



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZEFEKTIVNĚNÍ TÝMOVÉ KOMUNIKACE A NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉM PODNIKU

CONCEPT FOR EFFECTIVE TEAM COMMUNICATION AND MOTIVATIONAL SYSTEM IN
SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

TEREZA KREJČOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ZDEŇKA KONEČNÁ, PH. D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Krejčová Tereza

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Zefektivnění týmové komunikace a návrh motivačního systému ve vybraném podniku

v anglickém jazyce:

Concept for Effective Team Communication and Motivational System in a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3.
FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-2128-6.
HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
HORVÁTHOVÁ, P. Týmy a týmová spolupráce. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2013

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na motivaci a komunikaci v hokejovém A-týmu HC Dukla Jihlava. Analyzuje chod týmu, hledá řešení pro lepší, rychlejší a snadnější komunikaci. Hodnotí současný stav a navrhuje efektivnější systém motivace tak, aby tým lépe plnil podnikové cíle.

Abstract

Bachelor thesis is focused on motivation and communication of-A hockey team HC Dukla Jihlava. It analyzes the operation of the team and tries to find solutions for better, faster and easier communication. It evaluates the current situation and proposes a more effective system of motivation so the team can better realize company objectives.

Klíčová slova

motivace, týmové role, odměňování, komunikace

Key words

motivation, role in the team, remuneration, communication

Bibliografická citace

KREJČOVÁ, Tereza *Zefektivnění týmové komunikace a návrh motivačního systému ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 67 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 31. května 2013

.....

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala paní Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za odborný dohled, cenné připomínky a rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat společnosti HC Dukla Jihlava, která mi poskytla možnost vypracovat tuto bakalářskou práci v prostředí jejich firmy a ochotně mi pomáhala při získávání informací.

Obsah

Úvod.....	10
Cíle a metodika práce	11
1. Teoretická část	12
1.1. Řízení lidských zdrojů.....	12
1.1.1. Systém lidských zdrojů	12
1.1.2. Pojetí lidského kapitálu.....	12
1.2. Teorie komunikace.....	13
1.2.1. Dělení komunikace	14
1.2.2. Modely komunikace	14
1.2.3. Funkce a účely komunikování	16
1.2.4. Komunikace malých skupin.....	16
1.2.5. Konflikt a jeho řešení.....	17
1.3. Teorie motivace.....	18
1.3.2. Motivace týmu	26
1.3.3. Odměňování pracovníků.....	30
1.4. Shrnutí poznatků z teorie	34
2. Analytická část.....	35
2.1. Představení firmy	35
2.1.1. Základní údaje.....	35
2.2. Odměňování pracovníků	36
2.3. Etický kodex.....	37
2.4. Vyhodnocení dotazníkového šetření	37
2.4.1. Role v týmu.....	38
2.4.2. Týmová pravidla, cíle a soutěživost	42
2.4.3. Motivace	48

2.4.4. Komunikace	49
2.5. Návrhová část.....	54
2.6. Návrh motivačního systému.....	58
2.6.1. Ekonomické zhodnocení.....	61
Závěr	63
Seznam použité literatury	64
Seznam obrázků.....	66
Seznam grafů	66
Seznam tabulek.....	66
Seznam příloh	67

Úvod

Téma, které se týká komunikace, jsem si vybrala záměrně. Je to z toho důvodu, že dle mého názoru je na komunikaci v oblasti podnikání kladen čím dál větší důraz. V každodenním životě se každý z nás setkává s různými lidmi a musí s nimi komunikovat. Samozřejmě je rozdíl, s kým komunikujeme, ale podstata je vždy stejná. Potřebujeme se na něčem domluvit, něco prodat či získat informace atd. Dobrá komunikace přispívá k rychlejšímu a efektivnějšímu dosažení cíle.

Při výběru tématu jsem se rozmýšlela, zdali se budu zabývat komunikací se zákazníky, komunikací s obchodními partnery či komunikací se zaměstnanci. Poslední z uvedených mne zaujalo nejvíce, a proto jsem kontaktovala firmu, kterou znám již od mého dětství a s kterou se v životě často setkávám. Vedení organizace souhlasilo a podpořilo můj návrh. Dalším „plus“ pro můj výběr byl fakt, že jsem sama dříve provozovala týmový sport, a proto vím, že komunikace v týmu je základem úspěchu.

Dle mého názoru jsou hokejové či jiné sportovní týmy ideální pro pochopení týmové komunikace. Firma souhlasila a byla nadšená, protože analýzu týmové komunikace a motivace nikdy neprováděla. Jihlavský hokejový A-tým byl v 60. a 70. letech 6krát po sobě mistrem ligy a později se vždy držel v čele tabulky a hrál hokejovou extraligu. Nyní se tým nachází uprostřed tabulky 1. ligy. Vedení doufá, že analýzou týmové komunikace se podaří odstranit případné chyby a pomůže to lepším výkonům celého týmu.

Cíle a metodika práce

Hlavním cílem práce je zmapování obsahu celého procesu, analyzování a zefektivnění týmové komunikace. Firma nemá žádné předepsané postupy jak s týmem komunikovat. Tato činnost není nijak kontrolována ani hodnocena, avšak dle mého názoru může výrazně přispět ke zlepšení práce v týmu a může vést k lepšímu vedení, motivování a v neposlední řadě také k lepšímu plnění cílů firmy. Motivace je nedílnou součástí všech pracovníků a užitím správné motivace je možné dospět k lepším výkonům, a proto je mým dalším cílem analyzovat proces motivace a navrhnout zlepšení, které povede ke větší spokojenosti jak členů týmu tak i vedení.

Začátkem mé bakalářské práce bude popsání a vysvětlení teorie potřebné k analýze tj. teorie komunikace a motivace dle různých autorů. Dále se budu zabývat analýzou současného stavu týmu - metody motivace, způsob komunikace vedení týmů a vedení klubu. Poslední část mé práce se bude zabývat tím, že převedu teoretické poznatky do praxe, zhodnotím je a navrhu řešení, které by mohlo přispět k lepší komunikaci a motivovanosti.

K těmto krokům využiji několik metod. Povědomí o podnikových procesech jsem získala pozorováním tréninku A-týmu a také jsem byla v dřívějších letech členkou a zároveň zaměstnankyní firmy. Současný stav komunikace jsem zjišťovala pomocí dotazníkového šetření, v kterém byly otevřené i zavřené otázky. Tyto dotazníky vyplňovali jak hráči, tak i asistent trenéra. Vzorové dotazníky jsou uvedeny v příloze této práce. Další poznatky jsem získala neformálními osobními rozhovory s hráči. Někteří hráči jsou stejné věkové kategorie jako já a mohu říci, že jsou moji přátelé. Několikrát, v neformálním, rozhovoru byla zmíněna nejen firma, ale i způsoby komunikace a motivace v týmu, což mi pomohlo pochopit současný stav a získat povědomí o tom, jak A-tým HC Dukla funguje.

Výsledky jsem hodnotila na základě teorie o komunikaci a motivaci. Porovnávala jsem skutečný stav se stavem, jaký by dle teorie měl v týmu být, a pokud jsem objevila nedostatky či příležitosti, popsala jsem je v části „Návrhy na zlepšení“.

1. Teoretická část

1.1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako logicky a strategicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má – lidí, kteří pracují pro organizaci. Kolektivně nebo individuálně přispívají k dosažení cílů organizace (ARMSTRONG, 2007).

1.1.1. Systém lidských zdrojů

Řízení zdrojů funguje prostřednictvím lidských zdrojů, které se promyšleným způsobem propojují (ARMSTRONG, 2007):

- Filozofie lidských zdrojů – ukazuje a popisuje klíčové, ale i další hodnoty a ty nezákladnější principy, které se uplatňují v řízení lidí.
- Strategie lidských zdrojů – ukazuje směr, kterým chce jít řízení lidských zdrojů.
- Politiky lidských zdrojů – zásady, které definují, jak by měly být hodnoty, principy a strategie uplatňovány a uskutečňovány v jednotlivých oblastech.
- Procesy v oblasti lidských zdrojů – obsahují formální postupy a metody, které se používají k realizaci strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- Praxe v oblasti lidských zdrojů – popisuje neformální přístupy používané k řízení lidí.
- Programy v oblasti řízení lidských zdrojů – umožňují, aby se strategie, praxe a politiky zrealizovaly podle plánu.

1.1.2. Pojetí lidského kapitálu

Jednotlivci vytvářejí, udržují a také používají znalosti a své dovednosti (lidský kapitál), a tímto vytvářejí intelektuální kapitál. Tyto znalosti se jim rozšiřují a prohlubují tím, že na sebe vzájemně působí a ovlivňují se (společenský kapitál). Tento kapitál vytváří institucionalizované znalosti, které organizace vlastní (ARMSTRONG, 2007).

Schulze (1961) definoval lidský kapitál jako všechny lidské schopnosti, které lidé mají buď vrozené, nebo získané, které jsou velmi cenné, a proto mohou být vhodným investováním rozšířeny.

Jako podrobnější můžeme uvést definici podle Bontis a kol. (1999):

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí,

což – je-li řádné motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace“ (ARMSTRONG, 2007, s. 50).

1.2. Teorie komunikace

Mezilidská komunikace je složkou každého z nás. Odborníci jí věnují značnou pozornost a vznikají nové teorie, přístupy a názory. Podle Lasswella je komunikace to, „*kdo říká co, jakým kanálem ke komu a s jakým účinkem, proč a s jakým záměrem*“ (JÍŘINCOVÁ, 2010, s. 19). Komunikace dle Tubbsa je proces, při němž se vytváří význam mezi dvěma či více lidmi.

Komunikace se skládá nejen z části sdělování, ale obsahuje také sdílení. Sdělování totiž zahrnuje pouze proudění informací jedním směrem či přenos nebo vytváření znalostí. Sdílením rozumíme společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu. Sdílení vyjadřuje, jak je sdělení prožíváno, jaké emoční zaujetí a intenzitu dané sdělení vzbuzuje. Sdílením však nerozumíme přijetí (JÍŘINCOVÁ, 2010).

Interní komunikací v organizaci se rozumí veškerá komunikace v rámci dané firmy či organizace. Vnitropodniková komunikace plní v prostředí organizace tyto základní funkce (VYMĚTAL, 2008):

- Umožnění výměny potřebných informací v rámci spoluzaměstnanců.
- Umožnění informovat zaměstnance a manažery o cílech a o jejich průběžném plnění.
- Stimulace zaměstnanců a manažerů k hledání a nacházení nových řešení či postupů ve smyslu plnění cílů organizace.

Důležité je, aby komunikace v organizaci probíhala ve všech směrech tak, aby spoluzaměstnanci měli reálné možnosti komunikovat s vedením zcela otevřeně – bez obav a strachu. Kvalitní interní komunikace se stává nástrojem pro dosahování dobrých pracovních výkonů a podporuje snahu neustálého zlepšování a naplňování strategických cílů firmy (VYMĚTAL, 2008).

Velmi důležitou formou komunikace je tzv. přímá komunikace – „*tváří v tvář*“. Probíhá formou oboustranného dialogu, kde oba partneři hledají optimální a oběma stranám vyhovující řešení. Výhodou je otevřenost a možnost sledování zpětné vazby např. i neverbálními prvky (VYMĚTAL, 2008).

Formy efektivní interní komunikace mohou být např. rozhovory, týmové diskuze, porady, nástěnky, písemná sdělení – vzkaz, směrnice, dopis, telefonický rozhovor (VYMĚTAL, 2008).

1.2.1. Dělení komunikace

Slovní komunikace – vyjádření se pomocí slov.

Mimoslovní komunikace - tato oblast se dělí na sedm podoblastí – dle toho, která část těla zrovna něco sděluje. Pro příklad uvedu pár částí. Kinetika – zabývá se pohyby těla – pomocí svého těla člověk může např. vyjádřit, že se mu někam nechce nebo si je nejistý. Bojí se toho, co přijde. Takto naladěný člověk se vyznačuje váhavým šouráním krokem vpřed. Dalším pojmem kinetické mimoslovní komunikace může být rychlá chůze vpřed při níž člověk vypadá nervózně, upachtěně a ramena má spíše vzpřímeně a dozadu. Tento člověk nám svou mimoslovní komunikací říká, že chce všechno stihnout, ale nestíhá. Dalším částí jak lze neverbálně komunikovat je komunikace pomocí gestiky. Zde se soustředíme na postoj člověka – jak má ruce – např. pokud má člověk zaťaté pěsti je to jasný náznak toho, že má vztek. Dalším příkladem může být např. to, že člověk mne bradu. Tento člověk dává najevo, že přemýšlí. Další oddíly neverbální komunikace jsou - mimika (výraz v obličeji), vizika (soustředí se a to, co dělá člověk s očima), posturologie (pojednává o postoji), haptika (vnímání doteků – podání ruky, stisk,...), proxemika (rozeznávání zón člověka), drivika (mimoslovní sdělování při řízení auta) (GRUBER,2009).

1.2.2. Modely komunikace

Lineární pohled – dřívější model, v kterém se na komunikaci pohlíželo jako na něco, co jde přímou cestou od mluvčího k posluchači. Tento model znázorňuje následující obrázek (DEVITO, 2001).



Obrázek 1: Lineární model komunikace

Zdroj: DeVito, 2001, s.18

Interakční pohled – je to rozšíření lineárního pohledu. Mluvčí a posluchač se střídají v pozici mluvčího. V tomto pojetí se uvažuje, že mluvení a naslouchání jsou oddělné akce, které se nepřekrývají a nejsou provozovány současně. Tento pohled znázorňuje následující obrázek (DEVITO, 2001).



Obrázek 2: Interakční model komunikace

Zdroj: DeVito, 2001, s.18

Transakční pohled – v tomto pohledu funguje každá osoba jako mluvčí i jako posluchač ve stejném okamžiku (BARNLUND, 1970).



Obrázek 3: Transakční model komunikace

Zdroj: DeVito, 2001, s.18

1.2.3. Funkce a účely komunikování

Tabulka 1: Funkce a účely komunikování

(Zdroj: Jiřincová, 2010, s. 21)

Funkce informativní	<u>informovat</u> - předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit,...
Funkce instruktážní	<u>instruovat</u> - naučit, zasvětit, navést, poradit, vysvětlit, dát recept,...
Funkce persuasivní	<u>přesvědčit</u> , aby adresát změnil názor - získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, docílit, ovlivnit,...
Funkce zábavní	<u>pobavit</u> - rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, "jen tak" si popovídat...

Zpětná vazba

Každý kdo vyšle nějaké sdělení se ihned setkává se zpětnou vazbou – vlastní zpětnou vazbu tj. slyšíme co říkáme, vidíme co píšeme, cítíme jakým způsobem se pohybujeme. Dalším typem zpětné vazby je vazba, kterou dostáváme do druhých. Tato zpětná vazba ukazuje mluvčímu to, jak jeho sdělení působí na posluchače. Souhlasné pokyvování hlavou, úsměvy jsou projevem pozitivní zpětné vazby a říká mluvčímu, že takto má ve svém projevu pokračovat. Opakem je negativní zpětná vazba, kdy posluchač svým výrazem dává najevo nesouhlas či se mračí. Značí to, že něčemu nerozumí či nesouhlasí. Je potřeba změnit způsob projevu či se zeptat na důvod negativní zpětné vazby (DEVITO, 2001).

1.2.4. Komunikace malých skupin

Malá skupina je relativně malý počet jedinců, kteří sdílejí stejný cíl a dodržují stejná pravidla.

Komunikační cesty – malé skupiny používají velké množství komunikačních cest. Často komunikace probíhá osobně, ale mohou probíhat i on-line tzv. emailové skupiny.

Kultura malých skupin se zabývá tím, že mnoho skupin si rozvíjí svou charakteristickou kulturu se svými vlastními pravidly, která identifikují jaké chování je vhodné a jaké chování se považuje za nevhodné. Pravidla mohou (AXTELL, 1990) platit

jak pro jednotlivce, tak i pro celou skupinu a budou se samozřejmě v různých skupinách něčím lišit.

Přístupy k vůdcovství malých skupin se dělí na tři základní přístupy (DEVITO, 2011):

- **Povahový přístup** – vůdce je osoba, která vykazuje takovou charakteristiku, která přispívá k vůdcovství. Výzkumníci však nezjistili, že by existovali určité vlastnosti, které by byli častěji spojení s vůdcovstvím. Mezi tyto vlastnosti patří sebevědomí, inteligenci, mravní společnost a schopnost rozhodování (NORTHHOUSE, 1997).
- **Transformační přístup** – říká, že vůdce je jedinou osobou, která povznáší členy skupiny – umožňuje jim efektivně vykonávat úkoly skupiny, ale také vyvinout a posílit jednotlivce. Jako příklad těchto vedoucích použijí jména jako Martin Luther King, mahátmá Gándhí a John F. Kennedy.
- **Situační přístup** – hlavní myšlenkou tohoto přístupu je to, že ačkoliv úkoly i lidé jsou podstatnými problémy, každá situace bude vyžadovat odlišnou kombinaci – některé situace vyžadují větší soustředění na problémy úkolu jiné zdůrazňují emoční potřeby členů.

1.2.5. Konflikt a jeho řešení

Slovo konflikt se vyvinulo z latinského původu conflictus – znamená srážku. Má předponu „con“, která znamená spolu, s něčím a kořen slova je odvozený od „fligo“ což znamená udeřit, uhodit nebo někoho něčím zasáhnout (ČAKRT, 2000).

Definice konfliktu (DEUTSCH, 1969) zní tak, že konflikt je situací, v níž se nachází jedna situace v nekompatibilitě s druhou a přináší ji obtíže, znesnadňuje ji a nějakým způsobem ji činí méně účinnou (ČAKRT, 2000).

Další definicí, kterou ve své práci uvedu je definice (KATZ a KAHN, 1978) která říká, že dva systémy jsou v konfliktu, pokud se nacházejí v takové interakci, v níž akce jedné mají tendenci bránit nebo vynucovat určitý výsledek proti odporu druhé (ČAKRT, 2000).

Konflikt většinou bývá způsoben popíráním potřeb jiných lidí, a proto je nutné tyto potřeby uspokojit. Pokud tyto potřeby nebudou uspokojeny tak bude konflikt jenom potlačen, ale nebude vyřešen (MCCONNON, 2009).

Pro zvládnutí konfliktu uvažujeme několik zásad (ČAKRT, 2000):

- **Získání informací o zdroji konfliktu.** Zjištění zdali jde o konflikt strukturální, osobnostní nebo zdali vznikl jako důsledek vlivu okolí.

- Volba ústupu se použije tehdy, pokud podstata problému pro nás není důležitá, ale chceme si udržet těsný a trvalý vztah.
- Kompromis zvolíme, pokud je problém velmi složitý a nikomu ze zúčastněných na něm moc nezáleží. Nechceme zhoršit vztahy a nezáleží nám na zlepšení.
- Vyhýbání konfliktu volíme tehdy, pokud nám na dané věci nesejde. Jsme až vlažní či lhostejní.

Pro řešení konfliktu je důležité si uvědomit některé skutečnosti, jako např. je důležité pochopit potřeby a uspokojit je, ukázat, že skutečně posloucháme, zjistit skutečné potřeby, které se skrývají za požadavky a také tvořit přijatelné ovzduší práce (MCCONNON, 2009).

1.3. Teorie motivace

Teorie instrumentality

– tato teorie tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k tomu, aby se lidé chovali tak, jak je žádáno. „*Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné*“ (ARMSTRONG, 2007, s. 223). Tato teorie tvrdí, ve své nejhlubší podobě, že lidé pracují pouze pro peníze. Tento způsob motivace byl a stále je poměrně rozšířený a v některých případech může být i užitečný. Je založen výhradně na systému kontroly a vůbec neuvažuje o dalších lidských potřebách. Dále nebere na vědomí, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky (ARMSTRONG, 2007).

Teorie zaměřené na obsah

– zaměřuje se na obsah motivace. Tato motivace je také známá pod názvem Teorie potřeb. Autory této teorie jsou Maslow (1954) a dále Herzberg a kol (1957), kteří ve dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby zvané satisfaktory. Motivace se týká kroků, které se provádějí za účelem uspokojování potřeb. Dále identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují naše chování. Bere v potaz, že neuspokojená potřeba může vytvářet napětí a stav nerovnováhy. Pokud chceme nastolit zpět rovnováhu, musíme rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu a dále zvolit způsob chování, který povede k dosažení cíle. Všechny potřeby nejsou v danou chvíli a pro dané lidi stejně důležité – některé vyvolávají mnohem silnější úsilí, které směřuje k dosažení cíle. Tuto záležitost komplikuje fakt, že mezi potřebami a cíli není žádný jednoduchý vztah. Tzn., že jednu

potřebu můžeme uspokojit řadou různých cílů a zároveň může jeden cíl uspokojit více potřeb – např. nové jízdní kolo zajišťuje nejen způsob dopravy, ale zároveň s ním můžeme zapůsobit na své kamarády (ARMSTRONG, 2007).

Teorie zaměřená na procesy

– tato teorie se zaměřuje na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisejí s očekáváním – expektační teorie (Vroom, 1964), cíli – teorie cíle (Latham a Locke, 1979) a vnímání spravedlnosti – teorie spravedlnosti (Adams, 1965). Jsou rovněž známy jako poznávací (kognitivní). Je to z toho důvodu, že se zabývají také tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a také způsoby, jak je interpretují a chápou. Tato teorie je pro manažery velice užitečná, protože poskytuje realističtější vodítko pro metody motivování lidí.

- Expektační teorie – Kdykoliv jedinec volí mezi různými možnostmi, které nemají jisté výsledky, je jasné, že jeho chování ovlivňují nejen preference ohledně výsledků, ale také míra přesvědčení o tom, že je možno těchto výsledků dosáhnout. Očekávání můžeme definovat jako momentální přesvědčení, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Sílu očekávání můžeme odhadnout z dosavadních zkušeností. Motivace je v těchto případech možná pouze za podmínky, že mezi výsledkem a výkonem existuje jasně vnímatelný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojování potřeb. Tato teorie říká, že čím větší je hodnota souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace vynaloženo. Avšak jak zdůrazňuje Porter tak i Lawler, samotné úsilí nestačí. Musí se vynaložit efektivní úsilí. Existují dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí. Těmito proměnnými jsou „schopnost“ – individuální charakteristiky člověka jako je např. manuální zručnost, znalosti atd. Druhou proměnnou je „vnímání role“ – to je to, co si jedinec přeje dělat nebo co si myslí, že by pro organizaci měl udělat. Pokud jedinec vnímá roli stejně jako organizace, pak je vše v pořádku.
- Teorie cíle – stanovení cílů je v této teorii klíčové. Dané a jasné specifikované cíle jsou, z hlediska informovanosti, pro jedince velmi důležité. Existuje totiž zpětná vazba – jedinec je schopen sledovat jak dobře z hlediska daného cíle pracoval.

- Teorie spravedlnosti – Spravedlnost není synonymum pro rovnost. Neznamená tedy, že se se všemi musí jednat stejně. Tato teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem je s nimi zacházeno v porovnání s jinými lidmi. Zkoumá a týká se hlavně pocitů a vždy se jedná o porovnání. Tato teorie tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, pokud s nimi bude zacházeno spravedlivě (ARMSTRONG, 2007).

Herzbergův dvoufaktrový model

Tento model vypracovali Herzberg a kol (1957) za základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací. Model je založen na tom, že lidé jsou schopni říci, co je při jejich práci uspokojuje a co ne. Důsledky dle Herzberga jsou takové, že přání pracovníků se dělí do dvou skupin. První skupina se týká potřeby rozvíjet svou odbornost a kvalifikaci. Druhá skupina funguje jako základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti vedení a kontroly, odměňování, pracovních podmínek. Tyto skupiny se nazývají satisfaktory (motivátory – motivují jedince k vyšším výkonům) a dissatisfaktory (charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním) (ARMSTRONG, 2007).

Všechny organizace se nepřetržitě zajímají o to, co by se mělo nebo mohlo udělat proto, aby byla dosažena a udržena vysoká úroveň výkonu lidí. Cílem je vytváření a rozvíjení motivačních procesů a pracovního prostředí, které napomáhají tomu, aby pracovníci dosahovali výsledků, které odpovídají očekávání managementu (ARMSTRONG, 2007).

Teorie motivace zkoumá proces motivování a také proces, jak se utváří motivace. Vysvětluje, proč se lidé při práci chovají způsobem, jakým se chovají a proč vyvíjejí úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co by měly organizace dělat, aby „své“ lidi povzbudili. Správně motivovaní lidé uplatňují své úsilí způsobem, který podporuje plnění cílů organizace, a zároveň uspokojují své vlastní potřeby. Rovněž se zabývá spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí a které mají vliv na pracovní výkon. Správně motivovat zaměstnance je velmi nelehký úkol. Mnoho lidí si motivaci představuje velice zjednodušeně a to tak, že odměna odrážející výkon účinkuje jako motivátor.

Motivovat je nesnadný úkol, protože různí lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle a podnikají různé kroky k tomu, aby byl splněn cíl. Je naprosto mylné se domnívat, že jeden přístup k motivaci bude fungovat na více lidí (ARMSTRONG, 2007).

Teorie motivace (MCGREGOR, 1960) „X“ a „Y“ uvádí, že pokud užijeme teorii „X“ je pro práci nutné určité zlo. Nějaký nátlak či výhružka k tomu, aby lidé práci plnili zodpovědně. Teorie „Y“ uvažuje s tím, že v zásadě je práce lidskou potřebou (PLAMÍNEK, 2007).

Důležitým krokem je zjištění způsobu, jak na různé členy týmu působit. Vedle základních potřeb existují základní čtyři motivátory, které pohánějí lidské chování (MEIER, 2009).

1.3.1.1. Čtyři důležité motivátory

- Jistota – jisté pracovní místo, pravidelná výše platu, navykklé pracovní prostředí.
- Uznání – členové týmu chtějí jak uznání kolegů, tak i uznání od vedení.
- Prestiž a status – přání být žádaný, užitečný a potřeba vydělávat více peněz.
- Osobní rozvoj – zde najdeme motivy jako např. nové výzvy nebo uskutečnění vlastních nápadů.

Především motiv uznání a osobní rozvoj dokáže být v týmech uspokojen lépe než v hierarchické struktuře. Toto zohlednění je úkolem pro všechny členy týmu, všech, v čele s vedoucím. Musíme dát pozor na rozpětí mezi výzvou pro jednotlivce a postupem celé skupiny. Uvedené čtyři motivátory nestojí vedle sebe, ale navazují na sebe. Například snaha o uznání hraje jen podřízenou roli, když je možné, že je ohroženo pracovní místo, které představuje jistotu. Určitá prestiž je nezajímavá, pokud chybí uznání od kolegů a vedení. Pro lepší pochopení nám pomůže obrázek níže (MEIER, 2009).



Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Maslow (1966) dle Meier, 2009, s. 83

Vedoucí týmu by měl zajistit klid na práci – neklid a nejistota je mnohým lidem nepříjemná, a proto je jejich výkon horší. Pokud zažíváme nejistotu, když chybí rámec jistoty, jsme nuceni se zabývat faktory nejistoty a přitom se máme zabývat pracovními úkoly. Proto je důležitým úkolem vedoucího týmu zajistit jisté pracovní prostředí.

Další „etapou“ je poskytování uznání. Každý člen skupiny má potřebu uznání od kolegů, chce být akceptován jako osobnost a chce si najít své místo v týmu. To platí i o jeho nasazení a jeho výkonech. I zde pracovník očekává ocenění. Rada pro vedoucí? Dbejte na to, aby nebyli outsideři, slavte úspěchy a zdůrazňujte společný výkon (MEIER, 2009).

Na druhém místě pod vrcholem pyramidy najdeme zohledňování přání, prestiže a statutu. Spoustu lidí je ctižádostivých, chtějí ostatní předejít, chtějí kariérní růst a udělat kariéru. Lidé se cítí důležitěji, pokud mají rozsáhlé pravomoci, široké kompetence k rozhodování, větší kancelář nebo například jsou přizváni k určitým důležitým jednáním. Poměr mezi potřebou prestiže a základní myšlenkou týmu je velice napjatý, protože tým je o skupinových výsledcích. Vedoucí se zde pohybuje na „tenkém ledě“, protože pokud bude neustále vyzvedávat výkony jednotlivce, může to vést k demotivaci ostatních členů.

Na vrcholu pyramidy najdeme podporu osobního rozvoje. Týmová práce je pro osobní rozvoj vhodná, protože každý člen vyniká v něčem jiném a také se může zdokonalovat v něčem jiném (MEIER, 2009).

1.3.1.2. Motivační faktory

Tato část se zaměří na to, jak aktivně posílit motivační pocity.

- 1) Úspěch – je velice relativní pojem. Každý člověk má jiný rozsah pro své vlastní uspokojení tzn., že i malé věci mohou být velmi důležité. Za úspěch můžeme považovat např. množství, které obchodní zástupce prodá, kvalita a čas vykonané práce, efektivita odvedené práce, spokojenost zákazníků a další.
- 2) Uznání – úzce souvisí s úspěchem respektive úspěch předchází uznání. Dobrý management by si měl být vědom toho, že uznání výkonu je potřebnou částí dobré motivace. Pro zvýšení vlivu uznání se používá veřejná pochvala (např. uznání na poradě), uznání v písemné formě, opakování, vyhlášení zaměstnance měsíce, ceny nebo certifikáty a také neformální znaky jako např. předat kytici.

- 3) Ocenění formou odměny – hmatatelné odměny jako jsou např. firemní auta, provize, podíly na zisku, dovolená, finanční pomoc atd.
- 4) Náplň práce – Všichni lidé tráví v práci velkou část svého času a proto je přirozené, že požadují, aby měli vhodné podmínky a měli svou práci rádi. Pokud firma zaměstnává lidi, kteří nejsou vhodní pro svou práci, bude velice těžké je motivovat, protože nikdy nebudou tak výborní a nedosáhnou kvalit, které organizace očekává. Zaměstnanci si velice váží toho, když management vyslechne a někdy použije jejich návrhy a postřehy. Motivátory v této oblasti je: vybavení, funkčnost, komfort (parkovací prostory, hlídání dětí, ...), úspora času (dobrá dostupnost do obchodu apod.), prostředí (dostatek prostoru, hezké společné prostory, vhodné osvětlení a barvy).
- 5) Odpovědnost – pokud dáme lidem zodpovědnost, začnou se cítit důležitěji a budou mnohokrát kreativnější.
- 6) Možnost kariérního postupu – pravidelné změny a možnosti reálného posunu v hierarchii pomáhají udržet si zaměstnance a tito zaměstnanci pracují efektivněji (FORSYTH, 2009).

1.3.1.3. Proces motivace

Model popisující proces motivace ukazuje Obrázek 5: Proces motivace. Tento model vnímáme tak, že motivace je spuštěna vědomým nebo zjištěním neuspokojených potřeb, které vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Pokud zjistíme nějaký nedostatek, musíme stanovit cíl. Pokud je stanoven cíl, o kterém víme, nebo věříme, že uspokojí tyto potřeby a přání, hledají se cesty nebo způsoby chování jak k danému cíli dojít. Pokud je cíle dosaženo, potřeba je tudíž uspokojena a je velice pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště bude opakovat, pokud půjde o stejný nebo velice podobný cíl. Pokud není dosaženo cíle, je pravděpodobné, že toto chování se již nebude opakovat. Podle Hulla (1973) se tento proces, kdy se opakují úspěšná řešení, nazývá zákon příčiny a účinku (ARMSTRONG, 2007).



Obrázek 5: Proces motivace

Zdroj: Armstrong, 2007, s. 220

1.3.1.4. Vztah mezi motivací, spokojeností s výkonem a prací

Tento vztah má mezi sebou velice úzké vazby. Základní požadavky týkající se spokojenosti mohou být reálné příležitosti pro povýšení, vyšší mzda, spokojenost se systémem odměňování (ARMSTRONG, 2007).

Spokojenost s prací

Tento termín se týká pocitů a postojů, které lidé mají ve vztahu k práci. Pokud mají pracovníci pozitivní postoje k práci, znamená to, že jsou se svojí prací spokojeni. Naopak pokud je jejich postoj k práci nepříznivý, značí to, že jsou nespokojeni s prací. S pojmem „spokojenost s prací“ souvisí i pojem „morálka“, který je definován jako ekvivalent (ARMSTRONG, 2007).

„Gilmer (1961) říká, že morálka je pocit toho, že jsme akceptováni skupinou pracovníků a že do ní patříme prostřednictvím oddanosti společným cílům“ (ARMSTRONG, 2007, s. 228).

Spokojenost s prací a výkon

Je všeobecně uznáváno, že růst spokojenosti s prací vede ke zlepšení výkonu. Avšak výzkum nezjistil žádný silný pozitivní vztah mezi výkonem a spokojeností. Lze tedy říci, že k vysokému výkonu nevede pracovníky spokojenost s prací, ale naopak vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací. Je možné, že zvýšení výkonu dosáhneme tím, že poskytneme pracovníkům příležitost k výkonu a zajistíme jim to, že budou mít dostatečné znalosti a

dovednosti k výkonu potřebné a také je za dobrou práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn (ARMSTRONG, 2007).

1.3.1.5. Jak udržet motivaci

Udržet motivaci po celou dobu vykonávání úkolu je velice těžké. Ne vždy se těšíme hned ráno do zaměstnání. Často si uvědomujeme spíše rutinu, než napínavé výzvy. Motivace se značně projevuje na nasazení. Pokud je tým dobře motivován jde práce lépe a rychleji a nedostatek pozornosti se objevuje zřídka.

Na to, jak udržet motivaci v týmu neexistuje žádný patent. Je to dáno tím, že každý člověk má jiné potřeby a přání. Naplnit tyto potřeby dodává motivy k zúčastnění se a motivovaně přistupovat k úkolu (MEIER, 2009).

1.3.1.6. Motivace a peníze

Peníze poskytují to, kvůli čemu lidé pracují. Peníze ve formě mzdy/platu jsou nejobvyklejší vnější odměnou za vykonanou práci, avšak někteří autoři s tímto názorem nesouhlasí.

Herzberger a kol. (1957) zpochybnili účinnost peněz. Tvrdí, že zatímco nedostatek peněz vyvolává nespokojenost, jejich příjem nemá za následek trvalou motivaci a uspokojení z práce. Toto se nejvíce projevuje u lidí, kteří mají platový tarif nebo pevný plat, protože nejsou součástí žádného bezprostředního pobídkového systému. Někteří lidé jsou penězi motivováni více než jiní. Nelze však předpokládat to, že peníze budou působit na různé lidi stejně. Peníze jsou velmi mohutná síla, protože jsou, buď přímo, nebo nepřímo, spojeny s upokojováním mnoha potřeb. Pokud přicházejí pravidelně, výrazně uspokojují základní potřeby bezpečí a přežití. Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají velkou motivující sílu, protože symbolizují statky či služby, které si za ně můžeme pořídit a také symbolizují mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů.

Podle Jaquese (1961) by měla odměna být jasně provázána s úsilím nebo s mírou odpovědnosti a lidé by měli dostávat, v porovnání se svými spolupracovníky, stejné množství peněz za stejně odvedenou práci (ARMSTRONG, 2007).

1.3.1.7. Angažovanost

Angažovanost je jednou z forem, které podporují motivaci. Dochází k ní, když jsou lidé oddáni své práci. Mají zájem o to, co dělají. Práce je baví a chtějí pro svou organizaci

vytvořit dokonalé hodnoty. Pokud organizace poskytuje příležitost a prostor uplatňovat pracovníkům jejich dovednosti a potenciál, nemusí se jednat o angažovanost, ale i takto lze pracovníky motivovat k tomu, aby byli zaujati pro věc (ARMSTRONG, 2007).

1.3.2. Motivace týmu

1.3.2.1. Definice týmu

Tým je menší skupina lidí, kteří se vzájemně doplňují svými dovednostmi. Členové jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a také přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní (HALÍK, 2008).

Definice (Katzenbach a Smith, 1993) říká, že tým je malá skupina lidí, kteří se vzájemně doplňují svými dovednostmi a jsou společně oddáni společnému účelu, pracovním silám a přístupu k práci, za kterou jsou vzájemně odpovědní (ARMSTRONG, 2007).

Snad nejpodstatnější otázkou vedoucího týmu ohledně motivace je „Co vlastně jednotlivé členy týmu motivuje?“ Odpovědí může být spousta a je samozřejmé, že pro každého člena týmu bude odpověď jiná. Obecně by odpověď mohla znít takto (HORVÁTHOVÁ, 2008):

- Způsob řízení a kvalita řízení – lidskost, komunikace, sdílení rizik, hodnoty a chování organizace.
- Zdali jsou s prací spokojeni a uspokojeni – vnímání hodnoty práce, seberealizace, samostatnost, kvalita vztahu v práci.
- Pracovní prostředí - nástroje a vybavení, bezpečnost práce, fyzické prostředí.
- Míra a druhy odměňování a zároveň postihování špatné výkonnosti – benefity, uznání, férové oceňování.
- Míra možnosti sladění soukromého a pracovního života – jistota příjmu, sociální prostředí, uznání životního cyklu.
- Možnost odborného růstu a kariérní postup – vzdělávání a rozvoj, zvyšování výkonnosti, možnost kariérního růstu.

1.3.2.2. Charakteristiky efektivních týmů

Podle Katzenbacha a Smithe (1993) mají týmy tyto charakteristiky (ARMSTRONG, 2007):

- Ve většině organizací jsou základní pracovní jednotkou. Spojují dovednosti, pohledy a zkušenosti několika lidí.
- Týmová práce je uplatňována jak v jednotlivých týmech, tak i v celé organizaci.
- Týmy jsou utvářeny, povolávány na základě významných a náročných pracovních úkolů.
- Týmy podávají větší výkon než jednotlivci, kteří pracují osaměle nebo ve velkých podnikových skupinách, jestliže práce vyžaduje širší škálu úsudků, zkušeností a také dovedností.
- Výkonné týmy investují mnoho času a úsilí do formulování, projednávání a také zkoumání smyslu své existence a svých úkolů.
- Týmy jsou pružné a reagují na změny. Přizpůsobují se novým informacím a úkolům daleko rychleji, efektivněji a přesněji než jednotlivci.

Důležité je určitě zmínit, že ani nejlepší tým, složený z hvězd, nemusí dosáhnout až na vrchol.

Tzv. hvězdy si začnou brzo závidět a pak se může stát, že nebudou chtít pracovat pro tým. Stává se, že chtějí, aby tým pracoval pro ně (MEIER, 2009).

„Každý tým je tak silný, jak je silný jeho nejslabší členek“ (HALÍK, 2008, s. 67).

1.3.2.3. Dysfunkční týmy

Charakteristiky uvedené výše jsou poněkud idealistické. Z hlediska efektivního fungování mohou selhat a to např. v následujících způsobech (ARMSTRONG, 2007):

- Atmosféra může být nepřírozená.
- Příliš často se vedou diskuse, které jsou zbytečné a nevedou k ničemu, nebo naopak nejsou umožněny potřebné diskuse, kterým brání dominantní členové týmu.
- Členové týmu nejsou dostatečně informováni. Ve skutečnosti nevědí, co mají dělat, neznají cíle či standardy, jejich plnění je od nich očekáváno.
- Špatná komunikace
- Rozhodnutí nejsou přijímána společně.
- Lidé necítí svobodu k vyjadřování názorů.

- Jednotliví členové se tzv. jenom vezou s týmem. Vyhýbají se úkolů a chtějí, aby ostatní pracovali za ně.

1.3.2.4. Pocit „My“

Přesně tento pocit můžeme považovat, současně za podmínku, tak i za výsledek úspěšného týmového procesu. Soudržnost skupiny se vyznačuje týmovým duchem. Tato soudržnost závisí na toleranci (kterou k sobě členové chovají), sympatiích (které k sobě jednotliví členové pocítují) a také na společných úspěších, neúspěších a také na společné minulosti, kterou spolu zažili (MEIER, 2009).

1.3.2.5. Pravidla pro týmovou práci

Pro týmovou práci samozřejmě musí být určena nějaká pravidla, která by měl každý člen plnit, aby se co nejlépe došlo k cíli.

- Pravidlo č.1 – Každý člen z týmu má odpovědnost za pracovní výsledky a spolupráci v týmu.
- Pravidlo č.2 - Mezilidské vztahy mají přednost před věcnými tématy. Musí být vždy řešeny přednostně.
- Pravidlo č.3 – Každý z členů týmu má právo, říci ostatním své otázky, problémy a musí být vyslyšen.
- Pravidlo č.4 – Všechny důležité problémy, které se týkají pracovních úkolů, musí být učiněna společně.
- Pravidlo č.5 – Právo týmového vedoucího - možnost napomenout či pokárat své týmové spolupracovníky (MEIER, 2009).

1.3.2.6. Týmové role

Britský psycholog Meredith Belbin se zabýval složením týmu a zjistil, že v úspěšných týmech se objevuje devět různých týmových rolí. V tomto pojetí jsou role určitými kombinace osobnosti, vrozených a povahových vlastností, které jsou získané životními zkušenostmi, ale také dané současným stavem na pracovišti. Lidé většinou neodpovídají přesně pouze jedné roli, ale jejich chování je kombinací více rolí (BĚLOHLÁVEK, 2009).

Koordinátor

Motivací je pro něj rozvoj řízení týmu. Dosáhnutí cíle týmu je pro něj obrovskou motivací. Je to pro něj prostor, kde se může realizovat.

Týmový pracovník

Motivací jsou pro něj dobré mezilidské vztahy, atmosféra a soudržnost týmu. Když jsou všechny tyto věci v pořádku, pracuje se mu dobře a je výkonným pracovníkem.

Vyhledávač zdrojů

Motivací je pro něj krátkodobý cíl. Takového člověka práce na jednom projektu brzo omrzí a jeho výkonnost klesne, a proto je dobré takového člena neustále podněcovat novými podněty.

Formovač

Motivací je pro něj nejen výkon, ale i dosažené cíle a jeho vnitřní energie. Takového člena týmu je potřeba neustále zatěžovat a zadávat mu náročné cíle.

Realizátor

Největší hodnotou je pro něj jistota systému a zároveň dodržení cíle, postupu a pravidel. Je vhodné mu zadávat úkoly, kde jsou přesně stanovené cíle a u kterého lze využít určitých pravidel, směrnic či návodů.

Dokončovatel

Motivací je pro něj výsledek práce a touha po dokonalosti. Čas ani finance ho nezajímají tolik jako bezchybné provedení úkolu.

Specialista

Motivací je pro něj rozvoj v jeho odborné oblasti. Největší zadostiučinění je pro něj publikování jeho znalostí, návštěva konference atd.

Myslitel

Jeho potřeba je vymyslet něco nového, nějakou inovaci či nové možnosti.

Vyhodnocovatel

Jeho výhodou je přesný úsudek. Má rád strategické cíle. Největší potřebou je pro něj úspěch projektu, obrana týmu.

Belbin (BĚLOHLÁVEK, 2009) pak rozděluje tyto role na:

- Orientované na akci – formovač, realizátor, dokončovatel.
- Orientované na osoby – koordinátor, vyhledávač zdrojů a týmový pracovník.
- Invenční role – myslitel, vyhodnocovatel a specialista.

Každý tým potřebuje svého vůdce – to by měla být osobnost, která umí stmelit, nadchnout, motivovat a také odměňovat. Další osoby se mu musí podřídít. Tato teorie je vysvětlena na příkladu sportovního týmu, což je pro mou práci velice vhodné. Šéf je zde trenér a spolupracovníci, jeho podřízení jsou hráči. I trenér se musí podřizovat a to vedení klubu (MEIER, 2009).

Vedoucí týmu má dvě hlavní role. Musí plnit úkol a také musí udržovat efektivní vztahy mezi sebou a skupinou a také mezi jedinci ve skupině. Jak zdůraznil ADAIR (1973) musí vedoucí uspokojit následující potřeby (ARMSTRONG, 2007):

- 1) Potřeby úkolu – skupina byla založena z důvodu, aby plnila nějaký společný úkol nebo účel. Úlohou vedoucího je, aby byl tento účel nebo úkol splněn. Pokud tomu tak není, nastává zklamání, rozčarování, kritika a může nastat i rozpad skupiny.
- 2) Potřeby zachování skupiny – aby dosahovala svých cílů, musí se skupina udržovat pohromadě. Úkolem vedoucího je tedy nutnost udržovat a vytvářet morálku a týmový duch.
- 3) Potřeby jedinců – každý jedinec má své specifické potřeby a očekávání, jak je práce uspokojí. Úkolem vedoucího je, aby tyto potřeby vnímal a podnikl kroky k tomu, aby sladil tyto individuální potřeby s potřebami týmu.

1.3.3. Odměňování pracovníků

„Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. Jde zároveň o činnost široce propracovanou, a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií“ (KOUBEK, 2002, s. 265).

Odměňování neznámá pouze plat nebo mzdu, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí je mnohem širší. Může zahrnovat formální uznání, povýšení či jiné zaměstnanecké výhody, které poskytuje

organizace pracovníky nezávisle na jeho pracovním výkonu. Odměny zahrnují okolnosti či věci, které nejsou zcela samozřejmé. Stále více se mezi odměny zařazuje i vzdělávání poskytované organizací. Tyto (vnější) odměny, které organizace kontroluje, jsou více či méně hmatatelné na rozdíl od vnitřních odměn, které mají nehmotnou povahu a souvisejí se spokojeností a uspokojením pracovníka s vykonávanou prací. Tyto pocity můžeme popsat jako pocity úspěšnosti, užitečnosti, uznání od okolí apod. Z tohoto vyplývá, že vedle peněžních forem odměňování se používají i nepeněžní formy. Některé se dají vyjádřit v penězích, ale některé ne.

Organizace má k dispozici širokou škálu možností, jak své pracovníky odměňovat za jejich odvedenou práci. Odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců (KOUBEK, 2002).

1.3.3.1. Politika odměňování

Organizace si potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání zaměstnanců. Udržet si stávající pracovníky a rozvíjet takový personál, který je schopný realizovat cíle organizace.

Pracovníci potřebují zabezpečit uspokojování svých potřeb a také potřeby své rodiny. Potřebují sociální jistotu, perspektivu, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, možnost realizace apod.

Politika odměňování v organizaci je soubor zásad, kterými se odměňování řídí a dále jde o soubor opatření, které ovlivňují a usměrňují tuto oblast (KOUBEK, 2002).

Klíčové otázky politiky odměňování

- 1) Maximální a také minimální úroveň peněžní odměny.
- 2) Zajištění spravedlnosti tj. vnější i vnitřní srovnatelnost v odměňování.
- 3) Obecný poměr mezi úrovněmi odměňování – nadřazený x podřazený, ...
- 4) Velikost podílu prostředků určených k odměňování ku celkovým nákladům organizace.
- 5) Rozdělení celkových prostředků určených pro odměny.
- 6) Jak bude docházet k růstu odměn – o kolik, kdo o tom rozhodne, jak se odměny budou rozdělovat.
- 7) Odměňování jako zajištění motivace.
- 8) Rozhodnutí o zveřejňování či utajování informací o peněžních a jiných formách odměn.

- 9) Určení míry vyjednávání s jednotlivci či skupinou o odchylkách tarifů či mzdové struktury.
- 10) Respektování lidských práv, zákonů, zásad slušnosti a spravedlnosti v oblasti odměňování pracovníků (KOUBEK, 2002).

1.3.3.2. Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je peněžně ocenit výsledky zaměstnance za jeho odvedenou práci. Některé formy (časová mzda nebo plat) nemají dostatečný pobídkový účinek, a proto existují pobídkové formy – odměny jako dodatek k časové mzdě nebo platu nebo existující samostatně a většinou jsou přímo úměrné pracovnímu výkonu. Tato forma působí jako silný motivátor. Mzdové formy se rozdělují takto (KOUBEK, 2002):

- Časová mzda a plat

Je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za odvedenou práci. Na základě této mzdy zaměstnanci vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Závisí na pracovních úkolech, místě a výkonu.

- Úkolová mzda

Je nejpoužívanější a nejjednodušší. Zaměstnanec je placen určitou částkou za každou odvedenou jednotku práce. Při uplatnění této formy je potřeba zajistit měřitelnost a kontrolovatelnost odvedené práce.

- Podílová mzda

Je zcela nebo alespoň částečně závislá na prodaném množství. Pokud je zcela závislá, znamená to, že jde o přímou podílovou mzdu. Pokud je částečně závislá znamená to, že pracovník má garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství.

- Mzda za očekávané výsledky práce

Je málo známá a někde se objevuje pod názvem Penzumová mzda. Tato mzda je nastavena tak, že pracovník se organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období práci v určitém množství a kvalitě a za to dostane odměnu. Po uplynutí výkonu se kontrolují výsledky práce.

- Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Jak sám název napovídá, jedná se zde o odměnu závisující na tom, zdali je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Tato mzda je méně rozšířená.

- Dodatkové mzdové formy

Zpravidla odměňují zásluhy nebo výkon, popř. obojí. Většinou jsou vázány na individuální nebo kolektivní výkon. Mohou být jednorázové nebo periodicky se opakující.

Nejobvyklejší formy (KOUBEK, 2002):

- Odměna za úsporu času – tato forma je vhodná pro dělníky. Její princip je založen na tom, že pokud pracovník zvládne odpracovat žádoucí množství práce dříve, než je stanoveno.
- Prémie – jsou velice často využívány. Používají se dva druhy. Prvním typem jsou premie, které se opakují a jsou přímo závislé na odvedeném výkonu. Druhým typem jsou jednorázové (mimořádné, bonus) premie, které jsou vypláceny za provedení mimořádného výkonu nebo za vynikající plnění pracovních výkonů, iniciativu apod.
- Osobní ohodnocení – individuální forma, které se používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků pracovníků. Velikost je dána procentuálně ze základního platu.
- Odměňování zlepšovacích návrhů – tato pobídková forma je odvozena buď od poklesů nákladů anebo zvýšení zisku, které prokazatelně souvisí se zlepšovacím návrhem.
- Zaměstnanecké akcie – může přinášet výhody jak pracovníkům (umožňují se podílet na úspěšnosti celé organizace a vyvolává pocit sounáležitosti) tak i organizaci (zvýšení zájmu pracovníku na výkonu organizace, daňové výhody).
- Scanlonův systém - jsou to premie, které jsou založené na prokazatelné úspoře nákladů práce a mají za cíl stimulovat pracovníky např. k úspoře materiálu či efektivnějšímu zacházení a také k navrhování změn.
- Příplatky – dělí se na dvě části. Povinné a nepovinné. Povinné příplatky a jejich výše je zakotvena v právních normách např. práce přesčas, za práci ve svátek, za práci ve ztíženém prostředí, za práci v noci, apod. Nepovinné příplatky si stanovuje organizace sama. Dohodla se na nich s odbory. Mezi tyto příplatky patří např. příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, ubytování.

- Ostatní – mezi ostatní formy mohou patřit podíly na výsledcích hospodaření, 13. platy, vánoční příspěvky, náborový příspěvek, odměna za vyvinuté úsilí pracovníkem k získání určité kvalifikace, apod.

1.4. Shrnutí poznatků z teorie

Z teorie vychází poznatek o tom, že komunikace je jednou z klíčových činností v podniku. Je důležité komunikaci vnímat a soustředit se na ní. Teorie motivace se zabývá různými možnostmi, jak pracovníky motivovat a tím je vést k lepším výkonům a zároveň docílit toho, aby v práci byli spokojenější. Velkou roli zde hrají jak finanční tak i nefinanční motivátory, které mají velkou „moc“ v roli odměňování. Je zřejmé, že základní mzda či plat hrají v motivaci určitou roli, avšak z nových poznatků vyplývá, že existují i jiné tzv. dodatkové formy mzdy. Veřejnost má o motivaci určité povědomí. Teoretická část ukazuje další, méně známější teorie o motivaci a komunikaci např. Herzbergův dvoufaktrový model a jiné.

2. Analytická část

2.1. Představení firmy

2.1.1. Základní údaje

Název: HC Dukla Jihlava, s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Datum zápisu do Obchodního rejstříku: 15. 1. 1998

Sídlo: Jihlava, Tolstého 1566/23, PSČ: 58601.

Identifikační číslo: 255 14 750

Vlastník klubu a majetku: Statutární město Jihlava

Předmět podnikání:

HC Dukla Jihlava od svého založení několikrát měnila a upravovala svůj předmět podnikání. Výpis z obchodního rejstříku je uveden v příloze práce.

Logo firmy



Obrázek 6: Logo firmy

(Zdroj: HC Dukla Jihlava, 2013)

Logo znázorňuje skutečnost, že HC Dukla vlastní Statutární město Jihlava, a proto je v logu zakomponován znak Jihlavy. Logo jako celek má znázorňovat hokejovou rukavici. Dukla se vyznačuje charakteristickými barvami – bordó a žlutá barva. Ve stejné barevné kombinaci jsou vyráběny i dresy hráčů a další reklamní předměty. Do této barevné kombinace je laděn i interiér Horáckého zimního stadionu

2.2.Odměňování pracovníků

Odměňovací systém v tomto týmu funguje tak, že každý hráč má ve smlouvě udanou svoji základní mzdu. Pokud se týmu daří a vyhrávají tak jsou každému hráči připsány odměny. Systém odměn je založen čistě na uvážení trenéra a jednatele. Za každý získaný bod má celý tým na odměnách 20 tisíc. Takže při výhře v základní hrací době 60 tisíc, při výhře v prodloužení 40 tisíc a při prohře v prodloužení 20 tisíc. Za prohru v základní hrací době je 0. Na konci měsíce se to sečte a konečnou částku trenéři a jednatel rozdělí podle zásluh hráčům. Nezáleží jen na gólech a asistencích, ale i na tom, jak je který hráč užitečný. Například pokud se někdo nechává zbytečně vylučovat a nesmyslně fauluje, tak je mu k základní mzdě připsána menší odměna.

Kázeňské přestupky se někdy řeší srážkou určitého procenta ze mzdy. Např.:

Oblast sportovní:

- Zbytečné vyloučení na 2 min. srážka až 10%
- Pozdní příchod na trénink srážka až 5%
- Pozdní příchod na mistrovské utkání srážka až 40%
- Neomluvená účast tréninku srážka až 20%
- Neomluvená účast na přípravném utkání až 20%
- Nedodržení pokynů trenéra srážka až 10%
- Aktivní účast na nepovolené akci 10%

Oblast životosprávy:

- Porušení večerky nařízené Klubem srážka až 20%
- Nadměrné používání alkoholu srážka až 25%
- Doping srážka až 300%

Oblast interpersonálních vztahů:

- Nevhodné působení na mužstvo srážka až 20%
- Nevhodné až vulgární chování ke spoluhráčům, vedení Klubu srážka až 30%
- Nevhodné chování na veřejnosti srážka až 40%
- Porušení loajálnosti ke Klubu srážka až 50%

Výše uvedených procentuálních srážek jsou maximální výši pokuty a odečítají se od základní měsíční odměny. O tom, zdali a v jaké výši bude pokuta udělena, rozhoduje trenér a následně je schvaluje sportovní ředitel Klubu (Ščerban, 2011).

2.3. Etický kodex

Ve firmě je vypracován etický kodex, v kterém je popsáno, jak se mají chovat hráči, trenéři, rodiče mladých hráčů, rozhodčí a vedení klubu. Pro moji práci je nejdůležitější částí z tohoto kodexu právě chování hráčů a trenérů.

Etický kodex např. říká trenérům, že vítězství je třeba mít na paměti, ale není to nejdůležitější, dále jim říká, ať nekřičí na hráče, své emoce ukazují s uvážeností, ať trénují tak, aby hráči pracovali pro tým. Dále jim říká, ať podporují zdravý životní styl a v neposlední řadě také udržují komunikaci a vysvětlují hráčům své cíle, námitky a také připomínky.

Hráčům etický kodex chování říká, aby hráli s potěšením, pracovali tvrdě na zlepšování svých dovedností, byli týmovými hráči, dodržovali disciplínu, byli včas na zápasech a trénincích, respektovali svého trenéra, spoluhráče, protihráče, ale také rozhodčí a těmi, aby nikdy neargumentovali (HC Dukla Jihlava, 2013).

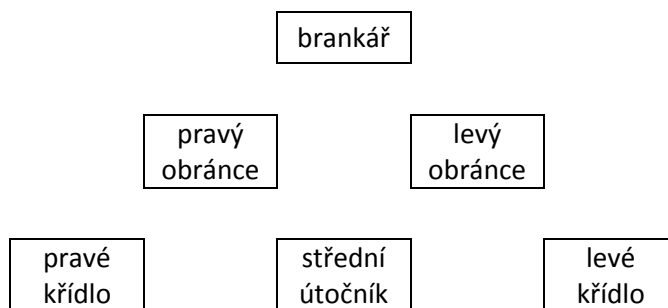
2.4. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro mou práci jsem si zvolila šetření dotazníkovou metodou. Před sestavením dotazníku jsem si stanovila hypotézu (z pozorování týmu při hře a trénincích, osobními rozhovory s hráči) o chodu tohoto týmu a na jejím základě jsem stylizovala otázky, abych zjistila podstatné skutečnosti z oblasti komunikace a motivace, které jsem nastudovala při zpracování teoretické části. Data byla sesbírána v březnu roku 2013. Položky dotazníku jsem vypracovávala tak, aby byly pochopitelné pro všechny respondenty. Administrace dotazníku proběhla na ekonomickém oddělení firmy. Po schválení formy dotazníku, jednatelem a trenéry, byly předány k vyplnění respondentům (hráčům). Celkový počet vyplněných dotazníků je 23. Prostřednictvím dotazníků jsem zjišťovala, zdali a jak komunikace v týmu funguje a jak moc je efektivní či neefektivní. Dotazník byl rozdělen do několika částí, při čemž v každé části jsem se zabývala jinými otázkami. V první části byly otázky týkající se týmových rolí, v druhé části jsem se zabývala týmovými

pravidly, cíle a soutěživostí. Třetí část dotazníku byla směřována do oblasti motivace a v poslední, čtvrté, část byly otázky ohledně komunikace. V každé části se objevovaly otázky strukturované tak i nestrukturované, kde jsem dala prostor respondentům k vyjádření svého názoru či rozvinutí odpovědí. Jelikož jsem nemohla být přítomna u zadávání dotazníku respondentům, připojila jsem k dotazníku také vysvětlující položku, v které jsem se představila, sdělila jsem hráčům důvod tohoto výzkumu, jaké jsou moje cíle a k čemu budou sloužit výsledek. Shrnutí výsledků se nachází v příloze této práce spolu se vzorovým dotazníkem.

2.4.1. Role v týmu

Oficiální týmové role - v hokejovém týmu - jsou jasně dané. Každý hráč má svou roli. V pozici ke hře se hráči dělí na útočníky (pravé, levé křídlo a střední útočník), obránce (pravý a levý) a brankáře. Dalším členěním je hierarchické rozdělení hráčů. Na nejvyšší příčce v hierarchii tohoto týmu stojí kapitán a hned pod ním jsou jeho dva asistenti. Ostatní členové týmů jsou na stejné úrovni.



Obrázek 7: Role v týmu – postavení při hře

(Zdroj: Český svaz ledního hokeje, 2013)

V tomto uspořádání není žádný z hráčů hierarchicky nadřazený jinému. Každý plní svou roli, která je již dána z názvu. Obránce se snaží „ubránit“ okolí jeho branky a zamezit protihráčům ke střele na bránu. Brankář brání tomu, aby se puk dostal do brány. Útočníci útočí na protihráčovu branku.

Otázky v mém dotazníku směřovali k následujícím zjištěním:

Jsou v týmu zřetelně definové role?



Graf č. 1: Zřetelnost definování týmové role

(Zdroj: vlastní zpracování)

Drží se členové týmu svých rolí?



Graf č. 2: Dodržování týmových rolí

(Zdroj: vlastní zpracování)

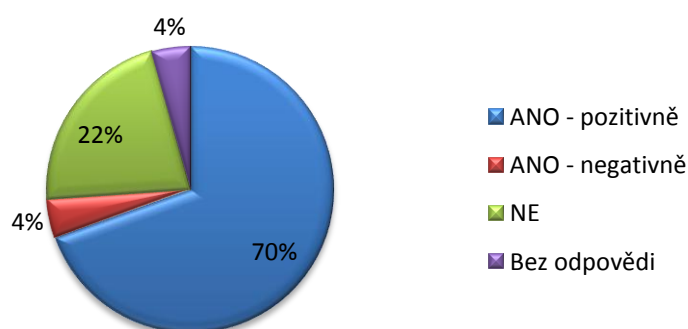
Z těchto grafů můžeme usoudit, že většina členů týmu si myslí, že všichni hráči své role nedodržují a že neplní úkoly, které jim jejich role přiděluje. Pravomoci jsou z větší části dodržovány, pouze 2 respondenti si myslí, že tomu tak není.

Doplňující otevřenou otázkou k této části byla: „Jak Vy osobně vnímáte a řešíte fakt, že se někdo nesnaží? Tzv. netáhne za jeden provaz.“ Zde jsem respondentům dala prostor pro sdělení názoru a rozepsání se o této problematice. Na tuto otázku odpovědělo 9 členů a z většiny odpovědí je možné vyčíst, že tento problém řešit nelze nebo že by ho měl řešit trenér. Hráčům tento přístup vadí, a proto se někteří snaží s dotyčným promluvit, protože tento problém pak demotivuje a ovlivňuje celý tým.

Jeden z členů se k této otázce vyjádřil tak, že by takový člen měl být z týmu vyřazen. Na takového člena by se mělo zaměřit vedení a zkusit ho motivovat jiným způsobem než doposud. Pokud jiná motivace nestačí, tak zastávám názor, že by takový hráč měl méně příležitostí ke hře v zápasech. Pokud se nesnaží a nezajímá ho výsledek zápasu, tak je samozřejmé, že podává horší výkon.

Další otázka se zabývala rolí „vtipálka, baviče“. Tuto otázku jsem do dotazníku zařadila z toho důvodu, že jsem dříve také kolektivně sportovala, a vím, že tato role pro mne v týmu byla nepostradatelná. Vždy před závodem tento člen uvolnil atmosféru a pro mne to bylo opravdu velice důležité. Proto mne zajímá, zdali je takovýto člen i v týmu HC Dukla a jak hráče ovlivňuje. Z dotazníku bylo zjištěno, že 78% dotázaných vnímá skutečnost, že v týmu tato role zastoupena je. A jak je tento člen ovlivňuje? To ukazují následující grafy.

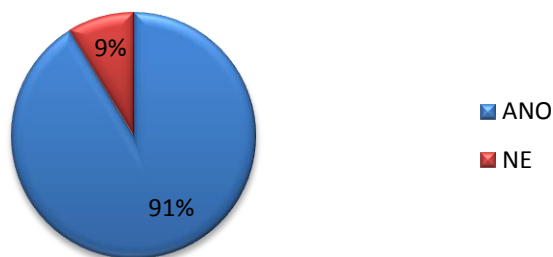
Rozptyluje Vás před zápasem?



Graf č. 3: Vliv „baviče, vtipálka“ na ostatní členy týmu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Uvolňuje atmosféru?



Graf č. 4: Vliv role „baviče, vtipálka“ na atmosféru v týmu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafů vyplývá, že většina členů vnímá tuto roli velice pozitivně a nevadí jim. Pouhé 4 % členů „vtipálek“ obtěžuje. Tyto typy lidí se potřebují před zápasem více soustředit, a proto by měli radši klid. Nicméně v rámci týmu je tato role přínosná a uvolňuje „hustou“ atmosféru, která před zápasem vládne v kabině.

Další otázka se zabývala tím, zdali je v týmu nějaký pesimista, který vždy tvrdí, že trénink byl špatný, zápas že se nepovede atd. 61% dotázaných odpovědělo, že tento člen v jejich týmu není a jsou za to rádi. Myslí si, že by takovýto hráč mohl strhnout více lidí, kteří by také začali být ke všemu pesimističtí, a to by pro tým nebylo dobré. Objevily se i odpovědi, z kterých vyplývalo, že jako jedince je takovýto člen neovlivní, ale na tým jako celek, by to vliv mít mohlo.

V týmu jsou celkem znatelné věkové rozdíly a právě další otázka se těmito rozdíly zabývala. Je známo, že mladší hráči jsou dravější a rychlejší bruslaři, ale oproti tomu jim chybí zkušenosti, které zase mají ti starší hráči. Mým dotazem bylo, zda se tyto věkové skupiny navzájem motivují a ovlivňují. Zdali se ti starší snaží „držet krok“ s mladšími a to je motivuje k rychlejšímu a dravějšímu bruslení a naopak zdali ty mladší motivuje zkušenost starších a chtějí se jim vyrovnat. Na tuto otázku odpovědělo 6 členů. 67% členů, kteří na tuto otázku odpověděli si myslí, že je tyto rozdíly motivují a 33% odpovídajících napsalo, že je tyto rozdíly nevnímají a nijak je neovlivňují. Jeden z dotázaných, starší hráč, odpověděl, že ho to nijak neovlivňuje ani nemotivuje a to z důvodu toho, že ti mladší jsou prostě mladší, mají více sil a s tím daná osoba nic neudělá. Asistent trenéra na otázku, zdali věk hraje jednu z významnějších rolí pro

tvorbu složení členů týmu, odpověděl, že samozřejmě věkové složení týmu řeší, protože je potřeba vyváženost.

Z dotazníku, který vyplňoval asistent trenéra pan Patrik Augusta také vyplývá, že role v týmu jsou stanoveny a každý z členů ví, jaké má pravomoci a povinnosti. Pokud nastane problém týkající se právě těchto povinností nebo pravomocí, tak je trenéři a jejich asistenti řeší s hráči slovním pohovorem.

2.4.2. Týmová pravidla, cíle a soutěživost

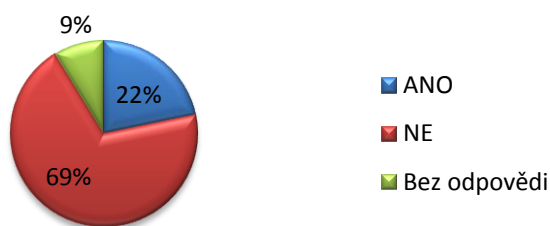
V další části dotazníku jsem se zaměřila na týmová pravidla, týmové cíle a soutěživost resp. rivalitu mezi jednotlivými členy.

V jedné z otázek jsem se zaměřila na vztah mezi motivací a rivalitou. Tato soutěživost se v týmu objevuje v souvislosti s rolí kapitána, asistenta a také v neposlední řadě „boj“ o místo v sestavě. Hráči jsou rozděleni do tzv. pětek. Nejlepší hráči hrají vždy v první pětce. Tyto pětky se na ledě mění zhruba po dvou minutách hry. Všechny hokejové týmy mají tento systém velice podobný, a proto je jasné, že proti nejsilnější hráčské pětce protihráče je potřeba postavit nejsilnější pětici hráčů z týmu. Trenéři po zápase vždy hodnotí úspěšnost těchto pětic. Velkou roli zde hraje fakt, jak jsou schopni hráči v pětce spolu pracovat a jak jim tato spolupráce jde. Jak dokáží bránit své hráčské území a také útočit na protihráče. Tyto postupy v rámci pětic jsou hráči velice vnímány, protože hrát v první pětce znamená určitou prestiž a kvalitu hráče. Tato soutěživost se v týmu objevuje daleko častěji než „boj“ o kapitánství.

Z dotazníku, který pro tuto práci vyplnil asistent trenéra je jasné, že výběr hráčích pětic není lehký a pro skladbu pětice se uvažuje několik kritérií avšak výkonnost je v přední řadě, jako další kritéria můžeme uvést např. dělení hráčů podle postu či podle toho na jakou stranu hrají.

Vnímání hráčů této soutěživosti ukazují následující grafy.

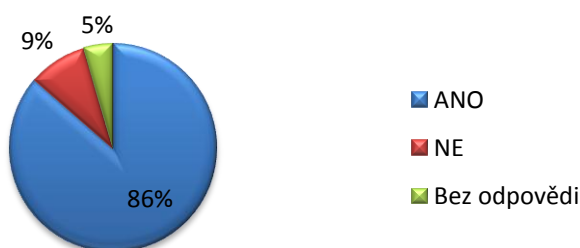
Vadí Vám rivalita mezi členy týmu?



Graf č. 5: Vnímání rivality mezi členy týmu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Je pro Vás tato soutěživost motivující?



Graf č. 6: Vliv soutěživosti na motivaci

(Zdroj: vlastní zpracování)

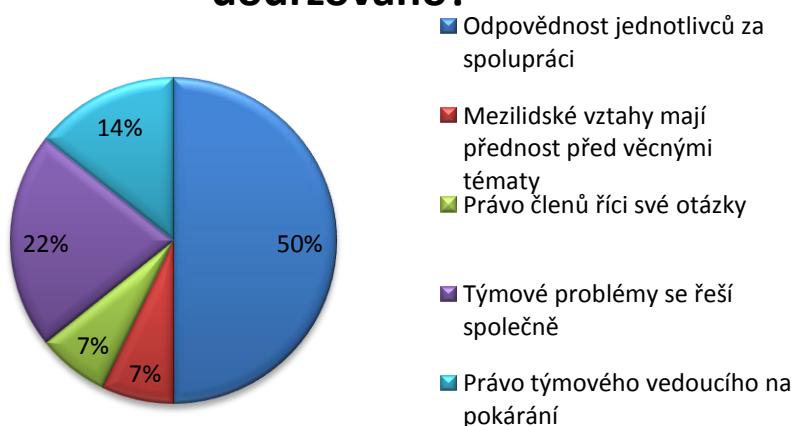
Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že tato soutěživost týmu prospívá. 87 % hráčů odpovědělo, že tato soutěživost je pro tým pozitivní, 4 % vnímá tuto soutěživost jako negativní pro tým a 9 % členů neodpovědělo. Tato rivalita je pro tým pozitivní, protože každý z hráčů se snaží hrát co nejlépe, aby byl v co možná nejvyšší pětce a tím, že sám snaží hrát, co nejlépe se samozřejmě odráží na celkové výkonnosti týmu. Tato snaha být co nejlepší se projeví hlavně na tréninku a tím pádem se stává „hnacím motorem“ tréninku. Nikdo nemá jisté místo v sestavě, a proto se každý snaží být na tréninku co

nejlepší, aby si ho trenér všimnul a přeřadil ho do lepší pětky. Tato motivace je nejviditelnější na tréninku. Zde v podstatě o „nic“ nejde a tato soutěživost mezi hráči dodává tréninku náboj, který je žene k tomu, aby se i zde snažili.

Přehnaná snaha (být co nejlepší) se občas objeví v podobě tzv. sólového hráčství – to znamená, že hráč se snaží hrát sám za sebe, ale hokej je kolektivní hra. Pokud takovýto případ nastane, musí to řešit trenéři, kteří jedinci řeknou, že musí hrát více kontaktně.

Další otázka se zaměřuje na týmová pravidla, které jsou uvedené v teoretické části v kapitole 1.3.2.5. Tato pravidla byla v dotazníku vypsána a moje dotazy se zaměřovaly na to, které z těchto pravidel vnímají hráči za nejdůležitější a zdali jsou pravidla dodržována. Stejnou otázku jsem použila i do dotazníku pro asistenta trenéra, který odpověděl, že dodržována jsou všechna pravidla, avšak s pravidlem číslo pět (jedině týmový vedoucí má právo pokárat či napomenout své spolupracovníky) zcela nesouhlasil a dodal, že právo napomenout mají i starší členové týmu. Odpovědi hráčů jsem zpracovala do následujících grafů:

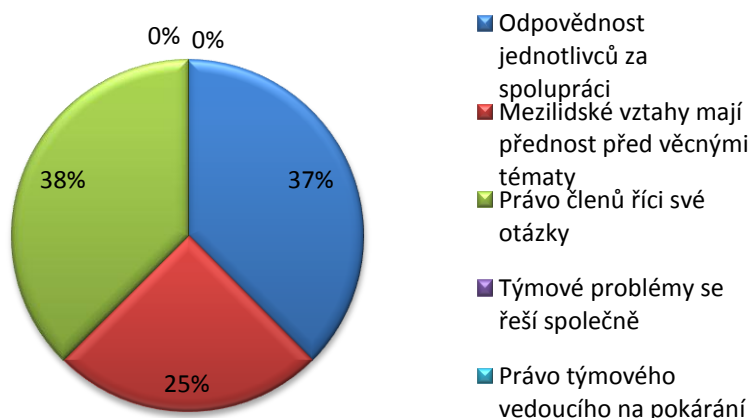
Které z pravidel není v týmu dodržováno?



Graf č. 7: Dodržování pravidel podle Meiera

Zdroj: vlastní zpracování

Které pravidlo je podle Vás to nejdůležitější?



Graf č. 8: Důležitost jednotlivých týmových pravidel dle Meiera

(Zdroj: vlastní zpracování)

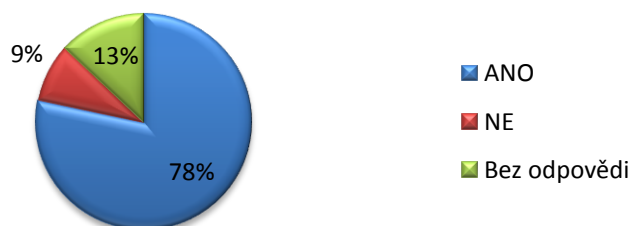
Z dotazníku vyplývá, že v týmu je největší problém s dodržováním Pravidla č. 1. (Každý člen z týmu má odpovědnost za pracovní výsledky a spolupráci v týmu.) A pro hráče je nejdůležitější dodržování Pravidla č.3 a č.4. (Pravidlo č.3 – Každý z členů týmu má právo, říci ostatním své otázky, problémy a musí být vyslyšen. Pravidlo č.4 – všechny důležité problémy, které se týkají pracovních úkolů, musí být učiněna společně.)

Pro dobré výsledky týmu je potřeba, aby všichni z týmu směřovali ke stejnému cíli. Podle dotazníkového šetření jsem zjistila, že 57 % z dotázaných si myslí, že všichni směřují ke stejnému cíli. Překvapilo mne, že 39 % členů si myslí, že všichni nesměřují ke stejnému cíli. Z dotazníků můžeme zjistit, že někteří členové se soustředí více na sebe než na celý tým. V dotazníku se objevovaly odpovědi (např. „pro mne je nejdůležitější můj osobní kariérní postup“ nebo „mým cílem je to, abych se dostal do extraligového týmu“), v kterých bylo patrné, že u některých členů není dostatečný týmový duch. Snaží se být co nejlepší a mít co nejvyšší hodnocení. Ve většině odpovědí bylo patrné, že tým, že se snaží být nejlepší, se snaží pomoci svému týmu. Zde je to otázka spíše vnitřního rozpoložení hráčů. Někteří tzv. srdcaři bojují za celý tým. Je to

dané tým, že se jim splnil sen, že mohou hrát za HC Dukla nebo již za tento tým hrají více let. U nově příchozích je ten problém, že se v této lize v tomto týmu snaží ukázat více jako jednotlivci pro potenciální „hledače talentů“ a není pro ně rozhodující úspěch týmu, ale jejich osobní úspěchy. Hokej je týmový sport a musí v něm fungovat jak, komunikace tak i spolupráce mezi hráči.

Pro další otázku jsem použila definici podle Adaira, která je uvedena v teoretické části v kapitole 1.3.2.6. Tato otázka se týkala vedoucího (trenéra) týmu a zjišťovala, zdali tento členek týmu uspokojuje tyto potřeby. Výsledky dotazníkového šetření ukazují následující grafy:

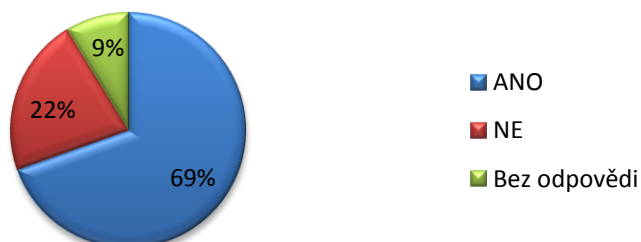
Uspokojují se Vašem týmu potřeby úkolu?



Graf č. 9: Uspokojení potřeby úkolu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Uspokojují se v týmu potřeby zachování skupiny?



Graf č. 10: Uspokojení potřeby zachování skupiny

(Zdroj: vlastní zpracování)

Uspokojují se v týmu potřeby jedinců?



Graf č. 11: Uspokojení potřeb jedinců

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafů je znatelné, že vedoucí týmu tyto potřeby z větší části uspokojuje tak, jak má. Potřeby úkolu jsou plněny dobře. Větší problém je v uspokojování potřeb jedinců a potřeby zachování skupiny, kde si zhruba 20 % členů myslí, že tyto potřeby uspokojovány nejsou.

2.4.3. Motivace

Třetí část dotazníku je zaměřena na motivaci. Zajímalo mne, jak a čím jsou hráči motivováni a co je nejvíce motivuje.

Pro první otázku, týkající se motivace, jsem použila základní čtyři motivátory - podle Meiera. Tyto motivátory jsou vypsány a popsány v 1.3.1.1 v teoretické části práce. Opět mne zajímalo, zdali tyto motivátory v týmu fungují, a které jsou pro hráče nejdůležitější. Moje zjištění shrnuje následující graf.

Fungují ve Vašem týmu všechny uvedené motivátory?



Graf č. 12: Funkčnost motivátorů v týmu

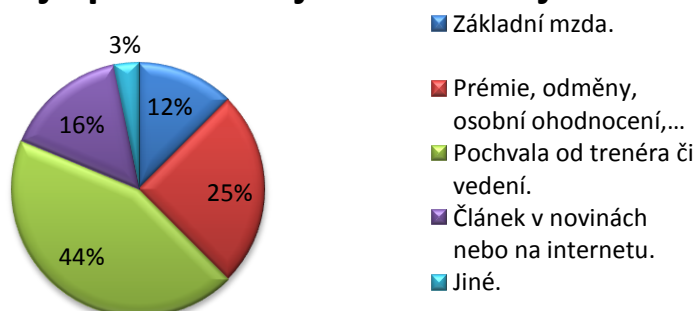
(Zdroj: vlastní zpracování)

48 % hráčů uvedlo, že tyto motivátory v týmu fungují v pořádku. Za nejdůležitější označili osobní rozvoj a uznání. Dalších 30 % odpovídajících uvedlo, že tyto motivátory v týmu nefungují. Největší problém v tomto týmu způsobuje jistota (která není nikdy, jak bylo v jednom dotazníku uvedeno) a uznání.

Otázka ohledně čtyř základních motivátorů dle Meiera byla položena i asistentovi týmu, který odpověděl, že všechny uvedené motivátory podle něj fungují. Poté jsem se ptala, zdali nějaký chybí. Odpovědí bylo, že podle něj jdou pro členy největším motivátorem finance a jak sám dodal, považuje toto za špatné.

Tyto základní motivátory jsem si dovolila rozšířit a pojmenovat trochu jinak. Výsledky jsou viditelné v následujícím grafu.

Co je pro Vás nejvíce motivující?



Graf č. 13: Největší motivátory

(Zdroj: vlastní zpracování)

I z tohoto grafu je znatelné, že jeden z nejdůležitějších motivátorů je opravdu pochvala, uznání od trenéra či vedení. Motivující pro hráče je samozřejmě i finanční ohodnocení a také článek v novinách nebo na internetu, který jim dává určitou prestiž. Hráčům jsem dala možnost, aby mi napsali, jaké jsou další možnosti, jak je motivovat. Tuto možnost využili jen dva hráči, kteří odpověděli, že motivací pro ně je povýšení v lize a vlastní uspokojení.

Z dotazníku, který byl vyplněn asistentem trenéra vyplývá, že v A-týmu HC Dukla Jihlava nejsou žádné stanovené předpisy, normy či postupy k tomu jak motivovat hráče a vedoucí týmu si uvědomují, že motivace jednotlivých členů je nelehká, protože motivace hráčů je velice individuální, ale z další otázky je zřejmé, že nejpoužívanějším motivátorem jsou finance, které, podle dotazníku, platí na všechny.

2.4.4. Komunikace

Poslední částí mého dotazníku byla část o komunikaci. Velice mne zajímalo, jak funguje týmová komunikace v A-týmu HC Dukla Jihlava. Zdali jsou si respondenti a

členové vědomi komunikačních problému, zdali a jak je řeší. Komunikace je jednou z nejdůležitějších věcí, které ovlivňují výkony celého týmu.

Začala jsem otázkami, na které byla odpověď pouze ANO nebo NE a v dalších otázkách jsem hráčům dala možnost vyjádřit svůj názor.

Ze základních otázek o komunikaci vyplynulo, že:

- 91 % z dotázaných členů vnímá zpětnou vazbu s trenéry
- asistent trenéra zpětnou vazbu v týmu také vnímá a využívá ji
- 96 % hráčů odpovědělo, že trenér vnímá jejich návrhy, ale pouze 52 % uvedlo, že se jejich návrhy prodiskutují popř. realizují. Asistent trenéra uvedl, že návrhy vnímají a zabývají se jimi – promyslí, jaké by daný návrh mohl přinést zlepšení.
- 74 % členů se domnívá, že trenér vždy jasně a zřetelně řekne, co od nich požaduje
- 4 % z dotázaných napsalo, že pokud nastane nedorozumění tak se neřeší
- 87 % hráčů má pocit, že v týmu vždy může říci svůj názor
- 100 % hráčů se shodlo, že mají týmové porady
- 87 % odpovědělo, že trenér nebo vedení vnímá problémy hráčů a snaží se je řešit.
- 70 % hráčů a asistent trenéra si jsou vědomi toho, že si mohou říkat věci na rovinu
- 65 % dotázaných si navzájem vyčítá neúspěchy týmu
- 96 % hráčů odpovědělo, že pokud jednotlivec udělá chybu, je mu vyčítána. I ze strany vedení týmu se členům dostává výčitek. V dotazníku byl jako důvod uveden ten, že je to jejich práce, a proto je pochopitelné, že se členům neúspěchy vyčítají.

V týmech se často využívá tzv. brainstorming, a proto mne zajímalo, zdali i v tomto týmu byla tato metoda týmového řešení problému, která hledá odpovědi na různé otázky, někdy vyzkoušena nebo zdali je např. běžnou součástí týmových porad (VANĚČKOVÁ, 2008).

Výsledek vyjadřuje následující graf.



Graf č. 14: Existence brainstormingu

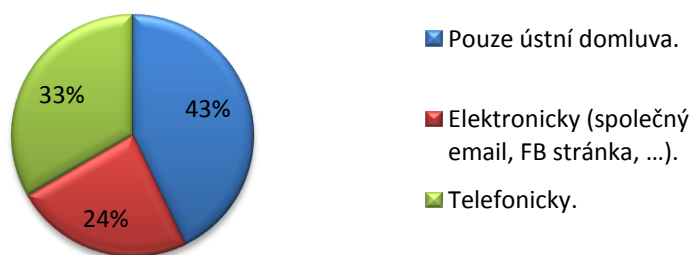
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že většina si myslí, že brainstorming nikdy neměli. Je to zajímavé, že se názory takto rozcházejí. Hráči, kteří odpověděli „ANO“, měli tento druh setkání v jiném týmu nebo v předešlých sezonách, což potvrzuje i asistent trenéra, který uvedl, že brainstormingy nepořádají a v této sezoně tento druh schůze neměli.

Doplňující otázkou bylo, zdali by si hráči tento druh porad přáli a zdali by byl podle jejich názoru užitečný. Všichni, kteří s brainstormingem již mají zkušenost, zhodnotili tento druh porady jako velmi prospěšný. Ti, kteří brainstorming nezažili, by ho uvítali.

Důležitou částí komunikace je informovanost. Je velice důležité, aby se hráči včas dozvídali informace o tom, kde a v kolik mají být. Z dotazníku vyplynulo, že všech 23 hráčů je dostatečně a včas informováno. A jakým stylem se hráči dozvídají aktuality? Na to odpovídá následující graf.

Jakou formou u Vás funguje komunikace?



Graf č. 15: Forma komunikace v týmu

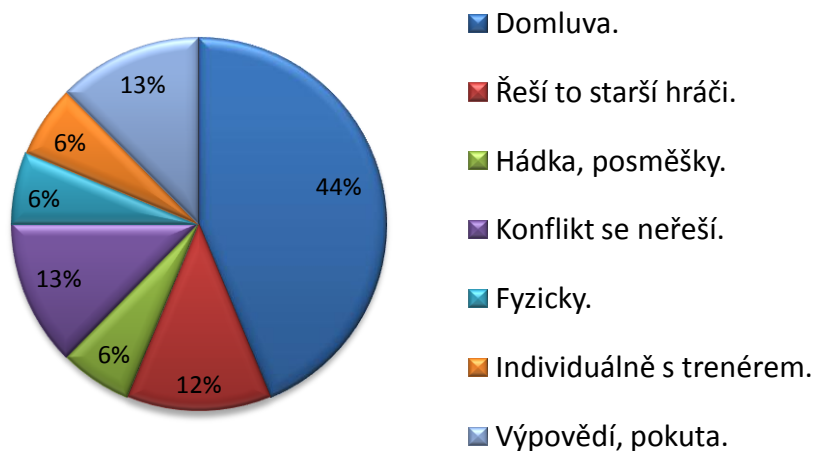
(Zdroj: vlastní zpracování)

Závěrečnou otázkou v této části dotazníku byla otázka směřující k zjištění, zdali je podle jejich názoru komunikace naprosto v pořádku a pokud není, tak kde je problém. Shrnutí je následující:

- 65 % z dotázaných si myslí, že komunikace je naprosto v pořádku
- 35 % hráčů považuje komunikaci za nedostačující. Problémy shledávají hlavně v tom, že si hráči neříkají věci na rovinu a nejsou upřímní. Dalším problémem je komunikace s vedením. Jednou z odpovědí bylo, že komunikace tým-hráči funguje, ale uvnitř týmu už tato komunikace zaostává.
- asistent trenéra si myslí, že komunikace v týmu je naprosto v pořádku

V poslední otázce jsem nechala členům zcela volný prostor k vyjádření se v oblasti řešení konfliktů. Na tuto otázku odpovědělo 16 z 23 hráčů. Jednotlivé způsoby řešení se v dotaznících opakovaly, a proto jsem je, pro větší přehlednost, převedla do následujícího grafu.

Řešení konfliktu v týmu.



Graf č. 16: Řešení konfliktu v týmu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Je velice špatné, když se konflikt nijak neřeší. Jak sami hráči uvedli, nejhorší následky nese jednání „nic neřešit“. Tento přístup poté vede k pomluvám a nepříjemné atmosféře v kabině, která se samozřejmě přenáší i do hry.

Jednou z důležitých otázek v dotazníku, který jsem předkládala k vyplnění vedení týmu, byla otázka, která se zajímala o to, jak vedení týmu pohlíží na řešení konfliktu. Odpověď mne překvapila, protože asistent trenéra uvedl, že konflikty si řeší hráči sami mezi sebou.

Shrnutí

Při zkoumání, zpracování dat z dotazníkového šetření jsem některé odpovědi předpokládala např. část týkající se týmových rolí. Některé mne však překvapily. Nejvíce překvapující shledávám „řešení“ konfliktu. V dotazníku jsem zjistila, že k řešení téměř nedochází. Více pozornosti by si též, ze strany trenéra, zasloužil

individuální přístup, který také není ideální. K otázkám resp. odpovědím, které mne překvapily, se budu vracet v následující kapitole.

2.5.Návrhová část

Zhodnocení pro první část dotazníkového výzkumu – týmové role

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ne všichni členové si myslí, že jsou definované role a hlavně, že pokud tyto role jsou, tak se stává, že je problém s dodržováním pravomocí a nejsou plněny úkoly, které k daným rolím patří. Dle mého názoru by se měl trenér nebo vedení klubu zaměřit na tyto role a sledovat hráče, jak je plní. Pokud by byly zjištěny nedostatky, tak by trenér měl jednotlivci jeho roli připomenout a říci mu, jaká se od něj očekává práce a jaké má pravomoci. Je pravděpodobné, že někteří hráči neví, jaký má jejich role význam a jaké v sobě skrývá pravomoci a úkoly.

Role „baviče, vtipálka“ by měla být v týmu zastoupena, protože, jak sami členové uvedli, je tento člen pro tým prospěšný. Vedení týmu se nijak nesnaží atmosféru před zápasem uvolnit. V týmu HC Dukla Jihlava takový člen je, a proto zde nemám žádné návrhy pro zlepšení.

Naopak pokud se v týmu objevuje pesimista, který tvrdí, že se nic nepovede a nic se nepodaří, měl by být trenéry či vedením osloven a požádán, aby tyto své postoje nikde nešířil. Takový hráč je pesmistou, protože má takový postoj k životu, ale z dotazníkového šetření vyplynulo, že ostatní členy týmu ovlivňuje a že jim tento postoj vadí, a proto by měl být eliminován tím, že svůj postoj nebude všem veřejně sdělovat. Možností „usměrnění“ takového hráči by mohlo být to, že bude vedením požádán, aby své názory, pocity a dojmy ohledně výsledků neříkal.

Zhodnocení pro druhou část dotazníkového výzkumu – cíle, soutěživost, rivalita

V druhé části dotazníku jsem se zabývala soutěživostí a vlivem rivality na motivaci. Z dotazníku jsem se dozvěděla, že tato rivalita je pro hráče velice prospěšná, protože

„boj“ o místo v pěticích je pro členy velice motivující a zkvalitňuje nejen hru při zápasech, ale hlavně dodává jim motivaci na tréninku. Tato zdravá soutěživost v týmu funguje tak, jak má, a proto zde nemám žádná doporučení jak tuto oblast zlepšit.

Další částí bylo dodržování pravidel dle Meiera. U těchto pravidel jsem objevila problémy. Hráči odpověděli, že některá pravidla nejsou plně dodržována. Největším problémem je dodržování pravidla, které se týká odpovědnosti jednotlivých členů za pracovní výsledky týmu a další, z méně dodržovaných pravidel je právo týmového vedoucího, který může pokárat či napomenout své spolupracovníky. Trenéři by se měli na tuto oblast zaměřit a zdůraznit jim tuto odpovědnost. Každý člen týmu musí zodpovědně pracovat, aby tým, jako celek měl požadující výsledky. Pokud některý z jednotlivců není dostatečně motivován je potřeba přehodnotit současný způsob motivace a je třeba, aby na něj byli uplatněni jiné motivátory. Hráčům by mělo být zopakováno, že se jedná o týmový sport a výsledků se nejlépe dosahuje tím, že budou „táhnout“ za jeden provaz. Ještě jednou se vracím k rolím, protože právo napomenout či pokárat své spoluhráče by měl mít jenom vedoucí, trenér nebo kapitán. Avšak i asistent trenéra v dotazníku uvedl, že toto právo mají i starší hráči. Tito lidé by o tomto právu měli být informováni stejně tak jako ostatní hráči, kteří toto právo nemají. Je samozřejmé, že nějaké výtky či doporučení si hráči na ledě předávají mezi sebou, ale žádný z neoprávněných členů by neměl své spoluhráče kárat či napomínat, protože od toho jsou členové, kteří jsou tímto pověřeni. Je to opět otázka týmových rolí a toho, jak dobře jsou hráči informováni o svých možnostech a pravomocích a také o tom, jak své role dodržují. Mé doporučení je zde jasné – zopakovat hráčům jejich role, jejich pravomoci a možnosti co si mohou v rámci své role dovolit a co ne. Je to velice důležité pro to, aby fungovala hierarchie v týmu, tak jak je nastavena. Někteří hráči se při nedodržení určitých pravidel mohou cítit špatně, nedoceněně a zbytečně.

Z pohledu uspokojování potřeb shledávám problém v tom, že vedoucí či trenér se dostatečně nevěnuje problémům uspokojení potřeb jedinců. Z dotazníkového šetření jsem pochopila, že tento tým je brán pouze jako celek a není zde moc prostor pro vnímání jednotlivců. Trenér by měl dát členům možnost a vědomí, že za ním kdykoliv mohou přijít s jakýmkoliv problémem a že tento problém bude vyslyšen a pokud možno i vyřešen. Je samozřejmé, že určité osobní problémy se promítají i do pracovní činnosti. Je potřeba, aby jednotlivec měl povědomí o tom, že pokud bude mít osobní problém,

může to sdělit trenérovi či asistentovi a tím mu sdělit např. důvody proč jsou jeho hráčské schopnosti omezeny. Trenér či asistent pak s touto informací může pracovat a hlavně zná důvod problému, který pak společně s hráčem mohou řešit, a proto navrhuji vedení otevřeně promluvit s týmem a ujistit všechny členy o tom, že pokud nastane nějaký problém tak je samozřejmé, že se mohou přijít poradit s vedením a že vedení je přijme a pokusí se s nimi problém vyřešit.

Zhodnocení pro třetí část dotazníkového výzkumu - motivace

Dle průzkumu je zřetelné, co členy nejvíce motivuje. V této oblasti nevidím žádný problém, protože podle hráčů je systém odměňování spravedlivý a jsou s ním spokojeni. Mzdové hodnocení hráčů v týmu funguje tak, že členové navzájem nevědí o výši svých mezd. Z dotazníku vyplynulo, že někteří hráči jsou obeznámeni o mzdách svých spoluhráčů (kteří jim to sami řekli), ale na otázku, zda by chtěli mít transparentní systém odměňování hráči odpověděli, že jim tento systém vyhovuje a neměnili by ho.

Z dotazníkového šetření ale dále vyplynulo, že pro hráče jsou motivující finance, ale dalším velkým motivátorem je pochvala od trenéra a většina hráčů vnímá jako velkou poctu a čest, když o něm například vyjde článek na webových stránkách klubu či v regionálních novinách. Hráče dále motivuje to, když o nich veřejnost ví, tzn. mohou být součástí reklamní kampaně, jejich fotografie jsou na plakátech atd. Mé doporučení je takové, aby se v reklamní kampani objevovali tváře hráčů. Velice motivující je zde také to, že pokud se vytváří katalog s reklamním a propagačním materiálem, je zde jako model využit některý hráč z týmu. Je potřeba dát prostor více hráčům nejen těm veřejně nejznámějším. Pokud se hráč objeví v tomto katalogu či na nějakém billboardu, posiluje to v něm týmového ducha a cítí se být hrdý na to, že je člen HC Dukla a tím pádem se snaží o co nejlepší výsledky, aby tak „sláva“ A-týmu byla co nejsilnější a aby se tento tým co nejvíce dostal do podvědomí veřejnosti. Je to velice důležité, právě v tomto období, kdy se tým FC Vysočina dostal do první ligy. Sportovní fanoušci se tedy začali více soustředit právě na fotbal. Pro hráče může být toho výzva, aby tým HC Dukla a jihlavský hokej dostali zpět na úroveň, kdy se fanoušci raději půjdou podívat na hokejový zápas.

Zhodnocení pro čtvrté část dotazníkového výzkumu - komunikace

Pro návrhy zlepšení komunikace jsem využila poznatků z dotazníku, jehož výsledky jsou uvedeny v kapitole 2.4.4. Největší problém v komunikaci mají hráči s tím, že jejich návrhy jsou sice vyslyšeny, ale bohužel už jen z poloviny dojde k jejich zhodnocení či realizaci. Myslím, že sami hráči mohou přijít na nové herní strategie či poznatky, které si sami vyzkouší. Obzvláště starší hráči mají již mnoho zkušeností a jejich návrhy mohou ozvláštnit např. tréninky. Sama vím, že rutinní tréninky po čase členy omrzí. Můj návrh zde je takový, aby vedení kladlo větší důraz na názory členů a vyslyšelo jejich přání. Je velká škoda, že tyto připomínky nejsou prodiskutovány a poté i některé realizovány. Tento názor však zastávají pouze hráči. Vedení týmu vnímá zpětnou vazbu a zabývání se s návrhy od hráčů za naprosto v pořádku.

Dalším zlepšením by mohlo pro tento tým být to, že si hráči navzájem nebudou vyčítat neúspěchy. Hokej je týmový sport a jak již bylo napsáno, tak jediný kdo má právo kárat či napomínat by měli být pouze odpovědné osoby, a proto by hráči mezi sebou takovéto jednání měli omezit. Z dotazníku také vyplynulo, že pokud jednotlivec udělá chybu, je mu vyčítána. Mé doporučení je opět takové, že by jednotlivec měl za svou chybu nést odpovědnost, ale potrestán nebo napomenut by měl opět být jen od trenéra, vedení či kapitána. Ostatní hráči by se k této situaci neměli vyjadřovat, protože to pak může vést k horší atmosféře v kabině. Káraný jednotlivec by poté neměl příznivé podmínky pro svou práci, pokud by mu chyba byla, vyčítána od spoluhráčů, kteří na to nemají právo. Navíc někteří hráči by si toto napomenutí nevzali „k srdci“ a tudíž by bylo bez požadovaného účinku.

Příjemným překvapením pro mne bylo, že 100 % členů odpovědělo, že mají týmové porady. Toto považuji za velice důležité. Moje doporučení je, aby trenéři občas místo klasické porady, kde mluví jenom oni, zařadili brainstorming. Hráči by tuto možnost uvítali a myslím si, že by tato forma komunikace byla prospěšná v řešení mnoha problémů.

Nemilé překvapení pro mne bylo zjištění, jak se řeší konflikty. Toto řešení znázorňuje Graf č. 16: Řešení konfliktu v týmu. Dle mého názoru by se zde vůbec

neměla objevit odpověď, že se konflikt neřeší, protože neřešený konflikt může vyvolat nepříjemnou atmosféru a velice ovlivnit výsledky. Další problém vidím v tom, že pouze 6 % dotázaných řeší své konflikty individuálně s trenérem. Můj návrh na zlepšení by byl takový, že konflikty, i ty menší, by se měly řešit. Trenéři či vedení by si tohoto měli všimnout, a pokud mají problém mezi sebou např. dva hráči tak by to s nimi měl individuálně vyřešit, protože pak vznikají hádky a může dojít k rozdělení týmu. Pokud se týmu dlouhodobě nedaří je to velice náročné na psychický stav celého týmu. Když tato situace nastane, mým doporučením je zde to, že by měla být uspořádána diskuse, brainstorming či jiný druh porady a mělo by se diskutovat o příčinách problému a poté snaha najít řešení tohoto problému.

2.6. Návrh motivačního systému

Dle teorie v kapitole 1.3 jsem usoudila, že základem motivace je uspokojení základních potřeb, jako jsou např. fyzické potřeby (dostatek pití při tréninku, občerstvení před a po zápase, možnost fyzické přípravy). Je zřejmé, že ve vybraném podniku uspokojování těchto potřeb funguje. Je velice těžké zavést nějaký systém motivace, který bude platit pro celý tým. Vedení klubu i týmu by si mělo být vědomo určitých teorií o motivaci a komunikaci např. Maslowova pyramida potřeb – čerpat z ní. Poučít se o tom, že pokud hráčům zajišťuje tým a vedení uspokojení fyzických potřeb, potřeb bezpečí tak zde „práce“ nekončí, ale existují i další stupně – pokračovat v této hierarchii a dát hráčům možnost dospět až na „vrchol“ této pyramidy. Motivace je velice složitá součást týmové komunikace. Na každého člena platí jiné motivátory. Jak sám asistent trenéra pan Augusta uvedl, tak jediným společným motivátorem jsou finance. Avšak členové týmu uvedli jako nejvíce motivující pochvalu od trenéra či vedení. K systému motivace uvedu pár připomínek např.:

- Více osobních pochval – je třeba posilovat ego. Vzbuzovat v hráčích užitečnost. Je třeba dbát na to, aby pochvaly byly užívány opodstatněně. Pokud by vedoucí či trenér chválil velice často a občas i neopodstatněně, bylo by to zbytečné. Z dotazníku je patrné, že k těmto pochvalám v týmu často nedochází, a proto doporučuji vnímat pochvalu jako možnost odměny.

- „Podržení“ týmu při neúspěších – v každém týmu se stává, že se tzv. nedaří. Může to být dáno tím, že je v určitém období tým stavěn proti výkonnějším a tabulkově lepším týmům. Mohou se dostavit neúspěchy. Hráči jsou také jenom lidé a je jasné, že i oni občas chybují. Dlouhodobý neúspěch má veliký dopad na psychiku týmu. Proto je velice důležité, aby vedoucí sdělil svému týmu konstruktivní návrhy na řešení této situace, aby všichni společně našli kde je problém a nějak ho vyřešili.
- Přiměřená kritika – pokud jednotlivec či celý tým pracují špatně, je potřeba zhodnotit tento stav. Je důležité, aby byl brán zřetel na dobře volená slova výtek či připomínek. Vedoucí by neměl jednat v emočním tlaku a vše by si měl dobře rozmyslet.
- Vhodné zařazení hráčů do rolí – zopakování rolí, určení rolí. Pro tento tým doporučuji písemné vytyčení rolí a k nim přiřazení pravomocí, práv a povinností. Tato část byla vhodná pro vypracování kodexu či tabulky k tomu, aby hráčům byla vyvěšena na nástěnce a členové měli tyto informace neustále na očích. K vypracování jsem potřebovala zjistit další informace od firemních pracovníků. Z těchto informací vyplynulo, že povinnosti hráčů jsou uvedeny v jejich Hráčské smlouvě. Práva a pravomoci mají v týmu všichni stejná s tím rozdílem, že v rozdělení dle hierarchické struktury (kapitán, asistent, ostatní hráči) má kapitán a asistenti právo na komunikaci s rozhodčím při zápase a jsou spojovacím článkem mezi hráči a realizačním týmem. Jejich dresy jsou označeny písmeny „C“ (kapitán) a „A“ (asistenti). Z hlediska hráčské pozice mají všichni stejné práva a povinnosti – při hře se obránci spíše soustředí na obranu, útočníci na útok, ale z dodatečných informací vyplývá, že v moderním hokeji už toto také není pravda a obránce může i útočit a naopak. Povinnosti a práva mimo hru tzn. „v kabině“ mají všichni hráči stejná, ale bylo uvedeno, že starší hráči jsou respektovanější. Pro zopakování a ujasnění si těchto povinností jsem je zpracovala a uvedla přehledně v příloze.
- Zajištění větší jistoty – v hokeji je zajištění jistoty nelehkým úkolem. Hráč je v podstatě „majetek“ firmy, a proto je v neustále nejistotě kde například odehraje další zápas. Jako doporučení zde uvedu to, že vedení by mělo s hráči více komunikovat, sdělit jim plány firmy do budoucna a sdělit jim zdali s nimi „počítají“ např. i do další sezony. Doporučuji např. týmovou poradu s vedením, kde manažer

klubu vysvětlí své záměry do budoucna a poté individuální pohovory s hráči a zhodnocení jejich hráčské pozice do budoucna.

- Hierarchické sjednocení členů týmu – zopakovat hráčům hierarchii – v týmu je nejvyšším postem „titul“ kapitán, který má dva asistenty a zbytek hráčů si je, co se týče hierarchie, roven. Kapitán je spojovacím článkem členů a realizačního týmu. Je třeba hráčům zopakovat zdali, pokud nastane problém či existují připomínky, mají jít za trenérem či to řešit s kapitánem.
- Stejně měřítko pro všechny členy týmu – souvisí se spravedlností. Z dotazníkového šetření vyplývá, že větší respekt a autoritu mají starší hráči díky svým zkušenostem. Stanovit hranici věku.
- Větší možnosti osobního rozvoje – letní hokejové školy, školení brankářů, možnost osobního rozvoje v hráčské i bruslařské technice. V příloze je uvedena možnost hokejového kempu. Tento hokejový kemp mi byl doporučen na základě telefonických rozhovorů do společností zabývajících se pořádáním kempů a soustředění. Na začátku sezony by bylo dobré, aby trenéři oznámili hráčům tuto možnost a sdělili hráčům, že tento kemp je určen pro hráče, kteří se chtějí zdokonalovat, a proto výběr hráčů, kteří se zúčastní, bude záviset na snaživosti hráče. Tento kemp je poměrně finančně náročný, a proto doporučuji vyslat na tento kemp jen několik (ideálně minimálně jednoho útočníka, jednoho obránce a jednoho brankáře) hráčů, kteří si zaslouží tuto možnost zlepšení se. Další částí zdokonalování je pozorování svých vlastních hokejových zápasů – hodnotit a všimnout si chyb a sledovat momenty, kdy hráči dobře zareagovali a naopak upozornění na chyby a jejich nápravu.
- Jasně určení cílů – ze strany vedení. Je důležité, aby hráči věděli, jaké očekávání má vedení klubu.
- Celkové zkvalitnění motivace a komunikace v týmu – je zřejmé, že tento tým nemá žádný plán jak motivovat a komunikovat a záleží to pouze na vedení týmu jakým způsobem budou své podřízené motivovat. Doporučuji trenéry a asistenty proškolit o teorii motivace a komunikace. Po průzkumu trhu nabízející výukové kurzy, jsem našla pár vhodných, kterých by se měli vedoucí členové zúčastnit. Tyto kurzy jsou popsány v příloze této práce.

- Celkové zhodnocení - větší důraz bych kladla na systém odměňování a motivaci nefinančními prostředky, protože z kapitoly 2.2 o odměňování hráčů je zřejmé, že finanční hodnocení je v pořádku - je kladně finančně ohodnoceno jak vítězství, tak i snaha, a zároveň záporně ohodnoceno např. zbytečné vyloučení a další kázeňské přestupky.

Pro správně nastavený motivační systém je důležité uvědomit si, že peníze hráče stimulují. Stimulace je neefektivní a krátkodobá, avšak motivace je vnitřní stav člověka, který aktivuje jeho snahu, vytrvalost a úsilí.

Na různé věkové kategorie „platí“ jiné motivátory, protože mají jiné hodnoty. Mladší hráče např. více motivuje přítomnost na různých společenských akcích či autogramiádách. Starší hráči raději tyto aktivity omezí a budou svůj čas trávit odpočinkem a relaxací se svojí rodinou.

Z dotazníkového šetření jsem vyplynulo, že nejasnosti vznikají hlavně v souvislosti s rolemi. Týmový vedoucí by se měl více zaměřit hlavně na to, aby např. nikdy nesnižoval význam lidí (vhodně volit slova – jasně, zřetelně, ale slušnou formou říci nedostatky), neměl oblíbence (protože hráči jsou si rovni), řešil konflikty (protože neřešený konflikt je problémem celého týmu), byl hrdý na své hráče a pokud budou podávat dobré výkony, aby za to byli odměněni, a to nejen finančně.

2.6.1. Ekonomické zhodnocení

Z ekonomického hlediska se mé návrhy promítnou do změny výše nákladů tím, že vzniknou nové náklady – na školení vedení týmu a na letní hokejové kempy pro vybrané hráče. Tyto náklady se pohybují okolo 33 300 Kč (pokud budou vysláni na hokejový kemp 3 hráči a na školení bude vyslán trenér týmu), ale lze uvažovat, že se tímto dostaví zlepšení jak z hlediska vedení týmu (hráči budou lépe motivováni, bude lepší komunikace) tak i z hlediska zlepšení hráčské techniky. Hráči, kteří se zúčastní hokejového kempu, budou lépe připraveni zvládat své povinnosti a bylo by vhodné, aby byl minimálně jeden trénink vymezen pro tyto hráče, kteří na něm předvedou nové poznatky, které získali na kempu. Zhodnocení, zdali byl tento systém účinný, se promítne v průběhu sezony v tabulkových výsledcích, které se porovnají s minulými sezonami. Pokud se promítne zlepšení, doporučuji tyto kempy opakovat každý rok. Systém peněžního hodnocení v týmu funguje dobře, a proto není potřeba se zabývat

např. zvyšováním mezd či finančních odměn. Mé návrhy na zlepšení by se měli projevit hlavně ve změně přístupu, ujasnění cílů a rolí. Naopak by mohlo dojít ke snížení nákladů na propagaci. Pro určité členy týmu je např. focení katalogu reklamního oblečení velkou poctou a může na něj působit jako motivace a pro určitý typ hráče to může být odměna, kterou bude poctěn. Tím se sníží náklady na finanční odměnu např. pro modela.

Další výhodou zlepšení komunikace a motivace je celkové zlepšení atmosféry jak v kabině, tak i na ledě a tím pádem zlepšení hry. Toto zkvalitnění může tým posunout tým v tabulce směrem k vyšším příčkám a tato skutečnost přiláká do klubu nové sponzory.

Závěr

Při zpracování práce jsem díky načtené teorii získala více informací a podkladů o komunikaci a motivaci v týmu, kterou jsem poté využila při tvorbě dotazníku. Cílem práce, mimo jiné, bylo poznat více prostředí HC Dukla Jihlava a především A-tým. Na základě dotazníku efektivní komunikace jsem se dozvěděla mnoho informací, které jsem porovnávala s poznatky z teoretické části. Zjistila jsem, že některé části komunikace a motivace v daném týmu fungují tak, jak mají, ale objevila jsem i nedostatky. V komunikaci považuji největší problém při řešení konfliktů, určení rolí a vnímání návrhů na zlepšení od členů týmu. Motivace funguje v týmu především na bázi finančních odměn, a proto jsem v návrzích na zlepšení uvedla několik možností nápravy.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1407-3.
2. BAY, Rolf., 2000. *Účinné vedení týmu*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-9068-8.
3. BĚLOHLÁVEK, František., 2009. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1975-7.
4. ČAKRT, Michal., 2000. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management press. ISBN: 80-85943-81-6.
5. DEVITO, Joseph., 2001. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada. ISBN: 80-7169-988-8.
6. FORSYTH, Patrick., 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2128-6.
7. GRUBER, David., 2009. *Zlatá kniha komunikace*. 3., upr. a dopl. vyd. Ostrava: Gruber - TDP. ISBN 978-80-85624-28-1.
8. HALÍK, Jiří., 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2475-1.
9. HC DUKLA JIHLAVA., 2013. *Etický kodex*. Jihlava.
10. HC DUKLA JIHLAVA., 2011. *Hráčská smlouva*. Jihlava.
11. HORVÁTHOVÁ, Petra., 2008. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-390-4.
12. JIŘINCOVÁ, Božena., 2010. *Efektivní komunikace pro manažery: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4717-081.
13. KOUBEK, Josef., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
14. MCCONNON, Shay a Margaret., 2009. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3003-5
15. MEIER, Rolf., 2009. *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2308-2.
16. NORTHOUSE, Peter Guy., 2010. *Leadership: theory and practice*. 5th ed. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-7488-2.
17. PLAMÍNEK, Jiří., 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2796-7.

18. VYMĚTAL, Jan., 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4.

Elektronické zdroje

1. ABSOLUTNĚ NEJLEPŠÍ CITÁTY O ...: *Nejlepší citáty o lásce, citáty o životě, přátelství a motta*. [online]. [cit. 2013-05-23]. Dostupné z: <http://www.citaty.cz>
2. AKRA. [online]. 2010 [cit. 2013-05-24]. Dostupné z: <http://alkra-r.webnode.cz/>
3. ČESKÝ SVAZ LEDNÍHO HOKEJE. *Pravidla ledního hokeje: Pravidla ledního hokeje 2010- 2014*. [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.cslh.cz/text/119-pravidla-ledniho-hokeje.html>
4. DEBNÁR, Peter. *Motivace jako součást týmové práce. ČASOPIS - Úspěch a inovace v souvislostech* [online]. roč. 2010, č. 2 [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/69838.motivace-jako-soucast-tymove-prace/>
5. HC DUKLA JIHLAVA. *Ochranné známky HC Dukla Jihlava: HC Dukla Jihlava (obrazová i slovní)* [online]. [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.hcdukla.cz/zobraz.asp?t=ochranne-znamky>
6. OBEC-NET. *Školení-kurzy EU* [online]. 2013 [cit. 2013-05-27]. Dostupné z: http://www.skolenikurzy.eu/index.php?hledat=motivace&akce=HledatKurz_vyber2&vcetne_terminu=1&hledat_v_nazvu=1&nte=TAB
7. VANĚČKOVÁ, Martina. *Metodické listy: Brainstorming* [online]. 2008 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.varianty.cz/index.php?id=17&item=45>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Lineární model komunikace	14
Obrázek 2: Interakční model komunikace	15
Obrázek 3: Transakční model komunikace	15
Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb	21
Obrázek 5: Proces motivace	24
Obrázek 6: Logo firmy	35
Obrázek 7: Role v týmu – postavení při hře	38

Seznam grafů

Graf č. 1: Zřetelnost definování týmové role	39
Graf č. 2: Dodržování týmových rolí	39
Graf č. 3: Vliv „baviče, vtipálka“ na ostatní členy týmu	40
Graf č. 4: Vliv role „baviče, vtipálka“ na atmosféru v týmu	41
Graf č. 5: Vnímání rivality mezi členy týmu	43
Graf č. 6: Vliv soutěživosti na motivaci	43
Graf č. 7: Dodržování pravidel podle Meiera	44
Graf č. 8: Důležitost jednotlivých týmových pravidel dle Meiera	45
Graf č. 9: Uspokojení potřeby úkolu	46
Graf č. 10: Uspokojení potřeby zachování skupiny	47
Graf č. 11: Uspokojení potřeb jedinců	47
Graf č. 12: Funkčnost motivátorů v týmu	48
Graf č. 13: Největší motivátory	49
Graf č. 14: Existence brainstormingu	51
Graf č. 15: Forma komunikace v týmu	52
Graf č. 16: Řešení konfliktu v týmu	53

Seznam tabulek

Tabulka 1: Funkce a účely komunikování	16
--	----

Seznam příloh

Příloha 1: Předmět podnikání HC Dukla Jihlava.....	I
Příloha 2: Výsledky dotazníkového šetření	II
Příloha 3: Dotazník efektivní komunikace pro členy týmu	V
Příloha 4: Dotazník efektivní komunikace pro asistenta trenéra	I
Příloha 5: Seznam povinností	V
Příloha 6: Účast na hokejovém kempu	VIII
Příloha 7: Kurzy pro vedení týmu.....	IX

Příloha 1: Předmět podnikání HC Dukla Jihlava

Firma několikrát měnila svůj předmět podnikání.

- 1998-2001

Koupě za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

Organizování a provozování sportovních, společenských a vzdělávacích akcí

- 1999-2001

Zprostředkovatelská činnost

Provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici

- 1998-2009

Specializovaný maloobchod

- 2001-2009

Organizování sportovních soutěží

Zprostředkování služeb

- 2008-dosud

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Příloha 2: Výsledky dotazníkového šetření

pozn.: všechny tabulky dle vlastního zpracování, 2013

První část - týmové role

<u>Jsou v týmu jasně a zřetelně definované role?</u>	
ANO	16
NE	7

<u>Dodržují všichni své role a pravomoce?</u>	
ANO	8
NE - neplní své úkoly	13
NE - nedodržují pravomoce	2

<u>Je v týmu tzv. věčný pesimista?</u>	
ANO	14
není	5
bez odpovědi	4

<u>Je v týmu role "baviče, vtipálka"?</u>	
ANO	18
NE	4
Bez odpovědi	1

<u>Uvolňuje atmosféru?</u>	
ANO	21
NE	2

<u>Rozptyluje Vás před zápasem?</u>	
ANO - pozitivně	16
ANO - negativně	1
NE	5
Bez odpovědi	1

Druhá část - týmová pravidla, cíle, soutěživost.

<u>Cítíte v týmu rivalitu resp. soutěživost mezi členy?</u>	
Vadí Vám?	
ANO	5
NE	16
Bez odpovědi	2

<u>Uspokojují se Vašem týmu potřeby úkolu?</u>	
ANO	18
NE	2
Bez odpovědi	3

<u>Je motivující?</u>	
ANO	19
NE	2
Bez odpovědi	1

<u>Uspokojují se v týmu potřeby zachování skupiny?</u>	
ANO	16
NE	5
Bez odpovědi	2

<u>Je pro tým pozitivní?</u>	
NE	1
ANO	20
Bez odpovědi	2

<u>Uspokojují se v týmu potřeby jedinců?</u>	
ANO	16
NE	5
Bez odpovědi	2

Třetí část - motivace

<u>Je systém odměňování dostatečně transparentní?</u>	
ANO	4
NE	16
Bez odpovědi	3

<u>Je podle Vás spravedlivý?</u>	
ANO	15
NE	3
Bez odpovědi	5

<u>Co je pro Vás nejvíce motivující?</u>	
Základní mzda.	4
Prémie, odměny, osobní ohodnocení,...	8
Pochvala od trenéra či vedení.	14
Článek v novinách nebo na internetu.	5
Jiné.	1

Čtvrtá část - komunikace:

<u>Vnímáte v komunikaci s trenérem zpětnou vazbu?</u>	
ANO	21
NE	2

<u>Vnímá trenér Vaše návrhy?</u>	
ANO	22
NE	1

<u>Realizuje vedení Vaše návrhy?</u>	
ANO	12
NE	11

<u>Vyjadřuje se trenér jasně a zřetelně co od Vás žádá?</u>	
ANO	17
NE	6

<u>Jste vždy a o všem dostatečně a včas informováni?</u>	
ANO	23
NE	0

<u>Je komunikace ve Vašem týmu v pořádku?</u>	
ANO	15

<u>Pokud nastane nedorozumění. Řeší se?</u>	
ANO	22
NE	1
<u>Můžete otevřeně v týmu říci svůj názor?</u>	
ANO	20
NE	3

<u>Máte týmové porady?</u>	
ANO	23
NE	0

<u>Vnímá trenér Vaše problémy a snaží se je řešit?</u>	
ANO	20
NE	3

<u>Říkáte si v týmu věci na rovinu?</u>	
ANO	16
NE	7

<u>Vyčítáte si navzájem týmové neúspěchy?</u>	
ANO	15

NE	8
----	---

NE	8
----	---

<u>Pokud udělá jednotlivec chybu, je mu vyčítána?</u>	
ANO	22
NE	1

<u>Jak se v týmu řeší konflikty?</u>	
Domluva.	7
Řeší to starší hráči.	2
Hádka, posměšky.	1
Konflikt se neřeší.	2
Fyzicky.	1
Individuálně s trenérem.	1
Výpověď, pokuta.	2

<u>Měli jste někdy brainstorming?</u>	
ANO	7
NE	16

<u>Jakou formou u Vás funguje komunikace?</u>	
Pouze ústní domluva.	18
Elektronicky (společný email, FB stránka, ...).	10
Telefonicky.	14

<u>Fungují ve Vašem týmu motivátory?</u>	
ANO	11
NE	7
Bez odpovědi	5

Příloha 3: Dotazník efektivní komunikace pro členy týmu

Dotazník efektivní komunikace

Dobrý den,

máte před sebou dotazník, který bude sloužit jako podklad pro vypracování bakalářské práce. Prosím o pravdivé a zodpovědné vyplnění dotazníku. Dotazník je anonymní a výsledky budou použity pouze jako podklad pro mou bakalářskou práci.

1) Jsou v týmu jasně a zřetelně definované role? Tzn. každý z členů ví co má dělat a jaké jsou jeho pravomoci.

- a) ANO
- b) NE

Plní všichni zodpovědně své role a drží se svých pravomocí?

- a) ANO
- b) NE – neplní své úkoly
- c) NE – nedodržuje své pravomoci

Jak Vy osobně vnímáte a řešíte fakt, že se někdo nesnaží? Že s týmem „netáhne“ za jeden provaz?

2) Je ve Vašem týmu zastoupena role „baviče, vtipálka“ ANO NE

Pokud ANO odpovězte prosím na níže uvedené otázky. Pokud NE, prosím zkuste si tuto situaci představit a otázky se snažit zodpovědět.

- | | | |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|
| a) Ruší Vás to při práci? | ANO | NE |
| b) Rozptyluje Vás před zápasem? | ANO – pozitivně | ANO – negativně |
| | NE | |
| c) Uvolňuje atmosféru? | ANO | NE |

3) Máte v týmu tzv. věčného pesimistu? Tj. člověka, který vždy tvrdí, že trénink byl špatný, zápas se nepovede atd.?

Pokud takový člověk ve Vašem týmu NENÍ, myslíte si, že by Vás jako jedince anebo tým jako celek nějak ovlivnil? Jak?

Pokud takový člověk ve Vašem týmu JE. Ovlivňuje Vás jako jedince anebo tým jako celek? Vadí Vám tento přístup?

4) Cítíte v týmu rivalitu resp. soutěživost mezi některými členy např. o místo v sestavě?

a) Vadí Vám? ANO NE Důvod:

b) Je motivující? ANO NE Důvod:

c) Je pro tým pozitivní? ANO NE Důvod:

5) V některých týmech se vyskytují viditelné věkové rozdíly. Vyskytují-li se u Vás v týmu, můžete následně popsat, jak je Vy sám vnímáte?

Pokud patříte mezi starší (nad 30 let), motivuje Vás „dravost“ těch mladších? Pokud patříte mezi mladší, motivují Vás zkušenosti těch starších? V čem Vás tyto okolnosti motivují?

6) Níže jsou uvedena základní pravidla pro týmovou práci. Přečtěte si je, prosím:

- Pravidlo č. 1 – Každý člen týmu má odpovědnost za pracovní výsledky a spolupráci v týmu.
- Pravidlo č. 2 – Mezilidské vztahy mají přednost před věcnými tématy. Musí být vždy řešeny přednostně.
- Pravidlo č. 3 – Každý z členů týmu má právo, říci ostatním své otázky, problémy a musí být vyslyšen.
- Pravidlo č. 4 – Všechny důležité problémy, které se týkají pracovních úkolů, musí být učiněny společně.
- Pravidlo č. 5 – Jedině týmový vedoucí má právo pokárat či napomenout své spolupracovníky.

Jsou dle Vašeho názoru dodržována všechna pravidla? Které pravidlo je podle Vás nejdůležitější? Pokud se nedodržují, uveďte prosím konkrétně které/á a Váš názor, proč v týmu nefungují.

7) Snaží se všichni členové týmu směřovat ke stejnému cíli?

ANO NE

Jaký je Váš cíl? Čeho chcete v týmu Vy osobně dosáhnout a čeho chcete dosáhnout jako tým?

8) Splňuje vedoucí týmu následující činnost?

- a) Uspokojují se ve Vašem týmu potřeby úkolu? Tzn., vedoucí dělá vše pro to, aby byl splněn úkol.

ANO NE

- b) Uspokojují se Vašem týmu potřeby zachování skupiny? Tzn., snaží se vedoucí, aby byly v pořádku mezilidské vztahy? Vytváří týmového ducha resp. morálku?

ANO NE

- c) Uspokojují se ve Vašem týmu potřeby jedinců? Tzn., stará se vedení týmu o jednotlivce? Zajímá se o jejich problémy? Snaží se sladit individuální potřeby s potřebami týmu?

ANO NE

9) Fungují ve Vašem týmu základní čtyři motivátory? 1. jistota, 2. uznání, 3. prestiž a status (být žádaný, uznávaný), 4. osobní rozvoj (nové výzvy, uskutečnění vlastních nápadů).

Pokud ANO, napište prosím, zdali Vás tyto motivátory dostatečně motivují popř. zda nějaký chybí. Konkrétně jaký? Který z motivátorů je podle vás nejdůležitější?

Pokud NE, napište prosím, který motivátor u Vás nefunguje. Proč si myslíte, že nefunguje a jak by bylo možné toto napravit?

10) Je systém odměňování dostatečně transparentní? Víte, jaké základní mzdy pobírají ostatní členové týmu?

a) Pokud ANO – odkud víte, jaké jsou výše mezd? Chtěli byste, aby vedení zveřejnilo (v rámci týmu) výše mezd?

b) NE – Bylo by pro Vás lepší to vědět?

11) Je podle Vás systém ohodnocení spravedlivý?

a) ANO

b) NE – důvod:

12) Který z níže uvedených prvků je pro Vás osobně nejvíce motivující (možno označit více odpovědí):

- a) finanční ohodnocení – pouze základní mzda
- b) finanční ohodnocení – prémie, odměny, osobní ohodnocení,...
- c) pochvala od trenéra či vedení
- d) článek v novinách nebo na internetu, kde se o Vás bude psát
- e) jiné - prosím uveďte jaké:

13) Komunikace:

- | | | |
|--|-----|----|
| a) Vnímáte v komunikaci s trenérem zpětnou vazbu? | ANO | NE |
| b) Vnímá trenér Vaše návrhy? | ANO | NE |
| c) Realizuje vedení Vaše návrhy? | ANO | NE |
| d) Vyjadřuje se trenér jasně a zřetelně co od Vás žádá? | ANO | NE |
| e) Pokud nastane nedorozumění. Řeší se? | ANO | NE |
| f) Můžete otevřeně v týmu říci svůj názor? | ANO | NE |
| g) Máte týmové porady? | ANO | NE |
| h) Vnímá vedení nebo trenér Vaše problémy a snaží se je řešit? | ANO | NE |
| i) Říkáte si v týmu věci na rovinu? | ANO | NE |
| j) Vyčítáte si navzájem týmové neúspěchy? | ANO | NE |
| k) Pokud jednotlivec udělá chybu, je mu vyčítána? | ANO | NE |

14) Měli jste někdy týmový brainstorming? Tj. skupinové setkání, kdy se řeší problémy nebo strategie. Každý se k problému vyjádří a vznese návrhy na zlepšení. Otevřená diskuse.

ANO

NE

Pokud ANO – došli jste k nějakému řešení? Bylo to prospěšné?

Pokud NE – uvítali byste tuto možnost?

15) Jak u Vás v týmu funguje komunikace?

- a) Pouze ústní domluva
- b) Elektronicky (společný e-mail, fb stránka, ...)
- c) Telefonicky
- d) Jiné. Prosím uveďte:

16) Jste vždy a o všem dostatečně a včas informováni?

- a) ANO
- b) NE - kde je, podle Vás, problém?

17) Máte pocit, že ve Vašem týmu je komunikace naprosto v pořádku?

- a) ANO
- b) NE – co byste zlepšili?

18) Jak se řeší konflikty v týmu? Popište.

Velice Vám děkuji za vypracování dotazníku. Děkuji za Váš názor a přeji Vám hodně štěstí jak v této sezóně, tak i v těch následujících ☺.

Tereza Krejčová

Příloha 4: Dotazník efektivní komunikace pro asistenta trenéra

Dotazník efektivní komunikace

Dobrý den,

máte před sebou dotazník, který bude sloužit jako podklad pro vypracování bakalářské práce. Prosím o pravdivé a zodpovědné vyplnění dotazníku. Výsledky budou použity pouze jako podklad pro mou bakalářskou práci.

- 1) Jsou v týmu jasně a zřetelně definované role?** Tzn., jsou všichni členové zřetelně a dostatečně informováni o svých rolích? Vědí, jaká jsou jejich práva, povinnosti a jaké jsou jejich pravomoci?

- 2) Jak řešíte problémy** týkající se rolí? Např. když někdo nedodrží své pravomoci.

- 3) Podle čeho rozdělujete hráče do hráčských pětic?**

- 4) Jak postupujete při výběru hráčů do týmu?** (podle tabulkových výsledků, sledování hráčů při hře,)

- 5) Hraje věk hráče významnější roli při výběru hráče?**

6) Níže jsou uvedena pravidla pro týmovou práci. Přečtěte si je prosím.

- Pravidlo č. 1 – Každý člen týmu má odpovědnost za pracovní výsledky a spolupráci v týmu.
- Pravidlo č. 2 – Mezilidské vztahy mají přednost před věcnými tématy. Musí být vždy řešeny přednostně.
- Pravidlo č. 3 – Každý z členů týmu má právo, říci ostatním své otázky, problémy a musí být vyslyšen.
- Pravidlo č. 4 – Všechny důležité problémy, které se týkají pracovních úkolů, musí být učiněny společně.
- Pravidlo č. 5 – Jedině týmový vedoucí má právo pokárat či napomenout své spolupracovníky.

Jsou všechna pravidla dodržována? Pokud nejsou, které není dodržováno?

7) Dodržujete ve Vašem týmu základní čtyři motivátory? 1. jistota, 2. uznání, 3. prestiž a status (být žádaný, uznávaný), 4. osobní rozvoj (nové výzvy, uskutečnění vlastních nápadů).

Jsou podle Vás tyto motivátory opravdu základní nebo některý chybí?

8) Existují nějaké předpisy, postupy nebo vzory jak hráče motivovat?

9) Jaké používáte nástroje k motivaci hráčů? Vnímáte rozdíly mezi hráči? Tj., že na každého hráče funguje jiný motivátor.

10) Snažíte se uvolňovat atmosféru před zápasem? Jak?

11) Vnímáte nápady a návrhy od hráčů?

12) Zabýváte se těmito návrhy?

13) Funguje ve Vašem týmu zpětná vazba?

14) Dáváte hráčům dostatečný prostor k vyjádření se? (týmové porady, brainstormingy, ...)

15) Máte pocit, že si v týmu všichni mohou říkat všechny věci na rovinu?

16) Jsou hráčům vyčítány týmové neúspěchy?

17) Jak řešíte problémy s jednotlivými hráči (kázeňské přestupky, osobní problémy)

18) Jakým způsobem se hráči dozvídají o novinkách, změnách? (email, telefonicky, osobně,...)

19) Myslíte si, že je komunikace u Vás v týmu naprosto v pořádku? Pokud ne, jaké by mohlo být řešení vedoucí ke zlepšení?

20) Jak řešíte konflikty mezi hráči?

21) Prostor pro Vaše připomínky, návrhy atd.

Velice Vám děkuji za vypracování dotazníku. Děkuji za Váš názor a přeji Vám hodně štěstí jak v této sezóně, tak i v těch následujících.

Tereza Krejčová

Příloha 5: Seznam povinností



TVOJE POVINNOSTI!

- 1) Nastupuj na trénink, zápas či hokejový kemp vždy v dobré fyzické kondici, která odpovídá úrovni 1. Ligy.
- 2) Zúčastňuj se tréninků, utkání, soustředění, regenerace a akcí Klubu, zvyšující prosperitu klubu.
- 3) Chovej se tak, abys dělal dobré jméno svému Klubu.
- 4) Respektuj ustanovení soutěží a řádů, kterých se klub zúčastní.
- 5) Dodržuj pravidla ledního hokeje.
- 6) Neužívej léky či jiné prostředky bez souhlasu lékaře Klubu.
- 7) Nezúčastňuj se, ani prostřednictvím třetí osoby, sázkových a obdobných soutěží, které mají vztah k utkání Klubu či výsledkům hokejových zápasu, k nimž si byl nominován.
- 8) Nepřijímej bez písemného souhlasu jakákoliv peněžitá či nepeněžitá plnění od třetích osob, která mají nebo by mohla mít souvislost s výsledky hokejových utkání Klubu.
- 9) Neposkytuj žádné informace o činnosti Klubu, které by mohli být zneužity či využity proti jeho zájmu a zachovej mlčenlivost ohledně výše odměn. Nezapomeň, že tato mlčenlivost platí o po skončení smlouvy či postoupení práv.
- 10) Zlepšuj své fyzické, psychické a hokejové schopnosti a dovednosti.
- 11) Neprovozuj, bez souhlasu, žádné další sporty a to ani rekreačně.
- 12) Neprovozuj, bez souhlasu, žádnou jinou výdělečnou činnosti, která by omezovala či zasahovala do tvých povinností plynoucích z Hráčské smlouvy.
- 13) Pokud budeš mít zdravotní problémy, podrob se zdravotní péči a rehabilitaci ve spolupráci s Klubovým lékařem.

14) Nejednej s žádnými jinými kluby či agenty o současných či budoucích službách bez písemného souhlasu.

15) Na tréninky, utkání, soustředění a regeneraci chod' včas a ve výstroji, výzbroji a oblečení zapůjčené Klubem.

POUČ SE Z NÁSLEDUJÍCH VĚT!

Pamatuj, že jenom kapitán nebo jeho asistenti mají právo diskutovat s rozhodčími!

Uvědom si, že hraješ za A-tým a že tvůj tým má spousty fanoušků. Hraj tak, aby si je nezklamal!

Respektuj svého trenéra, spoluhráče, protihráče a rozhodčí!

Bud' vždy včas na zápasech a trénincích!

Nauč se sportovnímu chování a disciplíně!

Hráči jsou si rovni, avšak respektuj a uč se od starších (zkušenějších) hráčů!

Poslouchej realizační tým a říd' se jejich připomínkami!

Nezapomínej, že hokej je kolektivní hra!

Podpoř svůj tým!

Dopracoval ses až do 1. ligy, snaž se postoupit se svým týmem ještě výš!

Bud' hrdý na to, že hraješ jeden z nejpopulárnějších sportů v ČR!

Hraj tak, abys byl na svůj tým hrdý!

Má spoluhráč problém? Pomož mu!

Pracuj sám na sobě tak, aby si byl v týmu užitečný!

„Kdo vítězí nad lidmi, je mocný. Kdo vítězí nad sebou je mocnější.“ (LAO-C)

Pokud se nedaří, snaž se najít příčinu a nápravu.

„Náš největší úspěch není v tom, že nepadneme, ale v tom, že vždy vstaneme, kdykoliv padneme“ (KONFICIUS).

Urči si jasně cíl. Svůj osobní tak, aby podporoval ten týmový.

„Člověk bez cíle je jako loď bez kormidla“ (CARLYLE).

Nečekej na dokonalou přihrávku, dobrušli si pro ni.

„Slabí lidé čekají na příležitost. Silní si ji sami vytvářejí“ (LOGAN).

Nespokoj se s tím, co máš, snaž se být lepší.

„Když budeš dělat to, co jsi vždycky dělal, dostaneš to, co jsi vždycky dostal“ (CANFIELD).

Pamatuj na své cíle, představuj si radost, když se ti přání splní. Neuvažuj nad tím, z čeho máš strach.

„Soustředte se na to, kam chcete jít, nikoli na to, čeho se bojíte“ (ROBBINS).

Soustřeď se na cíl, zápas, trénink a tam směruj tam svoji pozornost!

„Kam míří vaše pozornost, tam směřuje Vaše energie a tam se objeví i výsledky“ (EKER).

Pamatuj na to, že hokej je týmový sport!

„Kdo se snaží dojít velkého cíle, nesmí myslit na sebe“ (TURGENEV).

Měj vždy na mysli cíl! Nevíš jaký je? Zeptej se, ujasni si ho!

„Když chybí cíl, zabýváme se otázkou, kterou nohou vykročit“ (KOSORIN).

Hraj poctivě, snaž se!

„Sport je dobrý, když je dramatický a když se nikdo nefláká“ (IVAN HLINKA).

Příloha 6: Účast na hokejovém kempu

Společnosti AKRA, s. r. o. nabízí hokejové kempy pro brankáře i hráče. Kempy se konají na zimním stadionu v Blansku a jsou pořádány na 6 dní, kdy vybraní hráči odjedou na šest dní. Denní program pro hráče je následující:

- 2x trénink na ledové ploše
- 1x střelecký trénink
- 2x suchý trénink – strečink, hry, cvičení atd.
- 1x teorie – sledování videa
- 1x regenerace v aquaparku

Denní program pro brankáře:

- 1x speciální golmanský trénink na ledě (promet, kamerový systém, trénink střelby na konkrétní místo)
- 2x trénink s týmem – za účasti brankářského trenéra
- 1x regenerace v aquaparku
- 1x kompenzační cvičení
- 1x cvičení v tělocvičně – trénink zaměřený na koordinaci a balanční cvičení
- 1x trénink na Slidebordu-powerslidu – pomůcka, která simuluje pohyb brankáře na ledě a pomáhá tento pohyb zdokonalovat
- 1x video a rozbor teorie.

Cena tohoto je kempu je 9 700 Kč a v této ceně jsou zahrnuty snídaně, svačiny, obědy, večeře a kompletní pitný režim. Součástí ceny je i ubytování v blízkosti zimního stadionu.

Hráči obdrží láhev, tričko, dres a foto z kempu. Dále získají hodnocení od členů týmu AKRA – popis jejich hráčských dovedností – co je potřeba zlepšit a v čem vynikají.

Příloha 7: Kurzy pro vedení týmu

Na trhu se objevuje několik kurzů, které se touto problematikou zabývají. Mým kritériem pro výběr byl obsah kurzu a cena. Pro zkvalitnění komunikace a motivace v týmu jsem vybrala následující kurzy.

Kurz Motivace zaměstnanců od společnosti Tutor.

Přínosy po absolvování kurzu:

- Rozlišení vnitřní a vnější motivace.
- Vytvoření a zavedení motivačního systému.
- Pochopení individuální motivace v praxi.
- Efektivní motivace sebe samotného a svých podřízených.
- Pochopení zpětné vazby.

Cena: 4 234 Kč

Místo konání: Praha

Kurz Motivace, stimulace a odměňování zaměstnanců, benefity od společnosti ICV – Institut certifikovaného vzdělávání.

Přínosy po absolvování kurzu:

- Pochopení motivačního mechanismu odměňování.
- Naučení a správné dodržování slušného a spravedlivého odměňování.

Cena: 3751 Kč

Místo konání: Praha

Z hlediska poměru ceny ku obsahu bych doporučila proškolení vedení týmu kurzem Motivace zaměstnanců od společnosti Tutor.