

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Motivace učitelů ze strany vedení ve vybrané škole

School Administration Motivating Teachers – a Case Study

Lucie Písková

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Motivace učitelů ze strany vedení ve vybrané škole potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 1. 10. 2020

Ráda bych touto cestou poděkovala za podporu své vedoucí při zpracování této diplomové práce, která mi byla vždy nápomocná a je prototypem odborníka.

ABSTRAKT

Současná situace na pracovním trhu není jednoduchá pro žádnou organizaci, je málo volné pracovní síly, lze ale pracovat na tom, aby byli zaměstnanci spokojeni. Cílem této diplomové práce bylo najít slabá místa v rámci motivování zaměstnanců ze strany vedení a navrhnout doporučení na zvýšení motivace učitelů vybrané základní školy. Metodicky byl v práci využit polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření.

Ve zkoumané škole vychází motivace zaměstnanců hlavně ze strany vedení školy či kolegů. Motivace ze strany vedení školy probíhá spíše nahodile, jelikož není nevyužíván potenciál různých motivačních nástrojů. Objevují se nedostatky v transparentnosti odměňování, v poskytování odměny za dobrovolné či podobné aktivity to vede ke vzniku nedorozumění či pocitů nespravedlnosti s odměňováním. Demotivačně působí komunikační problémy, které souvisí zejména s nedostatkem zpětné vazby, a problémy jsou při konfliktech s rodiči, kdy vedení školy v takovém případě neposkytuje učitelům dostatečnou podporu. V konečném důsledku synergický vliv všech těchto nedostatků výrazně narušuje potenciál dosažení plnohodnotné motivace pracovníků.

V rámci nápravy nedostatků byla formulována doporučení, která lze v krátkosti shrnout takto: využití uznání a pochvaly učitelům (zdůraznění důležitosti učitelů pro činnost školy), transparentnost systému odměňování, rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod, zpětná vazba pro zaměstnance, integrace motivačních nástrojů do jednoho celku a systém motivující spolupráce s rodiči.

KLÍČOVÁ SLOVA

spokojenost, motivace, pedagogický pracovník, pracovní výkon

ABSTRACT

The current situation on the labor market is not easy for any organization, there is little free labor, but it is possible to work to ensure that employees are satisfied. The aim of this diploma thesis was to find weaknesses in the motivation of employees by management and to propose recommendations to increase the motivation of teachers in a selected primary school. Methodologically, a semi-structured interview and a questionnaire survey were used in the work.

In the examined school, the motivation of employees is mainly based on the school management or colleagues. Motivation by the school management is rather random, as the potential of various motivational tools is not used. There are shortcomings in the transparency of remuneration, in the provision of remuneration for voluntary or similar activities, this leads to misunderstandings or feelings of injustice with remuneration. Communication problems, which are mainly related to the lack of feedback, have a demotivating effect, and there are problems in conflicts with parents, when the school management does not provide sufficient support to teachers in such a case. Ultimately, the synergistic impact of all these shortcomings significantly undermines the potential to achieve full employee motivation.

As part of the correction of shortcomings, recommendations were formulated, which can be summarized as follows: use of recognition and praise for teachers (emphasizing the importance of teachers for school activities), transparency of the remuneration system, expanding the range of employee benefits, feedback for employees, integration of motivational tools into one whole and system motivating cooperation with parents.

KEYWORDS

satisfaction, motivation, teaching staff, job performance

Obsah

Úvod	6
1 Teoreticko-metodologická část.....	8
1.1 Motivace zaměstnanců	9
1.2 Faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců.....	14
1.2.1 Odměňování pracovníků.....	15
1.2.2 Rozvoj a kariéra pracovníků.....	17
1.2.3 Kontrola a hodnocení pracovníků.....	18
1.2.4 Pochvala a uznání	19
1.3 Role vedení v motivaci.....	20
1.4 Metodika.....	25
2 Praktická část.....	28
2.1 Představení zkoumané školy	28
2.1.1 Organizační struktura Školy XY	29
2.2 Vyhodnocení vlastního výzkumu	33
2.2.1 Rozhovor s ředitelem Školy XY.....	33
2.2.2 Charakteristika respondentů	34
2.2.3 Hlavní část dotazníku	36
2.3 Shrnutí	48
2.3.1 Shrnutí výsledků výzkumu	48
2.3.2 Návrh doporučení	49
2.3.3 Diskuze výzkumných otázek.....	54
Závěr.....	56
Seznam použitých informačních zdrojů	59
Přílohy	63
Seznam příloh.....	76

Úvod

Současná doba a situace na pracovním trhu není jednoduchá pro žádnou organizaci, kdy je aktuálně málo volné pracovní síly, která by měla zájem řádně pracovat. Organizace tedy mohou jediné cílit na získání zaměstnanců od své konkurence, což může fungovat v komerční sféře v rámci „boje“ o zaměstnance. Avšak o to náročnější situace je v oblasti školství, které je významně omezené a svázané legislativou.

Jedním z trendů, jak získat zaměstnance v komerční sféře, může být vysoké platové ohodnocení, nabízení různých výhod a zaměstnaneckých benefitů, mezi trendy může patřit taktéž vzdělávání, služební elektronika a vozy, dovolená navíc, příspěvky apod. Ve školství lze zvolit práci se zaměstnanci a jejich motivaci, což je vlastně i jedna z nejdůležitějších rolí manažera, vedoucího, ředitele.

Ve školách a školských zařízeních lze pracovat na tom, aby byli zaměstnanci spokojeni, toho může vedení dosáhnout různými způsoby a pro různé zaměstnance to mohou způsobovat i různé podněty. Úkolem vedoucího poté je, aby tyto podněty identifikoval a tím zároveň zaměstnance motivoval, aby odváděli dobře a kvalitně svou práci. Pro některé zaměstnance může být motivačním faktorem osobní rozvoj a znalostní růst, kdy je poté vhodné dobře plánovat další vzdělávání zaměstnance a možnosti jeho další realizace. Jiný zaměstnanec může mít jako prioritu pracovní prostředí, aby bylo přátelské, a byly dobré podmínky pro vykonávání práce apod.

Autorka práce si dobře uvědomuje, že je práce se zaměstnanci náročná, zároveň není ani jednoduché, aby byli všichni zaměstnanci v dobré náladě a motivováni. Z toho důvodu bylo vybráno dané téma motivace zaměstnanců jako předmět vypracování této diplomové práce, jelikož je právě toto důležitou součástí vedení zaměstnanců. Pro zpracování práce byla vybrána konkrétní škola, kde bude výzkum prováděn na učitelích školy.

Cílem diplomové práce je najít slabá místa v rámci motivování zaměstnanců ze strany vedení a navrhnout doporučení na zvýšení motivace učitelů vybrané základní školy. Dílčím cílem je identifikovat potřeby zaměstnanců a jejich motivační faktory.

Jako výzkumné otázky byly stanoveny následující:

- Kdo motivuje zaměstnance ve vybrané škole?

- Jaké jsou motivační faktory učitelů vybrané školy?
- Jaké jsou demotivační faktory učitelů vybrané školy?

Úvod představuje obecně problematiku a důležitost tématu, kterému se diplomová práce věnuje. V této části je uveden důvod výběru tohoto tématu a je stanoven cíl práce a výzkumné otázky, kterými se bude zabývat hlavně praktická část práce. Rovněž je zde zformulována struktura práce.

Teoretická část práce se věnuje teorii, která slouží jako základní báze znalostí pro zpracování následné praktické části. Tato diplomová práce je zaměřena na spokojenost a motivaci pedagogických pracovníků a případný pracovní výkon. Toto jsou pojmy, které jsou vysvětleny převážně v úvodu kapitoly. Jednotlivé podkapitoly jsou následně věnovány motivaci zaměstnanců, faktorům ovlivňujícím motivaci zaměstnanců a roli vedení v motivaci. Závěr kapitoly poté představuje metodiku, podle které bylo postupováno při vypracování práce.

Praktická část tvoří druhou kapitolu práce, kde je v krátkosti představena vybraná škola, ve které byl prováděn výzkum. Jsou zde uvedeny obecné informace o škole, složení učitelského sboru apod. Poté již následuje vyhodnocení vlastního výzkumu, kde jsou v první řadě shrnuty informace získané z polostrukturovaného rozhovoru s vedením školy, poté je představena charakteristika respondentů dotazníkového šetření. Největším přínosem práce je primární výzkum, jehož vyhodnocení tvoří největší část praktické části. Kapitolu uzavírá shrnutí, které ve stručnosti uvádí nejdůležitější informace a fakta ze zpracování diplomové práce. Dále se zde nachází diskuse výzkumných otázek.

Závěr jako poslední kapitola shrnuje nejpodstatnější části práce, taktéž jsou zde zmíněny výsledky a doporučení.

1 Teoreticko-metodologická část

Teoretická část práce je složena z informací, které slouží jako východisko znalostí pro následné zpracování praktické části. Tato diplomová práce je zaměřena na spokojenost a motivaci pedagogických pracovníků a případný pracovní výkon. Toto jsou pojmy, které jsou vysvětleny převážně v úvodu kapitoly. Jednotlivé podkapitoly jsou následně věnovány motivaci zaměstnanců, faktorům ovlivňujícím motivaci zaměstnanců a roli vedení v motivaci.

V první řadě je nutné definovat pedagogického pracovníka, který je předmětem zkoumání. Průcha a Veteška (2014, s. 211) definují pojem pedagogický pracovník – toho přirovnávají k učiteli, zde se však podle autorů jedná o nepřesné označení. Pojem je podle totožných autorů přesně vymezen zákonem, který je skryt pod označením č. 563/2004 Sb., Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Zmíněný zákon uvádí: *„pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního“*.

Průcha a Veteška (2014, s. 211) jmenují profese, které spadají pod pojem s přímou pedagogickou činností, jedná se o profesi: *„učitel, vychovatel, speciální pedagog, psycholog, pedagog volného času, asistent pedagoga, trenér, vedoucí pedagogický pracovník“*.

U pedagogických pracovníků je následně posuzována spokojenost, která souvisí i s pracovním výkonem. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 61) uvádějí, že směřování spokojenosti pracovníků vyplývá z toho, že se všeobecná spokojenost a rovněž pracovní morálka považují za významné. Autoři dále pokračují, že spokojení zaměstnanci jsou základem pro zvýšení produktivity, zlepšení kvality a zodpovědnost.

Stejní autoři Vodák a Kucharčíková (2011, s. 62) dále pokračují, že se vyplatí hodnotit spokojenost pracovníků, kterou lze měřit na základě například dotazníku nebo různých strukturovaných rozhovorů. Podle Folwarczné (2010, s. 184) patří dokonce spokojenost zaměstnanců mezi cíle v oblasti vedení lidí, celkem se jedná o tři skupiny výstupních

ukazatelů. Na prvním místě uvádí autorka spokojenost zaměstnanců, dále je uvedena stabilizace zaměstnanců a závěrem je zmíněna produktivita zaměstnanců.

Urban (2017, s. 20–21) se věnuje i pracovním podmínkám, které podle něj zvyšují spokojenost a motivaci. Autor k tomu dodává, že klíčem společnosti, která má spokojené zaměstnance, je zaměření se na zvýšení motivace pracovníků a převážně důraz na okolnosti, jež umožní pracovníkům být v práci úspěšní. Uvedený autor dále pokračuje důrazem na posílení schopností zaměstnanců, na zvýšení pravomocí v pracovních činnostech a zlepšení pracovního vybavení. S tím je podle totožného zdroje spojeno i jasnější a jednoznačnější vymezení úkolů a zároveň eliminace různých pracovních překážek.

Kocianová (2010, s. 140) označuje řízení pracovního výkonu za komplexní přístup, který má za cíl ovlivňovat pracovní výkon lidí, dále je možné ovlivnit pracovní chování a souvisí to i s rozvojem pracovních schopností.

Armstrong a Taylor (2015, s. 423) zmiňují, že řízení pracovního výkonu začíná od vrcholového managementu organizace, tam musí být aktivně podporováno a povzbuzováno, tento management musí dát najevo, že se jedná o klíčový nástroj, jehož směřování je právě k úspěchu podniku.

Armstrong (2009, s. 330) shrnuje, že jde řízení pracovního výkonu ruku v ruce spolu s odměňováním za pracovní výkon. Autor dále pokračuje tím, že právě řízení pracovního výkonu je procesem, ten autor označuje za strategický a integrovaný, toto má podniku přinášet soustavný úspěch, jelikož se bude zlepšovat pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců. Autor dodává, že toto je způsob, jak rozvíjet jednotlivé zaměstnance, ale i pracovní týmy.

1.1 Motivace zaměstnanců

Kmecová a Teřlová (2017, s. 31) představují pojem motivace, jehož základ je v latinském slovu, které znamená slovo „hýbat“, podle autorů se jedná o sílu vůle, ta pomáhá překonávat různé překážky a problémy, které se vyskytnou na cestě za stanovenými cíli. Autoři nerozlišují, zda se jedná o pracovní, či životní cíle.

Urban (2017, s. 9) tvrdí, že je motivace pracovníků posilujícím faktorem pro nasazení při práci, pracovní odpovědnost a iniciativu. Autor dále uvádí, že se nejedná o automaticky

využívaný nástroj, ale označuje ho za jeden z nejdůležitějších úkolů organizací a manažerů, kdy by mělo docházet ke správnému užití nástroje formou finanční i nefinanční a zároveň pozitivní a negativní.

Autor Urban (2017, s. 9) dále pokračuje tím, že se jedná často o úkol vedoucích pracovníků, kteří si s ním neumí zcela dobře poradit. Účinná motivace je podle autora podmíněna odpověďmi na dvě základní otázky, a to čím zaměstnance motivovat a jak s finančními či dalšími motivačními nástroji zacházet.

Armstrong a Taylor (2015, s. 217) tvrdí, že lze motivaci považovat za sílu, která aktivuje, směřuje a udržuje určité chování. Vysokého výkonu je dosahováno podle obdobného zdroje s využitím vysoce motivovaných zaměstnanců, kteří vynakládají dobrovolné úsilí k tomu, aby vykonávali více, než se od nich očekává.

Kmecová a Teřlová (2017, s. 31) uvádějí, že vedení lidí a jejich motivace není snadným úkolem a tak tomu ani v minulosti nebylo, tuto schopnost autorky přirovnávají k umění. Podle autorek spočívá motivace ve stimulaci lidí, aby změnili své postoje vztahující se k chování. Navíc zdroj zmiňuje, že není jednoduché ovlivnit někoho, koho zcela neznáme, navíc nelze metodu ovlivňování uplatňovat plošně, jelikož na každého může platit něco jiného, díky tomu je nutné volit individuální přístup a to především k podřízeným.

Kmecová a Teřlová (2017, s. 31) dále pokračují a myslí si, že manažeři musí v rámci motivace uplatňovat individuální přístup ke svým podřízeným, z tohoto pohledu je zřejmé, že je nutné všem zaměstnancům věnovat dostatečnou péči a pozornost, a to v individuálním pojetí. Správná motivace je podle Kmecové a Teřlové (2017, s. 31) významná pro dosažení vyšší výkonnosti, efektivnosti a ziskovosti, motivace je v dnešní době jednou z základních veličin v rámci řízení lidských zdrojů. Bez odpovídající motivace pracovníků nelze stanovovat cíle a zejména nelze požadovat jejich dosažení, což tvrdí autorky.

Armstrong a Taylor (2015, s. 218) v praxi rozlišují dva základní typy motivace, a to motivaci vnitřní a vnější. Vnitřní motivace se podle autorů projevuje tím, že lidé mají pocit, že je jejich práce důležitá, zajímavá a podnětná, a tedy, že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie (volnosti v jednání a rozhodování), možnost využití a rozvoje svých znalostí

a dovedností, stejně jako například možnost dosažení vysněného úspěchu či vytoužené kariéry. Tato motivace plyne z práce samotné.

K vnitřním motivačním faktorům se vyjadřuje i Urban (2017, s. 14), podle něj navazují podstatné vnitřní motivační faktory na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy pyramidy, kdy sem autor řadí převážně čtyři faktory. Mezi uvedené faktory patří dle autora:

- samostatnost, se kterou zaměstnanci vykonávají pracovní činnost;
- nové schopnosti, jež jsou získávány při práci;
- viditelné výsledky vlastní práce, které lze sledovat;
- hlubší společenský význam nebo smysl.

Vnější motivování se podle Armstronga a Taylora (2015, s. 219) dotýká opatření, která podnik realizuje, aby motivoval zaměstnance, nástroje vnější motivace mohou zajistit bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě. A právě tato motivace je primárně předmětem této diplomové práce.

K vnějším faktorům motivace patří podle Urbana (2017, s. 16) následně to, co pracovník obdrží za to, že vykonává svou práci správně a včas, především sem autor řadí finanční odměnu, která se může skládat ze základní mzdy, různých prémie, bonusů apod. Mezi tyto faktory jsou řazeny i možnosti potenciálního povýšení, potenciál na zvýšení mzdy v budoucnu a další. Jiným typem vnější motivace je podle autora pochvala a uznání, ke které je rovněž přidána i prestiž, která může být osobního či odborného charakteru a je spojena s prací nebo místem výkonu.

V tomto případě se tedy motivace označuje jako stimulace z vnějšího prostředí, která má zajistit, že bude zaměstnanec podávat vysoce kvalitní výkon, což je tvrzení Urbancové a Šnýdrové (2017, s. 357–368). Tohoto lze z obecného hlediska dosáhnout podle autorek právě prostřednictvím rozvinutého systému odměňování a široké škály zaměstnaneckých výhod.

Při respektování tohoto pohledu se podle Pilvelyte a Urboniene (2018, s. 44–53) nabízí otázka, jaké motivační nástroje efektivně zkombinovat, aby došlo k uspokojení vnitřních a vnějších potřeb zaměstnanců, tedy k dosažení žádoucí úrovně jejich motivace.

Z výzkumu Kmecové a Teřlové (2017, s. 30–38) vyplývá, že zaměstnanci v tuzemsku nejvíce preferují finanční odměnu jako klíčový motivační nástroj (tj. 74,48 % respondentů), k vyšší motivaci pracovníků poté přispívá schopnost projevení důvěry ze strany manažera (tj. u 57,93 % dotazovaných). Zlepšit motivaci pracovníků poté dle autorek nejlépe dokáže poskytování pravdivých informací a podpora jistoty zaměstnání.

Švec, Humlerová a Martíšková (2018, s. 84–96) následně v rámci vlastního výzkumu zjišťují, že k nejvíce motivujícím faktorům pro pracovníky patří práce pouze ve všední den, nebo možnost spolupodílení se na rozhodování. Dále jsou významnější faktory podle autorů v podobě seberealizace, home office, vyššího platu, naopak menší motivační účinek mají výhody typu firemního telefonu, možnosti profesního rozvoje, přátelských vztahů na pracovišti, slev na produkty, informovanosti o firemních aktivitách, firemního oblečení.

Studie Jaaffara, Ganesana a Isa (2017, s. 782) zjišťuje, že existuje silná závislost mezi motivací zaměstnanců a podnikovou filozofií jejich zaměstnavatele. Pokud jde podle autorů o organizaci, která se nebrání inovacím a využívá různé tržní příležitosti, tak je motivace pracovníků na vyšší úrovni než v opačném případě.

Výše uvedená zjištění v podstatě potvrzují dle Veseckého (2015) předpoklad, že finanční odměny z hlediska motivace působí spíše krátkodobě. Autor tvrdí, že zaměstnanci jistě neodmítnou třináctý plat, nebo zajímavé zaměstnanecké benefity, ale je důležité se podívat i na druhou stranu mince, jelikož tyto odměny působí pouze v krátkodobém horizontu. Toto dle zdroje způsobuje, že se systémy benefitu míjí účinkem, a indikuje to, že zaměstnanci potřebují i něco více, co nelze penězi koupit.

Finanční výhody jsou podle článku totožného autora jediným významným motivačním prvkem v podstatě pouze u nekvalifikovaných pracovních pozic, v případě specializovaných pracovních pozic následně hrají důležitou roli i jiné faktory, a to například typ práce, image zaměstnavatele, smysluplnost práce, pocit vnitřního uspokojení z činnosti, kterou zaměstnanci vykonávají.

Kmecová a Teřlová (2017, s. 31) uvádějí, že motivy a zároveň motivace posilují intenzitu chování, toto může znamenat snadnější a rychlejší rozhodování, kdy je motivace propojena s aktivnější snahou dosáhnout cíle, což lze hodnotit kladně. Toto je podle autorek způsob,

kdy je motivace spojena s vnitřními osobními pohnutkami a vysvětluje chování, které je u lidí odlišné v různých situacích. Autorky dále zmiňují, že jsou to právě řídicí pracovníci, kteří odpovídají za úspěch organizace, a tedy k jejich základním úkolům patří motivace pracovníků, která má vést ke zvýšení produktivity a efektivity pracovní výkonnosti, jak zmiňují uvedené autorky.

Armstrong a Taylor (2015, s. 231) uvádějí, že za účelem zlepšení motivace pracovníků je dále vhodné využívat strategie motivace, které se soustředí na tvorbu pracovního prostředí a rozvoj politik a postupů, které umožní zlepšovat výkonnost zaměstnanců. Takovéto politiky se podle autorů soustředí na tvorbu motivujících pracovních míst, realizaci rozvojových programů pro manažery a vedoucí týmů, uplatnění systému celkové odměny či řízení pracovního výkonu.

V rámci strategie je dle Veseckého (2015) nutné respektovat i to, že zaměstnanci budou spíše dosahovat nadprůměrných výkonů, když budou disponovat pravomocemi. Čím více budou podle totožného zdroje pracovníci spjati s organizací, tak tím více pro ni budou pracovat. Z tohoto pohledu je taktéž pozitivní v rámci možností zapojit zaměstnance do rozhodovacích a plánovacích procesů.

Klíčem k úspěchu organizace je podle Němečkové (2017, s. 694–704) lidský potenciál a jeho plnohodnotné využití. Toto je možné právě pouze v případě, kdy organizace dokáže efektivně motivovat svoje zaměstnance, jak uvádí autorka. Nástroje motivace a přístupy k motivaci se podle stejného zdroje zpravidla sdružují do tzv. motivačních systémů.

Tvorba efektivního motivačního systému podle Martiničové, Konečného a Vavřiny (2014, s. 145) znamená zejména dovednost implementace jasných kritérií náročnosti a hodnocení výkonnosti u jednotlivých pracovních míst a vybudování systému odměňování, který bude úzce vázán na strategii organizace. To ovšem podle autorů znamená, že nebude pracováno pouze s finanční odměnou, ale také bude docházet k motivaci prostřednictvím dalších nástrojů (nefinančního charakteru).

Z tohoto taktéž podle Urbana (2017, s. 16) vyplývá: „Z Maslowova modelu i z rozlišení vnitřních a vnějších faktorů motivace vyplývá, že důležitá část motivace je založena na okolnostech „nehmotných“. Patří k nim nejen faktory vnitřní, ale i část vnějších.“ Autor poté

více rozvádí význam nehmotných motivačních faktorů, mezi které řadí uznání, pochvaly, samostatnou práci a umožnění získávání nových zkušeností. Tyto faktory jsou podle autora velmi podceňované i přes to, že jsou pro řadu zaměstnanců velmi podstatné, a to už jen kvůli tomu, že uspokojují potřeby, které není možné penězi zaplatit. Autor taktéž zmiňuje příklad nehmotných faktorů, kterým může být zvýšení profesního sebehodnocení a „seberealizovat se“.

Urban (2017, s. 17) na to navazuje opakem, kdy jednoznačně vítězí mezi hmotnými faktory peníze, které jsou zaměstnanci využívány k uspokojování různých druhů potřeb. Autor uvádí negativum, kdy je viditelný propad v motivačním účinku hmotných faktorů v porovnání s tím, jak vysoko jsou uspokojeny potřeby, poté již u zaměstnanců neplatí, že je zvýšení platu motivační.

1.2 Faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců

V současném tržním prostředí obtojí pouze organizace, které dokáží aktivně využít svých, vhodně motivovaných, pracovníků, kteří disponují potřebnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi (Malátek, 2011, s. 134). Pracovní činnost zaměstnanců je motivovaná určitými faktory, kdy pracovník vykonávající určitou práci či úkol je motivován představou, že za její vykonání získá něco, co její potřeby uspokojí (Urban, 2017, s. 24).

V tomto smyslu motivace definuje ochotu pracovníků k výkonu sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu, což má v konečném důsledku vést k realizaci strategických cílů organizace (Šikýř, 2014, s. 131). Podle autora Mikulaščíka (2015, s. 226) má každý člověk určité požadavky na práci, a pokud nedochází k jejich respektování, snižuje se jeho motivace. K nejdůležitějším motivům pro práci lze zařadit (Mikulaščík, 2015, s. 226):

- za práci obdrží člověk peníze;
- v práci nese člověk určitou odpovědnost (za něco);
- vykonávaná aktivita se řadí k jeho vlastním úkolům;
- při práci získává člověk pocit, že je akceptován;
- při práci získává člověk pocit, že se zvyšuje hodnota určitých věcí.

Kubátová (2012, s. 68–69) uvádí, že motivaci pracovníků ovlivňuje široká řada různých faktorů, ale také hodnoty pracovníka. Každý zaměstnanec může mít dle totožné autorky

odlišné hodnoty, což je dáno například různým věkem, pohlavím, vzděláním, osobním životem, lidskými vztahy atd.

Faktory ovlivňující motivaci pracovníků lze podle Bednáře (2013, s. 73) zařadit do dvou základních skupin, a to na nástroje ekonomické motivace, dále na nástroje sociální a psychologické motivace. K nástrojům ekonomické motivace se dle totožného autora řadí ekonomické prostředky, které buď proaktivně, nebo retroaktivně stimulují zaměstnance k výkonu (tj. zejména fyzické odměny, ohodnocení, dárky, benefity). Sociální a psychologické nástroje motivace mají neekonomickou povahu (Bednář, 2013, s. 73).

Malátek (2011, s. 129) zmiňuje, že v podnikatelské praxi platí, že se v rámci motivace pracovníků uplatňují různé nástroje, metody či modely, aby došlo ke generování žádoucích výsledků. Vybraným motivačním nástrojům se lze nyní blíže věnovat, jedná se o motivační faktor v podobě odměňování pracovníků, rozvoje pracovníků, kariéry pracovníků, pochval či uznání, či rozvoje pracovníků.

1.2.1 Odměňování pracovníků

Odměna pracovníků ve formě mzdy je podle Šikýře (2014, s. 116–117) příležitostí, jak ocenit skutečný výkon pracovníka a motivovat jej k výkonu sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu. Peníze jsou podle stejného autora základem vlastního ekonomického zajištění pracovníků a umožňují jim uspokojení vlastních potřeb.

Armstrong a Taylor (2015, s. 229–230) uvádějí, že finanční odměny ve formě mzdy či jiného druhu odměny se obecně považují za nejvíce obvyklou vnější odměnu, protože představují to, po čem většina pracovníků touží. Zároveň však dle zdroje platí, že finanční odměna není zárukou trvalé spokojenosti, a také platí, že některé zaměstnance motivují peníze více než jiné pracovníky. To znamená, že peníze nemotivují každého stejným způsobem a ve stejné míře (Armstrong, Taylor, 2015, s. 229–230).

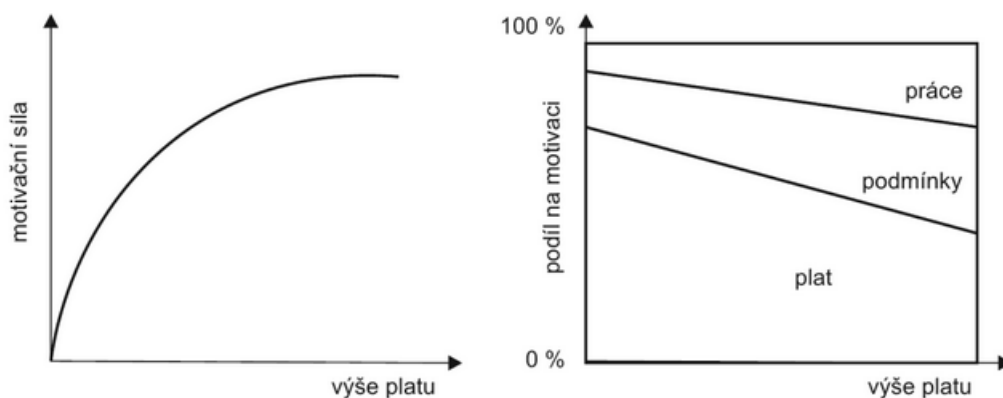
V praxi dnešních organizací je podle Jakubšeho (2015) obvyklé, že finanční odměna sestává z tzv. základního platu a motivační složky. Tato motivační složka je podle stejného zdroje pohyblivá a bývá vyplácena v závislosti na míře, s jakou jsou plněné stanovené pracovní úkoly. Armstrong a Taylor (2015, s. 229–230) však dodávají, že *„peníze jsou mocnou silou, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojením mnoha potřeb. Peníze samy o sobě*

nemusejí mít žádný vnitřní smysl, ale mají značnou motivační sílu, protože symbolizují mnoho vysněných cílů. Pro různé lidi nebo pro téhož člověka v různou dobu fungují peníze různými způsoby jako symbol.“

Armstrong a Taylor (2015, s. 229–230) taktéž tvrdí, že při správném nastavení systému motivace mohou peníze vyvolávat pozitivní motivaci, špatně vytvořený a řízený systém odměňování může zase pracovníky demotivovat. Podle stejných autorů platí, že by finanční odměna měla být jasně provázána s úsilím a odpovědností a zaměstnanci nesmí dostávat méně peněz, než si v komparaci se svými kolegy zaslouží.

Bednář (2013, s. 73) tvrdí následující: pokud by byl motivační systém vybudován pouze na finanční motivaci, tak by se tím organizace připravila o možnost skutečné a účinné motivace pracovníků a jejich podporování v podávání žádoucího pracovního výkonu. Urban (2014) navazuje, že ze zkušenosti je patrné, že zdánlivě vysoký plat i jeho pravidelný růst nejsou jistotou pro zajištění trvale vysokého pracovního nasazení. Autor označuje vyšší platu za podstatný faktor spokojenosti a stability pracovníků, ale nejedná se o záruku pracovního úsilí a motivace.

Blažek (2014, s. 175) popisuje souvislosti mezi motivační silou a výší platu, dále mezi podílem na motivaci a výší platu, toto je zároveň zobrazeno na Obrázku 1. Z uvedeného dle autora vyplývá, že motivační síla neroste úměrně s výší platu, ale v určitém bodě začíná stagnovat. Také vliv platu na motivaci je klesající, kdy při růstu platu začínají hrát důležitější roli podmínky práce a práce jako taková (Blažek, 2014, s. 175).



Obrázek 1 Motivace a peníze, zdroj: Blažek, 2014, s. 175

Dlasková (2017) potvrzuje rovněž předpoklad, že pracovní uspokojení nesouvisí s výší finančního ohodnocení, kdy se zaměstnanci nechají penězi motivovat, ale efekt je snížen, když se pracovník dostane do výše průměrného platu. Toto souvisí právě s tvrzením autora Urbana (2017, s. 17).

1.2.2 Rozvoj a kariéra pracovníků

Rozvoj pracovníků má podle Šikýře (2014, s. 124–125) zajistit, že budou mít pracovníci dostatečné předpoklady pro budoucí výkon pracovní pozice, resp. pro jejich kariérní posun v budoucnosti. Rozvojem pracovníků organizace autor zhodnocuje investice do vlastních pracovníků, zajišťuje pokrytí plánované poptávky po pracovnících z vnitřních zdrojů a umožňuje kariéru perspektivním zaměstnancům. Předpokladem fungujícího programu rozvoje organizace je podle stejného autora právě i motivace pracovníků, kteří budou mít o dané aktivity zájem.

Urbancová (2018) zmiňuje, že v programech rozvoje pracovníků se objevují různé vzdělávací a rozvojové aktivity, ať už se jedná o školení, workshopy, přednášky apod. Podstatné je podle autorky zajistit, že je podoba těchto aktivit přínosná pro zaměstnance, protože v opačném případě motivační efekt vyprchá. Nekvalifikované aktivity mají podle tožného zdroje za následek demotivaci a zmatenost pracovníků. Naopak investice do relevantních aktivit rozvoje by se měla vrátit v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a vyšší motivace pracovníků (Urbancová, 2018).

Často je dle Kalendy (2018) nutné zaměstnancům v rozvoji poskytnout zaškolení, tréninky, koučování, externí vzdělávání, aby došlo k zajištění toho, že budou provádět pracovní úkoly správným způsobem. Až při splnění takové podmínky může docházet k motivaci (Kalenda, 2018).

Hovorková (2018) uvádí, že možnost kariérního postupu je jedním ze základních stimulů, které zajišťují motivaci pracovníků. Pokud je zaměstnanec podle autorky motivován možností kariérního postupu, tak se orientuje zejména na růst a vykazuje vysokou angažovanost. Jeho zájmem je podávání velmi dobrých pracovních výsledků (Hovorková, 2018).

Na druhou stranu autoři Elliot, Dweck a Yeager (2018, s. 465) zmiňují, že kariérní postup je spíše pomalý a často probíhá v dlouhodobém horizontu, a tedy toto motivační úsilí se může postupem času vytrácet. Podle autorů je nutné tuto formu motivace průběžně posilovat a podporovat.

1.2.3 Kontrola a hodnocení pracovníků

Váchal a Vochozka (2013, s. 313–314) označují hodnocení pracovníků a jejich výkonů za podstatnou součást řídicí práce manažerů, toto zároveň poskytuje podklady pro rozhodování o dalším vývoji tohoto pracovníka v organizaci. Jedním z účelů hodnocení pracovníků je podle stejného zdroje i zajištění jejich motivace.

System hodnocení pracovníků v organizaci musí být dle Jakubše (2015) srozumitelný a transparentní, v opačném případě může docházet k demotivaci pracovníků. Podmínkou splnění této ambice je dle totožného zdroje nastavení pracovních úkolů takovým způsobem, aby jejich měření a vyhodnocení bylo právě srozumitelné a snadné. Takové nastavení vylučuje či minimalizuje riziko vzniku nedorozumění, pocitů křivdy či pocitů nespravedlnosti (Jakubše, 2015). Dále podle autora platí, že ten, kdo motivaci nastavuje, musí mít i pravomoc pro kontrolu plnění zadaných pracovních úkolů a způsobů, kterými jsou pracovní úkoly plněné.

Moderně nastavený proces hodnocení pracovníků poskytuje manažerům dostatek prostoru pro individuální práci s jednotlivými pracovníky, při které lze využívat různé motivační nástroje, tj. například nástroje umožňující stabilizaci, rozvoj a řízení jejich kariéry (Svoboda, 2018). Důležitým prostředkem motivace je podle Urbana (2017, s. 61–62) také kontrola, tj. v podobě vědomí, že bude práce kontrolována, pokud platí, že na pracovišti dochází k osobní a precizní kontrole, tak věnují pracovníci vyšší pozornost plnění zadaných úkolů. Naopak, pokud je pravděpodobné, že nikdo nebude plnění pracovních úkolů kontrolovat, tak mají zaměstnanci sklon vykonávat je méně odpovědně a jejich plnění odkládat (Urban, 2017, s. 61–62).

K posílení motivační funkce kontroly slouží zejména (Urban, 2017, s. 62):

- upozornění na to, že kontrola bude realizována;
- stanovení dílčích kontrolních bodů, a to zvláště v případě časově delších úkolů;

- zaznamenávání definovaných úkolů včetně termínů jejich dokončení před osobami, kterým byly zadány;
- definice jasných kritérií, dle kterých bude kontrola prováděna.

V souvislosti s kontrolou lze podle Hammonda (2012, s. 68–69) zmínit i účinek sankcí na motivaci, které lze využít namísto prémie a odměn. Sankce jsou dle zdroje postihem, který je udělen tehdy, když není splněno očekávání od zaměstnanců. Předpokládané sankce vytváří silný motivační činitel, který ale vyžaduje značnou dovednost, pokud má být jeho využití efektivní (Hammond, 2012, s. 68–69). Pozitivní motivace však podle Urbana (2017, s. 25) zpravidla vykazuje lepší výsledky než negativní motivace (prostřednictvím sankcí). Nicméně bez hrozby sankcí je podle totožného zdroje složitě zaměstnance pozitivně motivovat, na rozdíl od odměn jsou však důležité zejména tehdy, když mají určitému jednání zamezit.

1.2.4 Pochvala a uznání

Bednář (2013, s. 73) vyzdvihuje pochvalu a pokládá ji za základ úspěšné motivace zaměstnanců, který je navíc nejjednodušší a zpravidla i nejúčinnější (z nástrojů neekonomické povahy). Pochvala či uznání však musí dle autora přicházet v rozumném odstupu od výkonu, který byl chválen, a vždy způsobem, který odpovídá osobnostním vlastnostem pochváleného. Pochvala má být podle stejného zdroje jasná, srozumitelná, pochopitelná, přímá a otevřená.

Blažek (2014, s. 170) však uvádí, že motivační účinek uznání či pochvaly je mimořádně citlivý na okolnosti, za kterých se uděluje. Při oficiálních vyznamenáních je dle autora důležité, komu a za co bylo takové vyznamenání uděleno dříve, a zda je spjato či podmíněno nějakou kulturní, ideologickou či politickou příslušností. U neoficiálních ocenění poté dle stejného zdroje záleží na přesvědčivosti způsobu, kterým je ocenění předáno.

Blažek (2014, s. 170) dále pokračuje, že *„skutečná prestiž a s ní spjatý satisfakční i motivační účinek může být mimořádně vysoký, peněžním ohodnocením nenahraditelný. Naproti tomu tam, kde v důsledku okolností dojde k faktické degradaci hodnoty morálního ocenění, může být jeho satisfakční a motivační účinek nízký, popřípadě až záporný“*.

Urban (2017, s. 74) oproti výše uvedeným autorům upozorňuje, že pochvala ze strany nadřízeného nemůže nahradit finanční odměnu, ale také platí, že finanční odměna nemůže nahradit pochvalu. Povzbuzení motivace prostřednictvím pochvaly či uznání potřebuje dle autora (čas od času) prakticky každý pracovník, někteří se bez těchto nástrojů dokonce vůbec neobejdou. Podstatnou úlohu plní podle totožného autora pochvala zejména tehdy, když je práce zaměstnance rutinního charakteru a přináší mu jen málo příležitostí k osobnímu vyniknutí.

Pochvala je podle Bělohávků (2012, s. 21) důležitá tam, kde zaměstnanec splnil požadované cíle, nebo splnil něco mimořádného. Tímto se podle autora posiluje jeho pozitivní chování, tedy vede k tomu, že bude pracovník pracovat podobným způsobem i v budoucnosti. Zejména je pochvala účinná, když je integrována s nějakou formou odměny, ať už se jedná o finanční odměnu, zaměstnaneckou výhodu nebo přidělení prestižní práce (Bělohávků, 2012, s. 21).

1.3 Role vedení v motivaci

Kmecová a Teřlová (2017) uvádějí, že to jsou právě manažeři (řídící pracovníci), kteří nesou odpovědnost za úspěch organizace, pracovní skupiny. K jejich základním úkolům patří i motivace zaměstnanců, která má vést k dosažení vyšší produktivity a efektivity práce (Kmecová, Teřlová, 2017). V praxi platí, že by měl motivaci nastavovat ten zaměstnanec, který daného zaměstnance či tým zaměstnanců řídí nebo kontroluje, tedy manažer (Jakubše, 2015).

Bělohávků (2012, s. 9) zmiňuje, že se manažer v rámci své praxe setkává s různými lidmi (podřízenými), se kterými může či nemusí vycházet, dále může být překvapen, že reagují jinak, než je zvyklý, či je jejich celkový přístup k práci a k problémům zcela odlišný, než by manažer čekal. To je podle autora dáno i odlišnou motivací těchto pracovníků.

Manažer hraje podle Jarošové, Pauknerové a Lorencové (2016, s. 45–48) velkou roli zejména v tzv. extrinsické motivaci (vnější motivaci), která vychází z vnějších stimulů a faktorů práce (tj. právě motivační faktory). Tato motivace se podle autorek velmi úzce váže na organizační prostředí. Manažer (jako bezprostřední nadřízený zaměstnance) zde podle

totožného zdroje vystupuje v roli zprostředkovatele mezi organizací a pracovníkem, a tedy velmi výrazně tuto motivaci ovlivňuje.

Blažek (2014, s. 168) uvádí, že motivační faktory jsou nástrojem vedoucích pracovníků pro motivaci svých spolupracovníků. Bednář (2013, s. 73) k tomu zmiňuje, že jedním ze základních know-how úspěšného manažera je právě nalezení správného motivačního mixu, který zaměstnance osloví a podnítl k dosažení požadovaného pracovního výkonu. To probíhá podle autora v podmínkách, které jsou v každém společenském prostředí odlišné, v každé firmě či oddělení existuje jiný motivační mix. Úspěšný manažer jej však podle autora musí vyhledat a uplatnit.

Bělohávek (2012, s. 15) upozorňuje, že nevhodná motivace ze strany manažera vede ke ztrátě zájmu o výsledky a snížení výkonnosti ze strany pracovníků. Toto více rozvádí Urban (2014), kdy je úkolem dobrého manažera podívat své podřízené a zároveň si neudržovat v týmu zaměstnance, které není možné motivovat. K tomu je podle autora nutné využívat nástroje s okamžitým působením i dlouhodobým, nebo pozitivním a negativním, což není jednoduché z pohledu vedoucího pracovníka.

Šikýř (2014, s. 135) zmiňuje, že v rámci vztahu mezi manažerem a jeho podřízenými platí, že jednání a chování podřízených odpovídá tomu, jaké jednání a chování nadřízení podněcují (resp. stimulují) a oceňují. Manažer musí dle stejného zdroje jít příkladem a vytvářet pracovní podmínky soustavně podněcující ke zhodnocení předností zaměstnanců a využití příležitostí na jedné straně a k potlačování a nedostatků a překonávání hrozeb na druhé straně. Autor pokračuje tím, že *„každý podřízený musí mít v každém okamžiku prostřednictvím svého nadřízeného jistotu v tom, co se od něj očekává (obsah práce), čeho má dosáhnout (výsledky práce) a co k tomu potřebuje (pracovní způsobilost i pracovní podmínky). Jedině tak je možné dosáhnout efektivního využití individuální motivace a schopností zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“*

Manažer by měl dle Nenadála (2012, s. 199) pracovníky motivovat na základě toho, co potřebují (resp. jaké uznávají hodnoty), dle toho, co je uvádí do pohybu, či jaké mají zájmy v rámci realizované práce. Efektivní manažer dokáže identifikovat dané hodnoty a zájmy,

integrovat zájmy pracovníků s cíli podniku tak, aby při dosahování pracovních cílů současně dosahovali i vysokého osobního uspokojení (Nenadál, 2012, s. 199).

Jarošová, Pauknerová a Lorencová (2016, s. 45–48) píší, že z pohledu manažera je podstatné záměrně ovlivňovat pracovníky prostřednictvím motivace, a to formou různých stimulů (tj. motivačních nástrojů). Manažer musí podle autorek velmi dobře identifikovat, co na jednotlivce a skupiny pracovníků v konkrétních podmínkách působí, a také to, jak se vliv těchto faktorů v průběhu času mění. Přitom podle Nenadála (2012, s. 199) platí, že pracovníci jsou v podniku rozliční a díky tomu se liší i jejich hodnoty a potřeby, může tedy docházet k tomu, že jeden zaměstnanec bude podnětem motivován a jiný vůbec ne.

V závislosti na aktuální motivaci, schopnostech a výkonnosti pracovníků může manažer využívat různé styly řízení, například následujícím způsobem (Šikýř, 2014, s. 135):

- demokratický styl řízení – pro případ vysoké úrovně motivace, výkonnosti, schopností;
- direktivní styl řízení – pro případ nízké úrovně motivace, schopností a výkonnosti.

Manažer musí motivaci pracovníků dle Urbana (2014) neustále povzbuzovat, nejlépe prostřednictvím odměny, ať už jde o odměnu dlouhodobějšího, či okamžitého charakteru. Taková odměna však musí být předem stanovena, a to ve vazbě na dosažené výsledky, případně způsob či kvalitu realizace práce (Urban, 2014).

Kubátová (2012, s. 68–69) tvrdí, že se mezi řídicími pracovníky často objevuje názor, že je motivace synonymem k odměňování či k systému zaměstnaneckých výhod. Jak se však podle autorky potvrzuje, motivace pracovníků je něco jiného, spíše nehmotného, co je spojeno s osobností každého zaměstnance. Podle autorky je to pocit, který zaměstnanec zvedne ze židle a přinutí něco dělat, když je ohrožen zamýšlený výsledek. Manažer si musí dle totožného zdroje toto uvědomit a při motivaci podřízených respektovat, že si zaměstnanci vždy volí cíle, které jim přinášejí hodnoty, jež naplňují jejich potřeby a přání.

Rolí manažera při tvorbě pracovní motivace je zejména (Kalenda, 2018):

- tvorba motivační atmosféry v týmu pracovníků – motivační atmosféra může vzniknout pouze ve vhodných podmínkách, v takovém pracovním týmu, kde se zaměstnanci cítí bezpečně, kde panuje předvídatelné a spravedlivé prostředí;

- zaměstnancům musí být jasné, jaký má který člen týmu sociální status, a jak ho získal, dále musí znát pravidla fungování týmu, mít dostatečnou míru volnosti a svobody rozhodování, pocit, že do týmu patří, podstatný je i dojem spravedlnosti;
- tvorba vědomí dosažitelnosti cílů – nároky kladené na podřízené musí být splnitelné, a to zejména z hlediska času, dlouhodobé a opakované pracovní přetížení je výrazně demotivující, naopak manažer musí poskytnout dostatečnou podporu při plnění cílů, a to včetně zpětné vazby;
 - zajištění smysluplnosti práce, seberealizace, pozitivní odezvy a zpětné vazby – pro zaměstnance je práce smysluplná, když vidí, že takovou práci někdo ocení, zaměstnanci pro zajištění motivace potřebují nejen splnit pracovní úkol, ale také získat zpětnou vazbu, což je zejména úkolem manažera.

Podstatou pracovní činnosti manažera je podle Šikýře (2014, s. 135–136) také identifikace a včasné odstranění faktorů nespokojenosti, které snižují úroveň motivace pracovníků. Obvykle k těmto faktorům autor řadí nevhodnou pracovní náplň (taková, která nenaplňuje představy a neodpovídá možnostem pracovníků), dále nepříznivé pracovní podmínky (tj. zejména neuspokojivé rozvržení pracovní doby, pracovního prostředí, zajištění bezpečnosti práce, peněžního odměňování, odborného rozvoje či funkčního postupu). Dále se dle autora jedná o nepřátelské pracovní vztahy.

V souvislosti s motivací by podle Jarošové, Pauknerové a Lorencové (2016, s. 51–52) měl řídicí pracovník splňovat zejména tři podstatná hlediska motivace, tj. vykazovat ochotu k řešení problémů organizace a k vedení spolupracovníků, dále vykazovat připravenost k využití moci, včetně odpovědnosti a respektu, dále vykazovat ochotu pracovat ve prospěch organizace.

Bělohávek (2012, s. 15) uvádí, že by měl manažer v rámci motivace podřízených respektovat, že motivy pracovníků jsou odlišné, a tedy odlišně ovlivňují intenzitu a směr lidského jednání. Autor tvrdí, že zaměstnanci, kteří preferují sociální motivy, na pracovišti vytvářejí příjemné klima, ale mohou se méně soustředit na výkonnost a pracovníci, kteří jsou motivováni vysokými ambicemi, tj. postavením, často usilují o dosažení mimořádných výsledků, zároveň mohou ztratit smysl pro přiměřenost prostředků využitých k dosažení

cílů. Zaměstnanci, které motivuje jistota, zase budou podávat stabilní a spolehlivý výkon, nebudou inklinovat k riziku a samostatnosti v rozhodování (Bělohávek, 2012, s. 15).

V současnosti patří podle Dlaskové (2017) k trendům motivace ze strany manažera, aby manažer posiloval dojem smysluplnosti práce u podřízených. To podle autorky znamená, že zaměstnanci musí vidět ve své práci určitý smysl, aby docházelo k lepšímu plnění jejich pracovních úkolů. Poté je podle autorky právě úkolem manažera, aby toto vnímání posiloval.

Dlasková (2017) dále uvádí, že výzkum Americké psychologické asociace prokázal, že při pochopení smysluplnosti práce dochází k zodpovědnějším výkonům pracovníků. Zaměstnanci si musí dle uvedené asociace uvědomovat, že má práce pozitivní vliv na okolí. To potvrzují dle Dlaskové (2017) i další výzkumy či experimenty, v roce 2012 byl realizován experiment v call centru, ve kterém mezi úkoly zaměstnanců patří volat potenciálním sponzorům školy. Mezi pracovníky přišel dle studie student, který díky sponzorům mohl na škole studovat, poté, co se zaměstnanci osobně seznámili s člověkem, kterému svou prací pomohli, vzrostl jejich pracovní výkon až dvojnásobně, což se projevilo i na tržbách.

Podobné výstupy, viz výše, přinesl podle Dlaskové (2017) experiment z roku 2013. Zdravotní sestry sestavující chirurgické sady navštívil lékař, který dané chirurgické sady využíval v rámci své práce. Lékař sestřím vysvětlil, že je jejich práce pro něj užitečná, přínosná, tedy má velký smysl, výsledkem bylo, že sestry, které o smysluplnosti práce utvrdil lékař, pracovaly o 64 % více a udělaly o 15 % méně chyb než pracovnice, které se s lékařem nesetkaly (Dlasková, 2017).

Při manažerské práci se podle Urbana (2017, s. 97) řídicí pracovník setkává v souvislosti s problematikou motivace i s tím, že musí dbát na tzv. týmovou motivaci, tj. motivaci celého pracovního týmu, na úkor motivace jednotlivých členů. V takovém případě musí manažer omezit motivaci soustředící se na dosažení osobních výsledků a potlačovat vzájemné soupeření mezi členy týmu, a to ve prospěch motivace vedené společnými cíli, zájmy a výsledky týmu (Urban, 2017, s. 97).

I manažer však musí být dle Hovorkové (2018) dostatečně motivován, aby odváděl očekávané pracovní výkony, tedy i prováděl motivaci svých podřízených. Vrcholové vedení

a vlastníci organizace se tedy musí podle autorky zaměřit na identifikaci faktorů, které motivují řídicí a řadové pracovníky.

Sigmund, Kvintová a Šafář (2014) uvádějí, že u manažerů zpravidla hraje klíčovou roli výkonová motivace, tj. vztah mezi potřebou úspěchu k potřebě vyhnout se neúspěchu. Dále studie autorů zjistila, že se motivační faktory u manažerů liší od řadových pracovníků, důležitá je zde například samostatnost, nezávislost, autonomie a dominance jako motivační faktor.

1.4 Metodika

Tato diplomová práce je z pohledu metodiky založena na rozdílných postupech, které byly využity pro jednotlivé části práce – pro teoreticko-metodologickou část a praktickou část. První polovina práce je sepsána ve formě literární rešerše, která je základem pro vlastní text teoretické části práce, ze které následně vychází vlastní výzkum, jenž tvoří přínos práce. Uvedená rešerše komparuje názory autorů, kteří se zabývají tématy, jako jsou motivace zaměstnanců, motivační faktory a role ve vedení v motivaci. Z pohledu metodiky se teoretická část opírá o rozbor sekundárních zdrojů, dále je v textu použita komparace a syntéza, díky které vznikl výsledný text teorie.

Jako zdroje pro literární rešerši sloužily odborné publikace a články v knižní papírové podobě i v online formě. Knihy byly zapůjčeny z knihovny Hlavního města Praha, další zdroje byly vyhledány prostřednictvím knihovny Akademie věd ČR a internetové zdroje byly vyhledány prostřednictvím internetového portálu Google. Jako citační standard byl zvolen harvardský styl, kdy je v textu vždy uveden autor/autoři, rok publikace a číslo strany (je-li možné tento údaj uvést). Veškeré bibliografické záznamy byly sepsány dle standardu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy a jsou umístěny za závěrem práce. Záznamy jsou seřazeny abecedně.

Praktická část se poté metodicky skládá z několika částí a jsou zde využity poznatky, které byly získány při zpracování teoretické části práce. Před zpracováním práce byla vybrána škola, kde měl probíhat výzkum pro praktickou část, ta byla oslovena se zájmem o spolupráci na jaře roku 2019 prostřednictvím ředitele školy. Ředitel školy souhlasil se spolupráci pod podmínkou, že škola nebude v práci jmenovitě uvedena a je tedy v práci nazvána jako „Škola

XY“, zároveň je podmínkou, aby byly informace uvedené o škole ředitelem či určeným pracovníkem revidovány, zda nejsou v práci uvedeny identifikační a jiné údaje, s jejichž zveřejněním škola nesouhlasí.

Pro získání informací o škole bylo čerpáno z internetových stránek školy a výročních zpráv a dalších dokumentů, které byly získány rovněž z internetových stránek školy. Další informace byly získány z polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem školy, svým charakterem tato metoda spadá do kvalitativního výzkumu, kdy byly předem stanoveny otázky pro tento rozhovor a zároveň byly zaslány řediteli školy, aby se na ně mohl připravit. Cílem rozhovoru bylo získat informace o škole a motivaci učitelů školy, kdy se jedná o jedinečnou možnost, kde tyto informace získat, jelikož ředitel je ta nejvyšší instance, která může tuto problematiku na škole upravit. Polostrukturovaný rozhovor se uskutečnil na půdě školy dne 18. 2. 2020, trval 23 minut a přepis rozhovoru je součástí Přílohy 1 této práce. Otázky pro polostrukturovaný rozhovor byly stanoveny takto:

- Můžete v krátkosti představit Vaši školu?
- Můžete přiblížit organizační strukturu Vaší školy a představit skladbu učitelského sboru?
- Jak dlouho působíte na postu ředitele školy?
- Jak dlouho na škole působíte a jaké pozice jste zastával?
- Jaký máte vztah se svými učiteli?
- Jak dáváte učitelům najevo, že jsou důležití pro školu?
- Jak dáváte učitelům zpětnou vazbu na jejich práci?
- Jaké motivační faktory identifikujete u svých učitelů?
- Jaké demotivační faktory identifikujete u svých učitelů?
- Jak konkrétně motivujete své učitele? Rozved'te prosím jednotlivé faktory, které využíváte.
- Jak řešíte odměňování učitelů?
- Jak hodnotíte systém odměňování učitelů?
- Poskytujete učitelům nějaké benefity?
- Vidíte sám nějaké mezery v motivačním systému Vaší školy?
- Chtěl byste dále ještě něco dodat?

Výše uvedené informace poskytly dostatek prostředků a informací pro sestavení vlastního kvantitativního výzkumu dotazníkového šetření, takto byl sestaven primární výzkum na uvedené škole. Dotazník byl modelován tak, aby byla nalezena slabá místa v rámci motivování zaměstnanců ze strany vedení, dále mělo šetření identifikovat potřeby zaměstnanců a jejich motivační faktory. Cílovou skupinou dotazníkového šetření jsou učitelé, kterých působí na škole cca 40, tento počet je reprezentativní pouze pro danou školu a nelze závěry z výzkumu zobecňovat na větší počet učitelů. Doporučení budou formulována pouze pro danou školu, kdy je jako pracoviště respondenta daná škola, která byla vybrána k výzkumu.

Před hlavní vlnou dotazníkového šetření byl proveden taktéž pilotní výzkum, kterého se zúčastnilo pět respondentů, aby byla ověřena formulace otázek a odpovědí. Poté bylo možné provést vlastní šetření podle dotazníku, který je v práci jako Příloha 2.

Hlavní vlna dotazníkového šetření proběhla ve vybrané škole v období 24. 2. až 13. 3. 2020, kdy byly do školy předány vytištěné dotazníky, které byly předány v papírové podobě učitelům na začátku šetření. Tyto dotazníky měli učitelé vyplnit a vložit je do zapečetěného boxu na určeném místě, kdy všichni potenciální respondenti dostali rovněž informaci, že se šetření týká pouze učitelů školy, výzkum je určen pro zpracování diplomové práce a je zcela dobrovolný a anonymní. Po ukončení dotazníkového šetření byl vyzvednut autorkou práce výsledkový box, který byl zkontrolován, zda je stále zapečetěný a v pořádku.

Vyplněné dotazníky byly zkontrolovány, zda jsou řádně vyplněné, proběhla tedy validace vlastních odpovědí, špatně vyplněné dotazníky byly vyřazeny. Následně byla data přepsána do připravené tabulky v Microsoft Excelu, kde byla i statisticky zpracována. Výsledky odpovědí pro jednotlivé otázky se nacházejí v práci jako Příloha 3. Výsledky jednotlivých otázek byly komparovány a detailně popsány v praktické části práce.

2 Praktická část

Praktická část tvoří druhou kapitolu práce, kde je v krátkosti představena vybraná škola, ve které byl prováděn výzkum. Jsou zde uvedeny obecné informace o škole, složení učitelského sboru apod. Poté již následuje vyhodnocení vlastního výzkumu, kde jsou v první řadě shrnuty informace získané z polostrukturovaného rozhovoru s vedením školy, poté je představena charakteristika respondentů dotazníkového šetření.

Největším přínosem práce je primární výzkum, jehož vyhodnocení tvoří největší část praktické části. Kapitulu uzavírá shrnutí, které ve stručnosti uvádí nejdůležitější informace a fakta ze zpracování diplomové práce. Dále se zde nachází diskuse výzkumných otázek.

2.1 Představení zkoumané školy

Zkoumaná Škola XY je základní školou, nachází se v Praze a jejím zřizovatelem je příslušná městská část hlavního města (Škola XY, 2016). Posláním základní školy je dle stejného zdroje poskytovat kvalitní vzdělávání založené na fungujícím a přínosném vztahu ke studentům. Z tohoto důvodu se základní škola nesoustředí pouze na výuku, ale také podporuje děti v aktivním přístupu ke sportu, umění, kultuře, zdravému životnímu stylu, k úctě vůči okolí a životu.

Ředitel základní školy v realizovaném rozhovoru (viz přepis v Příloze 1) popisuje základní a mateřskou Školu XY jako úplnou školu s devíti postupnými ročníky základní školy s rozšířenou výukou plavání. Dle rozhovoru jde o příspěvkovou organizaci s právní subjektivitou a kapacitou žáků v počtu 660. Na obou stupních jsou zpravidla žáci rozdělení ve třech až čtyřech paralelních třídách.

Ambicí školy je dle Školního vzdělávacího programu pro základní vzdělávání (Škola XY, 2016) rozvíjet žáky v rámci širokého spektra schopností a dovedností. K tomuto využívá škola nejen perfektně vybavené učebny moderními technologiemi, ale taktéž odborné znalosti pedagogů, kteří mají zajistit přípravu žáků pro plnohodnotný život ve 21. století. Výuka a další činnosti školy vedou žáky dle stejného zdroje ke zručnosti a vědění, ale rovněž k rozvoji pohybových aktivit.

Zkoumaná Škola XY je dle výroční zprávy (Škola XY, 2019) vybavena plaveckým bazénem, pracovnými ICT, jazykovými učebnami, odbornými pracovnými předmětů

hudební výchovy, chemie, přírodovědy, fyziky. Dále se ve škole nachází cvičná kuchyně, keramická dílna, školní jídelna, družina, sportovní areál, zahradní učebna, knihovna apod.

Ambice a cíle zkoumané základní školy lze shrnout následujícím způsobem (výroční zpráva, Škola XY, 2019):

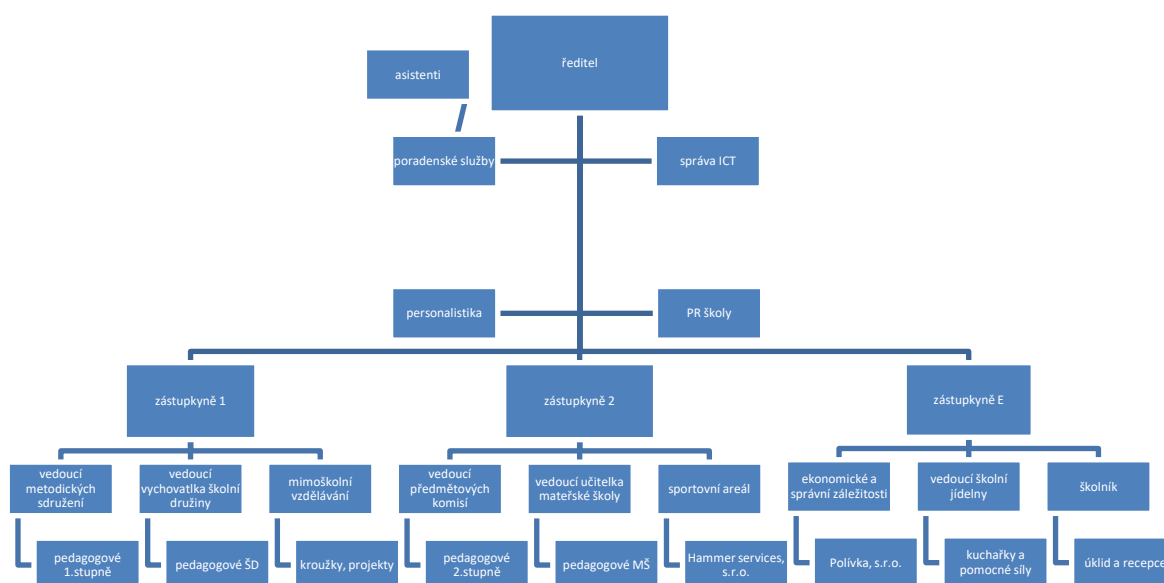
- poskytování kvalitního základního vzdělání zaměřeného na aktivní dovednosti žáků a dosahování osobního maxima každého žáka;
- podpora rozvoje pohybových dovedností žáků navýšením hodin tělesné výchovy, motivace k dalším mimoškolním sportovním aktivitám;
- rozvoj komunikačních dovedností žáků, ať už v mateřském jazyce, cizích jazycích, informačně komunikačních dovednostech, nebo v sociálních vztazích;
- integrace žáků s priznanými podpůrnými opatřeními;
- zaujetí žáků nejen v rámci výuky, ale i prostřednictvím nabídky volnočasových aktivit k tvorbě zdravého životního stylu;
- zaměření se na protidrogovou prevenci a prevenci dalších sociálně patologických jevů;
- zařazení programů environmentální a dopravní výchovy, zařazení programů ochrany člověka za mimořádných situací.

Záměrem vedení školy je dle výroční zprávy (Škola XY, 2019) vytvoření vhodné struktury pracovního a odpočinkového režimu pro žáky a pedagogy s dostatkem relaxace a aktivního pohybu. Tímto má být zabezpečen vhodný režim vyučování respektující hygienu učení a věk žáků. Základní škola tvoří přátelské podmínky pro zdravé učení a otevřené partnerství jak mezi žáky a učiteli, tak i mezi učiteli a vedením školy. Vzdělávání je integrované s každodenním životem.

2.1.1 Organizační struktura Školy XY

Ředitel Školy XY v realizovaném rozhovoru potvrzuje, že aktuálně sestává pedagogický sbor z 65 členů, tj. z ředitele, zástupce ředitele, pedagogů na prvním a druhém stupni, včetně výchovné poradkyně, koordinátora prevence sociálně patologických jevů, koordinátorů ICT, EVVO a vychovatelek školní družiny. Věkový průměr pracovníků je na úrovni 42 let.

Organizační struktura základní školy je přibližena na následujícím Obrázku 2. Z tohoto vyplývá, že základní škola využívá klasickou liniově-štabní organizační strukturu, kdy je v čele základní školy ředitel školy. K dispozici má štáby v podobě poradenských služeb, správy ICT, personalistika, PR školy. Na úrovni středního vedení školy působí zástupci ředitele, a to v počtu tří osob. Liniový management tvoří vedoucí různých útvarů jako například metodických sdružení, sportovního areálu apod.



Obrázek 2 Struktura školy, zdroj: ředitel školy, 2020

Pedagogický sbor se dle výroční zprávy (Škola XY, 2019) vyznačuje pestrostí z hlediska zkušeností jeho členů. Ve škole pracují jak mladší kolegové, tak i zkušenější učitelé. Každý z pracovníků splňuje podmínky definované zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Každý učitel se taktéž podílí na přípravě a realizaci školního vzdělávacího programu ŠVP ZV. Za prioritní považuje vedení školy dle stejného zdroje vzdělávání a výchovu žáků dle poznatků o psychosomatickém vývoji dětí a mládeže, takže je velký důraz kladen na další vzdělávání pedagogických pracovníků, které probíhá dle celoročních plánů.

Vedení zkoumané základní školy od pedagogů očekává, že budou disponovat určitými kompetencemi, jedná se zejména o následující (výroční zpráva, Škola XY, 2019):

- kompetence k učení – sem se řadí například vedení žáků k odpovědnosti za jejich vzdělávání a budoucnost, vysvětlení smyslu a cílů učení, posilování pozitivního vztahu k učení, podpora žáků v samostatnosti a tvořivosti atd.; učitel poté vede žáky k vyhledání, shromáždění, třídění a komparaci informací, dále k využití odborné terminologie, identifikaci souvislostí mezi teorií a praxí, či k využití vlastních zkušeností a poznatků z jiných předmětů;
- kompetence k řešení problémů – do této kategorie patří vedení žáků k pochopení problémů a promyšlení řešení, učení žáků samostatnosti a aktivního přístupu k řešení problémů, k vyslechnutí druhých, k diskuzi atd.; pedagog je při splnění těchto kompetencí schopen vést žáky k vyhledání a kombinaci informací z různých informačních zdrojů, k využití metod, při kterých dochází k objevům, řešením a závěrům, dále k argumentaci, k diskuzi a k obhajobě svých výroků;
- kompetence komunikativní – zde se zařazují kompetence související s vedením žáků k vhodné komunikaci se spolužáky, s pedagogy či jinými dospělými, ať už ve škole či mimo školu, dále pomoc žákům při hledání vhodných prostředků pro formulaci vlastních názorů a argumentů apod., učitel dokáže vést žáky k odpovídající komunikaci mezi sebou a učitelem, k naslouchání a respektování názorů druhých, dále k interpretaci textů, obrazových materiálů, grafů či jiných forem záznamů v písemné a mluvené podobě.
- kompetence sociální a personální – v této kategorii se nachází kompetence pro zařazení kooperativní činnosti do výuky, příprava projektů pro skupiny žáků, rozvoj schopností týmové spolupráce u žáků, integrace žáků s priznanými podpůrnými opatřeními do třídního kolektivu atd.; pedagog je následně schopen vést žáky k využití skupinového vyučování, k ochotě pomoci a žádat o pomoc, či k hodnocení svých výsledků;
- kompetence občanské – do této kategorie spadá vedení žáků k občanskému uvědomění, důsledné dodržování pravidel chování ve škole, dodržování interních směrnic, demonstrace pozitivního chování, důsledků negativního chování apod.;

učitel je při splnění této kompetence schopen vést žáky k dodržování pravidel slušného chování, dále k pochopení práv a povinností člověka ve společnosti;

- kompetence pracovní – v rámci této kompetence se nachází motivace žáků k aktivnímu zapojení do pracovní oblasti, definice pravidel pracovních postupů, doplnění výuky o praktické exkurze atd.; pedagog dokáže vést žáky k vyhledávání a využití různých zdrojů informací, k využití získaných znalostí a zkušeností k dalšímu vzdělání a profesnímu zaměření.

Dále by bylo vhodné specifikovat skladbu vyučujících, kteří na Škole XY působí, tyto informace jsou získány z internetových stránek školy, kde jsou pravidelně informace aktualizovány. Škola XY (2012–2020) tedy uvádí, že zde působí 42 učitelů – 14 jich je na prvním stupni a na druhém stupni je třídních učitelů 13 a netřídních 15. Podrobně jsou informace o učitelích viditelné níže v tabulce.

Tabulka 1 Učitelství sbor

1. stupeň	14	2. stupeň třídní učitelé	13
ženy	13	ženy	8
střední škola s maturitou	1	bakalářský stupeň vzdělání	1
bakalářský stupeň vzdělání	1	magisterský stupeň vzdělání	7
magisterský stupeň vzdělání	10	muži	5
doktorský stupeň vzdělání	1	bakalářský stupeň vzdělání	1
muži	1	magisterský stupeň vzdělání	4
bakalářský stupeň vzdělání	1	2. stupeň netřídní učitelé	15
		ženy	12
		střední škola s maturitou	2
		magisterský stupeň vzdělání	9
		doktorský stupeň vzdělání	1
		muži	3
		střední škola s maturitou	1
		bakalářský stupeň vzdělání	1
		magisterský stupeň vzdělání	1

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

2.2 Vyhodnocení vlastního výzkumu

V této kapitole se pozornost orientuje na vyhodnocení vlastního výzkumu, který byl realizován v rámci zpracování práce. Tento výzkum měl charakter kvalitativního sběru dat, kdy proběhl polostrukturovaný rozhovor s ředitelem zkoumané základní školy a kvantitativního sběru dat, kdy bylo provedeno dotazníkové šetření mezi učiteli na zkoumané základní škole.

Tento dotazník obsahoval 27 otázek, kdy v některých případech měl respondent na výběr z předem daných variant odpovědí. V dalších případech se jednalo o otevřené otázky, na které respondent definoval vlastní odpověď. Výběr respondentů byl záměrný, protože bylo nutné získat odpovědi pouze od zaměstnanců zkoumané školy, kteří pracují na pozici učitele. Každý ze zaměstnanců byl osloven se žádostí o vyplnění písemného dotazníku. Součástí této žádosti bylo shrnutí účelu dotazníkového šetření a způsob nakládání se získanými daty, tj. včetně ujištění o anonymitě. Potenciálních respondentů bylo 42 a navrátilo se 39 dotazníků, ale jeden respondent nepatřil do cílové skupiny, relevantních dotazníků bylo vyhodnocováno 38. Tedy návratnost dotazníku činila 90,5 % respondentů.

2.2.1 Rozhovor s ředitelem Školy XY

Před realizací dotazníkového šetření se uskutečnil rozhovor s ředitelem zkoumané základní školy, jeho prepis se nachází jako Příloha 1. Účelem rozhovoru bylo získat základní povědomí o tom, jakým způsobem přistupuje vedení školy k motivaci učitelů. Získané výstupy poté mohly ovlivnit i podobu dotazníkového šetření.

Ředitel zkoumané školy působí v této funkci již osm let a předtím na této základní škole nijak nepůsobil (nastoupil rovnou na pozici ředitele). Ve vztahu k podřízeným se ředitel školy snaží o udržování profesionálních vztahů, které jsou postavené na přísnowi, spravedlivosti a empatii. Jak však ředitel přiznává, tak v některých případech se nedaří tento přístup udržet.

Pocit důležitosti v podřízených ředitel podporuje prostřednictvím vlídného přístupu, osobního poděkování a podpory. Zpětnou vazbu dle svých slov realizuje prostřednictvím výsledků z hospitace či individuálně dle aktuální situace. Ohledně motivačních faktorů

ředitel školy zmiňuje zejména uznání, poděkování, finanční ohodnocení, důvěru a lidskost. Jako demotivační faktor poté byla zmíněna lhostejnost.

Konkrétně ředitel školy motivuje své podřízené prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů a výhod, protože v rámci finančního odměňování má jen omezené možnosti. Rozpočet na mzdy stanovuje zřizovatel základní školy a nelze jej nedodržovat, či překračovat. Jde navíc o dlouhodobě plánovanou položku, a proto nelze flexibilně přizpůsobit odměňování aktuální situaci.

Z hlediska systému odměňování si ředitel uvědomuje, že je práce učitele vysoce psychicky náročná a vyčerpávající a často finanční odměna nemusí odpovídat této náročnosti, ale základní škola má jen omezené rozpočtové možnosti, jak již bylo uvedeno výše. Z tohoto důvodu se nedostatečná finanční odměna kompenzuje dalšími složkami odměny, jako například volné pracovní doby (po přímé pedagogické činnosti), příspěvky ze sociálního fondu Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP), možnosti využití bazénu, příspěvku na důchodové pojištění, možnosti dalšího rozvoje a vzdělávání, poskytnutí notebooku, zajištění stravování ve školní jídelně, sick days. Nedostatek nenárokových složek platu je následně výraznou mezerou v motivačním systému školy.

Z tohoto rozhovoru s ředitelem školy je patrné, že motivace pedagogů na zkoumané základní škole může selhávat. Ředitel nehovoří o existenci žádného systematického přístupu k motivaci, není schopen identifikovat demotivující faktory na pracovišti (lhostejnost není demotivující faktor, spíše je výsledkem demotivace), ale také například nezdůrazňuje význam a důležitost motivace pracovníků. Z těchto důvodů je vhodné přistoupit k podrobnějšímu zkoumání motivace učitelů na vybrané základní škole. Toto zkoumání bude provedeno prostřednictvím dotazníkového šetření.

2.2.2 Charakteristika respondentů

Z předcházejících informací je patrné, že záměrně došlo k oslovení učitelů na této základní škole. Důvodem je skutečnost, že učitelé mají velký význam při dosazování vize, cílů, poslání této základní školy a z hlediska počtu jednoznačně převyšují všechny ostatní kategorie pracovníků. Pro úspěch školy a vzdělávání žáků jsou klíčovým prvkem a jejich motivace je vysoce důležitá. Podrobnější informace o respondentech (tedy jejich charakteristiku) poté poskytují výsledky otázek číslo 1 až 4.

Otázka 1: Působíte v současné době ve Škole XY na pozici učitele?

První otázka měla spíše kontrolní charakter a ověřovala, že se dotazníkového šetření zúčastní pouze učitelé. Respondent zde odpovídal, jestli působí ve Škole XY na pozici učitele. Z výsledků vyplývá, že se dotazníkového šetření účastnilo celkem 38 učitelů a jeden pracovník na jiné pozici (jeho odpovědi nejsou dále zpracovávány, a tedy došlo k jeho vyřazení z výsledků). Tato otázka přispěla k získání odpovědí v rámci dalších otázek dotazníku od relevantní skupiny respondentů, která je cílovou skupinou výzkumu.

Otázka 2: Jaké je Vaše pohlaví?

Ve druhé otázce respondent označil své pohlaví. Jak vyplývá z výsledků, na pozici učitele pracuje větší podíl žen než mužů. Žen bylo 76,3 %, což představuje 29 osob, a mužů celkem 23,7 %, jedná se o 9 respondentů. V učitelském sboru převažují ženy, což může ovlivnit i účinnost motivačních nástrojů či motivace. Výsledky přibližně korespondují s tím, co bylo zjištěno z internetových stránek školy (viz organizační struktura Školy XY). V dotazníkovém šetření odpověděli všichni učitelé muži působící na škole a u učitelů ženského pohlaví byla návratnost 87,9 %.

Otázka 3: Jaké je Vaše stáří?

Dále byl zjišťován věk respondentů, a to v rámci třetí otázky. Největší skupina respondentů byla ve věku 31 až 40 let, ke které se přihlásilo 19 odpovídajících, to znamená celkem 50 %. Dále byla výraznějším podílem zastoupena i věková skupina 41 až 55 let, která představovala 10 osob, a tedy 26,3 %. Ve skupině věku 56 let a více bylo 7 odpovídajících, což znamená 18,4 % respondentů. Ve věkové skupině 21 až 30 let se poté nacházely 2 osoby, které tvoří 5,3 % dotazovaných. Z tohoto vyplývá, že je většina respondentů starších 30 let. Právě i věk ovlivňuje motivaci dotazovaných, a proto je toto zjištění podstatné pro návrh doporučení ke zlepšení aktuálního stavu. Ředitel Školy XY v rozhovoru uváděl, že je věkový průměr okolo 42 let, toto je částečně potvrzeno dotazníkovým šetřením, jelikož se většina respondentů nachází v rozmezí 31 až 55 let.

Otázka 4: Jak dlouho působíte ve vybrané škole?

V rámci čtvrté otázky (poslední z charakteristiky respondentů) byla identifikována doba působení respondenta ve zkoumané základní škole. Výsledky poukazují na vyšší loajalitu

učitelů, protože téměř polovina respondentů (tj. 47,4 %) zde působí 9 let a více, jedná se konkrétně o 18 odpovídajících. Po dobu 5 až 8 let zde pracují 4 respondenti, což znamená 10,5 % dotazovaných. Dále 3 až 4 roky zde působí 6 respondentů, tedy 15,8 %. Kratší období rozmezí 1 až 2 let a v další odpovědi méně než rok na Škole XY pracuje shodně v obou případech odpovědi 5 respondentů, kteří znamenají 13,2 % dotazovaných.

Typickým respondentem dotazníkového šetření je tedy žena ve věku 31 až 55 let s působením na uvedené škole 9 let a více. Nicméně z výsledků plyne, že ve zkoumané základní škole pracují různé skupiny pracovníků z hlediska jejich věku, pohlaví či zkušeností s prací na této základní škole. Tato širší struktura vyžaduje i širší strukturu motivačních aktivit. Podstatné je zjištění, že na základní škole pracují zejména starší ženy, které jsou poměrně loajální. Nelze však přehlížet ani další skupiny pracovníků.

2.2.3 Hlavní část dotazníku

Po základní identifikaci respondentů se lze nyní věnovat vyhodnocení hlavní části dotazníku, která se věnuje řešené problematice podrobnějším způsobem a poskytuje pohled na problematiku motivace ve zkoumané škole. Výsledky z této hlavní části dotazníku budou použity při formulaci návrhů a doporučení ke zlepšení motivace učitelů.

Otázka 5: Vyberte 3 faktory, které jsou podle Vás nejlákavější z pohledu spokojenosti

V rámci páté otázky měl respondent možnost k výběru tří faktorů, které jsou dle jeho názorů nejlákavější z pohledu spokojenosti, tedy bylo možné uvést více odpovědí. Na základě vyhodnocení otázky lze za nejpodstatnější faktory označit zejména pracovní prostředí a přístup nadřízeného, dále kvalitu komunikace či výši finančního hodnocení (k těmto variantám se přiklonila podstatnější většina respondentů z absolutního hlediska). Méně podstatné jsou následně faktory v podobě systému benefitů, prestiže školy, možnosti osobního růstu, či jiné faktory (nedošlo však k jejich konkrétnímu uvedení).

Je to právě spokojenost na pracovišti, která je výraznou podmínkou pro dosažení motivace personálu. Pokud nebude existovat spokojenost, lze očekávat i problémy s motivací. Z tohoto důvodu je nutné, aby vedení základní školy kladlo důraz na efektivní fungování faktorů, které spokojenost na pracovišti utvářejí.

Otázka 6: Dává Vám ředitel školy najevo, že jste pro školu důležití?

U šesté otázky byla pozornost zaměřena na hodnocení toho, jestli ředitel školy dává učitelům najevo, že jsou pro školu důležití. Negativní variantu odpovědi zde zvolilo 25 odpovídajících, což znamená 65,8 % respondentů. To znamená, že s tímto tvrzením souhlasí 13 odpovídajících, kteří představují 34,2 % dotazovaných. Jedná se o menší podíl respondentů, a proto nelze hovořit o pozitivním výsledku. Pocit důležitosti ovlivňuje spokojenost pedagogů, která zase souvisí s jejich motivací. Pokud bude ředitel dávat pedagogům najevo, že na jejich práci nezáleží, že není důležitá, bude jen složitě vznikat motivace k práci. Tento nedostatek lze pokládat za slabé místo v motivaci pracovníků, a proto na něj bude reagovat.

Otázka 7: Dává Vám ředitel školy najevo, že dobře či nedobře pracujete?

V sedmé otázce se respondent vyjadřoval k tomu, jestli ředitel školy dává najevo, že respondent dobře či nedobře pracuje (tj. v podstatě předání zpětné vazby). V tomto případě převažují souhlasné odpovědi, tedy kladná odpověď byla u 22 respondentů, kteří tvoří 57,9 % dotazovaných. Zápornou variantu odpovědi zde zvolilo celkem 16 osob, to znamená 42,1 %.

To poukazuje na skutečnost, že sice učitelé získávají zpětnou vazbu, ale zároveň existuje i poměrně vysoký podíl učitelů, kterým ředitel nedává najevo, jestli pracují dobře či špatně. Nedostatek zpětné vazby může být problémem v motivaci a její slabou stránkou, protože respondent nemůže zlepšovat svůj výkon, jelikož neví, na základě čeho, a jelikož neví, jestli se má zlepšit či nikoliv apod. I na toto zjištění reagují doporučení práce.

Otázka 8: Jak na Vás ředitel školy komunikuje, když dobře, nebo špatně pracujete?

Respondent, který v předcházející otázce (číslo sedm) odpověděl pozitivně, zde mohl svou odpověď ještě upřesnit, tedy upřesnit, jak ředitel školy komunikuje, když pracovník dobře, nebo špatně pracuje. Z odpovědí vyplývá, že je předávána zpětná vazba zejména prostřednictvím zhodnocení výsledku hospitace, což však někteří z těchto respondentů nepovažují za dostatečné. Důvodem je frekvence hospitací. Zpětná vazba by mohla být častější a být realizována i jinou formou než pouze hospitacemi.

Další část respondentů hovoří o tom, že jim ředitel předává pouze negativní zpětnou vazbu, například v případě stížností od rodičů. V tomto případě poté chybí pozitivní zpětná vazba, není jasné, co dělá učitel dobře či špatně apod., protože se pozornost soustředí pouze na konkrétní případ stížnosti, ale dobré pracovní výkony nejsou brány v potaz. Z těchto výsledků vyplývá, že i když získává respondent zpětnou vazbu na svou práci, tak toto může považovat za nedostatečné, protože má taková forma zpětné vazby své nedostatky (je nepravidelná, založená pouze na vyhodnocení nárazové hospitace, chybí vyhodnocení na základě většího množství faktorů a aktivit).

Otázka 9: Umí ředitel školy dobře formulovat úkoly?

V deváté otázce byla pozornost zaměřena na formulaci úkolů ze strany ředitele školy, tedy jestli umí ředitel zadávané formulovat úkoly. Negativní hodnocení zde uvedlo jen 7 odpovídajících, což tvoří 18,4 % respondentů. To znamená, že pozitivní formu odpovědi zvolilo 31 respondentů, to činí 81,6 % dotazovaných. Špatná formulace úkolů by mohla vést k demotivaci respondentů. Z výsledků však vyplývá, že je ředitel Školy XY schopen formulovat úkoly dle výraznější většiny respondentů. Pokud má respondent pocit, že jsou úkoly formulované nejasně, tak se to může zlepšit právě v rámci zlepšení předávání zpětné vazby – viz návrhy a doporučení.

Otázka 10: Udělá si na Vás vedení školy čas, pokud potřebujete něco probrat?

Desátá otázka se věnovala zjištění, jestli si vedení školy udělá na respondenta čas, když potřebuje něco probrat. S tímto souhlasí celkem 25 odpovídajících, což činí 65,8 % respondentů. Negativně odpovědělo poté 13 odpovídajících, to tvoří 34,2 % dotazovaných. To znamená, že si ředitel umí udělat na respondenty čas, ale zároveň více než třetina respondentů zde uvádí negativní stanovisko. Tato třetina například nemusí vědět o tom, že existuje taková možnost (že určité problémy mohou konzultovat přímo s ředitelem apod.) Tento nedostatek zároveň může snižovat motivaci učitelů, a to v případě, kdy je něco demotivuje a chtějí toto probrat s ředitelem – ten si buď neudělá čas na setkání, nebo si respondent myslí, že by si ředitel neudělal čas na setkání. Jde o slabé místo v rámci motivace pracovníků, a proto se tomuto věnuje práce v rámci doporučení.

Otázka 11: Cítíte se za strany vedení školy přetěžován/a?

U jedenácté otázky se respondent vyjadřoval k tomu, jestli se cítí ze strany vedení školy přetěžován. Kladnou variantu odpovědi zde vybralo 8 respondentů, kteří znamenají 21,1 % dotazovaných, a negativní stanovisko vybralo 30 odpovídajících, to je 78,9 % respondentů. Dlouhodobá pracovní zátěž může dopadat negativně na učitele, ať už fyzicky či psychicky. Velmi často se hovoří o syndromu vyhoření (viz další odpovědi respondentů). Tento stav negativně dopadá i na motivaci pracovníků, a proto je nežádoucí i z pohledu dosahování motivace.

Otázka 12: Přístupuje vedení školy ke všem učitelům stejně?

U dvanácté otázky se respondent mohl vyjádřit k tomu, jestli dle něj přístupuje vedení školy ke všem učitelům stejným způsobem. V rámci vyhodnocení byl identifikován ne zcela ideální stav, kdy dle nadpoloviční většiny (tj. 57,9 %, 22 osob) vedení školy nepřístupuje ke všem učitelům stejným způsobem. To znamená, že souhlasilo jen 16 respondentů, což je 42,1 % dotazovaných (vedení školy přístupuje ke všem stejně). Z tohoto pohledu si nadpoloviční většina respondentů myslí, že dochází k určité nespravedlnosti v přístupu vedení školy ke všem učitelům. Tento faktor může způsobovat demotivaci, a proto je nutné jej aktivně řešit. Jde o další slabé místo v rámci motivace pracovníků ve zkoumané základní škole.

Otázka 13: Jaký máte vztah s ředitelem školy?

Třináctá otázka měla otevřenou formu odpovědi a respondent zde mohl ohodnotit svůj vztah s ředitelem školy. Tuto možnost využila téměř polovina respondentů. V případě negativních variant odpovědí se nejčastěji objevuje stížnost na způsob komunikace s ředitelem školy, kdy je tato komunikace považována za nedostatečnou, problémovou. U pozitivních variant odpovědí je nejčastěji zmíněno například rovné a slušné zacházení, profesionalita. V tomto případě budou demotivační faktory souviset spíše s negativními reakcemi, a tedy je vhodné uvažovat o zlepšení komunikace ředitele školy se zaměstnanci.

Otázka 14: Máte na pracovišti dobrou pracovní atmosféru?

Ve čtrnácté otázce respondent hodnotil pracovní atmosféru na pracovišti, resp., jestli tuto považuje za dobrou. Jako o zcela dobré pracovní atmosféře hovoří 3 respondenti, což

znamená 7,9 % dotazovaných. Největší podíl respondentů, kterých bylo 27 (tj. 71,1 %), se přiklání ke spíše pozitivní variantě odpovědi. O spíše negativní pracovní atmosféře hovoří 5 odpovídajících, což činí 13,2 % dotazovaných. Zcela negativní variantu odpovědi zde zvolili 3 respondenti, kteří představují 7,9 % dotazovaných.

Z těchto výsledků plyne, že vesměs převažují pozitivní odpovědi respondentů, a tedy spokojenost s pracovní atmosférou je vyjádřena u většiny. Tato atmosféra je přitom důležitá pro dosahování motivace učitelů. Stále ale platí, že více než pětina respondentů uvádí negativní variantu odpovědi, tj. určitou nespokojenost s pracovní atmosférou, a proto existuje prostor pro dílčí zlepšení této atmosféry. Konkrétní podněty ke zlepšení lze získat vyhodnocením dalších otázek v rámci realizovaného dotazníkového šetření.

Otázka 15: Je podle Vás nutné zlepšit vztahy na pracovišti mezi učiteli?

U patnácté otázky byla pozornost zaměřena na vztahy na pracovišti mezi učiteli. Respondent se měl možnost vyjádřit k tomu, jestli je dle něj nutné tyto vztahy zlepšit, či nikoliv. Největší podíl respondentů zvolil spíše negativní variantu, jedná se o 17 odpovídajících (tj. 44,7 %), ale spíše pozitivní variantu vybral podobný podíl dotazovaných, konkrétně 16 respondentů, což znamená 42,1 % odpovídajících. Shodný podíl poté zvolil zcela pozitivní i zcela negativní variantu, zde to byli 2 respondenti, což je 5,3 % dotazovaných (tj. je/není nutné zlepšit).

Vztahy na pracovišti jsou dalším faktorem, který může přispět k motivaci, ale samozřejmě také vytvořit demotivaci daného respondenta. Výsledky naznačují, že situace není zcela kritická, ale také není zcela ideální, proto lze konstatovat, že existuje prostor pro zlepšení. Tohoto zlepšení může být docíleno právě prostřednictvím návrhů a doporučení ke zvýšení motivace, což se pozitivně projeví i ve vztazích na pracovišti.

Otázka 16: Přejete si podílet se na chodu školy?

V rámci šestnácté otázky respondent odpovídal na otázku, jestli si přeje podílet se na chodu školy. V tomto případě odpovědělo kladně 21 odpovídajících, ti tvoří 55,3 % respondentů, a negativní variantu odpovědi zvolilo 17 respondentů, kteří znamenají 44,7 % dotazovaných. Z těchto odpovědí vyplývá, že většina respondentů, by měla zájem o podílení se na chodu školy, ale výraznější podíl respondentů o toto zájem neprojevuje, a tedy jde spíše vždy

o individuální přístup daného respondenta k tomuto kroku. Pokud však má respondent zájem o toto spolupodílení se, tak by mu to mělo vedení školy určitým způsobem umožnit, protože sebou takové chování nese výhody (a také může pozitivně ovlivnit motivaci). Dále je možné využít potenciál další pomoci a rozvoje školy.

Otázka 17: Máte možnost se podílet na chodu školy?

Na sedmnáctou otázku odpovídal pouze ten respondent, který v předchozí (tj. šestnácté) otázce uvedl kladnou odpověď, odpovídalo tedy 21 osob. Cílem této otázky bylo zjistit, jestli má respondent možnost podílet se na chodu školy. Většina z dotazovaných (konkrétně 8 respondentů, to je 38,1 %) však uvádí, že takovou možnost spíše nemá, další 3 odpovídající, kteří znamenají 14,3 % respondentů, uvedli zcela zamítavé stanovisko. Pozitivní varianty odpovědí (ano, spíše ano) zvolilo shodně 5 respondentů, kteří znamenají 23,8 % dotazovaných, což není nadpoloviční většina respondentů.

Výsledek této otázky nelze hodnotit pozitivním způsobem, protože jak bylo již uvedeno výše – pokud mají učitelé tento zájem, vedení školy by jej mělo respektovat a akceptovat. Dokonce by se dalo zmínit, že by se této snahy dalo „využít“ ve prospěch Školy XY. Toto zároveň může vést ke zlepšení výkonnosti školy a k zajištění vyšší motivace učitelů, což vede k větší efektivitě atd.

Otázka 18: Co by na Vás ze strany vedení školy působilo motivačně?

Osmnáctá otázka zjišťovala, co by ze strany vedení školy působilo motivačně na dotazované. Každý respondent měl přitom možnost otevřené odpovědi na tuto otázku. Připomínky či podněty se vztahují ke čtyřem základním oblastem. Za prvé by se mělo zlepšit odměňování pracovníků a zejména transparentnost této činnosti (učitelé hovoří o nespravedlivém odměňování, nejasnostech v odměňování apod.). Za druhé se objevují problémy v komunikaci, kdy vznikají různé komunikační šumy, k učitelům se nedostávají některé podstatné informace, chybí zpětná vazba, interní procesy fungují v některých případech nejasně, porady jsou neefektivní. V tomto případě bylo zmíněno, že jako motivační faktor by byla vhodná lepší komunikace a efektivnost v této komunikaci.

Za třetí dochází k problémům s vybavením některých učeben a podpora z této strany by byla učiteli ceněna. Za čtvrté se objevují problémy se vztahy k rodičům či dětem, tento poslední

problém lze dále rozvést – například se neřeší problémy s dětmi, aby nevznikl konflikt s rodiči, výchovné problémy a špatné chování se přehlíží, tresty jsou nedostatečné. Ředitel podle respondentů nepodporuje učitele při řešení těchto problémů či komunikace, dále lze zmínit, že je nedostatečná podpora ze strany vedení v jednání s odborem sociálně-právní ochrany dětí při zanedbávání žáka rodiči, bylo dokonce zmíněno, že se nelpí na kontaktu s úřadem. Vyřešení těchto problémů by působilo na dotazované motivujícím způsobem, je tedy žádáno, aby vedení školy zde více učitele podpořilo a postavilo se na jejich stranu. Jak zmiňuje jeden z respondentů, v případě neřešení situací naopak hrozí vznik syndromu vyhoření učitelů.

Otázka 19: Co by na Vás ze strany vedení školy působilo demotivačně?

Devatenáctá otázka zjišťovala demotivační faktory u daného respondenta a rovněž měla možnost otevřené varianty odpovědi. Učitelé zde hovoří o různých problémech, které snižují jejich motivaci, ať už z krátkodobého či dlouhodobého hlediska. Jedná se o různé připomínky, které také souvisí s tím, co je zmíněno u vyhodnocení předcházející otázky.

To znamená, že opět připomínky souvisí s odměňováním, pracovním prostředím, komunikací s kolegy či vedením, případně s rodiči. Demotivace se projevuje například v souvislosti s tím, že zaměstnanci nebývají odměněni za „extra“ práci, práci navíc, ale hovoří se i o tom, že někteří učitelé mají více volna než jiní zaměstnanci, což vytváří určitou nerovnost. Dále učitele demotivuje, když plní své administrativní úkoly, ale vedení jejich výstupy práce ignoruje – například zapisují všechna provinění dětí, evidují kázeňské prohřešky, ale vedení je ignoruje, aby se nedostalo do konfliktu s rodiči. Rodiče jsou poté navíc na učitele vulgární, ale vedení to opět ignoruje. Celkově je hodnocena spolupráce s rodiči jako špatná a demotivující, zejména při řešení problémů, se kterými se učitelé však setkávají na pravidelné bázi. Dále je zmiňována jako demotivující nevhodná funkčnost informačního systému Bakalář, který je na Škole XY využíván a je nespolehlivý a vytváří komplikace v rámci správného použití.

Obě poslední otázky přinášejí větší množství podnětů, které mohou vést ke zlepšení motivace pracovníků, protože identifikují slabé stránky v motivaci na zkoumané škole. S těmito podněty bude pracováno v rámci návrhů a doporučení pro zvýšení motivace učitelů na vybrané základní škole.

Otázka 20: Cítíte se ze strany vedení školy motivován/a?

V rámci dvacáté otázky respondent uváděl důvody, proč se cítí ze strany vedení školy motivován, či nikoliv (cítí se nemotivován). Respondent mohl uvést buď pozitivní stanovisko, nebo negativní stanovisko, které mohl ještě zdůvodnit vlastními slovy v otevřené odpovědi. Motivaci cítí 17 respondentů, to znamená 44,7 % dotazovaných. Na druhé straně opačné (negativní) stanovisko uvedlo 21 odpovídajících, kteří představují 55,3 % respondentů. Z tohoto vyplývá, že jednoznačně existuje prostor pro zvýšení a zlepšení motivace učitelů na zkoumané základní škole. Více než polovina respondentů se necítí být příliš motivována, tedy opět se potvrzuje, že vedení školy nepřistupuje k motivaci systematicky, což může být důvodem právě takového výsledku. Pokud existuje jen slabá podpora motivace, díky tomu se hůře plní cíle, vize, poslání základní školy a v konečném důsledku to dopadá na efektivitu celé výuky. Tento výsledek zároveň potvrzuje, že je nutné se zabývat motivací učitelů a vytvořit návrhy a doporučení ke zlepšení jejich motivace.

Dále se lze zaměřit na vyhodnocení pozitivních stanovisek respondentů k této problematice. K nejčastějším důvodům u pozitivního stanoviska (pokud došlo k jejich uvedení) patří:

- jsou k dispozici zaměstnanecké benefity, divadlo, večírky, odměny za pracovní výročí;
- ředitel se snaží komunikovat.

Motivaci tedy pozitivně ovlivňují zaměstnanecké benefity, či přístup ředitele ke komunikaci. V předešlé otázce se však zmiňuje i skutečnost, že ředitel komunikuje problematicky, a proto lze hovořit o rozporu v odpovědích respondentů, či o rozporu ve vnímání toho, co je vhodná komunikace ze strany ředitele. Při vyhodnocení této otázky bylo získáno taktéž dostatečné množství negativních stanovisek k důvodům demotivace. U negativní varianty odpovědi došlo nejčastěji ke zmínce těchto důvodů:

- chybějící pravidla motivace, systém motivace není funkční, neexistuje;
- není jasné, na co má učitel nárok, není definován žádný předpis, celkově je toto netransparentní;
- vedení školy „neustále“ posílá učitele na školení, ale nikdo z vedení žádné školení nenavštěvuje, toto není prováděno systematicky a vše dopadá na učitele;

- neřeší se riziko syndromu vyhoření;
- učitelé musí dělat některé aktivity zdarma a ve volném čase (například soutěže pro děti, zajištění mimoškolních aktivit pro děti), kdy jsou tyto aktivity hodnoceny jako nutné pro rozvoj dětí.

Tyto faktory lze charakterizovat jako demotivující, tedy nevedou k motivaci a způsobují problémy zaměstnancům a správnému chodu školy. Opět je zde evidována nářezka na neexistenci systému motivace, nefunkčnost systému či chybějící pravidla motivace. Tímto se potvrzuje, že jde o podstatnou slabou stránku. S tím souvisí i další připomínka, která odkazuje na nejasnosti v odměňování (ať už na finanční, či nefinanční úrovni), resp. na netransparentnost.

Dále je jako demotivující faktor označen nerovný přístup k učitelům v komparaci s vedením (učitelé musí docházet na různá školení, ale vedení žádné neabsolvuje). Už bylo zmíněno, že si učitelé stěžují na riziko vzniku syndromu vyhoření a vedení školy nijak nereaguje na tento negativní prvek. Dalším nedostatkem je poté stav, který souvisí s nedostatečnou odměnou pro učitele, protože některé aktivity dělají zdarma, bez nároku na mzdu, což znamená, že jsou aktivity vyvíjeny ve volném čase. Celkově uvedené faktory zhoršují motivaci učitelů, a proto o nich lze hovořit jako o slabých stránkách v motivaci.

Otázka 21: Kdo Vás ve škole motivuje?

Ve dvacáté první otázce respondent definoval osobu, která jej ve škole motivuje. Největší podíl respondentů hovoří o vedení školy jako nejvíce motivující osobě, k tomu se přihlásilo 16 respondentů, co znamená 42,1 %, dále 13 odpovídajících uvádí jako zdroj motivace své kolegy, jedná se o 34,2 % dotazovaných. Odpověď nikoho zvolili 4 respondenti, což činí 10,5 % dotazovaných, a jinou osobu uvedlo 5 odpovídajících, kteří tvoří 13,2 % respondentů. Poslední zmíněnou odpověď bylo možné volně doplnit a respondenti uváděli, že je motivuje konkrétně přímý nadřízený (tedy jedná se například o vedoucího na liniové či střední úrovni managementu).

Z tohoto vyplývá, že motivaci na základní škole realizuje zejména vedení školy. Ovšem výsledek není příliš přesvědčivý, jelikož o tomto nehovoří nadpoloviční většina respondentů a navíc více než třetinu dotazovaných motivují kolegové, nikoliv vedení školy či někdo jiný.

Desetinu respondentů poté nemotivuje nikdo, musí se motivovat svépomocí bez pomoci ostatních lidí, což je nepříznivé pro získání plnohodnotného efektu z motivace zaměstnanců.

Tento výsledek opět poukazuje na určitou nekomplexnost motivačního systému na zkoumané základní škole, protože je zřejmé, že motivaci zajišťují různé osoby, nejedná se o vedení školy, které by za toto mělo být primárně odpovědné (popř. ještě může za motivaci odpovídat personální oddělení, ale toto nezmínil žádný z respondentů). Tento výsledek (resp. stav) lze pokládat za slabou stránku v oblasti motivace zaměstnanců na základní škole.

Otázka 22: Je podle Vás odměňovací systém ve škole zcela transparentní?

U dvaadvacáté otázky definoval respondent svůj pohled na transparentnost systému odměňování, ať už jej považuje za transparentní, či nikoliv. O transparentnosti hovoří menší podíl respondentů, jedná se o 14 respondentech, což znamená 36,8 % z celkového počtu respondentů. Jako netransparentní popisuje systém odměňování 24 odpovídajících, kteří představují 63,2 % dotazovaných. Netransparentnost systému odměňování je závažným nedostatkem, který znemožňuje plnohodnotné fungování systému motivace, či vůbec vznik motivace. Pokud má respondent pocit, že je odměňování netransparentní, nemůže být plnohodnotně motivován. Je právě na vedení školy, aby vytvořilo transparentní systém odměňování, který bude fungovat a zajišťovat motivaci. Nadpoloviční většina respondentů zde v podstatě uvádí, že nevědí, jakou odměnu obdrží za svůj pracovní výkon. V takových podmínkách vzniká motivace jen velmi složitě. Tuto odpověď bylo možné doplnit otevřenou vlastní odpovědí.

Nejčastěji u tohoto hodnocení uvádí dotazované osoby důvody v podobě:

- nedostatku odměň za extra práci, dobrovolné aktivity (nejsou odměňované, ani nehmotně, nefinančně, učitelé nejsou ani pochváleni), aktivity ve volném čase (jsou očekávané, ale nikoliv odměňované);
- nejasné proplácení odměň a mezd;
- netransparentní proplácení a účtování služebních cest.

Tyto faktory lze považovat za demotivační faktory, protože jak bylo uvedeno, způsobují nespokojenost s transparentností odměňování, což se následně negativně projeví v motivaci respondentů. Z tohoto pohledu se zároveň jedná o slabá místa v motivaci respondentů.

Otázka 23: Jsou Vám poskytované nějaké zaměstnanecké benefity?

Ve třinácté otázce respondenti uváděli, jestli jsou momentálně poskytovány některé zaměstnanecké benefity, případně důvody, proč žádné nečerpá. Z výsledků plyne, že zaměstnanecké benefity čerpá 26 odpovídajících, kteří představují 68,4 % respondentů, a tedy nečerpá je 12 respondentů, což činí 31,6 % dotazovaných. Zaměstnanecké výhody jsou prostředkem, jak podpořit motivaci pracovníků, rovněž je někteří zaměstnanci považují za faktor motivace (jak bylo zjištěno v rámci předcházejících otázek). Téměř třetina zaměstnanců však vůbec zaměstnanecké benefity nečerpá, u tohoto podílu tedy nemohou zaměstnanecké benefity ovlivnit jejich motivaci. Negativní odpověď u této otázky bylo možné volně doplnit o důvody. K důvodům nečerpání zaměstnaneckých benefitů nejčastěji patří nevhodná nabídka zaměstnaneckých benefitů (nezájem o jejich využití).

Tímto výsledkem se poukazuje na nutnost rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů, aby mohla zaměstnanecké výhody čerpat i skupina respondentů, která tak doposud nečiní. Vhodná nabídka zaměstnaneckých výhod může zlepšit jejich motivaci. Současná situace poukazuje spíše na slabé místo, které neumožňuje plnohodnotnou motivaci.

Otázka 24: Jaké benefity Vám jsou poskytovány?

Čtyřnáctá otázka umožnila otevřenou odpověď respondenta na otázku, jaké benefity jsou mu poskytovány, tedy odpovídal pouze respondent, který u předchozí otázky uvedl pozitivní odpověď. Z odpovědí vyplývá, že k nejčastějším variantám patří:

- možnost stravování se v jídelně;
- příspěvky na nákup vstupenek do divadla, včetně lístků pro rodinné příslušníky;
- pořádání večírků;
- penzijní připojištění;
- možnost využití notebooku;
- sick days.

Tímto došlo k identifikaci zaměstnaneckých výhod, které mají učitelé k dispozici, či které nejčastěji čerpají. Popřípadě se jednalo o prvky, které považují za zaměstnanecké výhody a pozitiva.

Otázka 25: Mají podle Vás benefity vliv na motivaci k práci?

U dvacáté páté otázky respondent vyjádřil svůj postoj k tomu, jestli mají dle něj benefity vliv na jeho motivaci k práci. Z výsledků je zřejmé, že u 31 odpovídajících mají zaměstnanecké benefity vliv na jejich motivaci, zde se jedná o 81,6 % respondentů. Zatímco u 7 respondentů toto neplatí, ti činí 18,4 % odpovídajících.

Tímto se potvrzuje skutečnost, že lze prostřednictvím vhodné nabídky zaměstnaneckých benefitů ovlivňovat i motivaci respondentů, a to u výraznější nadpoloviční většiny dotazovaných. Negativně lze však hodnotit skutečnost, že tento potenciál zkoumaná základní škola plnohodnotně nevyužívá.

Otázka 26: Ohodnoťte aktuální nabídku benefitů ve Vaší škole

Poslední dvě otázky umožnily taktéž otevřenou variantu odpovědi. Ve dvacáté šesté otázce respondent mohl ohodnotit aktuální nabídku zaměstnaneckých výhod na zkoumané základní škole. Ve většině případů učitelé hovoří o tom, že by bylo vhodné ještě nabídku obohatit o další zaměstnanecké výhody. Zmiňují se například příspěvky na dovolenou, či rozšíření počtu sick days, benefity související se zdravím a duševní pohodou. Dále například příspěvek na sportovní aktivity, či jiné kulturní aktivity než pouze návštěvu divadla. Tento přehled požadavků potvrzuje, že je aktuální nabídka zaměstnaneckých benefitů na zkoumané základní škole nedostatečná. To znamená, že prostřednictvím tohoto výsledku, došlo k identifikaci dalšího slabého místa v motivaci učitelů. S tímto výstupem pracují návrhy a doporučení ke zlepšení v závěru této kapitoly.

Otázka 27: Jaké mezery vidíte v motivačním systému ze strany vedení školy?

V rámci poslední otázky respondent odpovídal na mezery, které momentálně vidí v motivačním systému ze strany vedení školy. I zde se v podstatě opakují problémy, které jsou zmíněné v předchozích otázkách ve vyhodnocení dotazníkového šetření. Z reakcí respondentů je zřejmé, že skutečně chybí systematické pojetí motivačního systému a jeho aktuální podoba neumožňuje dosažení úplného potenciálu. Objevují se různé dílčí problémy, na které je nutné reagovat, a které sice nemusí způsobovat sníženou motivaci, ale zároveň působí synergicky s ostatními nedostatky. Toto je důležité, jelikož právě synergický efekt může vést k tomu, že jsou konečné dopady identifikovaných nedostatků závažné.

Poslední otázka potvrdila, že motivační systém na zkoumané základní škole nefunguje efektivním způsobem a vyžaduje řadu změn, zlepšení apod. Všechny podstatné informace následně shrnuje další část práce, která rovněž obsahuje návrhy a doporučení ke zlepšení nedostatků.

2.3 Shrnutí

V této části práce je pozornost věnována shrnutí nejpodstatnějších poznatků, které souvisí s motivací učitelů na zkoumané základní škole Škola XY. Po shrnutí výsledků výzkumu dochází k sestavení návrhů a doporučení ke zlepšení, které jsou komentovány níže. V úplném závěru kapitoly je ještě realizována diskuze výzkumných otázek, které byly stanoveny na začátku před provedením vlastního výzkumu.

2.3.1 Shrnutí výsledků výzkumu

Výsledky výzkumu přinášejí několik poznatků, které poukazují na problémy v motivaci učitelů na zkoumané základní škole. Objevují se nedostatky v transparentnosti odměňování, v poskytování odměny za dobrovolné či podobné aktivity, v interních procesech, ve vztazích s některými rodiči (zejména při řešení kázeňských problémů apod.). V konečném důsledku poté synergický vliv všech těchto nedostatků výrazně narušuje potenciál dosažení plnohodnotné motivace pracovníků.

Výše uvedené se potvrdilo i v rámci zpracování a vyhodnocení vlastního výzkumu, který byl rozdělen na dvě části, a to polostrukturovaný rozhovor s ředitelem základní školy a dotazníkové šetření mezi učiteli. Jak se prokázalo, bylo toto rozdělení užitečné, protože na základě vyhodnocení rozhovoru s ředitelem základní školy a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření došlo k identifikaci různých rozporů. V případě využití pouze jednoho zdroje by tak mohlo dojít k získání zkreslených informací.

Ředitel školy přímo nepoukazuje na problémy s motivací svých podřízených, ale zároveň v rozhovoru neidentifikoval žádný komplexní a systematický přístup k motivaci pracovníků. Dotazníkové šetření poté odhalilo řadu slabých stránek v motivaci zaměstnanců pracujících na pozici učitele. Z těchto poznatků lze identifikovat prostor pro zlepšení, zároveň se v rámci dotazníkového šetření potvrdilo, že je nutné provést změnu a zlepšení. Současná situace není

ideální a neumožňuje dosažení úplného potenciálu, který vyplývá z možností motivace personálu základní školy, zejména učitelů.

Z výsledků práce taktéž byly identifikovány potřeby učitelů a jejich motivační faktory, což bylo i dílčím cílem práce. K těmto potřebám a motivačním faktorům se řadí zejména tyto:

- potřeba uznání a pochvaly;
- spravedlivé a transparentní odměňování;
- zdravé a fungující pracovní prostředí a zdravé mezilidské vztahy;
- osoba ředitele a nadřízeného se schopností komunikovat a motivovat a předávat zpětnou vazbu;
- podpora při řešení problémů s rodiči.

Díky tomuto zjištění bylo možné dále pracovat na doporučeních a celkovém zlepšení systému motivace učitelů Školy XY.

2.3.2 Návrh doporučení

Zde je nejdříve shrnut návrh doporučení a poté je dále diskutován. Cílem práce bylo identifikovat slabá místa v rámci motivování zaměstnanců ze strany vedení a navrhnout doporučení na zvýšení motivace učitelů vybrané základní školy. Tato doporučení mají v krátkosti následující podobu:

- využití uznání a pochvaly učitelům (zdůraznění důležitosti učitelů pro činnost školy);
- transparentnost systému odměňování;
- rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod;
- zpětná vazba pro zaměstnance (dávat najevo, jestli pracovník pracuje dobře či nikoliv);
- integrace motivačních nástrojů do jednoho celku;
- systém motivující spolupráce s rodiči.

Prostřednictvím těchto návrhů a doporučení by se mělo podařit zlepšit i pracovní atmosféru či vztahy na pracovišti, tedy oblasti, které vykazují určité nedostatky a které zároveň ovlivňují motivaci pracovníků. Jak vyplývá z podoby návrhů a doporučení, při realizaci těchto návrhů a doporučení hraje důležitou roli právě i osoba ředitele. Z tohoto důvodu budou předloženy všechny návrhy právě řediteli, aby zvážil jejich případnou realizaci. Nyní

se lze již blíže věnovat návrhům pro zvýšení motivace učitelů na vybrané základní škole, kdy jsou body diskutovány jednotlivě.

Využití uznání a pochvaly učitelům (zdůraznění důležitosti učitelů pro činnost školy)

Jako první se doporučuje zlepšit problematiku projevování uznání či udělování pochval učitelům zkoumané základní školy. V rámci uznání a pochval je rovněž nutné ocenit důležitost učitelů na škole. Učitelé necítí dle výzkumu dostatečné uznání za svou práci, a proto nevykazují přílišnou úroveň motivace. Ředitel by měl formálně či neformálně více chválit učitele za jejich výkon či loajalitu apod. Pochvala však musí být realistická, tedy za skutečnou výkonnost a ne jen kvůli tomu, že je to nutné.

V řadě případů učitelé realizují dobrovolné aktivity, kterým věnují svůj volný čas, vedení školy toto nijak neuznává (například finančně). Právě takovou činnost však lze ocenit pochvalou či uznáním, pokud není možné přidělit zaměstnanci finanční odměnu, je to alespoň minimální náhrada a vedení školy dá najevo, že si těchto aktivit všímá. Dále základní škola pořádá večírky pro zaměstnance či různé porady, na kterých může ředitel školy vyzdvihnout důležitost zaměstnanců a jejich práce, pochválit konkrétní pracovníky za mimořádné pracovní výkony apod. Příležitostí k udělení pochval je celá řada a vedení školy by nemělo opomíjet žádnou z nich, pokud je toto relevantní.

Transparentnost systému odměňování

Dále se základní škole doporučuje zlepšit transparentnost systému odměňování. Jak uvádí ředitel školy, rozpočet je na mzdy a odměny omezen, nelze jej překračovat či měnit v průběhu školního roku. Na druhou stranu tento dosavadní stav hodnotí zaměstnanci negativně. To znamená, že momentálně je primárním problémem netransparentnost systému odměňování, než výše odměň. Ředitel školy by měl aktualizovat směrnici, která se týká odměňování a vytvořit jasnější pravidla pro odměňování včetně například proplácení nákladů za služební cesty (na což si také část učitelů stěžuje).

Zlepšení transparentnosti odměňování může zlepšit i pocit některých respondentů ohledně nespravedlivého přístupu vedení školy ke všem učitelům (57,9 % respondentů si myslí, že vedení školy nepřistupuje stejně ke všem učitelům, kdy důvodem může být právě i netransparentnost odměňování). Odměna výrazně ovlivňuje motivaci pracovníků, a proto

by se mělo jednat o prioritní úkol pro ředitele školy, jelikož bez transparentního systému nelze dosahovat motivace pracovníků. Jak konkrétně tuto prioritu realizovat? Je nutné zejména provést revizi současného systému a identifikovat nesrovnalosti, které se v aktuální podobě systému odměňování nacházejí. Ve spolupráci s odpovědnou osobou (za mzdy) by měl ředitel školy vytvořit přehlednější a jasnější systém, než je současná verze, a toto by měl ředitel zároveň představit nejen učitelům, ale všem zaměstnancům školy.

Rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod

Jako další se zkoumané základní škole doporučuje rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že mají benefity vliv na motivaci pracovníků, ale zároveň nedochází k úplnému využití motivačního potenciálu, který tyto výhody nabízí. Většina pracovníků potvrzuje, že zaměstnanecké výhody ovlivňují pozitivně jejich motivaci, ale přitom třetina zaměstnanců žádné výhody nevyužívá.

Dále téměř každý respondent uvedl nějaký benefit, který by mohl rozšířit aktuální nabídku. Vedení školy lze doporučit, aby uvažovalo o implementaci těch benefitů, které jsou nejčastěji zmiňované. Jedná se o následující příspěvky na dovolenou, či rozšíření počtu sick days, benefity související se zdravím a duševní pohodou, příspěvek na sportovní aktivity, či jiné kulturní aktivity, než pouze návštěvu divadla. Implementace těchto benefitů je ovlivněna rozpočtem školy a možnostmi školy (vyjednat s dodavatelem zaměstnanecké benefity). Konkrétní podoba nových benefitů bude záviset na těchto faktorech, ale vzhledem k výše uvedeným argumentům, je nutné se těmito možnostmi zabývat.

Jak přistoupit k realizaci tohoto návrhu? Ředitel školy by měl v první řadě provést výzkum se zaměřením na benefity mezi zaměstnanci, kdy by byla zjištěna konkrétní a přesná představa o potřebách a přáních zaměstnanců. V rámci této práce byly benefity zjišťovány akorát okrajově a orientačně, nelze tedy výsledky brát doslova a využít je jako plně vypovídající. Po poradě s odpovědným pracovníkem (za oblast zaměstnaneckých benefitů) lze přistoupit k oslovení potenciálních dodavatelů a vyjednávat o podmínkách spolupráce. Po získání nabídek ke spolupráci je možné zvolit takové, které budou nejvíce optimální z hlediska nákladů a zároveň přidané hodnoty.

Zpětná vazba pro zaměstnance (dávat najevo, jestli pracovník pracuje dobře či nikoliv)

Dalším návrhem pro zlepšení je zkvalitnění zpětné vazby, kterou většina učitelů účastnících se dotazníkového šetření považuje za nedostatečnou. Zpětná vazba na výkonnost učitelů je momentálně poskytována spíše nahodile a nesystematicky, a rovněž pouze na základě vyhodnocení několika málo faktorů (například hospitace, stížností na učitele apod.). Řada učitelů poté nemá přehled o tom, jestli pracují dobře, co mohou zlepšovat, nebo nechápou některé kroky vedení apod. Tento stav nemůže vést k dlouhodobé motivaci pracovníků, a proto je nutné realizovat změnu.

Jak však takovou změnu provést? Ředitel školy musí změnit dosavadní systém sběru zpětné vazby a jejího vyhodnocení. To znamená zavést systematický přístup k formálnímu a neformálnímu hodnocení pracovníků, realizovat hodnotící pohovory, zkoumat spokojenost žáků s výukou, spokojenost rodičů s výukou a učitele apod. Veškeré relevantní poznatky poté musí řešit s konkrétním učitelem, tedy předávat zpětnou vazbu, hodnotit učitele, ale také od učitele získávat zpětnou vazbu na činnost školy, žáky, rodiče apod., aby neustále mohlo docházet k výměně informací a rovněž zlepšování celého procesu (jak hodnocení, tak vzdělávání). Tento přístup by měl zvýšit spokojenost s motivací pracovníků, protože zpětná vazba by měla vytvořit přehled o tom, jak mohou učitelé zlepšovat svou práci, což může zvýšit spokojenost s prací atd.

Dále by měl ředitel učitelům zdůraznit, že v případě řešení akutních či vážných pracovních problémů, je mohou kontaktovat se žádostí o osobní schůzku (udělá si na ně čas). Dokonce je možné vypsát časy, ve kterých budou u ředitele „hodiny otevřených dveří“, kdy bude mít ředitel vyhrazený čas, aby mohl kdokoli z učitelů přijít a řešit s ním, co bude třeba. Na tyto hodiny bude nutné se předem ohlásit, aby bylo jasné, jak budou využity, a aby nemuseli zaměstnanci stát ve frontě.

Integrace motivačních nástrojů do jednoho celku

S těmito návrhy souvisí i nutnost integrace motivačních nástrojů do jednoho celku, aby došlo k vytvoření jednotného motivačního systému. Jak bylo zjištěno, tak komplexní a formálně fungující systém motivace na zkoumané škole v podstatě neexistuje. Řediteli zkoumané základní školy se doporučuje pojmát veškeré aktivity systematicky, tj. vytvořit formální

dokument, který bude deklarovat motivační nástroje v organizaci a vytvoří závazek školy k motivaci pracovníků, včetně popisu konkrétních kroků, které mají vést k motivaci. Na motivaci bude ředitel získávat zpětnou vazbu od učitelů, aby mohl postupně upravovat a měnit tento systém ve prospěch základní školy. Cílem motivačního systému by mělo být zlepšení motivace pracovníků, resp. spokojenosti s motivačními a demotivačními faktory.

Systematický přístup k řízení motivace by měl zajistit, že dojde k identifikaci jednotlivých součástí motivace – prvků, které motivaci ovlivňují, ale taktéž bude formulována strategie pro řízení motivace, akční plán jednotlivých kroků, způsob sběru zpětné vazby, rozpočet, harmonogram realizace, kontrolní postupy apod. To vše by mělo vést k tomu, že se lepším způsobem zajistí spolupodílení se na chodu školy pro zájemce, zajistí se odměňování aktivit, které realizují učitelé ve volném čase, protože motivační systém bude takové věci řešit systematicky.

Součástí tohoto návrhu je i určení osoby, která bude odpovídat za motivaci pracovníků a celý systém motivace zaměstnanců. To by měl být buď ředitel základní školy, nebo jeho blízký spolupracovník, či případně pracovníci, kteří odpovídají za personální řízení. V každém případě by měl ředitel školy nějakým způsobem na systém motivace a jeho efektivní fungování dohlížet a podílet se na tom.

System motivující spolupráce s rodiči

Posledním návrhem je zlepšení spolupráce s rodiči, protože právě neefektivní či problémová spolupráce vytváří demotivaci, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. V řadě případů je problémem nedostatečná komunikace, a proto by se měla primárně komunikace zlepšit. Pokud jsou nějakým způsobem řešené kázeňské prohřešky, ale učitel požadoval jiné řešení, tak by to měl ředitel školy svým pracovníkům zdůvodnit apod. Řediteli školy se doporučuje, aby v rámci získávání zpětné vazby identifikovat podněty ke zlepšení spolupráce s rodiči. Celý systém spolupráce s rodiči by se měl změnit a zlepšit, aby nedocházelo k demotivaci učitelů. Dále je nutné podpořit učitele v komunikaci s odborem sociálně-právní ochrany dětí při zanedbávání žáka rodiči, pokud toto učitel uzná za nutné, je tuto problematiku potřeba řešit právě s vedením školy, které toto prošetří a bude se tomuto věnovat. Komunikace s úřady je v takových případech v zájmu svěřených dětí.

2.3.3 Diskuze výzkumných otázek

Účelem sběru a vyhodnocení primárních dat bylo i získání dostatečného množství poznatků pro zodpovězení výzkumných otázek. Ty byly stanoveny takto:

- Kdo motivuje zaměstnance ve vybrané škole?
- Jaké jsou motivační faktory učitelů vybrané školy?
- Jaké jsou demotivační faktory učitelů vybrané školy?

Níže jsou tyto otázky diskutovány.

Kdo motivuje zaměstnance ve vybrané škole?

V každé organizaci (včetně základních škol) by měla existovat osoba, která bude ostatní pracovníky motivovat, a to samozřejmě záměrně za účelem čerpání všech výhod, které systematická motivace přináší. Z odpovědí respondentů vyplývá, že dotazované zaměstnance motivuje zejména vedení školy či jejich kolegové. Nepodařilo se však identifikovat motivační program, který by kladl důraz na motivaci učitelů, a to systematicky a komplexně (viz doporučení výše). Motivace probíhá spíše nahodile, a proto nelze určit osobu, která se zabývá motivací pracovníků. Vedení školy využívá různé nástroje, které působí různorodě na jednotlivé zaměstnance a těmto nedostatkům se věnuje návrhová část práce – viz předchozí text.

To znamená, že taková konkrétní osoba, která by za motivaci odpovídala, na základní škole chybí. To vede k tomu, že motivace nefunguje účelně a objevují se různé problémy v uplatňování motivace zaměstnanců. Nesourodost a nejednoznačnost by měl vyřešit návrh na vytvoření systému motivace. Tento návrh obsahuje i doporučení k ustanovení osoby, která ponese odpovědnost za motivaci zaměstnanců na vybrané základní škole. Nicméně je doporučeno, aby byl nadřízený tím, kdo motivuje své podřízené.

Jaké jsou motivační faktory učitelů vybrané školy?

Toto úzce souvisí s dílčím cílem práce. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že spokojenost na pracovišti (která úzce souvisí s motivací) vytváří zejména faktory v podobě pracovního prostředí a přístupu nadřízené, či kvalita komunikace, popř. výše finančního ohodnocení. O těchto faktorech hovoří větší část respondentů i v rámci dalších otázek (resp. o nich hovoří ve svých otevřených odpovědích). Ředitel základní školy v rámci

kvalitativního rozhovoru zmiňuje existenci motivačních faktorů v podobě uznání, poděkování, financí, důvěry, lidskosti. Toto hodnocení ředitele se tedy odlišuje od toho, jaké motivační faktory vnímají učitelé.

Vzhledem k tomu, jakým způsobem momentálně na základní škole motivace probíhá, nelze hovořit o tom, že dané motivační faktory působí efektivně a vytváří prostor pro naplnění motivačního potenciálu. Proto je například identifikace motivačních faktorů v rámci dotazníkového šetření spojena spíše s kritikou aktuální podoby, či upozorněním na některé nedostatky v těchto faktorech.

Jaké jsou demotivační faktory učitelů vybrané školy?

Z dotazníkového šetření a jeho výsledků vyplývá, že existují různé faktory, které narušují motivaci pracovníků, a tedy lze je chápat jako demotivační faktory. Dále došlo k identifikaci demotivačních faktorů i na základě otevřených odpovědí respondentů. Úzce potom jejich podoba souvisí s motivačními faktory, které však nefungují správně, jsou neefektivní, a proto nenaplňují celý svůj potenciál.

K těmto faktorům lze na základě realizovaného dotazníkového šetření přiřadit systém odměňování pracovníků, který není příliš transparentní a vede ke vzniku nedorozumění či pocitů nespravedlnosti s odměňováním. Dále demotivačně působí různé komunikační problémy, které souvisí zejména s nedostatkem zpětné vazby. Dalším problémem (resp. demotivačním faktorem) jsou konflikty s rodiči, kdy dochází k problémům v rámci spolupráce s rodiči. Vedení školy v tomto případě neposkytuje učitelům dostatečnou podporu, což je demotivuje.

Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na spokojenost a motivaci pracovníků vybrané školy, kdy se jedná o faktor umožňující zlepšení pracovního výkonu. Cílem diplomové práce bylo najít slabá místa v rámci motivování zaměstnanců ze strany vedení a navrhnout doporučení na zvýšení motivace učitelů vybrané základní školy. Dílčím cílem bylo identifikovat potřeby zaměstnanců a jejich motivační faktory.

Metodika byla specifikována tak, že byl proveden rozbor sekundárních zdrojů. Zdroje byly vzájemně komparovány a syntézou vznikl vlastní text, který má podobu literární rešerše. Dalším krokem bylo provedení polostrukturovaného rozhovoru, který svým charakterem spadá mezi kvalitativní výzkumné metody. Rozhovor měl objasnit a přinést informace o představení vybrané školy, kolik je zaměstnanců pracujících ve škole, organizační schéma školy, jak jsou zaměstnanci motivováni, kdo řeší motivaci zaměstnanců apod. K tomuto účelu budou předem sestaveny otázky, které by měly odpovědět na podstatné souvislosti a vytvořit obraz o vybrané škole.

Po sestavení obecné představy následovalo formulování otázek a odpovědí dotazníkového šetření pro učitele školy. Zde odpovídali všichni učitelé školy, kteří patřili do skupiny potenciální respondentů. Šetření bylo formováno jako dobrovolné a anonymní. Po ukončení dotazníkového šetření byly vyplněné dotazníky nejdříve validovány, zda v nich není chyba vyplnění. Poté bylo možné převést data do tabulky, data statisticky zpracovat, komparovat a určit doporučení, která jsou výstupem práce.

Teoretická část práce se věnovala teorii, která sloužila jako základní báze znalostí pro zpracování následné praktické části. Tato diplomová práce je zaměřena na spokojenost a motivaci pedagogických pracovníků a případný pracovní výkon. Toto jsou pojmy, které byly vysvětleny převážně v úvodu kapitoly. Jednotlivé podkapitoly byly následně věnovány motivaci zaměstnanců, faktorům ovlivňujícím motivaci zaměstnanců a roli vedení v motivaci. Praktická část v krátkosti představila vybranou školu, ve které byl prováděn výzkum. Poté již následovalo vyhodnocení vlastního výzkumu, pro který byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- Kdo motivuje zaměstnance ve vybrané škole?

- Jaké jsou motivační faktory učitelů vybrané školy?
- Jaké jsou demotivační faktory učitelů vybrané školy?

Ve zkoumané Škole XY vychází motivace zaměstnanců hlavně ze strany vedení školy či kolegů. Motivace ze strany vedení školy probíhá spíše nahodile, jelikož není nevyužíván potenciál různých motivačních nástrojů. Jako motivační faktory lze uvést:

- potřeba uznání a pochvaly;
- spravedlivé a transparentní odměňování;
- zdravé a fungující pracovní prostředí a zdravé mezilidské vztahy;
- osoba ředitele a nadřízeného se schopností komunikovat a motivovat a předávat zpětnou vazbu;
- podpora při řešení problémů s rodiči.

Dále došlo k identifikaci demotivačních faktorů, k těm lze na základě realizovaného dotazníkového šetření přiřadit systém odměňování pracovníků, který není příliš transparentní a vede ke vzniku nedorozumění či pocitů nespravedlnosti s odměňováním. Dále demotivačně působí různé komunikační problémy, které souvisí zejména s nedostatkem zpětné vazby, a problémy jsou při konfliktech s rodiči, kdy vedení školy v takovém případě neposkytuje učitelům dostatečnou podporu.

Závěrem praktické části práce byl diskutován návrh doporučení, ke kterému bylo možné přistoupit po identifikaci slabých míst v rámci motivování zaměstnanců ze strany vedení Školy XY. Tato doporučení lze shrnout takto:

- využití uznání a pochvaly učitelům (zdůraznění důležitosti učitelů pro činnost školy);
- transparentnost systému odměňování;
- rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod;
- zpětná vazba pro zaměstnance (dávat najevo, jestli pracovník pracuje dobře či nikoliv);
- integrace motivačních nástrojů do jednoho celku;
- systém motivující spolupráce s rodiči.

Prostřednictvím těchto návrhů a doporučení by se mělo podařit zlepšit i pracovní atmosféru či vztahy na pracovišti, tedy oblasti, které vykazují určité nedostatky a které zároveň

ovlivňují motivaci pracovníků. Jak vyplývá z podoby návrhů a doporučení, při realizaci těchto návrhů a doporučení hraje důležitou roli právě i osoba ředitele. Z tohoto důvodu budou předloženy všechny návrhy právě řediteli, aby zvážil jejich případnou realizaci.

Z pohledu přínosu do praxe pro autorku práce jsou výše uvedené výsledky dobrým vstupem, aby se autorka inspirovala jiným prostředím a pracovní hierarchií, než kde sama působí a vede podřízené metodicky i hierarchií. V úplném závěru této práce by bylo vhodné navíc vložit poznámku o aktuální situaci v České republice o době, kdy je práce psaná a jsou zároveň sbírána data. Toto probíhá jednak v období, kdy docházelo ke zvyšování mezd, navíc byl dne 12. 3. 2020 vyhlášen nouzový stav kvůli pandemii způsobené koronavirem SARS-CoV-2.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, V., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BĚLOHLÁVEK, F., 2012. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-4323-3.

BLAŽEK, L., 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

DLASKOVÁ, K., 2017. Smysl motivuje zaměstnance. Ukažte jim dopad jejich práce. In: *Archiv.ihned.cz* [on-line]. ČR: Archiv.ihned.cz [vid. 2019-10-09]. Dostupný z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65705570-smysl-motivuje-zamestnance-ukazte-jim-dopad-jejich-prace>.

ELLIOT, A. J., DWECK, C. S., YEAGER, D. S., 2018. *Handbook of Competence and Motivation*. USA: Guilford Publication. 722 s. ISBN 978-16-253-603-0.

FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing. 140 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HAMMOND, R., 2012. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. Praha: Grada Publishing. 196 s. ISBN 978-80-247-4162-8.

HOVORKOVÁ, K., 2018. Odborník radí, jak poznat a motivovat budoucího šéfa. In: *idnes.cz* [on-line]. ČR: idnes.cz [vid. 2019-10-07]. Dostupný z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-jak-byt-dobrym-sefem-motivace.A180906_135758_podnikani_kho.

HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JAAFFAR, A. H., GANESAN, Y., ISA, A., 2018. Employees' Motivation to Undertake Entrepreneurship and Innovative Behavior: UNITEN KSHAS. *Global Business and Management Research*. vol. 10, no. 3. s. 782–796. ISSN 1947-5667.

JAKUBŠE, A., 2015. Hlavním nástrojem řízení je motivace. In: *novinky.cz*/ [on-line]. ČR: novinky.cz [vid. 2019-10-07]. Dostupný z: <https://www.novinky.cz/kariera/clanek/hlavnim-nastrojem-rizeni-je-motivace-321081>.

JAROŠOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D., LORENCOVÁ, H., 2016. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press. 256 s. ISBN 978-80-7261-479-0.

KALENDA, V., 2018. 3 praktické rady k motivaci týmu. In: *hrnews.cz* [on-line]. ČR: HR News [vid. 2019-10-07]. Dostupný z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/3-prakticke-rady-k-motivaci-tymu-id-3365150>.

KMECOVÁ, I., TEŘLOVÁ, P., 2017. Motivace personálu. *Mladá Věda*. vol. 5, no. 7. s. 30–38. ISSN 1339-3189.

KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KUBÁTOVÁ, S., 2012. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press. 214 s. ISBN 978-80-7261-257-4.

MALÁTEK, V., 2011. Sociálně-psychologické aspekty motivace a rozvoje pracovníků. *Acta academia karviniensia*. vol. 2011, no. 4, s. 124–135. ISSN 1212-415X.

MARTINIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J., 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-9410-5.

MIKULÁŠTÍK, M., 2015. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing. 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, M., 1997. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. 270 s. ISBN 80-20005-92-7.

NĚMEČKOVÁ, I., 2017. The role of benefits in employee motivation and retention in the financial sector of the Czech Republic. *Ekonomika Istrazivanja*. vol. 30, no. 1. s. 694–704. ISSN 1331-677X.

NENADÁL, J., 2012. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

PILVELYTE, I., URBONIENE, A., 2018. Application of Employee Motivation Tools in the Regional Theatre: A Case Study. *International Journal on Global Business Management & Research*. vol. 7, no. 3, s. 44–53. ISSN 2278-8425.

PLAMÍNEK, J., 2014. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PRŮCHA, J., VETEŠKA, J., 2014. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

SIGMUND, M., KVINTOVÁ, J., ŠAFÁŘ, M., 2014. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4372-0.

SVOBODA, R., 2018. Je hodnocení zaměstnanců už překonané?. In: *trexima.cz* [on-line]. ČR: Trexima [vid. 2019-10-07]. Dostupný z: <https://www.trexima.cz/aktualita/je-hodnoceni-zamestnancu-uz-prekonane>.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠVEC, R., HUMLEROVÁ, V., MARTÍŠKOVÁ, P., 2017. Motivace pracovníků v cestovním ruchu. *Mladá Věda*. vol. 5, no. 6. s. 84–96. ISSN 1339-3189.

TORRINGTON, D. et al., 2016. *Human Resource Management*. Harlow: Pearson education Limited. 696 s. ISBN 978-0-273-78663-4.

URBAN, J., 2014. Sedmý bod z nejdražších manažerských chyb: zanedbání motivace zaměstnanců. In: *Byznys.ihned.cz* [on-line]. ČR: Byznys.ihned.cz [vid. 2019-10-07]. Dostupný z: <https://byznys.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-62690180-sedmy-bod-z-nejdrazsich-manazerskych-chyb-zanedbani-motivace-zamestnancu>.

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ, H., 2018. Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích. In: *praceamzda.cz/* [on-line]. ČR: Práce a mzda [vid. 2019-10-07]. Dostupný z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu-v-ceskych-organizacich>.

URBANCOVÁ, H., ŠNÝDROVÁ, M., 2017. Remuneration and Employee Benefits in Organizations in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. vol. 65, no. 1. s. 357–368. ISSN 1211-8516.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VESECKÝ, Z., 2015. Víme, jak úplně zadarmo motivovat zaměstnance k lepším výkonům. In: *Podnikatel.cz* [on-line]. ČR: Podnikatel.cz [vid. 2019-06-08]. Dostupný z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/vime-jak-uplne-zadarmo-motivovat-zamestnance-k-lepsim-vykonum/>.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Interní dokumenty

ŠKOLA XY, 2016. Školní vzdělávací program pro základní vzdělávání. In: *Škola XY* [on-line]. ČR: Škola XY [vid. 2020-06-07]. Dostupný z: https://www.skolaxy.cz/dokumenty_ke_stazeni.

ŠKOLA XY, 2012–2020. Oficiální internetové stránky Školy XY. In: *Škola XY* [on-line]. ČR: Škola XY [vid. 2020-06-07]. Dostupný z: <https://www.skolaxy.cz/>.

ŠKOLA XY, 2019. Výroční zpráva Školy XY. In: *Škola XY* [on-line]. ČR: Škola XY [vid. 2020-06-07]. Dostupný z: https://www.skolaxy.cz/dokumenty_ke_stazeni.

Přílohy

Příloha 1 – Přepis rozhovoru

Datum rozhovoru: 18. 2. 2020

Délka rozhovoru: 23 minut

Místo: vybraná škola

Zúčastněné osoby:

„T“ = Tazatel (autorka diplomové práce)

„R“ = Respondent (ředitel školy)

T: Dobrý den pane řediteli, velice Vám děkuji, že jsme se spolu mohli potkat. V první řadě bych Vás požádala, abyste byl v odpovědích maximálně obsáhlý a konkrétní. Dále bylo by možné si rozhovor nahrát a přepsat ho do příloh mé diplomové práce?

R: Dobrý den, paní Písková, rád pomohu a jistě rozhovor využijte.

T: Můžete v krátkosti představit Vaši školu?

R: Základní škola a mateřská škola XY je úplná škola s devíti postupnými ročníky základní školy s rozšířenou výukou plavání. Je příspěvkovou organizací s právní subjektivitou. Na obou stupních jsou zpravidla po třech až čtyřech paralelních třídách. Kapacita školy je 660 žáků.

T: Můžete přiblížit organizační strukturu Vaší školy a představit skladbu učitelského sboru?

R: Pedagogický sbor tvoří 65 členů – ředitel, zástupci ředitele, pedagogové prvního a druhého stupně včetně výchovné poradkyně, koordinátora prevence sociálně patologických jevů, koordinátoři ICT, EVVO a vychovatelek školní družiny. Věkový průměr je přibližně 42 let.

T: Jak dlouho působíte na postu ředitele školy?

R: Osm let.

T: Jak dlouho na škole působíte a jaké pozice jste zastával?

R: Byl jsem pouze na pozici ředitele, takže celkem osm let na škole.

T: Jaký máte vztah se svými učiteli?

R: Největší snahou z mé strany je zachovat vztahy na profesionální úrovni. Snažím se být přísný, spravedlivý a empatický. Ne vždy se však zadaří.

T: Jak dáváte učitelům najevo, že jsou důležití pro školu?

R: Vlídým přístupem, osobním poděkováním a podporou.

T: Jak dáváte učitelům zpětnou vazbu na jejich práci?

R: Rozborem hodiny po hospitacích nebo individuálně při různých pozitivních nebo někdy i negativních situacích, které si to vyžadují.

T: Jaké motivační faktory identifikujete u svých učitelů?

R: Uznání, poděkování, finance, důvěra a lidskost.

T: Jaké demotivační faktory identifikujete u svých učitelů?

R: Lhostejnost.

T: Jak konkrétně motivujete své učitele? Rozved'te prosím jednotlivé faktory, které využíváte.

R: Co se týká finančního odměňování, jsou mé možnosti pouze omezené, rozpočet na mzdy stanovuje zřizovatel základní školy a nelze jej nedodržovat, či překračovat. Jde navíc o dlouhodobě plánovanou položku, a proto nelze flexibilně přizpůsobit odměňování aktuální situaci. Snažím se realizovat motivaci prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů a výhod.

T: Jak řešíte odměňování učitelů?

R: Finanční odměny řešíme každý měsíc, pokud nám to rozpočet školy dovoluje

T: Jak hodnotíte systém odměňování učitelů?

R: Práce pedagoga je psychicky velice náročná a vyčerpávající. Nejen z tohoto důvodu se snažím vyždímat každou složku školního rozpočtu. Bohužel, mnohdy je to nedostačující, z toho důvodu se snažím nedostatky kompenzovat jinými benefity.

T: Poskytujete učitelům nějaké benefity?

R: Volná pracovní doba (po přímé pedagogické činnosti), příspěvky z FKSP, možnost využití bazénu, příspěvek na důchodové pojištění, možnost dalšího rozvoje a vzdělávání, firemní notebook, stravování ve školní jídelně, sick days.

T: Vidíte sám nějaké mezery v motivačním systému Vaší školy?

R: Jednoznačně nedostatek nenárokových složek platu.

T: Chtěl byste dále ještě něco dodat?

R: Ne.

T: V tom případě Vám děkuji za rozhovor a Váš čas.

Příloha 2 – Vzorový dotazník

- 1) Působíte v současné době ve Škole XY na pozici učitele?
 - a) ano
 - b) ne *(dále již ve vyplňování dotazníku nepokračujte, výzkum je zaměřen na učitele školy)*
- 2) Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) muž
 - b) žena
- 3) Jaké je Vaše stáří?
 - a) do 20 let
 - b) 21–30 let
 - c) 31–40 let
 - d) 41–55 let
 - e) 56 let a více
- 4) Jak dlouho působíte ve vybrané škole?
 - a) méně než rok
 - b) 1–2 roky
 - c) 3–4 roky
 - d) 5–8 let
 - e) 9 let a více
- 5) Vyberte 3 faktory, které jsou podle Vás nejlákavější z pohledu spokojenosti: *(možnost více odpovědí)*
 - a) možnost osobního růstu
 - b) výše finančního ohodnocení
 - c) systém benefitů
 - d) pracovní prostředí
 - e) přístup nadřízeného
 - f) kvalita komunikace
 - g) prestiž školy
 - h) jiné, doplňte:
- 6) Dává Vám ředitel školy najevo, že jste pro školu důležití?
 - a) ano
 - b) ne
- 7) Dává Vám ředitel školy najevo, že dobře či nedobře pracujete?
 - a) ano
 - b) ne
- 8) *Pokud jste odpověděl/a ANO v otázce 7: Jak na Vás ředitel školy komunikuje, když dobře, nebo špatně pracujete? (otevřená odpověď)*

- 9) Umí ředitel školy dobře formulovat úkoly?
a) ano
b) ne
- 10) Udělá si na Vás vedení školy čas, pokud potřebujete něco probrat?
a) ano
b) ne
- 11) Cítíte se ze strany vedení školy přetěžován/a?
a) ano
b) ne
- 12) Přistupuje vedení školy ke všem učitelům stejně?
a) ano
b) ne
- 13) Jaký máte vztah s ředitelem školy? *(otevřená odpověď)*
- 14) Máte na pracovišti dobrou pracovní atmosféru?
a) ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) ne
- 15) Je podle Vás nutné zlepšit vztahy na pracovišti mezi učiteli?
a) ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) ne
- 16) Přejete si podílet se na chodu školy?
a) ano
b) ne
- 17) *Pokud jste odpověděl/a ANO v otázce 16: Máte možnost se podílet na chodu školy?*
a) ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) ne
- 18) Co by na Vás ze strany vedení školy působilo motivačně? *(otevřená odpověď)*
- 19) Co by na Vás ze strany vedení školy působilo demotivačně? *(otevřená odpověď)*
- 20) Cítíte se ze strany vedení školy motivován/a? *(odpověď volně doplňte)*
a) ano, proč:
b) ne, proč:
- 21) Kdo Vás ve škole motivuje?
a) vedení školy
b) personální oddělení
c) kolegové

- d) nikdo
 - e) jiné, doplňte:
- 22) Je podle Vás odměňovací systém ve škole zcela transparentní? *(odpověď volně doplňte)*
- a) ano
 - b) ne, proč:
- 23) Jsou Vám poskytovány nějaké zaměstnanecké benefity? *(odpověď volně doplňte)*
- a) ano
 - b) ne, proč:
- 24) *Pokud jste odpověděl/a ANO v otázce 23: Jaké benefity Vám jsou poskytovány? (otevřená odpověď)*
- 25) Mají podle Vás benefity vliv na motivaci k práci?
- a) ano
 - b) ne
- 26) Ohodnoťte aktuální nabídku benefitů ve Vaší škole *(otevřená odpověď)*
- 27) Jaké mezery vidíte v motivačním systému ze strany vedení školy? *(otevřená odpověď)*

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Příloha 3 – Výsledky odpovědí dotazníku

Tabulka 2 Působení na pozici učitele

Odpověď	Respondenti (počet) N = 39	Respondenti (v %) 100 % = 39
a) ano	38	97,4 %
b) ne	1	2,6 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 3 Pohlaví

Odpověď	Respondenti (počet) N = 38	Respondenti (v %) 100 % = 38
a) muž	9	23,7 %
b) žena	29	76,3 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 4 Věk

Odpověď	Respondenti (počet) N = 38	Respondenti (v %) 100 % = 38
a) do 20 let	0	0,0 %
b) 21–30 let	2	5,3 %
c) 31–40 let	19	50,0 %
d) 41–55 let	10	26,3 %
e) 56 let a více	7	18,4 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 5 Působení ve vybrané škole

Odpověď	Respondenti (počet) N = 38	Respondenti (v %) 100 % = 38
a) méně než rok	5	13,2 %
b) 1–2 roky	5	13,2 %
c) 3–4 roky	6	15,8 %
d) 5–8 let	4	10,5 %
e) 9 let a více	18	47,4 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 6 Faktory spokojenosti

Odpověď	Odpovědi (počet) N = 131	Odpovědi (v %) 100 % = 131
a) možnost osobního růstu	8	6,1 %
b) výše finančního ohodnocení	17	13,0 %
c) systém benefitů	14	10,7 %
d) pracovní prostředí	32	24,4 %
e) přístup nadřízeného	28	21,4 %
f) kvalita komunikace	19	14,5 %
g) prestiž školy	11	8,4 %
h) jiné, doplňte	2	1,5 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 7 Důležitost pro školu

Odpověď	Respondenti (počet) N = 38	Respondenti (v %) 100 % = 38
a) ano	13	34,2 %
b) ne	25	65,8 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 8 Dobrá či nedobrá práce

Odpověď	Respondenti (počet) N = 38	Respondenti (v %) 100 % = 38
a) ano	22	57,9 %
b) ne	16	42,1 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 9 Formulace úkolů

Odpověď	Respondenti (počet) N = 38	Respondenti (v %) 100 % = 38
a) ano	31	81,6 %
b) ne	7	18,4 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 10 Možnost setkat se s vedení

Odpověď	Respondenti (počet) N = 38	Respondenti (v %) 100 % = 38
a) ano	25	65,8 %
b) ne	13	34,2 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 11 Pocit přetížení

Odpověď	Respondenti (počet) N = 38	Respondenti (v %) 100 % = 38
a) ano	8	21,1 %
b) ne	30	78,9 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 12 Stejný přístup ze strany vedení

Odpověď	Respondenti (počet) N = 38	Respondenti (v %) 100 % = 38
a) ano	16	42,1 %
b) ne	22	57,9 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 13 Dobrá pracovní atmosféra

Odpověď	Respondenti (počet) N = 38	Respondenti (v %) 100 % = 38
a) ano	3	7,9 %
b) spíše ano	27	71,1 %
c) spíše ne	5	13,2 %
d) ne	3	7,9 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 14 Nutnost zlepšit vztahy

Odpověď	Respondenti (počet) N = 38	Respondenti (v %) 100 % = 38
a) ano	2	5,3 %
b) spíše ano	16	42,1 %
c) spíše ne	17	44,7 %
d) ne	2	5,3 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 15 Podílení se na chodu školy

Odpověď	Respondenti (počet) N = 38	Respondenti (v %) 100 % = 38
a) ano	21	55,3 %
b) ne	17	44,7 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 16 Možnost podílet se

Odpověď	Respondenti (počet) N = 21	Respondenti (v %) 100 % = 21
a) ano	5	23,8 %
b) spíše ano	5	23,8 %
c) spíše ne	8	38,1 %
d) ne	3	14,3 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 17 Motivace ze strany školy

Odpověď	Respondenti (počet) N = 38	Respondenti (v %) 100 % = 38
a) ano, proč	17	44,7 %
b) ne, proč	21	55,3 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 18 Kdo motivuje

Odpověď	Respondenti (počet) N = 38	Respondenti (v %) 100 % = 38
a) vedení školy	16	42,1 %
b) personální oddělení	0	0,0 %
c) kolegové	13	34,2 %
d) nikdo	4	10,5 %
e) jiné, doplňte	5	13,2 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 19 Transparentnost odměňovacího systému

Odpověď	Respondenti (počet) N = 38	Respondenti (v %) 100 % = 38
a) ano	14	36,8 %
b) ne, proč	24	63,2 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 20 Zaměstnanecké benefity

Odpověď	Respondenti (počet) N = 38	Respondenti (v %) 100 % = 38
a) ano	26	68,4 %
b) ne, proč	12	31,6 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 21 Vliv benefitů

Odpověď	Respondenti (počet) N = 38	Respondenti (v %) 100 % = 38
a) ano	31	81,6 %
b) ne	7	18,4 %

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Seznam příloh

Příloha 1 – Přepis rozhovoru	63
Příloha 2 – Vzorový dotazník.....	66
Příloha 3 – Výsledky odpovědí dotazníku.....	69

Seznam obrázků

Obrázek 1 Motivace a peníze, zdroj: Blažek, 2014, s. 175	16
Obrázek 2 Struktura školy, zdroj: ředitel školy, 2020.....	30

Seznam tabulek

Tabulka 1 Učitelství sbor.....	32
Tabulka 2 Působení na pozici učitele	69
Tabulka 3 Pohlaví.....	69
Tabulka 4 Věk	69
Tabulka 5 Působení ve vybrané škole	70
Tabulka 6 Faktory spokojenosti	70
Tabulka 7 Důležitost pro školu.....	71
Tabulka 8 Dobrá či nedobrá práce.....	71
Tabulka 9 Formulace úkolů.....	71
Tabulka 10 Možnost setkat se s vedení	71
Tabulka 11 Pocit přetížení.....	72
Tabulka 12 Stejný přístup ze strany vedení.....	72
Tabulka 13 Dobrá pracovní atmosféra	72
Tabulka 14 Nutnost zlepšit vztahy	73
Tabulka 15 Podílení se na chodu školy	73
Tabulka 16 Možnost podílet se.....	73
Tabulka 17 Motivace ze strany školy	74
Tabulka 18 Kdo motivuje	74
Tabulka 19 Transparentnost odměňovacího systému.....	74
Tabulka 20 Zaměstnanecké benefity	75
Tabulka 21 Vliv benefitů.....	75