

# MOTIVÁCIA ŠITÁ NA MIERU

*„Chcem byť stále lepší. Aj keď neviem prečo.“*

*Dušan Palo*

Slovenská technická univerzita  
Fakulta informatiky a informačných technológií  
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava  
doopox[zavináč]gmail[.]com

**Abstrakt.** *Za každou činnosťou ľudí sa skrýva nejaký zámer, motivácia. Tímy pracujúce na vývoji softvérových systémov, rovnako ako aj iné ľudské tímy, sú väčšinou zložené z rôznych typov osobností. Využitím znalostí z analýzy osobností je možné motiváciu „ušiť na mieru“ konkrétnym členom tímu. Jedným z cieľov manažérov je vyťažiť z jedincov v tíme, aj z tímu ako celku, maximálny výkon a kvalitu výsledného produktu alebo procesu. K tomu musia byť členovia tímu správne motivovaní. V tejto eseji sa venujem možnostiam, ako motivovať členov tímu a zamýšľam sa nad tým, do akej miery závisí druh a spôsob vhodnej motivácie od typu osobnosti podľa Mayers-Briggsovej klasifikácie osobností. Ďalej analyzujem niektoré výrazné typy osobností z môjho okolia s cieľom určiť vhodný spôsob motivácie. Nakoniec sa zamýšľam nad tým aký vplyv má na človeka nadbytok motivácie.*

**Kľúčové slová:** *motivácia, manažment, analýza osobností, tímový projekt, Mayers-Briggs Type Indicator (MBTI)*

## Úvod

Za každou činnosťou ľudí sa skrýva nejaký zámer, motivácia. Tímy pracujúce na vývoji softvérových systémov, rovnako ako aj iné ľudské tímy, sú väčšinou zložené z rôznych typov osobností. Využitím znalostí z analýzy osobností je možné motiváciu „ušiť na mieru“ konkrétnym členom tímu. Jedným z cieľov manažérov je vyťažiť z jedincov v tíme, aj z tímu ako celku, maximálny výkon a kvalitu výsledného produktu alebo procesu. K tomu musia byť členovia tímu správne motivovaní.

Hovorí sa, že motivácia je kľúčom k úspechu. Každý človek je iný. Na každého môže platiť iný spôsob motivácie. Niektorí sú dostatočne motivovaní zo svojho vnútra, iní

potrebujú motiváciu vo forme vonkajších podnetov. Podľa mňa je motivácia nutnou, nie však postačujúcou podmienkou k úspechu. Aj motivovaní ľudia môžu dosiahnuť neúspech, ale dalo by sa povedať aj to, že ľudia s nedostatkom motivácie majú oveľa väčší problém dosiahnuť úspech.

Motivovať ľudí v tíme je predovšetkým úlohou manažérov a tímových lídrov. A na to, aby mohli správne motivovať ľudí v tíme, musia ich najprv dobre spoznať.

### Čo je to motivácia?

„Psychologický jav, ktorý núti organizmus konať za účelom splnenia želaného výsledku,“ tak znie definícia pojmu motivácia podľa [3]. Ak by som mal vysvetliť, čo si ja predstavujem pod pojmom motivácie, povedal by som, že motivácia je niečo, čo vytvára v živých tvoroch potrebu vykonať nejakú úlohu, akciu. Táto potreba v nás vzniká, ak sme presvedčení o tom, že po vykonaní danej úlohy nám bude lepšie ako teraz, prípadne že sa vyhneme nejakému očakávanému zlému stavu. Motivácia do istej miery predchádza každej ľudskej činnosti.

Poznáme rôzne typy motivácie: vnútorná alebo vonkajšia, pozitívna alebo negatívna. *Vnútorná* motivácia vychádza „z vnútra“ samotného človeka. Je to napríklad radosť z hry alebo riešenia hlavolamov a podobne. Napríklad väčšina študentov sú vnútorne motivovaní – ak pociťujú potrebu alebo radosť zo vzdelávania. Ak vnútorná motivácia nie je dostačujúca, je možné motivovať ľudí pomocou vonkajších stimulov, ako napríklad peniaze, alebo iná hmotná odmena, pochvala, hrozba trestu a podobne.

*Pozitívna* motivácia sa realizuje formou odmeny, na druhej strane *negatívna* motivácia formou trestu, alebo pokarhania. Podľa mňa, v praxi pozitívna a negatívna motivácia spolu veľmi súvisia a koexistujú. Napríklad, ak pracovník splní zadanú úlohu kvalitne a včas, môže očakávať uspokojivé odmeny. Ak však zadanú úlohu nespĺní načas, môže ho postihnúť trest (nedostane finančné odmeny, v niektorých prípadoch možno až pokuta a podobne). Ako povedal J. Čapek: „Ľudia rozmýšľajú skôr pod tlakom nutnosti ako zo skutočnej potreby.“

### Koľko ľudí, toľko chutí

Jednou z úloh tímových manažérov a tímových lídrov je motivovať členov tímu tak, aby náklady spojené s motiváciou (finančné odmeny, dovolenky a pod.) boli čo najmenšie, a naopak potreba členov tímu kvalitne vykonať zadané úlohy čo najväčšia. Umením nie je motivovať ľudí k práci, ktorú majú radi, ale dokázať ich motivovať tak, aby mali radosť z vykonávania úloh, ktoré nepatria medzi ich obľúbené. Myslím si, že tu je vhodné, ba až žiaduce využiť znalosti z analýzy osobností v tíme a každého člena tímu motivovať presne tak, ako to vyžaduje typ jeho osobnosti.

Na to aby bolo možné motivovať každého člena tímu individuálne, musia „motivátori“ poznať typ osobnosti daného človeka. Štandardné rozdelenie osobností (napr. Mayers-Briggsovej klasifikácia osobností - MBTI) nám môže pomôcť pri určovaní typu motivácie vhodnej pre konkrétne typy charakterov. Ja si však myslím, že ľudské charaktery sú často omnoho zložitejšie a špecifickejšie, a preto je dobré vychádzať aj z osobných skúseností s ľuďmi a nespoliehať sa len na štandardné osobnostné testy.

### Osobnosti v tíme podľa MBTI

Mayers-Briggsovej systém klasifikácie osobností rozdeľuje charaktery ľudí do tried na základe štyroch dichotómií:

1. Spoločenský postoj – človek môže byť extrovert (E) alebo introvert (I). Introverti sú mlčanliví a preferujú samostatnú prácu. Extroverti naopak radi interagujú s ľuďmi. Interakcia s ľuďmi introvertov vyčerpáva a extrovertov dopĺňa energiou a elánom. Myslím si, že pre extroverta je vhodnou motiváciou možnosť podeliť sa s výsledkami svojej práce s ostatnými, prípadne verejná pochvala a podobne. Pre introverta môže tento typ motivácie pôsobiť motivujúco, ale skôr ako negatívna motivácia spojená so stresom z prezentácie výsledkov pred ľuďmi. Introvertovi viac vyhovuje a motivuje ho možnosť pracovať samostatne.
2. Získavanie informácií – pozorovanie zmyslami (S) alebo intuícia (N). Pozorujúci človek preferuje hmatateľné výsledky, je detailista a cení si informácie založené na skutočných faktoch. Intuitívny človek vidí fakty ako podklady pre koncepty a zvykne mať väčšiu fantáziu. Pre motivovanie intuitívneho človeka by som mu dal väčšiu možnosť uplatniť svoje kreatívne myslenie. Pozorujúceho človeka by mohla motivovať možnosť optimalizácie riešení, kde má možnosť pozorovať zmeny po vylepšení riešenia.
3. Rozhodovanie – myslenie (T) alebo cítenie (F). Mysliaci človek má rád poriadok. Je kriticky mysliaci, rozhoduje sa na základe logického usudzovania a objektívneho zváženia situácie. Cítiaci človek sa rozhoduje skôr na základe osobného zváženia situácie a svojich osobných hodnôt. Podľa mňa je „cítiaci“ človek citlivejší ako „mysliaci“ a preto môže mať na neho zlý vplyv negatívna motivácia (hrozba testu).
4. Vnímanie okolia – usudzovanie (J) alebo vnímanie (P). Usudzujúce osoby majú rady organizovanú prácu. Plánujú dopredu a preferujú uzávierky, aby sa vyhli stresom na poslednú chvíľu. Inklinujú k stanovovaniu termínov. Vnímajúce osoby sú flexibilné, preferujú spontánnosť a nechávajú veci otvorené v očakávaní lepších príležitostí. Termíny vnímajú ako smernice a sú motivovaní tlakom. [2,5]

Kombináciou jednotlivých možných dichotómií môže podľa tohto systému existovať 16 rôznych typov osobností. Na základe tohto rozdelenia je možné pre každý typ osobnosti určiť pozíciu v tíme, na ktorú sa hodí. Ideálne rozdelenie rolí v tíme podľa tejto klasifikácie je nasledovné:

- Operátor – ISTJ, ISFJ
- Programátor – ISTJ, INTJ, ISTP, INTP, ESTP
- Vedúci IT – ISTJ, ESTJ
- Grafický dizajnér – INFJ, INTJ, INFP, ENFP
- Opravár - ISTP
- Softvérový vývojár – ISTP, ESTP
- Softvérový dizajnér – INTP
- Systémový analytik – INTP
- Správca databázy – INTP, ESTJ

#### 4 Dušan Palo

- Technický inštruktor – ENTP, ESTJ
- Počítačový analytik – ENTP, ESTJ
- Projektový manažér – ESTJ
- Programový dizajnér – ENFJ, ENTJ
- Sieťový špecialista – ENTJ.
- Typy osobností nehodiace sa do práce v oblasti informačných technológií sú: ISFP, ESFP, ESFJ.

Toto rozdelenie som spomenul preto, lebo si myslím, že to platí aj opačne, tzn. že na základe typu práce, ktorú člen tímu vykonáva (ak ju vykonáva rád) môžeme do istej miery určiť typ jeho osobnosti a tak zvoliť vhodný spôsob motivácie.

Okrem vlastností špecifických pre jednotlivé roly v tíme, majú členovia tímu spoločné rovnaké vlastnosti charakteristické pre ľudí pracujúcich v oblasti informačných technológií a aj vlastnosti charakteristické pre ľudskú populáciu. Na základe toho, by som vlastnosti ľudí rozdelil do nasledujúcich vrstiev:

1. Vlastnosti človeka – treba zabezpečiť splnenie základných potrieb človeka, až potom možno ľudí motivovať k vyšším cieľom.
2. Vlastnosti pracovníka v oblasti informačných technológií – ľudia pracujúci v oblasti informačných technológií majú často spoločné charakterové vlastnosti a myslím si, že sú často silno vnútorne motivovaní.
3. Vlastnosti vyplývajúce z roly v tíme – na každú pozíciu v tíme sa hodí iný typ osobnosti, ako som spomenul v predchádzajúcej časti.
4. Individuálne vlastnosti – pri konkrétnych ľuďoch je dôležité zohľadniť napríklad náboženskú alebo etnickú príslušnosť a pod. Ako príklad by som uviedol to, že napríklad pre moslima je zrejme menej podstatné, že môže Vianoce stráviť s rodinou ako pre kresťana a pod.

Myslím si, že treba hlavne odhadnúť, do akej miery je člen tímu vnútorne motivovaný, čo ho baví. Lenže niektorí možno ani netušia, že ak začnú pracovať na danej úlohe, tak ich to začne baviť. Aj z vlastnej skúsenosti mi vyplýva, že v takom prípade je potrebné tomuto človeku pomôcť prekonať počiatočnú fázu plnenia danej úlohy. Ako sa hovorí: „Najhoršie je začať“. Je dôležité neustále pripomínať ľuďom výhody vyplývajúce zo splnenia danej úlohy. Stanoviť jasný cieľ a často ho ľuďom pripomínať.

#### **Je realita iná ako teória?**

Aby som mohol vyjadriť vlastný názor na to, ako motivovať jednotlivé typy osobností, urobil som analýzu niektorých výrazných typov osobností z môjho okolia, ktoré poznám. Podotýkam, že dané analýzy som vykonal na základe osobnej skúsenosti a tým pádom môžu byť veľmi ovplyvnené mojou povahou a mojím subjektívnym pohľadom na svet.

Prvá osoba je výrazná osobnosť s výraznými povahovými črtami. Má tendenciu veci hnať do extrémov. Keď si niečo zaumieni, je ochotný tomu venovať maximum času a energie, aby dosiahol želaný cieľ. Je to človek s obrovskou vnútornou motiváciou a tým sa značne vymyká z priemeru. Je možno motivovaný veľkou potrebou byť najlepší. Lenže ak čelí úlohe, ktorá nie je „podľa jeho gusta“, radšej túto úlohu vyrieši povrchno

a ostatným dá najavo, že ho to v podstate nezaujima. Dokáže ísť často až na hranice svojich možností a často u neho hrozí fenomén premotivovania. Veľmi rád programuje zložité algoritmy. Študuje hlavne kvôli dobrému pocitu zo sebazdokonaľovania a získavania znalostí. Takýto typ osobnosti by som motivoval tým, že by som mu umožnil prezentovať svoje výsledky ostatným kolegom. Je zrejme dôležité pridelovať mu úlohy, ktoré ho bavia ale aj pri iných úlohách sa snažiť o to, aby sa využil jeho potenciál. Tento typ človeka podľa mňa korešponduje s typom ESTP podľa Mayers-Briggsovej klasifikácii osobností.

Iný výrazný typ človeka je osoba č. 2. Tak isto mu veľmi záleží na tom aby vynikal, ale nedáva to až tak veľmi najavo. Svoje úspechy často tají a nerozpráva o nich, ale myslím si, že ho teší ak sa o nich ľudia dozvedajú. Tak isto je vnútorne veľmi silno motivovaný. Obľubuje kreslenie a grafický dizajn. Je to človek činu – keď dostane nápad, hneď ho chce zrealizovať. Je to prakticky mysliaci človek. Podľa Mayers-Briggsovej indikátora typu by som mu pridelil typ osobnosti ISTP. Dobrou motiváciou pre tento typ osobnosti je podľa mňa zdôrazňovanie a pripomínanie praktického využitia stanoveného cieľa, pretože skoro za všetkým hľadá praktické využitie.

Tretí typ človeka je málo komunikatívny. Je uzavretý do seba, má výborné technické myslenie. Vie si dobre zorganizovať čas. Je takisto veľmi vnútorne motivovaný. Myslím, že chce byť najlepší, ale robí to skôr kvôli sebe, nechce ukázať iným, že oni sú horší. Rád programuje a zaujíma sa aj o databázové systémy. Podľa MBTI by som mu priradil typ ISTJ (usudzujúci, mysliaci introvert, pozorujúci zmyslami). Takýto typ človeka najviac motivuje podľa mňa vnútorná potreba plnenia termínov a detailizmus.

Ďalšia osobnosť chce byť dobrým človekom. Trápi ho, ak je v niečom horší ako ostatní, ale nedáva to veľmi najavo. Má rád softvérovú analýzu, je učennlivý. Zaradil by som ho do triedy osobností ISFJ. Motivuje ho jeho súťaživosť a vízia užitočného využitia výsledkov jeho práce.

Ďalší typ sa veľmi nehodí na technickú prácu. Má výbornú pamäť. Štúdium a získavanie znalostí vníma skôr ako nástroj, ktorý mu pomôže v budúcnosti zarobiť peniaze. Je veľmi prakticky mysliaci človek. Priradil by som mu typ ESTP. Najlepším stimulom pre tento typ človeka sú podľa mňa odmeny, ktoré môže využiť na naplnenie svojich túžob (peniaze) a možnosť ukázať svoje schopnosti okoliu. Výhodou je to, že nepohrdne žiadnou úlohou, ak vie, že dostane adekvátnu odmenu.

Posledný typ človeka z môjho okolia v oblasti informačných technológií má rád počítačovú grafiku, je detailista, rád programuje. Je introvert. Nemá veľmi dobrú pamäť a možno práve preto je nútený dávať si veci do súvislostí a často odvádzať fakty z doposiaľ získaných znalostí. Je pre neho ťažké robiť veci „povrchne“ len aby sa stihol termín. Z toho vyplýva, že veľa vecí robí na poslednú chvíľu no nie preto, lebo nechce ale mnohokrát nestíha urobiť veci tak precízne, ako by sám chcel. Rozhodne nie je v pozícii „zakončovača“ prác na projekte. Z rozdelenia podľa MBTI je najviac podobný typu INTJ. Vhodnou motiváciou je pre neho podľa mňa vnútorná túžba ovládnuť danú problematiku do detailov. Treba mu nechať väčší priestor na sebarealizáciu a samostatnú prácu.

Všetky vyššie spomenuté osoby sú z oblasti štúdia informačných technológií. Je tam vidieť jeden spoločný znak a to silná vnútorná motivácia v ich obore. Ak porovnáam vlastnú analýzu osobností s testom osobností podľa MBTI do veľkej miery sa výsledky zhodujú, avšak v nejakých detailoch sú odlišné.

## **Tímová motivácia**

Tímy musia fungovať ako celok. Nielen manažér alebo tímový líder je v úlohe „motivátora“. Jednotliví členovia tímu sa motivujú navzájom, či už ide o istú rivalitu, konkurenciu v rámci tímu, alebo vzájomné cielené povzbudzovanie kolegov. Asi najpoužívanejšími stimulmi ako motivovať tím spolupracovať sú prisľúbené odmeny za projekt, stanovené termíny a pod. Podľa mňa je dobrým spôsobom ako motivovať tím, pravidelné stretnutia a diskusie v rámci tímu, pretože diskusia podnecuje prúd myšlienok v hlavách ľudí.

## **Dostatočná, nedostatočná motivácia a demotivácia**

Ako sa prejavuje rôzna úroveň motivácie na práci ľudí?

Napríklad človek, ktorý je do istej miery negativista, môže byť nejakým stimulom značne demotivovaný, zatiaľ čo iní sú týmto stimulom motivovaní. Veľa ľudí keď sa porovnávajú s ostatnými majú tendenciu byť lepší ako tí druhí. To je v podstate princíp konkurencie. Lenže istý typ osobností, keď vidia lepších ľudí v danom obore ako sú oni, môžu rezignovať, lebo si málo veria a hľadajú si iný obor, v ktorom sú zasa najlepší.

Komunikácia s ostatnými členmi tímu môže podnietiť vznik nápadov a myšlienok, ktoré by sa nám samým v hlave rodili len veľmi ťažko. To môže spustiť reťazovú reakciu nápadov a vyvrcholíť k veľkej motivácii a zápalu vyriešiť zadanú úlohu.

## **Keď si musím vystačiť sám**

Asi každý z nás bol veľa krát v situácii, kedy bol presvedčený, že vykonanie nejakej činnosti bude mať pre neho pozitívny prínos, alebo mu to pomôže vyhnúť sa nepríjemnostiam. Lenže nie vždy je ľahké prinútiť sa túto činnosť vykonať. Táto situácia nastáva vtedy, keď sa želaný cieľ dá dosiahnuť v dlhodobom hľadisku (napr. systematickou prácou), ale z krátkodobého hľadiska je pre nás výhodnejšie danú činnosť nevykonať. Mám na mysli situácie, keď treba čosi viac obetovať na dosiahnutie stanoveného cieľa (napríklad keď mám splniť nejakú úlohu, ktorej termín splnenia nie je síce veľmi blízko ale uvedomujem si, že ak ju vykonám hneď, uľahčí mi to nasledujúcu prácu). Táto situácia môže nastať aj vtedy, keď chceme urobiť nejaký experiment, ale nie sme si istí, či bude mať želaný výsledok, pričom aj dosiahnutie neželaného výsledku môže mať aspoň poučnú hodnotu.

Práve tu sa veľmi dobre dá uplatniť princíp jasne definovaného cieľa. Ak mám jasne definovaný cieľ a neustále si ho pripomínam, som oveľa motivovanejší tento cieľ dosiahnuť.

## **Všetkého veľa škodí**

Motivácia je síce potrebná, ale platí aj tu známy frazeologizmus, že „všetkého veľa škodí“? Áno. „Premotivovanie“ môže pôsobiť aj negatívne na výkon človeka. Prílišná motivácia vytvára psychický nátlak na človeka. Pracovník sa môže z prílišnej snahy dosiahnuť cieľ prepracovať, športovec môže presiliť svoje svaly a zraniť sa. Navyše to môže nútiť ľudí

konať nepoctivo [4]. Preto si myslím, že je dôležité pristupovať k ľuďom individuálne a odhadnúť vhodnú mieru motivácie.

## Záver

Z vlastného pozorovania som prišiel k záveru, že ľudia študujúci a pracujúci v oblasti informačných technológií sú silno vnútorne motivovaní (pre prácu vo svojom obore). Lenže niekedy je treba ich motivovať aj do úloh, ktoré možno nie sú pre nich veľmi obľúbené. Je pri tom podľa mňa dobré vychádzať nielen so štandardných testov osobností, ale zamyslieť sa nad typom osobností aj na základe osobnej skúsenosti s daným človekom. Je potrebné brať ohľad aj na "jemné" charakterové vlastnosti špecifické pre každého.

## Použitá literatúra

1. Cunha, A. B., Canen, A. G., Capretz, M. A. M.: Personalities, Cultures and Software Modeling: Questions, Scenarios and Research Directions.
2. Karn, J., Cowling, T.: A Follow up Study of the Effect of Personality on the Performance of Software Engineering Teams. ISESE'06, September 21–22, 2006, Rio de Janeiro, Brazil.
3. Miller, G. A.: Motivation. Dostupné na internete: [wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn](http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn), [cit: 2009-Október]
4. Ojeme, E.: Over motivation produces negative performance results. Dostupné na internete: <http://www.vanguardngr.com/2009/10/02/over-motivation-produces-negative-performance-results/> [cit: 2009 Október]
5. Pieterse, V., Kourie, D.G.: Software Engineering Team Diversity and Performance. Proceedings of SAICSIT 2006, 180-186.
6. Smith, D.: Motivating Information Systems Project Team Members: A Theoretical Perspective. Proceedings of SAICSIT 2004.

## Annotation

### *Tailored motivation*

*Some purpose is hidden in every human action and it's called motivation. Software development teams and other human teams contain various types of individual personalities. Good personality analysis is tool to create tailored motivation for each team member. One of the objectives of managers' work is to achieve maximum team productivity and quality of its product or process. Therefore, team members have to be well motivated. In this paper I am focusing on various ways of team members' motivation and discussing how the motivation depends on the type of personality, according to Mayer's-Briggs personalities' classification. I analyze some personality types to set the best way of motivating them. Last but not least I discuss the effect of human over-motivation.*