

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivace v projektových týmech

Tomáš Urban

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tomáš Urban

Inovativní podnikání

Název práce

Motivace v projektových týmech

Název anglicky

Project teams motivation

Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení motivačních faktorů u členů projektových týmů ve studijním programu Inovativní podnikání.

Metodika

V práci budou použity teoretické a empirické metody poznání. Za tímto účelem bude využita metoda řízeného rozhovoru, pozorování, případně dotazníkové šetření, analýza, syntéza, indukce a dedukce.

Doporučený rozsah práce

30-50

Klíčová slova

Projektový tým, pracovní skupina, motivace, typologie osobnosti

Doporučené zdroje informací

LEINONEN, N. – PARTANEN, J. – PALVIAINEN, P. *The team academy : a true story of a community that learns by doing*. Jyväskylä: PS-kustannus, 2004. ISBN 952-451-103-7.

MASLOW H.A. *Motivace a osobnost*. Praha: PORTÁL, 2021. ISBN 978-80-262-1728-2

MEDLÍKOVÁ, O. *Umění motivace : Návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3005-4

PINK, D H. *Drive : the surprising truth about what motivates us*. Edinburgh: Canongate, 2018. ISBN 978-1-78689-170-9.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

RŮŽIČKA, J. – DRÁZSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání : Určeno pro posl. fak. podnikohospod.* Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. ISBN 80-7079-626-.

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti : [obor v pohybu]*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1174-4.

SENGE, P M. *Pátá disciplína : teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.

TICHÁ, I. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Švecová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace v projektových týmech" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Švecové, Ph.D. za její ochotu a rady poskytnuté k vypracování této bakalářské práce. Mé poděkování patří také Ing. Václavu Švecovi, Ph.D. za poskytnuté konzultace. Dále bych rád poděkoval všem respondentům, kteří věnovali svůj čas rozhovorům, díky nimž mohla být realizována praktická část práce.

Motivace v projektových týmech

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zpracována na téma „Motivace v projektových týmech.“ Práce se zabývá zhodnocením motivačních faktorů u členů projektových týmů v obchodní společnosti Aconditor, družstvo. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část této bakalářské práce obsahuje literární rešerši, která slouží jako základna pro vypracování vlastního výzkumu. V teoretické části jsou definovány pojmy jako je motivace, tým, typologie osobnosti a studijní program, ze kterého pocházejí zkoumané subjekty.

Praktická část práce obsahuje kvalitativní výzkum, který byl vytvořen na základě řízeného rozhovoru a vyplnění MBTI dotazníku osobnosti s devíti respondenty z řad studentů třetího ročníku studijního programu Inovativní podnikání. Cíl výzkumu je založen na zhodnocení motivačních faktorů v projektových týmech u respondentů s různými typy osobnosti. Na základě odpovědí je vypracováno závěrečné vyhodnocení výzkumu.

Klíčová slova: projektový tým, pracovní skupina, motivace, vedení lidí, typologie osobnosti, motivační teorie, týmy, projektový manažer, motivační nástroje

Motivation in project teams

Abstract

This bachelor thesis is on the topic "Motivation in project teams." The thesis deals with the evaluation of motivational factors in members of project teams in the business company Aconditor, a cooperative. The thesis is divided into theoretical and practical parts.

The theoretical part of this bachelor's thesis includes a literature search, which serves as a basis for the development of the actual research. In the theoretical part, concepts such as motivation, team, personality typology and the study program from which the research subjects come are defined.

The practical part of the thesis contains qualitative research, which was developed by conducting a guided interview and completing the MBTI personality questionnaire with nine respondents from the third-year students of the Innovative Entrepreneurship degree programme. The aim of the research is based on the assessment of motivational factors in project teams among respondents with different personality types. Based on the responses, a final evaluation of the research is made.

Keywords: project team, working group, motivation, leadership, typology of personalities, motivational theory, teams, project manager, motivational tools

Obsah

1	ÚVOD	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	11
	2.1.1 Cíl práce	11
	2.1.2 Metodika	11
3	TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE	13
3.1	Definice motivace	13
	Vnitřní motivace	13
	Vnější motivace	14
	3.1.1 Motivy	14
	3.1.2 Potřeby	15
	3.1.3 Motivace 1.0.....	16
	3.1.4 Motivace 2.0 (cukr a bič)	17
	3.1.5 Motivace 3.0.....	17
	3.1.6 Rozdíl mezi motivací 2.0 a motivací 3.0	18
	3.1.7 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	18
3.2	Tým	20
	3.2.1 Typologie pracovních týmů	21
	3.2.2 Projektový tým.....	23
	3.2.3 Týmová práce.....	23
	3.2.4 Vývoj týmové práce	24
3.3	Typologie osobnosti	25
	3.3.1 Temperament	26
	3.3.2 Hippokratova typologie osobnosti	26
	3.3.3 Čtyři temperameny.....	26
	1) Flegmatik	27
	2) Cholerik	27
	3) Sangvinik	27
	4) Melancholik	27
	3.3.4 Typologie osobnosti podle Carla Gustava Junga.....	28
	3.3.5 Typologie osobnosti podle Myersové a Briggsové.....	29
3.4	Studijní koncept Tiimiakatemia®	32
	3.4.1 Definice.....	32
	3.4.2 Vzdělávání ve stylu učící se organizace	33
	3.4.3 Individuální vzdělávání.....	35
4	VLASTNÍ PRÁCE	36
4.1	Výsledky	36
	4.1.1 Výsledky MBTI dotazníku osobnosti	36
	4.1.2 Výsledky řízeného rozhovoru	37
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	51
6	ZÁVĚR	54
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	55
	7.1 Internetové zdroje	56
8	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ A TABULEK	57
	8.1 Seznam obrázků	57
	8.2 Seznam tabulek.....	57
9	PŘÍLOHY	58

1 ÚVOD

Motivace lidí v projektových týmech je nedílnou součástí každodenního života zaměstnanců různých firem, podnikatelů, manažerů, lídrů a v případě této práce i studentů. Motivace je jednou z nepostradatelných věcí, která musí být při vykonávání práce naší součástí. Každý člověk má své cíle a potřeby, které chce naplňovat, a kterým se chce věnovat. Stejně tak jsou nastavené i různé projekty nebo celé společnosti, jenž mají své cíle, kterých chtějí dosáhnout.

Do úloh vedoucího pracovníka projektu patří včetně plánování, organizování a kontrolování také správné motivování lidí. Pro každý projekt nebo společnost je podstatné mít tým sestavený z kvalitních, disciplinovaných a spokojených pracovníků. Aby projekt dospěl až do samotného závěru, tak je třeba klást důraz na motivaci jednotlivých členů, protože bez správné motivace se bude projektový tým jen těžko posouvat.

Pro motivování jednotlivých členů je třeba mít dobře nastavenou vizi a dílčí cíle, které jsou vytvořené tak, aby podporovaly jednotlivé pracovníky v průběhu jejich práce a přinášely jim celkovou spokojenost. Aby však docházelo k pravidelné motivaci projektových členů, tak je třeba dané jedince lépe poznat a snažit se pochopit jejich cíle, pracovní morálku a potřeby, které mají. Možností, jak členy projektových týmů motivovat je v dnešní době spousta a je důležité mezi nimi vybírat ty vhodné, které budou fungovat na tyto jedince. Za předpokladu neznalosti potřeb pracovníků může vznikat nežádoucí demotivace, které by se měl každý projektový tým vyvarovat. Pokud ovšem taková situace nastane, tak by se měli členové v týmu společně snažit, aby se vše vyřešilo.

Pomáhat svým kolegům není vůbec snadná záležitost. Mnohdy si lidé jako pomoc představí pouhé poplácání po ramenou a pár laskavých slov, ale u demotivace nebo u snahy o obnovení původního nadšení se musí udělat víc než jenom to.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1.1 Cíl práce

Cílem této práce je zhodnocení motivačních faktorů u členů projektových týmů ve studijním programu Inovativní podnikání.

Dílčím cílem práce je vypracování literární rešerše, která poslouží jako teoretický podklad pro odbornost samotného výzkumu.

2.1.2 Metodika

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části, z nichž první obsahuje teoretická východiska k motivaci, týmu a typologiím osobnosti. Druhá část obsahuje výsledky kvalitativního výzkumu. Vlastní výzkum je vypracován na základě řízeného rozhovoru, během kterého bylo respondentům položeno celkem osm otevřených otázek a MBTI dotazníku osobnosti.

Subjektem zkoumání je devět respondentů, kteří jsou studenty ve studijním programu Inovativní podnikání na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Věkové rozložení respondentů je v rozmezí od 21 do 24 let. Respondenti jsou členy obchodní společnosti Aconditor, družstvo, které v rámci studia založili, a které společně řídí. Tato týmová společnost slouží především jako podnikatelská entita, která zaštiťuje podnikatelské projekty jednotlivých členů nebo projektových týmů. Studenti za své podnikatelské aktivity nesou plnou odpovědnost a používají vlastní finanční prostředky k naplnění svých cílů. Je třeba zmínit, že koncepce tohoto studia je založena na praktickém vzdělávání v reálném prostředí. Omezením této práce může být to, že výzkum je prováděn pouze na jedné týmové společnosti, jejíž členové se vzájemně znají.

Ve studijním programu Inovativní podnikání jsou všichni studenti součástí projektového týmu nebo samostatně pracují na svém vlastním projektu v rámci týmové společnosti. To je způsobené tím, že pouze praktickými zkušenostmi získanými vlastní prací mohou studenti nabít nových znalostí, které mohou aplikovat a následně sdílet se svými

kolegy ve společnosti. Zároveň tyto projekty vznikají za účelem zisku, ze kterého se následně hradí provoz samotné společnosti a další rozvoj projektů.

Ke sběru dat jsou použity dvě metody, z jejichž výsledků bude následně vypracován výzkum.

Primární metodou je řízený rozhovor s jednotlivými respondenty. Rozhovor obsahuje celkem 24 otevřených otázek, které autorovi poslouží k hlubšímu pochopení pracovní náplně jednotlivých respondentů a ke zjištění motivačních a demotivačních faktorů. Autor do práce použije jen vybrané otázky a odpovědi z rozhovoru, které přímo korespondují s výzkumem. Řízené rozhovory jsou rozděleny mezi dva výzkumníky, z nichž autor této práce realizoval čtyři z celkových devíti.

Samotný průběh rozhovoru je koncipovaný tak, aby trval okolo jedné hodiny. Na začátku každého rozhovoru autor informuje respondenty o časové náročnosti a seznámí je s jednotlivými částmi rozhovoru. Odpovědi respondentů budou zaznamenány v přesném znění tak, jak na ně bude odpovídáno.

Sekundární metodou ke sběru dat bude zvolen MBTI dotazník 16 Personalities. Výstupy z tohoto dotazníku pomůžou autorovi zjistit, jaké typologie osobnosti zkoumaní respondenti mají. Na základě těchto dat následně autor práce zjistí, jaké jsou motivační a demotivační faktory daných respondentů při práci v projektovém týmu. MBTI test zařadí respondenty do jednoho ze 16 osobnostních typů, které informují o schopnostech respondentů na základě jejich mentálních modelů.

MBTI testování bude probíhat online formou, kdy autor práce zašle zkoumaným objektům webový odkaz na test 16 Personalities. Před odesláním webového odkazu bude každý respondent informován o časové náročnosti a o účelu, na který budou data následně použita. Zpracování dat bude následně probíhat formou zaznamenání předností a nedostatků zjištěných osobnostních typů.

3 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

3.1 Definice motivace

Motivace člověka představuje proces vnitřní hnací síly k činnostem, které vedou k dosažení cílů. Motivace ovlivňuje způsob chování a jednání, které jsou podporovány motivy. Podle Urbana (2017) je smyslem motivace vytvoření pozitivního přístupu k nejrůznějším činnostem i lidem.

Medlíková (2021) ve své knize Umění motivace uvádí, že motivace je důvod, proč věci děláme. Jedná se o proces, který dává organismu energii a smysl nějaké činnosti.

Rozpracování pojmu motivace je z podstaty velmi náročné. Motivační psychologie rozdělila motivaci do dvou kategorií, které dnes známe jako motivace vnitřní a vnější (Blatný, 2010).

- 1) **vnitřní motivace** – lidé, kteří motivují sami sebe,
- 2) **vnější motivace** – lidé, kteří jsou motivováni vnějším prostředím.

Vnitřní motivace

Jako vnitřní motivaci můžeme chápat souhrn potřeb, který se soustředí na zájmy daného jedince. Každý člověk si generuje vlastní prostředky a faktory, které jsou pro něj motivátory k dosažení vytyčených cílů. Vnitřní motivace jde ruku v ruce s odpovědností a samostatností za vykonanou práci (Urban, 2017).

Pokud se povede v lidech vzbudit vnitřní motivaci, tak se stávají více autonomnějšími, cílevědomějšími a obecně pracují mnohem lépe. Vnitřní motivace udrží člověka na cestě k jeho vytčeným cílům. Mezi vnitřní motivátory se řadí například silná osobní vize, vědomí výhod po dosažení cíle nebo dílčí odměny v průběhu práce (Medlíková, 2021).

Vnější motivace

Jako vnější motivaci charakterizujeme souhrn potřeb, které vychází z vnějšího prostředí. Každý člověk je na základě vnější motivace motivován působením vnějších podnětů, které ho vedou k dosažení daného cíle. Mezi takové podněty řadíme např. vyšší plat, benefity, odměny (Urban, 2017).

Východiskem této práce bude pojetí motivace ve smyslu Urbana (2017) a Medlíkové (2021), kteří mluví o motivaci jako o hybných silách, které povzbuzují lidské bytosti k činům.

V této práci bude motivace definována především jako hybná síla, která má významný vliv na chování daného jedince ve smyslu zlepšení jeho pracovního úsilí (Medlíková, 2021).

3.1.1 Motivy

Motivace se od motivů odlišuje v tom, že se jedná o proces, který má svůj začátek i konec. Motiv lze definovat jako příčinu motivačního procesu, který živé bytosti podněcuje k činnosti (Urban, 2017).

Dle Říčana (2007, s. 96) se jedná o jakýsi faktor, který je na prvopočátku všech činností a má následující význam: „*Je to vektor, který má sílu a směr. Tak jako v případě řidiče automobilu s rukama na volantu, můžeme i u motivu určit cíl, jímž je změna něčeho v prostředí, ve vlastním těle, případně i ve vlastní mysli.*“

Jedná se o jakoukoliv vnitřní pohnutku, která člověka vede k nějakému činu. V tomto slova smyslu je nedostatek něčeho motiv, který soustředí naše jednání. Motivy udávají nejen směr a jednání člověka, ale také intenzitu výkonu i průběh celé činnosti (Růžička, 1996).

Znalost motivů nám umožňuje lépe pochopit jednání člověka. Člověk jedná z důvodů, ze svého hlediska přiměřených a dostačujících. Pro porozumění a správného

aplikování motivace je u člověka třeba velmi dobře znát jeho záliby, potřeby a preference (Plamínek, 2010).

Odlišnost mezi Řičanem (2007) a Růžičkou (1996) spočívá v tom, že Růžička (1996) jej definuje jako každou lidskou pohnutku na rozdíl od Řičana (2007), který motiv charakterizuje spíše jako vektor, který má sílu a udává směr.

3.1.2 **Potřeby**

Význam potřeby je definován jako stav nedostatku nebo naopak přebytku něčeho, co člověka ovlivňuje. Jedná se o stavební kámen motivace. Pro získání základních nebo složitějších potřeb je třeba vyvinout úsilí, a právě toto úsilí je motivace vedoucí k lidskému uspokojení. Potřebu lze definovat jako momentální nedostatek něčeho, co je pro člověka významné (Růžička, 1996).

Podle Nekonečného (2014) se potřeby od motivů rozlišují v tom, že potřeba je jakýsi motivační stav, který vyjadřuje vztah k daným cílům, zatímco motiv lze chápat jako podstatu uspokojení.

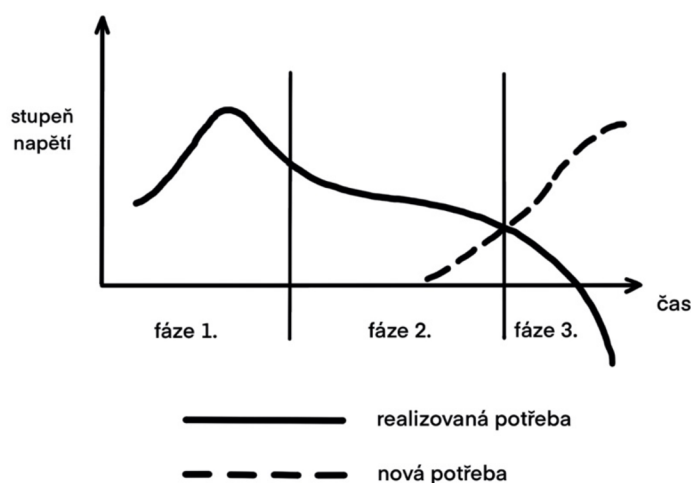
K motivaci se tudíž lidé dostanou za předpokladu vzniku nějakého nedostatku, ze kterého vychází potřeba, na kterou reagují právě motivací k uspokojení této potřeby (Urban, 2017).

Z Obrázek 1 nám vyplývá, že proces uspokojování potřeb má celkem tři jasně definované fáze. Růžička (1996) k tomu říká, že potřeba navazuje na činnost, která se soustředí na eliminaci nedostatku. Veškeré lidské potřeby motivují člověka k činům a celý tento proces probíhá společně s určitým napětím, které se snižuje po uspokojení potřeby.

Jednotlivé fáze procesu uspokojování potřeb popisuje Růžička (1996, s. 11) následovně:

- „Fáze 1. – napětí, které vytváří určitá potřeba jako důsledek nějakého pocíťovaného nedostatku.
- Fáze 2. – spotřebování předmětu potřeby, naplňování potřeby.
- Fáze 3. – uspokojování nebo nasycení jedné potřeby vytváří možnost pro rozvoj napětí nově se vytvářející jiné potřeby.“

Obrázek 1: Proces uspokojování potřeb



Zdroj: Růžička (1996), vlastní zpracování

3.1.3 Motivace 1.0

Pink (2017) ve své knize Drive píše o motivaci 1.0 jako o základních předpokladech lidského chování, kdy bylo nejdůležitější přežití. Motivace 1.0 je tedy jakýsi instinkt, který motivoval člověka k tomu, aby přežil.

Jedná se o naplnění základních lidských potřeb, které vedou k přežití. Lidé usilují o to, aby neměli hlad, žízeň a cítili se v bezpečí. Od svého okolí lidé přirozeně očekávají srozumitelné struktury a jasná pravidla v práci i v životě, která umožňují naplnění těchto potřeb (Plamínek, 2010).

3.1.4 Motivace 2.0 (cukr a bič)

Motivace 2.0 je založená na vnějších motivačních faktorech jako je např. vysoké platové ohodnocení, které je podmíněno striktně stanovenými pravidly. Motivace „cukru a biče“ je stále obecně účinnou metodou pro motivaci zaměstnanců, ale její efekt netrvá věčně. Je to způsobené tím, že si zaměstnanci rychle zvyknou a přirozeně chtějí víc (Pink, 2017).

Podle Pinka (2017) je Motivace 2.0 neúplná ve vysvětlení chování pracovníků a v dnešní době se již stává spíše kontraproduktivní.

Lidé přirozeně směřují k hmatatelným odměnám, které často za svou práci očekávají. Je to způsob motivace, který se stále hojně využívá ve společnostech po celém světě. Motivace na základě metody „cukru a biče“ ve volném překladu znamená, že zaměstnanec musí v určitém čase odpracovat předem dané množství práce, za což dostane adekvátní odměnu (Urban, 2017).

3.1.5 Motivace 3.0

Pink (2017) o motivaci 3.0 tvrdí, že se jedná o novou vizi motivace na pracovišti. Tato motivační teorie je založena na vnitřní motivaci člověka, která začíná být ve firmách stále oblíbenější.

Pink (2017) tvrdí, že tradiční přístupy k motivaci „cukru a biče“ se stávají zastaralými a dostatečně neřeší potřeby kreativních a inovativních pracovišť 21. století. Navzdory tomu je vnější motivace neboli chování „typu X“ (motivující lidi pomocí odměn mimo práci), často hluboce zakořeněna, zejména mezi staršími zaměstnanci.

Naproti tomu vnitřní motivace neboli chování „typu I“ (kdy jsou lidé motivováni sami sebou, protože jim je dána svoboda dělat práci, která je baví), je stále běžnější na moderních pracovištích, kde je rutinní práce často outsourcována. V těchto typech prostředí

jsou klíčové inovace a kreativita. Je tedy nezbytné, aby lidem bylo umožněno prosperovat tím, že budou dělat práci, která je skutečně nadchne (Pink, 2017).

Lidé pohánění vnitřní motivací jsou mnohem výkonnější než lidé motivovaní motivací vnější. Je to způsobené tím, že si člověk snadno zvykne na různé hmotné i nehmotné odměny. Za předpokladu, že mají zaměstnanci prostor pro seberealizaci a svobodu na pracovišti, tak produkují daleko lepší výsledky (Nekonečný, 2014).

3.1.6 Rozdíl mezi motivací 2.0 a motivací 3.0

Rozdíl mezi Motivací 2.0 a 3.0 lze popsat pomocí dvou typů chování: chování typu X a chování typu I. Chování typu X je zevně motivované chování, a proto souvisí s teorií motivace 2.0. Chování typu I je chování, které vychází z vnitřní motivace, a je proto spojeno s teorií motivace 3.0. Pro hlubší pochopení lze motivaci 2.0 a 3.0 rozdělit takto:

- Chování typu I lze naučit.
- Lidé typu I, kteří jsou vnitřně motivováni k tomu, aby svůj život drželi podle plánu, jsou z dlouhodobého hlediska téměř vždy spokojenější než lidé typu X, kteří se rozhodují pouze na vnějších faktorech, jako jsou peníze.
- Spravedlivé odměňování je důležité pro všechny, pro lidi typu X i typu I.
- Chování typu I zvyšuje fyzické a duševní zdraví, proto lidé typu I mají obecně větší sebevědomí, více mezilidských vztahů a jsou šťastnější než lidé typu X (Pink, 2017).

3.1.7 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Jedná se o jeden z neznámějších modelů pracovní motivace, který vypracoval americký psycholog Abraham H. Maslow. Maslow (2021) během své práce přišel na to, že člověka motivují jeho vlastní potřeby, které chce uspokojit, a které mají hierarchickou povahu. Jednotlivé potřeby jsou pak uspokojovány postupně, a proto můžeme tvrdit, že potřeby základní musí být uspokojeny dříve než potřeby hierarchicky výše.

Maslow přiřadil potřeby do pěti skupin motivačních faktorů, ze kterých se hierarchie skládá. Jednotlivé potřeby se překrývají podle svého obsahu tak, aby na sebe lépe navazovaly. Z Maslowovy hierarchie potřeb vyplývá, že pracovní motivaci ovlivňují zejména potřeby neuspokojené, protože potřeby uspokojené následně přestávají být motivující. Podle Maslowa však tento fakt neplatí na hierarchicky nejvyšší potřebu, kterou je seberealizace. O seberealizaci Maslow tvrdil, že nemůže být nikdy zcela naplněna (Urban, 2017).

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Stephen (2018), vlastní zpracování

Základní / Fyziologické potřeby

Fyziologické potřeby jsou potřeby nezbytné k přežití. Mezi takovéto potřeby patří jídlo, pití, spánek nebo dýchání. Lidé motivovaní fyziologickými potřebami nebudou myslet na nic jiného než na jejich naplnění (Plamínek, 2010).

Potřeba bezpečí

Člověk potřebuje stabilní a bezpečné prostředí, které ho chrání před vnějšími ale i vnitřními hrozbami. Potřeba bezpečí musí být uspokojena fyzicky i duševně. V projektových týmech se jedná o bezpečné prostředí a pracovní jistotu (Stephen, 2018).

Potřeba sounáležitosti a lásky

Jedná se o stavy, které u člověka vyvolávají potřebu být součástí různých sociálních skupin. Tato potřeba je spjata s mezilidskými vztahy, které jsou pro člověka jako pro sociálního tvora v tomto stupni důležité. V projektových týmech to znamená udržování dobrých vztahů, trávení času s přáteli a sdílet společné zážitky (Stephen, 2018).

Potřeba úcty a uznání

Podle Plamínka (2010) dělíme čtvrtý stupeň hierarchie na úctu a uznání s tím, že o úctě je možné přemýšlet také jako o sebeúctě. Úcta a uznání je výsledek hodnocení druhých, sebeúcta vzniká při sebehodnocení. V projektových týmech to obnáší pozitivní zpětnou vazbu, pochvaly, odměny.

Potřeba seberealizace

Nejvyšší stupeň vede člověka k potřebě využití talentu a dosažených schopností na něco, k čemu se nejvíce hodí. Potřeba seberealizace může pro člověka také znamenat smysl jeho života. Jedná se o touhu člověka stávat se čím dál více tím, kým je (Stephen, 2018).

3.2 Tým

Tým je tvořen maximálně 15 lidmi, kteří jsou vybráni na základě různých předpokladů, mezi které patří například pracovní zkušenosti, schopnosti vést, pracovat na dílčích úkolech nebo společný problém, na kterém mají všichni členi zájem pracovat. Tým je sestaven za účelem vlastního rozvoje a společné práce na problémech. Členové týmu mají jasně definované role, podle kterých pracují. Pro správné fungování týmu je nutné, aby spolu členové perfektně vycházeli a dokázali se bavit o svých osobních problémech, které mohou mít vliv na práci celého týmu. Tým je silný jenom tak, jak jeho nejslabší článek (Kolajová, 2006).

Autorka Kolajová (2006, s. 12) tvrdí, že: „*V anglickém překladu slova TEAM má každé slovo svůj význam:*

T = Together

E = Everybody

A = Achieves

M = More

Z anglického překladu: společně dosáhneme více.“

Za tým se dá považovat malé množství lidí sestavené z různých jedinců, jejichž profesní orientace jsou potřebné k řešení náročných úkolů. Mnohdy tyto úkoly vyžadují konfrontaci znalostí z jednotlivých profesí, které pomohou k výstupům (Růžička, 1996).

Týmy se stávají základními stavebními kameny organizačních struktur úspěšných organizací. Bez týmu a jeho práce je takřka nemožné vybudovat úspěšný podnik (Růžička, 1996).

Rozdíl mezi Růžičkou (1996) a Kolajovou (2006) spočívá v definici množství členů v týmu. Kolajová (2006) toto množství ohraničila minimálním počtem tří a maximálním počtem 15 jedinců. Růžička (1996) naopak tvrdí, že se jedná o malé množství lidí a nezavrhne tým o celkovém počtu dvou jedinců.

3.2.1 Typologie pracovních týmů

Z hlediska náplně práce popisují různé typy týmů autoři Dědina a Odcházal (2007), kteří definují celkem čtyři typy týmů.

Poradní tým

Jedná se o tým, který je zakládán především kvůli informování managementu. Na základě informací poskytnutých poradním týmem je management schopný kvalitně rozhodovat. Za určitých okolností má poradní tým pravomoc k řešení problémů, které identifikoval (Dědina, Odcházal, 2007).

Produkční / Výrobní tým

Jde o tým, který má relativně stabilní počet členů, kteří směřují k dosažení stanovených a často rutinních cílů. Pracovní náplň produkčních týmů se dá nazvat jako manufaktura (Dědina, Odcházal, 2007).

Projektový tým

Jedná se o tým, na který je vyčleněno několik lidí z různých oblastí, kteří pracují na stanoveném úkolu společně. Na vypracování úkolu mají vymezený čas, který je třeba splnit. Po dokončení práce je projektový tým zrušen nebo přeměrován na jiný úkol (Dědina, Odcházal, 2007).

Akční tým

Jde o tým, který je vytvořený na základě vykonávání nějaké specifické činnosti, která se opakuje. Členové tohoto týmu jsou specialisté v daném oboru, jejichž výstupy musí korespondovat s výstupy ostatních týmů (Dědina, Odcházal, 2007).

Na webových stránkách ManagementMania (2016) jsou popsány vlastnosti jednotlivých týmů z hlediska činnosti podle Erica Sundstroma, Kennetha de Meuse a Davida Futrella, kteří rozdělili pracovní týmy do oblastí: diferenciací, integrace, pracovní cyklus a typické výstupy. Rozepsané vlastnosti týmů uvádí Tabulka 1.

Tabulka 1: Typy pracovních týmů

<i>Typ týmu</i>	Diferenciací	Integrace	Pracovní cyklus	Typické výstupy
Poradní	Nízká	Nízká	Proměnlivý, krátký nebo dlouhý.	Rozhodnutí, výběr, návrhy, doporučení.
Produkční	Nízká	Vysoká	Opakované či průběžné procesy.	Výroba, zpracování, velkoobchod, péče o zákazníky, opravy.
Projektový	Vysoká	Nízká	Proměnlivý, často jediný cyklus.	Plány, návrhy, zprávy, prototypy, prezentace.
Akční	Vysoká	Vysoká	Krátkodobý úkol opakující se za nových podmínek.	Závody, soutěže, expedice, operace, mise.

Zdroj: ManagementMania (2016), vlastní zpracování

3.2.2 Projektový tým

Projektový tým je seskupení lidí odpovědných za provádění úkolů a vytváření výstupů nastíněných v plánu projektu a harmonogramu podle pokynů projektového manažera. Členové projektového týmu nemusí být zapojeni během celého životního cyklu projektu a nemusí se projektu věnovat na plný úvazek. Projektové týmy se skládají z mnoha různých rolí, jako je projektový manažer, odborníci na předmět, obchodní analytici a další zainteresované strany. Tento tým je odpovědný za přispívání k celkovým cílům projektu a konkrétním výsledkům týmu tak, aby byl projekt úspěšný (Doležal, 2016).

Ve správném projektovém týmu mají všichni členové společný cíl, ke kterému směřují. Každý v týmu zastává určitou roli, všichni mají nastavené své mentální modely a ve vztahu k práci i ke zbytku týmu využívají růstové myšlení. Obrazně řečeno se dá takový tým popsat jako mozaika, jehož celek tvoří jednotlivé kousky v podobě členů, kteří společně vytvářejí něco unikátního (Hayes, 2005).

V práci bude používán význam pojmu projektový tým podle Hayese (2005), který projektový tým identifikuje jako tým, ve kterém mají všichni členové společný cíl, každý z týmu zastává určitou roli a všichni obecně využívají růstové myšlení.

3.2.3 Týmová práce

Týmová práce je náročný proces, který má své jasně definované části, které s sebou nesou určitá rizika. Tým je sestavený z lidí, které spojuje vzájemná interakce, takže základem pro týmovou práci je jasné definování společného cíle na základě potřeb, motivů a vizí zadavatele. Po definování cíle se do týmu vybírají členové, a to podle osobnostních, profesních a jiných dovednostních předpokladů. Nesmí se přehlížet ani schopnost vybraných členů týmově pracovat. Stejně tak se určuje počet členů, kteří budou do týmu zapojeni (Němcová, Svoboda, 2017).

Týmová práce je nezištná. Zaměřuje se na konečný cíl. Týmová práce vychází

z konceptu, že celek je větší než součet jeho částí. Je to klasická myšlenka „jedna plus jedna rovná se tři“. Osobnosti i dovednosti u členů týmu se liší, což může vytvářet osobní konflikty. Když se však celý tým soustředí na odvádění skvělé práce, rozdíly mezi členy týmu se promění v silné stránky a cíle jsou splněny (Doležal, 2016).

3.2.4 Vývoj týmové práce

Doležal (2016) uvádí, že každý tým má vlastní životní cyklus a v každé části těchto cyklů je důležité něco jiného. Jednou z nejuznávanějších teorií vývoje týmu je teorie podle psychologa Bruce Truckmana. Tato teorie obsahuje celkem pět fází, ze kterých vychází.

1) Formování

Podle Doležala (2016) jde o fázi, která je typická pro orientaci v prostředí v závislosti na úkolu a projektovém manažerovi. Dále je charakteristická pro testování. Kolajová (2006) tvrdí, že ve fázi formování se členové testují, jak budou do týmu zapadat.

2) Bouření

Kolajová (2006) uvádí, že v této fázi dochází k neshodám a konfliktům mezi jednotlivými členy, které jsou způsobené jinými návyky a mentálními modely. Doležal (2016) tvrdí, že v této fázi by se měl projektový manažer soustředit na to, co tým spojuje, a ne na to, co ho rozděluje.

3) Normování

Ve fázi normování se členové týmu usmířují. Osobní problémy jsou řešeny snadněji a rychleji. Přidělují se nové role a členové sdílejí své potřeby se zbytkem týmu (Kolajová, 2006).

4) Výkon

Ve fázi výkonu dokážou členové týmu efektivně pracovat i bez projektového manažera. Tým zvládá samostatně rozhodovat o důležitých rozhodnutích a je více motivovaný, protože si uvědomuje sílu týmové práce (Doležal, 2016).

5) Ukončení

Fáze ukončení obsahuje vyhodnocení práce celého týmu, prezentaci výsledků i reflexi, ve které členové týmu odpovídají na to, co se jim společně dařilo a v čem naopak selhali. Může se také stát, že bude tým ukončen ještě před dokončením projektu (Kolajová, 2006).

Ve všech vývojových fázích týmu je třeba věnovat pozornost osobnostem jednotlivých členů, a ne jenom jejich potřebám vedoucích k lepší motivaci. Ve fázích bouření a normování je velmi důležité, aby spolu členové týmu dokázali komunikovat a došli k vzájemnému pochopení. Vyřešení těchto problémů souvisí právě s osobnostmi jednotlivých členů, jejichž znalost napomáhá k řešení osobních problémů (Doležal, 2016).

3.3 Typologie osobnosti

Značné množství sociologů, psychologů a nejrůznějších specialistů v oblasti motivace se snažili kategorizovat členy týmů na základě společných znaků, aby v budoucnu manažerům a lídrům usnadnili jejich snadnější motivaci. Pravděpodobně žádná z těchto typologií není plně aplikovatelná, protože je nemožné s naprostou přesností kategorizovat členy týmů. Z jiného úhlu pohledu je však každá typologie k něčemu užitečná, protože z každé z nich se dají získat zajímavé informace vedoucí k lepšímu poznání konkrétní osobnosti (Doležal, 2016).

Motivace, řízení, komunikace nebo vztahy jsou mnohem efektivnější, když lidské bytosti porozumí sobě a lidem, se kterými pracují. Typologie osobnosti je klíčem k odemknutí nepolapitelných lidských kvalit, například vedení, motivace a empatie, ať už je cílem seberozvoj, pomoc druhým nebo jakákoli jiná oblast týkající se lidí a toho, jak se chovají (Doležal, 2016).

Po staletí se lidé snažili popsat určité typy osobností tak, aby mohli snadno rozpoznat a popsat osobnost jiných lidí. Jednou z nejznámějších teorií je Hippokratova kategorizace osobnosti (Dědina, Odcházal, 2007).

3.3.1 Temperament

Říčan (2007) tvrdí, že slovo temperament ve volném překladu znamená „živý“, „čilý“, „prudký, nebo „vznětlivý“. Mohli bychom se tedy domnívat, že temperament je určitá vlastnost, které má někdo více a někdo méně, nebo přesněji, kterou má každý člověk v určité míře. V psychologii však užíváme termínu „temperament“ pro označení celé skupiny temperamentových kvalit, což jsou vlastnosti ve smyslu individuálních rozdílů, které můžeme chápat jako faktory.

Blatný (2010) definuje temperament jako psychologické charakteristiky osobnosti, které jsou vrozené a souvisejí s formálními stránkami chování a prožívání.

3.3.2 Hippokratova typologie osobnosti

Ve starověkém Řecku přišli lékaři Hippokrates a Aelius Galenus s lékařskou teorií. Domnívali se, že lidské nálady a lidské chování jsou způsobeny buď nedostatkem nebo nadbytkem čtyř tělesných tekutin. Tvrdili, že příliš mnoho černé žluči vyvolává melancholii a příliš mnoho žluté žluči naopak cholерику. Také tvrdili, že příliš mnoho hlenu z člověka dělá flegmatika a příliš mnoho krve zase sangvinika. Lékaři věřili, že dobrá rovnováha všech čtyř tekutin vede k dobrému zdraví. Teorie čtyř temperamentů je základním prvkem pro hlubší poznání osobnosti člověka (Říčan, 2007).

Ačkoli neexistuje žádný pevný vztah mezi vnitřními sekrety a lidským chováním, lidé si po staletí předávali Hippokratův původní pohled na osobnost a v současné době jej stále přejímá několik systémů osobnostních typů. V období mezi Hippokratovou dobou a moderní dobou si lidé vyvinuli četné další systémy typu osobnosti ve snaze přesně zachytit rozsah lidské mysli (Chiao, 2018).

3.3.3 Čtyři temperamenty

Čtyři temperamenty je teorie, která naznačuje, že existují čtyři základní typy osobnosti: sangvinik, choleric, flegmatik a melancholik. Lidé se sangvinickým temperamentem jsou společenšší, upovídaní a aktivní. Ti s cholericým temperamentem jsou extrovertní, ambiciózní a cílevědomí. Ti s flegmatickým temperamentem jsou pohodoví, tiší a sympatičtí k ostatním. Lidé s melancholickým temperamentem jsou hluboce myslící, analytičtí a introvertní (Blatný, 2010).

1) Flegmatik

Jako flegmatik se vyznačuje člověk velmi klidný, který se nedá jen tak vyvést z míry, je lhostejný a nepodléhá náladám. Flegmatik je člověk spíše pomalý, na kterého je možné se spolehnout (Říčan, 2007).

Cakirpaloglu (2012) popsal flegmatika jako člověka, jehož emoce jsou velmi nízké a vznikají déle. Převaha hlenu má vliv na jedincovo slabou reaktivita a celkovou lhostejnost.

2) Choleric

Za cholerika zle považovat člověka, který je podrážděný a snadno se nechá vyprovokovat. Jeho vztek a podrážděnost jsou rychlé, ale netrvají dlouho. Je často mrzutý, ale není nenávistný (Říčan, 2007).

3) Sangvinik

Podle Cakirpaloglua (2012) jde o dobromyslného, veselého, společenského, a především optimistického člověka. Sangvinik se často velmi rychle vzruší, ale stejně snadno i ztrácí svůj zájem.

4) Melancholik

Melancholikem je člověk, který je často smutný a od přírody pesimistický. Je také pomalý, precitlivělý a hůře se adaptuje. Dodnes se pojem melancholie používá v psychiatrii pro těžkou depresi. Lidé inklinující k melancholii kladou velký význam všemu, co se jich týká a jsou velmi důslední (Říčan, 2007).

Vlastnosti jednotlivých typů temperamentu zaznamenal Cakirpaloglu (2012) podle Hippokratovo kategorizace. Tyto vlastnosti uvádí Tabulka 2.

Tabulka 2: Typy temperamentu a jejich emoční kvality

Typ	Emoce			Duševní nálada	Tělesná šťáva
	Náhlost vzniku	Intenzita projevu	Délka pocitu		
<i>Cholerik</i>	+	+	+	Hněv	Žlutá žluč
<i>Sangvinik</i>	+	-	-	Radost	Krev
<i>Melancholik</i>	-	+	+	Smutek	Černá žluč
<i>Flegmatik</i>	-	-	-	Lhostejnost	Hlen

Zdroj: Cakirpaloglu (2012), vlastní zpracování

3.3.4 Typologie osobnosti podle Carla Gustava Junga

Podle Dědiny a Odcházela (2007) se jedná o nejnovější typologii podle zakladatele analytické psychologie Carla Gustava Junga, která je postavena na psychologické preferenci extraverte a introverte a také na sklonech k citění, myšlení, vnímání a intuici. Říčan (2007) k tomu dodává, že Jung vytvořil z těchto tří bipolarit celkem osm typů osobnosti. Dědina a Odcházela (2007) na základě tohoto chápání definují čtyři základní typy, mezi které patří:

1) Praktický typ (myšlení a vnímání)

Jedná se o člověka, který je realistický a orientovaný na fakta. Je to člověk, který je velmi přesný a klade důraz na detail. V komunikaci je stručný a přímý. Požaduje jednoznačná vyjádření. V organizaci preferuje dané struktury, které mají přesně definované authority (Dědina, Odcházela, 2007).

2) Konceptní typ (myšlení a intuice)

Jedná se o člověka, který je tvořivý a má nadání pro konceptní práci. Je také vybavený schopností domýšlet možné dopady na organizaci z nejrůznějších analýz a průzkumů. Ve své práci rád používá matematické modely. Konceptní člověk také produkuje nové myšlenky a motivuje ke změnám. Jeho silnou vlastností je také to, že dokáže nadchnout druhé (Dědina, Odcházela, 2007).

3) Společenský typ (vnímání a cítění)

Jedná se o člověka, který je velmi společenský a má rád druhé, o které se zajímá. Má rád přímou komunikaci a rád stanovuje etická pravidla. Nevýhodou společenského člověka je, že nemá dostatek času na vyhodnocování různých situací (Dědina, Odcházal, 2007).

4) Kreativní typ (myšlení a intuice)

Jedná se o člověka, který je upřímný, nadšený a oplývá velkou představivostí. Má rád náročné cíle, ale nepodporuje hierarchické struktury a pravidla. Je rád samostatný a časově flexibilní. Upřednostňuje otevřenou komunikaci a často si vizualizuje budoucnost (Dědina, Odcházal, 2007).

Jungova typologie slouží jako užitečné východisko pro produktivní práci s lidmi i k vlastnímu sebepoznání. Tuto typologii následně rozvíjí Myersová a Briggsová pro širší praktické využití (Říčan, 2007).

3.3.5 Typologie osobnosti podle Myersové a Briggsové

Celým názvem *Mayers-Briggs Type Indicator* (dále jen MBTI). Podle Crkalové a Riethofa (2007) se jedná o metodu, která vychází z typologie osobnosti Carla Gustava Junga a byla vytvořena Isabelou Briggs Myersovou a Katharine Cook Briggsovou. Jedná se o typologii osobnosti, která je postavena na kombinaci čtyř oblastí, kterým se věnuje, a které analyzuje.

Čakrt (2008) popisuje dané oblasti jako čtyři dichotomie, což jsou dvojice písmen, která jsou rozdělena na: extraverci a introverzi (E-I), smysly a intuice (S-N), myšlení a cítění (T-F) a vnímání a usuzování (P-J). První tři dichotomie vychází z typologie osobnosti podle Carla Gustava Junga. Vnímání a usuzování (P-J) je výstupem práce Myersové a Briggsové.

Metoda MBTI je sestavená jako osobnostní dotazník, který vychází z kombinace čtyř zmíněných oblastí, kterým se věnuje. Výstupem tohoto dotazníku je celkem 16 osobnostních typů, ze kterých vyplyne jeden na základě odpovědí. Výsledek testu je postavený tak, aby

sděloval silné a slabé stránky jedince. Dotazník nepředává, že je nějaká osobnost lepší nebo horší. MBTI dotazník poskytuje vysvětlení, z jakého důvodu některé vztahy nefungují. Výstupy z dotazníku jsou také skvělým podkladem, jak lépe definovat chování některých jedinců v týmu (Vajner, 2007).

Výsledky MBTI dotazníku jsou kombinací čtyř jednotlivých osobnostních profilů z osmi, které nesou určité charakteristiky. Podle Crkalové a Riethofa (2007) tyto osobnostní profily patří:

- Lidé s převahou smyslové funkce (zkratka S = Sensing)
- Lidé s převahou intuitivní funkce (zkratka N = Intuition)
- Lidé s převahou cítění (zkratka F = Feeling)
- Lidé s převahou myšlení (zkratka T = Thinking)
- Lidé s převahou introvertní funkce (zkratka I = Introversion)
- Lidé s převahou extrovertní funkce (zkratka E = Extraversion)
- Lidé s převahou usuzování (zkratka J = Judging)
- Lidé s převahou vnímání (zkratka P = Perceiving)

INTJ jsou analytickými řešiteli problémů, dychtiví zlepšovat systémy a procesy svými inovativními nápady. Mají talent vidět možnosti zlepšení, ať už v práci, doma nebo u sebe (Wagnerová, 2011).

INTP jsou geniální teoretici, fascinovaní logickou analýzou, systémy a designem. Jsou zaujatí teorií a hledají univerzální zákon za vším, co vidí. Chtějí pochopit jednotící témata života v celé jejich složitosti (Wagnerová, 2011).

ENTJ jsou strategičtí lídři, kteří mají rádi výzvy. Jsou motivovaní organizovat změny. Hledají ty nejlepší cesty k naplnění cílů. Vynikají v logickém uvažování a jsou obvykle výřeční a pohotoví (Crkalová, Riethof, 2007).

ENTP jsou inspirovaní a dynamičtí inovátoři, motivovaní hledat nová řešení k náročným problémům. Jejich cíle jsou často v dohlednu. Jsou zvědaví a chytří (Wagnerová, 2011).

INFJ jsou kreativní vychovatelé se silným smyslem pro osobní integritu a snahou pomáhat ostatním realizovat jejich potenciál. Nemají však rádi skupinové aktivity a přílišné detaily (Crkalová, Riethof, 2007).

INFP jsou spolehliví idealisté, kteří se řídí vlastními hodnotami a přesvědčením. Soustředí se na činnosti s hlubším smyslem. Vidí potenciál pro lepší budoucnost a hledají pravdu a smysl (Wagnerová, 2011).

ENFJ jsou idealističtí organizátoři, vedeni k realizaci své vize toho, co je pro lidstvo nejlepší. Vždy staví lidi na první místo a mají schopnost vidět potenciál v jiných lidech (Crkalová, Riethof, 2007).

ENFP jsou tvůrci zaměřeni na lidi. Rádi převádějí své myšlenky do praxe. Jsou velmi energičtí, vřelí a rádi pomáhají ostatním lidem prozkoumat jejich tvůrčí potenciál (Crkalová, Riethof, 2007).

ISFJ jsou pracovití, pilní a loajální k tradicím a organizacím. Jsou praktičtí, soucitní a starostliví a jsou motivováni k tomu, aby se starali o druhé a chránili je (Wagnerová, 2011).

ISTJ jsou zodpovědní organizátoři, nutí vytvářet a prosazovat pořádek v systémech a institucích. Jsou úhlední a uspořádaní, uvnitř i vně, a mají tendenci mít postup pro všechno, co dělají (Wagnerová, 2011).

ESTJ jsou pracovití a praktičtí lidé, kteří touží převzít zodpovědnost za organizaci projektů a lidí. Jsou spořádaní, dodržující pravidla a svědomití. Rádi dokončují věci a mají tendenci jít na projekty systematickým a metodickým způsobem (Wagnerová, 2011).

ESFJ jsou svědomití pomocníci, kteří mají rádi harmonii ve vztazích. Jsou citliví k potřebám druhých a energicky oddaní svým povinnostem. Jsou vysoce naladěni na své emocionální prostředí a pozorní jak k pocitům druhých, tak k tomu, jak je ostatní vnímají (Crkalová, Riethof, 2007).

ISFP jsou jemní správci, kteří žijí radši v ústraní. Neradi sdílejí své myšlenky s cizími lidmi. Nemají rádi předešpané časové harmonogramy, ale jsou spontánní a rádi jdou s proudem (Crkalová, Riethof, 2007).

ISTP jsou všímaví pozorovatelé, kteří pevně stojí na zemi. Ke svému prostředí přistupují s flexibilní logikou a hledají praktická řešení aktuálních problémů (Wagnerová, 2011).

ESFP jsou otevření lidé veselé povahy, kteří okouzlí a zaujmou své okolí. Jsou spontánní, energičtí a milující zábavu. Mají schopnost snadno přemlouvat druhé ke spolupráci (Wagnerová, 2011).

ESTP jsou energičtí hledači vzrušení, kteří umí nejlépe řešit problémy. Přinášejí pocit dynamické energie do svých interakcí s ostatními a okolním světem (Crkalová, Riethof, 2007).

Ve 21. století existuje již mnoho osobnostních testů, které různými způsoby charakterizují osobnosti a poukazují na to, jaké přednosti nebo nedostatky člověk může mít. Jedním z příkladů může být například známý Belbinův test. Možnosti jsou v dnešní době obrovské. Personalisté, manažeři, team lídři, podnikatelé a všichni ti, kteří pracují s lidmi nebo budují tým mohou jen vybírat (Bělohlávek, 2016).

Praktická část této práce bude dále pracovat právě s metodou MBTI podle Crkalové a Riethofa (2007) a Wagnerové (2011).

3.4 Studijní koncept Tiimiakatemia®

3.4.1 Definice

Jedná se o vzdělávací jednotka, kterou v roce 1993 založil Johannes Partanen ve finské Jyväskylä. Tato vzdělávací jednotka se specializuje na marketing a podnikání. Od

začátku roku 2001 je Team Academy samostatnou jednotkou studijního programu Business Administration na Jyväskylän Polytechnic.

V České republice se certifikovaná jednotka Tiimiakatemia® nachází na České zemědělské univerzitě v Praze pod názvem Inovativní podnikání, kde funguje od roku 2019. Studenti každého ročníku vytváří dva týmy, které následně zakládají vlastní týmové společnosti. Během celého studia se studenti pravidelně schází a vedou dialog, na kterém si předávají získané znalosti z knih, projektů, přednášek a různých jiných dostupných prostředků. Týmy realizují různé typy projektů pro externí zákazníky. Pro každý projekt je vytvořena speciální projektová skupina, která se skládá z vybraných členů reprezentujících dovednosti a znalosti potřebné pro projekt. Práci koordinují kouči, kteří posouvají studenty prostřednictvím otázek. Název „Týmová akademie“ lze interpretovat dvěma způsoby:

- 1) Na jedné straně odkazuje na prostředí fyzického učení.
- 2) Na druhé straně odkazuje na lidi pracující v tomto prostředí, na komunitu skládající se z koučů i zákazníků, se kterými týmová akademie navázala pravidelné vztahy (Leinonen, Partanen, Palviainen, 2004).

Základním prvkem Tiimiakatemia® je komunita, která je tvořena celkem šesti týmovými společnostmi. Tyto společnosti si mezi sebou vzájemně pomáhají a společně si sdílejí nabyté znalosti.

Leinonen, Partanen a Palviainen (2004) ve své knize *The Team Academy a True Story of Community that Learns by Doing* uvádí, že když se škola rozvíjí, vzniká obrovské množství znalostí. Postupně se tyto poznatky modelují do teorie, která se postupně stává „praktickou teorií“. Když vznikají nové nápady, rodí se také nové koncepty a způsoby práce, které potřebují své vlastní podmínky.

3.4.2 **Vzdělávání ve stylu učící se organizace**

Vzdělávání ve studijním programu Inovativní podnikání je realizováno tak, aby se studenti vzájemně obohacovali a sdíleli si své znalosti a zkušenosti. Aby k této skutečnosti

docházelo, tak je nezbytné, aby komunita dodržovala určitá pravidla. Pro efektivní vzdělávání se studenti Inovativního podnikání řídí podle pravidel učící se organizace.

Učící se organizace je založená na pěti základních pravidlech, které je třeba dodržovat pro její fungování. Zaměřuje se na jednotlivce, kteří tvoří základní stavební jednotky celé organizace. Peter Senge (2016, s. 21) ve své knize *Pátá disciplína* tvrdí, že: *„Učící se organizace jsou organizace, v nichž lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objevným způsobům myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit.“* Je však důležité si uvědomit, že pro vytvoření tohoto prostředí je třeba začít od jednotlivců, kteří mají o vybudování organizace zájem a pracují na těchto pěti zásadách:

- 1) Systémové myšlení
- 2) Osobní mistrovství
- 3) Mentální modely
- 4) Sdílená vize
- 5) Týmové učení

Systémové myšlení: Systémové myšlení je myšlenka, že jsme součástí vzájemně propojeného systému, nikoli nesouvislého souboru osobních sil. Systémové myšlení oslovuje celek a vytváří porozumění tomu, jak jsou části propojeny. Jedná se o jakousi propojenost, která dává živým systémům jejich jedinečný charakter (Senge, 2016).

Osobní mistrovství: Jedná se o „základní kamen“ učící se organizace. Osobní mistrovství je rozvoj schopnosti dosahovat osobních cílů. Učící se organizace to umožňují tím, že vytvářejí prostředí, kde mohou zaměstnanci prostřednictvím reflexe rozvíjet svůj vlastní smysl pro vizi – jak se dívají na svět, na čem jim záleží a k čemu jsou nadšení přispívat (Senge, 2016).

Mentální modely: S mentálním modelem porozumíme tomu, jak naše hluboce zakořeněné předpoklady ovlivňují naše interakce a rozhodování. Senge říká, že pochopení rozdílu mezi slyšením toho, co někdo řekl, a skutečným pochopením toho, co řekl, a pochopením propasti mezi tím, co se skutečně stalo, a tím, co jsme vnímali, že se děje, vyžaduje reflexi (Senge, 2016).

Sdílená vize: Sdílená vize je možná pouze v prostředí důvěry a spolupráce. Vedení společnosti spolupracuje se zaměstnanci na společné vizi a vytváří prostředí, kde se zaměstnanci cítí slyšet a jsou povzbuzováni k riskování (Senge, 2016).

Týmové učení: Senge říká, že k týmovému učení může docházet pouze tehdy, když jsou členové týmu „pokorní“, když jsou ochotni reflektovat a brát v úvahu názory ostatních lidí, odmítají osobní předsudky, aby mohli pracovat jako celek v prostředí spolupráce (Senge, 2016).

3.4.3 Individuální vzdělávání

Studenti se ve studijním programu Inovativní podnikání vzdělávají hned několika různými způsoby. Celý proces vzdělávání je rozdělen do tří kategorií.

Tou první jsou týmová sezení, která probíhají formou dialogu, na kterých si studenti předávají své znalosti, řeší problémy a vymýšlí nové postupy pro vlastní růst i pro růst týmové společnosti a svých projektů. Týmová sezení probíhají celkem dvakrát týdně, jsou až čtyři hodiny dlouhá a probíhají za účasti kouče, který dohlíží na vzdělávací proces.

Druhou kategorií je čtení knih. Vybraná literatura vždy závisí na studentech. Je pouze v jejich režii, kterou knihu si zvolí. Každý student však vytváří vlastní seznam knih, které chce přečíst, a které budou dále prohlubovat jeho znalosti v oblastech, kterým se chce věnovat. Na přečtené knihy následně studenti píšou reporty ve formě esejí, ve kterých hodnotí přínos knihy a nahrávají je do tzv. Banky esejí. Eseje jsou dále hodnoceny kouči, kteří udělují body v rozmezí jedna až tři. Studenti jsou povinni za dobu svého tříletého studia nasbírat celkový počet 120 bodů za nahrané eseje.

Třetí kategorií je praxe. Praktickou část ve studijním programu Inovativní podnikání zastupují projekty a vedení týmových společností. Do této kategorie jsou zahrnuty veškeré znalosti, které studenti získají při vedení vlastních projektů a týmových společností, mezi které patří například zakládání společnosti, strategické plánování, vytváření produktu nebo služby, tvorba byznys plánů atp. Je důležité zmínit, že jednotlivé znalosti se budou lišit podle toho, jakým oblastem se studenti věnují.

4 VLASTNÍ PRÁCE

V této kapitole se autor práce věnuje praktické části, která je vypracována na základě kvalitativního výzkumu provedeného formou řízených rozhovorů a vyplněných MBTI dotazníků osobnosti s devíti respondenty.

V první části této kapitoly se autor věnuje výsledkům z MBTI dotazníku osobnosti, ve které rozděluje respondenty do skupin podle osobnostních typů, které následně charakterizuje.

Druhá část je věnovaná výsledkům řízeného rozhovoru, během kterého bylo respondentům položeno celkem osm otevřených otázek (viz. **Příloha 2**). Autor práce přiřazuje jednotlivé odpovědi k výsledkům MBTI dotazníku a v komentářích definuje konkrétní motivátory respondentů.

4.1 Výsledky

4.1.1 Výsledky MBTI dotazníku osobnosti

Výsledky MBTI dotazníku osobnosti jednotlivých respondentů jsou zpracovány v Tabulka 3, která obsahuje i pohlaví zkoumaných subjektů.

Tabulka 3: Výsledky MBTI dotazníku osobnosti

	Osobnostní typ	Pohlaví
Respondent 1	INTJ	Muž
Respondent 2	INFJ	Žena
Respondent 3	ENFJ	Žena
Respondent 4	INFP	Muž
Respondent 5	INFP	Muž
Respondent 6	ENFP	Muž
Respondent 7	ENTP	Muž
Respondent 8	INTJ	Muž
Respondent 9	ENTP	Muž

Zdroj: Vlastní zpracování

Typ INTJ – Jedná se o dva respondenty, kteří jsou z velké části introvertní. Smýšlejí spíše vizionářsky než realisticky. Jejich povaha je postavena spíše na logice než na empatii. Respondenti typu INTJ jsou více opatrní a dobře si rozmýšlejí své postupy.

Typ INFJ – Respondent s typem INFJ je více introvertní než extravertní. Smýšlí spíše vizionářsky než realisticky. Jedná se o velmi empatického člověka, který je ve svém jednání velmi opatrný.

Typ ENFJ – Respondent s typem ENFJ je v některých situacích introvertní a v některých zase extravertní. Je to silný vizionář, který má blízko k empatii i logice. Respondent je spíše opatrný a moc neriskuje.

Typ INFP – Jedná se o dva respondenty, kteří jsou spíše introvertní, ale k extraverci nemají daleko. Jsou to silnější vizionáři, kteří se však často snaží používat svou empatii. Ve svém jednání jsou opatrnější, ale sebevědomí jim nechybí.

Typ ENFP – Respondent s typem ENFP je velmi extravertním jedincem, který je také velký vizionář. Je více empatický a disponuje větším sebevědomím, ale v oblastech, ve kterých si není jistý, je opatrnější.

Typ ENTP – Jedná se o dva spíše extravertní respondenty, kteří dokáží přemýšlet jak vizionářsky, tak realisticky. Jsou logičtí i empatictí. I přes větší sebevědomí jsou opatrní a dobře si rozmýšlejí své činy.

4.1.2 Výsledky řízeného rozhovoru

1) Jak bys obecně zhodnotil(a), že se cítíš být motivovaný/motivovaná?

Respondenti s osobnostním typem INTJ:

Respondent 1: „*Moje motivace je ukončit studium v řádném termínu. Obětuji tomu všechno. Nedělám žádnou aktivitu, která mě nevede k bakaláři nebo k vydělávání peněz v projektu. Prioritizoval jsem to velmi tvrdě.*“

Respondent 8: „Motivovaný se cítím být po pozitivní zpětné vazbě nebo pochvale. Také mě motivuje, když vidím posun v práci, mám hezké pracovní prostředí a dobře nastavenou firemní kulturu.“

Respondent s osobnostním typem INFJ:

Respondent 2: „Cítím se být motivovaná prací sama na sobě a vzdělávat se i jinde než v Tiimiakatemia®. Když někam jdu, tak cítím z okolí zájem o moje vzdělání. Cítím se dobře, když někomu řeknu, na čem všem pracuji a co všechno dělám. Dodává mi to sebevědomí a sebedůvěru.“

Respondent s osobnostním typem ENFJ:

Respondent 3: „Když vidím, že to, co dělám má výsledky a je to úspěšné. Nebo když mi ostatní řeknou, že jsem odvedla dobrou práci. Když jsem motivovaná, tak jsem šťastnější, optimističtější a mám víc energie a kreativity.“

Respondenti s osobnostním typem INFP:

Respondent 4: „Dost často je to velká nálož pozitivních emocí a myšlenek v hlavě, co by se dalo dělat. Ten stav je kreativní výbuch, kdy se cítím uvolněný a v klidu. Ten stav je o odhodlání udělat krok navíc, který bych bez motivace neudělal, nebo si stavěl zbytečné překážky.“

Respondent 5: „V tu chvíli mě baví to, co dělám. Snažím se do činnosti dát úplně všechno. Jsem soustředěný a pozorný. Přemýšlím nad tím tématem a přináším nové vjemy. Obvykle je to v tu dobu, když nepracuji sám.“

Respondent s osobnostním typem ENFP:

Respondent 6: „Nejvíce motivovaný se cítím, když jsem sám za činnost zodpovědný a vidím v tom přidanou hodnotu. Hodně mi pomáhají v motivaci zpětné vazby, pokud vedou k dosažení mých osobních cílů. Dost mě povzbudí, když vidím v činnosti užitek a mohu se z toho něco nového naučit.“

Respondent s osobnostním typem ENTP:

Respondent 9: *„Obecně mě motivuje představa, že si jednou koupím vlastní byt. Motivují mě také významné obchodní schůzky a vidina finanční nezávislosti.“*

Komentář autora: Z odpovědí jednotlivých respondentů je zřejmé, že nejvíce motivovaní se cítí, když dostanou pozitivní zpětnou vazbu od třetích stran nebo jsou za odvedenou práci odpovědní oni sami. Pro správné motivování respondentů je tedy důležité dokázat podat konstruktivní zpětnou vazbu, která je vztažená na konkrétní událost a vložit do ní pozitiva. Zároveň je důležité delegovat úkoly na jednotlivé členy projektových týmů tak, aby odpovídaly schopnostem členů a vložit do nich důvěru.

2) Jaké jsou 3 věci, které tě na tvé práci baví?

Respondenti s osobnostním typem INTJ:

Respondent 1: *„Baví mě načerpávat v knize znalosti. Mám rád, když mě ta kniha obohatí a utřídím si to v hlavě, i když to někdy bolí. Zároveň stoupám v hierarchii, protože ne všichni mají takové znalosti. Prohlubuji svoji specializaci. Cítím se potom dobře a chytře.“*

Respondent 8: *„Nejvíce mě na práci baví tým a lidi v tom týmu. Následně je to určité progres a pak efektivita, abychom se neplácali.“*

Respondent s osobnostním typem INFJ:

Respondent 2: *„Určitě velkou roli hrají lidi. Přijde mi super, že každý je jiný a můžeme si vyzkoušet pracovat s různým typem lidí. Je tam opora a jsme v komunitě podobně smýšlejících lidí. Pak je to asi obecně ta unikátnost programu. Pro mě jako pro introverta je to otvírací nástroj pro to, když se začnu s někým bavit. Už vím, jak o programu mluvit a jak ho popsat. Třetí věc je to, že se člověk může opravdu učit to, co chce. Motivuje mě, že když mě něco baví, tak se na to zaměřím a po nějaké době se zase můžu zaměřit na něco jiného. Pokud to projekt nevyžaduje, tak se nemusím zabývat třeba účetnictvím.“*

Respondent s osobnostním typem ENFJ:

Respondent 3: *„Když je to kreativní a mám volnou ruku, nikdo mi nic nediktuje. Svoboda práce. Různorodost práce. Někdy pracujeme na projektu a někdy zase vyplňujeme tabulky, je to pořád jiný.“*

Respondenti s osobnostním typem INFP:

Respondent 4: *„Baví mě samotný objevování komplexnosti myšlenky studia. Ziskávání „aha“ momentů, kombinace teorií dohromady a implementace spojená s procesy. Objevování toho, co ještě nevím, nebo propojení toho, co už vím. Taký vidět, jak ostatní rostou a skrze to si uvědomovat svůj vlastní posun. Prvně to člověk vidí na někom druhým, že se on sám posouvá. Do jistý míry je to podporující prostředí a segmenty lidí, kteří mě podporují, abych dělal to, co mě baví.“*

Respondent 5: *„Lidi. To by klidně obsadilo všechny tři místa. Sekundárně to, že si můžu vybrat co dělám za činnosti. Pak dělám, co mě fakt baví. Za třetí pak to, když mi práce dává smysl.“*

Respondent s osobnostním typem ENFP:

Respondent 6: *„Během práce mám největší radost ze spokojených zákazníků. Rád vidím, jak jim můj produkt přinesl štěstí a zážitek. Mám rád vyjednávání s lidmi, ze kterého se i hodně učím. Také mě baví zisk a dobrovolné činnosti, které jsou úzce spojeny s rozvojem projektu.“*

Respondenti s osobnostním typem ENTP:

Respondent 7: *„Když na nějakém úkolu mohu pracovat se svými přáteli. Také mě baví, když kontroloji držení se témata, abychom zbytečně nepřeskakovali. Dále mě baví, když za svou odvedenou práci vidím výsledek.“*

Respondent 9: *„První věcí je to, že můžu být pánem svého času. Druhou je vybudování něčeho svého a třetí je myšlenka toho, že až se na sebe v budoucnu podívám, tak chci vidět, že jsem něco opravdu vybudoval.“*

Komentář autora: Členy projektových týmů na prováděné práci nejvíce baví získávání nových znalostí a práce s různými lidmi. Důležitým faktorem je také nastavení

společných cílů a vize. V projektových týmech je to důležité právě proto, že vykonávaná práce následně dává větší smysl, protože je zřejmé, kam práce směřuje. Je dobré se vyvarovat nejasným úkolům, které nejsou podloženy očekávaným přínosem pro další vývoj projektu. Respondenti také zmiňovali různorodost práce. Tento fakt vypovídá o tom, že by práce neměla být monotónní.

3) Jaké jsou 3 věci, které tě na tvé práci nebaví?

Respondenti s osobnostním typem INTJ:

Respondent 1: „*Vyplňování dokumentů a tabulek.*“

Respondent 8: „*Nebaví mě neefektivita, lidi bez nálady a když musím řešit problémy, které nejsou mé nebo jsem je nezpůsobil.*“

Respondent s osobnostním typem INFJ:

Respondent 2: „*Chtěla jsem říct znova ty lidi, protože občas je to náročný. Člověk musí spolupracovat s lidmi, se kterými nechce nebo mu ta spolupráce není příjemná. Každý je jiný, takže dochází ke střetu názorů. Občas mě nebaví to, že můj úspěch záleží na tom, jak se bude dařit ostatním. Někdo na to kašle, a ovlivní to i mě. Další věcí je nejistota. A třetí věc je náročnost. Člověk to musí vybalancovat a má to pořád v hlavě, nejsou to moc příjemný tlaky.*“

Respondent s osobnostním typem ENFJ:

Respondent 3: „*Nebaví mě vytváření dokumentů. Když je práce pořád dokola to samé. Spolupráce s ostatními lidmi, jelikož je někdy ta spolupráce náročná na domluvu. Nedodržují se termíny a tak. Nemám ráda časový tlak. Když máme časové deadlines, které nejsou časově dobře zvladatelné.*“

Respondenti s osobnostním typem INFP:

Respondent 4: „*Nebaví mě psaní reportů. Ačkoliv tam vidím to, proč by se měly psát. Demotivuje mě to, že se k těm reportům zpětně nevracím a nevyužívám je. Vidím tam tu sílu, jen ji nevyužívám. Ale celkově se snažím věci dělat tak, aby mě bavily.*“

Respondent 5: „Nebaví mě taky vstávat brzo ráno. Možná bych ještě doplnil drobnost a to je, že mě nebaví číst všechny kanály na MS Teams. Všechny kanály nejsou důležité a pak mě frustruje, že tam jsou ty nepřečtené zprávy.“

Respondent s osobnostním typem ENFP:

Respondent 6: „Vážně mě nebaví hledání informací z různých zdrojů. Nesnáším neefektivní práci. Když se úkoly nedotahují do konce a nic mi nepřinesou do reálného života. Vždy v práci musí být nějaká hodnota. Také nemám rád zbytečnou agendu zahrnující velké množství dokumentování.“

Respondenti s osobnostním typem ENTP:

Respondent 7: „Nemám rád pomalou zpětnou vazbu od mého okolí. Dále mě nebaví, když jsem do nějakého úkolu tlačěn formou „musíš“. Také mě nebaví, když se práce nikam neposouvá a nevidím v ní smysl.“

Respondent 9: „Nebaví mě veškerá administrativa. Dále nemám rád, když musím lidem připomínat jejich povinnosti a také nemám rád stagnaci seberozyje.“

Komentář autora: Z odpovědí jednotlivých respondentů lze konstatovat, že největší dopad na demotivaci členů v projektových týmech má demotivovaný kolektiv jiných lidí a nezáživná práce ve stylu vypracovávání administrativních dokumentů. Pro zabránění vzniku demotivace je nezbytné udržovat stále pozitivní náladu a nepříjemnou práci přenechat těm, kterým to dělá nejmenší problém. Je třeba klást neustále důraz na cíl a vizi daného týmu, protože pokud bude jasné opodstatnění pro práci, kterou je třeba udělat, tak bude vykonána mnohem lépe.

4) Jak se cítíš být motivován(a) při práci v týmu/družstvu?

Respondenti s osobnostním typem INTJ:

Respondent 1: „Jdu si za svými vnitřními vizemi i bez tohoto studia. Některá vnitřní motivace tam je. Něco se tam nakumuluje – něco si zjistím kvůli sobě, a pak to předám dál. To se tam prolíná.“

Respondent 8: „Motivovaný se cítím zase na základě pochvaly nebo dobré zpětné vazby. Také mě namotivuje, když máme společný cíl a rád pracuji na hezkých místech, takže určitě i naše prostředí.“

Respondent s osobnostním typem INFJ:

Respondent 2: „Co se týče motivace pro náš tým, tak tam mi ta motivace trochu chybí. Přijde mi, že se to hodně točí v kruhu. Cítím se být motivovaná hlavně pro to, abych pracovala sama na sobě. Dělán to pro sebe, a ne pro ostatní. Mám pocit, že je potřeba se starat sám o sebe a nespolehat se na ostatní, že mi v týmu s tím vzděláním nějak pomůžou.“

Respondent s osobnostním typem ENFJ:

Respondent 3: „Motivuje mě nejvíc když vím, že jsem odvedla dobrou práci a dostanu ocenění i od ostatních. Když moje práce pomohla týmu se posunout dál.“

Respondenti s osobnostním typem INFP:

Respondent 4: „Jsem čím dál víc orientovaný na sebe. Cítím z týmu orientaci na individuální výsledky. K týmu mám závazek, ale ten klesá. Jsme kamarádi, kolegové. Moje motivace je nižší, když jsou ostatní orientováni na věci mimo tým.“

Respondent 5: „Jak kdy. Jsou momenty, kdy mě to baví a máme zajímavý téma a lidi jsou dobře naladěný. Jakmile začne někdo dělat bordel a začne přinášet věci, které tam nemají co dělat, tak mě to naštvě a celkově to shodí mou morálku. A taky jsem demotivovaný, když je očividný, že to téma nikoho nezajímá, a přesto ho řešíme.“

Respondent s osobnostním typem ENFP:

Respondent 6: „V týmu jsem nejvíce motivován, když cítím podporu od týmu v tom slova smyslu, že ostatní uznávají mé kompetence. Často bych nejradši řešil úkol sám a nepracoval na něm týmově. Také jsem v týmu motivovaný, když máme s ostatními členy sdílené hodnoty a zájmy a můžeme jít společně na pivo. Momentálně mě také dost povzbudí to, když někdo převezme iniciativu a přinese tak energii do práce.“

Respondenti s osobnostním typem ENTP:

Respondent 7: „Při práci v týmu se necítím nijak zvlášť motivovaný, ale jinak mám rád, když na práci mohu dělat s přáteli, a to mě motivuje.“

Respondent 9: „V družstvu se necítím být motivován. Většinou k tomu potřebuji nějakou soutěž nebo výzvu. Motivuje mě, když jsem v malém týmu, což se u nás říct nedá.“

Komentář autora: Členové projektových týmů pociťují největší motivaci především ve vlastním zájmu získávat nové zkušenosti a znalosti. Co je značným motivačním faktorem, který podpoří členy projektových týmů v jejich práci, je podpora a ocenění od lidí, s nimiž pracují. Významnou roli při motivaci hraje také přátelství. Pro všechny respondenty je důležité, aby měli mezi sebou dobré vztahy. Na podporu pracovní morálky také dobře slouží soutěže nebo výzvy, které jsou pro všechny členy stejně náročné.

5) Jaká je tvá náplň práce v týmu/družstvu?

Respondenti s osobnostním typem INTJ:

Respondent 1: „Poslouchám audio knihy, píšu eseje, domlouvám zákaznické schůzky, mám roli komunikačního manažera – něco pošolíchám na MS Teams, udělám něco do projektu, připravím se na training session (poznámka autora: jedná se o pravidelné schůzky celého týmu, které se realizují za účelem předávání znalostí a řešení problémů). Je to hodně individuální. Komunitě toho moc nedávám a ani to nemám v plánu.“

Respondent 8: „Myslím, že jsem především specialista, takže jsem vždy připraven, když je třeba udělat nějakou prezentaci. Jsem dokončovatel, který se drží cesty a je na mě spolehnutí. Umím dobře plánovat.“

Respondent s osobnostním typem INFJ:

Respondent 2: „Přijde mi, že moc specifickou roli nemám. U nás v družstvu/týmu mám částečně na starosti organizaci Birth Giving (poznámka autora: jedná se o práci na zadaném problému, se kterým přišel reálný zákazník), a to úplně časově náročné není. A to je tak jediný, co mám na starosti. Žádnou jinou roli v našem týmu nemám a v celé Tiimiakatemia® vlastně nemám nic na starosti.“

Respondent s osobnostním typem ENFJ:

Respondent 3: „Plnit zadané úkoly, který se rozdají. V týmovém projektu se stavím do role lídra, takže deleguji práci. Mám pocit, že bych měla víc podporovat tým, aby nebyl tak smutný.“

Respondenti s osobnostním typem INFP:

Respondent 4: „V tuto chvíli se cítím jako support koordinátora – to jsou lidi, kteří se snaží dělat něco pro tým. Cítím také, že udržuji filozofii Tiimiakatemia®.“

Respondent 5: „Jsem člen představenstva a team leader. Každá funkce zahrnuje určitou oblast činností. V rámci představenstva vím, co je třeba dělat, aby naši firmu nezavřeli. To se týká například zavržení různých bláznivých nápadů členů družstva, které by mohly firmu ohrozit. Co se týče team leadera, tak přináším a sbírám informace z Team Leader's forum. Z pohledu teampreneura jsem ten, kdo má na hodně věcí jiný názor a mluví do věci. Konkrétní oblast činností nemám.“

Respondent s osobnostním typem ENFP:

Respondent 6: „Mojí náplní je „zodpovědný taťka“, který občas podpoří, když je potřeba něco udělat. Jsem vždy připravený pomoci. Jsem o něco starší než ostatní v týmu, tak proto nejspíš ten „taťka“. Je na mě spolehnoutí – když mám mít něco připraveného, tak to vždy mám.“

Respondenti s osobnostním typem ENTP:

Respondent 7: „Mojí hlavní náplní je finanční leader společnosti, kde zodpovídám za outsourcing účetnictví, předávám veškeré faktury a doklady a kontroluji jejich správnost. Dále jsem předsedou společnosti, takže jsem odpovědný za veškeré podpisy a pohyby společnosti, řeším nájem a ostatní nezbytnosti. Jinak v týmu jsem spíše usměřovač, takže přináším realistický pohled a držím směr diskusí.“

Respondent 9: „Nastavuji zrcadlo na to, kam to můžeme dotáhnout, když něčemu věříme a pracujeme na tom. Mimo to se starám o smlouvy a finance.“

Komentář autora: Na základě odpovědí jednotlivých respondentů je zřejmé, že každý jednotlivý člen týmu má jednu nebo více činností, kterými podporuje druhé a snaží se o hladký chod celé organizace. Pro fungování projektových týmů je dobré, aby měl každý člen určitou specializaci, která ho odlišuje od ostatních a se kterou je schopný pomoci druhým.

6) Jak si se cítil(a) být motivován(a) při práci v každém ze zmíněných projektových týmů? Co bylo podle tebe příčinami dané motivace/demotivace?

Respondenti s osobnostním typem INTJ:

Respondent 1: *„Na projektu Ú mě motivovalo, že mi to na první dobrou sedlo. Jednalo se o dobře promyšlenou práci a já zrovna neměl projekt. A na tom minulém Birth Givingu, který se mi nelíbil byl důvod ten, že mám problém tvořit něco, co bych si sám nekoupil. Celkově jsem přesycený marketingem a nechci ho dělat. A navíc v tom byl chaos.“*

Respondent 8: *„V projektu Q jsem se cítil být motivovaný v momentě, když si někdo koupil náš produkt nebo když jsem mohl vyjednávat s partnery. Mám rád práci v menším týmu, kde je lepší efektivita, takže i to mě motivuje. Také mě motivuje, když jsem si mohl dělat věci, které seděly přímo mě. Demotivovaný jsem se naopak cítil v projektu G, kde nás bylo zbytečně mnoho a nebyly jasně rozdělené role, takže docházelo k chaosu.“*

Respondent s osobnostním typem INFJ:

Respondent 2: *„V projektu E to možná bylo tím, že jsme byly menší tým a tři holky. Přijde mi fajn, že v projektu E jsme měly společný zájem. Shodly jsme se na pracovním prostředí. U Birth Givingů, když byl náš tým pohromadě, tak tam bylo moc lidí, necítila jsem se tam dobře. Já jsem ten typ, co chce dotáhnout věci do konce a pak mě stresovalo, že nestíháme. To je typ týmu, co mi nesedne. Obecně mi pomáhá, když jsem v projektu s někým, koho znám i na osobní bázi.“*

Respondent s osobnostním typem ENFJ:

Respondent 3: *„Líbilo se mi, že to nebyl projekt jenom v našem týmu ale i s lidmi z jiného týmu, se kterými jsem spolupracovala poprvé a že to bylo různorodé pohlavími a povahami lidí. Práci jsme si dělali podle sebe, jak jsme uznali za vhodné a meetingy byly zábavné. Co*

mě demotivovalo u projektu E bylo to, že tam chyběl objektivní názor a byla špatně nastavená komunikace. Dvě holky spolu něco řešily, protože se kamarádily a já se vše dozvěděla na poslední chvíli a bez jakékoliv možnosti diskuse. Přišlo mi, že jsem tomu věnovala opravdu hodně času, ale přesto mi bylo vyčítáno, že toho dělám málo. Taky mě demotivovalo, že jsme na akci, která trvala jedno odpoledne pracovali půl roku.“

Respondent s osobnostním typem INFP:

Respondent 5: *„V projektu S je to 100 % důvěra. Můžu týmu cokoliv říct. Dokážeme si vyříkat i nepříjemné věci. Další věc je, že projekt je naše společné hobby. A za třetí je to taky motivace na dokončení projektu, protože projekt ještě úplně nejede. Co se týká Birth Givingu pro firmu T., tak spousta lidí hlučelo a nedělalo svoji práci. Vytváří to nepříjemnou atmosféru, ve které nikdo nechce být a nikdo nic neudělá. Pak je to taky to, že většina lidí odejde domů a at' si to ostatní dodělají. Bylo nás pak málo, takže to šlo líp, ale takhle to být nemá. Pak to akorát ostatní štve a brzdí.“*

Respondent s osobnostním typem ENFP:

Respondent 6: *„V projektu Q se cítím být motivovaný díky mé víře v produkt a pro hodnotové nastavení s týmem. Příčinou demotivace často bylo to, že se věci dlouho táhly. Nejvíce demotivovaný jsem se cítil například na Birth Givingu pro firmu H, protože nás bylo v týmu hodně a neměl jsem Birth Giving nastavený jako svou prioritu. Také mi to nepřinášelo žádnou hodnotu.“*

Respondenti s osobnostním typem ENTP:

Respondent 7: *„V projektu S se nejvíce motivovaný cítím ve chvíli, když se do práce pořádně obujeme a makáme. Když jsme společně s kluky ve flow. Dále mě motivuje, když se nám povede nějaký úspěch. Demotivace se zde projevuje právě v momentě, když stagnujeme a neposouváme se dále.“*

Respondent 9: *„Motivován jsem se cítil vždy, když jsem pracoval s malou skupinou, kde byl rychlý posun, dynamika a dělalo se na hmotném produktu nebo službě, které jdou rychle vytvořit. Demotivován jsem zase v projektech, kde se nic nikam neposouvá a je tam hodně lidí.“*

Komentář autora: Respondenti vnímají jako příčinu motivace v projektových týmech společný zápal a práci v menším počtu lidí. Důležitým aspektem pro respondenty je také vědomí dobře promyšlené práce, která má viditelné výstupy a je dobře naplánovaná. Zároveň bylo opět uvedeno, jaký strategický význam má vzájemná důvěra, přátelství a podpora. Respondenti jsou demotivováni právě tehdy, když práce stagnuje, vzniká chaos a v týmu se vyskytuje velké množství lidí.

7) Co ti v práci nejvíce schází?

Respondenti s osobnostním typem INTJ:

Respondent 1: *„Čas a vydělané peníze. Chtěl bych zažít vypisovat faktury celý den. A schází mi, abych na to měl klid a nemusel dělat nějaké tabulky a dokumenty. To mě hodně nebaví.“*

Respondent 8: *„Nejvíce mi chybí více socializace s týmem a naše společná kancelář a společné pracovní hodiny.“*

Respondent s osobnostním typem INFJ:

Respondent 2: *„Občas řád. Sice se o něj snažíme, ale na druhou stranu mi pořád schází. Děje se tu chaos, ze kterého vyplývá velký množství akčních kroků. Řád se pak dělá tím, že nám přibyla spousta povinností. Občas mi přijde, že si tady hrajeme na týmovost a komunitu, ale když jde do tuhého, tak je to každý sám za sebe. A to mě děsí.“*

Respondent s osobnostním typem ENFJ:

Respondent 3: *„Informace a postupy, jak mám práci dělat. Schází mi taky zpětná vazba a komunikace toho, na čem pracuji. Nejsem si jistá, jestli má daná věc smysl a jestli někomu pomůže.“*

Respondenti s osobnostním typem INFP:

Respondent 4: *„U mě osobně je to vědomí odbornosti ve smyslu, jak jsem ho popsal v předchozí odpovědi. Také forma uznání od někoho, koho respektuji. Další věc je týmovost a support v tom, co dělám. Celkově bych to popsal jako uznání a bezpečný pracovní prostředí.“*

Respondent 5: „V projektu jsou to bezpochyby výsledky. U některých činností mi schází smysluplný důvod, proč to dělám. Dále pak v některých aktivitách postrádám sounáležitost všech členů týmu. Frustruje mě, když tam lidi jen jsou ale nejsou přitom připravení podat výkon.“

Respondent s osobnostním typem ENFP:

Respondent 6: „Nejvíce mi schází peníze. Kdybychom dostávali zapláceno, tak jsem více spokojený a pracuji lépe. Také postrádám uznání od okolních lidí a štve mě plýtvání kapitálem.“

Respondenti s osobnostním typem ENTP:

Respondent 7: „Občasná disciplína. Time management. Lidé s větším pochopením v dané profesi.“

Respondent 9: „Dobří a kvalitní lidé se stejným myšlením a odvaha pokořovat velké cíle.“

Komentář autora: Finanční ohodnocení a čas na vlastní realizaci je pro dobře odvedenou práci a spokojenost členů týmu výrazným motivačním faktorem. Odpovědi respondentů tyto motivační faktory jen potvrzují. Respondentům v práci schází také občasný řád, který by korigoval jejich time management a lepší komunikace.

8) Co tě v práci nejvíce naplňuje?

Respondenti s osobnostním typem INTJ:

Respondent 1: „To je hodně těžké, nemám utříděné, co pro mě znamená slovo naplňuje. Možná, když přinesu nějakou znalost, která je pravdivá a fakt někomu pomůže. To mě naplňuje. Ale je za tím spousta práce, než tu znalost nabiješ.“

Respondent 8: „Výsledky, prodeje, realizace, pochvala, zpětná vazba od zákazníka, komunikace s partnery a učení se.“

Respondent s osobnostním typem INFJ:

Respondent 2: *„Naplňuje mě, když vidím výsledky. Udělá mi radost, když člověk na něčem pracuje a povede se to, získá zpětnou vazbu. Nebo když si v projektu zákazník něco objedná. A taky mě naplní, když se jako tým vidíme. Když společně pokecáme.“*

Respondent s osobnostním typem ENFJ:

Respondent 3: *„Když dělám práci, která mě baví a někam mě posouvá. Když jsem dobře ohodnocena a oceněna za práci. Když vidím, že to mělo smysl a k něčemu to bylo.“*

Respondenti s osobnostním typem INFP:

Respondent 4: *„Osobní růst a růst mého okolí. To, že jsou za mnou vidět výsledky, který se propisují do dalších činností.“*

Respondent 5: *„Baví mě, když se práce povede a mám výsledky. Nejvíce mě ale naplňuje práce s lidmi. Rád pracuji s lidmi, se kterými mám dobrý vztah.“*

Respondent s osobnostním typem ENFP:

Respondent 6: *„Nejvíce mě naplňuje kontakt se zákazníky a zaměstnanci. To je i něco, za co bych chtěl v budoucnu dostávat zapláceno. Také rád tvořím, takže mě baví vymýšlet různé nápady a bavit se o kreativních věcech. Ještě mě naplňuje výkon a zápal pro věc.“*

Respondenti s osobnostním typem ENTP:

Respondent 7: *„Smysl vykonané práce. Radost lidí na vykonanou práci. Pokud mě aktivita baví. Pokud zvládnou překonat komfortní zónu. Práce s přáteli, kterým věřím.“*

Respondent 9: *„Když se něco děje. Mám rád akčnost. Dále mě naplňuje pozitivní zpětná vazba od zákazníka.“*

Komentář autora: Na základě odpovědí lze tvrdit, že respondenty při práci naplňuje společný posun. Toto zjištění potvrzuje mentální postoj jednotlivých členů projektových týmů, které i přes absenci času a finanční odměny nejvíce naplňuje týmový růst.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení motivačních faktorů u členů projektových týmů ve studijním programu Inovativní podnikání. Z celkového počtu odpovědí od devíti respondentů byl proveden kvalitativní výzkum. Jednotliví respondenti jsou členy různých projektových týmů, které jsou součástí stejné obchodní společnosti Aconditor, družstvo. Respondentům bylo v řízeném rozhovoru položeno celkem 24 otevřených otázek, ze kterých bylo vybráno osm k provedení výzkumu. Následně byl s respondenty vypracován MBTI dotazník osobnosti, na základě, kterého byli respondenti rozděleni do skupin podle typu osobnosti.

Výsledkem MBTI dotazníku osobnosti bylo zjištění, že členové obchodní společnosti Aconditor, družstvo jsou spíše introvertní než extravertní jedinci. Vyplývá to z výsledků MBTI typologie osobností, kde vyšlo celkem pěti členům projektových týmů zařazení do typů INTJ, INFJ nebo INFP. Ze zbylých členů inklinují tři jedinci k extraverzi, kde se jedná o zařazení do typů ENFP a ENTP a jeden člen s osobnostním typem ENFJ, který je spíše extravertní, ale v mnoha případech i introvertní.

Cílem otázek řízeného rozhovoru bylo zjištění motivačních faktorů, které jsou zásadní pro práci s jednotlivými členy projektových týmů v návaznosti na jejich typologie osobnosti.

Jako první byla respondentům položena otázka, jak by obecně zhodnotili, že se cítí být motivováni. Odpovědi se nejčastěji shodovaly v případě obdržení pozitivní zpětné vazby. Pro dotazované členy projektových týmů to znamená prostor pro zlepšení, který považují za velmi důležitý k dalšímu sebezvoji. Je tedy podstatné, aby byla jednotlivým členům pravidelně dáována zpětná vazba, ze které se mohou poučit a posunout se dál. Důležité je také zmínit, že zpětná vazba přispívá k posilování růstového myšlení. Dále se odpovědi významně shodovaly v přebírání odpovědností. Z těchto odpovědí vyplývá, že respondenti s extrovertnějšími osobnostními typy ENFP, ENTP a ENFJ upřednostňují přímou odpovědnost za odvedenou práci. Je tedy zřejmé, že členové s těmito vlastnostmi jsou motivováni v pozici lídrů, kde mají možnost ovlivnit vývoj práce. Tito jedinci o svých

schopnostech vědí a rádi přebírají odpovědnost za úkoly. Tato skutečnost je pro respondenty s osobnostními typy INTJ, INFJ a INFP výhodná, protože nemusejí být ve vůdčí pozici.

Účelem druhé otázky bylo zjištění, jaké tři věci baví respondenty na jejich práci nejvíce. Na základě této otázky bylo zjištěno, že nejzábavnějším atributem při výkonu práce je spolupráce s lidmi. Pro dobré nastavení motivace v projektových týmech je podstatné, aby byla práce vykonávána společně s více lidmi, protože to zapříčiní pestřejší pohled na věc, a tudíž přesnější výstupy. Respondenti také považují práci s jinými lidmi jako možnost naučit se novým věcem. Je však velmi důležité, aby v týmu nebylo až příliš mnoho členů. Z teorie víme, že tým je tvořen malým počtem jedinců s různými schopnostmi. Autor práce navrhuje, aby se členové projektových týmů drželi této definice.

Záměrem třetí otázky bylo zjištění tří věcí, které naopak respondenty na jejich práci nebaví. Nejčastější odpovědí na tuto otázku bylo vypracovávání administrativních dokumentů. V tomto případě je pro dotazované členy projektových týmu nejvíce důležité, aby za práci, ve které si nejsou jistí, převzal odpovědnost někdo jiný. Tento fakt naznačuje tomu, že je pro respondenty více motivující, když komunikují s odborníky z různých oborů, kteří podobné úkoly vypracovávají snadněji. Mají se tak možnost naučit novým věcem a nemusejí se soustředit na složité úkoly, které vedou k demotivaci.

Čtvrtá, pátá a šestá otázka se zabývají motivací členů v projektových týmech. Pro dotazované členy je podstatné, aby byla v projektovém týmu správně nastavená vize a definované dílčí cíle. Respondenti si velmi dobře uvědomují, že bez jasně stanovené vize se projekt daleko neposune. Dochází pak k demotivačnímu chaosu až k rozpadu celého týmu. Značným motivačním faktorem je vzájemná podpora mezi členy. Pokud se v týmu nevyskytují přátelské vztahy mezi všemi členy, tak to má opět za následek nežádoucí demotivaci. Se vzájemnými vztahy mezi členy jde pracovat pomocí různých společenských a teambuildingových akcí. Takové akce by se měly konat pravidelně, aby se mezi členy udržovala přátelská atmosféra.

Členové projektových týmů neradi pracují ve velkých týmech. Na otázku, jak se respondenti cítili být motivováni v projektových týmech, se odpovědi shodovaly v tom, že neradi pracují v týmech s velkým počtem lidí. Z teorie víme, že projektové týmy o velkém počtu lidí jsou často chaotické, pokud je cíl nejasný. Ideálním počtem pro správný tým je tři

až pět lidí, kteří mají různé schopnosti a zápal pro cíl. V rámci této otázky se opět dostáváme k vzájemné důvěře a podpoře mezi členy týmu. Pro motivaci je velmi důležité, aby mezi sebou pracovníci cítili oporu a vzájemně se podporovali ve svých činnostech. Důležitým momentem je také odchod členů z projektového týmu. Pokud se nějaký jedinec necítí být v týmu spokojený, tak je vhodným řešením vyloučení člena.

Nejčastější příčinou demotivace v projektových týmech je stagnace práce. To celé úzce souvisí s nastavením jednotlivých členů a vize celého projektu. Pokud se této části nevěnuje pozornost, nastává demotivace.

Značné části respondentů nejvíce schází finanční ohodnocení, které je velkým motivačním faktorem. Hmotné ocenění je mezi členy projektových týmů obecně postaveno velmi vysoko, a proto je třeba věnovat pozornost vnitřní motivaci. Z teorie víme, že lidé s vnitřní motivací jsou cílevědomější a obecně pracují lépe. Z výzkumu vyplývá, že dotazovaní členové projektových týmů vnímají finanční ohodnocení spíše jako řešení pro naplnění svých základních potřeb, jejichž uspokojení je omezuje v činnostech, kterým by se chtěli více věnovat. Další věci, která respondentům při práci schází je řád. Je třeba zmínit, že nastavený harmonogram a dané deadliny je potřeba mít při práci na každém úkolu. Bez těchto vlastností vzniká opět chaos a nepřesnosti, které se následně musí řešit. Velmi významným faktorem, který respondentům schází, je komunikace. Kolem komunikace se točí veškerá týmová práce. Jedná se tudíž o základní stavební jednotku dobře fungujícího projektového týmu. Autor práce doporučuje nastavit komunikaci tak, aby vyhovovala všem členům. V tomto případě se jedná o velmi individuální záležitost, na které se musí členové týmu vzájemně shodnout.

Na závěrečnou otázku, která zjišťovala, co členy týmů v práci nejvíce naplňuje, se všechny odpovědi shodovaly. Výstupem z této otázky byl společný týmový růst. Na základě této otázky bylo zjištěno, že všem dotazovaným jde primárně o společný posun. Respondenti si velmi dobře uvědomují, že právě společný posun, je tím nejsilnějším motivačním faktorem, kterého mohou docílit, protože tým je jenom tak silný, jak jeho nejslabší článek. Pro správný týmový růst je nezbytné mít společně stanovenou vizi, se kterou se všichni členové ztotožňují.

6 ZÁVĚR

Cílem této práce je zhodnocení motivačních faktorů u členů projektových týmů ve studijním programu Inovativní podnikání. Teoretická část této práce obsahuje vypracovanou literární rešerši, která slouží jako teoretický podklad pro vlastní výzkum. Praktická část této práce se věnuje kvalitativnímu výzkumu, který byl proveden na základě vypracovaných MBTI dotazníků osobnosti a řízeného rozhovoru. Během řízeného rozhovoru bylo devíti členům projektových týmů ze studijního programu Inovativní podnikání položeno celkem 24 otevřených otázek. Z celkových 24 položených otázek bylo vybráno osm, na nichž je postavený vlastní výzkum.

V projektových týmech je motivace jednou z nejdůležitějších věcí, sloužící k dosažení kolektivního úspěchu. Správnou motivací může projektový tým dosáhnout závratných výsledků, které mohou vést k vytvoření něčeho opravdu velkého. S tím, že je motivace jedním ze základních kamenů správně fungujícího týmu se identifikovali všichni dotazovaní respondenti.

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že významným motivačním faktorem pro jednotlivé členy projektových týmů je zpětná vazba, která vede k posunu jednotlivce i celého týmu. Dále bylo zjištěno, že nejlépe se respondentům pracuje v menších týmech s dobrou komunikací, kde je jasně definovaná vize i cíle, a ve kterých se členové týmu vzájemně podporují.

V závěru této práce je třeba zmínit, že každý člověk je jedinečný a má jinak nastavené své preference. Jinak řečeno, každého bude motivovat něco jiného. Ke každému jedinci je třeba přistupovat individuálně, zjistit jeho potřeby, které musí být uspokojeny a s tím i nadále pracovat. Pokud k sobě nebudou členové týmů přistupovat individuálně, tak mohou jejich činy způsobit demotivaci. Ne všichni mohou být v kolektivu pracovního týmu spokojeni a je na svobodném rozhodnutí každého, jestli chce být takového celku členem. Hlavním cílem členů projektových týmů by měl být společný posun, který vede k rozvoji vše členů a přibližování se ke společné vizi. Především tímto způsobem bude docílena motivace.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 176 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.

BLATNÝ, M. a kolektiv, 2010. *Psychologie osobnosti: Hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 304 s. ISBN 978-80-247-3434-7.

CAKIRPALOGLU, Panajotis, 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 288 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.

ČAKRT, Michal, 2008. *Typologie osobnosti pro manažery: Kdo jsem já, kdo jste vy?*. 1. Praha: Management Press, 257 s. ISBN 978-80-85943-12-2.

CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF, 2007. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 200 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1624-4.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 324 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 424 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

HAYES, Nicky, 2005. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 189 s. ISBN 80-717-8983-6.

KOLAJOVÁ, Lenka, 2006. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 112 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

LEINONEN, Niina, PARTANEN, Johannes, PALVIAINEN, Petri. 2004. *The team academy: a true story of a community that learns by doing*. Jyväskylä: PS-kustannus, 186 s. ISBN 952-451-103-7.

MASLOW, Abraham Harold, 2021. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 432 s. ISBN 978-80-262-1728-2.

MEDLÍKOVÁ, Olga, 2021. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada, 136 s. ISBN 978-80-271-3005-4.

NEKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. Praha: Triton, 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.

NĚMCOVÁ, Leona a Jan SVOBODA, 2017. *Praxe dlouhodobých poradenských a seberozvojových skupin*. V Praze: Stanislav Juhaňák - Triton, 192 s. ISBN 978-80-7553-253-4.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PINK, Daniel H., 2017. *Pohon: Drive: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. 2. vydání. Olomouc: ANAG, 184 s. ISBN 978-80-7554-104-8.

RŮŽIČKA, Jiří, 1996. *Motivace pracovního jednání: Určeno pro posl. fak. podnikohospod.* Praha: Vysoká škola ekonomická, 174 s. ISBN 80-7079-626-X.

ŘÍČAN, Pavel, 2007. *Psychologie osobnosti: [obor v pohybu]*. Praha: Grada, 208 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1174-4.

SENGE, Peter M., 2016. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Vydání 1. (reedice). Praha: Management Press, 344 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-428-8.

JOSEPH, Stephen, 2018. *Autenticita: jak být sám sebou a proč na tom záleží*. Praha: Portál, 198 s. Spektrum (Portál). ISBN 978-80-262-1361-1.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 160 s. ISBN 80271-0227-8.

VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 200 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

7.1 Internetové zdroje

CHIAO, Elaine. New study reveals four major personality types. The John Hopkins News Letter [online]. 2018, , 1 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://www.jhunewsletter.com/article/2018/10/new-study-reveals-four-major-personality-types>

Osobnostní typy [online]. NERIS Analytics Limited, 2022 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://www.16personalities.com/cs/osobnostni-typy>

Typologie pracovních týmů (Working Team Typology). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 11.08.2016 [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-pracovnich-tymu>

8 SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ A TABULEK

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces uspokojování potřeb	16
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb	19

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Typologie pracovních týmů.....	22
Tabulka 2: Typy temperamentu a jejich emoční kvality	28
Tabulka 3: Výsledky MBTI dotazníku osobnosti	36

9 PŘÍLOHY

Příloha 1: Struktura rozhovoru

(Část úvod)

- 1) Jak vypadá tvůj běžný den?
- 2) Jak bys obecně zhodnotil(a), že se cítíš být motivovaný(á)?
- 3) Jaké jsou 3 věci, které tě na tvé práci baví?
- 4) Jaké jsou 3 věci, které tě na tvé práci nebaví?
- 5) Jak se cítíš být motivován(a) při práci v týmu/družstvu?
- 6) Jaká je tvoje náplň práce v týmu/družstvu?
- 7) V jakých projektových týmech si pracoval(a) nebo pracuješ nejraději? A v jakých nejméně rád(a)?
- 8) Jak si se cítil(a) být motivován(a) při práci v každém ze zmíněných projektových týmů? Co bylo podle tebe příčinami dané motivace/demotivace?

(Část autonomie)

- 1) Kdy jsi naposledy mohl(a) na své práci něco významně ovlivnit?
- 2) Kdy jsi pocítil(a), že je ti v práci nuceno něco, co úplně nechceš?
- 3) Jak často cítíš, že je ti v práci nuceno něco, co úplně nechceš?
- 4) Co pro tebe znamená pojem autonomie v práci?

(Část sounáležitost)

- 1) Jak si rozumíš se členy družstva? Jak vycházíš s členy management boardu?
- 2) Jak vycházíš s team-leaderem? S ostatními leadery v rámci družstva?
- 3) Jak si rozumíš se členy projektových týmů? Ve kterých projektech více, méně? Jak se to projevuje?
- 4) Jak vycházíš s projektovými leadery? S ostatními leadery na různých pozicích v projektech? (finanční např.)
- 5) Co pro tebe znamená pojem sounáležitost v práci?

(Část kompetence)

- 1) Jaká je tvá největší pracovní dovednost?
- 2) Za jaké tvé dovednosti si myslíš, že si tě kolegové nejvíce váží?
- 3) Jaké jiné dovednosti bys chtěl(a) rozvinout, naučit se?
- 4) Jaké pocity cítíš při a po vykonání své práce?
- 5) Co pro tebe znamená pojem odbornost v práci?

(Část závěr)

- 1) Co ti v práci nejvíce schází?
- 2) Co tě v práci nejvíce naplňuje?

Příloha 2: Otázky vybrané pro výzkum

- 1) Jak bys obecně zhodnotil(a), že se cítíš být motivovaný(á)?
- 2) Jaké jsou 3 věci, které tě na tvé práci baví?
- 3) Jaké jsou 3 věci, které tě na tvé práci nebaví?
- 4) Jak se cítíš být motivován(a) při práci v týmu/družstvu?
- 5) Jaká je tvoje náplň práce v týmu/družstvu?
- 6) Jak si se cítil(a) být motivován(a) při práci v každém ze zmíněných projektových týmů? Co bylo podle tebe příčinami dané motivace/demotivace?
- 7) Co ti v práci nejvíce schází?
- 8) Co tě v práci nejvíce naplňuje?