

Motivace jako klíčový faktor týmové práce

Sandra Petáková

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Sandra PETÁKOVÁ**
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Motivace jako klíčový faktor týmové práce**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši odborné literatury z oblasti motivace, leadershipu a týmové práce.
2. Vymezte pojmy a teoretická východiska.
3. Připravte metodiku výzkumné části.
4. Realizujte kvantitativní výzkum formou dotazníku.
5. Zpracujte a vyhodnoťte získaná data a interpretujte je.
6. Prezentujte výsledky výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6

HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1

MEIER, R. Úspěšná práce s týmem. Praha: Grada, 2009. 146 s. ISBN 978-80-247-2308-2

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Praha: Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7

TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Pavla Kotyzová

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

1. prosince 2009


Termín odevzdání bakalářské práce:

10. května 2010

Ve Zlíně dne 1. prosince 2009


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková
ředitelka ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá motivací a týmovou prací. Teoretická část této práce je zaměřena na motivaci a týmovou práci. Popisuji zde základní pojmy – co je motivace, základní typy motivů, motivační teorie a poruchy motivace. Dále se zabývám tím, co je to tým, týmová práce, týmové schopnosti a role, fáze vývoje týmu a leadership. Praktická část pak obsahuje vlastní průzkumnou sondu, která zjišťuje názory oslovených respondentů na motivaci a týmovou práci v jejich zaměstnání. Pro zjištění požadovaných skutečností byla použita technika anonymního dotazníku. Získaná data byla následně analyzována a přehledně zpracována do tabulek a grafů.

Klíčová slova: týmová práce, tým, týmové role, Belbin, leadership, motivace, motiv, motivační teorie, Maslow, hierarchie potřeb, Herzberg, dvoufaktorová teorie, Adair, syndrom vyhoření, frustrace, deprivace

ABSTRACT

The Bachelor thesis deals with motivation and team work. The theoretical part of this work is thematically focused on motivation and team work. In this part I'm explaining the basic terms – what is motivation, basics types of motives, motivational theories and breakdowns of motivation. This part also deals with a team, team work, team abilities and roles, phases of development of team and leadership. The practical part of the Bachelor thesis includes own disguised probe that probes the opinion of respondents on motivation and team work in their work. The technique of an anonymous questionnaire was used to obtain requested data. The obtained data were analysed later on and well arranged into tables and graphs.

Keywords: team work, team, team roles, Belbin, leadership, motivation, motive, motivational theories, Maslow, hierarchy of needs, Herzberg, two factor theory, Adair, burn-out, frustration, deprivation

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“

Jonas Ridderstrale

Poděkování

Na tomto místě chci upřímně poděkovat vedoucí bakalářské práce PhDr. Pavla Kotyzová za odborné vedení, cenné rady a kritické připomínky, které mi poskytovala při psaní mé bakalářské práce. Dále děkuji všem respondentům, kteří byli ochotní vyplnit mé dotazníky pro účely vypracování praktické části bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 TÝMOVÁ PRÁCE	10
1.1 VÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE	10
1.2 TÝMOVÉ SCHOPNOSTI	10
1.3 TÝMOVÉ ROLE.....	11
1.3.1 Týmové role podle Jiřího Plamínka	12
1.3.2 Týmové role podle Mereditha Belbina	12
1.3.3 Problémy s rolemi	13
1.4 PŘEDPOKLADY DOBRÉHO FUNGOVÁNÍ TÝMU	14
1.5 OBTÍŽE PŘI TÝMOVÉ PRÁCI.....	14
1.6 DŮVODY PROBLEMATICKÉHO CHOVÁNÍ ČLENŮ TÝMU.....	15
1.7 FÁZE VÝVOJE TÝMU	16
2 LEADERSHIP.....	17
2.1 INSPIRATIVNÍ VEDENÍ	17
2.2 TÝMOVÝ VEDOUČÍ	17
2.2.1 Povinnosti vedoucího týmu.....	18
2.2.2 Pozitivní a negativní vůdčí vlastnosti	18
3 MOTIVACE.....	19
3.1 ZÁKLADNÍ TYPY MOTIVŮ	19
3.1.1 Hmotná a nehmotná motivace.....	20
3.2 MODEL TŘÍ KRUHŮ	21
3.2.1 Deformace modelu tří kruhů	22
3.3 MOTIVAČNÍ TEORIE	24
3.3.1 Teorie hierarchie potřeb	24
3.3.2 Herzbergova teorie	27
3.3.2.1 Satisfactory	27
3.3.2.2 Dissatisfactory	28
3.4 PORUCHY MOTIVACE.....	29
3.5 ZNAKY ZTRÁTY MOTIVACE.....	29
4 HYPOTÉZY.....	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 METODOLOGIE.....	33
5.1 FIRMA BAUMAX, ZLÍN.....	33
5.2 CÍL PRŮZKUMNÉ SONDY	33
5.3 VÝZKUMNÁ METODA	34
5.4 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU	34
5.4.1 Charakteristika vzorku respondentů podle pohlaví.....	35
5.4.2 Charakteristika vzorku podle věku.....	35
5.4.3 Charakteristika vzorku podle nejvyššího dosaženého vzdělání	35
5.4.4 Charakteristika vzorku podle pracovního poměru	35

5.5	ORGANIZACE A PRŮBĚH VÝZKUMU	35
5.6	ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT.....	35
5.7	OVĚŘENÍ HYPOTÉZY Č. 1	36
5.8	OVĚŘENÍ HYPOTÉZY Č. 2	37
5.9	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉHO DOTAZNÍKU	39
5.10	SHRNUTÍ.....	50
5.11	DOPORUČENÍ.....	51
ZÁVĚR		53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		54
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		56
SEZNAM OBRÁZKŮ		57
SEZNAM GRAFŮ		58
SEZNAM TABULEK.....		59
SEZNAM PŘÍLOH.....		60

ÚVOD

Stejně jako dům stojí na pevných základech, tak stojí tým na svém vedoucím a jeho schopnosti motivovat jednotlivé členy týmu a na jejich vzájemné komunikaci.

Téma „Motivace jako klíčový faktor týmové práce“ jsem si pro svou bakalářskou práci vybrala proto, že oblast motivace v rámci týmové práce považuji za velmi zajímavou a také proto, že se zejména s problematikou motivace setkáváme v mnoha oblastech osobního i profesního života.

Práce je členěna na dvě části – část teoretickou a část praktickou. V teoretické části se věnuji vymezení základních pojmů z oblasti motivace a týmové práce – tedy co je motivace, jaké jsou základní typy motivů, jaké existují motivační teorie a poruchy motivace; co je to tým a týmová práce, jaké jsou týmové schopnosti a role, předpoklady dobrého fungování týmu a možné obtíže, fáze vývoje týmu a leadership.

V praktické části překládám výzkum, jehož hlavním cílem je zjistit, zda je při práci v týmu využívána spíše hmotná nebo nehmotná motivace a zda práce zasahuje respondentům do jejich osobního života.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TÝMOVÁ PRÁCE

Týmová práce je chápána jako efektivní forma organizace lidské práce, v centru jejíhož zájmu je lidská bytost nadaná vlastním rozumem, zkušenostmi, znalostmi a tvůrčími schopnostmi (Týmová práce – teoretická část, 2010). Tým je definován jako „*neformální skupina spojená úsilím dosáhnout stanoveného cíle*“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 631). Přičemž je považován za částečně autonomní skupinu (Meier, 2009).

Týmová práce zlepšuje kvalitu provedené práce, snižuje náklady a vede k vyššímu nasazení členů týmu. Při týmové práci dochází ke vzniku synergie - energii, která pramení ze spolupráce. Pracovní skupiny dosahují prokazatelně lepších výsledků, když jsou chápány jako tým a jako takový dohromady spolupracují. To vede ke zvýšení spokojenosti členů daného týmu - a tím i jejich motivace.

1.1 Výhody týmové práce

Týmová práce má několik výhod. Členové týmu si můžou navzájem předávat vědomosti a sdílet zkušenosti. Společně se také dělí o zodpovědnost a mohou se tak lépe identifikovat s týmovými úkoly a cíli. Práce v týmu podporuje také pocit sounáležitosti, který je důležitý pro dosažení dobrých pracovních výsledků, a pocit příslušnosti ke skupině (Meier, 2009).

1.2 Týmové schopnosti

Aby mohl tým dobře fungovat, je důležité, aby členové týmu byli obdařeni tzv. „týmovými vlastnostmi“ nebo aby byl tým vytvořen s lidmi, kteří by se navzájem v tomto ohledu doplňovali. Členové týmu by měli být nejlépe obdařeni následujícími pěti vlastnostmi:

1. Pozitivní postoj k týmové práci – pro týmovou práci je nevhodný člověk, který raději pracuje sám a není schopný práce v týmu. Týmový vedoucí by si měl proto předem zjistit u osobního pohovoru, zda potenciální kandidáti na členy týmu umí pracovat v týmu, jaké je jejich know-how, jak moc velcí jsou individualisté atd.

2. Ochota a schopnost učit se novým věcem – schopnost rozvíjet nejenom odborné kompetence, ale i metodické a sociální schopnosti.

3. Kreativita, zvědavost a myšlenková pružnost – pro týmovou práci je vhodný takový člověk, který akceptuje myšlenky a nápady jiných členů týmu a jejich návrhy obohacuje o svůj vlastní úhel pohledu.

4. Schopnost přijmout kritiku – stejně jako schopnost „učit se“ je důležitá pro členy týmu i schopnost přijímat kritiku. V případě, že v týmu dojde ke konfliktu a diskuze přejde do osobní roviny, je schopnost přijmout kritiku pro členy týmu velmi důležitá.

5. Frustrační tolerance – dobrý člen týmu by měl umět zvládat i frustraci, která může vyplývat z neúspěchu nebo odmítnutí předloženého návrhu jinými členy týmu.

U vznikajících týmů může týmový vedoucí vyrovnat případné slabosti (nedostatek určité schopnosti) týmu výběrem takového člena týmu, který má naopak nadbytek této schopnosti. Například pokud tým není příliš nápaditý a inovativní, přijme takového člena týmu, který je naopak neobyčejně kreativní (Meier, 2009).

1.3 Týmové role

Pokud má tým dobře fungovat, je třeba dbát na jeho správné složení - aby se členové týmu vzájemně doplňovali. Pro týmovou práci jsou přínosní zejména pracovníci, kteří jsou kooperativní, rádi spolupracují s ostatními pracovníky a jsou otevření novým nápadům a jejich cílem je úspěšně dosáhnout společného cíle. Pro týmovou práci jsou přínosné i rozdíly mezi lidmi a rozdílné role v týmu.

Existují čtyři základní typy týmových rolí:

- **Role vůdčí** – pomáhají definovat úkol týmu a vyjasnit ostatním členům týmu, co bude tento úkol vyžadovat a sledují jeho plnění.
- **Role realizační** (implementační) - převádějí myšlenky a nápady členů týmu ve skutečnost.
- **Role myslitelské** – pracují s myšlenkami a nápady ostatních členů týmu.
- **Role udržující** – podporují pozitivní vztahy mezi členy týmu (Kotyzová, 2009).

Rozdělením rolí v týmu se zabývalo několik autorů. Například Berne, Ales, Bales, Belbin nebo Plamínek. Detailněji se chci zaměřit na rozdělení rolí v týmu podle Jiřího Plamínka a Meredithy Belbina (Belbinovy týmové role, 2010).

1.3.1 Týmové role podle Jiřího Plamínka

Na základě systematického pozorování a testování Plamínek stanovil devět týmových rolí.

1. Pro **lídra** (stratéga) je charakteristické komplexní a strategické uvažování a schopnost nadchnout ostatní členy týmu.
2. Kreativní a nápaditý je **myslitel**, který je nadaný také racionální inteligencí.
3. **Režisér** převádí myšlenky a nápady ostatních členů týmu do praxe. Určuje taktiku a rozděluje členům týmu úkoly.
4. Nápady režisérů, lídrů a myslitelů realizuje **hybatel**.
5. Když neuspějí při řešení problému standardní postupy, přichází s originálními způsoby řešení **procesní specialista**.
6. Schopnosti řešit problémy mezi členy týmu má **pečovatel**, který se také stará o dobrou atmosféru v týmu.
7. **Dotahovatel** je perfekcionista, který se stará o to, aby se při plnění týmových úkolů na nic nezapomnělo.
8. V týmech může být zastoupen také **věcný specialista**, který je odborníkem v určitém oboru. Věcný specialista se stává členem týmu tehdy, když je třeba vyřešit odborný problém.
9. Problémovým členem týmu může být tzv. **diktátor**. Jeho dovednosti a schopnosti se ovšem dobře uplatní ve chvíli krize.

Všechny role podle Plamínka mají stanovený tzv. „belbinovský předobraz“. Výjimku tvoří pouze role diktátora, která neodpovídá žádné roli z Belbinovy teorie rozdělení rolí (Plamínek, 2008).

1.3.2 Týmové role podle Mereditha Belbina

Britský psycholog Meredith Belbin se zabýval studiem různě složených týmů a z výzkumů zjistil, že se v nejvíce úspěšných týmech dalo identifikovat devět různých týmových rolí (Příloha I - Dotazník týmových rolí podle Belbina). Tyto týmové role nejsou vrozené, ale získané a souvisí s osobností člověka.

1. **Koordinátor** má silný smysl pro cíl. Motivuje ostatní členy týmu a dokáže se k nim chovat nezaujatě.
2. Za přínos **tvůrce** lze považovat fantazii a inteligenci. Tvůrce pomáhá týmu řešit obtížné problémy. Může mít ovšem potíže při řízení obyčejných lidí a při komunikaci s nimi.
3. **Vyhledávač zdrojů** má schopnosti pro práci s lidmi a pro vyhledávání a rozvoj kontaktů. Vyhledávač zdrojů hledá nové možnosti a shání potřebné informace. Možnou slabinou může být, že když vyprchá prvotní nadšení, ztrácí zájem o danou věc.
4. **Navigátor** hledá způsoby, jak obejít možné překážky bránící úspěšnému splnění týmového úkolu. Může být náchylný ke krátkodobým výbuchům vzteku.
5. Takticky uvažuje **poradce - hodnotitel**, který bere v úvahu všechny možnosti. Nevýhodou této týmové role je, že poradci-hodnotiteli chybí elán a schopnosti inspirovat ostatní.
6. **Realizátor** proměňuje nápady členů týmu v činy. Je pracovitý a disciplinovaný. Má dobré organizační schopnosti a umí podněcovat týmového ducha. Na druhou stranu může pomalu reagovat na nové možnosti.
7. V podněcování týmového ducha vyniká také **týmový pracovník**. Umí naslouchat a zabraňuje neshodám v týmu. V kritických situacích je ovšem nerozhodný.
8. Pokud je třeba vyřešit odborný problém, je do týmu přizván **věcný specialista**, který je odborníkem v určitém oboru a pomáhá týmu řešit problémy týkající se této oblasti.
9. Poslední definovanou týmovou rolí podle M. Belbina je **dokončovatel**. Dokončovatel je svědomitý a perfekcionista. Hledá a odstraňuje chyby a má schopnost dotahovat věci do konce. Dodržuje termíny. Jeho slabinou může být sklon k přehnaným obavám a neochota delegovat odpovědnost (Kotyzová, 2009).

1.3.3 Problémy s rolemi

I když jsou funkce jednotlivých rolí jasně stanoveny, může docházet k problémům, vzniklým na základě přidělení nebo převzetí rolí. Problémy mohou vznikat při nejasné představě o roli, kdy si daný člen týmu není jistý, jestli mu přidělená role opravdu sedí. Problémem může být také nedostatečné zvládnutí role. K této situaci může dojít tehdy, pokud člen týmu nedisponuje potřebnými dovednostmi a schopnostmi pro danou týmovou roli, i když ji má „v sobě“. Může také dojít k rozpornému očekávání od rolí, kdy od dané role očekává každý (vedoucí; člověk, jemuž je daná role přidělena; ostatní členové týmu)

něco jiného. Pokud se více členů týmu snaží získat tu samou roli, může dojít k hádce o role. Posledním problémem s rolemi může být rozpor mezi rolí, o kterou člen týmu usiluje, a rolí, která mu byla v týmu již přidělena.

1.4 Předpoklady dobrého fungování týmu

Aby mohl tým dobře fungovat, je třeba splnit několik předpokladů. Primárním předpokladem pro dobré fungování týmu je komunikace a tzv. pocit „My“. Ten je podmínkou úspěšného týmového procesu a současně také jeho výsledkem. Pocit „My“ je založený na sympatiích, které k sobě jednotliví členové týmu chovají. Důležité jsou také úspěchy a neúspěchy, které spolu jako tým prožili.

Dalším nezbytným předpokladem týmové spolupráce je znalost společných odborných (pracovních) i týmových cílů. Přičemž cíle by měly být přesně formulovány, realistické, přehledné, pozitivně formulované, měly by motivovat a mít jasně stanovený termín splnění a metodu měření jejich dosažení.

Posledním předpokladem pro dobré fungování týmu je tzv. příznivý rámec. *„Týmy mohou pracovat produktivně jen tehdy, když mají prostor přijímat a uskutečňovat rozhodnutí samostatně“* (Meier, 2009, s. 12). Neméně důležité je také možnost upravovat si pracovní proces podle vlastních představ a schopnost využívat potřebné zdroje. Zmíněné předpoklady *„mohou být možnými překážkami úspěchu i již existujícího týmu“* (Meier, 2009, s. 12). Aby se daly využít dovednosti, schopnosti a silné stránky jednotlivých členů týmu, je třeba neustále zlepšovat jejich spolupráci a komunikaci (Meier, 2009).

1.5 Obtíže při týmové práci

Pokud nejsou v týmu dobře rozděleny role a nejsou jasně definovány požadavky na výkon jednotlivých členů týmu, může dojít ke vzniku obtíží „typických“ pro týmovou práci. Příkladem takových obtíží může být lenost členů týmu. Ne každý člen týmu si je ale tohoto chování vědom, *„protože ne vždy dokáže správně odhadnout vlastní podíl na výkonu skupiny“* (Meier, 2009, s. 76). Existuje také varianta tzv. „jízdy na stupátku“, kdy člen týmu sníží vlastní úsilí na úkor ostatních členů týmu (např. proto, že jeho priority jsou jiné než priority týmu).

Někteří členové týmu nemají problémy s jasným formulováním jejich pozici a s prosazováním jejich zájmů. Nicméně i u nich může dojít k tzv. stažení. Důvod tohoto

problému spočívá často v obavě, že narazí u druhých členů týmu nebo u jednotlivých silných osobností ve skupině.

„Pokud jsou zvenčí, například týmovým vedením nebo z nadřídzeného místa na tým kladeny vysoké nároky, které dotyční neakceptují, s nimiž se nedokáží ztotožnit, dochází ke kolektivnímu snížení výkonu, v extrémním případě ke kolektivnímu odmítnutí, nebo dokonce sabotáži“ (Meier, 2009, s. 77).

Poslední typickou obtíží při týmové práci je demotivace členů týmu, kteří podávají výkon. U těchto pracovníků může dojít k vědomému snížení motivace, když zjistí, že ostatní členové týmu zneužívají jejich nadprůměrného pracovního nasazení (Meier, 2009).

1.6 Důvody problematického chování členů týmu

Někteří členové týmu mohou tým zatěžovat svými osobními problémy a blokovat tak práci týmu. Z osobních problémů pak často vznikají hádky mezi členy týmu – nebo také v rámci celého týmu. Pokud k takovéto situaci dojde, je třeba hledat odpověď na otázku: Co se skrývá za problematickým chováním členů týmu?

Příčin může být několik. Častý je například stres, který může u členů týmu vznikat kvůli nedostatku času nebo nejasným cílům a postupům práce. Další příčinou problematického chování členů týmu může být frustrace, jako následek nedostatečného uznání a nemožnosti dosáhnout úspěchu.

Problémy může způsobovat i neschopnost, jako následek nedostačujících znalostí a kvalifikace. Problém „neschopnosti“ lze do jisté míry vyrovnat cílenou motivací. Dalším důvodem problémového chování členů týmu může být rigidita¹. Ta vzniká jako následek nedostatečné flexibility a negativního postoje člena týmu ke změnám. Posledním důvodem je egoizmus, který vzniká kvůli nedostatečné sociální přizpůsobivosti jedince a také kvůli nedostatku jeho sociálních schopností.

Rigidní a egoističtí lidé nejsou vhodnými adepty na členy týmu, protože sledují jen vlastní osobní cíle a nezajímají se o ostatní (Meier, 2009).

¹ V psychologii je pojem rigidita označován malá pružnost (strnulost). Může jít o strnulost myšlenkovou, postojovou nebo o neschopnost změny názoru (Hartl, Hartlová, 2000, s. 510).

1.7 Fáze vývoje týmu

Během utváření nově vznikajícího týmu dochází ke čtyřem procesům vývoje.

- **Formování** – úvodní proces, kdy se rozdělují týmové role mezi jednotlivé členy týmu a hledá se týmový vůdce. Tato fáze je charakteristická nedostatečným plánováním.
- **Bouření** – v této fázi je zpochybňován týmový vedoucí a nejsou jasné týmové role.
- **Normování** – dochází ke vzniku pravidel, stanovují se metody týmové práce a komunikace. Tým se zaměřuje na splnění společného úkolu.
- **Realizace** – v této fázi začíná tým pracovat, sleduje týmové cíle a podává výkon (Kotyzová, 2009).

2 LEADERSHIP

Martin M. Chemers popisuje leadership jako „proces sociálního vlivu, jehož prostřednictvím je člověk schopen zajistit si pomoc a podporu druhých k dosažení společného úkolu“ (HR Forum, 2009).

2.1 Inspirativní vedení

Za nejefektivnější způsob motivování spolupracovníků v týmu bývá považováno vlastní jednání lídra. Tureckiová (Tureckiová, 2007) charakterizuje inspirativní vedení takto: „Kdo chce zapalovat, musí sám hořet“ (Tureckiová, 2007, s. 44).

2.2 Týmový vedoucí

Přesto, že jsou si členové týmu rovni, je nezbytná role týmového vedoucího. Týmový vedoucí je ústřední postavou týmu a je zde důležitý hlavně jako koordinátor a moderátor. „V týmu je první mezi rovnými. Na jednu stranu musí uznávat samostatnou práci svého týmu, na druhou stranu je ale i zodpovědný za její výsledky“ (Meier, 2009, s. 118).

Pro týmového vedoucího jsou důležité odborné kompetence a také sociální a metodické schopnosti. Vedoucí týmu by měl působit jako pomocník, mediátor² a partner, na kterého se členové týmu mohou obrátit. Slouží jako vzor pro ostatní členy týmu - ať už jde o jeho jednání s ostatními lidmi, způsob komunikace nebo nasazení a motivaci. (Meier, 2009)

Nejlepší týmoví vedoucí respektují integritu ostatních členů týmu a považují je za sobě rovné (Adair, 2004). Musí si ovšem zachovat přiměřený odstup a nenechat se ovlivňovat osobními vazbami a vztahy (Halík, 2008). Indikátorem toho, jak je týmový vedoucí úspěšný, je jeho schopnost vytvořit a udržet tým, který bude vysoce výkonný (Adair, 2004). Týmový vedoucí by se měl při vedení zaměřovat podle Adaira na tři oblasti potřeb – na potřeby jednotlivce, týmu a úkolu³ Adair nazval tento přístup **pohledem z ptáčích perspektivy**. Týmový vedoucí by se měl podle tohoto přístupu rovnoměrně soustředit na

² Mediátor je člověk, který vyjednává a v konfliktní situaci nabízí odbornou pomoc zaměřenou na nalezení oboustranně přijatelného kompromisu (Hartl, Hartlová, 2007, s. 305).

³ Tzv. „model tří kruhů“ podle Adaira je podrobněji zpracován v kapitole 3.1.

všechny tři oblasti potřeb a snažit se co nejvíce sdílet rozhodnutí členů týmu, splnit zadaný úkol, budovat a udržovat tým a motivovat a dále rozvíjet členy týmu (Adair, 2004).

2.2.1 Povinnosti vedoucího týmu

Existuje několik povinností týmového vedoucího. Určuje týmové práci rámcové podmínky. Podněcuje vývoj týmu, podporuje jednotlivé členy týmu, aby vyjadřovali i odlišné názory a dodává jim sebedůvěru. Částečně tým také řídí. Objasňuje cíle týmu a členy týmu informuje o všech událostech, které mají vliv na jejich společnou práci. Na členy týmu deleguje úkoly, přičemž kontrolovány jsou především výsledky, nikoli pracovní postupy. Důležitá role připadá vedoucímu při zastupování zájmů týmu a při odstraňování problémů vzniklých v týmu - ať už se jedná o konflikty mezi rolemi nebo o boje o pozice. Týmový vedoucí také posiluje pocit sounáležitosti týmu a udržuje kontakt týmu s vnějším světem, protože některé týmy mají tendenci uzavírat se před okolním světem (Meier, 2009). Motivace je další z klíčových povinností týmového vedoucího a je výsledkem správného vykonávání ostatních vyjmenovaných povinností.

2.2.2 Pozitivní a negativní vůdčí vlastnosti

„Přístup a způsob práce týmového vedoucího tým zásadně povzbuzují nebo brzdí“ (Meier, 2009, s. 119). Členové týmu oceňují na vedoucímu zejména zodpovědnost, spolehlivost, vyzařování pozitivní energie, vytváření příznivé atmosféry a integraci skupiny.

Negativně je vedoucí týmu hodnocen ostatními členy především tehdy, když se nezapojuje do týmu, je netrpělivý a oddaluje důležitá rozhodnutí. Jako překážka dobrého fungování týmu působí také skutečnost, když týmový vedoucí sice deleguje úkoly, ale nepředává členům týmu příslušnou zodpovědnost a nechává jim malý prostor pro samostatné rozhodování a samostatnou práci (Meier, 2009).

Podle J. Adaira je týmový vedoucí zdrojem padesáti procent motivace členů týmu a měl by za ni přijmout odpovědnost. Zdrojem zbývajících padesáti procent motivace je prostředí (zejména prostředí pracovní, kde se členové týmu setkávají s vedením). J. Adair nazval tento princip **„padesát na padesát“** a pro jeho lepší pochopení použil přísloví: *„Neeexistují špatní vojáci, pouze špatní důstojníci“* (Adair, 2004, s. 103). Podle tohoto principu by týmový vedoucí měl první zhodnotit vlastní úroveň motivace, než začne kritizovat ostatní členy týmu za nedostatečnou motivaci (Adair, 2004).

3 MOTIVACE

Motivace členů týmu patří k jedné ze základních povinností týmového vedoucího. Motivace je definována jako „*proces řídicí síly odpovědné za zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci zacíleného chování*“ (Hartl, Hartlová, 2004, s. 141). „*V psychologii je tento pojem chápán jako intrapsychologický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil. V zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti*“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 328).

Pro vznik akce jsou nezbytné motivy - samotné však nestačí. Pro realizaci přijatého rozhodnutí je nezbytná vůle. Díky ní přejdou rozhodnutí v činy.

Za součást motivace je považována také schopnost přimět člověka chovat se nebo jednat určitým způsobem. Poskytujeme mu motiv a stimulujeme tak jeho zájem a převádíme ho do činnosti (Adair, 2004).

3.1 Základní typy motivů

Aby mohlo dojít k procesu motivace, je nutná existence motivů. Motiv je definován jako „*pohnutka, příčina činnosti, jednání člověka zaměřené na uspokojení určité potřeby*“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 327).

Každého pracovníka motivuje k výkonnosti v práci a k tvořivosti něco jiného. Proto je vhodné vybrat pro každého pracovníka organizace ten nejlepší způsob motivace, který by přinášel zisk nejen jemu ale i organizaci.

Z výzkumů vyplynulo, že kromě základních fyzických potřeb existují čtyři základní motivy (obr. 1), které člověka v souvislosti s prací nejvíce motivují. Jedná se o jistotu, uznání, prestiž a status a osobní rozvoj, které F. I. Herzberg definoval ve svém dvoufaktrovém modelu satisfaktorů a dissatisfaktorů⁴ jako satisfaktory (motivační faktory).

Stejně jako v případě Maslowovy pyramidy potřeb⁵ nestojí tyto motivy vedle sebe, ale navzájem se podmiňují. V rámci týmu je dobře využitelný motiv osobnostního rozvoje a uznání. Důležitý je pro týmovou práci také pocit jistoty. Úkolem týmového vedoucího je

⁴ Herzbergova teorie je podrobněji rozebrána v kapitole číslo 3.3.2.

⁵ Maslowova pyramida potřeb je podrobněji rozebrána v kapitole číslo 3.3.1.

vytvářet takové prostředí pro společnou práci, ve kterém se členové týmu budou cítit jistí. Každý člen týmu si přeje, aby ho ostatní členové uznávali a akceptovali. Úkolem týmového vedoucího je v týmu posilovat pocit sounáležitosti, zdůrazňovat společný výkon a úspěchy týmu.



Obr. 1 - Pyramida základních motivů (Meier, 2009, s. 83)

Problematická může být pro tým touha jeho jednotlivých členů po prestiži a vyšším společenském postavení, což se vylučuje se skutečností, že týmová práce staví zejména na společných výsledcích. Pokud je týmovým vedoucím vyzvedáván výkon jednotlivce, může to ostatní členy týmu demotivovat. Týmový vedoucí by měl zdůrazňovat společné úspěchy týmu a vyzvednout přitom i významné výkony jednotlivých členů týmu.

3.1.1 Hmotná a nehmotná motivace

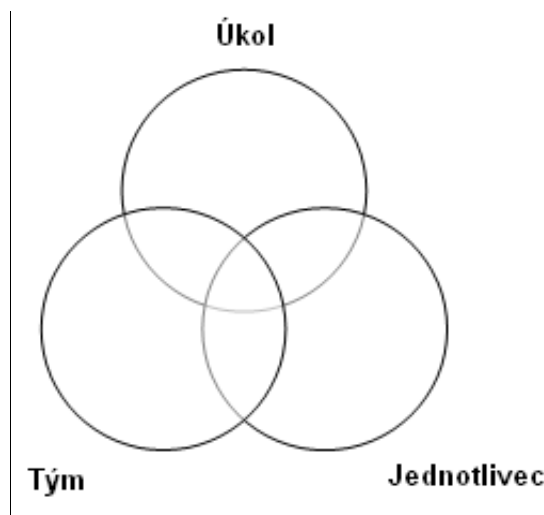
Obecně lze také jako dva základní způsoby kladné motivace pracovníků v organizacích využít hmotnou a nehmotnou motivaci.

Součástí hmotné motivace může být například dobrá základní mzda a pravidelné zvyšování platu, prémie, třináctý a čtrnáctý plat, služební auto, úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace, využívání podnikové chaty a školky atd. (Gregar, 2007).

Mezi možnosti nehmotné motivace pracovníků patří udělování uznání, dobré pracovní podmínky a dobré pracovní vztahy, správné delegování úkolů, pravomocí a odpovědností, možnosti zvyšování kvalifikace, vhodná lokalita pracoviště, image firmy, firemní akce atd. (Gregar, 2007).

3.2 Model tří kruhů

Každý člověk má jiné potřeby a hodnoty a každého motivuje něco jiného. Proto v roce 1989 J. Adair vytvořil tzv. „**model tří kruhů**“ (obr. 2), který zohledňuje individuální potřeby, hodnoty a motivy lidí.

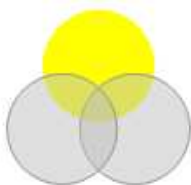


Obr. 2 - Model tří kruhů (Adair, 2004, s. 72)

Kruh „úkol“ označuje J. Adair také jako kruh „záměr a cíle“. Kruh „tým“ je jím označován také jako „organizační struktura v týmech“ a kruh „jednotlivec“ jako kruh s názvem „jednotlivci na všech úrovních“.

Podle J. Adaira existují v organizacích, pracovních skupinách a týmech tři oblasti potřeb, které se vzájemně překrývají. Pole **úkol** zahrnuje potřebu splnit společný úkol. Pole **jednotlivec** zahrnuje potřeby, které jsou důležité pro daného konkrétního člověka a pole **tým** představuje potřebu sounáležitosti týmu nebo skupiny.

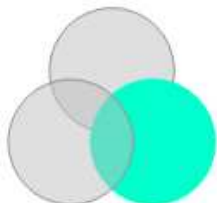
Každá z těchto oblastí disponuje vlastními způsoby motivace a tyto tři oblasti potřeb se mohou navzájem pozitivně nebo negativně ovlivňovat (obr. 3). Vzájemné ovlivňování těchto tří oblastí nastane v případě, pokud dojde k jakékoliv pozitivní změně v jednom ze tří kruhů potřeb. Např. Pokud v týmu dobře funguje interní komunikace a členové týmu spolu úspěšně spolupracují, je pravděpodobné, že se této skupině povede v oblasti její činnosti dobře. Na základě toho také vznikne uspokojivější atmosféra pro jednotlivce.



Pokud skupina neuspěje při plnění úkolů, posílí to rozkladné tendence ve skupině a oslabí to uspokojení potřeb jednotlivce.



Pokud skupina není dostatečně jednotná a chybí v ní harmonické vztahy, ovlivní to výkon práce a také potřeby jednotlivce.



Pokud se jednatel cítí frustrovaný a nešťastný, nepřispěje ani ke splnění společného úkolu, ani k práci skupiny takovou měrou, jakou by přispěl v optimálním případě.

Obr. 3 - Interakce potřeb (Adair, 2004, s. 73)

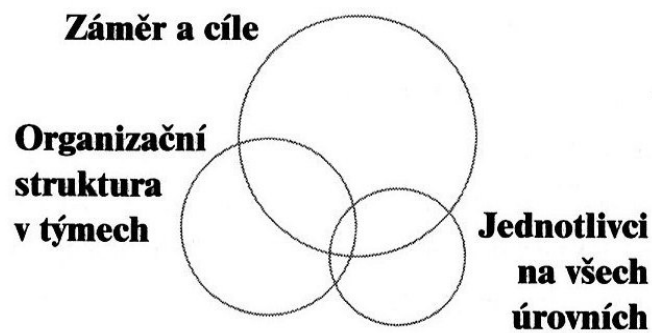
Úkolem týmového vedoucího je myslet vždy na tým. Pokud podněcuje jednotlivé členy týmu bez ohledu na, jak jsou v týmu rozděleny úkoly, může dojít ke vzniku nerovnováhy v týmu (Meier, 2009).

3.2.1 Deformace modelu tří kruhů

Úkolem týmového vedoucího je zajistit, aby některá z oblastí potřeb výrazně nepřevažovala nad zbývajícími oblastmi a aby tak nedošlo k nerovnováze v týmu a k deformaci modelu tří kruhů. V takovém případě mohou nastat tři možné situace.

1. V prvním modelu (obr. 4) dochází k deformaci kruhu jednatel a tým (organizace) na úkor kruhu úkol. Kruh úkol mívá přednost v pracovních situacích. Někdy může být ale zdůrazňován přehnaně. V takovém případě je jednatel pouze prostředkem pro dosažení cíle a je danému úkolu podřízen. Toto podřizování jednatel úkolu je kompenzováno vyššími platy a může mít výrazný negativní vliv na fyzické a duševní zdraví jednatel.

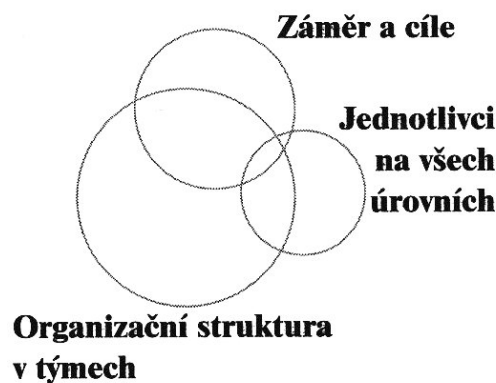
Tento model je často využíván v organizacích, jejichž hlavním hnacím motorem je motiv zisku. Důsledkem tohoto přístupu je vznik profesních asociací a odborových organizací, které mají za úkol podporu a ochranu zájmů jednatel před zájmy organizace a úkolu (Adair, 2004).



Obr. 4 - Převažující kruh „úkol“ (Adair, 2004, s. 80)

„Tento model odpovídá zdůraznění důležitosti produktivity a nákladů týmové práce ve „vědeckém řízení“ Fredericka Taylora.“ (Adair, 2004, s. 80)

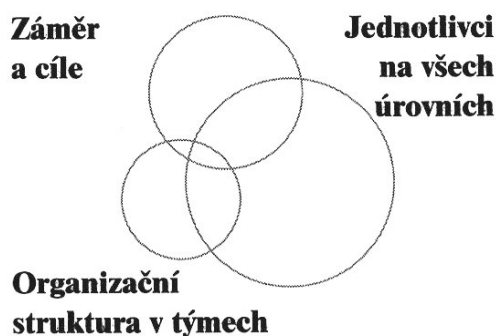
2. V druhém modelu (obr. 5) dochází k deformaci kruhu jednatelce a cíl na úkor kruhu tým (organizace). V tomto případě je kladen důraz na hodnoty a potřeby skupiny (organizace), které jsou nadřazené hodnotám a potřebám jednotlivců. Mohou tak u většiny lidí potlačovat jejich osobní vývoj. Tento model uspořádání tří oblastí potřeb podle J. Adaira odpovídá škole „lidských vztahů“, jejichž autorem je Elton Mayo.



Obr. 5 - Převažující kruh „tým“
(Adair, 2004, s. 81)

V současné době je tento model stále využíván v japonské společnosti, kde „bývají jednotlivci kulturou formováni tak, aby na první místo kladli skupinu nebo organizaci“ (Adair, 2004, s. 81).

3. Ve třetím modelu (obr. 6) dochází k deformaci kruhu úkol a tým na úkor kruhu jednatelce. Potřeby jednotlivce - včetně seberealizace - jsou v tomto případě chápány jako důležitější než potřeby kruhu tým (organizace) a úkol a jsou jim nadřazené.



Obr. 6 - Převažující kruh „jednotlivec“

(Adair, 2004, s. 81)

Tomuto modelu do jisté míry odpovídá teorie hierarchie potřeb od A. Maslowa a Herzbergova teorie dvoufaktorového modelu satisfaktorů (Adair, 2004).

3.3 Motivační teorie

Během uplynulých let bylo vytvořeno několik motivačních teorií, které se pokoušejí stanovit, jaké faktory působí na člověka jako motivující či demotivující. Mezi nejznámější motivační teorie patří teorie hierarchie potřeb od A. H. Maslowa, Herzbergova teorie, teorie X a Y od D. McGregora (Příloha II - Teorie X a Y) a teorie osobnostních a motivačních potřeb (Příloha III - Teorie osobnostních a motivačních potřeb), jejímiž autory jsou D. McClelland a Murray.

3.3.1 Teorie hierarchie potřeb

Teorie hierarchie potřeb je první z teorií motivace. Tato teorie je známá také jako Maslowova pyramida (obr. 6). Jejím autorem je americký psycholog a představitel humanizmu⁶ A. H. Maslow.

„Ten koncipoval svou teorii hierarchie potřeb na základě pěti úrovní potřeb hierarchicky uspořádaných do dvou hlavních skupin:

- 1. Potřeby odstranění nějakého nedostatku - tzv. D-potřeby (Deficiency Needs).*
- 2. Potřeby dosažení něčeho - tzv B-potřeby (Being Values)“ (Kotyzová, 2009).*

⁶ Humanizmus je myšlenkový směr, který se orientuje na hodnotu člověka, jeho práva na svobodu, osobní rozvoj, štěstí a uplatnění (Hartl, Hartlová, 2000, s. 198).

Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, pociťuje člověk úzkost a snaží se zaplnit chybějící potřebu.

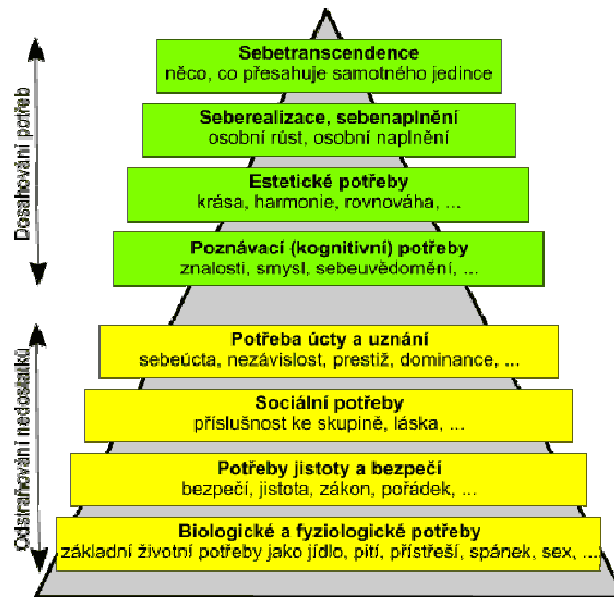
Naopak při uspokojení B-potřeby pociťuje člověk dobrý pocit z naplnění této potřeby a jejím uspokojením je o to více motivován.

Pomyslná pyramida potřeb je rozdělena do pěti kategorií, které jsou uspořádány vzestupně. Základnu pyramidu tvoří fyziologické potřeby (D - potřeby). Po fyziologických potřebách následuje potřeba bezpečí a jistoty (D - potřeby) a o stupeň výš pak sociální potřeby (D - potřeby) mezi něž patří potřeba lásky, přátelství, příslušnosti ke skupině atd. (Gregar, 2007). Na sociální potřeby pak navazuje potřeba uznání. Základ této potřeby definoval Gregar (Gregar, 2007, s. 50) jako „*potřebu mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcta) a být respektován ostatními (prestiž).*“

Nejvyšší Maslowem definovanou potřebou je potřeba seberealizace⁷ (B - potřeba). Aby mohlo být dosaženo tohoto nejvyššího stupně Maslowovy pyramidy potřeb, je třeba prvně uspokojit potřeby, které se nacházejí níže v Maslowem definované hierarchii potřeb. A. H. Maslow (In Adair, 2004; s. 36) definoval seberealizaci jako „*touhu člověka po sebe-naplnění, zejména jeho tendenci realizovat se v oblasti, pro kterou má jisté předpoklady...Touhu stávat se víc a víc tím, čím je, stát se vším, čím se člověk může stát. Zřetelné objevení těchto potřeb je většinou podmíněno předchozím uspokojením fyziologických potřeb, potřeb jistoty, lásky a uznání.*“

Původní pětiúrovňový model Abrahama Maslowa byl autorem postupně doplňován a rozšířen o tři další B-potřeby. O poznávací (kognitivní) potřeby, estetické potřeby a potřebu sebetranscendence.

⁷ Pojem seberealizace psychologický slovník definuje jako naplnění, rozvoj, plné využívání schopností a vloh člověka (Hartl, Hartlová, 2000, s. 524).



Obr. 7 - Maslowova teorie hierarchie potřeb
(Kotyzová, 2009)

J. Adair popsal způsoby, kterými oblasti potřeb úkol a tým uspokojují pět úrovní potřeb Maslowovy pyramidy. Práce na úkolu v rámci týmu přináší peníze, které nám umožní uspokojovat naše individuální fyziologické potřeby. Práce může stejně tak naplňovat také potřeby bezpečí a jistoty. Potřeba jistoty je podporována pocitem jistoty v zaměstnání a také jistotou platu a finančního zabezpečení. V této oblasti potřeby bezpečí a jistoty lze zaznamenat napětí mezi kruhem úkol a kruhem jednotlivců. Některé z úkolů mohou obsahovat riziko „a riziko často ohrožuje potřebu bezpečí a jistoty“ (Adair, 2004, s. 83).

Práce v týmu naplňuje také další lidskou potřebu - sociální potřeby. Pokud lidé nemohou z nějakého důvodu pracovat nebo jsou již v důchodě, většina z nich postrádá pracovní přátelství.

Předposlední potřebou podle Maslowovy hierarchie potřeb je potřeba uznání. Oceňování člověka jako cenného člena týmu přináší respekt ostatních a také vlastní sebeúctu. Příslušnost k týmu a plnění úkolu patří ke klíčovým zdrojům sebeúcty. Právě proto „je sebeúcta první obětí dlouhodobé nezaměstnanosti“ (Adair, 2004, s. 75).

K poslednímu stupni Maslowovy pyramidy - k seberealizaci - se člověk dostane jen díky tvrdé práci na úkolu, který on osobně považuje za důležitý a pro jeho splnění musí vynaložit veškeré své schopnosti (Adair, 2004).

3.3.2 Herzbergova teorie

Stejně jako A. H. Maslow se oblastí motivace zabýval také F. Herzberg. Ten zkoumal, jaké faktory ovlivňují pracovní uspokojení nebo neuspokojení zaměstnanců. Na základě tohoto výzkumu vypracoval tzv. dvoufaktorový model satisfaktorů - motivátorů a dissatisfaktorů - tzv. faktorů hygieny.

3.3.2.1 Satisfactory

Faktory, které motivují člověka k vyššímu výkonu, se nazývají satisfaktory (Gregar, 2007). Tyto faktory jsou obecně zaměřeny na práci samotnou a vedou k uspokojení z této práce (Adair, 2004). Tyto faktory jsou klíčové v procesu vytváření pozitivní motivace a bývají také nazývány jako „motivační faktory“ (Forsyth, 2003).

F Herzberg tyto satisfaktory rozdělil do šesti kategorií.

- 1. Úspěch** – jedná se o specifické úspěchy daného člověka (Adair, 2004).
- 2. Uznání** – jedná se o uznání v jakékoliv podobě. Společně s uznáním lze také udělit určité odměny (Adair, 2004).
- 3. Povýšení** – tedy zlepšení pozice v práci a také změna statusu daného člověka v práci (Adair, 2004).
- 4. Zodpovědnost** – je spojena s pravomocemi, a jejich kombinace umožňuje správné vykonávání činnosti (Adair, 2004). Pokud jsou lidé zatíženi odpovědností, jsou nuceni o své práci více přemýšlet a v důsledku toho dosahují v práci větší produktivity (Forsyth, 2003).
- 5. Práce sama** – v případě, že je zaměstnání pracovníka už samo o sobě zajímavé, je jeho motivace jednodušší než v zaměstnání jiných (Forsyth, 2003).

Podle F. Herzberga vyúsťuje těchto pět motivačních faktorů do posledního z šesti definovaných motivačních faktorů – do **6. možnosti osobního růstu** a seberealizace. Možnost seberealizace považoval F. Herzberg za základní cíl člověka (Adair, 2004).

Podle A. Maslowa bylo nezbytné, aby byly pro vyvolání pocitu uspokojení uspokojeny fyziologické potřeby, potřeby jistoty a sociální potřeby. Naopak podle F. Herzberga nemají tyto potřeby takovou sílu, aby dostatečně uspokojení poskytl. Naopak uspokojení potřeby uznání, růstu nebo seberealizace může vyvolat dlouhodobější pocit spokojenosti (Adair, 2004).

3.3.2.2 Dissatisfactory

Dissatisfactory jsou nazývány také jako faktory hygieny nebo demotivující faktory (Adair, 2004). Dissatisfactory jsou vnější faktory, které na člověka působí určitým způsobem a mohou ho v zaměstnání odrazovat a demotivovat - pokud nejsou správně využity (Forsyth, 2003).

F. Herzberg stanovil 8 kategorií dissatisfaktorů, které by se měly navzájem doplňovat.

1. Politika a administrativní procesy společnosti - pokud pracovníkům nikdo nevysvětlí důležitost a přednosti nově zavedených postupů (popř. jim pracovníci neporozumí), budou je neradi plnit a je možné, že i v nedostatečné kvalitě (Forsyth, 2009).

2. Míra kontroly - míra kontroly má výrazný vliv na motivační klima, které může ovlivňovat buď pozitivně nebo negativně. Proto je důležité pečlivě uvážit, do jaké míry je kontrola nutná a kdy už se naopak stává pro pracovníky demotivující (Forsyth, 2009).

3. Pracovní podmínky - to, jaké prostředí pracovníky při práci obklopuje, má výrazný vliv na jejich produktivitu a výkonnost. Pokud jsou zanedbávány pracovní podmínky, které lidem ztěžují výkon práce, dochází k demotivaci pracovníků (Forsyth, 2009).

4. Plat - nárůst platu může být použit při krátkodobé motivaci nebo jako ocenění za dobře vykonanou práci. Pro dlouhodobé zvyšování motivace je plat třeba kombinovat i s dalšími možnými motivujícími faktory (Forsyth, 2009).

5. Mezilidské vztahy - k demotivaci může v tomto případě docházet tehdy, pokud musejí pracovníci spolupracovat s lidmi, s kterými si nerozumějí a kteří jsou problémoví (Forsyth, 2009).

6. Osobní život - pokud práce přehnaně zasahuje do osobního života člověka, může to vést k jeho demotivaci a ke snížení efektivity jeho práce (Forsyth, 2009).

7. Postavení (společenský status) - pro každého člověka je důležité, aby ho ostatní lidé vnímali jako člověka, který něco znamená a vykonává něco významného (Forsyth, 2009).

8. Pracovní jistota - pracovní jistota je důležitá, aby se lidé v zaměstnání cítili v „bezpečí“ a tedy i motivováni. K podpoření tohoto pocitu může přispívat práce v organizaci, která má jasně definované poslání a dobrou komunikaci (Forsyth, 2009).

„F. Herzberg věřil, že vysokou míru uspokojení z práce lze dosáhnout změnami jejího obsahu, umožňujícími osobní růst a rozvoj a zároveň zabezpečující odpovídající mzdu, pracovní podmínky atd.. Tento proces se stal známým pod pojmem „obohacování práce“, které hledá takovou podobu pracovních míst, která bude maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce a bude dávat příležitosti k osobnímu rozvoji“ (Gregar, 2007, s. 53).

Podle J. Adairova modelu tří kruhů klade F. Herzberg důraz zejména na faktory v kruhu úkol. Z jeho teorie spadají do této oblasti motivační faktory úspěch, uznání, povýšení, zodpovědnost, práce sama a možnosti osobního růstu. F. Herzberg podle J. Adaira naopak podcenil kruh tým, kdy organizaci nebo skupinu neviděl jako možný zdroj jak motivace lidí, tak i jejich uspokojení (Adair, 2004).

3.4 Poruchy motivace

Během práce v týmu může dojít u jeho členů ke vzniku tzv. poruch motivace, které souvisejí s poruchami prožívání a chování člověka. Mezi poruchy motivace patří:

- **Frustrace** - je stav zklamání; který vzniká tehdy, jestliže se člověk snaží dosáhnout nějakého cíle a v tomto snažení je mu zabráněno překážkou na cestě k danému cíli (Hartl, Hartlová, 2000).
- **Deprivace** - je strádání, způsobené nedostatečným uspokojením základních potřeb člověka. Jejím znakem je dlouhodobé trvání (Hartl, Hartlová, 2000).
- **Syndrom vyhoření (burn out)** - syndromem vyhoření bývá nazývána „ztráta profesního zájmu nebo osobního zaujetí“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 586). Objevuje se po létech terénní práce, která emočně vyčerpává. Pracovník, trpící syndromem vyhoření, ztrácí zájem o svou profesi, práci a poslání. Při zpětném hodnocení minulosti se objevují pocity hořkosti a také pocit zklamání. Pracovník se „spokojuje s každodenním stereotypem. Nevidí důvod pro další sebevzdělávání a osobní růst. Snaží se pouze přežít a nemít problémy“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 586).

3.5 Znaky ztráty motivace

Ke ztrátě motivace (demotivaci) dochází ve většině případů postupně. Práce se ne-daří, každodenní stereotyp vede k rutině. Tato ztráta motivace může postihnout buď celý

tým nebo jen její jednotlivé členy. Existuje několik znaků, které upozorňují na mizející motivaci v týmu.

Jedním z nich může být, když členové týmu dělají jen úkoly, jež jsou nezbytně nutné a nepřicházejí s žádnými novými nápady nebo návrhy. Naopak se snaží vyvléct z plnění náročných úkolů a zbavit se tak zodpovědnosti, která je s nimi spojená.

Dalším znakem ztráty motivace může být skutečnost, že členové týmu nekriticky přijímají úkoly zadané z venčí nebo seshora a lhostejně trpí chyby. Před splněním úkolu je výrazně zdůrazňována hierarchie - tedy, že rozhodující slovo nemá daný zaměstnanec, ale je třeba se zeptat jeho nadřízeného (Meier, 2009).

4 HYPOTÉZY

Stanovila jsem si celkem 2 hypotézy:

Hypotéza č. 1: Motivace hmotná je častěji využívána (více než v 50%) než motivace nehmotného charakteru.

Hypotéza č. 2: Více než 50% dotázaných uvádí, že jim práce zasahuje do osobního života.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODOLOGIE

5.1 Firma BauMax, Zlín

BauMax je mezinárodní firma, která vstoupila na trh poprvé před třiceti lety v Rakousku. V současné době BauMax působí na trhu v osmi krajinách centrální a východní Evropy.

Firma BauMax si dala za cíl podpořit domácí kutilství ve střední a jižní Evropě a pomoci tak zákazníkům uskutečnit jejich sny o bydlení jejich vlastním úsilím. Této myšlenky odpovídá i claim BauMaxu „Do-it- yourself!“ a následně i „I do it my way!“.

Firma BauMax se prezentuje jako rodinný podnik a stejně jako k rodině přistupuje také k zaměstnancům. Nabízí jim pracovní místa s možností kariérního růstu s možností uplatnění jejich vlastních nápadů. Zaměstnanci jsou chápáni jako důležitá součást firmy, která výrazně přispívá k jejímu výraznému rozvoji. Firma si vybírá kvalifikované uchazeče, kteří mají odborné znalosti, sociální schopnosti a jsou iniciativní. Na oplátku jim nabízí možnost dalšího vzdělávání, flexibilní pracovní dobu, férové chování a příjemnou atmosféru na pracovišti, práci v týmu a zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování.

BauMax se zaměřuje na několika sortimentových oblastí – stavba, bydlení, zahrada a nářadí. Každý úsek má svého vedoucího – Teamleitera. Dále se zde nachází TL Technik (nářadí a elektro), TL Garten (zahrada), TL Bauen (stavebniny a dřevo), TL Wohnen (barvy, sanita) . ML (Marktleiter) - hlavní vedoucí prodejny a TL Organization, která se stará o kancelář, pokladny, sklad a organizační záležitosti prodejny - inventury, revize, standardy atd.

Firma BauMax provádí každý rok anonymní anketu spokojenosti. Tato zpětná vazba slouží jako měřítko úspěchu programu pro zaměstnance a také jako zpětná vazba pro vedoucí pracovníky firmy, u kterých jsou hodnoceny jejich řídicí schopnosti.

5.2 Cíl průzkumné sondy

Cílem mé průzkumné sondy je buď potvrdit, nebo vyvrátit hypotézy. Za hlavní cíl této průzkumné sondy považuji zjistit, zda je při práci v týmu ve firmě BauMax využívána spíše hmotná nebo nehmotná motivace a zda práce zasahuje respondentům do jejich osobního života.

5.3 Výzkumná metoda

Jako metodu pro svoji průzkumnou sondu jsem si zvolila metodu dotazníku, která patří mezi empirické metody. P. Gavora (2000) definuje dotazník jako: „*Způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí*“. Dotazník je tedy soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny, a na které respondent odpovídá písemnou formou. Výhodou dotazníku jako metody výzkumu je, že umožňuje poměrně rychlé a ekonomické shromažďování dat od velkého počtu respondentů (Chrásková, 2007).

Můj dotazník je anonymní a zaměřený na motivaci a týmovou práci v dané firmě se skládá z 18 otázek a tvrzení. Ve svém dotazníku jsem použila uzavřený typ otázek. Uzavřené otázky se vyznačují tím, že se u nich respondentům předkládá vždy určitý počet předem připravených odpovědí. Použila jsem polytomické otázky, což jsou otázky s volbou více než dvou odpovědí (Gavora, 2007) a stupnicovou otázku u podotázky č. 15. Stupnicové otázky jsou otázky, kdy je respondentům předložen určitý počet odpovědí a oni je mají seřadit podle určitého kritéria (Gavora, 2007).

Ve všech krocích při získávání informací může dojít k jejich zkreslení, k nevhodné transformaci informace. Zkreslení může vzniknout náhodně i záměrně.

5.4 Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek tvoří 10 respondentů ženského a mužského pohlaví. Respondenty byli vybráni ze zaměstnanců firmy BauMax, Zlín. Základní soubor zaměstnanců firmy BauMax ve Zlíně tvoří 20 zaměstnanců, proto nebylo možné pracovat s větším počtem respondentů. Výběr respondentů jsem provedla tak, že jsem oslovila zaměstnance firmy BauMax ve Zlíně. Celkově jsem oslovila 12 dostupných respondentů, z nichž 2 odmítli dotazník vyplnit. Kvůli malému počtu respondentů nelze zjištěné výsledky generalizovat na zaměstnance ostatních poboček firmy BauMax. Výsledky dotazníkového šetření budou platné pouze pro místo provedení – pro BauMax ve Zlíně.

Výzkumný vzorek charakterizují podle pohlaví, věku (který respondenti sami doplnili), vzdělání a v jakém pracovním poměru v dané firmě pracují.

5.4.1 Charakteristika vzorku respondentů podle pohlaví

Mezi respondenty byli více zastoupeni muži než ženy v poměru 4:1. Z počtu 10 dotázaných respondentů – zaměstnanců firmy BauMax - bylo 8 mužů a 2 ženy.

5.4.2 Charakteristika vzorku podle věku

Věk dotázaných respondentů mužského pohlaví se pohyboval od 20 let do 59 let. Věk dotázaných respondentů ženského pohlaví se pohyboval od 48 let do 51 let. Nejmladším respondentem dotazníku byl muž ve věku 20 let a nejstarším respondentem muž ve věku 59 let.

5.4.3 Charakteristika vzorku podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Mezi respondenty byli výrazněji zastoupeni respondenti, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání bylo středoškolské. Z počtu 10 respondentů uvedlo 8 z nich jako nejvyšší dosažené vzdělání vzdělání středoškolské a 2 respondenti uvedli jako nejvyšší dosažené vzdělání vzdělání základní.

5.4.4 Charakteristika vzorku podle pracovního poměru

Všech 10 dotázaných respondentů (100%) pracuje v BauMaxu na plný pracovní úvazek.

5.5 Organizace a průběh výzkumu

Předem jsem se domluvila na spolupráci na praktické části mé bakalářské práce s firmou BauMax ve Zlíně. Stanovila jsem si datum a čas realizace mé průzkumné sondy. Otázky jsem měla předem připravené a čitelně vytištěné na papírech formátu A4. Dotazníky jsem osobně rozdala mnou vybraným zaměstnancům BauMaxu ve Zlíně a po jejich vyplnění respondenty jsem si je zase osobně od vybraných respondentů vybírala a následně vyhodnotila.

5.6 Způsob zpracování dat

V rámci vyhodnocení dotazníků jsem si udělala přehled všech odpovědí na všechny otázky obsažené v dotazníku. Ať už polytomické nebo stupnicové. U stupnicových otázek jsem si udělala i přehled nejčastějších odpovědí a seřadila jsem si je sestupně, podle toho,

kteřou odpověď volili respondenti nejčastěji. Mezi otázkami jsem následně hledala případné souvislosti.

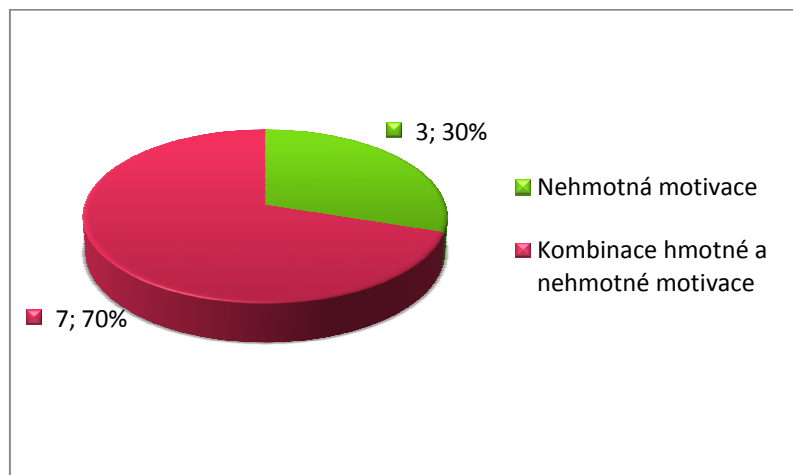
5.7 Ověření hypotézy č. 1

H1: Motivace hmotná je častěji využívána (více než v 50%) než motivace nehmotného charakteru.

Podkladem pro vyhodnocení hypotézy číslo 1 byla otázka číslo 5.

Otázka č. 5: Jaký druh motivace využívá vedoucí Vašeho úseku?

- a) hmotnou motivaci (dobrá základní mzda, pravidelné zvyšování platu, třináctý plat...)
- b) nehmotnou motivaci (zvyšování kvalifikace, firemní akce, dobré pracovní podmínky...)
- c) kombinaci hmotné a nehmotné motivace



Graf 4 - Typ motivace využívaný vedoucím úseku

Z vyhodnocení otázky číslo 5 vyplývá, že vedoucí úseků využívají jako motivaci dotázaných respondentů v 70% kombinaci hmotné a nehmotné motivace. Tuto možnost zakroužkovalo 7 respondentů. Vedoucí úseků zbývajících 3 respondentů využívají pro jejich motivaci motivaci nehmotnou. Žádný z respondentů nevybral jako odpověď možnost „hmotná motivace“. To znamená, že žádný z vedoucích úseku nepoužívá čistě jen hmotnou motivaci pro motivaci členů své sekce.

Moje stanovená hypotéza číslo 1 byla tedy vyvrácena. Vedoucí úseků nevyužívají pro motivaci členů svých sekcí ve více jak 50% motivaci hmotnou, ale naopak spíše motivaci nehmotnou (u 3 respondentů) nebo jejich kombinaci (u 7 respondentů).

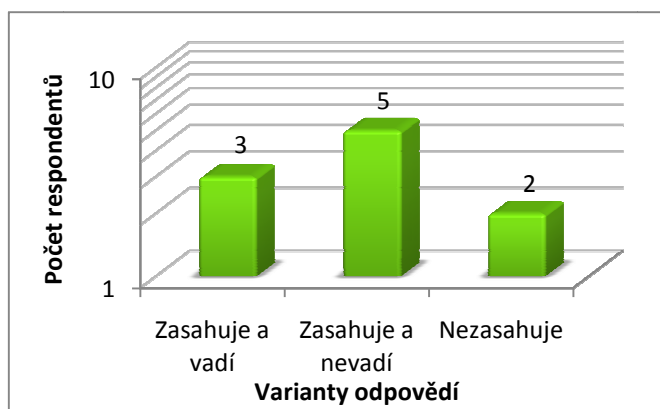
5.8 Ověření hypotézy č. 2

H2: Více než 50% dotázaných uvádí, že jim práce zasahuje do osobního života.

Podkladem pro vyhodnocení hypotézy číslo 2 byla otázka číslo 15.

Otázka č. 15: Zasahuje Vám Vaše zaměstnání do osobního života?

- a) zasahuje a vadí
- b) zasahuje a nevadí
- c) nezasahuje



Graf 11 – Vliv zaměstnání na osobní život

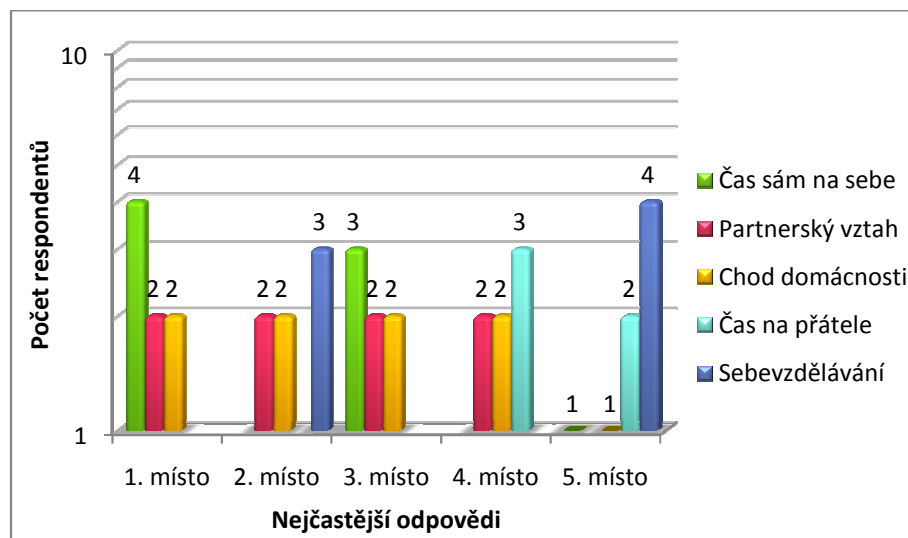
Z vyhodnocení otázky číslo 15 vyplývá, že zaměstnání zasahuje do soukromého života celkem 8 respondentům – z toho 3 respondentům toto zasahování vadí a 5 respondentům nevadí. Zbývajícím 2 respondentům současné zaměstnání do osobního života nezasahuje. Tito 2 respondenti již nevyplňovali následující podotázku.

Jelikož zaměstnání zasahuje do života 8 z 10 dotázaných respondentů, potvrdila se tak moje hypotéza číslo 2, že zaměstnání zasahuje do života více jak 50% dotázaných respondentů (8 z 10).

K otázce číslo 15 patřila podotázka: Pokud Vám zaměstnání zasahuje do osobního života, seřaďte sestupně následující oblasti podle toho, které z nich se Vaše zaměstnání dotýká nejvíce až po oblasti, kterých se dotýká nejméně.

- a) Partnerský vztah
- b) Chod domácnosti
- c) Čas sám na sebe a své koníčky
- d) Čas na přátele
- e) Sebevzdělávání

f) Jiné:.....



Graf 12 – Zásah zaměstnání do oblastí osobního života

Z vyhodnocení podotázky k otázce číslo 15 vyplývá, že nejčastěji zasahuje zaměstnání respondentům do času, který by rádi věnovali sami sobě a svým koníčkům (4). Tato možnost se vyskytuje jako nejčastější odpověď také na třetím místě (3). Druhou nejčastější odpovědí na prvním, druhém i třetím místě byl „partnerský vztah“ a „chod domácnosti“ (2, 2). Z vyhodnocení otázky číslo 15 vyplývá, že naopak nejméně zasahuje zaměstnání respondentů do jejich času na přátele a jejich sebevzdělávání.

Respondenti měli u této podotázky možnost doplnit další oblast, u které mají pocit, že jim do ní zaměstnání zasahuje (v dotazníku označeno jako „jiné“). Tuto možnost nevyužil žádný z respondentů. Takže se mi podařilo definovat nejčastější oblasti, do kterých respondentům může zaměstnání zasahovat.

Vzhledem k tomu, že pracovní doba v BauMaxu Zlín je od 8 hod do 21 hod od pondělí do neděle, je možné předpokládat zásahy tohoto zaměstnání do osobního života respondentů. I přesto, že 5 z 10 dotázaných respondentů zaměstnání do osobního života zasahuje, nevadí jim to. Dalším 2 z 10 dotázaných respondentů zaměstnání do osobního života nezasahuje vůbec. V tomto případě pravděpodobně záleží na časových podmínkách zaměstnání a časových možnostech daného zaměstnance, jak se sladí dohromady, aby si navzájem do sebe nezasahovaly.

5.9 Vyhodnocení výzkumného dotazníku

Hypotézy výzkumu byly ověřeny již v předešlé části této práce. V této části se bude věnovat vyhodnocení zbývajících otázek dotazníku (Příloha IV – Dotazník, BauMax - Zlín).

Otázka č. 1: Pracujete v zaměstnání v týmu?

a) ano

b) ne

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že všichni pracují v rámci svého úseku v zaměstnání v týmu. Žádný z respondentů neuvedl jako odpověď možnost „ne“.

Na základě zvolení možnosti „ano“ v této otázce mohli respondenti dále pokračovat ve vyplňování předloženého dotazníku, který je celý zaměřený na motivaci a práci v týmu a na spokojenost s ní.

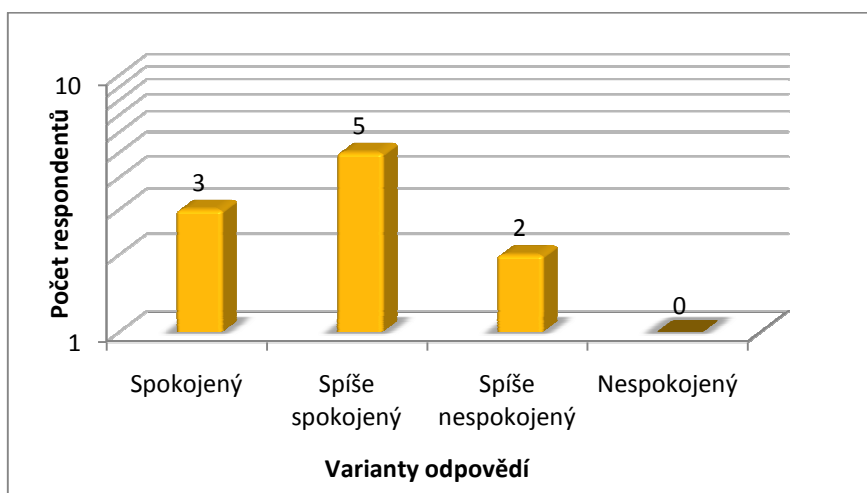
Otázka č. 2: Jste s prací v týmu v zaměstnání spokojený/á?

a) spokojený

b) spíše spokojený

c) spíše nespokojený

d) nespokojený



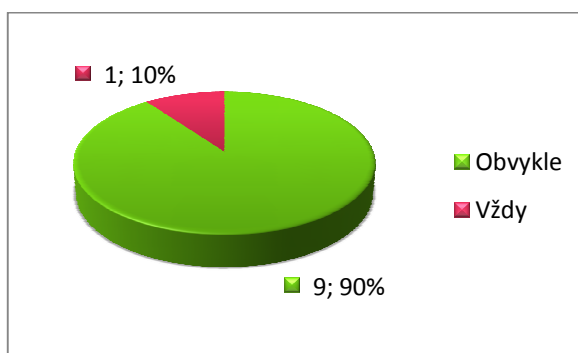
Graf 1 - Spokojenost s prací v týmu

Z vyhodnocení otázky číslo 2 vyplývá, že 3 respondenti jsou s prací v týmu spokojeni. 5 dotázaných je s prací v týmu spíše spokojeno a 2 respondenti jsou spíše nespokojeni. Žádný z respondentů neuvedl jako odpověď možnost „nespokojený“.

Většina dotázaných (více jak 50%) je s prací v týmu spokojená. U respondentů, kteří uvedli možnost „spíše nespokojení“ by bylo vhodné zjistit, co jim ke spokojenosti v jejich zaměstnání chybí, co by uvítali, aby byli v zaměstnání více spokojeni a tedy i pravděpodobně podávali vyšší pracovní výkon.

Otázka č. 3: Pracovní tým jako celek pracuje efektivně.

- a) vždy
- b) obvykle
- c) zřídka
- d) nikdy



Graf 2 – Efektivnost práce v týmu

Z vyhodnocení otázky číslo 3 vyplývá, že podle 1 z dotázaných respondentů pracuje tým jako celek efektivně vždy. Podle zbývajících 9 respondentů pracuje tým obvykle efektivně.

Efektivnost týmu jako celku je všemi dotázanými respondenty hodnocena kladně. Není tedy potřeba ji v současné době nějak výrazně řešit, jen ji udržovat minimálně na stávající úrovni, aby s efektivností týmu jako celku byli respondenti i nadále spokojeni aspoň v takové míře, jako jsou dosud.

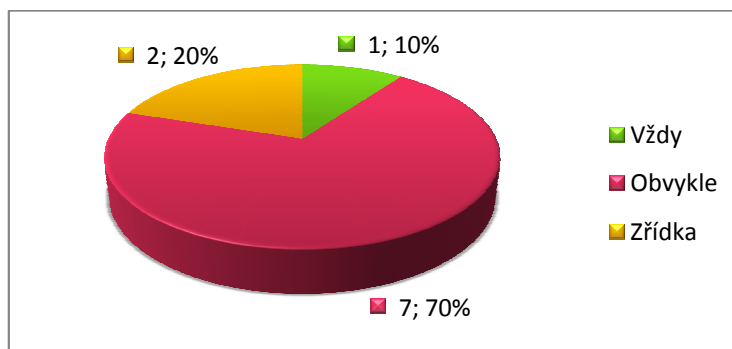
Otázka č. 4: Využívá vedoucí Vašeho úseku motivaci pro zvýšení Vašeho pracovního výkonu?

- a) ano
- b) ne

Z vyhodnocení otázky číslo 3 vyplývá, že vedoucí úseku všech 10 dotázaných respondentů (100%) využívá motivaci pro zvýšení jejich pracovního výkonu. Žádný z respondentů neuvedl jako odpověď možnost „ne“.

K otázce číslo 4 patří doplňující otázka pro respondenty, kteří v této otázce zaškrtnli možnost „ano“: **Pokud ano, jak často?**

- a) vždy
- b) obvykle
- c) zřídka
- d) nikdy



Graf 3 - Frekvence využívání motivace vedoucím úseku

Z vyhodnocení otázky číslo 4 vyplývá, že vedoucí úseku 7 dotázaných respondentů obvykle motivaci pro zvýšení jejich pracovního výkonu využívá. Vedoucí úseku dalších 2 respondentů ji využívá jen zřídka a vedoucí úseku 1 z dotázaných respondentů ji pro zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců využívá vždy. Žádný z respondentů neuvedl jako odpověď možnost „nikdy“.

Kladné je zjištění, že vedoucí úseků používají u všech dotázaných respondentů nějaký typ motivace pro zvýšení jejich pracovního výkonu – ať už vždy nebo zřídka. Tam, kde je motivace sice využívána, ale jen zřídka, bylo by dobré zvýšit její používání pro motivaci pracovního výkonu zaměstnanců. Aby pro respondenty nezačala být dočasná „nízká“ hladina motivace nedostačující a tedy nemotivující k podávání vyššího pracovního výkonu.

Otázka č. 6: Je interní komunikace dostačující pro výkon Vaší práce?

- a) vždy
- b) obvykle
- c) zřídka
- d) nikdy

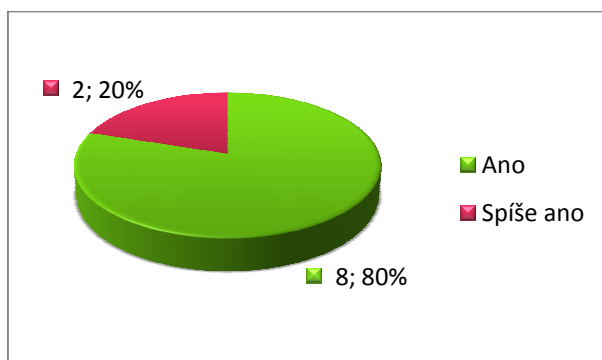
Z vyhodnocení otázky číslo 6 vyplývá, že 9 z dotázaných respondentů považuje interní komunikaci obvykle za dostačující pro výkon jejich práce. 1 respondent tuto komuni-

kaci považuje za dostačující pro výkon jeho práce jen zřídka. Žádný z respondentů neuvedl jako odpověď možnost „vždy“ a „nikdy“.

Z analýzy této otázky lze obecně usoudit, že současný stupeň interní komunikace dostačuje většině (více jak 50%) dotázaných respondentů. Nicméně i zde je prostor pro zlepšování – jak v úseku respondenta, pro kterého je interní komunikace dostačující pro výkon jeho práce jen zřídka, tak i v těch úsecích, kde je obvykle dostačující. Komunikace je jedním z klíčových kamenů týmové práce, proto by měla být na co nejlepší úrovni.

Otázka č. 7: Jsou informace poskytované vedoucím Vašeho úseku přínosná pro Vaši práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne



Graf 5 - Přínosnost informací poskytovaných vedoucím úseku

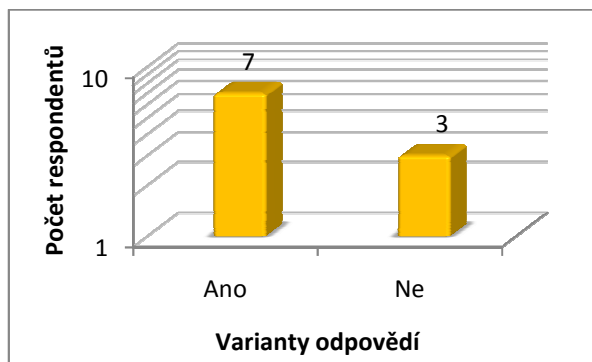
Z vyhodnocení otázky číslo 7 vyplývá, že pro 8 z 10 dotázaných respondentů jsou informace poskytované vedoucím úseku pro jejich práci přínosné. Pro zbývajících 2 respondenty jsou tyto informace pro jejich práci spíše přínosné. Žádný z respondentů neuvedl jako odpověď možnost „spíše ne“ a „ne“.

Z analýzy této otázky vyplývá, že informace poskytované vedoucím úseku jsou prakticky vždy pro respondenty při jejich práci přínosné. Tuto odpověď zvolili všichni dotázaní, proto není třeba tuto oblast v současné době nějak výrazně řešit. Důležité je zachovat ji aspoň na stávající úrovni, aby s ní byli respondenti i nadále spokojeni.

Otázka č. 8: Umožňuje Vám současné zaměstnání možnost profesního růstu?

a) ano

b) ne

*Graf 6 – Možnost profesního růstu respondentů*

Z vyhodnocení otázky číslo 8 vyplývá, že současné zaměstnání umožňuje 7 respondentům z 10 možnost osobního růstu. 3 z nich možnost osobního růstu neumožňuje.

Analýza této otázky ukázala, že 1/3 respondentů současné zaměstnání neumožňuje profesně dále růst. V tuto chvíli se nabízí prostor pro zjištění odpovědí na otázky, zda o možnost profesního růstu vůbec stojí a pokud ano, jak by si jej představovali; kam by se chtěli ze své stávající pozice dostat a co je třeba pro takový postup udělat.

Otázka č. 9: Stanovuje Váš vedoucí úseku úkoly všem pracovníkům stejnoměrně?

a) vždy

b) obvykle

c) zřídka

d) nikdy

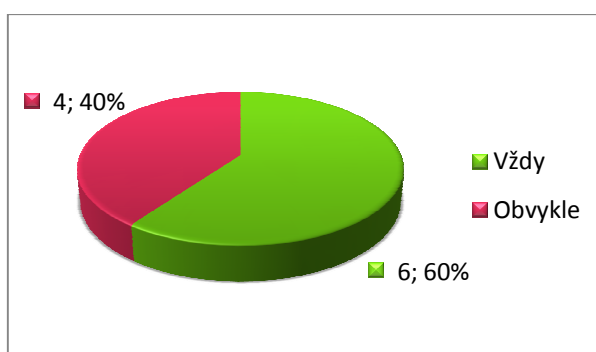
Z vyhodnocení otázky číslo 9 vyplývá, že podle názoru 9 respondentů stanovuje vedoucí úseku úkoly všem pracovníkům stejnoměrně „obvykle“. Podle 1 z respondentů je stejnoměrně všem pracovníkům stanovuje vždy. Žádný z respondentů neuvedl jako odpověď možnost „zřídka“ a „nikdy“.

Z analýzy této otázky vyplývá, že prakticky vždy jsou úkoly vedoucím úseku stanovovány všem pracovníkům stejnoměrně nebo téměř stejnoměrně. Převládají tedy spíše kladné názory na rozdělování úkolů v rámci týmu. Proto není třeba tuto oblast nyní nějak výrazně řešit. Vedoucí úseku by se měli jen dále zaměřovat na to, aby některým respon-

dentům nedávali více úkolů než jiným a aby toto rozdělení zůstalo i nadále spravedlivé a stejnoměrné.

Otázka č. 10: Cíle společnosti jsou vedoucím Vašeho úseku vysvětlovány srozumitelně.

- a) vždy
- b) obvykle
- c) zřídka
- d) nikdy



Graf 7 – Srozumitelnost cílů společnosti

Z vyhodnocení otázky číslo 10 vyplývá, že podle názoru 6 respondentů jsou cíle společnosti obvykle vysvětlovány vedoucím úseku srozumitelně. Podle 3 zbývajících respondentů jsou cíle společnosti vysvětlovány srozumitelně vždy. Žádný z respondentů ne uvedl jako odpověď možnost „zřídka“ a „nikdy“.

Z analýzy této otázky vyplývá, že cíle společnosti jsou vedoucím úseku vysvětlovány srozumitelně prakticky ve většině případů – ať už vždy nebo obvykle. Proto není třeba tuto oblast v současné době nějak výrazně řešit. Důležité je, aby cíle společnosti byly i nadále vysvětlovány vedoucím úseku respondentů srozumitelně – a pokud možno, tak co nejvíce.

Otázka č. 11: V zaměstnání mě demotivuje:

Tabulka III – Demotivující faktory v zaměstnání respondentů

Kategorie	Počty odpovědí		
	Ano	Ne	Nevím
Výše platu	8	1	1
Pracovní podmínky	6	3	1

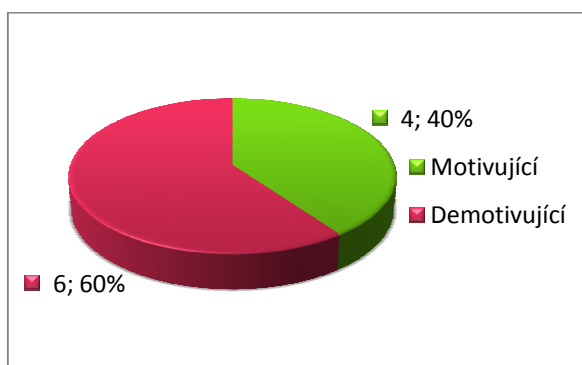
Míra kontroly ze strany vedení	1	8	1
Mezilidské vztahy	6	2	2
Postavení v organizaci	2	7	1

Z vyhodnocení otázky číslo 11 vyplývá, že nejvíce je pro respondenty demotivující výše jejich platu (80%). Dalším demotivujícím faktorem pro respondenty jsou pracovní podmínky (60%) společně s mezilidskými vztahy (60%) a postavení v organizaci (20%). Nejméně demotivující je míra kontroly ze strany řízení (10%). Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s mírou kontroly ze strany vedení (80%), dále pak s postavením v organizaci (70%), s pracovními podmínkami (30%). S mezilidskými vztahy jsou spokojeni jen 2 respondenti a s výší platu pouze 1 z respondentů.

Analýza této otázky ukázala, že dotázaní respondenti jsou výrazněji nespokojeni s některými oblastmi než s oblastmi jinými. Nejvíce demotivující je pro ně výše jejich platu. Tady se nabízí prostor pro zjištění, jakou výši platu by si představovali a co by případně byli ochotni pro zvýšení svého platu udělat. Nebo zda naopak není jejich plat nižší než by odpovídalo jejich výkonu podanému při práci. Dalším výrazným demotivujícím faktorem (více jak 50%) jsou pracovní podmínky a mezilidské vztahy, které spolu mohou nebo nemusejí souviset. V případě špatných mezilidských vztahů by bylo dobré, aby se respondenti spolu podíleli na nějaké aktivitě i mimo jejich zaměstnání – např. formou teambuildingu. Aby se poznali i z jiné stránky; nejen v zaměstnání.

Otázka č. 12: Je pro Vás výše Vašeho současného platu:

- a) motivující
- b) demotivující



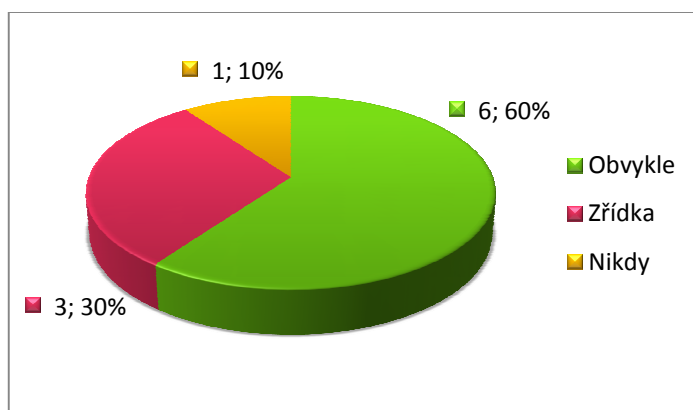
Graf 8 – Výše platu jako motivační faktor

Z vyhodnocení otázky číslo 12 vyplývá, že výše současného platu je motivující pro 4 z 10 dotázaných respondentů. Pro 6 respondentů je výše současného platu naopak demotivující.

S analýzou této otázky souvisí i analýza otázky předchozí, kde byla výše platu označena za nejvíce demotivující faktor respondentů v jejich zaměstnání. Proto by bylo vhodné zaměřit se na tuto oblast a zjistit, proč je výše platu pro tolik dotázaných respondentů demotivující.

Otázka č. 13: Odpovídá Výše Vašeho platu Vašemu výkonu podanému při práci?

- a) vždy
- b) obvykle
- c) zřídka
- d) nikdy



Graf 9 – Výše platu v závislosti na podaném výkonu

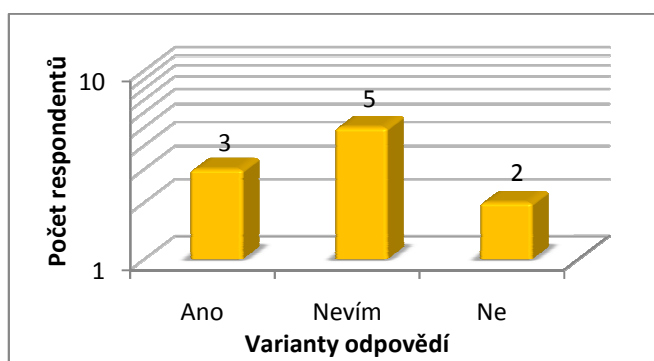
Z vyhodnocení otázky číslo 13 vyplývá, že podle názoru 6 respondentů odpovídá obvykle výše jejich platu jejich výkonu podanému při práci. Podle 3 respondentů odpovídá výše platu jejich výkonu podanému při práci jen zřídka a 1 respondentu uvedl, že jeho plat neodpovídá jeho výkonu podanému při práci nikdy. Žádný z respondentů neuvedl jako odpověď možnost „vždy“.

Analýza této otázky ukázala, že 4 z 10 respondentů si myslí, že výše jejich platu neodpovídá jejich výkonu podanému při práci. Tady se nabízí otázka, zda je plat spíše nižší než jejich pracovní výkon, nebo naopak vyšší?! Na základě vyhodnocení předchozích dvou otázek bych řekla, že je spíše nižší než by si respondenti za svůj pracovní výkon přáli – uvedli tak 4 respondenti z 10. V této situaci záleží na tom, jak je nastaveno hodnocení za-

městnanců a jejich výkonu – zda by nebylo vhodné jej upravit, aby výše platu nebyla pro respondenty hlavním demotivujícím faktorem v jejich zaměstnání.

Otázka č. 14: Uvítal/a byste zvýšení Vašeho platu na úkor Vašeho osobního života (v práci byste trávil/a více času než dosud, ale Váš plat by byl vyšší)?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím



Graf 10 – Zvýšení platu na úkor osobního života

Z vyhodnocení otázky číslo 14 vyplývá, že 3 respondenti z 10 by uvítali zvýšení jejich platu na úkor jejich osobního života. 2 respondenti by zvýšení jejich platu na úkor jejich osobního života naopak nepřijali a 5 z dotázaných respondentů neví, zda by uvítali zvýšení jejich platu na úkor jejich osobního života.

Vztah otázky č. 14 a otázky č. 15

Otázka číslo 15 byla vyhodnocena v rámci potvrzení hypotézy číslo 2.

Při pozorování vztahu mezi otázkou č. 14 a otázkou č. 15 je možné vypořádat zajímavé skutečnosti. 2 respondenti, kteří v otázce č. 14 uvedli, že jim práce do osobního života zasahuje a vadí jim to, zakroužkovali v otázce č. 15 možnost „ne“ – tedy, že by nechtěli zvýšit plat na úkor jejich osobního života.

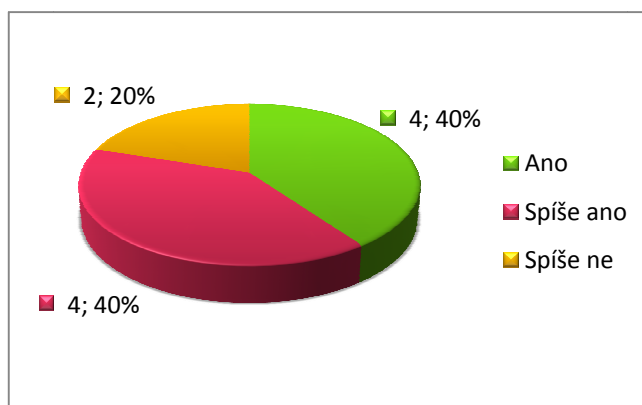
Další respondent, i přesto že v otázce č. 14 také zakroužkoval možnost, že mu práce do osobního života zasahuje a vadí mu to, zvolil v otázce č. 15 „nevím“. Z toho vyplývá, že mu zasahování práce do jeho osobního života vadí, přesto ale váhal nad tím, zda by si na úkor svého osobního života nenechal zvýšit plat.

Podobně reagovali i další 4 respondenti, kteří v otázce č. 14 vybrali možnost „zasahuje a nevadí“, ale u otázky č. 15 zvolili možnost „nevím“. Z toho vyplývá, že jim práce

sice do osobního života nezasahuje, ale nejsou si jisti, zda by si i přesto nechali zvýšit plat na úkor jejich osobního života.

Otázka č. 16: Je Vám zajišťováno dostatečné školení v oboru, ve kterém pracujete?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne



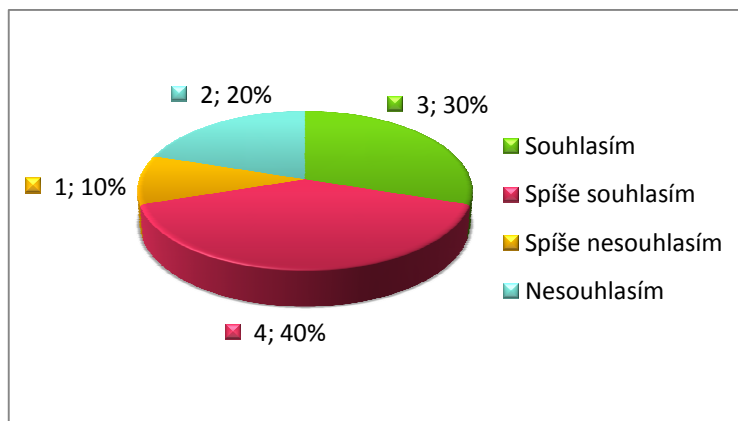
Graf 13 – Dostatečnost školení v oboru

Z vyhodnocení otázky číslo 16 vyplývá, že 4 respondenti plně souhlasí s tím, že jim je zajišťováno dostatečné školení v oboru, ve kterém pracují. Další 4 respondenti označili odpověď „spíše ano“ a zbývající 2 respondenti odpověď „spíše ne“. Žádný z respondentů neuvedl jako odpověď možnost „ne“.

Z analýzy této otázky vyplývá, že většina (více jak 50%) respondentů považuje současné školení ve svém oboru za dostačující (ať už úplně nebo spíše). Otázkou zůstávají poslední 2 respondenti. Zda se pro ně školení v jejich oboru nepořádá? Nebo pořádá, ale oni pro něj nejsou z nějakých důvodů vybráni? Nebo se školení v jejich oboru nepořádá, ale jim to nevadí?

Otázka č. 17: Moje práce mě uspokojuje.

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) nesouhlasím



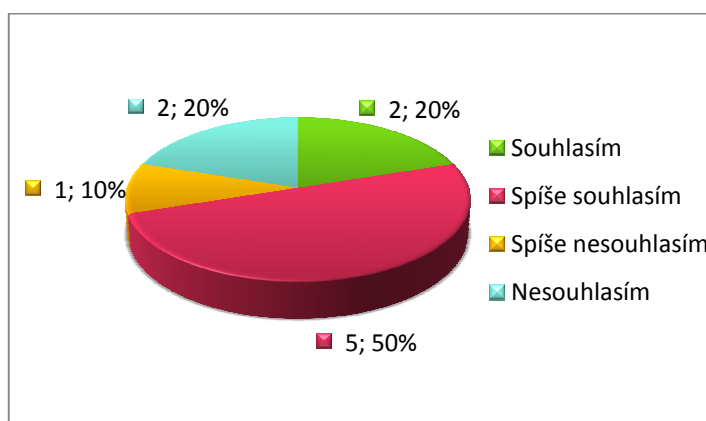
Graf 14 – Spokojenost s prací

Z vyhodnocení otázky číslo 17 vyplývá, že 3 respondenti souhlasí s tím, že je jejich práce uspokojuje. Další 4 respondenti spíše souhlasí s tím, že je jejich práce uspokojuje. 2 respondenti spíše nesouhlasí s tím, že je jejich práce uspokojuje a 1 z respondentů s tím vyloženě nesouhlasí.

Analýza této otázky ukázala, že většina respondentů (více jak 50%) je se svojí prací spokojena (ať už plně nebo „spíše“). Poslední 2 respondenti nejsou se svou současnou prací nicméně spokojeni vůbec. Otázkou je, proč? Zda na ně výrazně negativně působí některý z demotivujících faktorů a zabraňuje jim tak v dosažení spokojenosti ze zaměstnání, nebo zda ten problém tkví v něčem jiném.

Otázka č. 18: Moje práce mi umožňuje osobní rozvoj.

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) nesouhlasím



Graf 15 – Možnost osobního rozvoje

Z vyhodnocení otázky číslo 18 vyplývá, že 2 respondenti souhlasí s tím, že jim jejich práce umožňuje osobní rozvoj. Dalších 5 respondentů spíše souhlasí s tím, že jim jejich práce umožňuje osobní rozvoj. 1 respondent spíše nesouhlasí s tím, že mu jeho práce umožňuje osobní rozvoj a 2 z respondentů s tím vyloženě nesouhlasí.

Analýza této otázky ukázala, že 7 z 10 dotázaných respondentů souhlasí (ať již úplně nebo „spíše“) s tím, že jim současná práce umožňuje osobní rozvoj. Další 3 respondenti s tím buď spíše nesouhlasí nebo úplně nesouhlasí. Odpověď respondentů na tuto se odvíjela nejspíš i od skutečnosti, zda v jejich úseku vůbec existuje možnost osobního rozvoje nebo ne. I v případě, že tam existuje, nemusí být pro respondenta již aktuální (nebo potřebná), takže je možné, že v této otázce zakroužkoval i odpověď „ne“ nebo „spíše ne“ – tedy že tady taková možnost osobního rozvoje je, ale on ji nevyužívá.

5.10 Shrnutí

Z výsledků průzkumné sondy vyplynulo, že moje **hypotéza č. 1 - Motivace hmotná je častěji využívána (více než v 50%) než motivace nehmotného charakteru** – byla vyvrácena. Vedoucí úseku sekcí využívají naopak spíše motivaci nehmotnou nebo kombinaci hmotné a nehmotné motivace. **Hypotéza č. 2 - Více než 50% dotázaných uvádí, že jim práce zasahuje do osobního života** – se naopak potvrdila. Práce zasahuje do života 8 z 10 dotázaných respondentů.

S prací v týmu je více jak 50% respondentů spokojených. U těch, kteří uvedli, že s prací v týmu spíše spokojení nejsou, by bylo vhodné zjistit, co jim ke spokojenosti v jejich zaměstnání chybí. Se svou prací je také spokojeno více jak 50% respondentů. 2 respondenti nejsou se svou současnou prací nicméně spokojeni vůbec. Otázkou je, proč? Zda na ně výrazně negativně působí některý z demotivujících faktorů?! Více jak 50% respondentů je také spokojeno s možností školení ve svém oboru, které považují za dostačující (ať už úplně nebo spíše). 7 z 10 dotázaných respondentů souhlasí s tím, že jim současná práce umožňuje osobní rozvoj (ať již úplně nebo spíše). Další 3 respondenti s tím spíše nesouhlasí nebo úplně nesouhlasí. Otázkou je, zda v jejich úseku vůbec existuje možnost osobního rozvoje nebo ne a zda je jim případně poskytnuta. Podobnou otázku je možné si položit také u možnosti profesního růstu respondentů, protože 1/3 respondentů zaškrtnula, že současné zaměstnání neumožňuje profesně dále růst.

Efektivnost týmu jako celku je všemi dotázanými respondenty hodnocena kladně. Není tedy potřeba ji v současné době nějak výrazně řešit, jen ji udržovat minimálně na stá-

vající úrovni. To platí i o poskytování přínosných informací vedoucím úseku daným respondentům. Z analýzy otázky vyplynulo, že informace poskytované vedoucím úseku jsou prakticky vždy pro respondenty při jejich práci přínosné. Kladné názory převládají také na stejnoměrnost rozdělení úkolů v rámci týmu. Úkoly jsou vedoucím úseku stanovovány všem pracovníkům stejnoměrně nebo téměř stejnoměrně. Ve většině případů respondenti souhlasí také s tím, že cíle společnosti jsou vedoucím úseku vysvětlovány srozumitelně. Ať už vždy nebo obvykle.

Kladné je zjištění, že vedoucí úseků používají u všech dotázaných respondentů nějaký typ motivace pro zvýšení jejich pracovního výkonu. Tam, kde je motivace sice využívána, ale jen zřídka, bylo by dobré zvýšit její používání. Aby nezačala být dočasná „nížká“ hladina motivace nedostačující a tedy pro respondenty nemotivující.

Nejvíce demotivující je pro respondenty v zaměstnání výše jejich platu (pro 8 z 10). Celkově 4 z 10 respondentů si také myslí, že výše jejich platu neodpovídá jejich výkonu podanému při práci. Z vyhodnocení otázek dotazníku usuzují, že je spíše nižší než by si respondenti za svůj pracovní výkon přáli. Zajímavé je zjištění, že svůj plat by si na úkor svého osobního života nechali zvýšit jen 3 respondenti. Další 2 respondenti tuto možnost odmítli a zbývajících 5 respondentů neví. Jednomu z nich přitom práce zasahuje do soukromého života a vadí mu to, přesto u této otázky váhal – zda ano nebo ne. Podobně reagovali i 4 další respondenti, kterým práce zasahuje do osobního života, ale nevadí jim to. Nicméně také váhali, zda by si nechali zvýšit plat na úkor svého osobního života.

Kromě platu působí u více jak 50% respondentů jako demotivující faktor pracovní podmínky a mezilidské vztahy, které spolu mohou nebo nemusejí souviset. Nicméně nespokojenost s těmito dvěma body byla poměrně vysoká, proto by se tato oblast měla řešit.

5.11 Doporučení

K efektivnosti týmu jako celku, k poskytování informací k rozdělování úkolů v týmu a vysvětlování cílů společnosti nemám žádné výrazné doporučení. Jen udržet vše minimálně na stávající úrovni.

V oblasti školení v oboru, profesního růstu a možnosti osobního rozvoje vidím ještě prostor pro zlepšování, protože ne všichni respondenti byli s těmito oblastmi spokojeni. Bylo by tedy dobré zjistit, proč nejsou s těmito oblastmi spokojeni – nejlépe kvalitativním výzkumem – a zda tyto oblasti jsou vůbec v daném úseku dostupné. Co se týká profesního

růstu zjistit, zda o možnost profesního růstu respondenti vůbec stojí a pokud ano, jak by si jej představovali; kam by se chtěli ze své stávající pozice dostat a porovnat to s nabízenými možnostmi. To samé platí i pro školení v oboru. Pořádá se pro zaměstnance ve všech úsecích? Pokud ano, tak pro všechny z nich nebo jen pro vybrané? Zjistit, proč někteří zaměstnanci považují školení v jejich oboru za nedostačující. Co se týká osobního rozvoje, zjistit, proč mají někteří respondenti pocit, že jim práce neposkytuje možnost osobního rozvoje. Nebo proč tuto odpověď v dotazníku zvolili. Třeba tato možnost v úseku „nespokojených“ respondentů existuje, jen o ní nevědí; nebo ví, ale jen ji nevyužívají.

Hlavní mé doporučení se týká zvýšení motivace respondentů. Motivace je sice v BauMaxu ve Zlíně podle analýzy dotazníku využívána, v některém úseku ovšem jen zřídka. Aby nepřestala být časem pro respondenty nemotivující, doporučila bych její zvýšení. Vedoucí úseku by si mohl promluvit s jednotlivými pracovníky (nebo jim dát k vyplnění krátký dotazník), proč je současný stupeň motivace příliš nemotivuje, co by změnili nebo jaký druh motivace by vedl ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Co se týče motivace a demotivace – pro většinu respondentů je demotivující výše jejich platu a to, že neodpovídá jejich výkonu podanému při práci. Doporučila bych v této situaci zjistit, jakou výši platu by si představovali a jaký pracovní výkon by podle nich měl této výši odpovídat. A porovnat to se současnými nastavenými parametry a pokusit se najít možný kompromis mezi požadavky respondentů a BauMaxem ve Zlíně. Stejně jako je důležité řešit tuto otázku, je důležité také zjistit, co vězí za demotivujícími pracovními podmínkami (pro více jak 50% respondentů) a mezilidskými vztahy (pro více jak 50% respondentů). Zda je mezi nimi souvislost – že špatné mezilidské vztahy vytvářejí i demotivující pracovní podmínky. Pracovníci by měli mít možnost pracovat spolu i v jiném „týmu“ než jen v tom pracovním a poznat se tak navzájem i z jiné stránky. Navrhovala bych společnou teambuildingovou aktivitu (např. bowling), kde by se promíchali i členové jednotlivých sekcí, aby spolu nebyli v herních týmech zase jen skupinky, které jsou spolu i v práci. Aby se tak navzájem respondenti poznali i v jiném prostředí než jen v tom pracovním.

ZÁVĚR

V mé bakalářské práci na téma „Motivace jako klíčový faktor týmové práce“ jsem se pokusila vytvořit celkový základní obraz o týmové práci, o motivaci a jejich vzájemných souvislostech.

Práce je členěna na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části se věnuji vymezení základních pojmů z oblasti motivace a týmové práce – tedy co je motivace, jaké jsou základní typy motivů, jaké existují motivační teorie a poruchy motivace; co je to tým a týmová práce, jaké jsou týmové schopnosti a role, předpoklady dobrého fungování týmu a možné obtíže, fáze vývoje týmu a leadership.

V praktické části analyzuji průzkumnou sondu, kterou jsem provedla v BauMaxu ve Zlíně. Pomocí dotazníku, kdy jsem měla za cíl zjistit, zda je při práci v týmu ve firmě BauMax využívána spíše hmotná nebo nehmotná motivace a zda práce zasahuje respondentům do jejich osobního života.

Tvorba této bakalářské práce mi hodně přinesla. Psaním této bakalářské práce jsem objevila spoustu zajímavých knih a informací, na které bych pravděpodobně nikdy jinak nenarazila. Psaní této bakalářské práce mě také utvrdilo v názoru, že motivace je opravdu jedním z klíčových faktorů, bez kterých nemůže týmová práce dobře a efektivně fungovat. Přinejmenším ne dlouhodobě.

Zajímavá pro mě byla i tvorba praktické části této práce, kdy jsem prováděla průzkumnou sondu v BauMaxu ve Zlíně a následně jsem její výsledky analyzovala. Bylo zajímavé sledovat, jaké výsledky z vyhodnocení dotazníků vycházejí a jaké jsou vztahy a návaznosti mezi některými z otázek. Na základě zjištěných skutečností jsem pak formulovala i stručná doporučení pro některé z oblastí, které se projeví v současné době v BauMaxu ve Zlíně jako problematické.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2003. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [3] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [4] GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6.
- [5] HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [6] HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.
- [7] HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál, 2004. 312 s. ISBN 80-7178-803-1.
- [8] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada, 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [9] KADLČÍK, M. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. 285 s. ISBN 80-7041-951-2.
- [10] MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [12] TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [13] Externí zdroj: HR Forum. *Leadership: v personalistice běžně používané slovo, ale co vlastně znamená*. [online], 2009 [citováno 2. 5. 2010].
- Dostupné na: http://podnikani.idnes.cz/leadership-v-personalistice-bezne-pouzivane-slovo-ale-co-vlastne-znamená-1rm-/firmy_rady.asp?c=A090521_175709_firmy_rady_sev

[14] Externí zdroj: KOTYZOVÁ, Pavla. *Základní prvky týmové práce*. 2009 [online], [citováno 9. 3.2010].

Dostupné na: <http://lide.fmk.utb.cz/pavla-kotyzova/tymp-2-2010/>

[15] Externí zdroj: KOTYZOVÁ, Pavla. *Delegování, motivace, hodnocení*. 2009 [online], [citováno 10. 3. 2010].

Dostupné na: <http://www.lide.fmk.utb.cz/users/kotyzova/files/soubory/tymp2-p4-2009.ppt>

[16] Externí zdroj: Autor neznámý. *Belbinovy týmové role*. [online], [citováno 18. 12. 2009]. Dostupné na: <http://www.teambuildingsro.com/belbinovyrole.php>

[17] Externí zdroj: Autor neznámý. *O BauMaxu*. [online], [citováno 20. 4. 2010]. Dostupné na: <http://www.baumax.com/cz/o-baumaxu/>.

[18] Externí zdroj: Auto neznámý. *Obecně*. [online], [citováno 20. 4. 2010]. Dostupné na: <http://www.baumax.com/cz/o-baumaxu/obecne/>.

[19] Externí zdroj: Auto neznámý. *Spokojenost zaměstnanců*. [online], [citováno 20. 4. 2010].

Dostupné na: <http://www.baumax.com/cz/o-baumaxu/koncepce/spokojenost-zamestnancu/>.

[20] Externí zdroj: Autor neznámý. *Týmová práce – teoretická část*. [online], [citováno 1. 3. 2010].

Dostupné na:

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:dG92IqOjvJcJ:www.bestpractices.cz/praktiky/TYMOVA_PRACE/tyмова_ prace_ teoreticka_ cast.doc+t%C3%BDmov%C3%A1+pr%C3%A1ce+lidsk%C3%A1+bylost+nadan%C3%A1+vlastn%C3%ADm+rozumem&cd=1&hl=en&ct=clnk&client=firefox-a.

[21] Externí zdroj: Auto neznámý. *Vize*. [online], [citováno 20. 4. 2010]. Dostupné na: <http://www.baumax.com/cz/o-baumaxu/vize/>.

[22] Externí zdroj: Autor neznámý. *Vzdělávání a kariérní růst*. [online], [citováno 20. 3. 2010]. Dostupné na: http://www.obi.cz/cz/company/cz/kariera/g_vzdelavani-a-karierni-rust.html.

[

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd. A tak dále.

Např. Například.

Tzv. Takzvané.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Pyramida základních motivů.....	20
Obr. 2 - Model tří kruhů.....	21
Obr. 3 - Interakce potřeb.....	22
Obr. 4 - Převažující kruh „úkol“	22
Obr. 5 - Převažující kruh „tým“	23
Obr. 6 - Převažující kruh „jednotlivec“.....	23
Obr. 7 - Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	25
Obr. 8 - Teorie X a Y.....	53

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Spokojenost s prací v týmu.....	38
Graf 2 – Efektivnost práce v týmu.....	38
Graf 3 - Frekvence využívání motivace vedoucím úseku.....	39
Graf 4 - Typ motivace využívaný vedoucím úseku.....	40
Graf 5 - Přínosnost informací poskytovaných vedoucím úseku.....	41
Graf 6 – Možnost profesního růstu respondentů.....	41
Graf 7 – Srozumitelnost cílů společnosti.....	42
Graf 8 – Výše platu jako motivační faktor.....	43
Graf 9 – Výše platu v závislosti na podaném výkonu.....	44
Graf 10 – Zvýšení platu na úkor osobního života.....	44
Graf 11 – Vliv zaměstnání na osobní život.....	45
Graf 12 – Zásah zaměstnání do oblastí osobního života.....	46
Graf 13 – Dostatečnost školení v oboru.....	47
Graf 14 – Spokojenost s prací.....	48
Graf 15 – Možnost osobního rozvoje.....	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka I – Četnosti hypotézy 1.....	35
Tabulka II – Četnosti hypotézy 2.....	36
Tabulka III – Demotivující faktory v zaměstnání respondentů.....	42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I - Dotazník týmových rolí podle Belbina

Příloha P II - Teorie X a Y

Příloha P III - Teorie osobnostních a motivačních potřeb

Příloha P IV – Dotazník, BauMax - Zlín

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK TÝMOVÝCH ROLÍ PODLE BELBINA

TÝMOVÁ PRÁCE	
Dotazník týmové role podle Belbina/otázky – rozdělte v každé sekci 10 bodů	
1. sekce	<i>Čím podle mého soudu mohu týmu přispět:</i>
a	myslím, že umím rychle rozpoznat a využít nové možnosti
b	dokážu dobře spolupracovat s mnoha různými lidmi
c	přicházet s nápady patří mezi mé přirozené klady
d	dokážu přimět jinou osobu k hovoru kdykoliv zjistím, že může významně přispět k tomu, aby tým dosáhl cíle
e	moje schopnost dotáhnout věci do konce má hodně společného s mou osobní efektivitou
f	jestliže to vede k odpovídajícím výsledkům, jsem ochoten čelit dočasné neoblíbenosti
g	rychle vycítím, co se nejspíše osvědčí v situaci, s níž jsem obeznámen
h	logicky podložené alternativy postupů dokážu přednést bez zaujatosti a předsudků
2. sekce	<i>Jestliže snad mám nedostatky v týmové práci, může to být z těchto důvodů:</i>
a	nejsem klidný, pokud je špatně sestaven plán porady, není-li její průběh pod kontrolou a je-li celkově špatně vedená
b	mám sklony být příliš velkorysý vůči těm, kteří v diskusi nemají dostatek prostoru vyjádřit své oprávněné stanovisko
c	když tým přijde na novou myšlenku, mám sklon hodně mluvit
d	moje objektivnost mi brání snadno a s nadšením se připojit ke kolegům
e	je-li zapotřebí něco udělat, bývám někdy považován za energickou a dominantní osobnost
f	být vůdčí osobností je pro mne obtížné snad proto, že příliš citlivě reaguji na náladu v týmu
g	mám sklon příliš se zabývat vlastními nápady a tak občas ztrácím přehled o tom, co se děje
h	moji kolegové si někdy o mně myslí, že se zbytečně zabývám detaily a mám obavy z nezdaru
3. sekce	<i>Jsem-li s ostatními zapojen do projektu:</i>
a	mám nadání ovlivňovat druhé, aniž bych na ně vyvíjel nátlak
b	svou všeobecnou bdělostí zabraňuji tomu, aby docházelo k chybám a opomenutí z nedbalosti
c	jsem hotov naléhat, aby se přikročilo k činnosti, jestliže se při poradě ztrácí čas, nebo odbíhá-li se od hlavního tématu
d	kolegové mohou počítat s tím, že přispěji něčím originálním
e	ve společném zájmu jsem vždy připraven podporovat dobrý návrh
f	se záplem sleduji poslední vývoj a vyhledávám novinky
g	věřím, že kolegové oceňují mou schopnost střízlivého úsudku
h	lze se spolehnout, že zajistím organizaci nezbytných činností
4. sekce	<i>Můj typický přístup k týmové práci je následující:</i>
a	nevtíravým způsobem se snažím své kolegy lépe poznat
b	nezdráhám se zastávat názor menšiny, ani oponovat názorům ostatních
c	obvykle dokážu najít dostatek argumentů, abych zamítl pochybné návrhy
d	domnívám se, že má-li se uskutečnit nějaký projekt, mám talent zajistit jeho fungování
e	mám tendenci vyhýbat se tomu, co se nabízí a přicházet raději s něčím nečekaným
f	do každé činnosti, na které se v týmu podílím, vnáším nádech perfekcionismu
g	jsem ochoten využívat kontaktů mimo skupinu
h	zajímají mě všechny názory, má-li se však zvolit řešení, umím se bez váhání rozhodnout
5. sekce	<i>V zaměstnání jsem spokojen, protože:</i>
a	s potěšením rozebírám různé situace a zvažuji všechny možnosti
b	zajímá mě hledat praktická řešení problémů
c	mám rád pocit, že pěstuji dobré pracovní vztahy
d	mohu mít velký vliv na rozhodování
e	mám možnost potkávat lidi, kteří nabízejí něco nového
f	dokážu lidi přimět, aby se dohodli o nutném postupu
g	jsem ve svém živlu, když se mohu nějakému úkolu věnovat s plným zaujetím
h	rád nacházím oblasti, které rozvíjejí mou představivost

6. sekce	<i>Kdybych měl nečekaně splnit obtížný úkol v omezeném čase a mezi neznámými lidmi:</i>	
	a	než bych zvolil postup, chtělo by se mi stáhnout do koutku a hledat cestu ze slepé uličky
	b	byl bych připraven ke spolupráci s tím, kdo prokáže nejkonstruktivnější přístup i v případě, že by bylo těžké s ním vyjít
	c	našel bych způsob, jak úkol zjednodušit, zjistil bych, čím může jeden každý přispět k jeho splnění
	d	díky svému vrozenému smyslu pro přesnost bych zabránil jakémukoliv zpoždění oproti harmonogramu
	e	věřím, že bych zůstal klidný a zachoval si schopnost logicky uvažovat
	f	i pod tlakem bych neochvějně sledoval svůj cíl
	g	kdybych cítil, že skupina nepostupuje kupředu, byl bych připraven převzít iniciativu
	h	vyvolával bych diskuse s cílem dát věci do pohybu a podnítit nové myšlenky

7. sekce	<i>Vztah k problémům, kterým musím v pracovní skupině čelit:</i>	
	a	mám sklon dávat najevo svou netrpělivost s těmi, kdo kladou překážky pokroku
	b	ostatní mě možná kritizují za to, že můj přístup je příliš analytický a málo intuitivní
	c	vždy se chci ujistit, že je práce dobře udělaná, což může zajistit zdržení
	d	mám sklo snadno se začít nudit a spoléhat pak na jednoho či dva nadšené členy skupiny, kteří můj zájem znova vzbudí
	e	je pro mne obtížné dát se do práce, dokud nejsou jasně stanoveny cíle
	f	někdy mi dělá potíže vysvětlit a objasnit komplikované myšlenky, které mě napadají
	g	jsem si vědom toho, že od jiných vyžadují to, čeho sám nejsem schopen
	h	když narazím na skutečný odpor, zaleknu se a nejsem schopen srozumitelně podat své argumenty

TÝMOVÁ PRÁCE	
Dotazník týmové role podle Belbina - vyhodnocení	
Body přeneste do tabulky I., sekce 1 - 7.	
Pak sečtěte body v jednotlivých sloupcích. Každý sloupec reprezentuje jeden týmový typ.	
Zjistěte, jak je vaše tendence k převzetí role vysoká (viz tabulka II.)	

Tabulka I.

sekce	tvůrce	hledač zdrojů	koordinátor	navigátor	poradce-hodnotitel	týmový pracovník	realizátor	dokončovatel
1.	c	a	d	f	h	b	g	e
2.	g	c	b	e	d	f	a	h
3.	d	f	a	c	g	e	h	b
4.	e	g	h	b	c	a	d	f
5.	h	e	f	d	a	c	b	g
6.	a	h	c	g	e	b	f	d
7.	f	d	g	a	b	h	e	c
<i>součet</i>								

Tabulka II.

	tvůrce	hledač zdrojů	koordinátor	navigátor	poradce-hodnotitel	týmový pracovník	realizátor	dokončovatel
velmi nízká	0-1	0-2	0-3	0-3	0-2	0-3	0-5	0-1
nízká	2-3	3	4-5	4-6	3-4	4-5	6-8	2-3
střední	4-7	4-7	6-9	7-14	5-9	6-10	9-12	4-8
vysoká	8-9	8-10	10-13	15-18	10-11	11-13	13-15	9-10
velmi vysoká	10 a víc	11 a víc	14 a víc	19 a víc	12 a víc	14 a víc	16 a víc	11 a víc

Velmi nízký a nízký počet bodů označuje role, jimž byste se měl vyhýbat.

Střední a vysoký počet bodů označuje role, které jste schopni ve skupině přijmout.

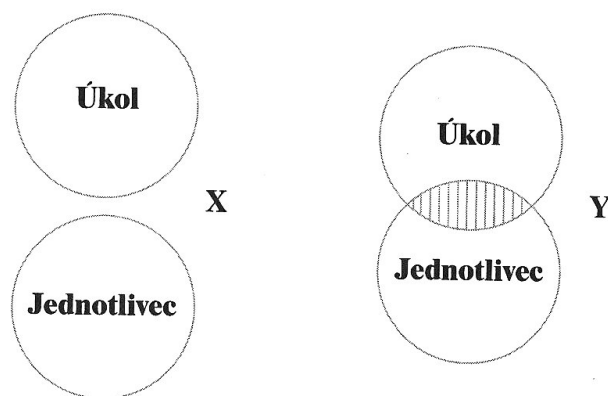
Velmi vysoký počet označuje vaši přirozenou roli.

PŘÍLOHA P II: TEORIE X A Y

Autorem teorie nazývané Teorie X a Y je sociální psycholog Douglas McGregor. Tato teorie předkládá dva různé přístupy k člověku (obr. 8) - pracovníkovi a z nich vychází i následný pohled na něj (Kadlčík, 2001).

Teorie X předpokládá, že průměrný člověk má malý nebo nulový zájem o organizaci, v níž pracuje. Tento nezájem má vrozený, a pokud je to možné, práci se vyhne. Vzhledem k tomuto přístupu k práci „*musejí být lidé většinou nuceni, kontrolováni, řízeni a musí se jim hrozit trestem, aby vyvinuli adekvátní úsilí, které by vedlo k dosažení cílů organizace*“ (Adair, 2004, s. 46). Tato teorie využívá metodu cukru a biče. Úsilí pracovníků je „motivováno“ hrozbami a strachem nebo naopak - pracovník, který podá dobrý výkon, je po zásluze finančně odměněn (Adair, 2004).

Organizace a manažeři, kteří zastávají tento přístup, považují své pracovníky za líné a převážně nesamostatné. Podle teorie X tito pracovníci potřebují neustálý dohled, kontrolu a vedení. Pracovníci, kteří nesplňují tyto předpoklady (lenost, nesamostatnost) jsou předurčeni k tomu řídit ostatní (Kadlčík, 2001).



Obr. 8 - Teorie X a Y (Adair, 2004, s. 46)

Teorie Y předpokládá prolnutí kruhu potřeb jednotlivce a úkolu (cíl organizace) mezi nimiž nedochází k žádnému napětí ani k žádným podstatným konfliktům (Adair, 2007). Podle této teorie je práce pro člověka stejně přirozená jako odpočinek nebo hra. To samé platí pro smysl pro povinnost a odpovědnost. Pro člověka je důležité moci pracovat tvořivě a mít pocit užitečnosti a důležitosti vlastní práce. Teorie Y předpokládá, že tyto věci jsou pro člověka - pracovníka důležitější například než finanční odměny (Kadlčík, 2001).

Organizace a manažeři, kteří zastávají tento přístup, považují pracovníky za velmi schopné (Adair, 2004). Pokud se jim nedaří, může za to špatná organizace a další faktory přicházející z venčí (Kadlčík, 2001). Manažeři, kteří patří mezi zastánce teorie Y „*obvykle vnímají management jako synonymum vedení*“ (Adair, 2004, s. 90).

Díky postupujícímu sociálnímu, kulturnímu a ekonomickému vývoji přibývá zastánců teorie Y. Tato situace vyžaduje změnu v přístupu k řízení a vedení lidí (Kadlčík, 2001).

PŘÍLOHA P III: TEORIE OSOBNOSTNÍCH A MOTIVAČNÍCH POTŘEB

Autory teorie osobnostních a motivačních potřeb jsou D. McClelland a Murray. Tato teorie vznikla na základě studia práce manažerů a stanovuje tři nejdůležitější potřeby: potřebu výkonu (úspěchu), potřebu spolenectví a potřebu moci (Gregar, 2007).

1. Potřeba výkonu (úspěchu) je definována jako potřeba úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními a poměřovaného osobní normou dokonalosti.

2. Potřeba spolenectví je definována jako potřeba přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi.

3. Potřeba moci je definovaná jako potřeba kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi (Gregar, 2007).

Tyto tři potřeby nejsou vrozené, ale získané a vytvářejí se během života člověka. Ne všichni mají stejnou úroveň potřeb. Tato úroveň je u různých lidí odlišná. Jedna z potřeb může sice převažovat nad ostatními, neznamená to však, že by další potřeby neexistovaly. To, která potřeba je dominantní, má pak i odlišný vliv na pracovní výkon člověka. „Tyto tři potřeby mohou mít na různých úrovních řízení různou prioritu“ (Gregar, 2007).

PŘÍLOHA P IV: Dotazník, BauMax – Zlín

Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Sandra Petáková a jsem studentkou 3. ročníku Marketingových komunikací na Univerzitě Tomáše Bati. Dotazník, který máte před sebou, se týká oblasti motivace a týmové práce a slouží jako podklad pro mou bakalářskou práci. Tento dotazník je zcela **anonymní** a bude sloužit jen pro potřebu mé bakalářské práce. Za jeho vyplnění Vám předem děkuji.

Pohlaví: a) žena

b) muž

Věk (doplňte):.....

Nejvyšší dosažené vzdělání: a) ZŠ

b) SŠ

c) VŠ

V jakém pracovním poměru pracujete: a) plný úvazek

b) částečný úvazek

c) brigádník

1. Pracujete v zaměstnání v týmu?

a) ano

b) ne

2. Jste s prací v týmu v zaměstnání spokojený/á?

a) spokojený

b) spíše spokojený

c) spíše nespokojený

d) nespokojený

3. Pracovní tým jako celek pracuje efektivně:

a) vždy

b) obvykle

c) zřídka

d) nikdy

4. Využívá vedoucí Vašeho úseku motivaci pro zvýšení Vašeho pracovního výkonu?

a) ano

b) ne

Pokud ano, jak často?

a) vždy

b) obvykle

c) zřídka

d) nikdy

5. Jaký druh motivace využívá vedoucí Vašeho úseku?

a) hmotnou motivaci (dobrá základní mzda, pravidelné zvyšování platu, třináctý plat...)

b) nehmotnou motivaci (zvyšování kvalifikace, firemní akce, dobré pracovní podmínky, správné delegování úkolů a pravomocí...)

c) kombinaci hmotné a nehmotné motivace

6. Je interní komunikace organizace dostačující pro výkon Vaší práce?

a) vždy

b) obvykle

c) zřídka

d) nikdy

7. Jsou informace poskytované vedoucím Vašeho úseku přínosné pro Vaši práci?

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

8. Umožňuje vám současné zaměstnání možnost profesního růstu?

a) ano

b) ne

9. Stanovuje Váš vedoucí úseku úkoly všem pracovníkům stejnoměrně?

a) vždy

b) obvykle

c) zřídka

d) nikdy

10. Cíle společnosti jsou vedoucím Vašeho úseku vysvětlovány srozumitelně.

a) vždy

b) obvykle

c) zřídka

d) nikdy

11. V zaměstnání mě demotivuje:

Výše platu a) ano b) ne c) nevím

Pracovní podmínky a) ano b) ne c) nevím

Míra kontroly ze strany vedení a) ano b) ne c) nevím

Mezilidské vztahy a) ano b) ne c) nevím

Postavení v organizaci a) ano b) ne c) nevím

12. Je pro vás výše Vašeho současného platu:

a) motivující

b) demotivující

13. Odpovídá výše Vašeho platu Vašemu výkonu podanému při práci?

a) vždy

b) obvykle

c) zřídka

d) nikdy

14. Uvítal/a byste zvýšení Vašeho platu na úkor vašeho osobního života (v práci byste trávil/a více času než dosud, ale Váš plat by byl vyšší)?

a) ano

b) nevím

c) ne

15. Zasahuje vám Vaše zaměstnání do osobního života?

a) zasahuje a vadí

b) zasahuje a nevadí

c) nezasahuje

Pokud Vám zaměstnání zasahuje do osobního života, seřaďte **sestupně** následující oblasti podle toho, kterých z nich se Vaše zaměstnání dotýká nejvíce až po oblasti, kterých se dotýká nejméně (číslo 1 - oblast, které se dotýká nejvíce a číslo 5 – oblast, které se dotýká nejméně. Pokud uvedete v oblasti „Jiné“ další možnost, bude mít oblast, které se Vaše zaměstnání dotýká nejméně, číslo 6).

Partnerský vztah

Chod domácnosti

Čas sám na sebe a své koníčky

Čas na přátele

Sebevzdělávání

Jiné:.....

16. Je Vám zajišťováno dostatečné školení v oboru, ve kterém pracujete?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

17. Moje práce mě uspokojuje.

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) nesouhlasím

18. Moje práce mi umožňuje osobní rozvoj.

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) nesouhlasím