



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Analýza motivačních faktorů na pracovišti

Analysis of Employee's Motivation at Working  
Environment

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

JANČOVIČOVÁ

LINDA

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení Jančovičová Jméno: Linda Osobní číslo 437803  
Fakulta/ústav Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávající katedra/ústav Oddělení pedagogických a psychologických studií  
Studijní program Ekonomika a management  
Studijní obor Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce

Analýza motivačních faktorů na pracovišti

Název bakalářské práce anglicky

Analysis of Employee's Motivation at Working Environment

Pokyny pro vypracování

Cílem bakalářské práce je zjistit aktuální motivaci manažerů a jejich týmů. Najít možné příčiny rozdílu motivačních faktorů a následně optimalizovat motivaci v týmech.

V teoretické části jsou vymezovány základní pojmy z oblasti psychologie a řízení lidských zdrojů. Následně je popsána vybraná metodika pro určení motivace pracovníků. Praktická část se zaměřuje na analýzu motivačních faktorů v dvou týmech v konkrétní firmě.

Seznam doporučené literatury

MIKULÁŠTÍK Milan. 2015. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. Manažer.  
ARMSTRONG, Michael. 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada. Manažer.  
NAKONEČNÝ, Milan. 1996. Motivace lidského chování. Praha: Academia.  
ŠIKÝŘ, Martin. 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. Manažer.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce

Mynaříková Lenka, PhDr., Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce

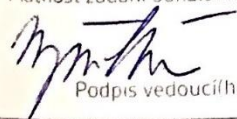
5.12.2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce


31.8.2018



Podpis vedoucí(ho) práce



Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry



Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017

Datum převzetí zadání

Jančovičová Linda

Podpis studenta(ky)

Jančovičová, Linda. *Analýza motivačních faktorů na pracovišti*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prehlásenie

Prehlasujem, že som svoju bakalársku prácu vypracovala samostatne. Ďalej prehlasujem, že som všetky použité zdroje správna a úplne citovala a uvádzam ich v priloženom zozname použitej literatúry.

Nemám závažný dôvod proti sprístupňovaniu tejto záverečnej práce v súlade so zákonom č. 121/2000 Sb., o autorskom práve, a o právach súvisiacich s právom autorským a o zmene niektorých zákonov (autorský zákon) v platnom znení.

V Prahe dňa 02. 05. 2017

Podpis: Jancovičová Linda

## **Pod'akovanie**

Ďakujem vedúcej bakalárskej práce pani PhDr. Lenke Mynaříkovej, Ph.D. za trpezlivosť, cenné návrhy a pripomienky, a hlavne za všetok čas, ktorý mi venovala pri vypracovávaní tejto práce.

# **Abstrakt**

Bakalárska práca analyzuje problém súvisiaci s motiváciou v jednotlivých pracovných tímoch v spoločnosti. Vymedzuje základné pojmy z oblasti psychológie a riadenia ľudských zdrojov. Práca sa ďalej zameriava na analýzu motivačných faktorov v dvoch tímoch v konkrétnej spoločnosti. Cieľom bakalárskej práce je zistiť aktuálnu motiváciu v tímoch. Nájsť rozdiely, zistiť príčiny rozdielov motivačných faktorov a navrhnúť riešenie optimalizácie alebo spôsob motivácie zamestnancov do budúcnosti.

## **Klíčové slová**

motivácia, teória motivácie, pracovná spokojnosť, tímová práca, tímové role

# **Abstract**

The bachelor thesis analyses the issue of motivation in particular working teams in organisation. It defines the basic concepts of psychology and human resource management. The paper goes on to analyse motivation factors in two teams in a specific organisation. The target of this bachelor thesis is to ascertain the actual motivation in these teams, find differences, discover the cause of these differences and offer solutions for optimalization or the way to motivate employees in the future.

## **Key words**

motivation, motivation theories, job satisfaction, team working, team roles

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Motivácia z pohľadu psychológie</b> .....	<b>7</b>
1.1 Vymedzenie pojmov .....	7
1.2 Teórie pracovnej motivácie .....	8
1.3 Teória analýzy motivačných faktorov .....	11
1.4 Pracovný výkon a jeho súvislosť s motiváciou .....	13
1.5 Pracovná spokojnosť.....	15
<b>2 Riadenie ľudských zdrojov v tíme</b> .....	<b>17</b>
2.1 Manažérske funkcie s dôrazom na motiváciu .....	18
2.2 Vedenie tímu.....	21
2.3 Tímová práca.....	25
2.4 Tímové role .....	29
<b>3 Cieľ práce a výskumné otázky</b> .....	<b>34</b>
<b>4 Charakteristika podniku</b> .....	<b>35</b>
<b>5 Analýza výsledkov výskumu</b> .....	<b>38</b>
5.1 Interpretácia výsledkov Belbinovho dotazníka .....	39
5.2 Interpretácia motivačného dotazníka.....	42
<b>6 Vyhodnotenie výskumných otázok a návrhy na zlepšenie</b> .....	<b>54</b>
<b>Záver</b> .....	<b>57</b>
Zoznam použitej literatúry .....	<b>58</b>
<b>Zoznam obrázkov</b> .....	<b>59</b>
<b>Zoznam tabuliek</b> .....	<b>60</b>
<b>Zoznam grafov</b> .....	<b>61</b>
Príloha 1 .....	<b>62</b>
Príloha 2 .....	<b>66</b>



# Úvod

Motivácia je v dnešnej dobe veľmi často rozoberaná téma v oblasti pracovného prostredia. Čoraz viac spoločností si uvedomuje dôležitosť ľudskej práce a jej rozvíjania, keďže hlavne vďaka nej dosahujú svoje ciele. Na druhej strane je aj v záujme samotného zamestnanca, aby mal prácu, ktorá ho baví a motivuje k činnosti a k nejakým výkonom, nakoľko čoraz viac času trávime v práci. Takže vytvorenie motivujúceho pracovného prostredia je v záujme ako spoločnosti, tak aj zamestnancov samotných. K tomu, aby bolo možné takéto prostredie vytvoriť, je nutné poznať faktory, ktoré podnecujú toto motivačné správanie. Nakoľko je každý človek jedinečná bytosť, tak už samotná analýza motivačných faktorov a jej následné zovšeobecňovanie je veľmi zdĺhavý a zložitý proces, no aj napriek tomu prináša úžitok. Aj toto bol jeden z dôvodov prečo som sa rozhodla vypracovať toto zadanie bakalárskej práce.

Teoretická časť sa primárne zameriava na motiváciu z pohľadu psychológie, jej teórie, analýzu a spojitosť s pracovným výkonom. Následne spomína aj tímovú prácu, tímové role a motiváciu v tímoch, čoho účelom je previazanie teoretickej a praktickej časti.

Praktická časť je už zameraná na analýzu motivačných faktorov jednotlivých tímov v reálnej spoločnosti. Celý proces výskumu prebehne pomocou dotazníkového šetrenia a výskum bude vykonaný pre celú spoločnosť aj keď v záverečnej práci budú bližšie spomenuté len dva tímy.

Cieľom práce je zistiť, či sú tímy zložené tak, aby mali podmienky pre efektívnu tímovú spoluprácu z pohľadu tímových rolí. A následne analyzovať ich spokojnosť a te-rajšiu motiváciu a zároveň zistiť aj možné motivujúce faktory do budúcnosti.

Výsledky práce sú hodnotné pre vedúcich manažérov, v tomto prípade pre tím lídrov, a taktiež pre celú spoločnosť, ktorej v závere bolo navrhnuté odporúčanie, ktoré sa zameriava na faktory, ktoré by do budúcnosti mohli zvýšiť spokojnosť a motiváciu pracovníkov.

# **TEORETICKÁ ČASŤ**

# 1 Motivácia z pohľadu psychológie

Psychológia je vedná disciplína, ktorá sa zaoberá správaním človeka a jeho kognitívnymi procesmi. Psychológia sa zaoberá motiváciou, predovšetkým kvôli analyzovaniu príčin skutkov vykonávaných človekom, či už vedome alebo podvedome.

## 1.1 Vymedzenie pojmov

Pojmu motivácia, nie je v psychológii prisúdený vždy jednotný obsah. V prípade, že je motivácia proces, pri ktorom jedinec prežíva túžbu, ktorej naplnenie je dosiahnutie určitých cieľov, sa pojem motivácia dá definovať ako psychologický dôvod správania, jej význam, variabilita správania, prečo sa ľudia orientujú na rozdielne ciele. Motivácia je teda proces iniciovaný motivačným stavom, ktorého obsah odráža nejaký deficit, či už vo fyzickom alebo sociálnom bytí jedinca. Cieľom je odstránenie deficitu. Motivačný stav charakterizovaný deficitom sa označuje ako potreba. (Nakonečný, 1996, s. 12-27)

Potreby sa rozlišujú ako biologické a sociálne. V druhom rade ako primárne a sekundárne. Príklad na primárnu biologickú potrebu je hlad, smäd, potreba odpočinku, vyprázdňovanie alebo bezpečie. Sekundárnu biologickú potrebu pociťujeme napríklad pri drogovej závislosti. Medzi primárne sociálne potreby patrí sociálny kontakt, potreba lásky ale aj seberealizácia, uznanie či autonómia. Sekundárne sociálne potreby vznikajú za účelom obohatenia života, je to napríklad kultúrne či estetické vyžitie. (Mikuláščík, 2015, s. 106)

Pojem potreba býva stotožňovaný s pojmom motív. „*Motív je vnútorná potreba alebo túžba – vedomá, polovedomá alebo dokonca podvedomá – ktorá pôsobí na vašu vôľu a núti vás jednať tým alebo oným spôsobom.*“ (Adair, 2004, s. 16)

Hodnota je pojem, ktorý je úzko spojený s potrebou. Výška hodnoty je priamo úmerná sile, ktorá podnecuje uskutočňovanie potreby. Čím väčšiu hodnotu má cieľ, ktorý chce jedinec dosiahnuť, tým viac sa snaží. Pre každého človeka je rebríček hodnôt individuálny. Hodnoty sú hierarchicky organizované, čo znamená, že ak je spokojnosť rodiny na hodnotovom rebríčku vyššie ako politické postoje, tak jedinec nebude presadzovať politické názory na úkor rodiny. (Nakonečný, 1996, s. 83)

Všetky spomenuté pojmy sú neodlúčiteľnou súčasťou motivácie. Pri sledovaní správania jedinca, či už v pracovnom prostredí, štúdiu alebo aj v bežnom živote, je dôležité brať na vedomie jeho potreby, osobné hodnoty, postoje a ideály.

V bežnom živote podnecuje správanie množstvo faktorov. Napríklad to, aké zamestnanie si jedinec vyberie, môže závisieť od jeho vnútorného presvedčenia a hodnôt, osobnosti, charakterových čŕt či temperamentu. Tieto faktory ovplyvňujú správanie a rozhodovanie vedome aj podvedome. Faktory sa dajú bližšie rozdeliť na vnútorné a vonkajšie.

Tieto faktory následne aplikujeme na pracovné prostredie. Ak berieme do úvahy, že zamestnanec je plne uvedomený s danou úlohou, má pracovné zázemie a akceptuje organizáciu.

Medzi vnútorné motivačné faktory, inak nazvané motivátory, sa považuje pocit významnosti, zodpovednosť, spolupatričnosť a iné. Tieto motivátory zamestnancovi poskytuje priamo vykonávaná práca, nemusia však pôsobiť motivačne na každého zamestnanca, pretože súvisia s vnútornými hodnotami, postojmi a ideami jedinca, ktoré sú u každého rôzne. Organizácia by mala umožniť zamestnancom uspokojovanie vlastných potrieb prostredníctvom poskytnutia práce, tým organizácia pozitívne stimuluje požadovaný výkon zamestnanca, čo je priaznivá situácia pre obe strany. (Šikýř, 2014, s. 132)

Vonkajšie motivátory, poskytuje zamestnávateľ za vykonanú prácu, poznáme ich aj ako odmeny. Sú to napríklad uznanie, pochvala či mzda. Faktory, ktoré pôsobia pozitívne na motiváciu a priamo súvisia so zamestnaním sú napríklad pracovná doba, pracovné prostredie, bezpečnosť práce či pracovné vzťahy. (Šikýř, 2014, s. 132)

## **1.2 Teórie pracovnej motivácie**

Tým, ako motivovať ľudí nie len pracovníkov, sa zaoberalo doposiaľ už množstvo psychológov. V pracovnej oblasti sa považuje za najpopulárnejšieho A. Maslow. Jeho teória bola natoľko významná, že na ňu nadväzovali mnohé ďalšie napríklad Alderferova alebo Herzbergerova teória. Ďalším z významných predstaviteľov je napríklad D. McGregor.

Maslowova teória pracovnej motivácie je založená na potrebách, ktoré sú podľa neho najdôležitejšími motivačnými stimulmi. Systém, ktorý vypracoval má podobu pyramídy, ktorá znázorňuje potreby, od tých najbanálnejších - fyziologických až po potreby vyššej úrovne – sociálnych potrieb. Tvrdí tiež, že potreby sú uspokojované v poradí, ak neuspokojíme tú najzákladnejšiu, čo je naspodku pyramídy, nevieme uspokojiť ani ostatné, čo sú o stupeň vyššie. (Mikuláščík, 2015, s. 129)



Obrázok 1 Maslowova pyramída potrieb (zdroj: Hamarčáková, 2011, upravené autorom)

Potreby:

- Fyziologické
  - Primárne umožňujú biologické prežitie
  - Potrava, tekutiny, spánok, aktivita...
- Bezpečie a istota
  - Chránenie svojej osoby pred akoukoľvek ujmom a nebezpečím
- Sociálne potreby
  - Inak známe aj ako potreba spolupatričnosti a lásky
  - Niekam patriť, byť súčasťou komunity, milovať a byť milovaný

- Ocenenie a úcta
  - Potreba ocenenia alebo uznania hodnoty či už osobnej, odbornej alebo pracovnej
  - Osobný rast
- Seberealizácia a osobný rozvoj
  - Dosahovanie hlbšieho poznania a vyšších schopností

Neskôr bola pyramída rozšírená ešte o tri aspekty. Dve zložky, ktoré sa nachádzajú pod stupňom seberealizácie sú potreba poznania, vedenia a zážitkové potreby. Nad seberealizáciou sa nachádza ešte potreba sebatranscendencie, čo sa chápe ako potreba dosiahnuť niečo, čo tu zostane po našej smrti. Taktiež Maslow sám potvrdil, že seberealizácia či sebatranscendencia nemusí byť bezpodmienečne uspokojovaná až po uspokojení „nižších“ potrieb. (Mikuláščík, 2015, s. 130)

Teória C. Alderfera vo veľkej miere nadväzuje na Maslowovu teóriu. Rozdiel je, že Maslowových päť potrieb zredukoval na tri úrovne a to na potrebu existenčnú, potrebu vzťahovú a potrebu rastovú. Takže potreby fyziologické a potrebu bezpečia radí k existenčným potrebám. Sociálne potreby, ktoré sa prejavujú ako dôsledok emočného nedostatku, patria k potrebám vzťahovým. Rastové potreby zahŕňajú potrebu seberealizácie, ocenenia a pocit spolupatričnosti, tieto potreby vznikajú ako dôsledok dosiahnutia určitej pozície. Ďalšia odchýlka od Maslowovej teórie je, že Alderfer sa neprikláňa k hierarchickému usporiadaniu potrieb. Vysvetľuje to na príklade Vincenta van Gogha, ktorý nikdy nepredal žiadny zo svojich obrazov a napriek tomu maľoval s vášňou až do konca života. Avšak istú vzájomnú závislosť medzi potrebami úplne nevyučuje, mechanizmus závislostí nazval frustračná regresia. Jej podstatou je akýsi kompenzačný charakter, čo znamená, že ak nie je uspokojená jedna z potrieb dochádza k väčšej potrebe uspokojenia inej. Napríklad, ak jedinec nedosiahol naplnenia vzťahových potrieb, tak dochádza k zvýšeniu existenčných potrieb. (Mikuláščík, 2015, s. 131)

Herzbergova teória je taktiež založená na charakterizovaní potrieb a vysvetlenia závislostí medzi nimi. Je známa aj ako dvojfaktorová teória. V pracovnom prostredí

je často využívaná, nakoľko pracuje s pojmami ako spokojnosť a nespokojnosť pracovníka. Faktory klasifikuje ako faktory hygienické alebo disatisfaktory, ktoré súvisia s pracovnými podmienkami. Hygienické faktory pracovníka nijak zvlášť nemotivujú, no v prípade neuspokojenia sa prejavujú ako nespokojnosť. Na druhej strane satisfaktory alebo faktory motivačné súvisia s obsahom práce a ľudským zaujatím ich uspokojovanie môže viesť k dlhodobej pracovnej spokojnosti. (Mikuláščík, 2015, s. 131) Medzi hygienické faktory sa radia pracovná doba, štýl riadenia, istota zamestnania, spravodlivý zárobok a iné. Motivačné faktory sú napríklad obsah práce, významnosť práce, autonómia pri práci, odborný rozvoj či funkčný postup. (Šikýř, 2014, s. 133)

McGregorova teória X a Y, sa považuje nie len za motivačnú ale aj za teóriu riadenia. Ponúka dva odlišné smery ako riadiť pracovníkov na základe odlišných profilov. Typ X je založený na predpoklade, že ľudia v pracovnom procese sú leniví, neschopní a nesamostatní a teda, že majú negatívny vzťah k práci. Zamestnanec berie prácu ako povinnosť, čo si manažér musí uvedomiť a v tomto prípade sa odporúča použiť direktívny štýl riadenia, ktorý je založený na príkazoch a zákazoch. Motivovanie takýchto zamestnancov je sústredené na peňažné odmeny za krátkodobé splnené ciele. Typ Y je opakom typu X, čo znamená, že zamestnanci majú prirodzene pozitívny vzťah k práci, považujú ju za výzvu, zväčša sú samostatní a zodpovední, iniciatívni a záleží im na cieľoch, či už kolektívnych alebo osobných. Manažér si tak môže dovoliť použiť demokratický štýl riadenia, ktorý je založený na základe vzájomnej spolupráce. Pre takýto typ zamestnancov je motiváciou prevažne nepeňažná odmena, čo môže byť napríklad odborný rozvoj alebo funkčný postup. Pričom odmena je viazaná na dosahovanie dlhodobých cieľov. (Šykíř, 2014, s. 134)

### **1.3 Teória analýzy motivačných faktorov**

Motiváciu ako aj iné aspekty, ktoré ovplyvňujú pracovný výkon zamestnancov, napríklad pracovná spokojnosť, ktorá je podrobne opísaná v ďalšej kapitole, možno skúmať. Proces zisťovania motivácie môže byť náročný a často krát aj nákladný, ale ak je známa aktuálna motivácia a motivačné faktory pracovní-

kov, či už v tíme alebo v celej organizácii, tak je možné nastaviť primerané prémie, platy, benefity, pracovnú dobu, štýl vedenia pracovníkov a iné. Motivácia v oblasti ľudského kapitálu, môže byť jedna z najdôležitejších zložiek pre efektívne riadenie pracovného výkonu a následného úspechu celej organizácie.

Metódy zisťovania motivácie sú rôzne, celkovo sa radia do kategórie výskumu. Výskum je v pracovnom prostredí pomerne častou záležitosťou, môže pomáhať pri zisťovaní spokojnosti s produktom u zákazníkov, ale môže byť zameraný aj na analýzu medziludských vzťahov na pracovisku, spokojnosť s prácou a v neposlednom rade aj na motiváciu. Niektoré z techník výskumu môžu byť vykonávané len odborníkom a teda psychológom. No sú aj také, ktoré môžu v pracovnom prostredí využívať samotní manažéri, tými sú napríklad. rozhovor, pozorovanie, dotazník či anketa. Avšak aj keď ich môže vykonávať sám manažér, tak sa žiada aby bol pre takéto metódy dostatočne zaučený, inak môžu byť jeho výsledky neobjektívne. (Mikuláščík, 2015, s. 258)

Mikuláščík (2015) rovnako ako Armstrong (2007) uvádza, že je rozhovor jedna z náročnejších metódik. Manažér, alebo ktokoľvek rozhovor vedie by mal dopredu vedieť, čo chce zistiť a mať naplánovaný priebeh rozhovoru. Rozhovor je zväčša zameraný na hodnoty, postoje, motívy, skúsenosti, ktoré respondent nadobudol počas celého svojho pracovného života. Manažér by si mal dávať pozor hlavne na to aby respondentovi neodporoval aj keď s ním nesúhlasí v istých veciach, pretože to môže narušiť dôveru a rozhovor tak môže stratiť na kvalite. Rovnaký rozhovor môže byť vedený s viacerými pracovníkmi, ak sú teda kladené rovnaké otázky, tak sa rozhovor považuje za štandardizovaný a jednotlivé výsledky je možno porovnať. Špecifickou formou rozhovoru, je rozhovor skupinový vykonáva sa v skupine, v ktorej vládne neformálna a uvoľnená atmosféra, príkladom môže byť pracovný tím. Manažér tak zisťuje názor skupiny, otázky kladie spontánne snaží sa zapojiť všetkých členov. V prípade, že rozhovor nie je motivačný tak by sa manažér mal zdržať svojich osobných názorov a zamerať sa len na kladenie otázok. Rozhovor si teda vyžaduje dostatok času aby respondenti necítili tlak a nervozitu a prípade výskumného rozhovoru je potrebná príprava s podobe štandardizácie aby boli výsledky objektívne, zrozumiteľné a vierohodné. (Mikuláščík, 2015, s. 247 – 248)



Pozorovanie je častá metóda, ktorú manažér využíva v bežnom pracovnom procese. V prípade, že pozoruje členov tímu ich správanie a interakciu, tak vykonáva pozorovanie formou extrospekcie. Táto metóda si vyžaduje nenápadnosť pozorovateľa, v prípade že pozoruje manažér svoj tím, mal by sa snažiť aby nepôsoobil, ako špión, ktorý sleduje každý krok jednotlivých pracovníkov. Výhodou toho, že pozorovanie vykonáva manažér môže byť to, že členovia tímu ho poznajú a teda im nepríde zvlášť podozrivé ak ich pozoruje pri práci. Aj pozorovanie by malo byť dopredu, precízne pripravené, aby bolo jasné na aké prvky sa zamerať a čo nimi vlastne chceme zistiť. (Mikuláščík, 2015, s. 249 – 250)

Dotazník je používaný aj v prípade, prieskumu. Ak chce manažér zistiť už spomínanú motiváciu svojho tímu alebo len jednotlivcov, pravdepodobne využije formu dotazníku. Má možnosť využiť univerzálny dotazník, ktorý je už známy a jeho výsledky sa pomerne ľahko interpretujú alebo si môže vytvoriť otázky sám, v tomto prípade je vhodné kontaktovať sa s psychológom, ktorý preverí dotazník a pomôže s interpretáciou výsledkov. Je to metóda, ktorá nie je náročná na čas a v prípade organizácií ani na administratívne náklady, pretože mnohé využívajú pri zbere dát elektronické prostriedky, napríklad intranet. (Armstrong, 2007, s. 709)

V každom prípade je dôležitá spätná väzba pre účastníkov, aby vedeli na čo to bolo dobré, či to nejako ovplyvnilo alebo ovplyvní vývoj organizácie či prístupu a aby mali dôveru v to podstúpiť podobné šetrenie aj nabudúce.

## **1.4 Pracovný výkon a jeho súvislosť s motiváciou**

Pracovný výkon je požadovaný výsledok práce a ovplyvňuje ho množstvo faktorov, najčastejšie sa rozdeľujú na okolnosti pôsobiace z vonkajšieho prostredia a na osobnostné predpoklady pracovníka. Tieto predpoklady ovplyvňujú ako kvalitu práce tak aj jej kvantitu. Medzi okolnosti pôsobiace zvonka sa radia:

- systém organizácie a jej riadenia,
- vybavenie pracoviska a pracovné prostredie,
- technológia pracovných postupov a spracovaný materiál,
- motivačné podnety,
- medziludské vzťahy a sociálne prostredie. (Mikuláščík, 2015, s. 226)

Osobnostné predpoklady sú:

- zdravotný stav,
- odborná pripravenosť, telesné a duševné schopnosti,
- morálne a charakterové vlastnosti,
- motivácia a zameranie. (Mikulášтик, 2015, s. 227)

Z psychologického hľadiska sa v súvislosti s pracovným výkonom hovorí o výkonnej motivácii a tejto tematike bola venovaná mimoriadna pozornosť, pretože v minulej, kapitalistickej spoločnosti bol výkon jedinca jednou z podstatných charakteristík človeka. Výskum psychológa McClellanda, ktorí neskôr vytvoril aj motivačnú teóriu, teóriu potrieb, vychádzal z toho, že na množstvo vydaného výkonu v danej situácii vplyvajú dva faktory, pozitívny a negatívny. Do pozitívnych faktorov zaradil motív dosiahnutia výkonu, vyhliadku na úspech a pozitívnu hodnotu spojenú s dosiahnutím úspechu. Negatívne faktory sú strach z neúspechu, kde motívom je vyhnutie sa neúspechu, očakávanie neúspechu a negatívna hodnota spojená s neúspechom. Podstatné je spomenúť, že ani psychológovia výkon ako taký nedeterminujú len motiváciou ale aj príslušnými schopnosťami daného jedinca. (Nakonečný, 1996, s. 225)

Z ľudskej podstaty vychádza, že každý sa dožaduje úspechu, no nie všetci majú rovnako veľkú silu motívu. Táto sila je daná pomerom túžby po úspechu a strachom z neúspechu. Čím je strach väčší, tým je motív výkonu slabší. To následne vymedzuje dva typy ľudí. Prvým je typ orientovaný sa dosahovanie úspechu, ktorý označuje osoby so silným motívom výkonu a druhý je typ orientovaný na vyhýbanie sa neúspechu, čo sú osoby so slabým motívom výkonu. Tieto typy sa líšia v rôznom prístupe k pracovným úlohám. U ľudí, ktorí sú motivovaní dosiahnutím úspechu sa vydanie maximálneho výkonu prejaví pri zadaní stredne ťažkej úlohy, čo je úloha s pravdepodobnosťou dosiahnutia alebo nedosiahnutia úspechu 50%. Ich voľba sa zakladá na vyhýbaní sa z neúspechu pri ťažkej úlohe a ľahké úlohy odmietajú kvôli následnému nevýraznému úspechu. Naopak ľudia so slabým motívom výkonu preferujú veľmi ťažké alebo veľmi ľahké úlohy, to z dôvodu strachu z neúspechu, preto volia ľahké úlohy, ťažké si vyberajú, pretože neúspech pri ťažkej úlohe nie je výrazný. Pri správnom rozpoznaní typu

zamestnanca, je pre vedúceho jednoduchšie rozdeliť úlohy tak aby pracovníci vykazovali pri plnení úlohy maximálnu snahu a vytrvalosť. (Nakonečný, 1996, s. 226 – 229)

Vo výkonovej motivácii sa uplatňujú tri základné premenné, čo vplyvajú na osoby ako motivované dosiahnutím úspechu tak motivované vyhnutím sa neúspechu. 1. pohánka k určitému špecifickému úspechu, v tomto prípade pracovnému, 2. očakávané úspechu, 3. zážitok z úspechu. (Nakonečný, 1996, s. 227)

## **1.5 Pracovná spokojnosť**

Spokojnosť možno definovať ako pozitívny postoj k nejakej veci. Pracovná spokojnosť sa teda týka postojov a pocitov aké majú ľudia voči svojej práci. Ak sú postoje negatívne alebo nepriaznivé hovorí sa o pracovnej nespokojnosti. (Armstrong, 2007, s. 214) Či už zamestnanec pociťuje pozitívny alebo negatívny stav, nadobudne ho až po nejakej pracovnej skúsenosti. Za pracovnú skúsenosť sa považuje akýkoľvek akt či ovplyvňujúci faktor, ktorý sa zaznamenal v pracovnom prostredí. Obvykle zahŕňa pracovné podmienky, finančné ohodnotenie, medziľudské vzťahy, možnosti kariérneho rastu, možnosť sebarealizácie, pocity uspokojenia z vykonania nejakej zručnosti. Pojmy ako pracovný postoj, pracovitosť, efektívnosť práce či pracovná morálka úzko súvisia ba priam sú súčasťou pracovnej spokojnosti, pretože všetky hovoria o vzťahu jedinca k danej firme. (Mikuláščík, 2015, s. 134)

Pracovná spokojnosť nie je ľahko merateľná lebo pre každého znamená niečo iné a dodnes nie sú pokryté všetky činitele ktoré na spokojnosť vplyvajú. K pochopeniu pomohli rôzne zistenia z tejto oblasti. Jedným z nich je, že to ako pracovník chápe svoju prácu a aký postoj k nej má, ovplyvňuje úroveň pracovnej spokojnosti. Ďalším je preukázateľná súvislosť medzi správaním sa riadiacich pracovníkov, ich koncepcii práce, plnení úloh, riešení problémov a spokojnosti. Známy je tiež výskum Aveyho, Cartera a Buerkleyho, ktorý hovorí o tom, že 10 – 30% spokojnosti je daný geneticky a teda 70% ovplyvňujú okolnosti a podmienky práce. Vec na ktorej sa všetky poznatky a teórie zhodujú je, že miera spokojnosti je jednoznačne daná synergickým pôsobením celej rady pracovných a osobnostných vplyvov. (Mikuláščík, 2015, s. 134)

Všeobecne známe presvedčenie, že rast spokojnosti má vplyv na zlepšenie výkonu nie je nerozumné ale môže byť zavádzajúce. Armstrong zhodnocuje, že nie spokojnosť

je to, čo vedie k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon vedie k spokojnosti s prácou. Ďalej, že spokojný pracovník nie je obzvlášť produktívnym pracovníkom a ani ten, čo pracuje veľa nemusí byť nutne spokojným pracovníkom. Ľudí primárne motivuje splnenie cieľa, čo následne vyvoláva spokojnosť, tú následne môžeme zvýšiť odmeňaniami, či už peňažnými alebo nepeňažnými. Hovorí tiež, že sú zamestnanci, čo sú s prácou spokojní ale nie sú nijak zvlášť inšpirovaní k tomu pracovať viac či lepšie. (Armstrong, 2007, s. 215)

Nakoľko pracovná spokojnosť úzko súvisí s motiváciou je v záujme vedúcich pracovníkov zisťovať aktuálny stav spokojnosti svojich pracovníkov. Armstrong menuje štyri metódy skúmania a to pomocou štruktúrovaného dotazníka, rozhovoru, kombinácie dotazníka a rozhovoru a v poslednej rade využitím diskusnej skupiny. (Armstrong, 2007, s. 216)

Štruktúrovaný dotazník má tú výhodu, že sa môže rozdať ako celej organizácii tak len určitej skupine a taktiež je to pomerne lacná záležitosť. Dotazník môže byť štandardizovaný alebo „šitý na mieru“. Pozitíva štandardizovaného dotazníku sú, že sú odskúšané a je možné porovnávať výsledky. Známy je napríklad Index of Satisfaction, vytvorený Brayfieldom a Rotheom. Rozhovor je časovo veľmi náročná metóda, tiež sa ťažko kvantifikuje a analyzuje. Na druhej strane má výhodu toho, že ide do hĺbky tým sa prejavujú otvorené a úprimné názory. Kombinácia dotazníka a rozhovoru sa považuje za ideálny spôsob, pretože poskytne kvalitatívne a kvantitatívne dáta, kvalitatívne z rozhovoru a kvantitatívne z dotazníka. Diskusná skupina je väčšinou zameraná na konkrétne záležitosti s reprezentatívnou vzorkou pracovníkov o ktorých sa v danej situácii zaujíma. Rysy takéhoto šetrenia sú štruktúrovanosť, informatívnosť, konštruktívnosť a dôvernosť. (Armstrong, 2007, s. 216)

## 2 Riadenie ľudských zdrojov v tíme

Hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov slovami Armstronga, je „zajistiť, aby bola organizácia schopná prostredníctvom ľudí úspešne plniť svoje ciele“. (Armstrong, 2007, s. 28)

Pojem riadenie ľudských zdrojov je známy od osemdesiatych až deväťdesiatych rokov dvadsiateho storočia. Až vtedy sa ľudia začali považovať za unikátne bohatstvo organizácie a odvtedy je hlavnou náplňou ľudí v organizácii rozvíjať. Dovtedy sa ľudská práca považovala hlavne za pracovnú silu a konkurenčnú výhodu. (Šikýř, 2014, s. 32)

Keďže veľa autorov vo svojich publikáciách uvádza ľudské zdroje ako tú najcennejšiu zložku podniku, je teda možné predpokladať, že ak sa manažér naučí správe riadiť ľudí zaistí tak priaznivé fungovanie celej organizácie. Preto sa považuje riadenie ľudského kapitálu za veľmi dôležitú a podstatnú súčasť fungovania každého dobrého podniku.

Možnou príčinou toho, že sa ľudské zdroje považujú za najvýznamnejší zdroj a najväčšie bohatstvo organizácie, je uvedomenie si skutočnosti, že práve ľudia v organizácii sú tí, čo aktívne rozhodujú o zabezpečovaní, využívaní a rozvoji všetkých ostatných zdrojov, čím prispievajú k dosahovaniu cieľov. Samozrejme, túto dlhodobú prosperitu a konkurenčnú výhodu môže organizácia očakávať len od dostatočne schopných a motivovaných ľudí. (Šikýř, 2014, s. 34)

M. Armstrong definuje riadenie ľudských zdrojov ako strategický a logicky premyslený prístup riadenia ľudí, ktorí pracujú v organizácii, či už individuálne alebo v kolektíve, za predpokladu dosiahnutia cieľov organizácie. (Armstrong, 2007, s. 25)

Riadenie ľudského kapitálu v praxi znamená zabezpečovanie potrebných pracovníkov, riadenie talentov, taktiež riadenie pracovného výkonu, vzdelávania, odmeňovania a oceňovania pracovníkov. Investícia do vzdelávania a zvyšovania odbornej kvalifikácie je pre zamestnávateľa výhodná hlavne z pohľadu návratnosti tejto investície, pretože sa očakáva zlepšenie výkonu pracovníka, zvýšenie produktivity či schopnosti inovovať. (Armstrong, 2007, s. 49)

Samostatné poňatie riadenia v súčasnosti vychádza z modelov riadenia ľudských zdrojov. Prvé dva modely a to Michiganský a Harvardský vznikli v polovici osemdesiatych rokov dvadsiateho storočia. (Šikýř, 2014, s. 35)

Michiganský model, za ktorým stoja Fombrun, Tichy a Devanna, je strategický prístup riadenia systému ľudských zdrojov a organizačnej štruktúry, ktorý je v súlade so stratégiou organizácie. Ďalej vymedzil aj cyklus ľudských zdrojov, ktorý sa nachádza v každej organizácii, a skladá sa zo štyroch základných procesov. Tieto procesy sú výber, čo je spojenie zamestnanca s pracovným miestom. Hodnotenie, čo je celkové riadenie pracovného výkonu. Odmeňovanie, ktoré sa považuje za jeden z nástrojov, ktorý je manažérmi zle využívaný. Jeho úlohou je správne oceniť výkon pracovníka. Posledným procesom je rozvoj, ktorého úlohou je rozvíjať schopnosti vysoko kvalifikovaných pracovníkov. (Armstrong, 2007, s. 26)

Tento systém bol vytvorený za účelom dosiahnutia očakávaného výkonu organizácie. Ukazuje, že riadenie ľudských zdrojov má dopad ako na výkon organizácie tak aj pracovníkov. (Šikýř, 2014, s. 36)

Harvardský model - tento model sformuloval Beer a kolektív z Harvard Business School v roku 1984. Model sa opiera o dôležitú úlohu líniových manažérov v riadení ľudských zdrojov. Vymedzuje dva charakteristické rysy a to línioví manažéri majú vysokú zodpovednosť za zabezpečenie stratégie, a personálny útvar má na starosti vymedziť politiku a zásady na základe ktorých sa realizujú personálne činnosti. Harvardský model kladie dôraz hlavne na to, že riadenie ľudských zdrojov je úlohou skôr manažérov ako personálneho oddelenia. (Armstrong, 2007, s. 27-28)

## **2.1 Manažérske funkcie s dôrazom na motiváciu**

Od manažéra sa očakáva množstvo aktivít, ktoré bude vykonávať, preto je veľmi dôležité vymedziť jeho funkcie. Už interpretácia slova manažment je veľmi nejednotná, ale vo väčšine prípadov sa prekladá ako „riadenie“. Slovo manažér nie je možné jednoznačne preložiť, nakoľko slovenský jazyk nepozná presný ekvivalent, pojem je teda nutné opísať viacerými slovami, napríklad, ten, čo riadi. Ak by sme sa držali len tohto prekladu, ani zďaleka by nevystihoval všetko, čo manažér robí, aj preto je dôležité vymedzenie jeho funkcií. Práca manažéra je náročná, pretože je ťažké robiť

správne rozhodnutia a pritom zaistiť kvalifikovanú inováciu, príjemné podmienky pre zamestnancov a dobré miesto v konkurenčnom prostredí. (Mikulášik, 2015, s. 174)

Autori uvádzajú manažérske funkcie v rôznom množstve, závisí to primárne na tom aký veľký dôraz sa kladie na určitú funkciu.

H. Fayol definoval päť základných funkcií: (Mikulášik, 2015, s. 175)

- Plánovanie
- Organizovanie
- Prikazovanie
- Koordinácia
- Kontrola

Podrobnejší popis manažérskych funkcií sformuloval J.B. Miner. Okrem Fayolových funkcií zoznam obsahuje aj skúmanie, komunikovanie, zabezpečenie zdrojov, navrhovanie, personálne zaistenie, usmerňovanie, vedenie ľudí, motivovanie, inovovanie, reprezentovanie, rozhodovanie, aktiváciu, vyhodnocovanie a správne zaistenie. (Mikulášik, 2015, s. 175)

Pomocou týchto funkcií manažér zodpovedá za plnenie strategických cieľov organizácie, samozrejme, funkcie veľmi úzko súvisia s ľudským kapitálom organizácie. Pretože manažér dosahuje cieľov pomocou dobre motivovaných a schopných zamestnancov. Takže sa očakáva aby ako manažér, tak aj zamestnanci, využili svoje predpoklady, vedomosti, zručnosti a motiváciu k dosahovaniu úspechov pre organizáciu. (Šikýř, 2014, s. 24)

## **Motivácia ako manažérska funkcia**

Ako je uvedené vyššie, manažér dosahuje cieľov pomocou ľudí. Tí ľudia musia mať určité schopnosti a motiváciu, pretože tieto dve zložky určujú výkon, ako ich osobný tak aj celkový prínos pre tím či organizáciu. Vzťah medzi výkonom, schopnosťami a motiváciou vyjadruje rovnica:

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

Zo vzťahu je možné vyčítať, že výkon ľudí (V) je funkciou (f) ľudských schopností (S) a motivácie (M). Z čoho vyplýva, že ak sú schopnosti alebo motivácia zamestnanca nulové, taktiež jeho výkon je nulový. Výkon (V) je výsledok práce vyjadrený množstvom práce, kvalitou práce a inými požiadavkami na dosiahnutie nejakej úlohy. Schopnosti

(S) vyjadrujú spôsobilosť, vzdelanie a zručnosti vykonávať určitú prácu a tým dosiahnuť výkon. Motivácia (M) vyjadruje ochotu vykonať dohodnutú prácu za účelom dosiahnutia požadovaného výkonu. Motivácia v tomto prípade vysvetľuje, prečo sa ľudia pri plnení pracovnej úlohy alebo teda dosahovania výkonu správajú tak ako sa správajú. Má dopad napríklad na to, či je zamestnanec aktívny a do akej miery. Základným motívom pre aktivitu sú určité potreby, ktoré vyvolávajú pocit nedostatku, tento pocit núti ľudí pracovať. Cílené usmerňovanie či ovplyvňovanie aktivity pomocou vonkajších podnetov, ktoré súvisia s vnútornými podnetmi, čo sú spomínané potreby, pôsobí na motiváciu. Úlohou manažéra je teda v tomto prípade, poznať potreby zamestnancov a nájsť správne prostriedky, ktoré ich motivujú. (Šikýř, 2014, s. 21)

Armstrong (2007) prikladá motivácii zvláštny význam z toho dôvodu, že pomocou uplatnenia správnej motivačnej teórie na pracovníkov, je možné vytvoriť pridanú hodnotu pracovného výkonu, čo môže viesť k tomu, že výsledok motivovanej práce resp. jej hodnota presiahne náklady na výkon. Ako aj sám uvádza v publikácii, je nemožné aby práve jeden zvolený prístup vyhovoval všetkým pracovníkom. Správny manažér by teda mal vedieť prispôbiť motivačné prostriedky na jednotlivcov aby následne vedel efektívne riadiť ich výkon. Aj preto je motivácia dôležitou manažérskou funkciou a zahŕňa ako správny výber motivačného prístupu tak aj jej následný proces, sledovanie a vyhodnotenie praktických dôsledkov. (Armstrong, 2007, s. 207)

## **Ako manažér motivuje**

Existuje množstvo faktorov, ktoré pôsobia pozitívne na motiváciu, či už radového pracovníka, alebo na pracovníka, čo je súčasťou užšieho pracovného tímu. Keďže sa motivácia považuje za jednu z funkcií, ktorú má na starosti manažér, je v jeho kompetencii uspokojovanie motívov a vytvorenie motivačného prostredia.

Manažér mal brať do úvahy správny výber pracovnej náplne pre zamestnanca, zabezpečiť mu priaznivé pracovné podmienky v zmysle uspokojivého rozvrhnutia pracovnej doby, pracovného prostredia, zaistenia bezpečnosti pri práci, osobného rozvoja, funkčného postupu a v neposlednom rade peňažného ohodnotenia. Taktiež musí dbať na priateľské vzťahy, či už medzi členmi tímu, alebo v roli nadriadený a podriadený. (Šikýř, 2014, s. 134 – 142)



Rozvrhnutie pracovnej doby a doby odpočinku ovplyvňuje nie len motiváciu ale aj zdravie, schopnosti, výsledky či správanie v pracovnom procese. Z motivačného hľadiska sa využívajú flexibilné pracovné režimy, ktoré majú zamestnancom optimálne spájať pracovný a osobný život. Medzi flexibilné pracovné režimy patrí kratšia pracovná doba, pružné rozvrhnutie pracovnej doby či distančná práca, čo je práca mimo pracoviska, teda inak nazývaná aj „homeoffice“. (Šikýř, 2014, s. 134 – 142)

Za pracovné prostredie sa považujú všetky činitele, ktoré pôsobia na zamestnanca počas pracovného výkonu, či už priestorové riešenie, farebná úprava miestností, mikroklimatické podmienky, osvetlenie, hladina hluku, alebo sociálne vybavenie. Cieľom je vytvoriť pracovné prostredie, kde sa zamestnanci budú cítiť príjemne a bezpečne. Nakoľko, ako je známe z Maslowovej pyramídy potrieb, zaistenie bezpečia je dôležité pre následné uspokojovanie vyšších potrieb. (Šikýř, 2014, s. 134 – 142)

Vzťah manažér a zamestnanec je dôležitý z toho titulu, že manažér by mal ísť svojím zamestnancom ako príklad, či už vhodného správania, alebo efektívneho riešenia úloh. Adair vo svojej publikácii zdôrazňuje, že manažér by mal ísť sám príkladom nie dávať niečo za vzor, pretože to naznačuje vedomý zámer robiť niečo pre efekt, čo nemusí vyzeráť dôveryhodne. (Adair, 2004, s. 111)

Adair tiež uvádza konkrétny tip ako motivovať pracovníkov a to tvrdením, že čím viac sa ľudia podieľajú na rozhodovaní v danej situácii, tým viac ich plnenie úlohy motivuje. Ak nie je možné ovplyvniť rozhodnutie o ciele, ktorý je nutné splniť, je viac či menej možné ovplyvňovať prostriedky plnenia úlohy. Napríklad pomocou metód, techník, podmienok a predbežných plánov. Poukazuje aj na to, že prekonanie počiatkovej neochoty splniť úlohu, prináša po jej dokončení výrazne väčšie uspokojenie, ako napríklad naplnenie úlohy čo sme si sami určili vo svojom voľnom čase. Za vrchol motivácie považuje schopnosť manažéra inšpirovať iných. (Adair, 2004, s. 89 – 100)

## **2.2 Vedenie tímu**

Pojem viesť ľudí je inak známy aj ako leadership. V predošlých kapitolách je opísané ako správne riadiť ľudí, ale je treba zmieniť aj to, ako ľudí viesť. Tieto dve úlohy, riadiť a viesť, by mal poznať každý pracovník na vedúcej pozícii. Schopnosť viesť sa dá definovať ako presvedčanie ostatných. Vedieť ich ovplyvniť do takej miery aby sa správali

inak, samozrejme v závislosti od etického kódexu manažéra. Funkciou vedúceho tímu je dosiahnuť cieľ pomocou tímu. (Armstrong, 2007, s. 242)

Tím je vymedzený malým množstvom členov a účasťou každého jedného člena na plnení spoločného cieľa s rôznym prístupom k aktivitám. (Mikulášik, rok, s. 282)

Tím má tiež charakteristické znaky. Tím je teda známy tým, že spolupráca v ňom nie je hierarchizovaná, práva a povinnosti sú rovnaké pre každého člena tímu, v tíme sa nachádzajú rôzne charaktery osobností, skúsenosti a vedomosti sú špecifické a prispievajú k optimalizácii výsledkov. Tímovú prácu vytvára energia, ktorá pramení zo spolupráce. (Meier, 2009, s.7–10)

Armstrong vymedzuje dve hlavné role vedúceho, ktoré sa vyznačujú schopnosťami. Prvou je schopnosť splniť úlohu a druhou je schopnosť udržiavať efektívne vzťahy medzi členmi a ním samým. Efektívnym vzťahom sa v tomto prípade myslí vzájomné napomáhanie pri plnení úloh. Dôležité, ako pre členov tak pre vedúceho, je uvedomenie si skutočnosti, že sú na sebe vzájomne závislí. (Armstrong, 2007, s. 434)

Pre jednoduchšiu prácu vedúceho a predpokladom dobre fungujúceho pracovného tímu je potrebné vybrať správnych členov, nájsť im správnu rolu, zaistiť kompetencie a umožniť im konfrontáciu. Tak to vo svojej publikácii uvádza Meier. (Meier, 2009, s. 10 – 33)

Pri výbere je tak isto dôležitá odbornosť členov, ako aj štruktúra ich osobnosti a spôsob ako spolu vychádzajú. Je podstatné vybrať ľudí na základe predmetu úlohy, ktorá sa má v budúcnosti vykonať. Vlastnosti, ktoré by mal mať každý dobrý člen tímu sú pozitívny postoj k tímovej práci, myšlienková pružnosť, kreativita, zvedavosť, frustračná tolerancia, ktorá hovorí o tom, že by člen tímu mal zvládať zamietnutie jeho návrhu. Ďalšie vlastnosti, ktorými by mal člen tímu disponovať sú schopnosť prijať kritiku, schopnosť učiť sa a tiež byť ochotný sa učiť. Za nevhodného člena teda možno považovať vysoko kvalifikovaného odborníka, ktorý pracuje rád sám alebo osobu so silno konkurenčným myslením. Urážlivý alebo bezohľadný člen tímu, ktorý neustále opakuje len svoje návrhy tiež nepomáha k pozitívnej atmosfére či efektívnejšiemu dosahovaniu cieľov. Samozrejme, vedúci tímu nemôže očakávať, že každý člen bude stopercentne spĺňať všetky tieto požiadavky, je ale dôležité aby bol schopný dobre namiešať slabé stránky jedného so silnými stránkami druhého. (Meier, 2009, s.15)

Výberu a nájdeniu vhodnej tímovej role bude venovaná samostatná kapitola. Ďalšou požiadavkou úspešne pracujúceho tímu je zaistenie kompetencií. Ak v tíme chýbajú dostatočné kompetencie, môže dôjsť k preťaženiu či demotivácii, preto je podstatné, aby vedúci zaistil odborníkov z danej oblasti, špecialistov z ktorých môžu iný ťažiť alebo inak dosiahnuť nadobudnutie kompetencií. Používaným prostriedkom ako opatrit kompetencie sú školenia v rôznych oblastiach. Je zmysluplné zaisťovať skupinové školenia, pretože školenie jednotlivcov môže byť bezpredmetné, pretože všetci členovia tímu reagujú na nedostatky. Ako príklad sa uvádza, na čo je dobré, keď sa jeden pracovník naučí optimálne narábať s časom, keď mu v tom jeho kolegovia zabraňujú, pretože nevedia dodržať stanovené termíny. (Meier, 2009, s. 19)

Bežnou situáciou v každom tíme je, že vznikajú vzťahy medzi členmi, ktoré nie sú celkom bezproblémové, avšak aj napriek tomu je možné aby členovia boli produktívni. Musia však prejsť štyrmi základnými fázami. (Meier, 2009, s. 33)

Prvá sa nazýva *orientácia*, v tejto fáze sa pracovníci upínajú na vedúceho a pozorujú okolie, úlohou vedúceho je spoločne nastaviť pravidlá spolupráce a dať priestor vzájomnému poznávaniu. (Meier, 2009, s. 34)

Druhou fázou je *konfrontácia*, čím viac sa pracovníci poznajú, tým viac sú odvážni prezentovať svoje názory, postoje a myšlienky, čo nie vždy prebieha hladko, preto je táto fáza nazvaná konfrontácia. Tiež sa považuje za podstatnú, pretože až keď sa prejaví každý z členov tímu sú jasné ich záujmy, ktoré sa môžu zjednotiť a nastaviť tak ciele skupiny. V tejto fáze je hlavnou úlohou vedúceho tlmiť konflikty. (Meier, 2009, s. 35)

Tretou fázou je *organizácia*, v tejto fáze je typické vytvorenie pozitívneho pocitu spolupatričnosti, členovia sa snažia o harmonické fungovanie, ktoré niekedy pôsobí len na oko. Preto je úlohou vedúceho v tejto fáze predchádzať tlaku na konformitu, čo hovorí o tom, že kritika alebo odlišné názory by v tíme nemali byť umlčované len za zámienkou udržania harmónie, čím by mohol tím utrpieť na kvalite. Vedúci by mal povzbudzovať vyjadrovanie odlišných názorov, napríklad prostredníctvom preukázania vlastnej iniciatívy. (Meier, 2009, s. 36)

Poslednou, štvrtou fázou je *integrácia*, preukazuje sa najvyššou produktivitou, kombinujú sa silné stránky členov tímu ale vzniká tu aj rola neformálneho vodcu, čo môže viesť k rivalite. Vedúci tímu by mal dávať pozor na vznik konfliktov a to tým, že sa bude snažiť prideliť vhodnú úlohu každému z členov a tak ich zapojiť, aby sa neformálne role kryštalizovali samé a prirodzene. (Meier, 2009, s. 37)

## **Vodca v tíme**

Ako každý podnik, organizácia či projekt potrebuje manažéra, tak je dôležité, aby sa v podniku, organizácii nachádzal alebo na projekte podieľal človek, ktorého budú ostatní prirodzene nasledovať. Takého človeka nazývame vodca. M. Belbin (2012) definuje vodcu ako človeka, ktorý má vášnivých prívržencov a ktorý bez váhania na seba prevezme akúkoľvek rolu a preberá zodpovednosť, ktorú by inak niesli všetci členovia tímu, skupiny alebo akéhokoľvek iného hierarchického systému. V ideálnom prípade by mal manažér zastávať aj rolu vodcu. (Belbin, 2012, s. 126)

V tímoch sa väčšinou zastáva názor, že sú si všetci členovia rovní a že sa riadia sami, no aj napriek tomu je potrebná osoba, ktorej hlavné kompetencie budú koordinovať a moderovať. Takú osobu nazývame vodca tímu. Okrem koordinovania a moderovania je úlohou vedúceho povzbudzovať tímového ducha a to tým, že bude zdôrazňovať význam spolupráce a bude vytvárať pocit úspechu. Mal by si dávať pozor hlavne na to aby tím nehierarchizoval, a teda komunikovať s každým členom a nikoho neuprednostňovať. (Meier, 2009, s. 118 – 121)

Belbin, ktorý sa zaberá tímovou prácou rozlíšil dva kontrastné štýly vedenia, ktoré môže vodca alebo teda aj manažér uplatňovať v tíme. (Belbin, 2012, s. 126)

Prvým typom so špecifickým štýlom riadenia je sólový vodca. Charakterizuje ho voľnosť a vládne neobmedzene, čo znamená, že zasahuje do činnosti druhých, pokúša sa formovať ostatných podľa akéhosi štandardu, poskytuje presné postupy a návody ako riešiť úlohy a jasne vymedzuje, čo by mal kto robiť. Tento štýl zaznamenával úspech v dobách ekonomickej krízy a do dnešnej doby je používanější ako druhá alternatíva, typ tímového vodcu. (Belbin, 2012, s. 128)

Tímový vodca v prvom rade neprijíma možnosť absolútnej vlády. Nepredpokladá, že by bol múdrejší alebo kreatívnejší ako jeho kolegovia. Aj preto vyberá do

svojho tímu nadaných pracovníkov aby mohol prípadne kompenzovať svoje nedostatky. Nezasahuje do spôsobu práce, povzbudzuje rozvoj svojich kolegov a využíva možnosť delegovať právomoci a zodpovednosť v tíme. Jeho hlavnou úlohou ako vedúceho je vytvárať obsah poslania, pričom každý usiluje o dosiahnutie spoločného cieľa. V tomto prípade je jeho zásadnou úlohou vybrať správnych členov tímu a ich následné rozvíjanie. O tomto type sa v posledných rokoch hovorí stále viac a viac a to z dôvodu, že je to jediná forma vedenia, ktorá je prijateľná v spoločnosti, kde nie je centralizovaná moc a ľudia sú si rovní. A taktiež kvôli tomu, že priznáva fakt, že jeden človek nie je schopný porozumieť všetkým odborom ľudskej činnosti a že neexistuje univerzálny spôsob riešenia problémov. (Belbin, 2012, s. 129)

Neexistuje žiadny všeobecne platný recept na to aby bol vodca uznávaný za každých okolností a všetkými. No však existujú vlastnosti vedúceho, ktoré si členovia tímu vážia na vedúcom a to sú spoľahlivosť, vyžarovanie pozitívnej energie, začlenenie seba samého do tímu alebo zodpovednosť. Za nepriaznivé vodcovské vlastnosti sa považujú netrpezlivosť pri vykonávaní úloh, poskytnutie nedostatku priestoru pre samostatnú prácu či nerozhodnosť. (Meier, 2009, s. 119)

## **2.3 Tímová práca**

Je zrejmé, že tím vznikol kvôli výhodám, čo prináša ak sa v ňom pracuje. Hlavné výhody, ktoré prináša tímová práca sú: zefektívnenie a zvýšenie výkonu jednotlivých činností a procesov, či zvýšenie rýchlosti pri vykonávaní práce a taktiež zvýšenie jej kvality. (Šmída, 2007, s. 202)

Formy vedenia tímovej práce závisia ako na vedúcom tak na členoch. Dajú sa rozdeliť do štyroch základných princípov a to delegovanie, participácia, získavanie a rozhodovanie. (Šmída, 2007, s. 202) Delegovanie používa sa v prípade motivovaných a samostatných pracovníkov, ktorí majú vyššie množstvo právomoci a zodpovednosti. Členom tímu sa nič priamo neriadi, vedúci ich len koordinuje a informuje o dianí. Pri participantovom vedení, majú členovia v tíme podiel na rozhodovaní o pracovnej úlohe, vedúci tímu zasahuje do riešenia problému ale jednoznačne o ňom nerozhoduje. (Mikuláščík, 2015, s. 188) Získavanie používa sa v prípade, že je v tíme málo skúsených členov a teda sa nemôže ponechať rozhodovanie výlučne na nich, o práci teda

rozhoduje vedúci ale o rozhodnutiach s členmi tímu diskutuje a vysvetľuje im dôvody vďaka, ktorým sa tak či onak rozhodol. Rozhodovanie, táto forma riadenia sa používa v prípade, že prácu v tíme vykonávajú neskúsení alebo málo až vôbec motivovaní pracovníci, vedúci tak rozdeľuje úlohy a následne ich kontroluje. (Šmída, 2007, s. 204)

Z toho je možné vidieť, že tímová práca sa zakladá hlavne na úrovni motivácie pracovníkov. Ak vedúci pozná úroveň motivácie, tak na jej základe vie určiť najpriaznivejší štýl vedenia tímu, ktorý mu pomôže dosahovať najlepšie výsledky. V prípade, že chce manažér prenechať tímu voľnú ruku pri rozhodovaní a ďalej prácu tímu delegovať, je v jeho záujme, aby bol tím čo najlepšie motivovaný.

## **Motivácia v tíme**

Motivácia v tímoch funguje na základe rovnakých princípov ako motivácia v akomkoľvek pracovnom prostredí a teda na zaistení motívov a následnom apelovaní na ne. Meier (2009) vymedzuje štyri dôležité motivátory v súvislosti s motiváciou v práci a to istotu, uznanie, prestíž a status, osobný rozvoj. Ako aj Maslowova pyramída potrieb ani tieto motivátory nestoja vedľa seba ale nad sebou. Vedúci tímu by sa mal starať o všetky uvedené motivátory. (Meier, 2009, s. 82)

V prvom rade by mal vytvoriť isté a bezpečné prostredie, pretože inak je pracovník nútený sa zaoberať faktormi neistoty namiesto riešenia pracovných úloh. (Meier, 2009, s. 82)

Uznanie je potrebné ako pre všetkých ľudí, tak aj pre člena tímu, ktorý chce, aby bola akceptovaná jeho osobnosť, chce si nájsť svoje miesto v tíme. Tímový vedúci by mal dbať na to, aby nebol nikto považovaný za outsidersa a mal by sa starať o dobrý pocit z úspechu. (Meier, 2009, s. 83) Belbin (2013) sa tiež prikláňa k názoru, že uznanie sa dá považovať za jeden z najlepších typov odmien. Za najväčší motivátor sa pokladá verejné uznanie, obzvlášť, keď je spojené s ocenením. V pracovnom prostredí, či v prostredí tímu, je to osobné docenenie vo forme privátneho uznania. Vedúci by mal brať na zreteľ, že je najprínosnejšie oceniť kvalitnú tímovú prácu, v prípade jednotlivcov je vhodné oceňovať profesijný rast. (Belbin, 2013, s. 53)

V prípade zohľadňovania priania prestíže a statusu, to má vedúci tímu obzvlášť náročné, pretože to sa zakladá na výsledkoch celého tímu. Vedúci by mal zdôrazňovať

spoločné úspechy, pritom však vyzdvihnúť obzvlášť dobré výkony jednotlivcov. Dôležité však je, aby nemenoval stále jednu a tú istú osobu. Ak tomu tak je, môže to viesť k demotivácii ostatných členov, alebo v prípade nedocenenia jednotlivcom to môže viesť k demotivácii jeho samotného. V každom prípade trpí celý tím. (Meier, 2009, s. 84)

V poslednom rade je úlohou vedúceho tímu podporiť osobný rozvoj členov. V prípade tímovej práce to má jednoduchšie z toho dôvodu, že tím by mal dávať dohromady pracovníkov, ktorí sú odborníkmi v rôznych smeroch a navzájom sa dopĺňajú. Takže si tak každý pracuje na „svojom piesku“, ale za účelom dosiahnutia spoločného cieľa. (Meier, 2009, s. 84)

Ak sú v tíme uspokojované všetky potreby a vedúci s nimi vie dobre pracovať, tak je to ideálny stav. Vtedy sa stačí len vyhýbať demotivácii, ktorá sa môže dostať v prípade, že neprichádzajú žiadne úspechy, či sa z práce stáva rutina, v najhoršom prípade sa stáva až nudnou. Potom sú možnosti obnoviť stratenú motiváciu napríklad pomocou nových pracovných postupov alebo apelom na zodpovednosť. V každom prípade je jednoduchšie demotivácii predísť alebo aspoň zamedziť v počiatku. Meier tiež spísal skutočnosti, ktoré ukazujú na miznutie motivácie, a sú to tieto:

- Zo skupiny neprichádzajú žiadne nápady alebo návrhy
- Spolupracovníci sa snažia vyvliecť z náročných úloh a zodpovednosti s nimi spojenou
- Robí sa len to, čo je nevyhnutne nutné
- Úlohy zadané zvonka alebo zhora sú nekriticky prijímané
- Členovia tímu sa neustále pýtajú, či správne splnili pracovné zadanie
- Silno sa zdôrazňuje hierarchia - „To musí rozhodnúť šéf“
- Zamestnanci ľahostajne trpia chyby
- Úradný postup je prísne dodržiavaný (Meier, 2009, s. 84 – 85)

## **Motivácia vedúceho tímu**

Žiaden tím sa nepovažuje za motivovaný, pokiaľ nie je motivovaný jeho samotný vedúci. Či už v tíme, alebo v celej organizácii, sa dá uplatniť princíp päťdesiat na päťdesiat. Tento princíp, ako ho opisuje Adair (2004), hovorí o tom, že päťdesiat percent

motivácie vychádza zo samotného človeka a ďalších päťdesiat percent je z prostredia, teda z vedenia. Prínos tohto princípu je v pripomínaní vedúcim, či už tímu alebo celej organizácie, že hrajú ústrednú úlohu v motivovaní zamestnancov, ktorí sa nachádzajú na nižšej pozícii v hierarchickej štruktúre. (Adair, 2004, s. 110 – 116)

Je teda jasné, že vedúci musí motivovať aj sám seba, otázkou ale stále zostáva, kde má vedúci nájsť svoju motiváciu. V prvom rade si musí uvedomiť, či má správnu prácu, či rozvíja jeho prirodzené schopnosti a či ho baví. (Adair, 2004, s. 117) Pretože, ako pre členov tímu, tak aj pre vedúceho platí, že keď sa cíti angažovaný, zdieľa víziu a podieľa sa na rozhodovaní v organizácii, výrazne narastá jeho motivácia. Angažovanosť spolu s oddanosťou odrážajú aj následný podaný výkon. Oddanosť je pocit, ktorý človek nadobudne, keď ho niečo teší, alebo keď s niečím súhlasí, pričom angažovanosť je stav, ktorý vznikne, keď sa človek na niečom aktívne podieľa. (Armstrong, 2007, s. 220)

Ak má vedúci správnu prácu, v ktorej sa dobre cíti a cíti, že do nej patrí, tak ďalším faktorom, čo pôsobí na jeho motiváciu, môže byť či cíti nejaké poslanie v tom viesť iných ľudí, či sa na to hodí vlastnosťami, charakterom a temperamentom. V minulosti O. Tead vo svojej knihe, *Umění vést* (1934), napísal: „Ti najväčší vedúci (vůdci) byli udržováni vírou, že jsou učitým způsobem nástrojem osudu, protože dobývají skryté rezervy síly, že skutečně žijí tehdy, když se snaží žít v harmonii s nějakým větším, univerzálnějším účelem nebo záměrem.“ (Tead 1934, podľa Adair 2004, s.117). V dnešnej dobe je to skôr o spoliehaní sa na svoje vnútorné ja, poznanie seba samého a tým nastavené ciele a motívy. (Adair, 2004, s. 117)

Aby mohol vedúci pracovník dosahovať vo svojej práci efektívne výsledky, mal by mať na pamäti, že motivácia sa šíri a prenáša z osoby na osobu, že nadšenie, oddanosť veci a vytrvalosť sú známkami skutočného vedenia. Taktiež, by nemal žiadať svojich zamestnancov, aby robili niečo, čo sám nechce urobiť, pretože dobrý príklad je inšpiratívny a zaručuje vedúcemu morálnu autoritu. Adair spomína staré príslovie „Neeexistují špatní vojáci, jenom špatní důstojníci“ nestotožňuje sa s ním na sto percent, ale uznáva, že pokiaľ pracovníci nie sú oddaní svojej práci je to z veľkej časti chyba vedúceho. (Adair, 2004, s.119)



## 2.4 Tímové role

Ako som už spomínala v kapitole vedenie tímu, k tomu aby tím fungoval bez väčších problémov a efektívne je okrem už vyššie zmienených faktov potrebné, aby sa každý člen v tíme cítil zainteresovaný a aby zastával tú správnu rolu.

Rozdelenie pracovníkov do tímov na základe tímových rolí je pomerne nový fenomén v riadení. Belbin, jeden z najznámejších autorov, ktorý sa zaoberá problematikou tímových rolí hovorí, že možnou príčinou je postupné prenikanie nového spôsobu popisu pracovných rolí a vzťahov v pracovnom procese a tiež sa mu zdá, že byrokratický systém pomaly ale isto nahrádza systém pridelovania skutočného zmocnenia pracovníka na základe jeho talentu a tímovej spolupráce. (Belbin, 2012)

Množina tímových rolí je konečná a aj keď typov správania je mnoho, tak typov správania, ktoré môžu efektívne prispieť k činnosti tímu je podľa Belbina len deväť. Tieto typy sú všeobecne nazývané ako tímové role. (Belbin, 2012, s. 23)

Na základe zistenia tímovej role, ktorú sa člen dozvie napríklad po vyplnení dotazníka, ktorý vypracoval už spomenutý manažérsky teoretik Belbin, vie vedúci manažér poskladať tím najvyššej kvality. Meier (2009) uvádza ideálny počet členov tímu a to päť až sedem zamestnancov, čo ale neznamená, že v tíme nebudú obsadené všetky role. U žiadneho jedinca sa jeho tímová rola neprejaví na sto percent, takže pokojne môže v tíme zastávať role dve a niekedy až tri. Ešte predtým ako uvediem všetkých deväť rolí je dobré vedieť, že tímové role vymedzujú ako slabé a silné stránky jednotlivca, tak aj spoločné pôsobenie v jednom tíme, to ako sa navzájom dopĺňajú, a to ako sa správajú v krízových situáciách. (Meier, 2009, s. 29)

### **Role a ich popis**

Základné vymenovanie – inovátor, vyhľadávač zdrojov, koordinátor, usmerňovač, monitor vyhodnocovač, tímový pracovník, realizátor, kompletovač finišér, špecialista. (Belbin, 2012, s.25)

### **Inovátor**

Jeho hlavnou črtou je tvorivosť, nápaditý a nekonvenčný prístup k práci, ktorý využíva pri riešení ťažkých problémov. V dnešnej dobe sú v organizáciách vzácnosťou, vedia inšpirovať svojich kolegov a taktiež im poradiť. Slabými stránkami, ktoré sú prístupné, môžu byť: zaujatie špecifickou myšlienkou a následné zanedbanie praktickej stránky veci, neefektívna komunikácia, či nedostatočný ohľad na detail. Neprípustnou slabou stránkou v tímovej spolupráci, je fakt, že inovátor má silný pocit, že vie urobiť veci sám a najlepšie a to aj v situáciách, kde by spolupráca priniesla lepšie výsledky. (Belbin, 2012, s. 25, 58, 67 – 75)

### **Vyhľadávač zdrojov**

Je to nadšený a komunikatívny extrovert. Vyznačuje sa tiež toleranciou, družnosťou a aj preto sa môžu považovať za nekonfliktné typy. Nedoťahuje veci do konca, preto je veľmi dobré, ak spolupracuje s kompletovačom finišérom, ktorý dokončuje veci za neho. Napriek tomu však veľmi radi pracujú v tíme a to aj keď zastávajú vedúcu funkciu. Za slabú stránku sa považuje najmä to, že po prvotnom nadšení stratí záujem o prácu a v jeho prípade môže byť na obtiaž to, že zväčša je až príliš veľký optimista. (Belbin, 2012, s. 25, 58, 67 – 75)

### **Koordinátor**

Táto rola je veľmi vhodná do vedúcej pozície a to vďaka charakteru. Jeho črtou je vyzretý a sebaistý prístup, či už k plneniu úlohy, alebo jednaniu s ostatnými. Vie dobre objasniť cieľ, podporiť kolegov, ovláda delegovanie a je zodpovedný. Ak nie je vo vedúcej funkcii, tak vie podať veľmi dobrý výkon, nakoľko je to práve on, kto svedomito plní svoje povinnosti. Tiež mu nevadí podriadená funkcia, pretože vie dobre ovplyvňovať nadriadených a takisto mu nechýba ani tolerancia. Jeho slabými stránkami sú sklony k pripisovaniu si zásluh celého tímu, vplyv, čo môže prerásť až do manipulácie a sklon k nič nerobeniu, ak sa nájde človek čo vykoná prácu za neho. (Belbin, 2012, s. 25, 58, 67 – 75)

### **Usmerňovač alebo formovač**

Ľudia, ktorí zastávajú túto rolu, sú väčšinou veľmi úspešní, pretože v porovnaní s ostatnými sa dokážu presadiť a rýchlejšie dosiahnuť povýšenie. Ich dominantnosť spôsobuje problémy najmä v personálnej oblasti, pretože sú zdrojom problémov v medziľudských vzťahoch. Okrem pribojnosti, sú ich silné stránky inšpiratívnosť, dynamicnosť, energickosť a tiež im nevádi práca pod tlakom. Slabou stránkou je najmä ich bezohľadnosť voči ostatným, neschopnosť povzniesť sa nad neúspech a problém s ospravedlňovaním sa. (Belbin, 2012, s. 25, 58, 67 – 75)

### **Monitor vyhodnocovač inak známy ako analytik**

Táto rola sa prejavuje hlavne nerozhodnosťou, preto jedinci, ktorí zastávajú túto rolu musia byť neustále povzbudzovaní a podporovaní aktívnejšími členmi. Tím zložený najmä z členov s touto rolou je väčšinou menej úspešný ako iné, pretože majú sklony viac uvažovať ako robiť. Ich silné stránky sú významné pre tím a to z dôvodu, že práve analytici majú triezvy pohľad na vec, premýšľajú do hĺbky veci, dokážu sa zamyslieť nad všetkými variantmi a na základe toho majú ten najpresnejší úsudok. Napriek tomu vedia v tíme narobiť dusnú atmosféru, pretože dokážu byť voči kolegom príliš kritickí. (Belbin, 2012, s. 25, 58, 67 – 75)

### **Tímový pracovník / Stmelovač**

Už z názvu role vyplýva, že je to pracovník snov, s ním sa totiž vychádza najlepšie. Tento človek je vnímavý voči okoliu, rád spolupracuje, je mierny, nemá vyhrotené názory, jeho prejav je skôr diplomatický, preto dokáže urovnať spory, a v tíme je často obľúbený. Jeho silnou stránkou je, že dokáže naslúchať druhým. Ich problémom teda nie je kompatibilita, skôr je to efektivita práce, v kľúčových situáciách sú nerozhodní a ľahko ovplyvniteľní, tiež sa stiahnu do ústrania, keď sa blíži do tuhého. (Belbin, 2012, s. 25, 58, 67 – 75)

### **Realizátor**

Táto rola je veľmi prospešná z dôvodu, že realizátor svoje myšlienky, nápady a potrehy, vie aj implementovať do danej situácie, či problému. Charakterovými črtami sú disciplinovanosť, spoľahlivosť, či výkonnosť. Dobre vychádza s nadriadenými aj podriadenými, čiže sa hodí aj na post vedúceho. Ako vedúci preferujú skôr formálne vzťahy s ostatnými členmi tímu. Sú nekonfliktní, ale ak sa už nejaký problém vyskytne, vedia to dohnať do veľmi dramatického konca. Výhodou aj nevýhodou v ich prípade môže byť konzervatívnosť, za slabú stránku sa považuje najmä v prípade, keď dochádza k zmenám. Na tie sú realizátori totiž veľmi citliví, pomaly reagujú a majú k nim prirodzený odpor. (Belbin, 2012, s. 25, 58, 67 – 75)

### **Dotahovač/finišér**

Jeho vrodenu vlohou je sklon k perfekcionizmu, čo je dobré v prípade, že sa to nepreháňa. Člen tímu, čo zastáva túto rolu, má za úlohu riadne dokončiť a dotiahnuť všetky pracovné úlohy do vydareného konca. Dbajú na svoje výsledky a majú radosť, keď sa môžu rozvíjať, preto sú veľmi obľúbení u nadriadených. Do konfliktných situácií sa dostáva najmä s vyhľadávачmi zdrojov, pretože ich prácu považuje za ľahkomyselnú, naopak sa im dobre pracuje s realizátormi s ktorými sa vedia dohodnúť, nakoľko zdieľajú podobné hodnoty. Silnými stránkami sú teda dôkladnosť, snaživosť a dochvilnosť. Ako slabé stránky sa prejavujú sklony k úzkosti, neochota delegovať zodpovednosť na druhých a prehnané puntičkárstvo. (Belbin, 2012, s. 25, 58, 67 – 75)

### **Špecialista**

Špecialisti sú často krát hrdí na svoju prácu a zastávajú názor, že nepotrebujú ani podriadených ani nadriadených, čo však nie je možné, preto v ideálnom prípade je ich nadriadený ten, kto nepochybuje o ich profesionalite, čiže napríklad realizátor. Cieľavedomosť, odbornosť, iniciatívnosť a často krát výnimočné schopnosti sú veľkým prínosom do každého tímu. Avšak jeho slabinou je ignorancia mimo oblasti jeho poľa pôsobnosti. (Belbin, 2012, s. 25, 58, 67 – 75)

# **PRAKTICKÁ ČASŤ**

### **3 Cieľ práce a výskumné otázky**

Praktická časť bakalárskej práce sa venuje zloženiu tímov a motiváciou v nich v konkrétnom podniku. Vychádza z poznatkov teoretickej časti bližšie špecifikovaných v jednotlivých kapitolách. Správnosti, efektívnemu zloženiu tímu a tímovým roliam je venovaná kapitola 2. Riadenie ľudských zdrojov v tíme. Teórii pracovnej motivácie je venovaná celá podkapitola (1.2) v kapitole 1. Motivácia z pohľadu psychológie.

Cieľom praktickej časti je zistiť, či sú v dvoch vybraných tímoch konkrétneho podniku obsadené všetky podstatné tímové role. A teda, či tímy majú z tohto pohľadu priaznivé podmienky pre efektívne plnenie úloh. Dobré zloženie tímu vplýva na motiváciu ako členov, tak vedúceho tímu. (viď. kap. 2.3). Ďalším z cieľov je zistiť aktuálnu motiváciu v oboch spomínaných tímoch a nájsť slabé a silné miesta ich motivácie. Záver praktickej časti obsahuje porovnanie výsledkov tímov, navrhuje riešenia prípadného zlepšenia buď usporiadania tímov alebo motivovania a tiež poskytuje spätnú väzbu podniku.

Výskumnými otázkami sú:

- Aké tímové role sú zastúpené v jednotlivých tímoch?
- Sú členovia tímu spokojní so svojou prácou?
- Čo členov motivuje k práci a poskytujem im to ich terajšia práca?

#### **Použité metódy výskumu**

Vzhľadom na výskumné otázky a veľkosť skúmanej vzorky bolo použité dotazníkové šetrenie. Jednotlivé tímy dostali dva nezávislé dotazníky, ktoré boli vytvorené pre každý tím zvlášť z dôvodu zachovania anonymity a validity dát, tzv. aby sa dali výsledky vyhodnotiť po tímoch. Všetky dotazníky boli vyplnené elektronicky.

Jedným z dotazníkov bol Belbinov dotazník tímových rolí (príloha 1.), ktorého cieľom bolo zistiť aktuálne tímové role v jednotlivých tímoch. Druhým podaným dotazníkom bol dotazník, ktorý sa zameriaval na motiváciu v danom tíme, jeho názov bol - Motivácia v pracovnom tíme (príloha 2.).

Výskumu sa zúčastnilo celkom 43 zamestnancov, ktorí sú členmi 7 rôznych tímov daného podniku. Pre účely výskumu bakalárskej práce boli vybraté dva tímy s rovnakým počtom členov.

## 4 Charakteristika podniku

Z dôvodu požiadania o anonymizáciu zo strany podniku, v práci nebude spomenutý názov ani predstavitelia podniku. Ďalej bude spomínaný ako „skúmaná spoločnosť“ alebo len „spoločnosť“.

Spoločnosť, v ktorej bol vykonaný výskum patrí pod nemecký koncern, ktorého hlavnou oblasťou pôsobenia je poskytovanie software a poradenstva v oblasti plánovania, výstavby stavieb a správy budov a nehnuteľností. Ich informačné technológie sú využívané vo viac ako 142 krajinách sveta a majú cca 1,8 milióna zákazníkov. Slovenská pobočka, ktorá sa zúčastnila výskumu, vznikla v roku 1992 a jej hlavným predmetom činnosti je tvorba a vývoj počítačových programov a poskytovanie autorských práv k vytvoreným programom. Spoločnosť mala v počiatočnej fáze 15 pracovníkov, dnes k 31.12.2016 je to už celkom 75 zamestnancov. V roku 2014 došlo k významnej zmene v oblasti organizačnej štruktúry spoločnosti. Výsledkom zmeny bolo preskupenie vývojárskych pracovníkov do nových tímov, ktoré sa plne zodpovedajú transformácii pracovných postupov na takzvané agilné metódy vývoja software, čo sa dá považovať za ich stratégiu v oblasti riadenia ľudských zdrojov. (informácie dostupné z výročnej správy spoločnosti)

*Agilné metódy – metódy vedenia tímov, ktoré sa využívajú prevažne v oblasti vývoja software-u, pretože majú dopad na kvalitu produktu. Aj v tomto prípade ide o metódy, ktoré majú pomôcť vedúcim pracovníkom ako riadiť tím, tak aby posilnil ich motiváciu a tým zvýšil kreativitu najmä v oblasti inovácií, čo je dôležitou súčasťou úspešného riešenia projektu. Hlavnými metódami sú napríklad scrum, lean (štíhly) software vývoj, dynamický systém alebo tzv. extreme programming. (Altameem, 2015)*

## **Organizačná štruktúra spoločnosti**

Aktuálnu organizačnú štruktúru zachytáva organizačné schéma spoločnosti. Táto schéma nie je dostupná zo žiadnych verejných zdrojov, pre účely tejto práce bola poskytnutá vedúcim pracovníkom spoločnosti.





Zo schémy možno vidieť jasné tímové členenie. Každý z tímov má vedúceho, tím lídra, ktorý síce nie je postavený nad úrovňou tímu, ale má špecifické právomoci. Jednotlivé tímy sa ďalej zodpovedajú ManDirectorovi, ktorý je konateľom celej Slovenskej pobočky. V tímoch sú obsadené jednotlivé pracovné miesta a to tím líder, software tester, developer, product owner či pozícia nazvaná secretary. Samostatným oddelením je predaj a marketing, kde sú zastávané role predajcu, marketéra a pozícia hotline.

Výskumu sa zúčastnili tímy počínajúc Engineering 1 končiac tímom Bim+. Skúmanie tímových rolí a motivácie bude podrobne opísané na dvoch vybraných, bližšie nešpecifikovaných tímoch. Keďže zamestnanci týchto siedmich tímov zastávajú len pozície tím lídra, software testera a developera. Tu je ich bližšia charakteristika:

Tím líder – zamestnanec na tejto pozícii má na starosti administratívne činnosti aj činnosti týkajúce sa priamo projektov. Jeho úlohou je zabezpečovanie bezproblémového chodu a fungovania celého tímu. Takisto má priamu zodpovednosť za jednotlivé výkony v tíme.

Software tester – zamestnanec, ktorý zastáva túto pracovnú pozíciu, je zodpovedný za overenie správnosti funkcionality projektu v reálnom prostredí.

Developer – zamestnanec na tejto pozícii je dôležitým článkom tímu, a to z toho dôvodu, že je zodpovedný za návrh, realizáciu a následné automatické testovanie funkcionality projektu.

## **5 Analýza výsledkov výskumu**

Na základe stanovených výskumných otázok boli zamestnancom predložené dotazníky. V tejto kapitole budú uvedené a následne rozobraté výsledky dvoch vybraných tímov spoločnosti, ktoré sa zúčastnili dotazníkového šetrenia. Spoločným znakom oboch tímov je, že majú rovnaký počet členov, čo je sedem, v ktorých je vždy jeden z nich tím líder. Tímy budú ďalej v práci nazývané len ako „Tím 1“ a „Tím 2“.

## 5.1 Interpretácia výsledkov Belbinovho dotazníka

Cieľom Belbinovho dotazníka, bolo zistiť aktuálne sa nachádzajúce role v tímoch, a na základe nich zistiť, či ich zastúpenie je vyvážené, rovnomerné a teda prispôsobené podávaniu efektívneho výkonu celého tímu. Dotazník pozostáva zo siedmich sekcií otázok, ku každej otázke je na výber desať rôznych odpovedí, pričom respondent, teda člen tímu, vybral tie odpovede, čo ho najviac charakterizujú a tým pridelil body od jedna po desať. Výsledky zapisoval priamo do dotazníka, z ktorého boli body prevedené do tabuľky, kde sa jednotlivé body pridelili tímovej roli. Najvyššie skóre hovorí o primárnej tímovej roli člena tímu a druhé najvyššie skóre vypovedá o sekundárnej tímovej roli, ktorú je jedinec schopný bez veľkých problémov zastávať. V prípade najvyššieho skóre v kolónke „neutrálne body“ sa brali do úvahy tímové role s druhým a tretím najvyšším bodovým skóre.

Zastúpenie jednotlivých tímových rolí Tímu 1 a Tímu 2 spolu s hodnotami jednotlivcov sú zobrazené v tabuľkách č. 1 a č. 2 a v grafoch č. 1 a č.2.

### Tím 1.

Tabuľka 1 Tímové role jednotlivých členov tímu 1.

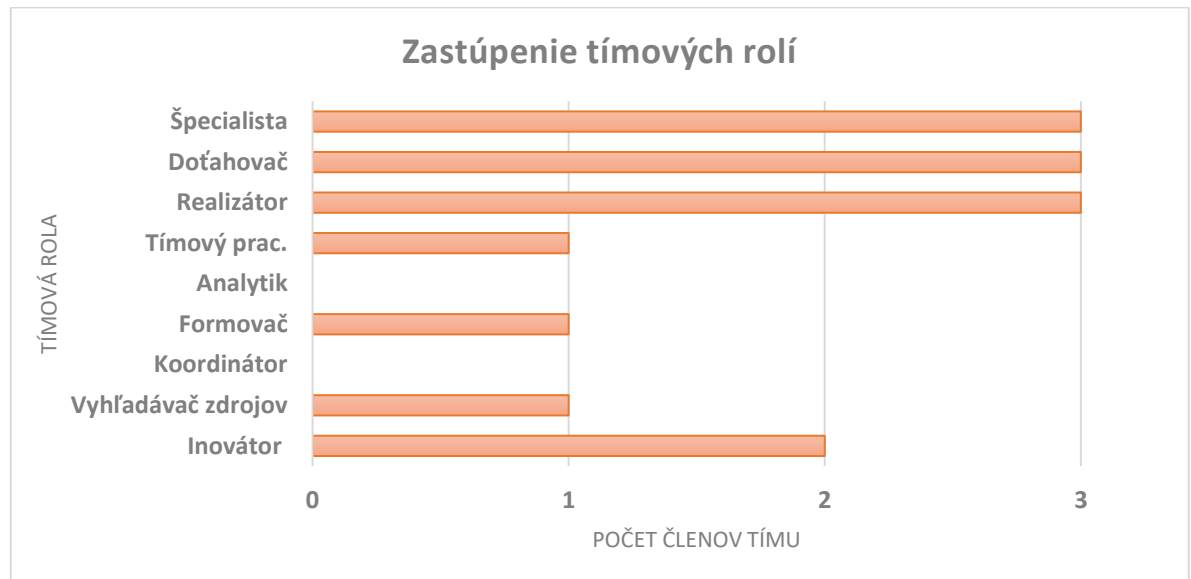
Tímová rola/ člen tímu	Inovátor	Vyhľadávateľ zdrojov	Koordinátor	Formovateľ	Analytik	Tímový prac.	Realizátor	Doťahovač	Špecialista	Neutr. Body
1	8	5	3	11	6	6	13	5	8	5
2	5	2	7	4	7	9	8	14	11	4
3	15	7	4	7	5	9	3	8	10	7
4	10	8	6	5	5	7	4	5	3	10
5	46	21	35	31	46	45	40	49	52	42
6	4	2	5	2	4	9	13	18	7	5
7	24	16	27	32	36	60	51	46	49	48

Zdroj: autor, výskum

Z prvej tabuľky možno vidieť bodové skóre jednotlivých členov tímu. V prípade členov 5 a 7 sú výrazne vyššie hodnoty a to z toho dôvodu, že títo dvaja členovia pridelovali body (1 až 10) každej z uvedených možností. Však nevidím v tom žiaden problém, nakoľko aj napriek tomu bolo možné zistiť ich preferenciu a inklinovanie k nejakej z tí-

mových rolí. Inak nie je viditeľný žiaden extrémny skok medzi rolou s najvyšším a v poradí druhým najvyšším skóre, čo vypovedá o tom, že by pre jednotlivých členov nemal byť problém zastávať jednu z týchto dvoch rolí. Z tabuľky je taktiež vidieť, ktorá rola by jednotlivým členom najmenej sedela a v ktorej by sa mohli cítiť nepríjemne. Napríklad u respondenta číslo jedna je to rola koordinátora.

Graf 1 Zastúpenie tímových rolí v tíme 1



Zdroj: autor, výskum

Z grafu č. 1 je už jasne čitateľné aké tímové role sú zastúpené. Je teda badateľné, že v tíme sa nenachádzajú dve tímové role a to koordinátor a analytik. Absencia koordinátora nie je vôbec tragická, nakoľko sa v tíme nachádza formovač, ktorý by mohol zastávať jeho funkciu. Taktiež práve zamestnanec, ktorého tímová rola je formovač, je vhodným kandidátom do pozície tím lídra, pretože formovači, inak známi ako usmerňovači, sú osobnosti pribojné a inšpiratívne (viď kap. 2.4). Analytika vie dobre zastúpiť špecialista, pretože obe tieto tímové role sa vyznačujú tým, že majú triezvy pohľad na vec a veľmi dobré myslenie. Výhodou tohto tímu je prítomnosť role vyhľadávača zdrojov, pretože, aj keď je len sekundárna, tak je vôbec jediná, ktorú zastáva iba jeden zo všetkých zúčastnených respondentov a nachádza sa práve

v tomto tíme. Celkovo teda možno konštatovať, že tím je zložený vyvážene, a je tak vysoko pravdepodobné, že je jeho spolupráca viacmenej bezproblémová a riešenie úloh prevažne efektívne.

## Tím 2.

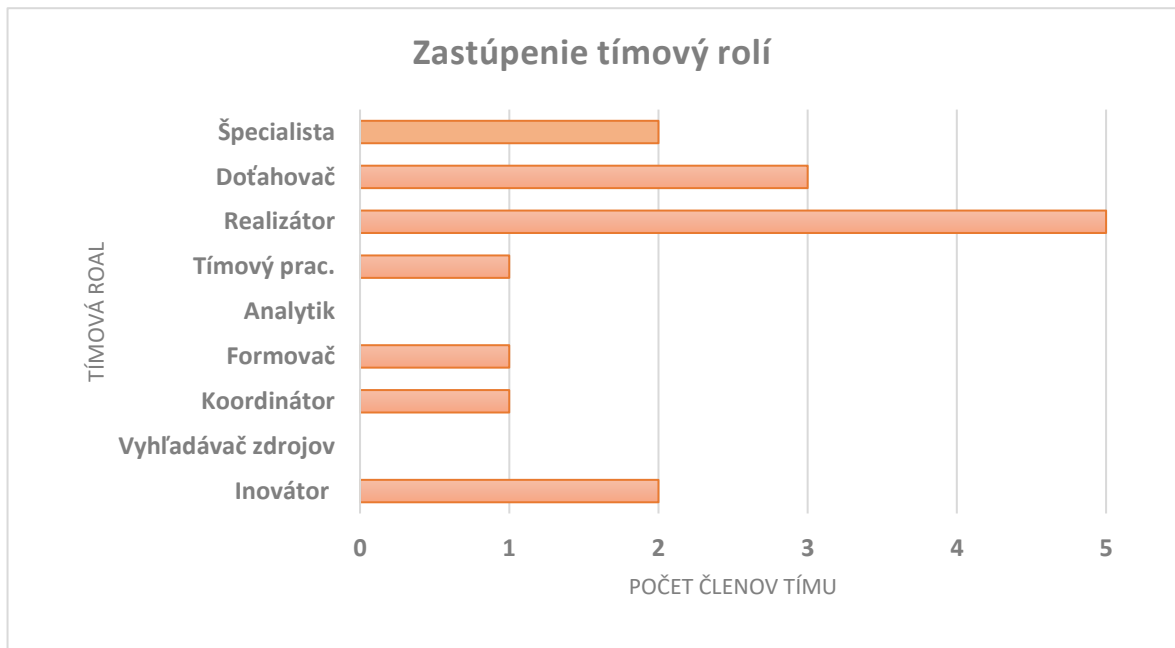
Tabuľka 4 Tímové role jednotlivých členov tímu 2.

Tímová rola/ člen tímu	Inovátor	Vyhľadávač zdrojov	Koordinátor	Formovateľ	Analytik	Tímový prac.	Realizátor	Dotahovač	Špecialista	Neutr. Body
1	8	3	6	5	4	7	9	7	8	10
2	6	3	6	3	6	13	10	8	8	6
3	6	6	6	6	16	6	6	6	6	6
4	16	3	3	2	7	7	11	3	11	7
5	1	0	8	9	9	1	15	12	7	8
6	4	4	9	5	7	8	10	10	8	5
7	37	31	29	39	30	34	33	38	33	31

Zdroj: autor, výskum

V druhom tíme sa tiež vyskytol problém s rozdeľovaním bodov a to v prípade posledného člena tímu, taktiež sa tu vyskytla anomália u tretieho člena, kde sú výsledné body rovnaké až na jednu možnosť. Po spätnom preštudovaní dotazníka v poradí tretieho respondenta, bolo zistené, že bol pridelený jeden bod všetkým možnostiam. Z toho sa dajú vyvodiť minimálne dva závery a to, buď zamestnanec nechcel odpovedať a tak rezignoval, alebo sa nevedel rozhodnúť, teda až na jednu možnosť, ktorej následne dal ako jedinej 10 bodov. Následne som sa rozhodla pre jednoduchšiu interpretáciu, tímovú rolu toho člena zanedbať.

Graf 2 Zastúpenie tímových rolí v tíme 2



Zdroj: autor, výskum

Z grafu druhého tímu vidieť, že v tíme chýba rola vyhľadávača zdrojov a taktiež rola analytika. Absencia vyhľadávača zdrojov môže prinášať neúspech napríklad v smere nedostatočného styku s ostatnými tímami, alebo celkovo ľuďmi mimo pracovného tímu, a tak môže tím prichádzať o akýsi nadhľad. Naopak silnou stránkou tohto tímu je pomerne vysoký počet realizátorov, čo hovorí o tom, že v tíme sa nachádzajú prevažne spoľahliví, výkonní a tolerantní zamestnanci. Taktiež v celkovom hodnotení možno tvrdiť, že je tím zložený primerane dobre a nemali by sa v ňom vyskytovať väčšie problémy v oblasti efektívneho prístupu k vykonávaniu úloh.

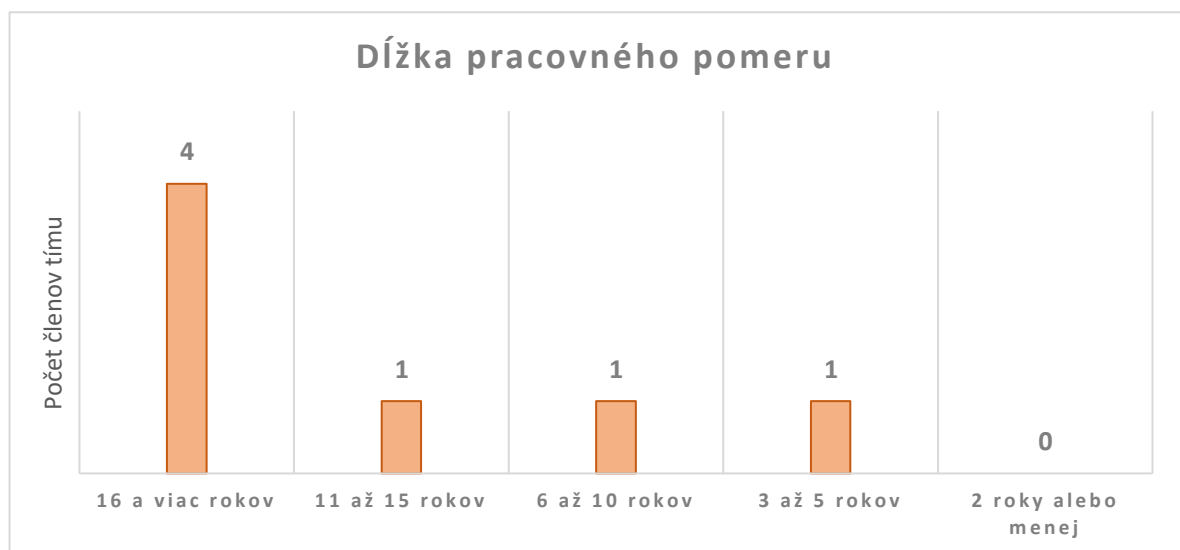
## 5.2 Interpretácia motivačného dotazníka

Tento dotazník bol vytvorený za účelom zistenia motivácie a faktorov, ktoré majú vplyv na terajšiu motiváciu. Taktiež boli položené aj otázky, ktorých cieľom bolo zistiť, čo by zamestnancov do budúcnosti motivovalo. Dotazník pozostáva zo sedemnástich otázok, ktoré boli rozdelené do troch sekcií a to na sekciu týkajúcu sa osobnej charakteristiky členov, sekciu dotýkajúcu sa práce a posledná sekcia bola zameraná na prácu v tíme.

## Tím 1.

Základná charakteristika tímu – v sedem členom tíme sa nachádza jedna žena. Päť členov je vo vekovej kategórii medzi 41 a 50 rokov. Jeden je vo veku 31 až 40 rokov a jeden je ešte o kategóriu mladší. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie všetkých zúčastnených je vysokoškolské. Dĺžka pracovného pomeru členov tímu je detailne vyjadrená v grafe číslo 3.

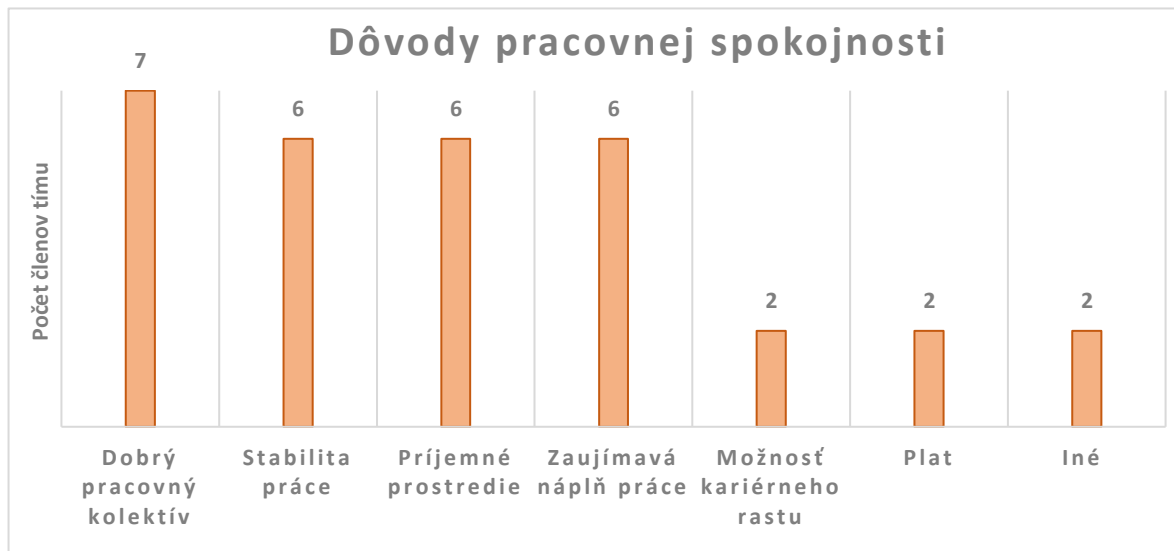
Graf 3 Dĺžka pracovného pomeru členov tímu 1



Zdroj: autor, výskum

**Postoj členov v tíme k pracovnému procesu** – všetci členovia tímu cítia spokojnosť so svojou prácou na stupnici od 1 po 10 (pričom 10 je najviac) v hodnotách 7+, pričom dvaja zúčastnení označili svoju spokojnosť na 10 bodov. Dôvody ich pracovnej spokojnosti sú uvedené v grafe číslo 4.

Graf 4 Dôvody pracovnej spokojnosti členov tímu 1



Zdroj: autor, výskum

- V možnosti „Iné“ respondenti uviedli dôvody ako lenivosť nájsť si niečo iné alebo dobrá lokalita zamestnávateľa.
- Z grafu je viditeľné, že všetci zamestnanci sú spokojní s pracovným kolektívom, a že šiesti zo siedmich pracujú pre vybranú spoločnosť v dôvodu stability práce, príjemného prostredia a zaujímavej náplne práce.

Na otázku, ako sa cítia zamestnanci vo svojej práci, boli odpovede prevažne kladné. Piaty z nich sa cítia v práci príjemne a ostatní dvaja nad niečím takým nerozmýšľajú.

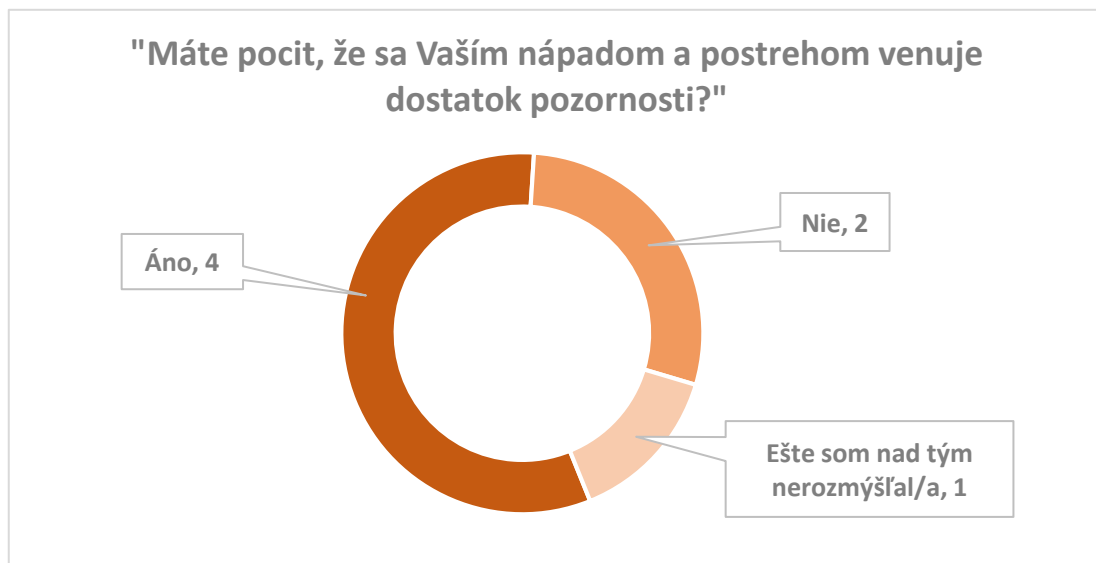
Šiesti zo siedmich zamestnancov majú pocit, že je ich práca dostatočne ohodnotená vedúcimi pracovníkmi, jeden z nich, čo sa cíti skôr nedocenený, má pocit, že je nedostatočne ocenený po finančnej stránke.

Na otázke, ktorá sa zaoberala tým, či majú zamestnanci možnosť vyjadriť svoj názor na pracovnú úlohu, sa jednoznačne zhodli všetci členovia tímu. Ich jednohlasnou odpoveďou bolo „áno“.

To, či majú jednotliví členovia pocit, že sa ich nápadom a postrehom venuje dostatok pozornosti opisuje nasledujúci graf číslo 5.



Graf 5 Pocit zamestnancov na otázku ohľadom seberealizácie



Zdroj: autor, výskum

**Postoj členov tímu na prácu v tíme** – v tejto sekcii bolo zisťované okrem iného, či členovia tímu považujú svoju prácu v tíme za významnú, počty bodov jednotlivých členov boli sčítané a následne vyhodnotené podľa tabuľky.

Tabuľka 7 Vyhodnotenie významnosti práce členov tímu

Hodnotenie	Počet bodov
Bezvýznamná	do 5
Nevýznamná	6 až 10
Skôr nevýznamná	11 až 15
Priemerná	16 až 20
Skôr významná	21 až 25
Významná	26 až 30
Veľmi významná	31 až 35

Tím 1 dosiahol 28 bodov, čo hovorí o tom, že členovia tímu považujú svoju prácu za významnú.

Ďalej bolo zisťované aké sú vzťahy medzi členmi tímu. Výsledkom je, že dvaja zo siedmich členov považujú vzťahy za dobré a zvyšok členov (5) považuje vzťahy dokonca za veľmi dobré. V oblasti motivácie bola položená otázka, ktorá sa zameriavala na motiváciu vedúceho pracovníka, a to tak, či sa ostatným členom tímu zdá ich tím líder motivovaný. Pomer odpovedí áno/nie 5:1 teda len jeden člen tímu považuje tím lídra za nemotivovaného.

Otázku, čo členov tímu, vrátane tím lídra, motivuje k práci znázorňuje graf číslo 6.

Graf 6 Faktory ovplyvňujúce motiváciu v tíme 1

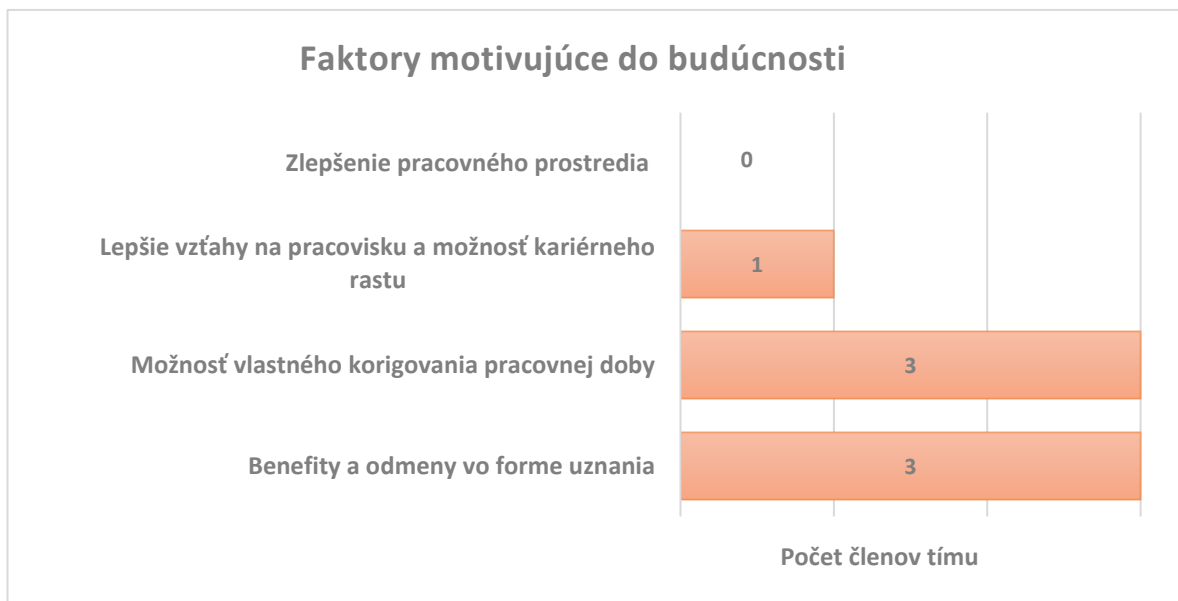


Zdroj: autor, výskum

Z grafu vidieť, že všetkých zamestnancov motivujú dobré pracovné vzťahy a pracovné prostredie, a že najmenej členov tímu motivujú benefity. Taktiež, je zaujímavým zistením, že výška platu nemotivuje ani len polovicu tímu.

Ďalší graf číslo 7. znázorňuje, čo by vedelo pracovníkov najviac motivovať do budúcnosti. Na výber boli štyri možnosti, pričom v tomto prípade mohla byť zvolená len jedna.

Graf 7 Faktory, ktoré by vedeli motivovať v budúcnosti



Zdroj: autor, výskum

Poslednou úlohou sekcie aj celého dotazníka bolo ohodnotiť seba samého v zmysle motivácie. Otázka bola jasne položená a to „Ako sa cítite Vy sám motivovaný/á?“. Opäť bolo nutné vybrať bod na škále od 1 po 5. Metodika vyhodnotenie je rovnaká ako pri vyhodnocovaní významnosti práce členov tímu a to pomocou tabuľky, na základe ktorej odčítame výšku motivácie celého tímu.

Tabuľka 10 Vyhodnotenie celkovej motivácie tímu

Hodnotenie	Počet bodov
Úplne nemotivovaný	do 5
Nemotivovaný	6 až 10
Skôr nemotivovaný	11 až 15
Priemerný	16 až 20
Skôr motivovaný	21 až 25
Motivovaný	26 až 30
Veľmi motivovaný	31 až 35

V oblasti motivácie dosiahol tím 1 celkom 26 bodov, čo vypovedá o tom, že členov tímu, a teda tím samotný, možno považovať za motivovaných.

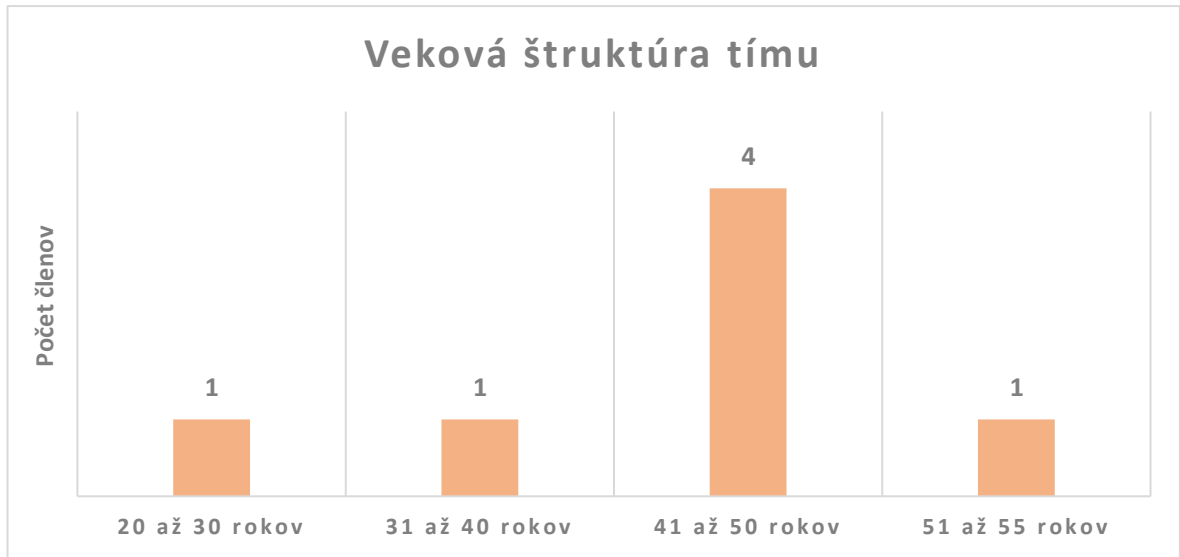
## **Zhrnutie analýzy motivácie v tíme 1.:**

Tím pozostáva zo siedmich členov, ktorých tvorí šesť mužov a jedna žena. Všetci členovia majú vysokoškolské vzdelanie a 57% z nich pracuje pre spoločnosť 16 a viac rokov. Spokojnosť s prácou pre danú spoločnosť je pomerne vysoká, jej dôvodom je hlavne dobrý pracovný kolektív, ktorý zamestnanci považujú aj za jeden z hlavných zdrojov ich motivácie. Stabilita práce, príjemné prostredie a zaujímavá náplň práce, tiež pôsobí na spokojnosť väčšiny pracovníkov. Plat pôsobí na spokojnosť len u dvoch zamestnancov a motivuje len troch zamestnancov zo siedmich. Možnosť vyjadriť svoj názor majú všetci zamestnanci a štyria z nich majú pocit, že ich pripomienky sú vypočuté. Svoju prácu v tíme považujú celkovo za významnú a vzťahy v ňom sú tiež pozitívne, čoho dôsledkom môže byť vysoká spokojnosť, nakoľko sú pre nich vzťahy veľmi dôležité. Faktory, ktoré by členov tímu vedeli motivovať do budúcnosti sú najmä možnosť vlastného korigovania pracovnej doby či benefity a odmeny vo forme uznania. Motivácia v tíme je pomerne vysoká, čo sa odrazilo aj na názore členov tímu na vedúceho, ktorého len jeden člen nepovažuje za motivovaného. Hlavným záverom analýzy je, že členovia tímu 1. sa cítia motivovaní a spokojní vďaka dobrým vzťahom, ako v tíme, tak na celom pracovisku.

## **Tím 2.**

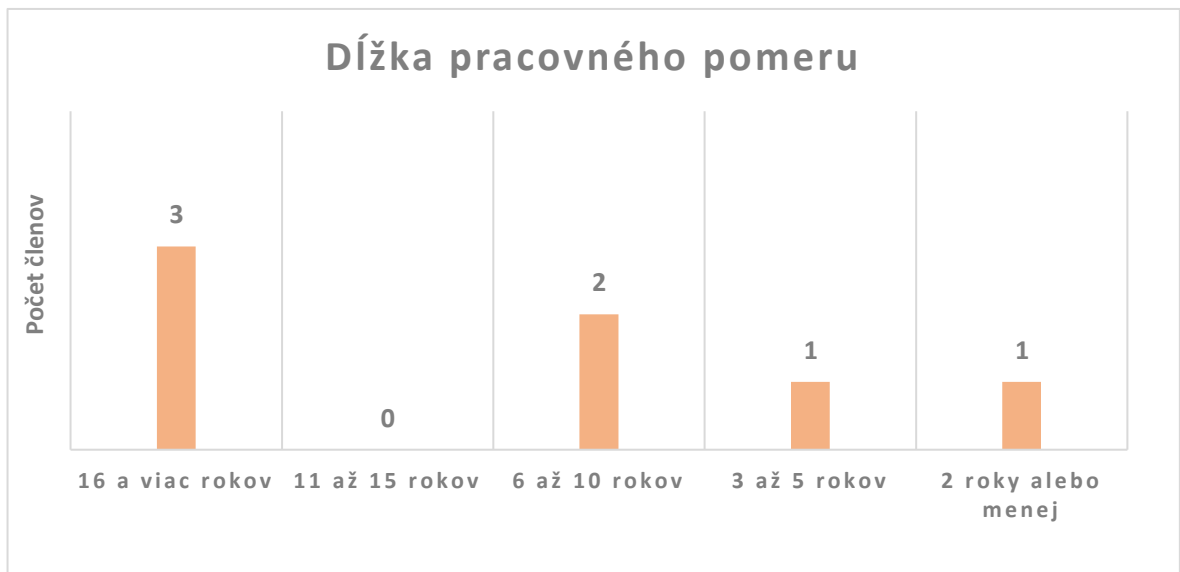
**Základná charakteristika tímu** – tak ako v tíme 1., aj v tíme 2. sa nachádza len jedna žena. Zvyšok tímu, ktorý tvorí celkom 7 členov je mužského pohlavia. Všetci, členovia sú tiež vysokoškolsky vzdelaní. Vekovú štruktúru znázorňuje graf číslo 8 a dĺžku pracovného pomeru členov tímu znázorňuje graf číslo 9.

Graf 8 Veková štruktúra tímu 2



Zdroj: autor, výskum

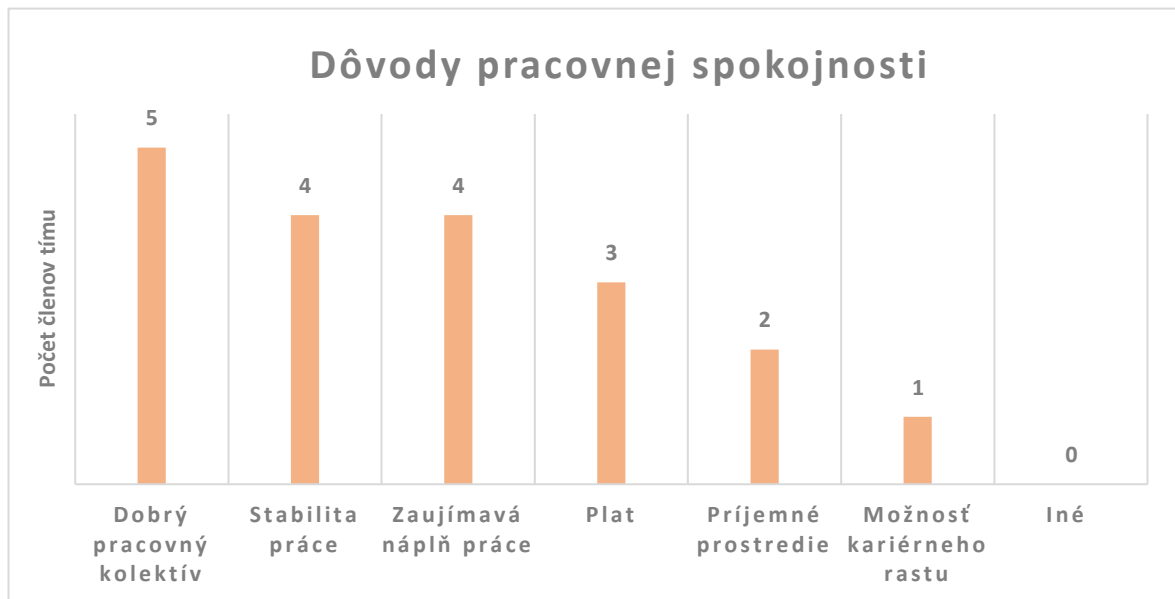
Graf 9 Dĺžka pracovného pomeru členov tímu 2



Zdroj: autor, výskum

**Postoj členov v tíme k pracovnému procesu** – pracovná spokojnosť v tíme bola prevažne hodnotená bodmi hornej desiatky, ale neobsahovala ani 9 ani 10 bodov. Jeden člen tímu je so svojou prácou evidentne nespokojný, nakoľko zo škály 1 až 10 označil bod 4. Čo vypovedá o tom, že je skôr nespokojný ako spokojný. Hlavné dôvody, prečo pracujú pre danú spoločnosť, opisuje graf 10.

Graf 10 Dôvody pracovnej spokojnosti členov tímu 2



Zdroj: autor, výskum

Na túto otázku nadväzuje to, ako sa zamestnanci cítia v práci počas dňa. V tíme 2 je tiež prevaha odpovedí pozitívna, avšak jeden sa cíti nepríjemne a jeden z tímu nad tým neuvažuje.

Otázka, ktorá sa týkala možnosti vyjadrenia názoru na pracovnú úlohu, bola jednoznačne pozitívne ohodnotená celým tímom. Každý člen tímu 2 má pocit, že má možnosť vyjadriť svoje názory a postrehy k aktuálne prejedávanej úlohe, či celému projektu.

Celý tím má pocit nielen, že sa má možnosť vyjadriť sa, ale má aj pocit, že sú ich nápady a myšlienky brané do úvahy a teda, že sa im prikladá dostatočná pozornosť, ako od vedúcich, tak aj od ostatných členov tímu. Táto 100% zhoda medzi možnosťou vyjadrenia sa a následného vypočutia a spracovania informácií podávaných v tíme, je skvelý základ pre efektívne fungovanie tímu.

Druhému tímu bola taktiež položená otázka, či majú pocit, že je ich práca dostatočne ohodnotená, a ak nie je tak po akej stránke, či cítia skôr nedostatok uznania, nedostatok financií za vykonanú prácu alebo oboje. Výsledkom je, že až traja zo siedmich členov tímu sa cítia nedostatočne ohodnotení. Prameň ich nespokojnosti v tomto ohľade je nedostatočné ohodnotenie po finančnej stránke v prípade dvoch členov a jeden z členov cíti aj nedostatok uznania aj nedostatočné finančné ohodnotenie svojej vykonávanej práce.

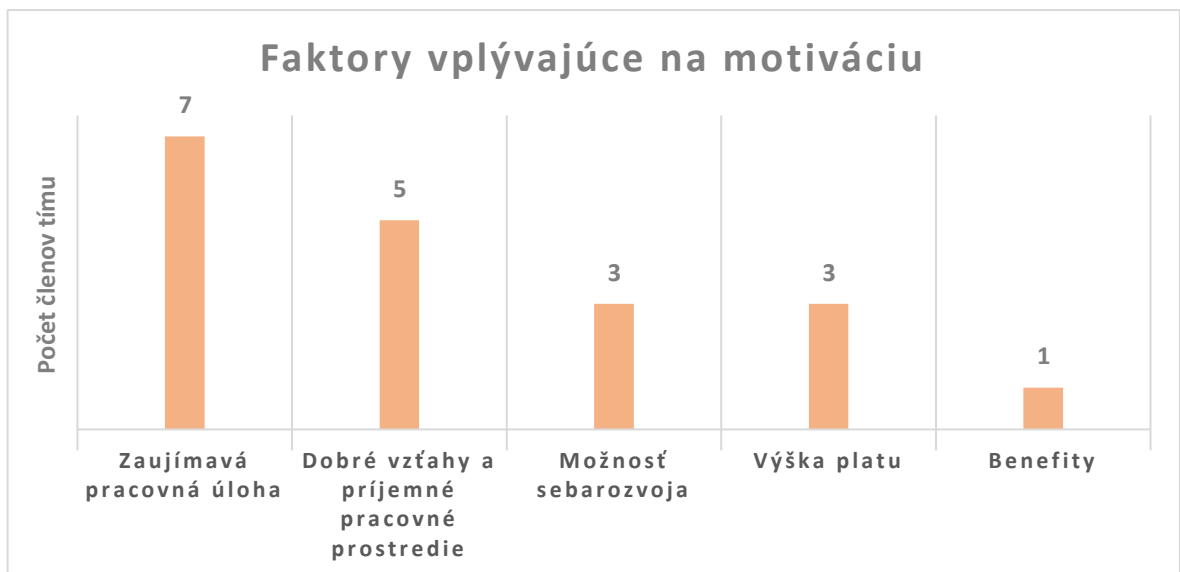
**Postoj členov tímu na prácu v tíme** – v prvej časti sa zisťovalo, či členovia tímu považujú svoju prácu za významnú. Postup je rovnaký ako v hodnotení prvého tímu a výsledky sú odčítané z tabuľky č. 3. Tím 2 dosiahol 25 bodov z celkových 35 možných. Tejto hodnote zodpovedá výsledok – skôr významná práca. Členovia považujú svoju prácu v tíme za skôr významnú, táto hodnota je už na hranici s hodnotou, ktorá by vyjadrovala rovnaké hodnotenie ako v tíme 1. a to, vnímanie svojej práce ako významné a celkovo prínosné pre tím.

Vzťahy medzi členmi tímu sú tiež pozitívne, ale členovia tímu to nevnímajú tak jednoznačne, ako v predošlom tíme. V tíme dva je len jeden člen, ktorý je presvedčený o tom, že vzťahy v tíme sú veľmi dobré, ostatní ich považujú za skôr dobré. Vo výsledku je samozrejmé, že vzťahy v tíme sú tiež vnímané kladne.

Čo sa týka motivácie, výsledky sú tiež podobné ako v tíme 1., a to členovia tímu 2. považujú svojho vedúceho za motivovaného, pomer odpovedí áno/nie je v tomto prípade 4:2.

Graf číslo 11, znázorňuje výsledky na otázku čo zamestnancov najviac motivuje k práci.

Graf 11 Faktory ovplyvňujúce motiváciu v tíme 2

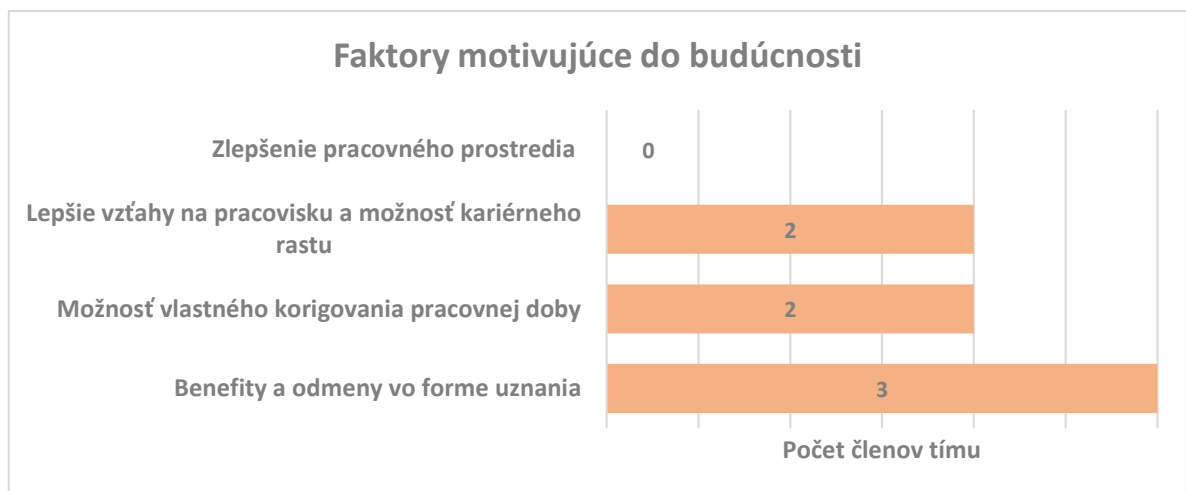


Zdroj: autor, výskum

Z grafu vidieť, že na rozdiel od tímu 1, tím 2 motivuje zaujímavá pracovná úloha a to jednohlasne celý tím. Na druhom mieste sú pre nich tiež dôležité dobré vzťahy a príjemné pracovné prostredie. Najmenej ich motivujú benefity.

Nasledujúci graf už znázorňuje faktory, ktoré by členov tímu 2 mohli motivovať v budúcnosti.

Graf 12 Faktory, ktoré by vedeli motivovať v budúcnosti 2



Zdroj: autor, výskum



Posledná otázka bola samostatné ohodnotenie svojej motivácie. Vyhodnotenie vychádza z tabuľky číslo 4. Súčet jednotlivých hodnôt bol v tíme 2 26 bodov. Hodnota zodpovedá presne hodnote tímu 1. Výsledkom je teda, že tím samotný a členovia v ňom sú motivovaní.

### **Zhrnutie analýzy motivácie v tíme 2.:**

Tím zložený zo siedmich členov tvorí šesť mužov a jedna žena. Členovia celého tímu sú vysokoškolsky vzdelaní. 43% zamestnancov tohto tímu pracuje pre spoločnosť 16 a viac rokov. Až na jedného člena je celý tím spokojný so svojou aktuálnou prácou. Za hlavný dôvod spokojnosti je v ich prípade považovaný dobrý pracovný kolektív, stabilita práce a zaujímavá náplň práce. Náplň práce úzko súvisí so zadanou úlohou, čo v prípade, že je pútavá, môže mať pozitívny vplyv na ich motiváciu. V oblasti vyjadrovania názorov na zadaný projekt, či úlohu, sa zhodli všetci členovia tímu na tom, že majú dostatočný priestor na to, aby sa vyjadrili. A takisto nemajú ani pocit, že by ich nápady a postrehy boli bezpredmetné, nakoľko tiež všetci uviedli, že sú ich názory brané na zreteľ vedúcich pracovníkov. Z celkového hľadiska považujú svoju prácu v tíme skôr za významnú ako bezvýznamnú a vzťahy v tíme hodnotia ako dobré. Na aktuálnu motiváciu najmenej vplývajú benefity, na druhej strane posilnenie tohto faktoru by mohlo do budúcnosti motivovať minimálne troch zo siedmich zamestnancov. Zlepšenie pracovného prostredia by nijak významne nemotivovalo žiadneho z členov tímu. Samotný tím sa celkovo považuje za motivovaný a vedúci tímu je tiež považovaný za skôr motivovaného. Hlavným záverom analýzy je zistenie, že tento tím najviac motivuje pracovná úloha, teda zameranie sa na túto oblasť by mohlo pozitívne ovplyvňovať pracovný výkon a spokojnosť.

## 6 Vyhodnotenie výskumných otázok a návrhy na zlepšenie

Jedným z cieľov práce bolo zistiť zastúpenie tímových rolí v dvoch vybraných tímoch a na základe toho zistiť, či jednotlivé tímy obsahujú potrebné tímové role pre efektívne fungovanie.

Prvým záverom je zistenie, že tímy vo vybranej spoločnosti, ktorej organizačná štruktúra je zložená len z tímov, obsahujú všetky tímové role, ktoré napomáhajú k úspešnému plneniu cieľov a úloh. V oboch bližšie skúmaných tímoch sa nachádza minimálne jedna tímová rola, ktorá vie prirodzene motivovať ľudí, viesť ich správnym smerom a podnecovať ich k dobrému pracovnému výkonu. V ideálnom prípade by mali byť osoby s týmito rolami obsadené do pozície tím lídra.

Ďalej z výsledkov možno badať, že tímy disponujú pomerne vysokým množstvom pracovníkov, ktorí nedržia svoje nápady len v teoretickej rovine, ale vedia ich premeniť na reálne výsledky. O tom vypovedá vysoké zastúpenie tímovej role „realizátor“ či „špecialista“. Taktiež je v každom tíme obsadená rola doťahovača, čo by malo odrážať skutočnosť, že sú tímy schopné dodržať termíny a neodovzdávajú nedokončenú prácu.

Celkovým záverom prvej výskumnej otázky je, že tímy sú poskladané vyvážené a tímové role by mali pôsobiť pozitívne na výkon tímu ako celku. Podrobné zastúpenie jednotlivých rolí v oboch tímoch je rozobrané v kapitole 3.1 v praktickej časti.

Odpoveďou na druhú výskumnú otázku, ktorej predmetom bolo zistiť spokojnosť zamestnancov v pracovnom prostredí, je, že členovia oboch tímov sú v celkovom poňímaní spokojní s prácou, ktorú vykonávajú pre danú spoločnosť. Hlavnými dôvodmi ich spokojnosti sú dobrý pracovný kolektív, príjemné prostredie, zaujímavá náplň práce a v neposlednom rade stabilita pracovnej pozície, ktorú im zamestnávateľ ponúka. Odrazom toho je napríklad to, že polovica zamestnancov pracuje pre spoločnosť viac ako 15 rokov.

Poslednou úlohou bolo zistiť, čo jednotlivých členov tímu, vrátane tím lídra, motivuje k práci. V tejto časti sa výsledky tímov mierne, ale naozaj len minimálne, odlišovali. V tíme 1 bola jednohlasne zvolená možnosť „dobré vzťahy a príjemné prostredie“ ako faktor, čo vplýva na ich motiváciu v pracovnom procese. Na druhú stranu v tíme 2 bola, tiež jednohlasne, zvolená možnosť „zaujímavá pracovná úloha“ ako najviac motivujúca. Zaujímavosťou je, že možnosť, ktorá sa objavila na prvom mieste jedného tímu sa objavila na druhom mieste druhého tímu. Z toho možno vyvodiť, že tímy motivuje prevažne to isté a žiadne významné rozdiely sa tu nevyskytujú.

Z predošlej otázky vidieť, že zamestnanci sú spokojní vďaka dobrým vzťahom a zaujímavej náplni práce, z tejto zase poznať, že ich dobré vzťahy a neobvyklá pracovná úloha motivuje. To vypovedá o motivovaných pracovných tímoch, čo potvrdzuje aj výsledok otázky, ktorá zisťovala, či a ako veľmi sa zamestnanci sami považujú za motivovaných.

Úplným záverom je, že motivačné faktory, ktoré sú pre zamestnancov dôležité, im vedenie spoločnosti poskytuje a pozitívne na ne pôsobí, čo hovorí o celkovej spokojnosti s vykonávaním práce a o vysokej motivácii v oboch tímoch. Porovnanie faktorov nemožno vykonať a to z dôvodu, že výsledky tímov sú takmer rovnaké. Čo môže hovoriť o tom, že tímy v spoločnosti sú naozaj starostlivo skladané a formované už dlhšiu dobu a na základe toho žiadne priepastné rozdiely, ako v motivácii, tak ani v spokojnosti nevznikajú.

### **Návrhy na zlepšenie**

Aj napriek veľmi kladným výsledkom z oblasti spokojnosti a celkovej motivácie, výskum ukázal pár slabých miest. Slabinou oboch tímov bolo, že sa našiel v oboch minimálne jeden člen, ktorý sa cíti nedostatočne ohodnotený vedúcimi pracovníkmi. V tíme 1 to bol práve jeden a cíti sa nedostatočne ohodnotený skôr po finančnej stránke. V tíme 2 boli nespokojní členovia celkom traja zo siedmich. Tí sa cítili nedocenení ako po finančnej stránke, tak aj po stránke nedostatočného uznania, možnou príčinou môže byť, že si tento tím zakladá hlavne na pracovnej úlohe a teda o to väčšiu majú potrebu uznania a vysokého ohodnotenia. Ďalšou slabinou môže byť pomerne

málo mladých zamestnancov, čo do budúcnosti môže spôsobiť napríklad pomalú reakciu na novodobé trendy v oblasti rozvoja a inovácií.

Na základe dotazníkového šetrenia sú vyvedené závery a odporúčania, ktoré by mohli pomôcť vedúcim pracovníkom v prípade, že by motivácia v tímoch začala viditeľne klesať. Taktiež je možné s týmito výsledkami operovať v prípade posilňovania terajšej motivácie. V tíme 1 by sa vedúci mal zamerať hlavne na poskytnutie možnosti vlastného korigovania pracovnej doby. Okrem toho, že by si členovia tímu mohli riadiť svoj vlastný čas, to má vplyv aj na pocit dôležitosti a pridelenia istej zodpovednosti, čomu je pripisovaný veľký význam v oblasti motivácie zamestnancov. Vzhľadom na to, že sa spoločnosť sústreďuje na vývoj software-u, zamestnanci neprichádzajú do denného styku so zákazníkmi. Takže pri optimálnom nastavení podmienok korigovania pracovného času v tom osobne nevidím veľké prekážky. Druhou možnosťou, na ktorú by bolo dobré sa zamerať, a to už v oboch tímoch, je poskytnutie benefitov alebo nejakej formy uznania. To by v prípade tímu 2 mohlo zvýšiť aj terajšiu spokojnosť s prácou, nakoľko v tomto tíme sa pracovníci cítia nedocenení. Poskytnutie pochvál, odmien a benefitov by im mohlo pomôcť k tomu, aby sa v práci cítili príjemnejšie. Odporúča sa tiež posilňovať už teraz dobré a priateľské vzťahy na pracovisku napríklad rôznymi team-buildingmi, nakoľko aj napriek tomu, že všetci členovia tímu považujú vzťahy v tíme za dobré a motivujúce, ich zlepšenie by minimálne jedného z nich vedelo do budúcnosti ešte väčšmi motivovať. Tiež sa odporúča zadávať členom tímu nevšedné, originálne a pútavé úlohy a projekty, pretože to je u väčšiny tímov preferencia číslo jedna.

Neodporúča sa zameriavať svoje sily na zlepšovanie pracovného prostredia, z výsledkov možno tvrdiť, že podmienky na výkon práce a pohodlie sú v danej spoločnosti dostatočne dobré, keďže ani jeden z členov ani v jednom tíme neoznačil tento faktor ako možnú motiváciu do budúcnosti.

Konečným zhrnutím a najväčším odporúčaním je okrem poskytnutia nových benefitov a možnosti vlastného stanovenia pracovnej doby, určite udržiavanie aktuálnej motivácie, ktorá je samotnými pracovníkmi hodnotená veľmi pozitívne.

# Záver

Cieľom bakalárskej práce bolo objasniť problematiku motivácie v pracovnom procese, špeciálne v tímoch.

V teoretickej časti je obsah sústredený na vysvetlenie pojmov a celkovej problematiky. Následne je téma motivácie zameraná na oblasť tímovej spolupráce. Z tejto časti vychádzajú poznatky ako napríklad, že ak je motivovaný vedúci tímu, sú motivovaní aj jeho členovia, alebo, že motivácia je veľmi významným prvkom v oblasti riadenia výkonu. Na základe týchto poznatkov je možné tvrdiť, že každá spoločnosť by mala považovať za dôležité motivovať svojich pracovníkov.

Po dôkladnom preštudovaní problematiky je praktická časť zameraná na výskum v konkrétnej spoločnosti. Na základe výskumu sú ďalej vyhodnotené prvky, ktoré zamestnancov podnecujú k dobrému pracovnému výkonu. Spoločnosť sa pohybuje v oblasti vývoja software-u a organizačná štruktúra spočíva v rozdelení zamestnancov do tímov. V bakalárskej práci sú dôkladne analyzované dva tímy spoločnosti. Úlohou analýzy bolo nájsť rozdiely v motivácii jednotlivých tímov a porovnať ich.

Výsledkom však je, že spoločnosť, ktorá na trhu pôsobí už takmer 25 rokov má rozdelené tímy tak precízne a vyvážené, že členov v nich motivuje prevažne to isté. Avšak, na základe výskumu vykonanom v spoločnosti, bolo zistené nielen, že rozdiely medzi motiváciou a spokojnosťou sú zanedbateľné, ale aj výsledky, v oblasti aktuálnych motivačných faktorov pôsobiacich na členov tímu, boli zaujímavé. Jedným z nich je zistenie, že najväčšími motivátormi v tejto spoločnosti sú dobré a priateľské vzťahy na pracovisku a zaujímavá pracovná úloha. Taktiež veľmi významnými poznatkami sú motivačné faktory, ktoré by eventuálne vedeli motivovať zamestnancov v budúcnosti. V tejto kategórii boli zvolené motivačné faktory ako vlastné korigovanie pracovnej doby, zvýšenie odmien vo forme uznania, či poskytnutie nových benefitov. Tento záver, je významný hlavne pre vedenie, ako tímov, tak spoločnosti.

## Zoznam použitej literatúry

- [1] NAKONEČNÝ, Milan. 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.
- [2] MIKULÁŠTÍK, Milan. 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5512-9.
- ADAIR, John Eric. 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.
- [3] ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [4] ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.
- [6] MEIER, Rolf, 2009. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2.
- [7] BELBIN, R. M., 2012. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-892-3.
- [8] BELBIN, R. M., 2013. *Nové obzory týmů*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-893-0.
- [9] ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [10] ALTAMEEM, Eman, 2015. Impact of Agile Methodology on Software Development. *Computer and Information Science*. 8(2), -. DOI: 10.5539/cis.v8n2p9
- [11] HAMARČÁKOVÁ, Lucia, Motivácia zamestnancov v organizácii ku kvalite. In: [www.kiwiki.info](http://www.kiwiki.info) [online]. [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: [http://www.kiwiki.info/index.php/Motiv%C3%A1cia\\_\\_zamestnancov\\_\\_v\\_\\_organiz%C3%A1cii\\_\\_ku\\_\\_kvalite](http://www.kiwiki.info/index.php/Motiv%C3%A1cia__zamestnancov__v__organiz%C3%A1cii__ku__kvalite)

# Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Maslowova pyramída potrieb .....	9
Obrázok 2 Organizačná štruktúra spoločnosti.....	37

## **Zoznam tabuliek**

Tabuľka 1 Tímové role jednotlivých členov tímu 1.....	39
Tabuľka 2 Tímové role jednotlivých členov tímu 2.....	41
Tabuľka 3 Vyhodnotenie významnosti práce členov tímu .....	45
Tabuľka 4 Vyhodnotenie celkovej motivácie tímu 1.....	47



## Zoznam grafov

Graf 1 Zastúpenie tímových rolí v tíme 1 .....	40
Graf 2 Zastúpenie tímových rolí v tíme 2 .....	42
Graf 3 Dĺžka pracovného pomeru členov tímu 1 .....	43
Graf 4 Dôvody pracovnej spokojnosti členov tímu 1 .....	44
Graf 5 Pocit zamestnancov na otázku ohľadom sebarealizácie .....	45
Graf 6 Faktory ovplyvňujúce motiváciu v tíme 1 .....	46
Graf 7 Faktory, ktoré by vedeli motivovať v budúcnosti .....	47
Graf 8 Veková štruktúra tímu 2 .....	49
Graf 9 Dĺžka pracovného pomeru členov tímu 2 .....	49
Graf 10 Dôvody pracovnej spokojnosti členov tímu 2 .....	50
Graf 11 Faktory ovplyvňujúce motiváciu v tíme 2 .....	52
Graf 12 Faktory, ktoré by vedeli motivovať v budúcnosti 2 .....	52

# Príloha 1

## Belbinov dotazník tímových rolí

Dobrý deň, volám sa Linda Jančovičová som študentkou MÚVS, ČVUT v Prahe a prosím Vás o niekoľko minút Vášho času na vyplnenie dotazníka, ktorý sa týka tímových rolí. Ide o dotazník, ktorý vytvoril psychológ Meredith Belbin za účelom poznania silných a slabých stránok členov tímu. Výsledky dotazníku budú použité len v bakalárskej práci, v ktorej budú celkom anonymné. Ak máte záujem o vyhodnotenie, napíšte Vašu e-mailovú adresu do príslušnej kolónky na konci dotazníku.

### **Pokyny k vyplneniu:**

Dotazník má celkovo sedem sekcií. V každej sekcii si vyberte z desiatich ponúkaných tie možnosti, ktoré vás najlepšie vystihujú. Môžete si vybrať jednu, dve, alebo aj viac možností. Tie následne ohodnoťte tak, že medzi ne rozdelíte vždy desať bodov. (Je možné dať jednej možnosti 0 a inej všetkých 10, len **dôležité je vždy rozdeliť všetkých 10 bodov**). Napr. a) 0, b) 2, c) 4, d) 0, e) 0, f) 0, g) 2, h) 1, i) 0, j) 1

### **1. Čím môžem byť pre tím prospešný:**

- a. Myslím, že si dokážem všimnúť nové príležitosti a včas ich využiť
- b. Moje názory či už všeobecné alebo špeciálne sú dobre prijímané
- c. Viem dobre spolupracovať s veľmi širokým okruhom ľudí
- d. Veľmi ľahko a prirodzene prichádzam na nové myšlienky a nápady
- e. Dokážem vyhecovať ľudí k činnosti, keď zistím, že môžu niečím cenným prispieť k skupinovým cieľom
- f. Úlohy, ktoré som prijal, doťahujem so spoľahlivosťou do konca
- g. Odborné a technické znalosti či skúsenosti sú mojím hlavným kladom
- h. Dokážem čeliť dočasnej neoblúbenosti, ak to nakoniec vedie k dobrým výsledkom
- i. Rýchlo vycítim, či je plán reálny a čo sa má robiť v situáciách, ktoré dobre poznám
- j. Dokážem bez predsudkov a zaujatosti navrhnúť rozumné a alternatívne riešenia

## **2. Keby som mal nedostatky v tímovej práci, najskôr by to boli:**

- a. Necítim sa dobre, pokiaľ jednanie nemá jasnú štruktúru a nie je dobre vedené
- b. Mám tendenciu byť príliš veľkorysý k ľuďom, ktorí zastávajú opodstatnené stanovisko, ktorému nebola venovaná náležitá pozornosť
- c. Odmietam reagovať na záležitosti, ktoré sú z oblasti, ktorú dobre nepoznám
- d. Mám tendenciu hovoriť príliš veľa, keď sa skupina dostane k novým myšlienkam
- e. Mám sklon podceňovať svoj vlastný prínos
- f. Môj objektívny pohľad mi neumožňuje zdieľať nadšenie ostatných
- g. Niekedy sa javím ako príliš energický a autoritatívny, keď je potrebné niečo dokončiť
- h. Je pre mňa ťažké vystupovať vo vedúcej roli, pretože som citlivý na atmosféru v skupine
- i. Stáva sa mi, že sa tak ponorím do svojich myšlienok, že stratím poňatie o tom, čo sa deje
- j. Odmietam sa vyjadriť k názorom a návrhom, ktoré sú nekompletné a málo podrobné

## **3. Keď spolupracujem na nejakom projekte s inými ľuďmi:**

- a. Mám schopnosť ľudí ovplyvniť, bez toho aby som ich k niečomu nútil
- b. Moja bdelosť umožňuje predchádzať omylom a chybám z nepozornosti
- c. Som pripravený tlačiť ostatných do činnosti, aby sa na jednaní nestrácal čas a aby sa neodbočovalo od hlavnej témy
- d. Dá sa počítať s tým, že prispejem niečím originálnym
- e. Som vždy pripravený obhajovať dobrý nápad v spoločnom záujme
- f. Každý si môže byť istý, že ostanem sám sebou
- g. Som blázon so nových myšlienok a posledných vývojových novinek, rýchlo rozpoznám novú príležitosť
- h. Snažím sa zachovať zmysel pre profesionalitu
- i. Verím, že ostatní oceňujú moju schopnosť chladného úsudku a správnych rozhodnutí
- j. Dá sa na mňa spoľahnúť v tom, že dohliadnem na to, aby sa urobilo čo je potrebné, vnášam organizovaný prístup do riešenia problému

#### **4. Môj charakteristický prístup k skupinovej práci je, že:**

- a. Mám záujem lepšie spoznať kolegov
- b. Prispejem tam, kde viem, o čom hovorím
- c. Nezdráham sa v odmietaní názorov druhých a v zastávaní sa menšinového stanoviska
- d. Obvykle nájdem množstvo argumentov, čo vyvracajú nezmyselné návrhy
- e. Dokážem dostať do pohybu, keď je potrebné začať plán uskutočňovať
- f. Mám tendenciu vyhýbať sa obvyklým veciam a prichádzať s niečím nečakaným
- g. Snažím sa vniesť náznak dokonalosti do každej tímovej práce, na ktorej sa podieľam
- h. Rád zaisťujem kontakty mimo skupinu a mimo firmu
- i. Zaujímajú ma sociálne stránky pracovných vzťahov
- j. Pri rozhodovaní mám záujem počuť všetky názory a bez problémov sa prispôsobím, keď je nutné sa rozhodnúť

#### **5. Práca ma teší, pretože:**

- a. Baví ma analyzovať situácie a zvažovať všetky varianty
- b. Rád nachádzam praktické riešenia problémov
- c. Rád podporujem dobré pracovné vzťahy
- d. Môžem uplatniť svoj silný vplyv na rozhodovanie
- e. Mám príležitosť sa stretávať s novými ľuďmi, ktorí mi môžu poskytnúť nové skúsenosti
- f. Dokážem zjednotiť názory ľudí, ich priority a viesť ich k spoločným cieľom
- g. Som vo svojom živly, keď sa môžem s plným nasadením venovať nejakej úlohe
- h. Mám rád veci, ktoré rozpínajú moju predstavivosť
- i. Veľmi výhodne využívam svoju špeciálnu kvalifikáciu a prax
- j. Práca mi dáva príležitosť k seberealizácii

#### **6. Keď dostanem náročnú úlohu, ktorú je nutné splniť v obmedzenom čase a s neznámymi ľuďmi:**

- a. Obyčajne som úspešný bez ohľadu na okolnosti
- b. Rád si o probléme prečítam toľko, koľko je vhodné
- c. Sadol by som si niekam do kúta a premýšľal by som, aby som našiel riešenie. Potom by som sa ho pokúsil predniesť skupine
- d. Bol by som ochotný pracovať s človekom, ktorý prejavuje najpozitívnejší prístup bez ohľadu na to, ako ťažko by to bolo znesiteľné

- e. Hľadal by som spôsob zníženia zložitosti úlohy stanovaním toho, čím by jednotlivci mohli prispieť
- f. Môj prirodzený cit pre povinnosť by prispel k tomu, že dodržíme harmonogram
- g. Verím, že by som zostal pokojný a udržal si schopnosť racionálne myslieť
- h. Stále by som sa držal účelu a presadzoval všetko, čo musí byť splnené aj navzdory tlakom
- i. Bol by som pripravený sa ujať vedenia, keby som cítil, že sa skupina nehýbe dopredu
- j. Zahájil by som rozhovory so zámerom stimulovať nové myšlienky a uviesť veci do pohybu

**7. Vo vzťahu k problému, do ktorých som angažovaný pri práci v tíme:**

- a. Mám sklon prejavovať netrpezlivosť s tými, ktorí zdržujú postup a rázne reagovať
- b. Ostatní ma môžu kritizovať za to, že som príliš analytický a málo citlivý
- c. Moja potreba uistiť sa, že je práca urobená dobre, nie je vždy vítaná
- d. Rýchlo sa začnem nudiť, pokiaľ nedokážem účinne stimulovať ostatných k akcii
- e. Je pre mňa zložité začať, pokiaľ nie je jasný cieľ
- f. Niekedy sa mi nedarí vysvetľovať a objasňovať zložité myšlienky, ktoré mi napadajú
- g. Som si vedomý, že požadujem od ostatných veci, ktoré sám nedokážem alebo neviem urobiť
- h. Myslím, že mi ostatní dávajú priestor na to aby som sa vyjadril
- i. Často mám pocit, že strácam čas a že by som to sám spravil lepšie
- j. Váham sa postaviť za svoj názor a vyjadriť ho pred ľuďmi, ktorí majú moc alebo sa s nimi ťažko vychádza

**8. V prípade, že Vás zaujíma Vaša tímová rola a jej charakteristika, nechajte e-mail**

# Príloha 2

## Dotazník – Motivácia v pracovnom tíme

Dobrý deň, volám sa Linda Jančovičová a som študentkou tretieho ročníka MÚVS, ČVUT v Prahe. Chcela by som Vás požiadať o vyplnenie nasledujúceho dotazníka týkajúceho sa motivácie vo Vašom pracovnom tíme, ktorého výsledné dáta budú použité v bakalárskej práci. Všetky údaje sú anonymné a nebudú poskytnuté tretím stranám. Ďakujem za Váš čas.

### Sekcia 1 – O Vás

**1. Aké je Vaše pohlavie?**

- a. Muž
- b. Žena

**2. Aký je Váš vek?**

- a. 20 až 30 rokov
- b. 31 až 40 rokov
- c. 41 až 50 rokov
- d. 51 až 55 rokov
- e. 56 a viac

**3. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?**

- a. Základné
- b. Stredoškolské
- c. Vysokoškolské

**4. Ako dlho pracujete vo firme?**

- a. 2 roky alebo menej
- b. 3 až 5 rokov
- c. 6 až 10 rokov
- d. 11 až 15 rokov
- e. 16 a viac rokov

### Sekcia 2 – Vaša práca

**1. Na stupnici od 1 po 10 ako ste spokojný/á so svojou prácou?**

**2. Čo je hlavný dôvod, prečo pracujete práve pre túto spoločnosť? (je možné zaškrtnúť viac možností)**

- a. Dobrý pracovný kolektív
- b. Možnosť kariérneho rastu

- c. Stabilita práce
- d. Příjemné prostředí
- e. Zaujímavá náplň práce
- f. Plat
- g. Iné .....

**3. Ako sa väčšinou cítite v práci?**

- a. Příjemne
- b. Skôr nepríjemne
- c. Nepremýšľam nad tým

**4. Máte pocit, že je Vaša práca dostatočne ocenená vedúcimi pracovníkmi?**

- a. Vôbec nie
- b. Skôr nie
- c. Skôr áno
- d. Určite áno

**5. V prípade odpovede skôr nie a vôbec nie. Máte pocit, že je Vaša práca nedostatočne ocenená po finančnej stránke alebo cítite nedostatok uznania?**

- a. Skôr finančne
- b. Cítim skôr nedostatok uznania
- c. Oboje

**6. Máte možnosť vyjadriť svoj názor na pracovnú úlohu?**

- a. Áno
- b. Nie

**7. V prípade odpovede áno. Máte pocit, že sa Vaším nápadom a postrehom prikladá dostatočná pozornosť?**

- a. Áno
- b. Nie
- c. Ešte som o tom nerozmýšľal/a

**Sekcia 3 – Váš tím**

**1. Ako veľmi považujete svoju prácu v tíme za významnú?**

- a. Stupnica od 1 po 5

**2. Aké sú vaše vzťahy s ostatnými členmi tímu?**

- a. Stupnica od 1 po 5

**3. Zdá sa Vám vedúci Vášho tímu motivovaný?**

- a. Áno
- b. Nie
- c. Ja som vedúci tímu

**4. Čo Vás najviac motivuje k práci?**

- a. Výška platu
- b. Benefity
- c. Možnosť sebarozvoja
- d. Dobré vzťahy a príjemné prostredie
- e. Zaujímavá pracovná úloha
- f. Iné .....

**5. Ktorá z nasledujúcich možností by Vás do budúcnosti vedela najviac motivovať?**

- a. Možnosť vlastného korigovania pracovnej doby
- b. Lepšie vzťahy na pracovisku a možnosť kariérneho rastu
- c. Benefity a odmeny vo forme uznania
- d. Zlepšenie pracovného prostredia

**A na koniec, ako sa cítite Vy sám/sama motivovaný/á? (pričom 1 je vôbec a 5 je veľmi)**

- Škála od 1 po 5



# Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Linda Jančovičová

V Praze dne: Klikněte nebo klepněte sem a zadejte datum. 02.05.2017 Podpis: *Jančovičová Linda*

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis