jako vzdělávací aktivita. Dále navrhuji vytvoření bonusů za časově náročnou práci, odstranění pokutového systému a „nekotvení“ zaměstnanců k jednotlivým pracovištím a typům klientů.

## 6 Závěr

Ve své bakalářské práci s tématem motivace k pracovnímu výkonu se snažím poukázat na důležitost lidského faktoru, který je třeba vhodně motivovat pro kvalitní a úspěšný chod podniku. Člověk – zaměstnanec je tvořitelem veškerých rozhodnutí uvnitř podniku a těmito rozhodnutími a svou prací určuje celý chod podniku. Pro dosažení nejvyšší možné efektivity pracovních výkonů je nutné zaměstnanecké snažení nejen podporovat, ale také ho zaměřovat určitým směrem. Zaměstnanci jsou ochotní zvyšovat svůj pracovní výkon v takových případech, když vědí, že za to budou patřičně odměněni. Cílem každé firmy by tedy mělo být vytvoření takových motivačních programů a systémů, které vytvoří co nejpříznivější pracovní klima a podmínky pro pracovníky, díky čemuž pak budou dosahovat požadovaných pracovních výkonů.

V teoretické části jsem shrnul dle mého názoru nejdůležitější teoretické poznatky od základních pojmů, přes několik motivačních teorií, vztahu motivace a pracovního výkonu, aspirace, pracovní spokojenosti, přehledu stimulačních prostředků až k atmosféře pracovní skupiny. Aplikace nejen těchto poznatků je pak provedena v další části bakalářské práce. Ta se zaměřila na vytvoření návrhu motivačního programu daného podniku, společnosti AGS Trade s.r.o. Podklady pro jeho vytvoření byly získány z poznatků o jejich aktuálním motivačním programu, z poznatků z teoretické části této práce, z vlastní zkušenosti z působení v podniku a zejména z výsledků dotazníkového šetření, které proběhlo v daném podniku a bylo významným bodem této práce. Výzkum byl zaměřen především na zmapování zaměstnanců, zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců v jednotlivých bodech a především na subjektivně vnímané motivační prvky a jejich důležitost. To mělo za cíl zjistit kritické a naopak silné oblasti, od kterých je třeba se v motivačním programu odrážet. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že současný motivační systém v Paintballgame.cz, kde byl výzkum prováděn, je vnímán veskrze pozitivně. Z tohoto důvodu jsem se nesnažil o nový koncept motivačního programu, ale pouze o jeho úpravu, vylepšení a odstranění slabých míst. V rámci návrhu motivačního programu jsem tedy poukázal na zlepšení a důraz v oblasti samotných pracovníků, informovanosti, hmotných odměn a místa práce.

Doufám, že má bakalářská práce včetně doporučení, která jsou obsažena v návrhu motivačního programu, budou nejen pro společnost AGS Trade s.r.o. s divizí Paintballgame.cz poukázáním na váhu a důležitost motivace zaměstnanců, ale že budou i

stavebním kamenem, který povede ke zvýšení efektivity pracovních výkonů a též i prosperity podniku.

## Seznam použité literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8
- DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9
- FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 187 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 132 s. ISBN 80-7169-425-8
- MISKELL, Jane R. *Pracovní motivace*. 1.vyd. Překlad Václav Procházka. Praha: Grada Publishing, 1996, 78 s. ISBN 80-7169-317-0
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-856-0301-2
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3
- RŮŽIČKA, Jiří a Eva DRÁZSKÁ. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992, 170 s. ISBN 80-7079-626-x.
- STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4
- THORNE, Kaye a Andy PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0



## Seznam dalších zdrojů:

- *Průvodce* [online]. Paintballgame.cz. [26. 2. 2015]. Dostupné z:  
<https://www.paintballgame.cz/cs/pruvodce/>

## Seznam grafů:

Graf 1: Pohlaví (vlastní zpracování)	41
Graf 2: Věkové složení (vlastní zpracování)	42
Graf 3: Vzdělání (vlastní zpracování)	42
Graf 4: Délka pracovního období (vlastní zpracování)	43
Graf 5: Paintball ve volném čase (vlastní zpracování)	43
Graf 6: Spokojenost s přístupem vedoucích pracovníků (vlastní zpracování)	44
Graf 7: Ovlivnění motivací (vlastní zpracování)	45
Graf 8: Dostatečnost motivace (vlastní zpracování)	45
Graf 9: Vztahy s nadřízenými (vlastní zpracování)	47
Graf 10: Vztahy se spolupracovníky (vlastní zpracování)	47
Graf 11: Spokojenost se zázemím a vybavením (vlastní zpracování)	48
Graf 12: Výkon pracovních úkolů (vlastní zpracování)	49
Graf 13: Vnímání odměňování a motivace (vlastní zpracování)	49
Graf 14: Více motivující je (vlastní zpracování)	50
Graf 15: Velikost motivační hodnoty 1 (vlastní zpracování)	51
Graf 16: Velikost motivační hodnoty 2 (vlastní zpracování)	51
Graf 17: Průměrná známka jednotlivých motivačních prvků (vlastní zpracování)	52

## **Seznam tabulek:**

Tabulka 1: Přístup vedoucích pracovníků (vlastní zpracování)	44
Tabulka 2: Vztahy (vlastní zpracování)	46
Tabulka 3: Motivační prvky (vlastní zpracování)	50
Tabulka 4: průměrné známky (vlastní zpracování)	52

## **Seznam obrázků:**

Obrázek 1: Maslowova pyramida (vlastní zpracování)	9
Obrázek 2: Obrácená U – Křivka (Provazník, 1996, s. 66 – 68)	15
Obrázek 3: Přehled společnosti AGS Trade s.r.o. (vlastní zpracování)	24
Obrázek 4: Personální struktura Paintballgame.cz (vlastní zpracování)	27

## **Seznam příloh:**

Příloha A: Úplná podoba dotazníku	61
-----------------------------------	----

## Příloha A: Úplná podoba dotazníku (vlastní zpracování)

Dobrý den,

obracím se na Vás jako na pracovníky ve firmě Paintballgame.cz v rámci výzkumu, jehož výsledky budou použity k mé bakalářské práci na ČVUT na téma Motivace k pracovnímu výkonu a též i ke zlepšení obrazu motivace mezi pracovníky a vedoucími ve firmě Paintballgame.cz. Toto dotazníkové šetření je anonymní, a proto Vás žádám o věrohodné vyplnění, aby toto šetření splnilo svůj účel.

Předem Vám chci poděkovat za Vaši námahu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

S pozdravem a poděkováním

Jiří Mangl

1) Vaše pohlaví

- Muž
- Žena

2) Váš věk

- 15-18
- 19-25
- 26 a více

3) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen
- Střední s maturitou
- Vysokoškolské

4) Jak dlouho i firmy pracujete?

- 0 – 1/2 roku
- 1/2 – 2 roky
- 2 – 5 let
- 5 a více let

5) Věnujete se paintballu i ve svém volném čase?

- Ano
- Ne

6) Jste spokojen s přístupem vedoucích pracovníků?

- Spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Nespokojen

7) Myslíte, že motivace od vedoucího ovlivňuje Váš pracovní výkon?

- Ano
- Ne

8) Jste od Vašeho vedoucího dostatečně motivován?

- Ano
- Ne
- Nevím

9) Vztahy s nadřízeným hodnotíte jako:

- Dobré
- Spíše dobré
- Neutrální
- Spíše špatné
- špatné

10) Vztahy se spolupracovníky hodnotíte jako:

- Dobré
- Spíše dobré
- Neutrální
- Spíše špatné
- špatné

11) Jak jste spokojen se zázemím a vybavením ve firmě? (automobily, sociální zařízení, možnost občerstvení apod.)

- Výborné
- Dobré
- Dostatečné
- Příšerné

12) Jak hodnotíte rozmanitost pracovního prostředí? ( Indoor/ outdoor, soukromé akce..)

- Je fajn pracovat na různých místech
- Nevadí mi to
- Raději bych pracoval na jednom místě

13) Výkon pracovních úkolů hodnotíte jako

- Vyčerpávající
- Náročný
- Přiměřený
- Odpočinkový

14) Jak vnímáte systém odměňování a motivace ve firmě?

- Výborný
- Dobrý
- Špatný

15) Více Vás motivuje:

- Možnost bonusů za bezchybnou práci
- Hrozba pokut za chyby ve výkonu práce

16) Ohodnoťte co má pro Vás jakou motivační hodnotu?? (ohodnoť jako ve škole 1-5 nejhorší)

	1	2	3	4	5
• Peníze za vykonanou práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Náplň práce (dělám, co mě baví)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Flexibilní pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Přátelské pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Místo výkonu práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Práce s lidmi a komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Odpovědnost a důvěra ve vás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Firemní výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Komunikace v cizím jazyce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Vlastní odpověď					

## Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne .....

podpis: .....

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis