

Bakalářská práce

2013

Petr Blažek

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Teologická fakulta

Katedra pedagogiky



Bakalářská práce

MOTIVAČNÍ FUNKCE VEDOUCÍHO PEDAGOGICKÉHO TÝMU

Vedoucí práce: *PaedDr. Petr Bauman, Ph.D.*

Autor práce: *Petr Blažek*

Studijní obor: *Pedagogika volného času*

Ročník: *III.*

2013

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že, v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě (v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Teologickou fakultou) elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

21. března 2013

podpis studenta

Touto cestou srdečně děkuji vedoucímu bakalářské práce
PaedDr. Petru Baumanovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky, metodické vedení práce
a za podporu a čas, který mi věnoval.

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 Tým.....	7
1.1 Charakteristické znaky týmu.....	7
1.2 Vývoj týmu.....	8
1.3 Synergický efekt týmu	10
1.4 Úspěšný tým.....	11
1.4.1 Jasně formulovaný cíl	11
1.4.2 Soudržnost	12
1.4.3 Sociální normy.....	13
1.4.4 Přitažlivost týmu	14
1.4.5 Konflikt.....	14
1.4.6 Klima podporující spolupráci	15
1.4.7 Důvěra.....	15
1.4.8 Komunikace	16
1.4.9 Podpora a uznání.....	17
1.4.10 Kompetentní vedení.....	18
2 Vedoucí týmu.....	20
2.1 Styly vedení.....	21
3 Motivování pracovníků k výkonu.....	28
3.1 Motivátor.....	28
3.2 Motivace.....	29
3.2.1 Zdroje motivace	33
3.2.2 Výkonová motivace	36
3.3 Udržení motivace	38
3.4 Demotivace	39
ZÁVĚR	40
Seznam literatury.....	42
Abstrakt	45
Abstract.....	46

ÚVOD

Jistě si mnoho organizací přeje mít úspěšný tým, který podává výborné výkony a tím se podílí na utváření prestiže celé organizace. Mnoho vedoucích těchto týmů si zřejmě klade často otázku, jak dosáhnout toho, aby tým podával dobré pracovní výkony. Na tuto otázku by možná znala odpověď řada vedoucích týmů nejrůznějších oborů, a to i oboru pedagogického. I pedagog volného času bakalářského studia se může stát vedoucím týmu, proto by se měl také zajímat o možnosti motivování svého týmu.

Mezi cíle této teoretické práce patří porovnat a syntetizovat názory autorů odborných publikací na funkci vedoucího pedagogického týmu jako motivátora činnosti týmu. K dalším cílům patří konkretizovat uvedené myšlenky a případně je zhodnotit z hlediska aplikace v oblasti vedení pedagogického týmu. Z těchto názorů je dále cílem vyvodit doporučení pro vedoucího pracovníka k motivování jeho týmu.

Práce je rozdělena do třech hlavních kapitol. První kapitola definuje tým, zdůrazňuje jeho charakteristické znaky, jako je například velikost týmu. Dále kapitola upozorňuje na synergický efekt, který je žádoucí a může se v týmu objevit. Také jsou zde vymežovány znaky úspěšného týmu, mezi které patří jasně formulovaný cíl, soudržnost týmu, sociální normy, přitažlivost týmu, konflikt mající pozitivní důsledky pro tým, spolupráce mezi členy týmu, vzájemná důvěra, přiměřená komunikace mezi členy týmu ale také mezi týmem a vedoucím, podpora a uznání týmu ze strany vedoucího a kompetentní vedení týmu. Tato kapitola čerpá z odborných publikací, a to zejména z knihy Kolajové, Horváthové, Řezáče, Hermochové, Stuchlíka, Meintera, Hayes, Horváthové a Zlámala.

Druhá kapitola pojednává o vedoucím týmu a stylech vedení, které pro svou práci může zvolit. Kapitola se pokouší nabídnout porovnání a zhodnocení těchto stylů. Dále hledá styl, který z uvedených by mohl být nahlížen jako ten nejvhodnější. K tomu přispívají uvedené charakteristiky a názory na tyto styly: teorii rysů, způsob chování, situationalistickou teorii a nové vedení. V této kapitole je čerpáno především z publikací Laufera, Bělohlávka, Koubka a Kleina a Kresse. Kapitola navazuje také na Rymeše, který své názory publikoval v periodickém tisku Řízení školy.

Třetí kapitola věnuje pozornost motivování pracovníků. Současně pak definuje pojmy motivátor, motivace a demotivace. Kapitola poukazuje na zdroje motivace,

mezi které lze zařadit zejména potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály. Zdůrazňovány jsou především potřeby členů týmu a jejich uspokojování v rámci motivace k vyššímu výkonu. Dále je upozorňováno na výkonovou motivaci týmu, ale také problém nadměrné motivace, před níž varuje Yerkesův-Dodsonův zákon. Kapitola také zhodnocuje rozdíl mezi jedinci motivovanými úspěchem a jedinci motivovanými strachem z neúspěchu. Tato poslední kapitola se opírá především o odborné publikace Keenanové, Bělohávkova, Lauferova, Deiblové a Bedrnové a Nového.

1 Tým

„*Tam, kde stojí zapálený člověk, je vrchol světa*“.

Josef v. Eichendorff¹

Anglické slovo TEAM někteří autoři interpretují jako zkratku slov Together, Everybody, Achieves, More, volně přeloženo společně dosáhneme více.²

Mnoho autorů se pokouší o jasné vymezení pojmu tým. Optimálně fungující tým Stuchlík³ definuje jako malou skupinu lidí s doplňujícími se schopnostmi, kteří společným postupem a pomocí jasně definovaných úkolů směřují k cíli, za jehož plnění jsou společně odpovědni. Katzenbach a Smitke⁴ tvrdí, že tým je malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědni. Týmem rozumí Kolajová⁵ jedince, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“. Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle.

Z uvedených definic je patrné, že společnými znaky týmu jsou především stanovený cíl a malá skupina lidí, kteří se vzájemně doplňují.

1.1 Charakteristické znaky týmu

Většina autorů popisujících vlastnosti týmu se shoduje na tom, že se tým vyznačuje charakteristickými speciálními znaky. Podle Meiner⁶ různé charakteristiky osobností, rozdílné zkušenosti a vědomosti mohou přispívat k optimalizaci výsledků. Tým si práci z velké části organizuje sám; proto se také o týmech mluví jako o skupinách, které řídí samy sebe. Dále Meiner⁷ tvrdí, že pracovní skupiny dosahují prokazatelně lepších výsledků, když jsou chápány jako tým a jako takový dohromady spolupracují. Zlepšuje se zejména spokojenost spolupracovníků, a tím i jejich motivace; to má řadu výhod – jak pro jednotlivé zaměstnance, tak pro organizaci jako celek.

¹ DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*, s. 11–13.

² Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, s. 12.

³ Srov. STUHLÍK, R. *Tým snů*, s. 11–14.

⁴ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, s. 15.

⁵ Srov. Tamtéž, s. 12.

⁶ Srov. MEINER, R. *Úspěšná práce s týmem*, s. 7.

⁷ Srov. Tamtéž.

Podle Kolajové⁸ jsou týmy ve většině organizací základní pracovní jednotkou. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí. Týmy jsou vytvářeny za účelem plnění významných a náročných úkolů. Týmy jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky. Umějí se přizpůsobovat novým informacím a úkolům rychleji, přesněji a efektivněji než pracovní skupiny. V úspěšných týmech jednotlivci intenzivně pracují na svém růstu a úspěchu.

Tým má tři a více členů, má známý, definovaný cíl, k jehož dosažení je třeba koordinace členů týmu.⁹ Ideální počet členů týmu se dle názoru Pelánka¹⁰ pohybuje okolo čísla šest. Ve velkém týmu se sice více rozloží práce a úkoly, ale domluva a koordinace jsou náročnější a zdlouhavější, spolupráce je méně osobní a členové týmu nejsou angažovaní. V malém týmu sice může na každého padnout hodně práce, ale všichni musí pracovat naplno, jsou angažovaní a mají přehled. V malém týmu se mnohem snáz rozhoduje a dosahuje shody.

1.2 Vývoj týmu

Podle Horváthové¹¹ vývoj týmu prochází určitou posloupností vývojových fází. Platí, že každý úspěšný tým těmito stadii musí projít, neplatí však, že by každý musel dosáhnout stadia efektivního fungování. K efektivní týmové práci vede dlouhá cesta. Tým se musí nejdříve zformovat, poté najít cestu společné týmové práce, jejímž smyslem je požadovaný výkon. Je proto dobré znát princip a smysl jednotlivých etap, genezi týmu směrem k očekávanému výkonu.

Ondrušková¹² uvádí, že do vědeckého diskurzu o malých skupinách vnesl Kurt Lewin pojem skupinová dynamika. Pod tímto pojmem chápal všechny procesy v týmu, které jsou důsledkem pohybu v silovém poli týmu a které směřují k udržení rovnováhy ve skupině. Horváthová¹³ je toho názoru, že teorie skupinové dynamiky charakterizuje tyto čtyři základní vývojové fáze:

- **Formování (forming)** V této fázi se vybírají jednotliví členové týmu. Členové týmu se poprvé setkávají a poznávají se navzájem, jsou nejistí, mají obavy

⁸ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, s. 15.

⁹ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 26–31.

¹⁰ Srov. PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí*, s. 43.

¹¹ Srov. HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*, s. 135–140.

¹² Srov. ONDRUŠKOVÁ, E. *Sociální psychologie*, s. 81–85.

¹³ Srov. HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*, s. 135–140.

o své postavení a roli v týmu. Členové týmu jsou nepřírozeně ohleduplní, snaží se působit pozitivně a být přijati. Existuje zde snaha zahlazovat případné konflikty. Atmosféra v týmu je napjatá. Definuje se a ujasňuje cíl týmové práce. V závěru fáze mohou vznikat podskupiny, které soupeří o neformální autoritu v rámci celého týmu. Na konci se rýsují budoucí role a současně vzniká také jisté napětí.

- **Bouření (storming)** Jedná se o období konfliktů, názorových rozdílů. Formuje se struktura týmu. Existují menší skupinky v týmu, které se snaží získat kontrolu nad týmem. Vznikají konflikty spojené s přijímáním budoucí pravomoci a odpovědnosti. Konfrontují se názory, postoje, metody práce v týmu. Definují se společné procesy vedoucí ke splnění cíle. Dochází k vytvoření struktury týmových rolí.
- **Normování (norming)** V této fázi se začínají vytvářet vlastní normy fungování týmu. Přichází jisté uvolnění, odbourávají se konflikty. Podporuje se otevřené sdílení názorů a postojů. Jednotlivci jsou tolerantnější a otevřenější, chápou svůj význam navzájem. Podskupiny mizí a z týmu se znovu stává jeden celek, tým prožívá vědomí identity a soudržnosti. Vzniká prostředí pro otevřenější zpětnou vazbu. Tým začíná být aktivnější, otázky se řeší formou rychlé, věcné diskuse. Tým se vyhýbá konfliktům, což je však z dlouhodobého hlediska neproduktivní.
- **Růst výkonnosti (performing)** V týmu vládne harmonie. Týmová práce přináší jejím účastníkům radost, spokojenost, zvýšené sebevědomí. Většina týmové energie plyne na řešení úkolu. Tým dokáže být i zdravě kritický. Interpersonální problémy jsou vyřešeny. Tým funguje efektivně, případné konflikty vnímá jako příležitost k rozvoji. Je dosaženo rovnováhy mezi zaměřením na cíl, procesy individuální potřeby členů týmu. Vzniká vnitřní neformální struktura mezilidských vztahů, komunikace probíhá i na neformální, osobní úrovni. V týmu panuje vzájemná důvěra a otevřenost, velká soudržnost. Týmová práce uspokojuje profesní i osobní potřeby jednotlivých členů.¹⁴

Vedoucí týmu by se měl dle uvedených charakteristik jednotlivých fází vývoje usilovat o to, aby se jeho tým pohyboval pokud možno co nejkratší dobu ve fázích formování a bouření. Právě v těchto fázích se členové týmu pravděpodobně necítí

¹⁴ Srov. HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*, s. 135–140.

příjemně. Je tedy zřejmé, že odrazem toho může být nižší výkonnost týmu. Pokud se členové nebudou cítit dlouhou dobu v týmu dobře, je možné, že se pokusí z něj vystoupit. Je patrné, že se členové týmu cítí nejpříjemněji ve fázi růst výkonnosti a jejich výkonnost tak díky tomu může dosahovat vysoké úrovně.

1.3 Synergický efekt týmu

Podle Kolajové¹⁵ výkon týmu převyšuje pouhý součet možností všech členů týmu. Týmová činnost zvyšuje efektivnost práce, spojuje lidi, kteří se vzájemně doplňují, obohacují a inspirují se nápady svých kolegů. Tak se zvýší nejen celkový výkon týmu, ale i výkon každého člena. Za to mohou vztahy mezi členy týmu. Základním tmelem týmu jsou sdílené myšlenky. Díky tomuto sdílení bývají možné spontánní dohody o pravidlech, jimiž se řídí vztahy v týmu.¹⁶ Hovoříme o tzv. synergickém efektu, který lze vyjádřit vzorcem:

$$SE = VT - VSI$$

Zkratky vyjadřují tyto faktory: SE=synergický efekt, VT=výsledek týmu, VSI=souhrn individuí. Synergický efekt většinou vzniká až v týmu, který prochází vývojovými fázemi normování a růst výkonnosti.¹⁷ Synergický efekt je dán rozdílem mezi výsledkem práce, kterého tým dosahuje a výsledkem, kterého by dosáhla jako souhrn individuí.¹⁸

Kolajová¹⁹ upozorňuje na to, že efektivnost týmové spolupráce lze posuzovat podle tří kritérií: skupinová efektivita výsledku práce týmu ve srovnání se standardy stanovenými pro splnění úkolu, skupinový vývoj doprovodných sociálních procesů, které vytvářejí nebo posilují připravenost členů týmu pracovat společně na daném úkolu, osobní spokojenost s uspokojováním individuálních potřeb.

Názory uvedených autorů poukazují na výhody synergického efektu, který by se mohl stát příčinou vyššího výkonu týmu. Vedoucí by se měl zapříčinit o vznik tohoto efektu v týmu a to především cíleným posuvem týmu do vývojových fází normování a růst výkonnosti.

¹⁵ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, s. 17.

¹⁶ Srov. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 94.

¹⁷ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, s. 44–45.

¹⁸ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 153.

¹⁹ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, s. 44–45.

1.4 Úspěšný tým

Jistě si každá organizace přeje mít dobře fungující a tedy také úspěšný tým, který podává skvělé výsledky. Pro každého vedoucího tohoto týmu je důležité uvědomit si, co činí tým úspěšným. Hermochová²⁰ tvrdí, že mezi faktory podporující úspěchy týmů patří jasně formulované cíle, klima podporující spolupráci, podpora a uznání a v neposlední řadě také kompetentní vedení. Kolajová²¹ dodává, že pro efektivní fungování týmů jsou dále nezbytné důvěra, soudržnost, vhodná komunikace a přitažlivost týmu jeho členy, i nečleny.

1.4.1 Jasně formulovaný cíl

Podle Hermochové²² je základní podmínkou spokojenosti a úspěchu, aby tým měl jasný, hodnotný a důležitý cíl, výsledek své činnosti. Stuchlík²³ se přiklání k názoru, že týmy potřebují vědět, čeho mají dosáhnout a proč. Cíl týmu a smysl jeho existence musí být průzračně propojen s obecnějšími organizačními cíli, strategií. Účel je životně důležitý pro tým. Kolajová²⁴ uvádí, že na veškeré dění v týmu má určitý vliv správně stanovený cíl. Ovlivňuje soudržnost i výkonnost týmu. Jde především o náročnost cíle, o jaký typ cíle se jedná, jak je definován a zejména, jakým způsobem je předán členům týmu.

Kolajová²⁵ se dále zmiňuje o tom, že příliš náročný a nesplnitelný cíl nebo naopak velmi jednoduchý mohou být nemotivující. Úspěch při plnění správně vytčených cílů je velmi povzbuzující a pomáhá k lepším výkonům i většímu nadšení při jejich dosahování. Dobře pojatý cíl má významný vliv na motivaci všech členů. Aby byla práce týmu úspěšná, musejí být všichni nejen seznámeni s cílem, ale musejí ho i pochopit a plně se s ním ztotožnit, přijmout ho za svůj.

V týmu, který dosahuje dobrých pracovních výsledků, je účel týmu, jak dodává Pelánek,²⁶ zřetelný a členové cítí, že úkol je důležitý jak pro ně, tak pro organizaci. Tureckiová²⁷ dokonce poukazuje na to, že mají-li lidé možnost podílet se sami

²⁰ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 26–31.

²¹ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, s. 44–45.

²² Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 26–31.

²³ Srov. STUHLÍK, R. *Tým snů*, s. 58.

²⁴ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, s. 22.

²⁵ Srov. Tamtéž, s. 23.

²⁶ Srov. PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí*, s. 48–49.

²⁷ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, s. 49–50.

na formulování vlastních cílů, jsou procesem nejen zaujatější, ale dokonce mají tendenci si stanovit cíle náročnější, než jaké měli původně na mysli.

Uvedení autoři se shodují na tom, že cíl je pro tým velmi důležitý a má na dění v týmu velký vliv. Úkolem vedoucího by se mělo stát správné stanovení cílů vzhledem k možnostem týmu.

1.4.2 Soudržnost

Jak uvádí Čech,²⁸ soudržnost je schopnost týmu držet spolu, pracovat jako tým a navzájem si mezi členy týmu pomáhat. Proces soudržnosti se týká dle názoru Trpišovské a Vacínové²⁹ formování vazeb v týmu, které umožňují vnější danou strukturu změnit v určitý systém interpersonálních vztahů založených na emocionálním základě. Kolajová³⁰ dodává, že soudržnost znamená překonávání individuálních rozdílů a motivů pocitem společné identity. Jednotliví členové týmu se navzájem potřebují, aby dosáhli společného cíle, k němuž by se jako jednotlivci těžce dopracovávali, případně jej vůbec nebyli schopni splnit. Socio-emocionální soudržnost lze chápat jako uspokojení z účasti na činnosti týmu a jako příjemné pocity prožívané ve společnosti ostatních. Kohoutek³¹ upozorňuje, že dobré vztahy mezi lidmi jsou do jisté míry závislé na umění vedoucího jednat s lidmi. Člověk není pouze somatický mechanismus, jeho psychologická a sociální stránka má často rozhodující vliv na jeho výkonnost i zdraví.

Hayes³² cituje McKennu, který v rámci výzkumu skupinové soudržnosti objevil sedm faktorů, které mohou hrát důležitou roli ve vytváření soudržnosti v týmu. Podobnost postojů a cílů způsobuje, že lidi těší být spolu v týmu. Společně strávený čas poskytuje příležitost poznat zájmy a názory druhých. Izolace vytváří pocit, že tým je specifická a odlišuje se od ostatních. Ohrožení zdůrazňuje potřebu vzájemné závislosti a vede k upevnění vazeb v týmu, ačkoli to nemusí platit vždy. Menší týmy jsou soudržnější než větší, protože jejich členové jsou ve větším vzájemném kontaktu. Překonání překážek při vstupu do týmu posiluje identifikaci s týmem. Podněty vycházející od týmu posilují spolupráci více než pobídky od jednotlivce.

²⁸ Srov. ČECH, J. *Sociální psychologie pro učitel'ov*, s. 79.

²⁹ Srov. TRPIŠOVSKÁ, D.; VACÍNOVÁ, M. *Sociální psychologie*, s. 49.

³⁰ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, s. 47.

³¹ Srov. KOHOUTEK, R. *Základy sociální psychologie*, s. 57.

³² Srov. HAYES, N. *Psychologie týmové práce*, s. 46-48.

Hayes³³ míní, že z psychologického hlediska je jádrem soudržnosti sociální identifikace. Soudržnost týmu je v zásadě postavena na vědomí sounáležitosti, kterou lze pozorovat, když se jedinec identifikuje s určitým týmem.

Uvedení autoři se shodují na významu soudržnosti pro tým. Soudržnost může mít pozitivní vliv na prožívání členů v týmu a to především v týmech s nižším počtem členů. Díky tomu může působit pozitivně na úspěchy týmu. Úkolem vedoucího by mělo být přispět k soudržnosti týmu, a to zejména působením na uvedených sedm faktorů, jež mohou ovlivňovat tým.

1.4.3 Sociální normy

Podle Řezáče³⁴ jsou normy určitým systémem pravidel, který zajišťuje co možná nejplynulejší průběh společných činností ve skupině a nekonfliktní fungování mezilidských vztahů. Baum³⁵ dodává, že v každém týmu existují určité normy chování. Stanovují, jak se má jednatlivec v týmu chovat, co je dovoleno a co zakázáno a jak se přistupuje k zájmům jednotlivců. Každý tým vlastní filtr, přes který věci vnímá a hodnotí. Tým vyvíjí tlak, aby si vynutila dodržování pravidel chování. Hayes³⁶ tvrdí, že normy lidi velmi silně motivují. Skupinové normy mohou být velmi mocným nástrojem kontroly lidského chování.

Dle názoru Trpišovské a Vacínové³⁷ je dodržování norem spojeno se sociálním souhlasem, odměnou, zatímco nedodržování je spojeno se sociálním nesouhlasem, trestem. Norma, která je interiorizovaná, se stává přesvědčením, zásadou, morálním principem. Jedná-li člověk v souladu s ní, pociťuje uspokojení, v opačném případě zažívá negativní sebehodnocení, negativní emoce.

Z uvedeného se lze domnívat, že sociální normy by měly být nezbytnou součástí týmů, protože mohou přispívat k plynulosti činnosti týmů. Vedoucí by měl usilovat o podporu stanovení norem týmu.

³³ Srov. HAYES, N. *Psychologie týmové práce*, s. 46–48.

³⁴ Srov. ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*, s. 164–167.

³⁵ Srov. BAUM, T. *Umění přátelského řešení konfliktů*, s. 60–65.

³⁶ Srov. HAYES, N. *Psychologie týmové práce*, s. 41–43.

³⁷ Srov. TRPIŠOVSKÁ, D.; VACÍNOVÁ, M. *Sociální psychologie*, s. 51–52.

1.4.4 Přitažlivost týmu

Přitažlivý tým je takový, ke kterému se jedinec hlásí, vyvolává u něho touhu po příslušnosti k tomuto týmu a slouží mu jako kritérium hodnocení jeho vlastního chování.³⁸ Přitažlivost týmu je podle Řezáče³⁹ podmíněna jednak významem skupinových cílů a činností pro jedince, dále pak vážností, významností postavení týmu v širším kontextu.

Buď je jedinec skutečně členem tohoto týmu, nebo se jím chce stát. Vedle toho také mohou existovat nepřitažlivé týmy, jejichž cíle, hodnoty a normy jedinec odmítá, nechce k nim náležet, a od nichž se proto svým chováním, postoji a názory distancuje.⁴⁰

Zlámal a Horváth⁴¹ upozorňují na to, že dojde-li ke shodě v očekávání mezi pracovníkem a týmem a přijme-li zaměstnanec za své také cíle týmu, způsoby jak je těchto cílů dosahováno, převládající hodnoty a normy, dochází ke ztotožnění s týmem. Jak individuální, tak společné úspěchy jsou pozitivně prožívány a působí motivačně na pracovníka.

Dle uvedeného je zřejmé, že pro dobře fungující tým je žádoucí, aby každý člen hodnotil svůj tým jako atraktivní. V týmu, který je hodnocen jako nepřitažlivý, se nemusí pracovník cítit dobře a na základě toho se může jeho práce stát nekvalitní.

1.4.5 Konflikt

Konflikt chápe Čech⁴² jako druh frustrace, která vyúsťuje do nepříjemných emocí, úzkostí a zlosti. Je to psychický stav charakterizovaný střetnutím dvou protichůdných tendencí v člověku. Pojmem konfliktní situace vyjadřuje Řezáč⁴³ fakt, že mezi nějakými prvky systému dochází k rozporu, střetání, což u subjektu, jenž se v takové situaci nachází, vyvolává potřebu změny.

Vztahy interpersonální mohou být plné soutěžení a konfliktů. Zvládají se obtížně, protože v jejich pozadí jsou často protichůdné zájmy.⁴⁴ Za obvyklé negativní důsledky konfliktů lze především považovat: nestabilitu týmu, stres a nespokojenost jedinců,

³⁸ Srov. TRPIŠOVSKÁ, D.; VACÍNOVÁ, M. *Sociální psychologie*, s. 43.

³⁹ Srov. ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*, s. 183–185.

⁴⁰ Srov. TRPIŠOVSKÁ, D.; VACÍNOVÁ, M. *Sociální psychologie*, s. 43.

⁴¹ Srov. ZLÁMAL, J.; HORVÁTH, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 122–127.

⁴² Srov. ČECH, J. *Sociální psychologie pre učiteľ'ov*, s. 222–224.

⁴³ Srov. ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*, s. 151–152.

⁴⁴ Srov. BURIÁNEK, J. *Sociologie*, s. 69–70.

funkční poruchy provozu, snížení racionality.⁴⁵ V 70. letech se však v teorii organizačního chování objevuje nová revoluční myšlenka – konflikt může být žádoucí. Konflikt podle Bělohávk⁴⁶ stimuluje změny a má několik pozitivních funkcí: povzbuzuje sebehodnocení, podněcuje přizpůsobení, podněcuje inovace, zlepšuje kvalitu rozhodování, uvolňuje napětí.

Dle uvedených názorů je zřejmé, že konflikt může na tým působit jak negativně, tak i pozitivně. Vedoucí by měl do jisté míry zasahovat do konfliktů vznikajících v týmech a usměrňovat je tak, aby důsledky konfliktů byly pro tým pozitivní.

1.4.6 Klima podporující spolupráci

Podle Kolajové⁴⁷ spolupráce znamená systematickou integraci úsilí jedinců při dosahování společného cíle. Jedná se o spojení dvou faktorů součinnosti a koordinace. To, zda v týmu klima podporující spolupráci vznikne, závisí podle Hermochové⁴⁸ především na tom, zda vedoucí věří členům týmu, že jednají svobodně, dává členům týmu určitý prostor pro vlastní iniciativu, dává členům týmu možnost rozvíjet dovednosti a znalosti v souvislosti s plněním úkolů týmu, poznává a oceňuje výkony členů týmu, stojí si za svým týmem a podporuje ho.

Mládková⁴⁹ uvádí, že spolupráce je orientována spíše na dosažení společných úspěchů. Lidé, kteří spolupracují, také lépe využívají prostředky než lidé, kteří si konkurují. V případě spolupráce pracovníci akceptují fakt, že mohou být úspěšní pouze tehdy, umožní-li ostatní, aby byli úspěšní. K tomu je ovšem nezbytné, aby si věřili. Z předešlých názorů je patrné, že se úspěšné týmy bez spolupráce neobejdou.

1.4.7 Důvěra

Jak zdůrazňuje Mládková,⁵⁰ lidé nespolupracují, pokud si nevěří. Proto je v týmu velmi důležitá důvěra. Důvěru lze chápat jako určitou úroveň pozitivního vztahu lidského jedince v dobrou vůli a spolehlivost jiného lidského jedince. V takovém případě

⁴⁵ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*, s. 97.

⁴⁶ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 134–135.

⁴⁷ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, s. 46.

⁴⁸ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 26–31

⁴⁹ Srov. MLÁDKOVÁ, L. *Důvěra na pracovišti*, In TROJAN, V.; LINHART, P.; KUČERA, R. *Vedení školy v praxi*, s. 12–13.

⁵⁰ Srov. Tamtéž, s. 1.

je většina lidí ochotná otevřít se druhým a spolupracovat. Jak společenský, tak biologický systém se snaží nalézt rovnováhu a v této rovnováze setrvat co nejdéle. Důvěřuje-li jeden druhému jedinci nebo organizaci, nastoluje se pocit rovnováhy.

Na spokojenost členů týmů má dle názoru Hermochové⁵¹ největší vliv to, zda mezi členy je vzájemná důvěra. Vzájemná důvěra umožňuje členům týmu plně se soustředit na plnění úkolu. Chybí-li důvěra, odvádí se energie členů od řešení úkolů k osobním otázkám, a tím se ztrácí ze zřetele společný cíl. To poškozuje tým a výsledkem je snížený výkon. Mládková⁵² tvrdí, že důvěra je založená na jistotě. Člověk i organizace jsou systémem a z hlediska jejich chování jako systému je otázka jistoty velmi důležitá.

Uvedení autoři poukazují na významnou úlohu důvěry mezi členy týmu. Dle jejich názorů lze předpokládat, že důvěra by se měla stát nepostradatelnou součástí týmů, jejichž cílem je vysoká úspěšnost jejich činnosti.

1.4.8 Komunikace

Hermochová⁵³ je toho názoru, že v dobře fungujících týmech lze nalézt efektivní komunikační strukturu. Střelec⁵⁴ dodává, že sociální komunikace je jedním z významných projevů vzájemného dorozumívání, ovlivňování, rozvoje osobnosti. Vzájemnou sociální komunikací se vyjadřuje také míra zájmu o druhé, o spolupráci, kooperaci apod. Sociální percepce lidí se také odvíjí na pozadí sociální komunikace, do jisté míry určuje, jak jedinec vnímá sebe, svého partnera, svoji vlastní skupinu.

Čím více informací důležitých pro dosažení cílů lidé mají, tím lépe budou motivováni. Dobrý vedoucí říká týmu, čím jejich práce přispívá celku a proč je důležitá. Členové týmu nemohou plně spolupracovat, pokud nevědí, co se od nich požaduje a proč je to tak důležité. Lidé ze sebe vydají to nejlepší, když plně chápou a docenují význam svého přínosu.⁵⁵

⁵¹ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 26–31.

⁵² Srov. MLÁDKOVÁ, L. *Důvěra na pracovišti*, In TROJAN, V.; LINHART, P.; KUČERA, R. *Vedení školy v praxi*, s. 3–5.

⁵³ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 26–31.

⁵⁴ Srov. STŘELEC, S. *Studie z teorie a metodiky výchovy II*, s. 16–22.

⁵⁵ Srov. TŘEŠTÍKOVÁ, M.; SVOBODA, J., *Motivace zaměstnanců*, In TROJAN, V.; LINHART, P.; KUČERA, R. *Vedení školy v praxi*, s. 13–14.

Meiner⁵⁶ zdůrazňuje, že týmová práce klade vysoké požadavky na komunikační schopnost vedoucího a upozorňuje, jak důležitý je neustálý dialog se všemi osobami v týmu. Kdo vede nějaký tým, nikdy by se neměl dopustit té chyby, že se stáhne jen na věcnou rovinu nebo do role pozorovatele. Účelem komunikace vedoucího je podle Tureckiové⁵⁷ především vytváření a udržování specifického vztahu mezi účastníky komunikace, který je založen na vzájemném respektu a důvěře, a dosahování výkonových a rozvojových cílů, přinášejících organizaci pozitivní výsledky. Komunikace vedoucího se proto má vyznačovat typickými znaky, mezi něž patří především otevřenost a oboustrannost, empatie a respekt, významnost a čestnost.

Pro vedoucí má také dle názoru Hayese⁵⁸ velký význam neverbální komunikace. Jednak díky ní mohou poznat pocity osoby během jednání, také však mohou svůj výraz a gesta ovlivnit tak, že vytvoří u druhé osoby pozitivní dojem. Bělohlávek⁵⁹ upozorňuje na to, že mnohé nesnáze v organizacích vznikají díky komunikačním chybám. Vedoucí by proto měl usilovat o zlepšení procesu komunikace.

Z názorů uvedených autorů lze vyvodit doporučení pro vedoucí týmů. Vedoucí by podporovat a aktivně starat o kvalitní komunikaci mezi ním a týmem a mezi členy týmu navzájem.

1.4.9 Podpora a uznání

Herмоchová⁶⁰ uvádí, že stejně jako v hodnocení jednotlivců dochází i u týmů k tomu, že jsou chváleny a uznávány ty, které jsou úspěšné, což vede ke zvýšení jejich motivace k ještě vyššímu a kvalitnějšímu výkonu. Reitmayerová a Broumová⁶¹ dodávají, že zpětná vazba je nástroj umožňující učit se ze svých chyb a opakovat úspěchy.

Z hlediska organizace je podle Bělohlávka⁶² mimořádně důležitou formou zpětné vazby hodnocení výkonu pracovníků. Třeštíková a Svoboda⁶³ sdílejí myšlenku,

⁵⁶ Srov. MEINER, R. *Úspěšná práce s týmem*, s. 121–122.

⁵⁷ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, s. 87.

⁵⁸ Srov. HAYES, N. *Psychologie týmové práce*, s. 50–54.

⁵⁹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 245–247.

⁶⁰ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 26–31.

⁶¹ Srov. REITMAYEROVÁ, E.; BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba*, s. 9–14.

⁶² Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 234–236.

⁶³ Srov. TŘEŠTÍKOVÁ, M.; SVOBODA, J. *Motivace zaměstnanců*, In TROJAN, V.; LINHART, P.; KUČERA, R. *Vedení školy v praxi*, s. 15.

jestliže vedoucí svému týmu neposkytne zpětnou vazbu a ani způsob, jímž by mohli jednotlivci měřit svůj vlastní výkon, pak jejich motivace bude menší.

Vedoucí týmu by měl podle Meiner⁶⁴ zdůrazňovat společné úspěchy, podtrhávat přitom ale i obzvláštní výkony jednotlivců a při hodnocení jednotlivců dávat pozor, aby nejmenoval stále tytéž členy. Deiblová⁶⁵ dodává, že důležitým úkolem vedoucího je projevit v rozhovoru členům týmu uznání a také kritiku. To odpovídá operantnímu požadavku na zpevnění žádoucích a zeslabení nežádoucích způsobů chování. Uznání by mělo následovat bezprostředně po činnosti a mělo by být specifické a diferencované, mělo by se vztahovat k podanému výkonu a mělo by být zdůvodněné. Třeštíková a Svoboda⁶⁶ se shodují na tom, že důležitá je ve zpětné vazbě také chvála, která způsobuje, že členové týmu jsou hrdí na svou práci. Chvála produkuje nadšení, zvyšuje angažovanost a zlepšuje osobní vztahy.

Z uvedených myšlenek je zřejmé, že podpora a uznání týmu se může stát jeho motivací k ještě lepšímu výkonu. Součástí kompetencí vedoucího týmu by se mělo stát podávání zpětné vazby, která může týmu sloužit jako vodítko k tomu, čeho se ve své práci vyvarovat.

1.4.10 Kompetentní vedení

Podle Hermochové⁶⁷ jsou důsledné vedení, osobnost toho, kdo tým vede, a styl, jakým svou roli realizuje, významnými faktory ovlivňujícími jak atmosféru týmu, tak jeho výkony. Vedoucí je vystaven určitému vnitřnímu tlaku. I on sám je nepochybně motivován snahou uspokojit svoje potřeby: vyšší plat, uznání, vyšší status, pocit jistoty; jde v podstatě o tytéž potřeby, které mají členové jeho týmu. Pokud se delší dobu nedaří tyto potřeby uspokojovat, ztrácí motivaci v roli vedoucího nadále setrvat.

Tureckiová považuje za nejúčinnější způsob motivování vlastní příklad, jednání vedoucího. To, co je pro výkon rozhodující, jsou činy. Úlohou vedoucího je tedy probouzet v lidech ve svém okolí zájem či ochotu zapojit se do plnění úkolů,

⁶⁴ Srov. MEINER, R. *Úspěšná práce s týmem*, s. 82–86.

⁶⁵ Srov. DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*, s. 65–75.

⁶⁶ Srov. TŘEŠTÍKOVÁ, M.; SVOBODA, J. *Motivace zaměstnanců*, In TROJAN, V.; LINHART, P.; KUČERA, R. *Vedení školy v praxi*, s. 16–18.

⁶⁷ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 26–31.

ale především dovést lidi k aktivní a smysluplné činnosti ve prospěch jich samých i organizace, ve které působí.⁶⁸

Pro každého, kdo je vedoucím týmu v rámci nějaké organizace musí podle Hermochové⁶⁹ plnit požadavky organizace a zároveň potřeby svých spolupracovníků. To není snadná úloha. Potřeby organizací spočívají vesměs v tlaku na vyšší produktivitu a nižší náklady, zatímco potřeby členů týmu jsou vesměs přesně proti tomuto tlaku, vyvolávají tedy odpor. Vedoucí tedy musí ovládat prostředky, pomocí kterých může uspokojovat potřeby svých subjektů: své, svých spolupracovníků a svých nadřízených. Vedoucí musí být dostatečně citlivý, aby věděl kdy a kde má protichůdné techniky uplatňovat; nadto ovšem musí ovládat i techniky zvládnání konfliktů, které zákonitě mezi těmito dvěma konkurujícími zdroji potřeb vznikají.

Bedrnová⁷⁰ zdůrazňuje, že svou činností řídicí pracovníci bezprostředně i zprostředkovaně působí na jednotlivé pracovníky i na pracovní skupiny, podněcují jejich pracovní ochotu a jejich způsobilost podávat co nejlepší pracovní výkony. Ovlivňují však také jejich spokojenost v práci a ve firmě, iniciují a usměrňují další rozvoj jejich pracovních a širších osobnostních předpokladů.

Uvedení autoři svými názory připomínají, že vedoucí se stává klíčovým prvkem v řízení týmu, když celkově ovlivňuje činnost týmu. Vedoucí také působí na atmosféru týmu a svým osobním příkladem může mít vliv na jednotlivé členy týmu a jejich chování.

⁶⁸ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, s. 43–46.

⁶⁹ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 44–45.

⁷⁰ Srov. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 126.

2 Vedoucí týmu

Kolajová⁷¹ uvádí, že se fungující styl práce poslední dobou stále více prosazuje. Vedení týmu je forma řízení, která je pro současnou společnost přijatelná. Nesoustředí moc do rukou jediného člověka a členové týmu jsou si téměř rovni.

Jako důležité vlastnosti a schopnosti, které jsou potřebné k úspěšnému vedení, se dnes podle Laufera⁷² nejčastěji uvádějí například vůle vést, orientace na cíl, orientace na úspěch, schopnost rozhodovat, smysl pro odpovědnost, ochota riskovat, schopnost přesvědčovat atd. Vedle potřebných charakterových vlastností a získaných schopností k tomu patří určité charisma. Být vedoucím pracovníkem není poslání, ale povolání, kterému se lze naučit. Meiner⁷³ dodává, že k povinnostem vedoucího týmu patří zastupování zájmů týmu navenek, vytváření příznivějších rámcových podmínek, formulace cílů týmu, podpora týmu a jednotlivých spolupracovníků, když se objeví otázky a problémy. Laufer⁷⁴ zastává tvrzení, že každý nadprůměrně nadaný člověk ochotný se učit může získat schopnosti, aby zvládl úkoly vedoucího týmu.

Podle Rymeše⁷⁵ je významnou korigující složkou prostředí organizace, v níž vedoucí působí. Jedná se o obor a zaměření činnosti organizace, o organizační kulturu a s ní související pravidla a omezení, o image organizace a podobné skutečnosti, které musí brát vedoucí v úvahu a které posilují nebo zeslabují aspekty chování, jsou mu vlastní a vycházejí z dispozic jeho osobnosti.

Koubek⁷⁶ upozorňuje na to, že v záležitostech pracovního výkonu a jeho zlepšování hraje hlavní roli vedoucí, a proto špatný pracovní výkon nemusí být jen důsledkem nedostatečných znalostí a dovedností nebo nevhodného chování pracovníka, ale může být také důsledkem nepřiměřeného stylu vedení, špatného způsobu řízení a špatného systému práce.

⁷¹ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, s. 28–29.

⁷² Srov. LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*, s. 19–21.

⁷³ Srov. MEINER, R. *Úspěšná práce s týmem*, s. 9.

⁷⁴ Srov. LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*, s. 19–21.

⁷⁵ Srov. RYMEŠ, M. *Styly řízení manažerů – přístupy k vedení lidí. Řízení školy*, s. 24–26.

⁷⁶ Srov. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*, s. 103–106.

2.1 Styly vedení

Pod pojmem styl vedení chápe Laufer⁷⁷ postup vedoucího pracovníka při plnění svých úkolů a charakteristické chování vedoucího. Rymeš⁷⁸ dodává, že toto chování je pro něj typické a projevuje se při uskutečňování činností souvisejících s vedením lidí. Jednotlivé typy stylu řízení nejsou absolutně čisté a jednoznačně vyhraněné, ale spíše smíšené s převahou jednoho typu. Jednotlivé složky stylu řízení ilustruje prostřednictvím vzorce: $S\check{R} = f(O, S, P)$

Styl řízení (SŘ) je funkcí (f) osobnosti vedoucího (O), vedené skupiny (S) a prostředí dané organizace (P). Je tedy patrné, že důležitými aspekty, které ovlivňují styl řízení, jsou osobnost vedoucího týmu, samotný tým a prostředí organizace.

Rymeš⁷⁹ je toho názoru, že dominantní složkou řízení je osobnost vedoucího. V rámci osobnosti vedoucího lze rozlišit některé aspekty, které vytvářejí ve vzájemné kombinaci jedinečnost osobnosti každého vedoucího a jeho typický osobnostní profil.

Způsob, jakým vedoucí vedou své pracovníky, má podle Bělohlávka⁸⁰ rozhodující vliv na efektivnost práce pracovních týmů. Otázka způsobu vedení pracovníků je snad nejstarším, nejvíce atraktivním a také nejvíce propracovaným tématem teorie a výzkumu organizačního chování. Již začátkem našeho století se přesouvá zkoumání od výkonnosti dělníků k efektivnosti vedoucích, která mnohonásobně rozšiřuje úroveň výkonu řadových pracovníků. Vývoj názorů na vedení lze rozdělit do několika etap:

Teorie rysů

Bělohlávek⁸¹ upozorňuje na to, že v začátcích se pozornost soustředila na definici rysů úspěšných vedoucích pracovníků. Teorie rysů stavěla na osobních kvalitách vedoucích a předpokládala, že dobrý vedoucí se jako takový rodí. Proto podle Bělohlávka⁸² hlavním praktickým nástrojem zkvalitnění kádru vedoucích pracovníků byl personální výběr. Brzy byl zpochybněn názor, že k identifikaci dobrého vedoucího postačí dobrý test obecné inteligence. Aby mohla být vytvořena solidní kritéria výběru, bylo nezbytné zkoumat charakteristiky osobnosti úspěšného vedoucího.

⁷⁷ Srov. LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*, s. 26–27.

⁷⁸ Srov. RYMEŠ, M. *Styly řízení manažerů – přístupy k vedení lidí. Řízení školy*, s. 24–26.

⁷⁹ Srov. Tamtéž.

⁸⁰ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 203–206.

⁸¹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, s. 8–12.

⁸² Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 230.

Způsob chování

Bělohlávek⁸³ se zmiňuje o tom, že koncem 40. let se objevuje nový přístup, kdy se úspěšný vedoucí vyznačuje správným způsobem chování. Chování vedoucích pracovníků v různých situacích je relativně podobné, stálé a málo se mění. Některé styly řízení jsou úspěšné, ale jiné jsou neúspěšné nebo méně úspěšné. Úspěšnému stylu řízení se lze naučit. Klasická teorie vedení uvádí tři hlavní styly: autoritativní, demokratický a laissez faire.

- Laufer⁸⁴ uvádí, že pojem autorita pochází z latinského auctoritas, což znamená respekt, vážnost. Dle svého původu vyjadřuje slovo jednoznačně pozitivní vlastnosti, bez kterých by úspěšné vedení lidí nebylo myslitelné. Dnes se však pojem autoritativní používá převážně v negativním smyslu. Označuje se jím diktátorské chování vyjadřující bezvýhradnou poslušnost. V autoritativním stylu jsou podle Bělohlávka⁸⁵ moc i rozhodování soustředěny v rukou vedoucího. Vedoucí přiděluje přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná, shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, nevýhodou je však potlačení individuální motivace a iniciativy.
- Laufer⁸⁶ upozorňuje, že vedoucí pracovník demokratického stylu nerozhoduje sám na základě osobní nebo úřední autority, ale dává prostor i pracovníkům a zohledňuje při rozhodování jejich názor. Řecké slovo demos znamená doslova lid. Demokratický styl vedení je definován tak, že manažeři zahrnují do rozhodování názory a zájmy pracovníků, poskytují jim rozsáhlá práva účasti na rozhodování. Bělohlávek dodává, že výhodou se stává osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování, nevýhodou značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování.⁸⁷
- Podle Laufera⁸⁸ termín laissez-faire pocházející z francouzštiny označuje vedení, při kterém nechává vedoucí pracovníkům volnost podle jejich vlastního uvážení. Přesně vzato je to však ne-vedení, a proto je také nelze jako styl vedení označovat.

⁸³ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, s. 8–12.

⁸⁴ Srov. LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*, s. 26–27.

⁸⁵ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 203–206.

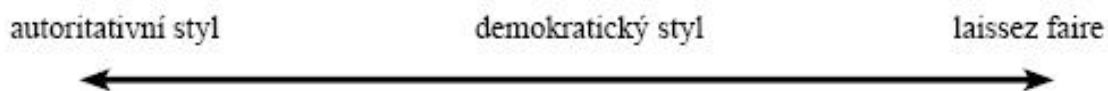
⁸⁶ Srov. LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*, s. 26–27.

⁸⁷ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 203–206.

⁸⁸ Srov. LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*, s. 26–27.

Komunikace je převážně horizontální, tedy mezi jednotlivými členy. Nevýhodou může být bezcílné tápání ve chvíli, kdy je nějakého vedoucího třeba.

Vztah mezi těmito třemi styly graficky vyjadřuje Bělohlávek⁸⁹ kontinuem s autoritativním stylem na jedné straně, demokratickým uprostřed a laissez-faire na straně druhé (viz. obr. 1):



Obr. 1: Vztah mezi třemi styly vedení týmů

Z uvedených charakteristik je patrné, že každý ze stylů řízení má své přednosti, kterými může tým velmi obohatit a být mu tak ku prospěchu. Jsou však také zřejmé u všech stylů charakteristiky negativa, která mohou svým působením tým omezovat. Koncem 40. let se však, jak tvrdí Bělohlávek,⁹⁰ autorům zabývajícím se styly řízení zdálo, že jen jeden ze stylů je ten pravý a nejlepší – styl demokratický. Zatímco osobnostní rysy jsou vrozeny, demokratickému stylu se lze naučit. Tak se manažeři učili ve výcvicích a workshopech, jak zvládat různé situace v souladu s ideou jediného správného stylu vedení. Brzy poté se však ukázalo, že každý z uvedených stylů má své výhody a současně nevýhody.

Rymeš⁹¹ zdůrazňuje, že zmíněné členění stylů řízení zaměřeného na chování vedoucích není jediné a uvádí Dědinu a Cejthamra, kteří vyčlenili čtyři odlišné styly chování vedoucího týmu, které považují za efektivní:

- Vedoucí zastávající **byrokratický styl** je zaměřen především na respektování pravidel a procedur souvisejících zejména s kontrolou. Vyžaduje svědomitost, pečlivost a dodržování termínů. Má malý zájem o vztahy ve vedeném týmu.
- Vedoucí **laskavě autokratického stylu** je výrazně zaměřený na úkoly, méně na vztahy v týmu. Takoví lidé jsou cílevědomí, vědí, co chtějí a jak toho dosáhnout. Bývají zdatní ve volbě vhodných strategií při vedení lidí.
- Vedoucí preferující **rozvíjející styl** má značnou důvěru v lidi, podporuje je a stará se o jejich rozvoj. Preferuje zájem o vztahy před zájmem o úkoly.

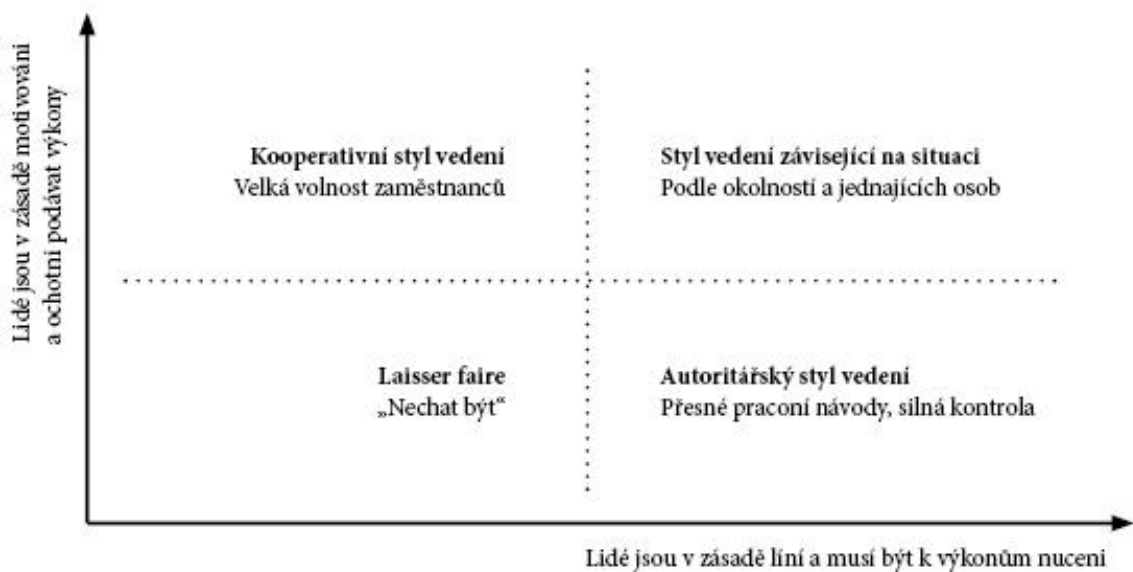
⁸⁹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 203–206.

⁹⁰ Srov. Tamtéž.

⁹¹ Srov. RYMEŠ, M. *Styly řízení manažerů – přístupy k vedení lidí. Řízení školy*, s. 24–26.

- **Výkonný styl** vychází z preferencí úkolů i vztahů. Vedoucí tohoto zaměření určují vysoké výkonové standardy a dovedou pro ně vhodně motivovat své podřízené. Dávají přednost týmovému managementu, ale respektují individuální potřeby.

I z charakteristiky jednotlivých stylů vedení tohoto členění je patrné, že každý styl s sebou nese potenciální výhody a také nevýhody, kterými mohou tým v jeho činnosti ovlivnit pozitivně či negativně. Pro vedoucího týmu je důležité uvědomovat si, jak a do jaké míry může díky svému stylu řízení ovlivňovat svůj tým. Níže uvedený obrázek ukazuje souvislost mezi obrazem člověka a stupněm volnosti, kterou vedoucí pracovník zaměstnancům poskytne.



Obr. 2: Styly vedení⁹²

Z obrázku je patrné, že jednotlivé styly řízení lze rozdělit na ty, kdy vedoucí svůj tým musí spíše k výkonům nutit, a na ty, kde vedoucí svůj tým motivuje a díky tomu je tým ochoten podat dobré výkony. Je tedy zřejmé, že nejvíce motivované týmy jsou ty, jejichž vedoucí preferuje kooperativní styl vedení nebo styl závisející na situaci.

Úspěšné vedení znamená podle Kleina a Kreisse⁹³ přizpůsobit se daným potřebám a stylu různých zaměstnanců. Dlouhodobá studie amerického Gallupova institutu týkající se vedení vedla k závěru, že nejúspěšnější jsou ti vedoucí pracovníci, kteří přistupují ke každému zaměstnanci jinak. Čím lépe svého spolupracovníka vedoucí

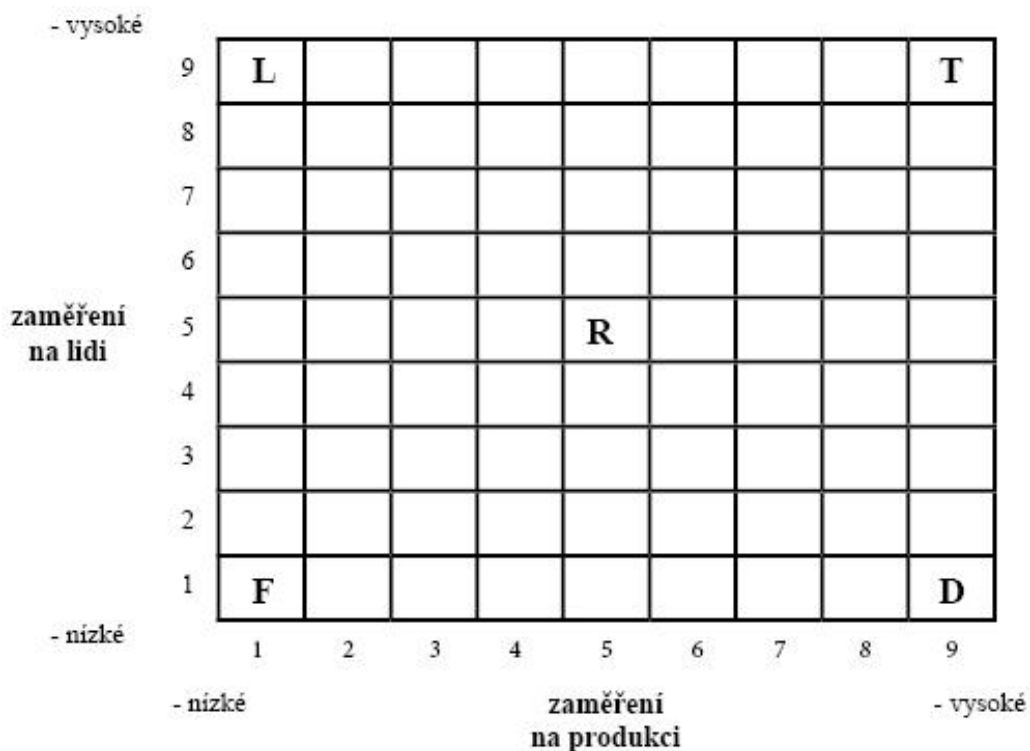
⁹² Srov. RYMEŠ, M. *Styly řízení manažerů – přístupy k vedení lidí. Řízení školy*, s. 24–26.

⁹³ Srov. KLEIN, H-M.; KRESSE, A. *Psychologie – základ úspěchu v práci*, s. 144–145.

zná, tím více se může jemu a jeho potřebám přizpůsobit. Jinak řečeno, vést znamená dosáhnout společně s dalšími lidmi stanoveného cíle.

Situationalistická teorie

Bělohlávek⁹⁴ upozorňuje, že situationalistický přístup začíná převládat koncem 60. let a zdůrazňuje situačnost řízení. Podle něj neexistuje jeden univerzálně platný styl řízení. Každá situace vyžaduje jiný styl řízení. Dobrý vedoucí se teprve po zhodnocení situace rozhodne, jak je třeba postupovat. Výkon je, jak tvrdí Plamínek,⁹⁵ významně ovlivňován osobou a stylem vedení přímých nadřízených. V roce 1964 publikovali ve své práci *The Managerial Grid* Robert. J. Blake a Jane S. Mouton tzv. manažerskou mřížku, která charakterizuje čtyři základní styly řízení vedoucího týmu podle dvou klíčových faktorů zaměřené na produkci a na lidi. Autoři zde také ukazují, že obě zaměření mohou koexistovat v týmovém řízení (viz obr. 3):



Obr. 3: Manažerský mřížka

⁹⁴ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, s. 8–12.

⁹⁵ Srov. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 106–107.

Vysvětlivky: L – liberální řízení, T – týmové řízení, R – rutinní řízení, F – formální řízení, D – direktivní řízení

- **Direktivní styl** – Při direktivním stylu rozhoduje vedoucí, přičemž klíčovými kritérii jsou plnění úkolů a udržování respektu vůči jeho osobě. Direktivní řízení je běžné ve většině českých podniků a státních institucí.
- **Formální styl** – Formální řízení je kombinací zvýšené pozornosti vedoucího týmu vůči procesním formalitám a ochraně vlastní osoby před problémy. Formální řízení vede k byrokratickým postupům a dusí kreativitu.
- **Liberální styl** – Liberální řízení je charakteristické zbrklým nabízením práv a odpovědnosti podřízeným. Lidé nepřipravení na odpovědnost dokáží zpravidla velmi rychle vytvořit pozoruhodný chaos a alibistické prostředí. Liberální vedoucí tak bývá zprvu oblíbený, ale brzy se nedostatečné výsledky obrátí proti němu.
- **Týmový styl** – Poněkud teoretickým stylem je týmové řízení, věnující absolutní pozornost lidem a výsledkům. Forma tu ustupuje věci, styl se nesoustřeďuje na postupy, ale na výsledky, vedoucí poskytuje členům týmu dostatečný volný prostor a pouze koordinuje jejich úsilí.
- **Rutinní styl** – Rutinní řízení lze nejspíše charakterizovat jako opatrné a reaktivní. Jde o řízení, které se vyhýbá problémům, jež nejsou nezbytné, a zároveň je uplatňováno zejména tehdy, je-li to nezbytné vzhledem k okolnostem.

Uplatňovat se mohou dle názoru Plamínka⁹⁶ i styly zdánlivě nebo skutečně chaotické, jež se mění v závislosti na měnících se vnějších podmínkách a zadáních vedoucího týmu nebo v závislosti na lépe či hůře prognózovatelných dějích v nitru nadřízeného.

Nové vedení

Bělohlávek⁹⁷ zmiňuje, že se počátkem 80. let objevují nové názory na vedení lidí, které zdůrazňují emocionální, citovou stránku vedení lidí. Dobrý vedoucí se vyznačuje charismatem, silou osobnosti, která mu umožní získat lidi a strhnout je pro plnění cílů organizace. Dále Bělohlávek⁹⁸ uvádí Bassa, který rozlišuje **transakční styl**, postavený na vzájemné transakci mezi vedoucím a pracovníkem a **styl transformační**,

⁹⁶ Srov. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 106–107.

⁹⁷ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, s. 8–12.

⁹⁸ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 230.

který využívá charismatu vedoucího a při kterém vedoucí uspokojuje vyšší potřeby svých podřízených, probouzí jejich entuziasmus a získává je pro účast na změnách reality.

Vývoj názorů na vedení týmů se může zdát velmi užitečný a přínosný pro praxi všech vedoucích týmů. Postupem vývoje se objevují styly, jež s sebou nesou pohledy na to, jak může vedoucí ovlivňovat své týmy a to jak v pohledu pozitivním, tak i v pohledu negativním. Vedoucí by měl mít neustále na paměti, že kromě jiných faktorů, které ovlivňují činnost týmu, je i on ten, kdo může významným způsobem přispět k činnosti svého týmu.

3 Motivování pracovníků k výkonu

Podle Koubka⁹⁹ je hlavním smyslem řízení pracovního výkonu jeho soustavné zlepšování, zejména pak prostřednictvím nepřetržitého motivování pracovníků v rámci spolupráce pracovníka s vedoucím. Motivování chápe Keenanová¹⁰⁰ jako důležitý aspekt dobrého pracovního výkonu. Dotýká se toho, jak jsou lidé angažováni na pracovním výkonu a na dosažení svých cílů. Vysoce motivovaní lidé odvedou dobrý výkon a dosáhnou skvělých výsledků.

Motivování pracovníků považuje Rymeš¹⁰¹ za jednu z nejnáročnějších činností vedoucího týmu. To pro složitost celého procesu, který je ovlivněn řadou faktorů a je značně variabilní z hlediska úspěšnosti motivačních pobídek. Každý zaměstnanec musí být podle Deiblové¹⁰² správně motivován. Motivační činnost je jednou z důležitých úloh řízení.

Keenanová¹⁰³ zmiňuje následující výhody práce s motivovanými lidmi: Úkoly jsou splněny na požadované úrovni a v určené lhůtě. Lidem se práce líbí a cítí se potřební. Lidé pracují tvrdě, protože chtějí udělat to, co mají. Výkon je sledován motivovanými jednotlivci a nepotřebuje žádný dohled. Vysoká pracovní morálka je zdrojem výborné všeobecné pracovní atmosféry.

Dle uvedených názorů je zřejmé, že motivaci týmu lze považovat za velmi důležitou, protože práce s motivovanými lidmi přináší mnoho výhod. Zároveň ji lze nahlížet jako jednu z nejnáročnějších činností vedoucího týmu a to kvůli řadě faktorů, jež ji ovlivňují.

3.1 Motivátor

Motivátory jako vnější pobídky se podle Nakonečného¹⁰⁴ tím, čím jsou, stávají tak, že aktivují motivy, jsou to exogenní psychologické důvody činnosti, která je spojena s očekáváním dosažení určitého cíle jako prostředku k dosažení významnějšího vzdálenějšího cíle.

⁹⁹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*, s. 103–106.

¹⁰⁰ Srov. KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera*, s. 6–7.

¹⁰¹ Srov. RYMEŠ, M. Ředitel školy jako manažer III. Manažerské dovednosti. *Řízení školy*, s. 19–20.

¹⁰² Srov. DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*, s. 52–60.

¹⁰³ Srov. KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera*, s. 54.

¹⁰⁴ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*, s. 68–69.

Motivátory definuje Nakonečný¹⁰⁵ jako činitele motivování, tj. ovlivňování pracovní motivace vnějšími činiteli, mezi které lze zařadit materiální pobídky (platy, podnikové výhody apod.), nemateriální pobídky (pochvala, prestiž povolání apod.). Různí autoři však uvádějí různá třídění motivátorů. Například se pokládají za významné organizační motivační činitele materiální stimuly (plat), komunikaci (informovanost, důvěra), hodnocení pracovníka jako zpětnou vazbu na jeho výkonu, aktivní spoluúčast (rozhodování).

Motivátory se tak stávají prostředkem k motivování. Vedoucí týmu by měl mít neustále na paměti, které motivátory může pro záměr motivování svého týmu využít. Vedoucí by měl dále hledat stále nové motivátory.

3.2 Motivace

Bedrnová a Nový¹⁰⁶ pojmem motivace vyjadřují skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.

Průcha, Walterová a Mareš¹⁰⁷ se shodují, že motivace je souhrn vnějších i vnitřních faktorů, které spouštějí lidské jednání, aktivují ho, dodávají mu energii, zaměřují toto jednání určitým směrem, udržují ho v chodu, řídí jeho průběh i způsob dosahování výsledků, navozují hodnocení vlastního jednání a prožívání, vlastních úspěchů a neúspěchů, vztahů s okolím.

Za základ veškerých teorií motivační psychologie považuje Laufer¹⁰⁸ tezi, že motivace spočívá vždy v touze po uspokojování potřeb. Pokud tedy chce vedoucí motivovat svůj tým, měl by vzít v úvahu mechanismus motivace a informovat se o motivech a potřebách pracovníků, aby mohl uplatnit odpovídající podněty. Je-li motivace, jak dodává Tureckiová,¹⁰⁹ vnitřním procesem, který má tu moc spouštět určité na cíl zaměřené chování, a lze-li zároveň pracovní výkon definovat také prostřednictvím úsilí vedoucího k dosažení cíle, pak je i on aktem motivace.

¹⁰⁵ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*, s. 192–193.

¹⁰⁶ Srov. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 241–242.

¹⁰⁷ Srov. PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*, s. 158.

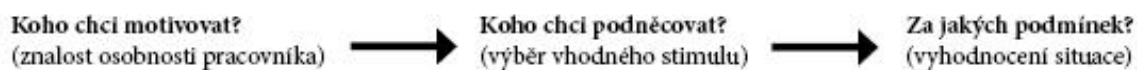
¹⁰⁸ Srov. LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*, s. 50–52.

¹⁰⁹ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, s. 37–41.

Motivy, situace, předchozí zkušenosti i budoucí očekávání, hodnota cíle a možnost jeho dosažení, to jsou hlavní proměnné určující sílu motivace – vyjádřenou v ochotě vynaložit úsilí potřebné k dosažení cíle – a její vliv na fyzické jednání člověka.

Bedrnová a Nový¹¹⁰ uvádí, že významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích. Především je to dimenze směru, která motivaci člověka i jeho činnost určitým směrem orientuje. Další dimenzí je dimenze intenzity. Činnost člověka v daném směru je v závislosti na intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle, v jehož rámci vynakládá více či méně energie. Dimenze stálosti jako třetí z uvedených charakteristik motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější - vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká stálost znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami.

Rymeš¹¹¹ věnuje pozornost motivačnímu modelu. V souvislosti s osobním motivačním profilem každého jedince má význam také vzdělání, věk, pohlaví, životní zkušenosti, sociální začlenění, cíle a ambice člověka. To vše modifikuje a utváří přístupnost nebo nepřístupnost vnějším stimulům, kterým je jedinec v zaměstnání vystaven. Vedle toho ještě existují faktory související s daným pracovním prostředím a s konkrétní situací, které také spolurozhodují o efektivitě vnějších pobídek. Jestliže je podněcující stimul pro dané pracovní prostředí atypický, nebo nastane-li v týmu nebo v organizaci krizová situace, pak se běžné stimuly mohou mít účinkem. Ve zjednodušené podobě lze formulovat motivační model složený ze tří prvků na obr. 4:



Obr. 4: Motivační model¹¹²

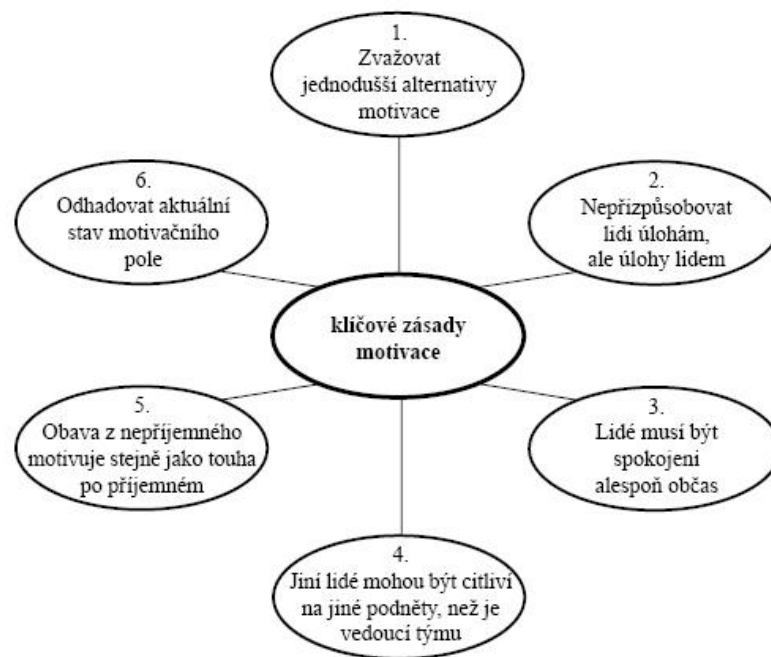
Plamínek¹¹³ prezentuje množinu obecně přijímaných zásad motivace, jíž je vhodné mít při praktické motivaci na paměti. Zásady jsou shrnuty na obr. 5:

¹¹⁰ Srov. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 241–242.

¹¹¹ Srov. RYMEŠ, *Manažerské dovednosti*, s. 19–20.

¹¹² Srov. Tamtéž.

¹¹³ Srov. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 72–75.



Obr. 5: Klíčové zásady motivace¹¹⁴

První pravidlo říká, že k motivaci existují alternativy. S existencí alternativ je spojeno i poznání, že „nechci“, často znamená, „nemohu“ nebo „neumím“. Podobně se za ní může také skrývat neschopnost vedoucích týmů vytvořit pro výkon příznivé podmínky. Druhé pravidlo říká, že je důležité přizpůsobit úlohy lidem. V praxi to může znamenat vybírat úlohy pro jednotlivé lidi tak, aby jim svým obsahem vyhovovaly. Třetí pravidlo poukazuje na to, že k solidní motivaci lidé nepotřebují být se svou prací spokojeni stále, ale musí být spokojeni alespoň občas a alespoň s něčím. Problém nastává teprve tehdy, když v práci nenajdou nic, na co by se mohli těšit a upnout. Čtvrté pravidlo upozorňuje na častou chybu, kdy má vedoucí tendenci předpokládat, že ostatní jsou motivováni v zásadě stejnými věcmi jako my sami. Lidé mohou být citliví na jiné podněty než vedoucí. Páté pravidlo říká, že je dobré poznat člověka, jehož má vedoucí motivovat, a myslet při jeho ovlivňování nejen na své zájmy nebo na zájmy celku, ale také na zájmy jeho. Šesté pravidlo věnuje pozornost tomu, že v každém okamžiku existuje u člověka určitý stav motivačního pole – tedy určitá jedinečná souhra různých motivů.¹¹⁵

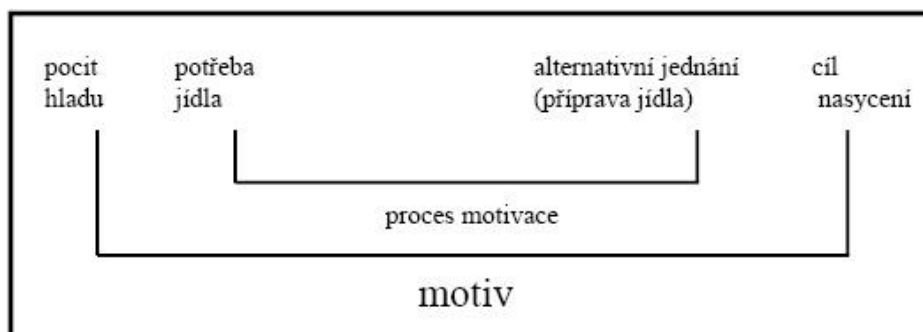
¹¹⁴ Srov. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 72–75.

¹¹⁵ Srov. Tamtéž.

Jako základní pojmy v problematice motivace uvádějí Bedrnová a Nový¹¹⁶ stimul a motiv. Stimulem autoři rozumí jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy, tedy vnitřní podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka, a incentive, tj. vnější podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům. Jsou to tedy podněty, které aktivují určitý motiv.

Motiv chápou Třeštíková a Svoboda¹¹⁷ jako pohnutku, příčinu či energii, která vyvolává a usměrňuje cílenou lidskou aktivitu s ohledem na její směr, intenzitu, trvání a variabilitu jejího zaměření. Motivy mají podle Bělohávk¹¹⁸ složku energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí a složku řídicí, která dává směr jednání.

Nakonečný¹¹⁹ dodává, že motiv vyjadřuje příčinu jednání, která je odvozována z jeho významu pro subjekt. Motivace vyjadřuje koncept procesu, který je motivem iniciován a projevuje se primárně stavem, který se označuje jako potřeba. Motiv je vnitřní činitel procesu, jehož cílem je dosažení určitého druhu uspokojení. Motivem je vnitřní stav určitého uspokojení. Vzorec uspokojení vychází ze zpředměťování potřeb jako výchozích motivačních stavů. Redukce potřeby je motivem chování. Strukturu tohoto procesu lze vyjádřit schématem na obr. 6:



Obr. 6: Proces motivace¹²⁰

¹¹⁶ Srov. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 241–243.

¹¹⁷ Srov. TŘEŠTÍKOVÁ, M.; SVOBODA, J. *Motivace zaměstnanců*, In TROJAN, V.; LINHART, P.; KUČERA, R. *Vedení školy v praxi*, s. 4–6.

¹¹⁸ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, s. 39–43.

¹¹⁹ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*, s. 61–63.

¹²⁰ Srov. Tamtéž.

Příčinou chování lidí obvykle bývá dle názoru Bělohávka¹²¹ několik motivů, které se na spuštění akce podílejí. Se zřetelem na chování na pracovišti je nejdůležitější, jak tvrdí Deiblová,¹²² dynamický význam pojmu motiv. Motivy se mohou měnit, potom se hovoří o změně motivů. Hlavní motiv může být nahrazen jiným, nebo vedlejší motiv se může stát hlavním. K vysvětlení chování určitého člověka je důležité vzít do úvahy všechny myslitelné motivy. Dále Deiblová¹²³ zdůrazňuje, že zná-li vedoucí motivy svých pracovníků, pak chování člověka v situacích může s jistou pravděpodobností předvídat.

Dle názorů uvedených autorů je třeba si uvědomit, že vedoucí se stává součástí motivace svého týmu, na který působí díky práci s motivy jednotlivců. Proto by měl mít vedoucí stále na paměti všechny tyto motivy, které mohou jeho tým ovlivňovat a usměrňovat tak jeho chování a jednání. Vedoucí týmu by si měl být vždy vědom toho, čeho chce dosáhnout v motivaci týmu, tedy jakým směrem chce tým vést, jakou chce dát motivaci intenzitu a stálost. Vedoucí by měl brát v úvahu při motivování svého týmu, že by měl členy týmu dobře znát a stejně tak by se měl orientovat v situacích, které se v týmu odehrávají a odehrávaly, aby celému týmu mohl poskytnout vhodný stimul pro jejich činnost. Stejně tak by měl mít vedoucí vždy na paměti zásady motivace, které uvádí Plamínek, a řídit své jednání podle nich.

3.2.1 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označují Bedrnová a Nový¹²⁴ ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada. K základním zdrojům motivace patří návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály a především potřeby, kterým bude dále věnováno více pozornosti.

Potřeby jako zdroj motivace

Potřebou chápe Deiblová¹²⁵ v biologickém smyslu stav nedostatku organismu, který při delším trvání může vést k poškození či smrti jednatelce a který vede

¹²¹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 185.

¹²² Srov. DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*, s. 52–60.

¹²³ Srov. Tamtéž, s. 16–17.

¹²⁴ Srov. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 244.

¹²⁵ Srov. DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*, s. 39–41.

k vyrovnávacím reakcím, aby byla znovu nastolena optimální fyziologická rovnováha. Z hlediska psychologie prožívání je potřeba stavem přání a žádosti, který vyvolává určité chování, tj. motivuje ke specifické aktivitě. Dle toho se rozlišují vitální potřeby a sekundární potřeby. Potřeby se proměňují podle věku, situace, prostředí, atd. Potřeby nemohou nikdy vyhasnout; když je uspokojena jedna potřeba, přichází na její místo hned jiná. Potřeby jsou energetické zdroje našeho jednání. Porozumění základním lidským potřebám je podle Keenanové¹²⁶ nezbytné, protože bez něj nelze pochopit ostatní motivační faktory.

Laufer¹²⁷ uvádí, že k rozhodujícím vědeckým poznatkům o lidských potřebách a jejich vzniku patří zejména výsledky výzkumů amerického psychologa A. H. Maslowa. Bělohlávek¹²⁸ dodává, že Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida potřeb. Potřeby jsou uspořádány hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí.



Obr. 5: Maslowova teorie hierarchie potřeb¹²⁹

¹²⁶ Srov. KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera*, s. 14–18.

¹²⁷ Srov. LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*, s. 54–68.

¹²⁸ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, s. 39–43.

¹²⁹ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, s. 37–39.

K tomu, aby vedoucí dosáhl uspokojení potřeb členů týmu a tím je motivoval k vyššímu výkonu, je třeba dle přesvědčení Bělohlávka¹³⁰ využít jednotlivých úrovní Maslowova systému.

Potřebu sebeaktualizace dle Tureckiové¹³¹ uspokojí možnost dále se rozvíjet, vzdělávat, pocit uspokojení z vykonávané práce, osobní docenění a naplnění, podílení se na něčem důležitém a významném pro více lidí, možnost ovlivňovat dění, zajímavá činnost přinášející vnitřní pocit uspokojení nebo užitečnosti. Bělohlávek¹³² upozorňuje, že důležitá je také dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti.

Potřeby uznání podle názoru Tureckiové¹³³ uspokojí společensky důležitá činnost, možnost prožít úspěch, pozitivní ocenění a hodnocení okolím, vysoký sociální status. Bělohlávek¹³⁴ doplňuje peníze a pochvalu. Hermochová¹³⁵ dodává, že lidé, kteří by rádi uspokojili tyto potřeby, se projevují tím, že se snaží vyburcovat své kolegy k činnosti.

Sociální potřeby lze uspokojit, jak tvrdí Tureckiová,¹³⁶ příznivým klimatem, přátelským prostředím, sounáležitostí jedince se skupinou či organizací, společně tráveným časem. Bělohlávek¹³⁷ navíc dodává vytváření dobrých pracovních vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k organizaci. Hermochová¹³⁸ tvrdí, že lidé, kteří by rádi uspokojili tyto potřeby, žertují a baví se. Dále přichází s myšlenkou, že když se členové týmu mohou podílet na řešení problémů a rozhodování, uspokojuje se jejich potřeba sociální interakce.

Pokud členové týmu nemají možnost realizovat své vyšší potřeby úrovně III., IV., V. v rámci svého pracovního zapojení, jak se zmiňuje Hermochová,¹³⁹ hledají možnost seberealizace mimo pracovní proces. Z tohoto důvodu věnují mnozí lidé své pracovní činnosti jen tolik energie, aby si udrželi pracovní místo.

¹³⁰ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, s. 39–43.

¹³¹ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, s. 37–39.

¹³² Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, s. 39–43.

¹³³ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, s. 37–39.

¹³⁴ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, s. 39–43.

¹³⁵ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 45–47.

¹³⁶ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, s. 37–39.

¹³⁷ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, s. 39–43.

¹³⁸ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 45–47.

¹³⁹ Srov. Tamtéž.

Potřeby bezpečí podle Tureckiové¹⁴⁰ uspokojí jistota pracovního místa, další materiální a finanční pobídky, bezpečnost práce. Bělohlávek¹⁴¹ doplňuje dobrou perspektivu organizace, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti. Hermochová¹⁴² upozorňuje na to, že pokud vedoucí svým chováním vyvolává strach a nejistotu u svých kolegů a oni žijí v neustálých obavách o své místo, zůstávají zafixováni na úrovni II. a nejsou tak motivováni získat uznání a vylepšit si své sociální postavení.

Fyziologické potřeby mohou dle mínění Tureckiové¹⁴³ uspokojit mzda a základní pracovní podmínky. Bělohlávek¹⁴⁴ klade důraz na ochranné pomůcky, ochranu zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti.

3.2.2 Výkonová motivace

Bedrnová a Nový¹⁴⁵ zdůrazňují, že téma motivace je významné také všude tam, kde jde o výkon. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Tato skutečnost bývá vyjadřována vzorcem $V = f(M.S)$, kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality), M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon), S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností). Na první pohled by se mohlo zdát, že vztah motivace a výkonu je v podstatě jednoduchý. Avšak poměrně rozšířený názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon, ať už fyzický nebo mentální, vyšší a lepší, v plné míře neplatí. V případě nadměrné motivace vyvolané vědomím subjektivně mimořádné důležitosti úkolu či situace však výsledek činnosti také často nebývá uspokojivý. Příčinou tohoto na první pohled paradoxního jevu je skutečnost, že přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního napětí, které narušuje fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje podle Bedrnové a Nového¹⁴⁶ tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, označovaný též jako „obrácená U-křivka“. Průběh „obrácené U-křivky“ vyjadřuje skutečnost,

¹⁴⁰ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, s. 37–39.

¹⁴¹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, s. 39–43.

¹⁴² Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 45–47.

¹⁴³ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, s. 37–39.

¹⁴⁴ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, s. 39–43.

¹⁴⁵ Srov. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 255.

¹⁴⁶ Srov. Tamtéž, s. 255–258.

že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká. S růstem intenzity motivace se bude za jinak stejných okolností zvyšovat, ale pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez, úroveň jeho výkonu se paradoxně sníží. Tuto zákonitost doplňují Bedrnová a Nový¹⁴⁷ následujícími tvrzeními:

- Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace.
- Vyšší či naopak nižší motivace vede ke snížení výkonu.
- Optimální úroveň motivace se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu.
- Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost.

Ve výkonové motivaci jde podle Nakonečného¹⁴⁸ o jeden z nejvýznamnějších ego-vztažných motivů, neboť v podstatě vyjadřuje obecnou touhu po úspěchu, který je zdrojem silně pozitivního sebehodnocení i obdivu sociálního okolí. Všichni lidé touží po úspěchu, ale mnozí se obávají neúspěchu. Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je, jak míní Bedrnová a Nový,¹⁴⁹ dána poměrem obou těchto tendencí podle vzorce:

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{Potřeba úspěchu}}{\text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

V případě, že převažuje potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch, naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince. Nakonečný¹⁵⁰ dodává, že strach z neúspěchu zeslabuje motiv výkonu, což se projevuje nižší úrovní aktivace, je-li však naděje na úspěch, aktivace k činnosti se zvyšuje. Lidé se v podstatě dělí na osoby motivované úspěchem a osoby motivované strachem z neúspěchu. Osoby motivované úspěchem dávají přednost úkolům střední obtížnosti. Osoby motivované strachem z neúspěchu dávají přednost lehčím úkolům.

¹⁴⁷ Srov. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 255-258.

¹⁴⁸ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*, s. 123-124.

¹⁴⁹ Srov. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 255-258.

¹⁵⁰ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*, s. 123-124.

Bedrnová a Nový¹⁵¹ uznávají názor, že pozitivním hodnocením (pozitivní zpětnou vazbou) lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb. Je to náročné, neboť tento proces vyžaduje nesmírnou trpělivost a je třeba počítat v lepším případě se změnami spíše pozvolnými.

Z předešlých názorů jednotlivých autorů lze spatřit několik doporučení pro vedoucí týmů. Vedoucí by měl mít na paměti, že motivace a schopnosti člověka jsou dvě hlavní determinanty pracovního výkonu, proto by jim měl klást patřičnou úctu. Vedoucí týmu by si měl vždy uvědomovat, že je nadměrná motivace nežádoucí a dokonce může snižovat výkon týmu. Důležité je také pro každý úkol hledat správnou míru motivace, protože v některých případech je žádoucí nižší míra motivace, a v jiných vyšší. Pokud se to vedoucímu nepodaří, může být výkon týmu nízký. Dále by si měl vedoucí týmu neustále uvědomovat, že existují lidé motivovaní úspěchem a lidé motivovaní strachem z neúspěchu. Podle toho by měl vedoucí dohlížet na vhodné rozdělování úkolů v týmu.

3.3 Udržení motivace

Keenanová¹⁵² poukazuje na to, že jakmile motivace přináší žádoucí výsledky, musí vedoucí zajistit, aby úroveň pracovního výkonu neklesla. Udržet vysokou úroveň motivovanosti vyžaduje stejně mnoho námahy jako její vytvoření. To, že lidé budou informováni o tom, co se děje, zabrání neproduktivním dohadům a umožní lidem soustředit se na práci.

Keenanová¹⁵³ dále dodává, že pracovní výkon lidí má tendenci se zlepšovat díky příjemným pracovním podmínkám. Příjemné prostředí dává lidem najevo, že si jich vedoucí cení a zpříjemní jim práci. Taková atmosféra usnadní udržení požadované úrovně jejich úsilí.

Přístup a chování vedoucího, jak zdůrazňuje Keenanová,¹⁵⁴ jsou klíčem nejenom k motivování lidí, ale také k jeho udržení. Je nutné si uvědomit, jak důležitou roli může v procesu motivování sehrát vedoucí. Proto se postarejte o to, abyste zaujali maximálně pozitivní přístup.

¹⁵¹ Srov. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 255-258.

¹⁵² Srov. KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera*, s. 36-39.

¹⁵³ Srov. Tamtéž, s. 40-42.

¹⁵⁴ Srov. Tamtéž, s. 49.

Úkolem vedoucího je, aby úroveň výkonu týmu neklesala, což může zajistit dostatečným množstvím předávaných informací, vytvořením příjemného pracovního prostředí a atmosféry. Vedoucí by měl mít vždy na paměti, že jeho přístup a chování hraje hlavní roli při udržování motivace.

3.4 Demotivace

Zlámal a Horváth¹⁵⁵ varují, že v případě dlouhodobého nespokojování potřeb dochází často k negativnímu vyústění trvalé nespokojenosti, které může mít podobu frustrace, deprivace či stresu. Projevem těchto stavů může být zvýšená podrážděnost přerůstající až v agresivitu, snahy o únik, úmyslné neřešení a bagatelizování situace, hledání alternativních cílů nebo alternativních způsobů dosahování cílů.

Nespokojenost se odrazí v celkovém chování jedince a některé její projevy, kterých by si měl vedoucí týmu všimnout, podle Keenanové¹⁵⁶ jsou:

- neochota spolupracovat při požadavku zvláštního úsilí, odmítavý přístup k mimořádným úkolům, pozdní příchody, časté odchody, žádost o jednodenní volno bez náležitého vysvětlení, přetahování přestávek a snaha získat co nejvíce času mimo práci, nedodržování stanovených termínů, neustálé stížnosti na triviální problémy, svalování viny na druhé při nezdaru, zanedbávání pokynů.

Jako další projevy demotivace Meiner¹⁵⁷ uvádí:

- z týmu nepřicházejí žádné nápady nebo návrhy, dělá se jen to, co je nezbytně nutné, úkoly zadané z venčí nebo seshora jsou nekriticky přijímány, silně se zdůrazňuje hierarchie.

Jeden z bodů nemusí sám o sobě ukazovat na demotivaci. Tým může mít jen třeba špatný den, když se ale signály množí, měl by vedoucí vnést do týmu nový elán.

Vedoucí by si měl během své činnosti stále uvědomovat, že může dojít k demotivaci týmu, a to zejména, pokud nejsou delší dobu uspokojovány potřeby členů týmu, čímž vzniká nespokojenost a nižší míra výkonnosti. Vedoucí by měl věnovat patřičnou pozornost svému týmu a sledovat případné projevy demotivace, aby mohl včas a vhodně zasáhnout.

¹⁵⁵ Srov. ZLÁMAL, J.; HORVÁTH, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 122–127.

¹⁵⁶ Srov. KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera*, s. 6–7.

¹⁵⁷ Srov. MEINER, R. *Úspěšná práce s týmem*, s. 82–86.

ZÁVĚR

Práce vedoucího týmu není jednoduchá, protože vedoucí musí mít vždy na paměti všechny možné aspekty, které mohou jeho tým determinovat. Současně by měl vždy vědět, jak tyto aspekty využít ve prospěch týmu nebo jak je jich případný negativní vliv na tým redukovat, a to tak, aby nesnížil výkon svého týmu. Je žádoucí, aby měl vedoucí týmu znalosti především z psychologie, sociologie, pedagogiky a etiky.

Vedoucí se stává klíčovým prvkem v řízení týmu, když celkově ovlivňuje činnost týmu. Vedoucí také působí na atmosféru týmu a svým osobním příkladem může mít vliv na jednotlivé členy týmu a jejich chování.

Vedoucí týmu by měl brát v úvahu vývojové fáze, kterými tým prochází a uvědomovat si jejich silné a slabé stránky. Měl by usilovat o to, aby se jeho tým pohyboval co nejkratší dobu ve fázích formování a bouření, protože se v těchto fázích členové týmu necítí dobře. Cílem vedoucího by měla být snaha o co nejrychlejší přesun a setrvání týmu ve fázi zvané růst výkonnosti, kde se může objevit synergický efekt týmu, díky čemuž tým může dosahovat dobrých pracovních výsledků.

Podpora a uznání týmu se mohou stát motivací týmu k ještě lepšímu výkonu. Součástí kompetencí vedoucího týmu by se mělo stát podávání zpětné vazby, podporování kvalitní komunikace mezi ním a týmem a mezi členy týmu navzájem. Měl by být schopen usměrňovat případné konflikty, aby jejich důsledky byly pro tým pozitivní, usilovat o stanovení vhodných norem v týmu a přispívat ke vzniku a udržení soudržnosti týmu. Úkolem vedoucího je také správné stanovení cílů vzhledem k možnostem týmu, podporování rozvoje spolupráce a důvěry v týmu, dále by měl posilovat atraktivnost týmu zejména pro jeho členy.

Vedoucí by měl vhodně volit styl nebo styly vedení, které bude ve své praxi uplatňovat. Přehled těchto stylů lze spatřit v přehledu vývoje názorů na vedení týmů v druhé kapitole.

Vedoucí týmu by měl mít neustále na paměti, které motivátory může pro záměr motivování svého týmu využít. Měl by dále hledat stále nové motivátory, aby jeho působení na tým bylo co nejvhodnější a přinášelo užitek. Je také vhodné, aby si vedoucí uvědomil, že se sám stává součástí motivace svého týmu, na který působí

díky práci s motivy jednotlivců. Proto by měl mít stále na paměti všechny tyto motivy, které mohou jeho tým ovlivňovat a usměrňovat tak jeho chování a jednání. Vedoucí týmu by si měl být vždy vědom toho, čeho chce dosáhnout v motivaci týmu, tedy jakým směrem chce tým vést, jakou chce dát motivaci intenzitu a stálost. Členy svého týmu by měl dobře znát a stejně tak by se měl orientovat v situacích, které se v týmu odehrávají a odehrávaly, aby celému týmu mohl poskytnout vhodnou stimulaci k činnosti. Stejně tak by měl mít vedoucí vždy na paměti zásady motivace a řídit své jednání podle nich.

Vedoucí by si měl uvědomovat, že motivace a schopnosti člověka jsou dvě hlavní determinanty pracovního výkonu. Důležité je také vědomí toho, že nadměrná motivace je nežádoucí a dokonce může snižovat výkon týmu. Vedoucí by tedy měl pro každý úkol hledat správnou míru motivace, protože v některých případech je žádoucí nižší míra motivace, a v jiných vyšší. Dále by si měl vedoucí týmu neustále uvědomovat, že existují lidé motivovaní úspěchem a lidé motivovaní strachem z neúspěchu. Podle toho by měl dohlížet na vhodné rozdělování úkolů v týmu.

Žádoucí výkon týmu je třeba stále udržovat, a to lze zajistit dostatečným množstvím předávaných informací, vytvořením příjemného pracovního prostředí a atmosféry. Významnou roli také v týmu hrají členové s pozitivním nebo s negativním přístupem. Vedoucí by měl mít vždy na paměti, že jeho přístup a chování hraje hlavní roli při udržování motivace.

V týmu může dojít k demotivaci. Vedoucí by měl tedy věnovat patřičnou pozornost svému týmu a sledovat případné projevy demotivace, aby mohl včas a vhodně zasáhnout.

Vedoucí je člověk, který se stará o tým, dohlíží, aby se jeho členové cítili co nejlépe, a aby se týmu vyhýbaly negativní vlivy, které by mohly narušit jeho výkonost. Vedoucí je ovšem také člověk, který má sám potřeby a je zranitelný stejně jako tým, proto by se také měl klást důraz na péče i o něj samotného a to nejen z jeho strany ale také ze strany organizace a týmu.

Výše uvedených doporučení je celá řada, a přesto ani tento výčet není vyčerpávající. Je možné se domnívat, že může sloužit jako teoretické východisko pro případný navazující výzkum, jak nebo zda vůbec tyto principy vedoucí pedagogických týmů uplatňují v praxi.

Seznam literatury

- BAUM, T. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-525-7.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BURIÁNEK, J. *Sociologie*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 2001. ISBN 80-7168-754-5.
- ČECH, J. *Sociálna psychológia pre učiteľ'ov*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, ISBN 978-80-86723-59-4.
- ČINČERA, J. *Práce s hrou pro profesionály*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-7178-711-6.
- DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
- HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1155-9.
- HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
- KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera. Motivování*. Brno: Ando Publishing, 1995. ISBN 80-860-470-91.
- KLEIN, H-M.; KRESSE, A. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2444-7.
- KOHOUTEK, R. *Základy sociální psychologie*. Brno: Cerm, 1998. ISBN 80-7204-064-2.
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1764-6.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.

- MEINER, R. *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.
- MLÁDKOVÁ, L. *Důvěra na pracovišti*, In TROJAN, V.; INHART, P.; KUČERA, R. *Vedení školy v praxi*. 35. aktualizace. Praha: Josef Raabe, 2003-2011. ISBN 1801-8343.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- ONDRUŠKOVÁ, E. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca, 2006. ISBN 80-89185-22-3.
- PELÁNEK, R. *Průručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-353-6.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 6. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.
- REITMAYEROVÁ, E.; BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-317-8.
- RYMEŠ, M. *Ředitel školy jako manažer III. Manažerské dovednosti. Řízení školy*, 2011, roč. 8, č. 3, s. 19-20.
- RYMEŠ, M. *Styly řízení manažerů – přístupy k vedení lidí. Řízení školy*, 2011, roč. 8, č. 12, s. 24-26.
- ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6.
- STŘELEČEK, S. *Studie z teorie a metodiky výchovy II*. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3687-7.
- STUHLÍK, R. *Tým snů*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1776-0.
- TRPIŠOVSKÁ, D.; VACÍNOVÁ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-30-3.
- TŘEŠTÍKOVÁ, M.; SVOBODA, J. *Motivace zaměstnanců*, In TROJAN, V.; INHART, P.; KUČERA, R. *Vedení školy v praxi*. 35. aktualizace. Praha: Josef Raabe, 2003-2011. ISBN 1801-8343.
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

ZLÁMAL, J.; HORVÁTH, M. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. ISBN 80-244-1085-0.

Abstrakt

Blažek, P. *Motivační funkce vedoucího pedagogického týmu*. České Budějovice 2013. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra pedagogiky. Vedoucí práce P. Bauman.

Klíčová slova: tým, synergický efekt, úspěšný tým, vedoucí týmu, styly vedení, motivace, motiv, potřeba, výkon

Práce porovnává a syntetizuje názory autorů odborných publikací na funkci vedoucího pedagogického týmu jako motivátora činnosti týmu. Z těchto názorů jsou dále vyvozeny doporučení pro vedoucího pracovníka k motivování jeho týmu. Práce je rozdělena do třech hlavních kapitol, přičemž první kapitola definuje tým, zdůrazňuje jeho charakteristické znaky, upozorňuje na synergický efekt v týmu a vymezuje znaky úspěšného týmu. Druhá kapitola pojednává o vedoucím týmu a stylech vedení, které pro svou práci může zvolit. Třetí kapitola věnuje pozornost motivování pracovníků, zejména pak definuje pojmy motivátor, motivace a demotivace. Kapitola poukazuje na zdroje motivace, a to především na potřeby lidí, dále klade důraz na výkonovou motivaci týmu.

Abstract

The Motivation Function of Educational Team Leaders

Key words: team, synergy effect, successful team, team leader, leadership styles, motivation, motive, need, power

The thesis compares and synthesises the views of authors of scholarly publications on a function of a pedagogical team leader as a motivator of team activities. Recommendations to the team leader in motivating his team are further drawn from these views. The thesis is divided into three main chapters, while the first chapter defines a team, emphasises its characteristic features, brings the synergy effect in a team into focus and defines features of a successful team. The second chapter deals with a team leader and leadership styles which may be chosen for his work. The third chapter focuses on motivating workers; it particularly defines terms as a motivator, motivation and demotivation. The chapter points to motivation sources, especially human needs, and it also places emphasis on power motivation of a team.