

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

**Motivace introvertů a extrovertů v
Tiimiatemia® Prague podle sebedeterminační teorie**

Kateřina Daňková

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kateřina Daňková

Inovativní podnikání

Název práce

Motivace introvertů a extrovertů v Tiimiakatemia® Prague podle sebedeterminační teorie

Název anglicky

The Motivation of Introverts and Extroverts in Tiimiakatemia® Prague Using the Self-Determination Theory

Cíle práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je v rámci sebedeterminační teorie motivace porovnat klíčové motivy k práci u introvertů a extrovertů, kteří studují ve studijním programu Tiimiakatemia® Prague/Inovativní podnikání na ČZU v Praze.

Díličím cílem práce je dodat doporučení, které by podpořilo motivaci u méně motivovaných jedinců.

Metodika

Tato akademická práce je rozdělena do dvou částí. První část zahrnuje především teoretický rámec zkoumané oblasti. Teorie vysvětluje pojmy jako motivace, motivační teorie, typologie introverze a extraverze a koncept studia Tiimiakatemia® Prague/Inovativní podnikání na ČZU v Praze. Díky studiu odborné literatury je vytvořen dostatečný teoretický základ pro uskutečnění praktické části.

V praktické části bakalářské práce je prováděn samotný výzkum. Tato část zahrnuje představení respondentů, u kterých byl proveden kvalitativní výzkum na základě polostrukturovaného rozhovoru. Závěr praktické části tvoří celkové zhodnocení výsledků, vyvození závěrů a dodání doporučení pro podporu motivace na základě zjištěných výsledků.

Doporučený rozsah práce

30-50

Klíčová slova

motivace, motiv, vnitřní motivace, introvert, extrovert, typologie osobnosti, vedení lidí, management, sebedeterminační teorie

Doporučené zdroje informací

- BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy : cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- CAIN, S. *Ticho : síla introvertů ve světě, který nikdy nepřestává mluvit*. V Brně: Jan Melvil, 2012. ISBN 978-80-87270-43-1.
- DONNELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. – DOLANSKÝ, V. – KOUBEK, J. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- DRAPELA, V. J. – BALCAR, K. *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-505-9.
- 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.
- LÖHKEN, S. *Síla introvertů : jak uspět ve světě, který přeje extrovertům*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4735-4.
- NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1680-5.
- NAKONEČNÝ, M. – ZÁTKA, P. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.
- PARTANEN, J. *The team coach's best tools*. Jyväskylä: Partus, 2016. ISBN 978-952-67208-9-0.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Švecová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 7. 1. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 02. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace introvertů a extrovertů v Tiimiakatemia® Prague podle sebedeterminační teorie" jsem vypracovala 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 autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2022

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Janě Švecové, Ph.D. za mnoho podpory a odborné vedení, které mi v rámci zpracování této práce trpělivě poskytovala. Mé díky též patří Ing. Václavu Švecovi, Ph.D. za cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat. Dále děkuji všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu a mé rodině za podporu během studia.

Děkuji Vám.

Motivace introvertů a extrovertů v Tiimiakatemia® Prague podle sebedeterminační teorie

Abstrakt

Hlavním cílem této bakalářské práce je v rámci sebedeterminační teorie motivace prozkoumat klíčové motivy k práci u introvertů a extrovertů, kteří studují ve studijním programu Inovativní podnikání, certifikované jednotce Tiimiakatemia® Prague na České zemědělské univerzitě v Praze. Dílčím cílem práce je dodání doporučení pro zvýšení motivace mezi respondenty.

Teoretická část reprezentuje teoretická východiska, která se týkají motivace, osobnostních typů introvert a extrovert, a také fungování tohoto nového studijního programu v konceptu učící se organizace.

V rámci výzkumu jsou podle kvalitativní metody uskutečněny polostrukturované rozhovory s devíti respondenty. Respondenti jsou studenty studijního programu Inovativní podnikání a zároveň členové obchodní společnosti Aconditor, družstvo.

Výsledky výzkumu přinášejí třináct kategorií, které představují příčiny motivace a demotivace respondentů a také rozdíly v motivaci mezi introverty a extroverty. V závěru práce jsou dodána doporučení pro zvýšení motivace respondentů.

Klíčová slova: motivace, motiv, vnitřní motivace, introvert, extrovert, typologie osobnosti, vedení lidí, management, sebedeterminační teorie

The Motivation of Introverts and Extroverts in Tiimiakatemia[®] Prague Using the Self-Determination Theory

Abstract

The main aim of this bachelor thesis is to explore the key motives to work of introverts and extroverts studying in the Innovative Entrepreneurship programme, certified unit Tiimiakatemia[®] Prague at the Czech University of Life Sciences in Prague, within the framework of self-determination theory of motivation. The sub-objective of the thesis is to deliver recommendations for increasing motivation among the respondents.

The theoretical part represents the theoretical background concerning motivation, personality types of introvert and extrovert, and the functioning of this new study programme in the concept of a learning organisation.

Semi-structured interviews with nine respondents are conducted according to the qualitative method. The respondents are students of the Innovative Entrepreneurship degree program and also members of the business company Aconditor, a cooperative.

The results of the research provide thirteen categories that represent the causes of motivation and demotivation of the respondents as well as the differences in motivation between introverts and extroverts. The thesis concludes with recommendations for increasing respondents' motivation.

Keywords: motivation, motive, intrinsic motivation, introvert, extrovert, personality types, leadership, management, self-determination theory

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl.....	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	14
3.1 Motivace.....	14
3.1.1 Motiv.....	14
3.1.2 Vnitřní a vnější motivace	14
3.1.3 Zdroje motivace	15
3.1.4 Potřeba	15
3.2 Motivační teorie	16
3.2.1 Maslowova teorie potřeb	16
3.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace.....	18
3.2.3 Adamsova teorie spravedlnosti.....	20
3.2.4 Vroomova expektační teorie	21
3.2.5 Sebedeterminační teorie.....	22
3.3 Typologie extroverze a introverze	23
3.3.1 Charakteristika	23
3.3.2 Motivace introvertů a extrovertů	25
3.3.3 Práce v týmu	27
3.4 Koncept studia Inovativní podnikání, certifikované jednotky Tiimiakatemia® Prague.....	27
3.4.1 Vznik.....	27
3.4.2 Příčina vzniku	28
3.4.3 Základní pilíře studia	28
3.4.4 Role kouče	30
3.4.5 Sebeřízené vzdělávání.....	30
3.4.6 Učící se organizace	31
3.4.7 Komunita	32
3.4.8 Praktické komunity	32
4 Praktická část práce.....	33
5 Výsledky a diskuse	34
5.1 Získ vědomostí.....	34
5.2 Dobrá týmová práce	34
5.3 Špatná týmová práce	35
5.4 Svoboda v práci.....	36

5.5	Administrativa.....	37
5.6	Individualita	38
5.7	Zpětná vazba, uznání.....	38
5.8	Výsledky	39
5.9	Peněžní odměna	40
5.10	Chaos ve vedení vzdělávací komunity	41
5.11	Smysl práce	41
5.12	Introverti.....	42
5.12.1	Rychlost	42
5.12.2	Socializace	43
5.12.3	Pečlivost.....	44
5.13	Extroverti.....	44
5.13.1	Rychlost	45
5.13.2	Socializace	45
5.13.3	Pečlivost.....	46
6	Doporučení do praxe.....	47
6.1	Podpora organizačního učení	47
6.2	Pravidelná forma zpětné vazby a uznání.....	47
6.3	Změna mentálních modelů	47
6.4	Revize výdělečných projektů	48
6.5	Proaktivita ve vedení vzdělávací komunity	48
7	Závěr.....	49
8	Seznam použitých zdrojů	50
9	Seznam tabulek	53
10	Přílohy	54
10.1	Příloha č. 1: obecná struktura rozhovoru	54
10.2	Příloha č. 2: tabulka s respondenty	55

1 Úvod

Motivace může být chápána jako vnitřní pohnutka, která je pro jedince tahounem k vytyčenému cíli. Tato pohnutka nutí ráno člověka vstát a začít pracovat na různých úkolech. Existuje mnoho motivačních teorií, které se zaměřují na různé motivátory ve smyslu vnitřní nebo vnější motivace. Člověk se za svůj život během studia a následně pracovního života setká nejspíše s oběma typy motivací. Je však žádoucí, aby co nejvíce lidského jednání bylo motivováno vnitřně. Zvláště pak v práci se díky vnitřní motivaci člověk více soustředí, má zájem o danou problematiku a má vyšší chuť do práce. Takové prostředí vytváří příznivé podmínky pro rozvoj organizace.

Rozvoj organizace stojí na lidech, kteří ji utváří. A aby byli pracovníci spokojení, je třeba pro jejich působení vytvořit co nejvíce příznivé podmínky. S tím souvisí i vzít v potaz jejich osobnostní rysy. Dělení na extroverty a introverty je známé již dlouhou dobu a má svůj význam, jelikož každý z těchto osobnostních typů má svá specifika. Při sestavování týmu nebo přiřazování práce jedinci je vhodné brát na tato specifika ohled. Díky tomu je možné se vyhnout zbytečným konfliktům a podpořit silné stránky každého jedince.

Příznivé podmínky pro rozvoj jedince se snaží vytvořit studijní program Inovativní podnikání, certifikovaná jednotka Tiimiakatemia® Prague na ČZU v Praze. Jednotlivé týmy jsou sestavovány na základě osobnostních testů, aby se předešlo týmu převažujících extrovertů nebo naopak pouze introvertů. Každý tým je jiný a má svou jedinečnou dynamiku. Mohou se zde objevit problémy, které jsou založené právě na rozdílech v osobnostních rysech. Každý tým má proto podporu od týmového kouče, který pomáhá řešit problémy tohoto typu a udržovat otevřené a stabilní prostředí pro rozvoj jedince. Celkově je ale každý tým zodpovědný sám za prostředí, které si vytváří k práci.

Tato bakalářská práce zkoumá klíčové motivy k práci u respondentů, kteří studují ve studijním programu Inovativní podnikání, certifikované jednotce Tiimiakatemia® Prague. Práce identifikuje, jaký je rozdíl v motivaci introvertů a extrovertů vzhledem k odlišným osobnostním rysům, které mohou ovlivnit jejich průběh studia, a tudíž i motivaci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl

V průzkumném šetření, které se zabývá motivací členů družstva Aconditor je definován trojí typ cíle podle Maxwellova rozlišení (Švaříček, 2007):

Cíl intelektuální: Hlavním cílem této bakalářské práce je v rámci sebedeterminační teorie motivace identifikovat klíčové motivy k práci u introvertů a extrovertů, kteří studují ve studijním programu Inovativní podnikání, certifikované jednotce Tiimiakatemia® Prague na České zemědělské univerzitě v Praze.

Cíl praktický: Dílčím cílem výzkumu je na základě provedeného šetření dodat doporučení, díky kterému by se zvedla úroveň motivace u méně motivovaných respondentů.

Cíl personální: Autorka této práce je členkou družstva Aconditor a osobně ji zajímá, jak jsou její spolupracovníci motivováni a jaké příčiny se s touto motivací pojí.

Jsou stanoveny tři hlavní **výzkumné otázky**:

- 1) Jaké jsou příčiny motivace členů družstva Aconditor při práci?
- 2) Jaké jsou příčiny demotivace členů družstva Aconditor při práci?
- 3) Jaké jsou hlavní rozdíly v motivaci mezi introverty a extroverty členů družstva Aconditor?

2.2 Metodika

První část práce zahrnuje především teoretický rámec zkoumané oblasti. Teorie vysvětluje pojmy jako motivace, motivační teorie, typologie introverze a extroverze a fungování studijního programu Inovativní podnikání v konceptu učící se organizace.

V praktické části bakalářské práce je proveden samotný výzkum. Cílovou skupinou výzkumného šetření jsou členové obchodní společnosti Aconditor, družstvo. Je zvoleno toto družstvo, jelikož autorka práce je jeho členkou. Členové družstva jsou zároveň studenty Inovativního podnikání, certifikované jednotky Tiimiakatemia® Prague na České zemědělské univerzitě v Praze. Omezení výzkumu spočívá v tom, že výzkum je proveden pouze u jednoho družstva, ale v celém studijním programu se jich nachází celkem šest. Výsledky mohou být vztahovány pouze ke členům tohoto družstva, a ne na celý studijní program.

V rámci studia tohoto bakalářského studijního programu jsou studenti povinni založit týmovou společnost dle vlastního výběru. Tato společnost poté slouží jako právní subjekt,

pod kterým studenti mohou provozovat vlastní podnikatelské aktivity spojené se vzděláním založeném na praxi. Je třeba dodat, že Česká zemědělská univerzita v Praze se žádným způsobem nepodílí na založení a fungování společnosti. Plnou odpovědnost nesou členové dané společnosti, která je v tomto případě družstvo.

V rámci založení týmové společnosti vznikají na základě iniciativy studentů různé podnikatelské projekty, kdy každý člen družstva je minimálně v jednom projektu zapojen. Všechny projekty jsou vytvářeny za účelem tvorby zisku a zároveň získáváním znalostí a zkušeností spojených s podnikáním.

Družstvo Aconditor bylo založeno v červnu 2020 šestnácti zakládajícími členy. V době provádění výzkumného šetření má společnost celkem dvanáct členů, z toho jednu členku neaktivní. Čtyři členové z původních šestnácti studia zanechali a vzhledem k tomu museli v průběhu času opustit družstvo.

Současných jedenáct aktivních členů družstva se věkově pohybuje mezi 21 až 24 lety. Deset členů je v době výzkumného šetření ve třetím ročníku studia a jedna členka opakuje druhý ročník studia. Výzkumného šetření se celkem účastní devět členů družstva viz *Příloha č. 2*.

Vzhledem k povaze cíle je zvolen kvalitativní přístup výzkumu. Tento přístup je charakteristický tím, že interpretuje sociální realitu. Kvalitativní výzkum se také vyznačuje porozuměním a rozpoznáním významu získané informace (Majerová, 2006).

Ke sběru dat je použit polostrukturovaný rozhovor s předem stanovenými otázkami, který je k nahlédnutí v *Příloha č. 1*. Autorka práce využívá v průběhu rozhovorů možnost doptat se na doplňující otázky.

Rozhovory probíhají buď osobně na klidném místě nebo přes videohovor vzhledem k přetrvávající pandemii Covid-19. Na začátku každého rozhovoru je respondent seznámen s obsahem bakalářské práce a základním konceptem sebedeterminační teorie motivace. Dále jsou respondenti ujištěni o anonymitě poskytnutých informací a požádáni o možnost nahrávání rozhovoru a použití výpovědí v bakalářské práci. Rozhovory trvají v průměru jednu hodinu. Na konci rozhovoru vždy probíhá poděkování za poskytnuté informace a strávený čas.

Na sběru dat se v rámci rozhovorů se členy družstva podílejí dva výzkumníci, z nichž jeden je autorka této práce. Oba výzkumníci jsou v době výzkumu zároveň členové družstva Aconditor. Celkem je uskutečněno devět rozhovorů se členy družstva. Autorka práce uskutečňuje pět rozhovorů a další čtyři jí dodává druhý výzkumník. Výzkumníci používají

stejnou strukturu rozhovoru. O nasdílení dat mezi těmito dvěma výzkumníky za účelem zpracování bakalářských prací je každý respondent předem informován.

Pro správnou identifikaci, zdali je daný jedinec introvertní nebo extrovertní osobnostní typ, je použit test Predictive Index. Test odhalí typické chování člověka, projev při vedení týmu nebo v prodejních situacích. Díky tomu pak stanoví i míru introverze nebo extroverze. Tento test absolvovali všichni členové družstva za asistence certifikovaného odborníka a poskytují ho autorce k nahlédnutí.

Postup analýzy dat je zvolen podle Švaříčka (2007). Nejdříve jsou rozhovory přepsány ze záznamu diktafonu do písemné podoby, aby byla data co nejvíce přesná. Dále jsou data analyzována na základě metody otevřeného kódování. Toto kódování umožňuje rozebrat analyzovaný text na jednotky, kterým jsou přiděleny kódy, a tedy jména nebo označení. Po vytvoření seznamu kódů následuje systematická kategorizace. Po kategorizaci autorka práce konfrontuje jednotlivé výsledky výzkumu s teorií a dodává doporučení pro méně motivované respondenty.

3 Teoretická východiska

3.1 Motivace

Podle Bedrnové (1994) motivace sjednocuje a uspořádává celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince, která směřuje ke stanovenému cíli. Jedinec musí vynaložit množství energie a úsilí, aby se přiblížil k danému cíli. S tím souvisí i překonávání překážek, které se na cestě postupně objevují a je nutné je překonat.

Základem motivace je dosažení cíle, který je vyjádřením určité vnitřní potřeby člověka. Tato potřeba je reakcí na nějaký nedostatek v organismu nebo vnějších podmínkách jedince (Nakonečný, 1998).

Motivace zahrnuje vytrvalost, úsilí a cíle. Odráží se v ní touha člověka podávat výkon. Nedostatečný pracovní výkon může být dáván do souvislosti s nedostatečnou motivací. Osoba, která je motivovaná pracuje pilně, její píle nemá výkyvy a je automaticky orientovaná na důležité cíle (Donnelly, 1997).

Hospodářová (2008) uvádí, že slovo motivace je odvozeno z latinského *movere*, a to znamená hýbat se. Motivace tedy znamená, že nás něco pohání kupředu. Ať už se jedná o potřebu, touhu nebo emoci, tak důležité je, že nás to vede k určitému jednání.

3.1.1 Motiv

Motiv můžeme podle Nakonečného (1998) definovat jako smysl chování. Vystává zde otázka, zdali je veškeré chování člověka motivováno. Odpověď závisí na širším či užším pojetí motivace. Pokud budeme chápat motiv v širším pojetí motivace, tak je veškeré chování motivováno. Širší pojetí chápeme jako psychofyziologický fenomén vyjadřující potřeby organismu jako biologické a současně sociální bytosti. Bedrnová (1994) doplňuje, že motiv může být každá vnitřní pohnutka, která člověka ponouká k určitému jednání.

Peníze jsou často považovány za hlavní motiv ke splnění výkonu. Khelerová (1995) ale tvrdí, že peníze jsou pouze stimulem (vnější pobídkou) a pro opravdovou motivaci musí mít člověk ten správný pocit uvnitř sebe.

3.1.2 Vnitřní a vnější motivace

Jde o velmi často používané termíny ve vztahu k výkonu. Rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že intrinsicky (vnitřně) motivovaná činnost přináší uspokojení sama o sobě a extrinsická (vnější) přichází jako pobídka zvenjšku (Nakonečný 1998).

Vnitřní motivátory: tyto motivátory se vyznačují tím, že zaměstnanec je natolik vnitřně motivovaný, že práce samotná je pro něj odměnou (Donnelly, 1997).

Vnější motivátory: vnější motivátory mají význam a hodnotu po vykonání práce nebo mimo pracoviště. Uspokojení po vykonání práce je malé (Donnelly, 1997).

Hackman (2002) doplňuje, že lidé jsou vnitřně motivováni, pokud jim práce dává smysl, cítí se odpovědny za výsledky, a taktéž vidí reálné výsledky své práce a vloženého úsilí.

Tabulka 1: Charakteristika práce, která podporuje vnitřní motivaci

Charakteristika úkolu	Psychologický stav	Výsledek
Úkol vyžaduje rozmanité dovednosti, zahrnuje práci od začátku do konce (zodpovědnost za celek), je významný pro organizaci	Smysluplnost práce	Vnitřní motivace pro práci
Splnění úkolu vyžaduje autonomii	Zodpovědnost za úkol	
Samotná práce slouží jako nástroj zpětné vazby	Reálné výsledky práce	

Zdroj: Hackman (2002, s. 97)

3.1.3 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou velmi členité. Mezi základní podle Bedrnové (1994) patří:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- ideály a hodnoty

Šmahaj (2012) doplňuje, že návyky jako zdroj motivace nejsou vždy nejlepším řešením. Návyky jsou naučené vzorce chování, které člověk opakovaným způsobem používá při reakci na určité situace. Vzhledem ke své nepružnosti návyky zabraňují vývoji osobnosti. Člověk, který se řídí návyky se rozumově nenamáhá a vegetuje.

3.1.4 Potřeba

„Potřeba je stav, který se vyznačuje určitým napětím a pohnutkou uspokojit tuto potřebu“ (Nakonečný, 1998, s. 456). Potřeba je stav nedostatku, který má být odstraněn. Subjekt dosahuje uspokojení ve chvíli, kdy směřuje k určité dovršující reakci, která zajistí splnění potřeby. Löhken (2014) doplňuje, že potřeby jsou zde proto, aby bylo možné

uskutečnit a projevit osobní hodnoty a cíle. Možnost naplnění těchto osobních hodnot a cílů má zásadní vliv na náš postoj k práci.

Neuspokojená potřeba je východiskem procesu motivace. Tento nedostatek je základním kamenem v řetězu událostí, které vedou k určitému chování jedince. Neuspokojená potřeba vytváří u jedince psychické či fyzické napětí. Ke snížení napětí dojde tehdy, když jedinec uskuteční kroky vedoucí k dosažení cíle. Dosažení cíle následně uspokojí potřebu a jedinec je spokojený (Donnelly, 1997).

Podle Drapela (2008) je na úrovni potřeb jedinec motivován ke snaze o redukci tenze.

3.2 Motivační teorie

3.2.1 Maslowova teorie potřeb

Podle Urbana (2017) tato teorie vychází z předpokladu, že potřeby člověka jsou hierarchicky uspořádány. Autorem je americký psycholog Abraham Maslow. Dle teorie jsou vyšší potřeby uspokojeny až po tom, co jsou uspokojeny nižší potřeby v rámci hierarchického uspořádání. Toto uspořádání je nejčastěji znázorněno ve formě pyramidy a obsahuje pět základních potřeb, mezi které patří potřeby fyziologické, jistoty a bezpečí, sociální, uznání a seberealizace. Z této teorie plyne, že motivace je ovlivněna primárně neuspokojenými potřebami. Potřeba, která je uspokojena již neslouží jako zdroj motivace.

Maslowova teorie motivace podle Donnellyho (1997) zdůrazňuje **dva základní předpoklady**:

1. Uspokojená potřeba není motivátorem. Naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Ovlivňovat chování mohou pouze dosud neuspokojené potřeby.
2. Potřeby jsou uspořádány v hierarchii. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, tak přichází další, která také vyžaduje uspokojení.

Pyramida potřeb podle A. Maslowa (Bedrnová, 1994):

- a) Biologické potřeby: jedná se o základní potřeby jako příjem potravy a tekutin, dýchání ve smyslu příjmu kyslíku, spánek a také sexuální potřeba.
- b) Potřeba bezpečí: může být narušena ztrátou životní jistoty, jako je například ekonomické strádání nebo jiné existenciální ohrožení člověka.
- c) Potřeba sounáležitosti a lásky: vyznačuje se potřebou člověka být členem určité skupiny nebo být milován. Také je důležitá potřeba společenského kontaktu.
- d) Potřeba uznání a úcty: jedná se o snahu být uznáván, mít prestiž, a také dosahovat úspěchu.

- e) **Potřeba osobního rozvoje:** tato potřeba znázorňuje dosažení úplného osobního uspokojení ve snaze naplnění své specifické osobnosti. Člověk prosazuje osobní vlastnosti a zájmy. Patří sem potřeby seberealizace a sebeaktualizace.

Čím výše člověk postoupí v této pyramidě potřeb, tím více se rozvíjí a obohacuje svůj duševní život. Nižší potřeby se po uspokojení těch vyšších stávají postupně méně významné.

Bedrnová (1994) přispívá k nepravdivosti obecně rozšířeného názoru, že základní motivace člověka k pracovní činnosti je pouze ekonomická. Rozděluje osobní a sociální potřeby, které se vážou k pracovní činnosti.

Osobní potřeby přímo vázané na vykonávanou práci jsou (Bedrnová, 1994):

- Realizace pracovního úkolu: jedná se o význam či smysl práce, znalost průběhu, kvalitu dosaženého výsledku,
- autonomie (samostatnost) v práci,
- osvojení a využití znalostí a dovedností.

Sociální potřeby (Bedrnová, 1994):

- Způsob řízení: adekvátní zacházení, objektivní a spravedlivé ohodnocení, přijímání pracovní skupinou,
- podílení a účastnění se na práci.

Potřeby vázané na plat, profesní kariéru a existenční jistotu se vykonané práce přímo netýkají.

Jedinec nemůže v hierarchii potřeb postoupit výše, pokud nejsou jeho základní potřeby v dostatečné míře uspokojeny. To ale neznamená, že jeho potřeby musí být naplněny zcela kompletně. Známkou toho, že jedinec chce v hierarchii postoupit výše může být i to, že si stěžuje na svůj současný stav (Drapela, 2008).

Maslow také stanovil znaky, které se shodně vyskytují u sebeaktualizujících osob. A to tedy u osob, které dosáhli nejvyššího bodu v pyramidě potřeb. Mezi některé ze znaků těchto osob patří (Drapela, 2008):

Odstup a potřeba soukromí: Jedinci si cení samoty a soukromí. Dokáží být sami a přitom se necítí být osamělí.

Nezávislost na kultuře a okolí: autonomie a asertivita. Žijí život na základě vlastních hodnot a neohlížejí se přitom na soudy ostatních. Jsou charakterističtí sebekázní, rozhodností a odpovědností.

Donnelly (1997) stanovil faktory, které motivují zaměstnance v podnicích a dalších typech organizací. Tyto faktory navazují na teorii pyramidy potřeb A. Maslowa.

Tabulka 2: Faktory, které motivují zaměstnance v podnicích a dalších typech organizací

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor, klimatizace

Zdroj: Donnelly (1997, s. 374)

3.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace

Bedrnová (1994) uvádí, že dle této teorie na pracovníka působí podněty s dvojitým účinkem. První z nich jsou vnitřní a jsou označovány jako motivátory a v opačném případě jako demotivátory. Patří sem například dosahovaný výkon, uznání ze strany vedení, odpovědnost za práci, zajímavost vykonávané práce, význam vykonávané práce a postup v pracovních funkcích. Druhé působící podněty jsou vnější a označují se jako hygienické faktory nebo satisfaktory. V případě opačného účinku jako dissatisfaktory. Patří sem peněžní odměna za práci, řídicí činnost vedoucího, mezilidské vztahy v pracovní skupině, pracovní podmínky a bezpečnost práce, jistota trvalého zaměstnání, personální a sociální politika podniku.

Tato teorie motivace zaměřená na obsah byla navržena Frederickem Herzbergem v roce 1959. Ve svém výzkumu se Herzberg tázal respondentů na situace, kdy se ve své práci

cítili dobře a kdy naopak špatně. Každý respondent poté popsal okolnosti, které vedly k těmto pocitům (Donnelly, 1997).

Udržovací faktory (hygienické faktory, dissatisfactory) slouží k udržení spokojenosti zaměstnanců (Donnelly, 1997).

Deset udržovacích faktorů (Donnelly, 1997, s. 375): „*podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy s nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení*“.

Mezi hygienické vlivy patří podmínky, ve kterých zaměstnanec pracuje a které ovlivňují to, jak je a není spokojený. Pokud jsou tyto podmínky splněny, tak je zaměstnanci příliš nesledují. Při nesplnění těchto podmínek však dochází k tak výrazné nespokojenosti zaměstnanců, že mohou až vyvolat konflikt se zaměstnavatelem (Vodáček, 2006).

Motivační faktory (motivátory) vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Jejich absence ale zároveň neznamená velkou nespokojenost. Herzberg ve svém výzkumu zjistil, že protikladem spokojenosti není nespokojenost, ale žádná spokojenost (Donnelly, 1997).

Šest motivačních faktorů (Donnelly, 1997, s. 376): „*dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost*“.

Motivace odráží naše potřeby a motivátory jsou prostředky, které slouží k uspokojení těchto potřeb. A uspokojení potřeby můžeme považovat za dosažený cíl motivace. Mezi motivátory a hygienickými vlivy není jednoznačná hranice. Velkou roli hrají osobní vlastnosti pracovníků (Vodáček, 2006).

Důležité motivační faktory v práci podle Herzberga (Donnelly, 1997):

Manažeři v podnicích často obdařili pracovníky vyšším platem a očekávali, že budou pracovat pilněji. Tento postup ale výsledky nepřinesl. Podle Herzberga zaměření pouze na udržovací faktory nepomáhá k motivaci. Ke zlepšení je třeba zabudovat motivátory přímo do práce. Podle Donnellyho (1997, s. 377) „*extrémně významné faktory pro motivaci zaměstnanců jsou: odpovědnost a autonomie, respekt a uznání od nadřízených, pocit užitečnosti v práci a možnost uplatňovat své nápady*“.

3.2.3 Adamsova teorie spravedlnosti

Donnelly (1997) uvádí, že předchozí dvě teorie byly zaměřené především na obsah. Tato teorie se soustředí na proces toho, jak dochází k motivaci. Zkoumá, co iniciuje určité chování, co je řídí, udržuje a co zastavuje. Teorie byla zpopularizována profesorem J. Stacy Adamsem. Dle této teorie je uvědomění nespravedlnosti motivační silou.

Jádrem této teorie je zkušenost, že pracovníci subjektivně hodnotí své pracovní pozice, výkon či odměnu ve srovnání se spolupracovníky, kteří vykonávají stejnou práci. Pracovníci považují odměnu za spravedlivou, pokud jsou jejich vynaložené náklady a náležitá odměna za ně stejné jako u jejich kolegy (Vodáček, 2006).

Jako nespravedlnost označujeme situaci, kdy lidé cítí, že jejich výsledky nejsou spravedlivé ve srovnání s tím, co vypadá, že dostávají ostatní lidé. Mnohem častěji, než k nadměrnému odměnění dochází u jedince k nedostatečnému odměnění. To poté vyvolává snahu o změnu situace nebo odvolávání se na situaci ostatních lidí (Donnelly, 1997).

Mezi způsoby redukování nespravedlnosti patří (Donnelly, 1997):

- Výpověď z pracovní pozice.
- Méně úsilí vloženého do práce jako například málo dokončené práce nebo častější absence.
- Žádost o zvýšení platu nebo přidání dalších zaměstnaneckých benefitů, které zvýší celkový výnos z práce.
- Přehodnocení vnímání výnosů, které již zaměstnanec obdržel. Člověk znovu přehodnotí, zdali jeho odměna není o něco lepší, než jak vyplynulo z prvotního porovnání.

Za problém může být považováno, že pracovníci do svých nákladů počítají například vysoce oceněné vzdělání nebo mimopracovní aktivitu. Systém odměňování by tedy měl být co nejvíce průhledný, aby bylo přesně vidět, za co byl kdo oceněn (Vodáček, 2006).

Adamsova teorie je někdy označována jako teorie, která hodnotí spíše závist pracovníků než jejich snahu o spravedlnost. Částečně to můžeme považovat za pravdu, jelikož soupeřivost na pracovišti při zvyšování mezd je viditelná (Vodáček, 2006).

Tato teorie nepřináší žádné konkrétní návody, jak nastolit spravedlnost. Upozorňuje však na to, že vedoucí pracovníci v podnicích by si měli dávat velký pozor na vnímání spravedlnosti mezi pracovníky. Pracovníci se mezi sebou neustále porovnávají ať už ve výši platu, obsahu práce nebo zaměstnaneckých výhod. Je třeba pečlivě nastavit systém odměn a zkoumat, jak odměny na pracovníky působí (Donnelly, 1997).

3.2.4 Vroomova expektační teorie

Tato teorie byla poprvé představena v roce 1964 psychologem Victorem Vroomem. Dle této teorie je motivace proces, který řídí naše volby. Jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si vybírali mezi různými způsoby chování. U práce to může být volba mezi rychlejším nebo pomalejším pracovním tempem. Za určité pracovní úsilí dostane jedinec přiměřenou odměnu. Jeho motivace k vyššímu pracovnímu výkonu se bude zvyšovat, pokud dostane za lepší výkon úměrně vyšší odměnu (Donnelly, 1997).

Pracovníci si vybírají právě takové chování, které je přivede k požadovanému cíli. Člověk zároveň musí mít víru v to, že jeho úsilí ho přivede k požadovanému výsledku. Pokud je tato víra slabá, tak je slabá i motivace (Vodáček, 2006).

Tři primární proměnné v expektační teorii motivace (Donnelly, 1997):

- **Volba:** představuje svobodu jedince vybrat si preferovaný způsob chování. Zaměstnanec se může rozhodnout, zdali přijde nebo nepřijde do práce.
- **Očekávání:** reprezentuje víru jedince v to, že určité chování bude či nebude úspěšné. Je důležité zmínit, že se jedná o subjektivně vytvořenou pravděpodobnost. Zaměstnanec se může plést v tom, kolik může za den stihnout dokončit úkolů.
- **Preference:** znamenají hodnoty, které osoba přisuzuje různým výsledkům.

Tři podmínky, které podpoří motivační proces (Vodáček, 2006):

- Pokud zaměstnanec zvýší své pracovní úsilí, tak se zvýší i efekt jím prováděné činnosti.
- Toto zvýšení efektu bude viditelné na konkrétních výsledcích práce, za kterou je zaměstnanec ohodnocen.
- Úsilí vložené do práce, kterou vyjadřují výsledky, je spojeno s cíli, preferencemi a zájmy pracovníka.

Účinnost

Účinnost ve Vroomově teorii znamená podle Donnellyho (1997) pravděpodobnost, která je jedincem připisována k vazbě mezi výkonem a výsledkem. Tato pravděpodobnost je reprezentována myšlenkou jedince, že určitá úroveň jeho výkonu povede ke konkrétnímu výsledku.

Při aplikaci této teorie je důležité pochopit, co je pro každého jednotlivého pracovníka důležité. Ne každý potřebuje mít jistotu zaměstnání nebo možnost povýšení.

K tomuto pochopení může dojít již při výběrovém řízení, kdy může manažer přijmout pracovníka již na základě zjištěných motivací při přijímacím pohovoru. V pracovním procesu může potom manažer ovlivnit pracovníky průběžnou podporou, radou a vnímáním jejich potřeb. Klíčové je pochopit, jak lidé vnímají jednotlivé skutečnosti. Úroveň motivace ve smyslu očekávání, účinnosti a preferencí závisí na způsobu vnímání u každého jednotlivce (Donnelly, 1997).

3.2.5 Sebedeterminační teorie

O vznik této motivační teorie se díky svým výzkumům v osmdesátých letech dvacátého století zasloužili Edward L. Deci a Richard M. Ryan. Předpokládají, že na člověka má vliv jak vnitřní, tak vnější motivace. Vnější motivace představuje například systém hodnocení a vnitřní motivace zájmy a vnitřní hodnoty člověka. S tím souvisí i autonomní motivace, která se váže k činnostem s externí motivací, ale jedinec v ní nachází smysl a je díky tomu vnitřně motivován. Naopak kontrolovaná motivace popisuje stav, kdy člověk jedná pouze na základě touhy po vnější odměně nebo strachu z potrestání (Ackerman, 2022).

Podle této teorie mají všechny lidské bytosti základní potřebu být kompetentní, autonomní a ve spojení s ostatními. Uspokojení těchto potřeb pak vede k motivaci jedince. Ukázalo se, že lidé, kteří se řídí podle této teorie jsou psychicky zdraví a podávají dobré výkony (Ryan, 2012).

Autonomie

Potřeba autonomie vyjadřuje možnost mít kontrolu nad sebou samým a svým jednáním. Jedná se také o zodpovědnost, která je spojena s převzetím odpovědnosti za své činy. Autonomie má na člověka velký vliv. Pokud vezmeme jedinci možnost rozhodovat o sobě samostatně, vezmeme mu velkou část jeho motivace pro práci, jelikož vše je již předem stanoveno (Komárek, 2020).

Autonomie podporuje lidi v tom, aby byli vitální, kreativní a angažovaní ve vztazích, seberozvoji a práci. Autonomie ale není pouze záležitostí jednotlivce. V minulosti celé skupiny lidí bojovali a umírali za to, aby se osamostatnili (Ryan, 2012).

Snaha o dosažení autonomie je důležitou oblastí v rozvoji jednotlivce i skupin. Je to rozsáhlý koncept, který se projevuje různými způsoby (Ryan, 2012).

Autonomie také patří mezi dimenze duševní pohody. Ve výzkumu C. Ryffové, který ve své knize uvádí Blatný (2010) je zmíněno, že pocit osobního růstu zažívaly věkové

skupiny s průměrným věkem 19 let a dále 46 let spíše než skupiny věkový průměrem 73 let. Jako důvod je uvedeno, že právě mladší věkové skupiny mají největší pocit autonomie.

Kompetence

Kompetentní člověk se vyznačuje jako někdo, kdo splňuje kvality pro splnění určitého úkolu. Takový člověk si je jistý tím, co umí a vzhledem k tomu zvládne splnit úkoly navzdory nepřívetivým podmínkám v okolí (Lopez-Garrido, 2021).

Pro potřebu kompetence je taktéž důležitá vnitřní motivace. Díky ní si pak člověk více užívá samotný proces učení, jde v něm více do hloubky a déle si pamatuje (Ryan, 2012). Zároveň ale vnitřní motivace nemůže být dosaženo, pokud bude člověk cítit pouze potřebu kompetence. Je třeba, aby byla pokryta i potřeba autonomie (Ryan, 2000).

Sounáležitost

Sounáležitost reprezentuje potřebu patřit ke skupině lidí. Lidé chtějí cítit pouto k dalším lidem a být si nablízku. Pokud je jednotlivec sám, tak je sounáležitosti velmi těžké dosáhnout, jelikož mu chybí pomoc a podpora ostatních (Lopez-Garrido, 2021).

Mezi faktory, které mohou podpořit uspokojení potřeby sounáležitosti patří například poskytnutí péče druhému, společně strávený čas a sdílení pocitů nebo projevení zájmu o život druhého člověka (Ryan, 2012).

3.3 Typologie extroverze a introverze

3.3.1 Charakteristika

Autorem této typologie je švýcarský psychiatr C. G. Jung. Rozlišujeme dva typy zaměření životní energie: dovnitř (na subjekt) nebo navenek (na okolí). Podle změření na sebe či na sociální okolí pak můžeme lidi třídit na introverty a extroverty (Nakonečný, 2009).

Extrovert: zaměřený na své okolí a směrem ven, je tvořivý, otevřený, společenský, záleží mu na mínění ostatních, cítí a jedná ve vztahu k objektu, je přizpůsobivý a prakticky založený (Nakonečný, 2009).

Introvert: zaměřený více do sebe a na svůj vnitřní svět, je uzavřený, nedůvěřivý, ze situace se často stahuje do sebe, je váhavý v jednání, má zábrany (Nakonečný, 2009).

Löhken (2014) doplňuje, že extroverti a introverti se odlišují ve zpracování informací. Dle provedených měření je možno doložit, že extroverti se hlouběji zabývají zpracování vnějších podnětů a introverti naopak vnitřních pochodů.

Podle Cain (2012) neexistuje univerzální definice introverze nebo extroverze. Přesto se současní psychologové shodují na tom, že se tyto osobnostní typy liší v úrovni vnější stimulace, kterou potřebují k fungování. Introvertům stačí nižší stimulace jako například luštění křížovek, ale extroverti potřebují jiné činnosti, jako je například setkávání s novými lidmi.

Löhken (2014) přehledně uvádí, jaké jsou přednosti introvertů a extrovertů z hlediska jejich typologie osobnosti.

Tabulka 3: Přednosti introvertů a extrovertů

Přednosti introvertů	Přednosti extrovertů
1. je obezřetný a zvažuje rizika	1. mají odvahu podstoupit riziko k dosažení cíle
2. usiluje o význam, hloubku a kvalitu v myšlení a komunikaci	2. nechá se nadchnout, umí ostatní stáhnout k nadšení a aktivitě
3. umí zůstat u jedné věci	3. přizpůsobí se změnám a umí se připravit na nové situace
4. umí získat a vyhodnotit informace, vyčíst z nich potřeby druhých	4. umí dobře a přesvědčivě vyjádřit vlastní potřeby a zprostředkovat informace
5. udržuje vnitřní klid jako základ soustředěnosti, uvolněnosti a jasné mysli	5. je aktivní okamžitě bez dlouhého přemýšlení
6. v rámci analytického myšlení rozčleňuje souvislosti, strukturuje složité procesy, systematicky plánuje	6. je činorodý, proměňuje poznatky v akci
7. je nezávislý, žije samostatně podle vlastních principů	7. chce být součástí určitého společenství, přijímat a poskytovat zpětnou vazbu, projevoval náklonnost
8. je vytrvalý, trpělivě se věnuje jedné věci delší dobu	8. je spontánní, rozhoduje se a rychle mění strategie, pokud je to za dané situace nutné či atraktivní
9. komunikuje snáz a raději písemně než ústně	9. komunikuje raději a snáz ústně než písemně
10. umí se vcítit do pocitů druhých a dát do popředí to, co mají společné	10. otevírá ožehavá témata a problémy, aby se našlo řešení

Zdroj: Löhken (2014, s. 51-52)

Tyto osobností rysy nás determinují, ale nedefinují. V našem životě máme možnost se svobodně rozhodnout, jak se svou osobností naložíme. Neřídíme se pouze svým biologickým založením, ale působí na nás vrozené a získané rysy, které z nás dělají lidi (Löhken, 2014).

Podle dnešní společnosti vnímáme sebe jako národ extrovertů. Dozvídáme se, že šťastný člověk je společenský a skvělý člověk je odvážný. A to je důvod, proč mnoho lidí předstírá extroverzi i přesto, že jsou introverti. Ideální člověk je společenský, průrazný a rád je v centru pozornosti. Z extroverze se stala norma, ke které se snažíme přiblížit (Cain, 2012).

Laney (2002) doplňuje, že společnost oceňuje akci, rychlost, soutěživost a elán. Jedná se o vlastnosti, které se často přisuzují právě extrovertům.

3.3.2 Motivace introvertů a extrovertů

Podle Löhken (2014) je pro motivaci jakéhokoliv jedince důležité, aby jeho hodnoty a cíle byly v souladu s vykonávanou prací. Jedinec nebude vykonávat práci úspěšně a rád, pokud tyto jeho vnitřní pohnutky nebudou přikládat práci žádnou hodnotu. Například introvertní pracovník, který chce mít po práci klid doma a o samotě, půjde nerad na večerní bowlingovou akci s kolegy. Jako jeden z velkých motivátorů bývají obecně považovány peníze. Peníze ale mají, v případě střední platové třídy a výš, účinek pouze do určité míry. Jedinec může díky penězům dosáhnout některých z jeho cílů jako například povýšení, ale po naplnění tohoto cíle může vysoká peněžní odměna ztratit smysl.

Introverti a extroverti jsou motivováni odlišně. Je to způsobeno jejich rozdílným typem osobnosti a také rozdílným hodnotám a vnitřním cílům. Vzhledem k biologickým odlišnostem můžeme pozorovat některé hodnoty, které převažují. U introvertů by například jistota měla být důležitější než u extrovertů. Naopak pro extroverty bude motivující riziko a soutěživost (Löhken, 2014).

Pro oba osobnostní typy je ale důležité uznání jejich osoby a výkonu. Více motivovaný je člověk, který má pocit, že je ve své práci nenahraditelný a dostává se mu za to patřičné uznání.

Jak motivovat oba osobnostní typy (Löhken, 2014):

- Být pozorný a starat se o zaměstnance. Vnímat, co se děje na pracovišti a pomáhat při řešení problémů.
- Oceňovat pokroky a úspěchy v práci. Je důležité být při tom co nejvíce konkrétní, aby měl úspěch i konkrétní jméno člověka, který se o něj zasloužil.
- Netradiční ocenění. Ne vždy si může zaměstnavatel dovolit jen tak zvýšit plat nebo prodloužit dovolenou. Nicméně je třeba brát ohledy na hodnoty zaměstnanců a snažit se jim vyjít vstříc tak, aby byli spokojení.

U zaměstnance, kterému záleží na rodině, to například může být možnost home office.

Jak motivovat introverta (Löhken, 2014):

- Je důležité dávat i před ostatními spolupracovníky konkrétní a pozitivní zpětnou vazbu.
- Motivace introverta k odevzdání úkolu v určitém termínu může podpořit, aby se nezabýval zbytečnými maličkostmi a neprahl po dokonalosti, i když je úkol již celkově hotov.
- Přinášet mu do práce hlubší smysl, který potřebuje v činnosti najít. Díky tomu se pak dokáže sám dobře motivovat.

Cain (2012) doplňuje, že pro introverta je nejpřínosnější práce v malé skupině po dvojicích nebo trojicích. Práce by měla být rozdělena tak, aby každý znal dobře svou úlohu a věděl, v čem tkví jeho přínos.

Jak motivovat extroverta (Löhken, 2014):

- Pro extroverty je důležité viditelné uznání a mezi to patří pozitivní zpětná vazba před ostatními spolupracovníky.
- Je důležité motivovat extrovertního pracovníka pro to, aby stanovený úkol kvalitně zpracoval a odevzdal. Je třeba mu dát najevo, že skutečná práce je důležitou součástí výkonu.
- Oslava úspěchů je pro extroverta velmi důležitou odměnou. Neměla by chybět příležitost pro oslavu úspěchů, ať už se jedná o týmovou oslavu nebo osobní vyznamenání.

Cain (2012) doplňuje, že introverti a extroverti pracují jiným způsobem. Introverti pracují často pomaleji a s větším uvážením, zaměřují se na jeden úkol a dobře se soustředí. Mohou být imunní i vůči lákadlům jako vidina bohatství či slávy. Extroverti se naopak s úkoly rychle vypořádají. Rádi riskují a nevádí jim dělat několik úkolů najednou. Mají rádi vzrušení, které plyne z odměn jako jsou peníze a postavení. Pro oba typy je důležitý intenzivní zájem o nějakou aktivitu. Díky zapojení do této aktivity pak přichází štěstí a spokojenost.

3.3.3 Práce v týmu

Podle Löhken (2013) introverti a extroverti spolupracují v týmové práci, která nemusí být vždy úspěšná, pokud se nehledí na potřeby obou těchto typů. Komunikace introvertů a extrovertů je odlišná a introvertův tichý přístup bývá v týmech často podceňován.

Jak skloubit potřeby obou osobnostních typů (Löhken, 2013):

- Potřeba introverta: nerušená a samostatná práce, která trvá delší časový úsek
- Potřeba extroverta: častá komunikace dílčích kroků, výsledků a dalšího postupu, rád průběžně konzultuje v kratších časových úsecích
- Možné řešení: vytvoření rituálu pro vzájemný kontakt. Podle této doby se budou moci všichni orientovat a poskytnout introvertovi prostor pro soustředěnou práci. Extrovert zároveň bude vědět, kdy je čas na vzájemný kontakt a konzultaci.

Pro podporu vlastní hodnoty a zvýšení sebevědomí pro práci v týmu nebo manažerskou pozici doporučuje Löhken (2013):

- Položit si každý večer otázku: Co se mi dnes povedlo? Jaké své silné stránky jsem dokázal(a) uplatnit? Pro zaznamenávání odpovědí je ideální si vést deník.
- Při potížích také autorka doporučuje využít speciální koučink, který bude vedený kvalifikovaným odborníkem.

3.4 Koncept studia Inovativní podnikání, certifikované jednotky Tiimiakatemia® Prague

3.4.1 Vznik

Koncept Team Academy poprvé vznikl v roce 1993 jako jednotka při JAMK University of Applied Sciences ve finském městě Jyväskylä. Od začátku roku 2001 potom tvoří samostatnou jednotku v rámci této univerzity a postupem času po univerzitách z různých částí celého světa. Používá se anglického termínu „Team Academy“ nebo také z finského originálu „Tiimiakatemia“ (Partanen, 2004).

Podle Partanena (2004) může být „Team Academy“ interpretována ve dvou různých smyslech. Prvním z čistě fyzického hlediska, které označuje prostředí podporující učení. Druhým smyslem jsou pak lidé, kteří v tomto prostředí pracují. Komunitu zde tvoří studenti

a koučové. Do této komunity také patří dlouhodobí zákazníci, kteří mají s Team Academy úzký vztah.

Lehtonen (2013) doplňuje, že první jednotka vznikla spojením několika studentů pod vedením J. Partanena, kteří chtěli procestovat svět a u toho se naučit marketing. Studenti se scházeli v učebně, kde si dávali lavice do kruhu a začali poprvé využívat dialog. Vznikl RTW-Team, první tým v rámci budoucí Team Academy. Tiimiakatemia využívá různé vzdělávací nástroje a metody pro spolupráci. Lidé jsou iniciativní a zodpovědní za své vlastní životy a díky tomu začínají pracovat.

V České republice vznikla první certifikovaná jednotka Tiimiakatemia v říjnu 2019, kdy odstartoval i první ročník tohoto konceptu studia (Kašparová, 2019). Zájemci o studium Tiimiakatemia mohou studovat profesně zaměřený, tříletý bakalářský studijní program na České zemědělské univerzitě v Praze pod názvem Inovativní podnikání.

3.4.2 Příčina vzniku

Podle Partanena (2004) konceptu studia Team Academy předcházely v devadesátých letech minulého století boom nového typu vzdělávání na univerzitách ve Finsku. Jednalo se o duální systém vzdělávání, kdy jedna část měla reprezentovat klasickou teorii a druhá zaměřenou na praxi a využití teoretických znalostí. Hlavním cílem tohoto typu vzdělání bylo a stále je vychovat experty, kteří jsou díky praxi připraveni čelit nástrahám ve světě businessu, a i mimo něj. Tradiční vzdělávání oproti tomu poskytuje jen málo odpovědnosti a možnosti volby. Tento klasický systém nutí studenty pouze tiše sedět v lavicích a poslouchat vyšší autority. Přitom současný pracovní trh potřebuje kreativní jedince, kteří jsou schopni nezávislých rozhodnutí a samostatného fungování.

Podle Tiché (2005) dochází v podnikatelském prostředí k dramatickým změnám. Vzhledem k těmto změnám organizace pocítují tlak na vznik organizací, které budou disponovat hlubšími znalostmi, větší pružností, rychlými reakcemi a schopností učit se přizpůsobování požadavkům měnícího se prostředí. Tichá (2005, s. 56) dodává, že *„k opravdu důležitému učení dochází na pracovišti – ne v učebně“*.

3.4.3 Základní pilíře studia

Na začátku studia vytvoří studenti týmy a každý tým poté založí vlastní společnost. V této společnosti týmově spolupracují po celé studium na různých podnikatelských projektech. Každý projekt je jiný a vyžaduje tedy jiné znalosti a dovednosti. Chod

Team Academy je zajišťován kouči, kdy hlavní kouč se označuje jako Head Coach (Partanen, 2004).

Studium má klasické kurikulum, jako každý jiný univerzitní program. Student Teamy Academy by měl ale více pracovat na projektech spíše než pasivně přijímat informace. Právě spojením práce na projektech a k nim potřebných znalostí vzniká základna znalostí a dovedností studenta. Týmová setkávání probíhají obvykle dvakrát týdně po čtyřech hodinách. Zbytek času je vyplněn prací na projektu, čtením knih, hledáním dalších informací a psaním esejí. Celkově by měly tyto činnosti týdně zabrat čtyřicet hodin jako klasický pracovní týden (Partanen, 2004).

Mezi tři hlavní pilíře studia patří training, reading, practice. Training jsou týmová vzdělávací sezení s koučem tzv. „training sessions“, která probíhají dvakrát týdně a studenti si navzájem předávají znalosti načerpané z knih a poznatky z praxe. Reading zahrnuje pravidelnou četbu odborných knih, které studenti čtou místo skript. Za tříleté studium by měli těchto knih přečíst průměrně šedesát. Practice zahrnuje praktickou činnost na projektech, a tedy vlastní praxi v podnikání (Hronová, 2021).

Podle Tiché (2005) musí učení zahrnovat získávání znalostí a zároveň i dovedností. Pokud má člověk jenom jedno z toho, tak nikdy nebude plně efektivní. Také dodává čtyři druhy nebo typy učení. Mezi ně patří získávání znalostí a získávání dovedností, které jsou používané ve spojení teorie a praxe. Dále je to pak osobní rozvoj, díky kterému se člověk stává více sám sebou. A nakonec pak společné bádání, které se vztahuje ke spolupráci jednotlivce s kolektivem. Výsledky jsou měřitelné ve smyslu, čeho dosáhne skupina společně, a ne pouze jednotlivec sám. Toto společné bádání můžeme označit jako most mezi učením jednotlivce a učící se organizací.

Ve studiu Team Academy je kladen velký důraz na převod teorie do praxe. Vzhledem k tomu existuje několik nástrojů, které tomuto převodu pomáhají. Jedním z nich je i ATP model. Tento model znázorňuje proces aplikace teorie do praxe (Partanen, 2017).

Tabulka 4: ATP model podle Partanena

Před zahájením projektu	V průběhu projektu	Kompletace projektu
Pre-motorola report	Projektové postupy	Motorola report
Modifikace čtecího plánu pro daný úkol	Podpora týmového kouče	Birth Giving
Projektový plán	Podpora od dalších týmů	Report
Reflection Paper		

Zdroj: Partanen (2017, s. 54)

Před začátkem projektu sepíše manažer projektu se svým týmem Pre-motorolu. Tento report obsahuje soubor otázek, který pomáhá se sestavením projektového plánu. V průběhu projektu se pak objevují různé projektové praktiky a u větších projektů je třeba podpora týmového kouče. Na konci projektu tým udělá týmový Birth Giving a sepíše report. V rámci vzdělávání také sepíše písemnou reflexi, která odráží to, co se jednotlivec naučil (Partanen, 2017).

K tomuto modelu přispívá i cyklus učení podle Daniela Kima. Tento proces se opakuje ve stále stejném cyklu. Jedna polovina tohoto cyklu se věnuje učení se jak (know-how), to zahrnuje testování konceptu a získávání určité zkušenosti. Druhá polovina je věnována reflexi a vytváření konceptu, a tedy učení se proč (know-why). Obě tyto složky učení jsou důležité pro rozvoj jedince. Schopnost reflexe navíc zpomaluje myšlenkový proces a díky tomu dochází k hlubšímu pochopení mentálních modelů (Tichá, 2005).

3.4.4 Role kouče

Koučování obecně pomáhá lidem v dosahování cílů, rozvoji a učení nebo řešení jejich problémů. Mezi základní charakteristiky kouče patří to, že by měl být autentický a opravdu se o člověka zajímat. Je důležité, aby věřil v jeho potenciál a dokázal ho podpořit na cestě k úspěchu. Jako základní nástroj své práce používá rozhovor s hlubokými otázkami, které klade koučovanému. Kouč nedává odpovědi na otázky, jelikož věří, že koučovaný je schopen si na odpovědi přijít sám. To také znamená, že kouč pomáhá najít možné způsoby řešení problémů, ale za jejich realizaci je plně zodpovědný koučovaný (Canfield, 2013).

Kouč podporuje svůj tým na celé cestě studiem. Zná všechny členy týmu jménem a vytváří se mezi nimi důvěrný vztah. Na rozdíl od klasického učitele, který předává své znalosti studentům, kouč proces učení pouze hlídá. Zodpovědnost za přinesené znalosti nese každý jedinec v týmu. Kouč podporuje vývoj týmu tak, jak je potřeba. S postupem času by měl ale odstoupit převážně do role pozorovatele, protože tým by měl běžnou agendu zvládnout sám. Kouč ale nikdy neodchází a vždy je pro svůj tým k dispozici v případě jakýchkoliv problémů (Partanen, 2004).

3.4.5 Sebeřízené vzdělávání

Studium v Team Academy vyžaduje velkou míru sebekontroly a sebeřízení. Student si sice tvoří vlastní rozvrh práce a jeho náplň, ale o to více mu pak připadá zodpovědnosti.

Z toho důvodu je na začátku studia důležitá podpora kouče a celého týmu pro hladký průchod tímto náročným začátkem (Partanen, 2004).

Tento typ studia obsahuje málo kontrolních mechanismů, ale spíše základních pilířů, které jsou návodem pro průchod studiem. Hastings (2020) doplňuje, že ve firmách se zavádí kontrolní procesy a pravidla hlavně kvůli nezodpovědným flákačům. Proto není od věci takové pracovníky propustit, nebo je ideálně do firmy vůbec nepřijmout. Pokud se do firmy rovnou přijmou lidi, kteří se neflákají a podávají výborné výkony, vytvoří se prostředí pro rozvoj, ve kterém kontrolní mechanismy nejsou potřeba.

V dnešním světě, který se neustále mění, potřebujeme nové dovednosti. Jsou to dovednosti zejména z oblasti sebeřízení:

Člověk, který se dokáže řízeně sebevzdělávat (Partanen, 2004):

- Si uvědomuje a je si jistý v tom, že se dokáže učit.
- Si dokáže stanovit cíle a pracovat systematicky tak, aby cílů dosáhl.
- Je poháněn vnitřní motivací spíše než externí kontrolou.
- Je schopen přijímat zpětnou vazbu a sám ohodnotit svou práci.
- Je otevřen novým výzvám a je schopen čelit neznámému.
- Umí být flexibilní při používání metod a stanovování cílů.
- Je schopen se nezávisle rozhodovat a hledat nezávislá řešení.
- Je schopen spolupracovat s ostatními lidmi.

3.4.6 Učíci se organizace

Koncept studia studijního programu Inovativní podnikání je postaven na základech učící se organizace. Tato učící se organizace staví na předpokladu, že znalosti organizace jsou něčím víc než sumou znalostí jednotlivců v organizaci. Je potřeba podporovat učení jednotlivce, protože u něj celý proces začíná. Toto individuální učení však pro organizační inteligenci nestačí. Podstatné je to, jak umí jednotlivci své znalosti přenést na celek celé organizace (Tichá, 2005).

Pět disciplín učící se organizace (Tichá, 2005):

1. Osobní dokonalost

Představuje celoživotní úsilí jedince o rozvoj osobnosti, dosažení cílů, celoživotní učení a snahu stát se tím, kým chceme být.

2. Sdílení mentálních modelů

Každý člověk má vlastní soubor představ o tom, jak chápe svět. Patří sem předsudky nebo zažitá modely chování. Tyto modely ovlivňují, jak se lidé vyrovnávají se skutečností

a zasahují také do jejich pracovní činnosti. Učící se organizace je založena na dialogu a debatě, které umožňují vyřešit případné konflikty a nesrovnalosti mezi jedinci.

3. Sdílená vize

Lidé by v organizaci měli být proto, že oni sami chtějí. K tomu pomáhá i sdílená vize, která vytváří společný obraz budoucnosti.

4. Týmové učení

Týmy jsou základní stavební jednotkou učící se organizace. Jedná se o takové týmy, které jsou tak sjednocené, že není poznat, co je produktem kterého člena týmu.

5. Systémový přístup

Tento přístup vnímá organizaci jako živý celek, který má své vnitřní vazby a způsob chování. Jedná se o vnímání celku a zároveň všech jeho částí. Úsilí o tento přístup může být zmařeno neschopností vnímat věci jako celek.

3.4.7 Komunita

V Team Academy není nikdo sám. Je kladen důraz na týmové učení, které zahrnuje jak oslavy úspěchů, tak poučení se z neúspěchu. Jako další podpora jsou zde kouči, kteří jsou ochotni kdykoliv pomoci svým pozitivním přístupem a nadhledem (Lehtonen, 2013). Takové podpůrné prostředí je ve firmě velice důležité. Tiimiakatemia není škola, i když ji tak mnoho lidí nazývá. Je to komunita (Lehtonen, 2013).

Pro podporu inovací je ve firmě ideální prostředí, ve kterém lidé beze strachu mohou snít, ozvat se a riskovat (Hastings, 2020).

3.4.8 Praktické komunity

Dle pozorování v praxi má pro podnik vyšší hodnotu znalost nezaznamenaná spíše než ta zaznamenaná. Teoretici tento jev nazývají „praktické komunity“. V praxi to znamená, že schopnost jedince učit se a vykonávat svou práci závisí na komunitě. Tato komunita vytváří sdílenou paměť. Pracovníci mezi sebou debatují, náhodně se setkávají na chodbách, řeší problémy a vytváří tak vlastní chápání práce a pracovního prostředí. Teoretici se shodují, že by raději ztratili data a udrželi si lidi. Je to proto, že i když data podniku zmizí, tak soubor znalostí jak a proč zůstává díky zaměstnancům nedotčen (Tichá, 2005).

4 Praktická část práce

V rámci výzkumu je postup zvolen dle kvalitativní metody otevřeného kódování. Tato metoda umožňuje texty s přepsanými polostrukturovanými rozhovory podrobit detailní analýze. Tato analýza zahrnuje rozdělení textu na jednotky, kterým jsou poté přiděleny kódy. Tyto kódy jsou přiděleny na základě významu slov nebo vět, které pronáší respondenti v rámci polostrukturovaných rozhovorů. Je zachován takový název kódu, který se co nejvíce podobá výpovědi respondenta. Díky této analýze textu je možné najít souvislosti, které se týkají stanovených výzkumných otázek. Následně vzniká seznam kódů.

Kódy se v některých případech podobají a je třeba z nich vytvořit tematické kategorie. Jako příklad je uveden kód psaní reportů a kód vyplňování dokumentů, ze kterých je vytvořena kategorie administrativa. Na základě analýzy všech kódů je vytvořeno třináct kategorií. Kategorie jsou za sebou seřazeny tak, jak se postupně objevují ve formě výpovědi respondentů v rámci struktury dotazníku (viz *Příloha č. 1: obecná struktura rozhovoru*). Na konci jsou pak zařazeny dvě kategorie: introverti a extroverti. Tyto dvě kategorie mají dohromady šest podkategorií, které reprezentují hlavní rozdíly v motivaci mezi introverty a extroverty.

Ve výsledcích práce jsou uvedeny jednotlivé kategorie, ke kterým jsou přiřazeny autentické výpovědi respondentů. Data z těchto výpovědí jsou v rámci diskuse konfrontována s teoretickými východisky.

Na základě zjištěných výsledků a teoretických podkladů je dodáno pět doporučení, která mohou být použita v praxi pro motivaci respondentů.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Zisk vědomostí

Respondenti se shodují, že je baví načerpávat nové znalosti a informace. S tím souvisí i to, že považují za přívětivé, když mohou načerpané znalosti někomu předat. Zároveň je tato úroveň znalostí posouvá ve společenském žebříčku a dodává sebevědomí.

R1: *„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 takový znalosti. Prohlubuji svoji specializaci. Cítím se potom dobře a chytře. Naplňuje mě, když přinesu nějakou znalost, která je pravdivá a fakt někomu pomůže.“*

R2: *„Když někam jdu, tak cítím z okolí zájem o moje vzdělání. Cítím se dobře, když někomu řeknu, na čem všem pracuju a co všechno dělám. Dodává mi to sebevědomí a sebedůvěru, že až odsud odejdu, tak najdu uplatnění v zaměstnání.“*

Podle Bedrnové (1994) patří mezi osobní potřeby, které jsou vázané na vykonávanou práci také osvojení a využití znalostí a dovedností. Respondenti potvrzují, že je uspokojuje načerpávání nových znalostí a jejich následná prezentace před ostatními.

5.2 Dobrá týmová práce

Týmová práce je tématem, které zmiňují všichni respondenti. Respondenti se shodují, že je motivuje, pokud pracují v dobrém týmu. Takový tým uvádějí respondenti jako složen z lidí, se kterými si lidsky sedí a mají společné zájmy. Lidé v dobrém týmu mají také opravdový zájem o práci a je s nimi díky tomu snazší spolupráce. Patří tam i vzájemné naslouchání a respekt, dobrá atmosféra nebo radost z práce s různým typem lidí.

R1: *„Prostě si to sedlo a ani nevím proč a jak. No, asi jsme si tady prostě stříleli nápady, nějak se respektovali, úplně jsme se nehejtali, byla tu dobrá atmosféra.“*

R2: *„Byly jsme pro to hodně zapálený. Uměly jsme naslouchat. Vážíme si sami sebe navzájem, podporujeme se. Taky za tím vidím zábavu a srandu, že to není formální prostředí. Obecně mi pomáhá, když jsem v projektu s někým, koho znám i na osobní bázi a povídáme si o osobních věcech.“*

R3: *„Libilo 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.“*

R4: „Dobře se mi pracuje s lidmi, kteří mají zájem o danou věc a mají pro práci vyšší smysl než tam jenom být. S lidmi, kteří chtějí něco změnit a mají odhodlání se k tomu postavit a něco pro to dělat.“

R5: „S klukama se doplňujeme a dokážeme se podpořit. Je to 100% důvěra. Můžu týmu cokoli říct. Dokážeme si vyříkat i nepříjemné věci. Další věc je, že projekt je naše společné hobby.“

R7: „Cítím kvalitně strávený čas, který bych nechtěl věnovat něčemu jinému a mám díky tomu i radost v jiných oblastech života.“

Jedna ze sociálních potřeb vázaných na práci je také podílení a účastnění se na práci. K tomu přispívá i Maslowova pyramida potřeb, kde je v rámci potřeby sounáležitosti a lásky uvedena potřeba společenského kontaktu a potřeba být členem určité skupiny (Bedrnová, 1994).

Donnelly (1997) doplňuje jako další motivátor také příležitost k sociální interakci. Respondenti se shodují, že týmová práce je pro ně velmi důležitý a také motivující faktor. Jsou nejvíce motivováni, když mohou pracovat s lidmi, se kterými si rozumí a mají je rádi.

5.3 Špatná týmová práce

Naproti tomu šest respondentů zmiňuje práci ve špatném týmu jako příčinu demotivace k práci. Takový tým popisují respondenti nejčastěji jako neorganizovaný, hlučný, bez společných zájmů a celkově složen z lidí, kteří nechtějí pracovat a nemají zájem o danou problematiku.

R1: „A navíc v tom byl brutální chaos. Ten chaos byl zapříčiněn tím, že tam nebyla žádná struktura a jasné pozice. Z personálního hlediska chyběla struktura a řád.“

R2: „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 tady můj úspěch záleží na tom, jak se bude dařit ostatním. Někdo na to kašle, a ovlivní to i mě.“

R3: „Někdy je ta spolupráce s ostatními lidmi náročná na domluvu. Nedodrží se termíny a tak. Co mě demotivovalo bylo to, že tam chyběl objektivní názor a byla špatně nastavená komunikace. Vadilo mi, že to bylo hodně vyhocený.“

R4: „Hodně se to odráží v lidech a v jejich přístupu. Bylo špatné, když tam člověk nebyl ze své iniciativy. Byl jsem z toho pak frustrovaný a naštvaný. Docházelo také k tomu, že jsem byl uzavřený.“

R5: „*Jakmile začne někdo dělat bordel a začne přinášet věci, které tam nemají co dělat, tak mě to naštve a celkově to shodí mou morálku. Spousta lidí hlučelo a nedělalo svoji práci. Člověk si pak myslí, že pracuje v džungli, a ne mezi lidmi. Vytváří to nepříjemnou atmosféru, ve které nikdo nechce být a nikdo nic neudělá*“

R8: „*Demotivovaný jsem se naopak cítil v projektu G., kde nás bylo zbytečně mnoho a nebyly jasně rozdělené role, takže docházelo k chaosu.*“

Ke špatné týmové práci přispívá i Adamsova teorie spravedlnosti. Tato teorie tvrdí, že lidé subjektivně hodnotí spravedlnost svých odměn nebo výkonů ve srovnání se svými spolupracovníky (Vodáček, 2006). Respondenti zmiňují, že sami ztrácí motivaci, pokud někdo v týmu nepracuje a nechají se jím strhnout. Kvůli tomu potom mohou snížit svůj pracovní výkon, protože nakonec i přes rozdílné snahy dostanou všichni stejnou odměnu.

5.4 Svoboda v práci

Respondenti se shodují, že možnost vybrat si co chtějí v rámci studia dělat je motivuje. Dělají pak to, co je baví a mohou se v tom rozvíjet. Se svobodou ale také přichází zodpovědnost za výsledky, kterou si respondenti podle výpovědí dobře uvědomují.

R2: „*Baví mě, že se člověk může opravdu učit to, co chce. Přijde mi, že tady máme celou dobu práci ve vlastních rukou. Což je vlastně to nejhorší, protože člověk si ani nemůže postěžovat, že za něco může někdo jiný. Všechno má ve vlastních rukou.*“

R3: „*Baví mě svoboda a různorodost práce. Když je to kreativní a mám volnou ruku, nikdo mi nic nediktuje. Mám pocit, že v TAP mám velkou možnost věci ovlivnit a být autonomní.*“

R4: „*Baví mě rozmanitost a volnost toho, co člověk může dělat.*“

R7: „*Jsme zodpovědní za vše, co uděláme či neuděláme.*“

R8: „*Vždy můžu něco ovlivnit nebo na něčem začít pracovat.*“

Tři respondenti zmiňují omezenou svobodu při volbě činností, které budou dělat. Jedná se o návaznost k bakalářské práci a dalším povinným součástem studia jako nastavení „metrik“ a plnění zkoušek.

R1: „*Jsem navázaný na cíle k bakalářce, takže tam jsem svázaný a nemůžu si moc vymýšlet.*“

R6: „*Dále jsem se cítil být nucený v momentě, kdy se nastavily metriky. Kdyby nebyly povinné, tak je nedělám.*“

R7: „Dále mě nebaví, když jsem do nějakého úkolu tlačěn formou MUSÍŠ. Pocítil jsem to například u zkoušek, které berou příliš mnoho času a u kterých často nevidím přínos.“

Podle dvoufaktorové motivační teorie patří právě autonomie mezi extrémně významný faktor motivace (Bedrnová, 1994). To potvrzuje i sebedeterminační teorie motivace, která tvrdí, že autonomie má na člověka velký vliv a je důležitou oblastí v rozvoji jedince i skupin (Ryan, 2012). Podle Komárka (2020) vezmeme člověku motivaci pro práci, pokud mu neumožníme rozhodovat o sobě samostatně. Toto přijetí svobody ale také souvisí s přijetím zodpovědnosti. Respondenti si dle výzkumu svobody v práci velmi cení, baví je a jsou díky ní více motivovaní. Zároveň ale shodně uvádějí, že tato svoboda s sebou nese velkou odpovědnost, kterou si uvědomují.

5.5 Administrativa

Administrativa v podobě psaní reportů, vyplňování tabulek a podobných činností je u čtyř respondentů uvedena jako jedna z příčin demotivace a nechuti k práci.

R1: „Nebaví mě vyplňování dokumentů a tabulek (byrokracie). Schází mi, abych měl klid a nemusel dělat nesmysly kolem – nějaký tabulky a dokumenty.“

R3: „Nebaví mě vytváření dokumentů a třeba neustálé psaní esejí. Když je to pořád dokola to samé.“

R6: „Také nemám rád zbytečnou agendu zahrnující velké množství dokumentování. Rád se rovnou pouštím do činnosti.“

R9: „Nebaví mě veškerá administrativa.“

Objevuje se jeden respondent, který shledává administrativu jako pozitivní činnost. Tuto administrativu vztahuje ke zkouškám, kde jsou vyžadovány povinné reflexe na dosavadní práci.

R4: „Na jednu stranu je to otrava, protože občas je to nudná administrativa, která je ale potřebná udělat. Tyto reflexe jsou ale důležité a já sám je občas opomím, což je škoda. Dokumenty můžeme zpracovat často sami podle sebe. Navíc to zpracování přináší zajímavou sebereflexi.“

Spojitosť s nechtím k administrativě může nastat v rámci expektační teorie motivace podle V. Vrooma. Vodáček (2006) uvádí, že člověk musí mít víru v to, že jeho úsilí povede k očekávanému výsledku. Otázkou tedy je, jaký výsledek respondenti od administrativy

očekávají. Pokud je to něco, čemu není věnována dostatečná pozornost, tak je možné, že se budou spíše věnovat jiným aktivitám, které jim přinesou požadované výsledky.

5.6 Individualita

Jako jedna z příčin demotivace je uváděna individualita, která se v družstvu projevuje. Jednotlivci jsou orientovaní na individuální výsledky a v týmu pak chybí sounáležitost. Motivace dělat něco pro ostatní klesá. Jako důvod je zmiňováno to, že někteří respondenti končí studium a soustředí se tedy především na individuální cíle spojené s koncem studia.

R2: „*Cítím se být motivovaná hlavně pro to, abych pracovala sama na sobě. Děláním 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.*“

R4: „*Jsem čím dál víc orientovaný na sebe. Cítím z týmu orientaci na individuální výsledky. K týmu mám závazek, ale ten klesá. Nemám motivaci něco měnit. Motivaci dávám spíše do mladších ročníků, kde je větší zápal.*“

R5: „*V některých aktivitách postrádám sounáležitost týmu.*“

R6: „*Často bych nejradši řešil úkol sám a nepracoval na něm týmově.*“

Jedna respondentka zmiňuje, že by individualita měla naopak být podpořena v případě individuálních projektů.

R3: „*Je potřeba větší podpora jednotlivce v projektu. Podporovat i lidi, co jsou v projektu sami a nebrat to tak, že je to špatně. Tady je to hodně o týmu. Na druhou stranu člověk ne vždycky bude podnikat v týmu.*“

Podle sebedeterminační teorie motivace je sounáležitost důležitým faktorem, protože lidé chtějí být dalším lidem nablízku (Lopez-Garrido, 2021). Tichá (2005) dodává, že osobní rozvoj je důležitou částí vývoje jedince. Tento rozvoj zahrnuje i dosahování osobních cílů. Zároveň je ale důležité týmové učení a také sdílená vize.

5.7 Zpětná vazba, uznání

Respondenti zmiňují zpětnou vazbu a uznání. Tato zpětná vazba, uznání či pochvala respondenty motivuje k lepším pracovním výsledkům. Dělá jim radost, pokud je někdo pochválen za vykonanou práci nebo uzná jejich kompetence.

R2: „*Udělá mi radost, když člověk na něčem pracuje a povede se to, získá zpětnou vazbu. Třeba když odevzdám esej a mám tam od někoho komentář.*“

R3: „*Cítím se být motivovaná, když mi ostatní řeknou, že jsem odvedla dobrou práci. Naplňuje mě, když jsem dobře ohodnocena a oceněna za práci.*“

R6: „*V týmu jsem nejvíce motivován, když cítím podporu od týmu v tom slova smyslu, že ostatní uznávají mé kompetence.*“

R8: „*Motivovaný se cítím být po pozitivní zpětné vazbě nebo pochvale.*“

Na druhé straně ale respondenti zmiňují, že jim zpětná vazba a uznání chybí. Jedna respondentka se zmiňuje, že tu panuje nešvar ve formě podávání až příliš tvrdé zpětné vazby, která je považována za správnou.

R3: „*Schází mi taky zpětná vazba a komunikace toho, na čem pracuju. Nejsem si jistá, jestli má daná věc smysl a jestli někomu pomůže. A co se týče ocenění, bavíme se o tom od prvního ročníku, že se mají oceňovat projekty a lidi. A to se tady vlastně neděje.*“

R4: „*Schází mi také forma uznání od někoho, koho respektuji.*“

R2: „*Nejhorší je, když člověk nedostane žádnou zpětnou vazbu. A pak neví, jestli mrhal časem a nikdo se na to nepodíval nebo jestli se jim to nelíbilo. Naproti tomu ale v nižších ročnících mi přijde, že tam se rozvinul nešvar toho, že se oceňuje, když někomu řekneš kritickou zpětnou vazbu. Najednou mám pocit, že všichni hledají skulinku, aby ti mohli říct negativní zpětnou vazbu a měli pocit, že už to umí. To mě taky dost stresuje. Je vysoká pravděpodobnost, že ti někdo řekne negativní zpětnou vazbu.*“

R6: „*Také postrádám uznání od okolních lidí.*“

Podle Donnellyho (1997) patří k motivaci veřejné uznání dobrého výkonu. Löhken (2014) potvrzuje důležitost dávání zpětné vazby před ostatními spolupracovníky. Podle dvoufaktorové motivační teorie také uznání ze strany vedení patří mezi motivátory. Tato teorie také tvrdí, že absence motivátorů neznamená nespokojenost (Donnelly, 1997). Tento výzkum ale s teorií v tomto případě nesouhlasí. Dle výzkumu jsou respondenti naopak velmi nespokojení, když nedostávají zpětnou vazbu a uznání a berou to jako jednu z příčin demotivace.

5.8 Výsledky

Výsledky přináší respondentům pocit uspokojení a jsou pro ně formou pozitivní zpětné vazby. Jedná se o výsledky ve smyslu odvedené práce, která je například oceněna zákazníkem a jeho následnou objednávkou.

R2: „*Naplňuje mě, když vidím výsledky. Třeba když si v projektu zákazník něco objedná.*“

R4: „Naplňuje mě to, že jsou za mnou vidět výsledky, který se propisují do dalších činností.“

R6: „Během práce mám největší radost ze spokojených zákazníků. Rád vidím, jak jim můj produkt přinesl štěstí a zážitek.“

R7: „Dále mě baví, když za svou odvedenou práci vidím výsledek. Následně mě velmi namotivuje, když se nám povede nějaký úspěch.“

R8: „Sounáležitost pro mě znamená, když vidím výsledky, na kterých jsem reálně pracoval a vidím, že dal s týmem dohromady práci, která funguje.“

R9: „Baví mě myšlenka toho, že až se na sebe v budoucnu podívám, tak chci vidět, že jsem něco opravdu vybudoval.“

Objevuje se jeden respondent, kterému výsledky během práce schází.

R5: „V projektu mi schází bezpochyby výsledky.“

Hackman (2002) uvádí, že pro podporu vnitřní motivace jsou důležité reálné výsledky práce. Podle Bedrnové (1994) je jednou z osobních potřeb vázaných na práci také kvalita dosaženého výsledku. S tím souvisí i potřeba dosahovat úspěchu. Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace ve své teorii dodává, že dosahovaný výkon je jedna z příčin vnitřní motivace (Bedrnová, 1994). Respondenti uvádějí shodně s teorií, že je motivuje, když vidí reálné výsledky práce například v podobě objednávky a spokojeného zákazníka. Udržuje je to motivované k další práci.

5.9 Peněžní odměna

Dalším tématem, které vyplývá z výzkumného šetření jsou peníze. Respondenti zmiňují, že se časová náročnost studia finančně nevyplatí nebo že peníze v rámci studia nevydělávají. Zároveň je ale studium plně časově vytěžuje a nemají čas si přivydělat na brigádě.

R1: „Chybí mi nějaký vydělaný peníze. Chtěl bych zažít vypisovat faktury celý den.“

R6: „Nejvíce mi schází peníze. Kdybychom dostávali zapláceno, tak jsem více spokojený a pracuji lépe.“

R2: „Nebaví mě náročnost, která se ne vždy, vlastně nikdy, finančně nevrátí. Způsobuje mi to stres. Když člověk dodržuje 40 hodin studia týdně v TAP, tak nemůže zvládnout někde ještě třeba na part-time pracovat, protože to by se zbláznil. Ale zároveň studium peníze nevynáší.“

Podle Bedrnové (1994) neplatí obecně rozšířený názor, že motivace člověka k práci je pouze ekonomická. Člověk v práci vidí také hlubší smysl. Podle Khelerové (1995) jsou peníze pouze vnější pobídkou. Opravdová motivace vychází zevnitř člověka. Zároveň ale podle pyramidy potřeb A. Maslowa patří mezi základní potřeby člověka potřeba fyziologická, a ta podle Urbana (2017) obsahuje v rámci zajištění přežití mzdu za práci.

5.10 Chaos ve vedení vzdělávací komunity

Respondenti jsou prvními budoucími absolventy nového studijního programu. V rámci neformálního vzdělání, které zahrnuje především běh komunity, mají možnost dění ovlivnit.

Skutečnost, že respondenti mají možnost formovat podobu studia si uvědomuje respondent č. 6.

R6: *„Jsem v nehotovém produktu, který je třeba ještě doformovat a my jsme ti, kteří ho formují.“*

Dalším dvěma respondentům chybí řád.

R2: *„Schází mi 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. Ale bojím se, že nám přibude tolik povinností a metrik, že v tom bude hrozný nepořádek a spadne to zpátky k tomu chaosu.“*

R3: *„Schází mi informace a postupy, jak mám práci dělat. Občas nevidím smysl v pravidlech nebo metrikách, který se pořád mění.“*

Vedení týmových společností, které tvoří vzdělávací komunitu, je založeno na principech studia Team Academy. Každá společnost si v rámci těchto principů sama tvoří rozhodnutí a celkově je odpovědná za styl fungování. To také souvisí s tím, že komunita Team Academy je v neustálé změně, vývoji a učení (Partanen, 2004).

5.11 Smysl práce

Jedním z témat, které je u respondentů zachyceno, je smysl práce. Respondenti zmiňují, že jim určité činnosti nedávají smysl a nevidí v nich význam.

R2: *„Chtělo to od začátku komunikovat tak, aby to v nás vyvolalo pocit, že my to chceme dělat sami od sebe, a ne že nás do toho někdo nutí. A je hodně důležitý vědět, proč to děláme.“*

R7: *„Také mě nebaví, když se práce nikam neposouvá a nevidím v ní smysl.“*

R5: „Baví mě, když mi práce dává smysl. U některých činností mi schází smysluplný důvod, proč to dělám. Třeba když píšu dokumenty ke zkouškovému.“

R6: „Vždy v práci musí být nějaká hodnota.“

R3: „V nějaké práci jsem neviděla smysl. Nepochopila jsem, k čemu to přesně je. Moc často se to neděje.“

Respondentka č. 3 zmiňuje, že pokud smysl v dané práci najde, tak jí to přináší naplnění a uspokojení.

R3: „Naplňuje mě, když vidím, že to mělo smysl a k něčemu to bylo.“

Podle Bedrnové (1994) patří mezi osobní potřeby, které jsou vázané na práci také význam či smysl práce. S tím souhlasí i Hackman (2002), který uvádí smysluplnost práce jako jednu z příčin k vnitřní motivaci.

Pokud nejde činnost formálně ovlivnit, člověk může najít v činnosti smysl díky změně svého přístupu. Přístup k práci během jde podle Dweckové (2017) ovlivnit i v průběhu času. Je potřeba, aby si respondenti osvojili růstové nastavení mysli. Toto nastavení vychází z předpokladu, že základní vlastnosti člověka lze díky úsilí změnit. Člověk s růstovým nastavením myslí se umí poučit z kritiky, inspiruje se úspěchy druhých, vytrvá v práci navzdory nezdarům a snahu chápe jako cestu k mistrovství.

5.12 Introverti

Tato část výsledků zahrnuje výpovědi introvertních typů osobností, které jsou zachyceny během rozhovorů. Následují tři podkategorie, které reprezentují hlavní odlišnosti introvertů od extrovertů.

5.12.1 Rychlost

Introvertní osobnostní typy se shodují, že je stresují časové deadliny, které způsobují časový tlak a pak také stres.

R2: „Já jsem ten typ, co chce dotáhnout věci do konce a pak mě stresovalo, že nestíháme.“

R3: „Nemám ráda časový tlak. Když máme časové deadliny, které nejsou časově dobře zvladatelné.“

R8: „Cítil jsem, že je mi nuceno něco, co úplně nechci, když byla vyhrocená situace a blížil se nějaký deadline.“

Introverti jsou vytrvalí, trpěliví a umí zůstat u jedné věci (Löhken, 2014). Výzkum tato teoretická východiska potvrzuje. Introverti se často popisují jako spolehliví, se smyslem pro detail a uměním dotahovat věci do konce. Na rozdíl od extrovertů jsou někdy až příliš velcí perfekcionista. Dále nemají rádi časový tlak a blížící se deadlines, které jim způsobují stres.

5.12.2 Socializace

V rámci výzkumu respondenti zmiňují, že se cítí jako individuální osobnosti. Také pociťují, že tato individualita není vždy v rámci studia podpořena. Lépe se cítí v menší skupině lidí, se kterými se jim dobře pracuje.

R1: *„Pochopil jsem, že jsem hodně individuální a samotářská osobnost. Komunitě toho moc nedávám a ani neplánuju.“*

R3: *„Je třeba větší podpora jednotlivce v projektu. Podporovat i lidi, co jsou v projektu sami a nebrat to tak, že je to špatně.“*

R3: *„Nemám potřebu se s lidmi z týmu vídat hodně v soukromí a jezdit spolu na dovolený. Záleží to na tom, jak si s konkrétním týmem sednu. Ale je pro mě důležité oddělit pracovní a soukromý život.“*

R4: *„Z mého pohledu cítím, že čím je menší skupina lidí, tak si s nimi rozumím víc. Špatně se mi pracovalo, když v týmu nebyl člověk ze své iniciativy. Byl jsem z toho pak frustrovaný a naštvaný. Docházelo také k tomu, že jsem byl uzavřený.“*

Osobnostní typ introvert ale neznamena, že daný jedinec nemá rád lidi a společnost. Potvrzuje to výpověď respondenta, kterému chybí kontakt s ostatními.

R8: *„Nejvíce mi chybí více socializace s týmem a naše společná kancelář a společné pracovní hodiny.“*

Pro introverta je nejvíce přínosná práce v malé skupině a potřebuje čas na klidnou a samostatnou práci (Löhken, 2013). Výzkum toto tvrzení potvrzuje, protože respondenti ve svých výpovědích uvádějí, že se jim nejlépe pracuje v menší skupině, chtějí pracovat individuálně a také cítí potřebu oddělit svůj pracovní život od soukromého. Podle Nakonečného (2009) mají introverti tendenci stahovat se do sebe. Jeden respondent během rozhovoru potvrzuje, že v nepříjemných situacích je více uzavřený a stahuje se do sebe.

5.12.3 Pečlivost

Introvertní osobnostní typy shodně uvádějí, že jim v práci schází řád. Také se popisují jako spolehliví a se smyslem pro detail.

R1: „Mám rád řád, nemám rád chaos.“

R2: „Schází mi občas řád. Sice se o něj snažíme, ale na druhou stranu mi pořád schází. Myslím si, že jsem pečlivá. Byla jsem ten dotahovač, který tomu dával finální podobu a dělal poslední úpravy. Asi jsem dotahovač a dokážu dodělat věci do konce.“

R3: „Schází mi informace a postupy, jak mám práci dělat.“

R8: „Moje největší pracovní dovednost je spolehlivost a perfekcionismus Jdu do detailů a mám smysl pro detail.“ Také mě motivuje, když vidím posun v práci, mám hezké pracovní prostředí a dobře nastavenou firemní kulturu.“

Introverti umí systematicky plánovat a jsou spolehliví (Löhken, 2014). Výzkum potvrzuje, že introverti jsou ve své práci více organizovaní. Jejich dny mají alespoň z poloviny pevný řád a obecně se shodují, že nemají rádi chaos a v práci jim často chybí řád, informace a postupy, jak práci dělat.

Ideál extroverze

Dále je zachycena výpověď respondentky, která se přímo pojí s vnímáním extroverze a introverze v družstvu:

R2: „Přijde mi, že se občas u všech tlačí na tu extrovertní část. Jako kdyby to, že jsi extrovert znamenalo, že jsi dobrý a introvert to, že jsi špatný. A introverti se pak měli vytrénovat a jít na stranu k extrovertům. Ráda bych se rozvíjela v sebedůvěře. Na TS jsem potichu, protože nemám odvahu něco říct.“

Cain (2012) uvádí, že v dnešní době je extroverze považována za ideál. Laney (2002) doplňuje, že společnost oceňuje rychlosti, akci, soutěživost. Tuto teorii výzkum potvrzuje. Respondentka č. 2, která je introvertní typ, se vyjadřuje, že tento společenský tlak cítí a není s ním spokojena. Zmiňuje, že jsou introverti příliš tlačeni do povinných aktivit, které jsou určeny spíše pro extroverty.

5.13 Extroverti

V této části následují výpovědi respondentů, které jsou v rozhovorech zachyceny a týkají se přímo extrovertního typu osobnosti. Jsou stejně jako v předchozí podkapitole shodně stanoveny tři podkategorie, kterými se extroverti odlišují od introvertů.

5.13.1 Rychlost

Extroverti se shodují, že je v práci naplňuje akce, rychlost nebo soutěž. Demotivuje je naopak stagnace a pomalé reakce.

R9: „*Naplňuje mě, když se něco děje. Mám rád akčnost. 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. V družstvu se necítím být motivován. Většinou k tomu potřebuji nějakou soutěž nebo výzvu.*“

R6: „*Baví mě výkon. Mám rád vyjednávání s lidmi, ze kterého se i hodně učím. Nejvíce mě naplňuje kontakt se zákazníky a zaměstnanci. To je i něco, za co bych chtěl v budoucnu dostávat zapláceno. Ještě mě naplňuje zápal pro věc.*“

R7: „*Nemám rád pomalou zpětnou vazbu od mého okolí. V projektu se nejvíce motivovaný cítím ve chvíli, když se do práce pořádně obujeme a makáme. Demotivace se zde projevuje právě v momentě, když stagnujeme a neposouváme se dále. Jedna z mých největších pracovních dovedností je soutěživost.*“

Podle Löhken (2014) jsou extroverti aktivní bez dlouhého přemýšlení a rychle se přizpůsobují změnám. To výzkum potvrzuje, jelikož extroverti hodně oceňují akci a rychlost. Zmiňují, že k motivaci potřebují soutěživost. Nebaví je, pokud se věci příliš dlouho táhnou a oni tak nezískávají rychle zpětnou vazbu na své konání.

5.13.2 Socializace

Respondenti uvádějí, že je velmi naplňuje práce s lidmi, a mezi jejich přednosti patří komunikace a navazování nových kontaktů.

R5: „*Cítím se motivovaný obvykle v dobu, když nepracuju sám, ale mám tam lidi, který mám rád. Nejvíce mě naplňuje práce s lidmi.*“

R6: „*Mou největší dovedností je komunikace a navazování kontaktů, a to v českém i anglickém jazyce. Perfektně zvládám probourávání ledů a manipulaci, kterou mám v sobě už od malička.*“

R7: „*Baví mě, když na nějakém úkolu mohu pracovat se svými přáteli.*“

Extrovertní osobnostní typ ale neznamena, že si jedinec užívá pouze obklopení velkých skupin lidí. Následující výpověď potvrzuje, že i extroverti rádi pracují v menších týmech.

R9: „*Nejraději pracuji v projektech, kde je malý tým v počtu maximálně 2-3 lidí.*“

Introverti a extroverti jsou motivováni odlišně. Extrovert potřebuje věci často komunikovat a hojně spolupracovat s ostatními (Löhken, 2013). Výzkum toto tvrzení potvrzuje, protože extroverti se shodují na tom, že nejlépe se jim pracuje, když jsou se skupinou lidí, které mají rádi. Celkově je baví komunikace s ostatními a navazování kontaktů.

5.13.3 Pečlivost

V rámci výzkumu se extrovertní osobnostní typy shodují, že jim občas schází řád nebo disciplína. Také to znamená, že je nebaví se zdržovat dokumentací jejich činností, ale rovnou se pouští do akce.

R5: *„Každý den je jiný, nedokážu to generalizovat. Funguji více punkově.“*

R6: *„Také nemám rád zbytečnou agendu zahrnující velké množství dokumentování. Rád se rovnou pouštím do činnosti.“*

R7: *„V práci mi nejvíce schází občasná disciplína a time management (na něm aktivně pracuji).“*

Nelze ale generalizovat, že extroverti jsou méně pečliví nebo spolehliví než introverti. Následující výpověď respondenta potvrzuje, že si ho kolegové váží za spolehlivost a zodpovědnost.

R9: *„Má největší pracovní dovednost je flexibilita a zodpovědnost. Kolegové si mě váží ještě za spolehlivost.“*

Extroverti jsou spontánní a rychle mění své strategie (Löhken, 2014). I přesto, že fungují převážně více punkově, tak si uvědomují důležitost řádu a snaží se ho do své práce zařadit například v rámci time managementu.

Podle Löhken (2014) osobnostní rysy člověka determinují, ale nedefinují. Lidé mají možnost se svobodně rozhodnout, kým budou. Tuto teorii výzkum potvrzuje, jelikož se ve výsledcích objevují respondenti, kteří svou výpovědí vyjadřují chování opačného osobnostního typu, než kterým disponují podle výsledků testu. Konkrétně se introvertní osobností typ vyjadřuje, že mu nejvíce chybí společná práce a společné kanceláře. Extrovertní osobnostní typ se vyjadřuje, že mu nejvíce vyhovuje práce v malých týmech o dvou až třech lidech.

6 Doporučení do praxe

Tato kapitola má za úkol naplnění dílčího cíle této práce, a to je dodání doporučení pro zvýšení motivace u méně motivovaných respondentů z družstva Aconditor. Autorka práce navrhuje doporučení, která mohou být využita v praxi pro zvýšení motivace respondentů.

6.1 Podpora organizačního učení

Na základě vznikající individuality v družstvu autorka práce doporučuje v rámci společného dialogu rozebrat, proč je důležité organizační učení a s tím související vzájemné sdílení znalostí. Podle Tiché (2005) je sdílená studnice znalostí velmi důležitá pro chod organizace. Dále také k neefektivnějšímu učení dochází za podpory sociálních interakcí, a ne při individuální činnosti. Díky tomuto dialogu poté může dojít k pochopení významu společné práce a tím i zvýšení motivace ke společné práci.

6.2 Pravidelná forma zpětné vazby a uznání

Autorka práce dodává jako doporučení do praxe zavést v družstvu pravidelný systém zpětné vazby, například metodou Halo Theory (Partanen, 2017), díky kterému se respondenti dozví, na čem pracují dobře a co mohou zlepšit. Dále také podle Löhken (2014) doporučuje zvláště pro extrovertní pracovníky pořádat společné oslavy úspěchů například ve formě neformálního setkání po práci s ostatními spolupracovníky. Pro oba osobnostní typy doporučuje pravidelně oceňovat úspěchy jednotlivce před ostatními spolupracovníky v rámci týmových setkání nebo komunitních akcí. Díky této pravidelné formě uznání a zpětné vazby mohou být potřeby respondentů naplněny a tím mohou být více motivováni k práci.

6.3 Změna mentálních modelů

Přístup k práci souvisí i se změnou mentálních modelů. Podle Křivánka (2019) autorka práce doporučuje respondentům v družstvu podstoupit test mentálních modelů. Tato revize probíhá na základě společného dialogu, kde respondenti podrobí své mentální modely testu na správnost. Tento test se zakládá na rozebrání určité situace na základě otázek, díky kterým je možné se dostat k pravé příčině problému. Respondenti mohou snáze najít v práci smysl, pokud pochopí, jaký mentální model

se k situaci váže a budou ho chtít změnit ke svému vlastnímu prospěchu. Díky schopnosti uvědomovat si své mentální modely poté mohou respondenti lépe analyzovat různé situace a chápat příčiny svého chování.

6.4 Revize výdělečných projektů

Studium na principech Team Academy předpokládá, že studenti tohoto typu studia budou proaktivně vyhledávat příležitosti k tomu, aby v rámci projektu našli zákazníka a generovali zisk (Partanen, 2004). Členové družstva by měli díky výdělečným projektům přinášet hodnotu do své společnosti. Autorka práce dodává doporučení, aby si každý respondent individuálně a týmově zrevidoval, kolik aktuálně dělá projektů, u kterých se předpokládá výdělek. Díky tomu pak může usoudit, že tráví až příliš času záležitostmi, které se netýkají tvorby zisku a podporují tím demotivaci k práci. Zaměřením na potenciálně výdělečné projekty je vyšší pravděpodobnost výdělku a tím i zajištění základních potřeb respondenta.

6.5 Proaktivita ve vedení vzdělávací komunity

Jako doporučení do praxe autorka práce navrhuje zodpovědět si v rámci družstva otázku: jak každý jedinec v družstvu přispívá k chodu vzdělávací komunity? Vedení vzdělávací komunity je samo od sebe chaos, kterému dávají řád jednotlivé týmové společnosti (Partanen, 2004). Díky proaktivnímu jednání a přispění k chodu komunity mohou introverti zajistit potřebu základního řádu a extroverti například potřebu akce a soutěživosti. Vzhledem k tomu se může předejít nespokojenosti s vedením vzdělávací komunity u členů družstva a zároveň podpořit motivaci k práci.

7 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce je v rámci sebedeterminační teorie motivace prozkoumat klíčové motivy k práci u introvertů a extrovertů, kteří studují ve studijním programu Inovativní podnikání, certifikované jednotce Tiimiakatemia® Prague na České zemědělské univerzitě v Praze. Dílčím cílem práce je dodání doporučení pro zvýšení motivace mezi respondenty.

Teoretická část se zabývá poznatky z teorie, které slouží k porozumění problematice různých teorií motivace, a také k osvojení znalostí z oblasti osobnostních typů introvert a extrovert. V rámci teorie jsou nashromážděny teoretické poznatky, které se vztahují k fungování tohoto nového studijního programu.

V praktické části práce jsou v rámci kvalitativní metody výzkumu uskutečněny polostrukturované rozhovory s devíti respondenty, kteří jsou studenty studijního programu Inovativní podnikání a zároveň členy obchodní společnosti Aconditor, družstvo.

Analýza dat z rozhovorů přináší celkem třináct kategorií, které jsou interpretovány jako výsledky výzkumu. Tyto kategorie se vztahují ke třem výzkumným otázkám, které si autorka během zpracování práce stanovuje:

- 1) Jaké jsou příčiny motivace členů družstva Aconditor při práci?
- 2) Jaké jsou příčiny demotivace členů družstva Aconditor při práci?
- 3) Jaké jsou hlavní rozdíly v motivaci mezi introverty a extroverty členů družstva Aconditor?

Dle výsledků výzkumu se mezi příčiny motivace respondentů řadí zisk vědomostí, dobrá týmová práce, svoboda v práci, zpětná vazba a uznání, výsledky a smysl práce. Jako příčiny demotivace shledávají respondenti špatnou týmovou práci, administrativu, individualitu, absenci zpětné vazby, absenci výsledků, absenci smyslu práce, peněžní odměnu a chaos ve vedení vzdělávací komunity. Hlavní rozdíly v motivaci mezi introverty a extroverty jsou zapříčiněny zejména faktory rychlosti, socializace a pečlivosti.

Praktická část práce kromě hlavního cíle naplňuje také dílčí cíl, a to je dodání doporučení pro zvýšení motivace respondentů. Mezi hlavní doporučení, která vychází z praktického výzkumu a jsou podpořena teorií, patří podpora organizačního učení, pravidelná forma zpětné vazby a uznání, změna mentálních modelů, revize výdělečných projektů a proaktivita ve vedení vzdělávací komunity.

8 Seznam použitých zdrojů

Literatura

- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-010-7.
- BLATNÝ, Marek, 2010. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.
- CAIN, Susan, 2012. *Ticho: síla introvertů ve světě, který nikdy nepřestává mluvit*. V Brně: Jan Melvil. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-43-1.
- CANFIELD, Jack a Peter CHEE, 2013. *Coaching for Breakthrough Success: Proven Techniques for Making Impossible Dreams Possible*. USA, New York: McGraw Hill. ISBN 978-0-07-180464-6.
- DONNELLY, JR., James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.
- DRAPELA, Victor J., 2008. *Přehled teorií osobnosti*. 5. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-505-9.
- DWECK, Carol S., 2017. *Nastavení mysli: nová psychologie úspěchu, aneb, naučte se využít svůj potenciál*. Vydání druhé, aktualizované. Přeložil Kateřina EŠNEROVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-032-3.
- HACKMAN, J. Richard, 2002. *Leading teams: setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-1-57851-333-8.
- HASTINGS, Reed a Erin MEYER, 2020. *Pravidlo žádných pravidel: převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět*. Přeložil Petra BADALEC. V Brně: Jan Melvil Publishing. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-113-9.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.
- KHELEROVÁ, Vladimíra, 1995. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada. ISBN 9788071692232.
- KŘIVÁNEK, Mirko, 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0408-6.
- LEHTONEN, Timo, 2013. *Tiimiakatemia: How to Grow into a Teampreneur*. Jyväskylä: Publications of JAMK University of Applied Sciences. ISBN 978-951-830-290-5.

- LÖHKEN, Sylvia, 2013. *Síla introvertů: jak uspět ve světě, který přeje extrovertům*. Přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4735-4.
- LÖHKEN, Sylvia, 2014. *Introverti a extroverti: jak spolu vycházet a vzájemně se doplňovat*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5298-3.
- MAJEROVÁ, Věra a Emerich MAJER, 2006. *Kvalitativní výzkum v sociologii venkova a zemědělství – část I*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 80-213-0507-x.
- NAKONEČNÝ, Milan, 1998. *Základy psychologie*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0689-3.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2009. *Psychologie osobnosti*. 2. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1680-5.
- PARTANEN, Johannes, 2017. *The Team Coach's Best Tools*. 1. Jyväskylä: Grano Oy. ISBN 978-952-67883-0-2.
- PARTANEN, Johannes, Niina LEINONEN a Petri PALVIAINEN, 2004. *Team Academy: A true story of a community that learns by doing*. Jyväskylä: PS-kustannus. ISBN 952-451-103-7.
- ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- TICHÁ, Ivana, 2005. *Učíci se organizace*. Praha: Alfa Publishing. Management praxe. ISBN 80-86851-19-2.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN isbn:978-80-271-0227-3.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.

Elektronická literatura

- LANEY, Marti Olsen, 2002. *The Introvert Advantage: How Quiet People Can Thrive in an Extrovert World* [online]. New York: Workman Publishing [cit. 2022-02-07]. ISBN 978-0-7611-2369-9. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=o9yEgqTWR_AC&oi=fnd&pg=PA1&dq=introvert+extrovert&ots=4M89_2tr5B&sig=dDWkOu5Xl8Uzot-vCzMFqu9ICQs&redir_esc=y#v=onepage&q=introvert%20extrovert&f=false
- RYAN, Richard M., 2012. *The Oxford Handbook of Human Motivation* [online]. 1. New York: Oxford University Press [cit. 2021-12-31]. ISBN 978-0-19-539982-0. Dostupné z: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/The%20Oxford%20Handbook%20of%20Human%20Motivation.pdf#page=104>

Webové stránky

ACKERMAN, Courtney E., 2022. Self-Determination Theory of Motivation: Why Intrinsic Motivation Matters. In: *PositivePsychology.com* [online]. Maastricht (The Netherlands): PositivePsychology.com, 5.2.2022 [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/self-determination-theory/>

HRONOVÁ, Zuzana, 2021. Vysokou školu lze prosedět v posluchárně. Nebo na to jít finským stylem a učit podnikání praxí. In: *Chytré Česko* [online]. Praha: Aktuálně.cz a Nadace České spořitelny. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/chytre-cesko-tiimiakatemia/r~93aff8a8511311ec8fa20cc47ab5f122/>

KAŠPAROVÁ, Jana, 2019. První profesně zaměřený studijní program na ČZU v Praze odstartoval. In: *Universitas: magazín vysokých škol* [online]. Praha: Universitas, 8.11.2019 [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://universitas.cz/spektrum/4218-prvni-profesne-zamereny-studijni-program-na-czu-v-praze-odstartoval>

KOMÁREK, Libor, 2020. Sebedeterminační teorie ve školní praxi. In: *Řízení školy online* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, 30.10.2020 [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/aktuality/sebedeterminacni-teorie-ve-skolni-praxi.a-7161.html>

LOPEZ-GARRIDO, Gabriel, 2021. Self-Determination Theory and Motivation. In: *Simply Psychology* [online]. Simply Psychology [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.simplypsychology.org/self-determination-theory.html>

ŠMAHAJ, Jan, 2012. Motivace v systému regulace psychické činnosti. In: *E-learningová podpora mezioborové integrace výuky tématu vědomí na UP Olomouc* [online]. 8.7.2012 [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <http://pfyziolmysl.upol.cz/?p=1397>

Odborné články

RYAN, Richard M. a Edward L. DECI, 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. **55**(1), 68-78. Dostupné z: doi:10.1037/0003-066X.55.1.68

9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristika práce, která podporuje vnitřní motivaci.....	15
Tabulka 2: Faktory, které motivují zaměstnance v podnicích a dalších typech organizací	18
Tabulka 3: Přednosti introvertů a extrovertů.....	24
Tabulka 4: ATP model podle Partanena	29

10 Přílohy

10.1 Příloha č. 1: obecná struktura rozhovoru

Část úvod

Jak vypadá tvůj běžný den?

Jak bys obecně zhodnotil, že se cítíš být motivovaný?

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

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

Jak se cítíš být motivován při práci v týmu/družstvu?

Jaká je tvoje náplň práce v týmu/družstvu?

V jakých projektových týmech si pracoval nebo pracuješ nejraději? A v jakých nejméně rád?

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

Část autonomie

Kdy jsi naposledy mohl na své práci něco významně ovlivnit?

Kdy jsi pocítil, že je ti v práci nuceno něco, co úplně nechceš?

Jak často cítíš, že je ti v práci nuceno něco, co úplně nechceš?

Co pro tebe znamená pojem autonomie v práci?

Část sounáležitost

Jak si rozumíš se členy družstva? Jak vycházíš s členy management boardu?

Jak vycházíš s team-leaderem? S ostatními leadery v rámci družstva?

Jak si rozumíš se členy projektových týmů? Ve kterých projektech více, méně? Jak se to projevuje?

Jak vycházíš s projektovými leadery? S ostatními leadery na různých pozicích v projektech? (finanční např.)

Co pro tebe znamená pojem sounáležitost v práci?

Část kompetence

Jaká je tvá největší pracovní dovednost? – co je to konkrétně?

Za jaké tvé dovednosti si myslíš, že si tě kolegové nejvíce váží?

Jaké jiné dovednosti bys chtěl rozvinout, naučit se?

Jaké pocity cítíš při a po vykonání své práce?

Co pro tebe znamená pojem odbornost v práci?

Část závěr

Co ti v práci nejvíce schází?

Co tě v práci nejvíce naplňuje?

10.2 Příloha č. 2: tabulka s respondenty

	Pohlaví	Introvert/Extrovert podle Predictive Index testu
Respondent č. 1	Muž	Introvert
Respondent č. 2	Žena	Introvert
Respondent č. 3	Žena	Introvert
Respondent č. 4	Muž	Introvert
Respondent č. 5	Muž	Extrovert
Respondent č. 6	Muž	Extrovert
Respondent č. 7	Muž	Extrovert
Respondent č. 8	Muž	Introvert
Respondent č. 9	Muž	Extrovert

Zdroj tabulky: vlastní