

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pracovní spokojenost a motivace pedagogických pracovníků jako faktory
zlepšení jejich pracovního výkonu

Job satisfaction and motivation of the teaching staff as factors to improve
their work performance

Pavla Hůšová

Vedoucí práce:	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.
Studijní program:	Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Pracovní spokojenost a motivace pedagogických pracovníků jako faktory zlepšení jejich pracovního výkonu“ vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Pacově dne 7. 7. 2015

.....

podpis

Touto cestou bych ráda vyjádřila poděkování vedoucí mé bakalářské práce, PhDr. Michaele Tureckiové, za její cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce. Zároveň bych také chtěla poděkovat všem učitelům základních uměleckých škol v kraji Vysočina, jež byli ochotni zapojit se do mého výzkumu a poskytli mi cenné informace, které jsem mohla ve své práci publikovat.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá spokojeností a motivací pedagogických pracovníků jako faktorů zlepšení jejich pracovního výkonu. Práce se zaměřuje na změny v motivaci a v požadavcích na pracovní podmínky pedagogických pracovníků a zjištění situace spokojenosti a motivace učitelů základních uměleckých škol při jejich pracovním výkonu. Výzkumné šetření je prováděno na vybraných základních uměleckých školách v kraji Vysočina.

KLÍČOVÁ SLOVA

Spokojenost, motivace, pedagogický pracovník, pracovní výkon, základní umělecká škola

ANNOTATION

This qualifying dissertation for the bachelor's degree deals with satisfaction and motivation of the teaching staff as factors that improve their work performance. The work focuses on changes in motivation and requirements for working conditions of the teaching staff and finding out the state of primary art school teachers' satisfaction and motivation in their job performance. The survey was made at selected basic art schools in the Vysočina Region.

KEYWORDS

Satisfaction, motivation, teaching staff, job performance, basic art school

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoretická část	3
2.1	Vymezení základních pojmů spojených s motivací	3
2.1.1	Motiv	4
2.1.2	Stimulace	5
2.1.3	Stimul	6
2.2	Zdroje motivace	6
2.3	Motivace a výkon	7
2.4	Teorie pracovní motivace	9
2.4.1	Teorie instrumentality	11
2.4.2	Teorie zaměřené na obsah	11
2.4.3	Teorie zaměřené na proces	15
2.5	Faktory pracovní motivace a spokojenosti	17
2.5.1	Pracovní spokojenost	18
2.5.2	Komunikace	20
2.5.3	Atmosféra a vztahy na pracovišti	21
2.5.4	Obsah práce a pracovní podmínky	22
2.5.5	Kariérní pohyb	23
2.5.6	Jistota zaměstnání	23
2.6	System odměňování	23
2.6.1	Finanční odměny	24
2.6.2	Zaměstnanecké výhody	24

2.6.3	Nefinanční odměny.....	25
3	Část výzkumná	27
3.1	Formulace cíle a výzkumného problému.....	27
3.1.1	Výzkumný problém	27
3.1.2	Výzkumné otázky	27
3.2	Metodika výzkumu	27
3.2.1	Výzkumný vzorek	27
3.2.2	Organizace výzkumu	28
3.2.3	Zpracování dat	28
3.3	Shrnutí výsledků	29
3.3.1	Pohlaví.....	29
3.3.2	Spokojenost	31
3.3.3	Sebereflexe	34
3.3.4	Motivační faktory	36
4	Závěr.....	38
5	Seznam použitých informačních zdrojů	43
6	Seznam obrázků.....	45
7	Seznam tabulek.....	46
8	Seznam příloh.....	47

1 Úvod

Tématem mé bakalářské práce je „Pracovní spokojenost a motivace pedagogických pracovníků jako faktory zlepšení jejich pracovního výkonu“. Toto téma jsem zvolila především proto, že sama k němu mám ve svém profesním životě velmi blízko. Působím jako ředitelka na jedné ze základních uměleckých škol v kraji Vysočina, a proto si často kladu otázku, jak zlepšit kvalitu výuky na naší škole. A vzhledem k tomu, že spokojenost žáků a jejich rodičů s výukou je nepochybně spojena mimo jiné i se spokojeností zaměstnanců, od níž se pak přístup k výuce a žákovi jako takovému odvíjí, pokládala jsem si otázku jak pomocí motivace mých pracovníků docílit toho, aby naše škola byla školou oblíbenou nejen žáky, ale i učiteli. Díky této oboustranné spokojenosti by nám pak mohl být například zajištěn i přísun nových zájemců o studium. Tyto důvody mne tedy vedly ke zvolení výše zmíněného tématu za téma mé závěrečné bakalářské práce.

Již z názvu tohoto tématu vyplývá, že pracovní spokojenost a motivace jsou úzce propojeny s tím, jaký výkon zaměstnanec v práci podá, jak kvalitní práci odvede a jakou radost a pocit spokojenosti mu jeho zaměstnání přinese. Toto téma je dle mého názoru v dnešní době stále více aktuální, a to především proto, že nejen velké nadnárodní korporace, ale i malé organizace, působící například právě na půdě pedagogické, si začaly uvědomovat, že spokojený a správně motivovaný pracovník je pro danou instituci mnohem větším přínosem, než pracovník byť často schopnější, ale demotivovaný a nespokojený.

Pedagogičtí pracovníci jsou do určité míry specifickou skupinou zaměstnanců, u nichž motivovanost ovlivňuje výsledky v zaměstnání velmi významně. Jejich práce spočívá nejen v učení nové látce, ale skrývá v sobě i příklad pro generaci mladých lidí, jejichž správné „nasměrování“ může mít velmi dramatický vliv na jejich budoucí život. Tito pracovníci s mladými lidmi tráví často mnohem více času než jejich rodiče a jsou tedy hlavními osobami, které svým příkladem, vymezením hranic, naváděním na správnou cestu a podněcováním jejich morálního rozvoje ovlivňují celou jednu novou generaci. Pokud je pedagogický pracovník ve své práci demotivován a nespokojen, často se tento fakt odráží právě na kvalitě vyučování. Bohužel jsou touto „náladou“ následně ovlivněni samotní žáci, jež poté nejen že jsou nekvalitně vyučováni, ale demotivace se

z jejich morálního vzoru (kterým by učitel měl být) přenáší i na ně. Tím se dosáhne jakéhosi lavinového efektu a škod, které lze jen obtížně napravit, a jejichž dopad na společnost může být významný.

Ve své práci se zaměřuji na specifickou skupinu učitelů, a to těch, působících na základních uměleckých školách v kraji Vysočina. Cílem mé práce je zjistit, jaké motivační faktory mají největší vliv na jejich spokojenost v zaměstnání, a zda existuje určitá korelace mezi věkem, pohlavím a motivátory, jež jejich práci ovlivňují.

V první, teoretické, části mé práce se zaměřuji především na definici základních pojmů, jež jsou pro celou práci klíčové. Uvádím, jaké existují zdroje motivace, detailněji rozvíjím některé z motivačních teorií, předkládám několik pohledů na to, jak lze motivaci chápat a pracovat s ní. Dále uvádím faktory, jejichž působení je důležité pro pracovní spokojenost a motivaci, a na závěr zmiňuji některé ze systémů odměňování pracovníků.

V druhé, výzkumné části, nejprve pojednávám o metodice výzkumu, o tom, jací respondenti byli zapojeni, jak byl výzkum organizován. Uvádím i náčrt dotazníku, jenž byl vybraným respondentům předložen k vyplnění, a z jehož výsledků se pak celá výzkumná část mé práce odvíjela. Po uvedení do metodiky výzkumu pak předkládám výsledky své práce, upravené do přehledných grafů. Z analýzy těchto grafů vyvozují určité závěry, ke kterým jsem při své práci dospěla.

Nakonec pak již uvádím pouze závěrečné shrnutí a v přílohách předkládám tabulku se všemi daty, která jsem během výzkumu sesbírala, a z nichž jsem vytvářela grafické přehledy uvedené ve výzkumné části. Celou práci pak zakončuje seznam použitých informačních zdrojů, ze kterých jsem čerpala informace pro svoji práci.

2 Teoretická část

Motivace pracovníků ve školství je v dnešní době stále častěji diskutovanou otázkou. Touto otázkou je nezbytné se zabývat, obzvláště pokud chceme, aby škola poskytovala kvalitní vzdělání, děti se do ní rády vracely a učitelé byli spokojeni a dostatečně motivováni ve své práci. Problematické často bývá správné vymezení pojmů, této otázky se týkajících. V teoretické části se proto zaměřuji na definici základních pojmů, jež jsou provázány s praktickou částí práce. V jednotlivých podkapitolách detailněji rozebírám kromě nejčastěji užívaných pojmů také různé motivační teorie a faktory, mající vliv na spokojenost zaměstnanců.

2.1 Vymezení základních pojmů spojených s motivací

Dle Provozníka, Komárkové (2004, s. 23) pochází slovo motivace z latinského výrazu „*Movere*“ – hýbati, pohybovati. Tento pojem označuje všechny vnitřní podněty, které nás dovedou k nějakému cíli.

Dle Dvořákové (2006, s. 151) je pojem motivace abstrakcí klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Dle jiných autorů *"Vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání."* (Bedrnová, Nový, 2002, s. 362)

Jak uvádí Bedrnová a Nový (2002, s. 221–222), motivace působí ve třech dimenzích. První dimenzí je dimenze směru, která zaměřuje motivaci člověka určitým směrem, nebo ho od jiných směrů odvádí. Druhou dimenzí je intenzita, vypovídající o síle motivace a o tom, kolik energie člověk k dosažení cíle vydá. Třetí dimenzí je stálost perzistenci, která je projevena mírou schopnosti překonávat překážky (vnitřní i vnější), jež stojí jedinci v cestě za daným motivem.

Provozník a Komárková (1996, s. 33) ale zdůrazňují, že ne všechny člověkem prováděné činnosti jsou motivovány. Jako příklad lze uvést automaticky vybavované reflexy, které existenci motivačních sil nevyžadují, a ani nepředpokládají.

Dle Handyho (in Světlík, 2006, s. 245) existuje pět základních předpokladů pro motivaci pedagogických pracovníků:

– *racionálně-ekonomické předpoklady* – tyto předpoklady vycházejí z toho, že lidé jsou ovlivnitelní především ekonomickými podněty a jsou pasivní. To znamená, že jejich snahu a přístup ovlivní především finanční odměna. Bylo prokázáno, že mimořádné odměny za práci působí na zaměstnance pouze krátkodobě a uplatňují se především při plnění jednorázového a naléhavého úkolu;

– *sociální předpoklady* – zde autor vychází z toho, že lidé jsou především sociální stvoření, hledající svou identitu, pro která jsou důležité především vztahy sociální. Z toho důvodu je tedy jejich motivace založena především na vytváření dobrých sociálních vztahů. Tyto jsou utužovány například společnými akcemi (výlety, večírky, apod.). Problém nastává, pokud se dané osoby účastní těchto akcí spíše z povinnosti, než z vlastní vůle. V tom případě pozitivní efekt na motivaci pracovníků neplatí;

– *předpoklady seberealizace* – jsou založeny na hypotéze, že nejdůležitějším z motivačních faktorů je seberealizace učitele. Jedná se o vlastní přesvědčení učitele o tom, že chce sladit své osobní cíle s cíli školy a realizovat se tím v rozvoji školy v dané oblasti. Tato oblast se týká i dalšího kariérního růstu učitele a je jedno, zda se jedná o kariérní postup jako takový, či například o možnost dalšího vzdělávání;

– *komplexní motivační předpoklady* – vycházejí z předpokladu, že lidé jsou různí a každý se tedy liší i v motivech svého jednání. Každý z nás má různé motivy pro svůj osobní rozvoj, zlepšení své práce apod. Pro někoho to může být vyšší status, pro jiného výše finančního ocenění, nebo příjemné klima na pracovišti;

– *psychologické předpoklady* – tyto předpoklady jsou založeny na různých osobnostních charakteristikách každého člověka. Každý jedinec má odlišné potřeby, zájmy, schopnosti, temperament a nadání. Změny v těchto vlastnostech se pak projevují změnami v chování a motivaci každého jedince.

2.1.1 Motiv

Rozdíl mezi motivací a motivem vysvětluje Nakonečný (2005, s. 61) tak, že motivace je vyjádřením existence působení mnoha vnitřních sil. Motiv představuje jednotlivou vnitřní psychickou sílu, pohnutku, která je odvozována z jeho významu pro subjekt. „Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského

chování či prožívání, dává mu psychologický smysl.“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 34)

Dle Bedrnové (2002, s. 242) motiv individualizuje prožívání jedince a dává jeho činnosti psychologický smysl. Cílem motivu je dosažení stavu nasycení a určitého pocitu naplnění z dosažení hlavního cíle. V okamžiku, kdy jedinec dosáhne očekávaného uspokojení, je působení motivu ukončeno.

Na psychiku člověka působí celá řada motivů, ne všechny ovšem působí stejně. Některé jsou orientovány stejným směrem, vzájemně se posilují a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti. Naopak motivy protikladné se vzájemně oslabují, a tím motivovanou činnost narušují, či dokonce znemožňují. Existují dva základní typy motivů. Prvními motivy jsou motivy *cílové*, jež se soustředí na dosažení konkrétního cíle (například to, že po stavu hladu se jedinec nají) a motivy *instrumentální*, jimž konkrétní cílový stav přiřadit nelze (například zájem o vaření).

2.1.2 Stimulace

Dle Bedrnové a Nového (2002, s. 243) se stimulací rozumí vnější působení na psychiku člověka, v jejímž důsledku nastávají určité změny v jeho činnosti. K těmto změnám obvykle dochází prostřednictvím záměrného ovlivňování činnosti druhého jedince pomocí vnějších zásahů, což vede ke změnám psychických procesů, zvláště pak ke změně motivace u daného jedince. Nakonečný (1992, s. 212) uvádí, že oproti motivaci je stimulace charakterizována jako děj povrchnější a krátkodobější. Jako příklad lze uvést různé odměny a pochvaly (často převážně materiálního charakteru). Jsou to jednorázové děje, jejichž vliv na činnost pracovníka je pouze krátkodobý. Motivace je definována jako hlubší, trvalejší ovlivňování činnosti daného pracovníka. Při motivačním procesu dochází především k zapojení vnitřních motivátorů (jež nemusejí mít pouze materiální charakter), tzn. nedochází pouze k působení vnějších okolností, které člověka „povzbuzují“, tak, jako je tomu u stimulace.

Obecně ke stimulaci nemusí docházet pouze vědomě, ale i bez vědomého záměru – typicky v procesu sociální interakce. „Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám v jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 37)

2.1.3 Stímul

Slovo stimúl pochází z latinského výrazu „*stimulus*“, který můžeme vyložit jako pobídnutí, bodec. Dle Bedrnové a Nového (2002, s. 243) můžeme stimulem chápat jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Stimul působí v rámci dané činnosti a ovlivňuje motivační proces zvenčí. Bedrnová a Nový dále vysvětlují, že stimuly mohou být charakteru endogenního (*impulsy* – například hlad) nebo exogenního (*incentivy* – například nedostatek financí, který stimuluje jedince k hledání práce). *Impulsy* jsou intrapsychické podněty, které jsou vyvolány určitou změnou. Může se jednat o změnu v těle nebo mysli člověka, může jimi být například únava, či nervozita. Jako příklad lze uvést hlad, který indukuje u člověka cíl (motiv) najíst se a zahájí zároveň i motivační proces – vyhledávání potravy. Naopak *incentivy* pocházejí z vnějšku, jedná se o podněty, které mohou být jak vrozené, tak i naučené. Příkladem může být pochvala za dobře uvedenou práci, která člověka pobízí k dalšímu pracovnímu výkonu.

2.2 Zdroje motivace

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí.“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 10)

Mezi základní zdroje motivace řadíme potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Potřeby

Potřeby se mění s věkem, prostředím i různými situacemi. Jak uvádí Provazník a Komárková (2004, s. 39), pro každého z nás může být potřebou něco jiného. Co je významné pro jednoho z nás, nemusí být tím druhým považováno za důležité a žádoucí. Díky tomu existuje velké množství potřeb, které dále dělíme na primární a sekundární.

Za *primární* potřeby považujeme potřeby biologické, jinak řečeno fyziologické. Za *sekundární* považujeme potřeby sociální, neboli psychogenní, které vznikají odvozením od potřeb primárních, ale jedná se o potřeby individuálně naučené.

Potřeby také rozčlenil dle významnosti americký psycholog Abraham Harold Maslow, čímž vznikla známá *Maslowova hierarchie potřeb* – viz dále.

Návyky

Lze je charakterizovat jako naučené chování, na základě kterého lze vykonat určitý úkon či činnost. Návyky se u člověka časem automatizují a stávají se z nich *stereotypy*. Člověk, který se dostane do určité situace a má zažité určité charakteristiky, realizuje již zažité stereotypní jednání. „*Návyky mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebe utvářejících aktivit každého člověka.*“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 47)

Zájmy

„Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité zájmové činnosti.“ (Bedrnová, 1998, s. 228)

Významným aspektem existence zájmu je jeho šíře, hloubka a stálost. Jedná se často o činnosti, které člověka těší.

Hodnoty

Jsou vytvářeny člověkem podle jeho přístupu k okolí i k sobě samému, zároveň jsou také jakýmsi odrazem kultury společnosti. Problematikou osobnostních typů a hodnot, jejichž zastávání je pro dané osoby typické, se například již v 1. polovině 20. století zabýval německý psycholog Eduard Spranger.

Ideály

Jsou pro nás představou něčeho, co považujeme za dokonalé. „Ideálem rozumíme určitou ideovou představu, eventuálně názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více méně snaží.“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 52)

2.3 Motivace a výkon

Pokud pracovníkovi chybí schopnosti, nutné pro vykonávání požadované práce, je dle Nakonečného (1992, s. 109) jeho velká snaha neúspěšná. Stejně tak ale vysoké schopnosti pracovníka nemusí vést k vysokým pracovním výsledkům, a to především pokud při jeho pracovní činnosti chybí motivace. To platí jak v činnosti fyzické i duševní. Dle Provazníka, Komárkové (2004, s. 41) je tento vztah pro dosažení výkonu kombinací několika proměnných:

$$V = M * S * M_z$$

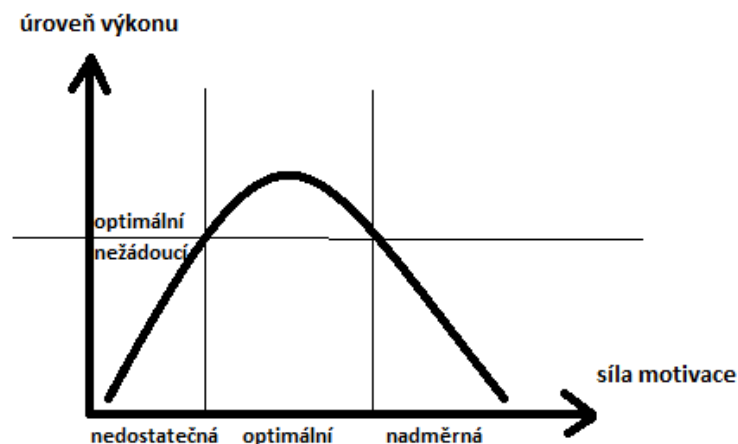
přičemž: V = úroveň výkonu v dimenzích kvality i kvantity

M = míra motivace pracovníka podat výkon

S = úroveň schopností, vědomostí, znalostí, dovedností pracovníka

M_z = objektivní okolnosti – pracovní podmínky

Dle Provozníka a Komárkové (2004, s. 42–43) je výše uvedený vztah vyjádřením faktorů majících vliv na pracovní výkon. S tímto vztahem souvisí taktéž tzv. *Yerkes – Dodsonův zákon* (někdy také nazývaný jako tzv. *U – křivka*), který vyjadřuje vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu jedince.



Obrázek 1 Yerkes – Dodsonův zákon. (Provozník, Komárková, 2004, s. 43, upraveno)

Z uvedených vztahů lze vyvodit následující závěry: Pokud má pracovník adekvátní úroveň schopností, ale nízkou úroveň motivace, může ke zvýšení výkonu dojít motivováním dané osoby. Pokud má pracovník dobrou úroveň motivace i schopností, ale přesto dosahuje nízkého výkonu, lze výkon navýšit pomocí zlepšení pracovních podmínek. V situaci, kdy má pracovník vysokou motivaci a nízkou úroveň schopností, může dojít k navýšení výkonu například díky odbornému školení.

„Vyšší či naopak nižší motivace vede ke snížení výkonu. Optimální úroveň motivace se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu. Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně

nižší úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly relativně snadné, je optimální vysoká motivovanost.“ (Bedrnová, 2002, s. 256)

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že není vždy optimálním řešením vysoce motivovat pracovníka před obtížným úkolem, protože by naše snaha mohla mít opačný efekt. Je třeba se tedy vždy zamyslet nad tím, jak náročný úkol je, a dle toho zvolit optimální motivační strategii.

2.4 Teorie pracovní motivace

Dle Amstronga (2007, s. 221) bývá pracovní motivace často navozována formou odměny a trestu. Ty mohou být užívány při formálním i neformálním hodnocení pracovníků. Pokud chce mít organizace motivované pracovníky, měla by se snažit vytvářet svým pracovníkům takové prostředí, ve kterém je možné dosáhnout vysoké motivace za pomoci stimulů.

Pokud chceme pracovníky správně motivovat, je vhodné v ideálním případě znát jejich osobnost, což nám v budoucnu může pomoci nalézt správné motivátory a přizpůsobit tak motivační proces těmto jedincům takzvaně „na míru“.

Názorů na to, jak by měl motivační proces ideálně probíhat, je velké množství. Jedním z autorů, který se ve své práci tímto tématem zabývá, je například Plamínek (2010, s. 24), dle nějž by měl být průběh motivace následovný:

- *„Manažeři by měli využívat krátkodobého působení stimulů např. při ztížených podmínkách práce“*
- Lidé by se neměli přizpůsobovat úkolům, ale naopak by mělo docházet k přizpůsobování úkolů lidem. *„Pokud nejde upravit úkol na míru zaměstnanci, měla by být snaha alespoň poupravit zadání.“*
- Je nutné, aby pracovníci byli spokojeni alespoň s nějakým aspektem při výkonu jejich povolání. Pokud tato podmínka není splněna, hrozí nedostatečné připoutání pracovníka k práci.
- Citlivost na různé podněty je individuální. Proto je nutné dané podněty identifikovat a motivační proces individualizovat pro daného jedince.

- „*Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném – tendence vyhnout se trestu (odebrání prémii) může být stejně silná jako touha po úspěchu.*“
- „*Je nezbytné říct lidem, co se od nich očekává a poskytnout jim relevantní informace.*“
- Důvody, proč lidé nedělají práci tak, jak by měli, mohou být trojího typu. Za prvé to neumějí, za druhé nechtějí, nebo za třetí to nemohou dělat. Nutností je potom rozpoznat správnou příčinu jejich nevykonnosti.
- „*Při motivaci myslíte na druhé, ne na sebe- vyhnete se tak manipulaci a motivace bude věrohodnější.*“
- „*Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace – tyto tři složky se neustále mění a ovlivňují.*“ (Plamínek, 2010, s. 24)

Pokud chceme pracovníky správně motivovat, je vhodné v ideálním případě znát jejich osobnost, což nám v budoucnu může pomoci nalézt správné motivátory a přizpůsobit tak motivační proces těmto jedincům takzvaně „na míru“.

Dle Plamínka (2010, s. 32) existují čtyři typy lidí, z nichž každý reaguje na působení motivačních faktorů jinak. Je důležité rozeznat typ člověka a v závislosti na tom pak zvolit strategii motivace. Výše zmíněné čtyři kategorie jsou: *objevovatel*, *usměřovatel*, *slad'ovatel* a *zpřesňovatel*.

Objevovatelé se orientují na dynamiku a užitečnost. Snaží se přijímat nové výzvy, neustále překonávat všechny překážky a lámat výkonnostní limity. Svoboda a volnost je jejich prioritou. Jako motivace na ně působí zadávání cíle s vlastním výběrem jeho dosažení.

Usměřovatelé jsou zaměřeni na dynamiku a efektivitu. Jsou mistři v přesvědčování a umí ovlivňovat ostatní, často bývají přirozenými vůdci. Lidi si rozdělují na dvě skupiny – masu, kterou musí ovládat, a menšinu, kterou mohou respektovat. Motivací je pro ně jejich pocit výjimečnosti ve vlivu nad ostatními.

Pro *slad'ovatele* je typické to, že kombinují stabilitu a efektivitu. To vede k vytváření pozitivních sociálních vztahů. Motivací je pro ně možnost pracovat v týmu, který jim umožní vylepšovat a posilovat vztahy.

Zpřesňovatelé bývají zaměřeni na užitečnost a stabilitu. Za svou prioritu považují spolehlivost, pečlivost a neustálé analyzování. Všechny úkoly musí být splněny, vyžadují organizovanost, dodržování pravidel a především řád. U přiděleného úkolu žádají přesnou formulaci jeho zadání.

Rozpoznat jednotlivý profil zaměstnanců může být pro ředitele mnohdy obtížné a nereálné. Je tedy důležité se inspirovat v teoriích motivace, které nám přinesou ucelenější pohled na samotné motivování. Existuje velké množství různých motivačních teorií, které jsou v dnešním světě více či méně přijímány. Jak uvádí Štikar (1996, s. 93), „Většinu motivačních teorií, zaměřených na pracovní chování, lze podle Luthanse (1992) shrnout do dvou skupin. První skupina teorií vysvětluje, co člověka motivuje k práci. (...) Druhá skupina teorií pracovní motivace sdružuje modely, které předkládají důkladnější teoretická vysvětlení pracovní motivace.“ . Armstrong (2007, s. 221) K těmto dvěma teoriím pak přidává ještě tzv. *teorii instrumentality*.

2.4.1 Teorie instrumentality

Dle Armstronga (2007, s. 221) je instrumentalita přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci druhé. Tato teorie přímo souvisí s přístupem F. W. Taylora a jeho koncepcí *taylorismu*, jež vznikla v 19. století a snaží se o co největší zefektivnění práce. Její hlavní myšlenkou je to, že lidé budou motivováni k práci tehdy, pokud bude jejich práce přímo provázena odměnami, případně tresty. Tato teorie podporuje myšlenku, že lidé pracují převážně pro peníze. V problematice školství se tato teorie uplatňuje často, a to například možností nadřazeného (ředitele) upravovat plat zaměstnance různými bonusy a odměnami. Tímto lze motivaci pracovníků zlepšit.

2.4.2 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie skrz potřeby člověka hledají důvody motivace. Jejich důležitost je závislá na původu člověka, jeho výchově, současném prostředí, situaci a dosavadním způsobu života. Je však náročné najít vztah mezi potřebami a cíli člověka. Významné je i to, že jedna potřeba může být uspokojena mnoha cíli a jeden cíl může naopak uspokojit několik potřeb.

Mezi nejznámější teorie zaměřené na obsah patří:

- *Maslowova teorie hierarchie potřeb*

- *Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb*
- *Alderferova teorie*
- *McClellandova teorie potřeb*

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Jedná se o nejslavnější klasifikaci potřeb, jejímž autorem je anglický psycholog Abraham Harold Maslow, který tuto teorii publikoval v roce 1954. Vychází z toho, že hybnou silou chování lidí jsou jejich potřeby. Maslow definuje pět hlavních potřeb:

- *Fyziologické* – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
- *Jistoty a bezpečí* – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.
- *Sociální* – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
- *Uznání* – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za první, touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé, touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.
- *Seberealizace (sebenaplnění)* – potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.“ (Armstrong, 1999, s. 299–300)

Tento model je všeobecně platný a jeho naplňování je závislé na vnějších i vnitřních podmínkách. Předpokladem je však to, že tyto potřeby působí souběžně. Vyšší potřeby však bývají aktualizovány až po alespoň částečném naplnění potřeb nižších. Existují však výjimky, kdy (především u dospělých osob) uspokojení vyšší potřeby může zastoupit neuspokojené potřeby nižší. Jako příklad lze uvést historicky známý případ, kdy v období 2. světové války lidé v koncentračních táborech neměli často naplňované ani ty nejnižší, tzn. fyziologické potřeby, ale tento „nedostatek“ si kompenzovali například hrou na hudební nástroj (pokud jim to tedy bylo umožněno).



Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb. (Blažek, 2011, s. 161, upraveno)

„Potřeba seberealizace však nemůže být naplněna nikdy. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“; pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základní motivátor chování. (Armstrong, 2007, s. 224)

Herzbergova teorie pracovní spokojenosti

Jedná se o specificky postavenou teorii, vytvořenou Frederickem Herzbergem. Jak uvádí Provozník, Komárková (1996, s. 108), tato teorie se nezaměřuje nejen na faktory motivace, ale za důležité považuje také faktory spokojenosti s prací. Dle této teorie je člověk ovlivňován dvěma protichůdnými tendencemi. Jedná se o *potřebu psychického růstu a vyhnutí se bolesti*.

Dále uvádí, že na člověka působí dvě různé skupiny faktorů. První skupinou jsou *satisfactory*. Jedná se o skutečné motivátory, jejichž absence vede k demotivaci pracovníků. Tyto faktory jsou zaměřeny na psychický růst člověka a souvisí s obsahem jeho práce. Pokud dojde k uspokojení potřeb pracovníků, dojde zároveň ke zlepšení pracovních výkonů. Jedná se o šest motivátorů: úspěch, uznání, samostatná práce, odpovědnost, postup a osobní růst. (Stachová, 1997, s. 189)

Druhou skupinu tvoří *dissatisfactory*, neboli hygienické faktory. Tyto faktory spíše souvisí s prostředím pracovním a mají externí charakter. Nevyvolávají silnou motivaci

u pracovníků, pokud však nejsou uspokojovány, dochází k nespokojenosti pracovníků a ke konfliktům. Samy o sobě tedy spokojenost a motivaci nezvyšují.

Patří sem těchto šest motivátorů: pracovní směrnice (politika podniku), technické vedení, výdělek, mezilidské vztahy, pracovní podmínky a osobní život. (Bělohlávek, 2005, s. 140)

Alderferova teorie

Tato teorie je modifikací Maslowovy teorie potřeb a je aplikovatelná do podmínek pracovního života (Štikar a kol., 2003). Alderfer vytvořil motivační systém, nazvaný *ERG teorie*, jež zahrnuje tři základní úrovně potřeb:

- *existenční potřeby* (E) – jedná se o všechny potřeby, které podmiňují existenci – a to jsou potřeby fyziologické a materiální
- *potřeba harmonického vztahu* (R – relatedness) – jedná se o vytváření prosociálních vztahů, které zahrnují úctu a respekt
- *potřeba růstu* (G – growth) – je zaměřena na rozvoj lidského potenciálu, seberealizaci a osobní růst

Zaměstnanec může být ovlivňován více motivy z různých úrovní najednou. Alderfer vychází z principu frustračně regresivního efektu (Nakonečný, 1992, s. 98), to znamená, že pokud nedojde k uspokojení potřeby, stane se dominantní potřebou ta, která je v této hierarchii postavena níže.

McClellandova teorie potřeb

Tato teorie byla vytvořena v roce 1961, autorem je David Clarence McClelland, americký psycholog, a zaměřuje se na příčiny vyšší výkonové orientace. McClelland zjistil, že se u jedinců objevují dominantní sklony k jedné potřebě z těchto tří základních druhů:

- *„Potřeba výkonu (achievement) – lidé s potřebou výkonu očekávají rychlou zpětnou vazbu a mají vysokou tendenci očekávání pochvaly.*
- *Potřeba afiliace – lidé s potřebou afiliace usilují o vytvoření pevných a přátelských vztahů s lidmi na pracovišti. Dávají přednost týmové práci, jsou konformní a vyhledávají spíše souhlas, než uznání.*

- *Potřeba moci – lidé s potřebou moci se projevují snahou řídit a ovlivňovat ostatní a zaujímat dominantní postavení, je typická pro manažerské pozice.*“ (Blažek, 2011, s. 163)

2.4.3 Teorie zaměřené na proces

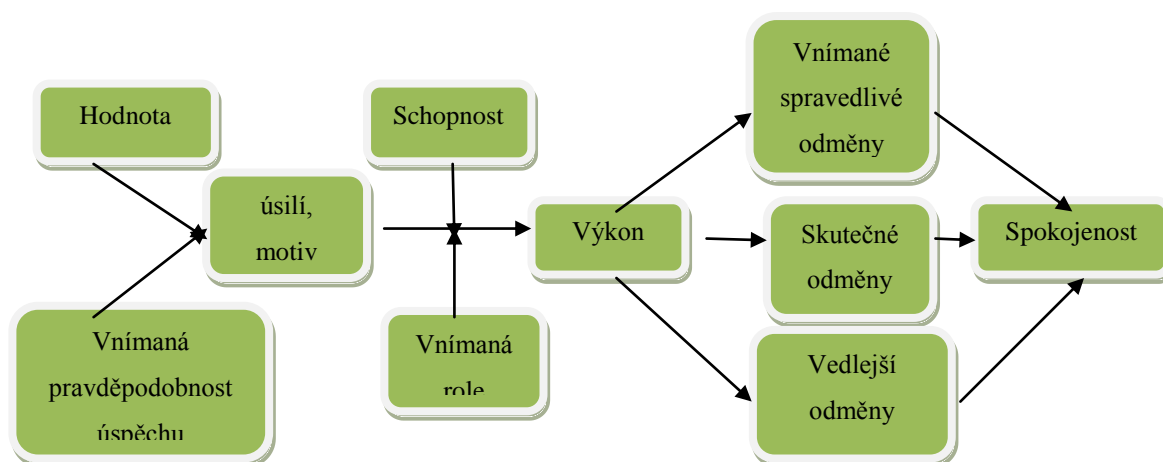
Dle Armstronga (2007, s. 224) tato skupina teorií zahrnuje modely, které souvisí s očekáváním a vnímáním spravedlnosti. „Stěžejní postavení v těchto teoriích mají kognitivní proměnné a jejich vztah k jiným proměnným, což umožňuje pochopení procesu pracovní motivace.“ (Štikar a kol., 2003, s. 104). Teorie zaměřené na proces přinášejí realističtější návody manažerům, jak motivovat lidi. Mezi nejvýznamnější teorie patří.

Vroomova teorie expektace

Autorem této teorie je kanadský psycholog Victor Harold Vroom. Tato motivace je volbou, která člověku přinese zisk nebo odměnu. Čím atraktivnější je pro člověka hodnota a jeho přesvědčení, tím vyšší je jeho úsilí. Motivace je zde možná pouze v tom případě, že je jasné propojení mezi výkonem a výsledkem.

Porterova a Lawrerova teorie výkonu a spokojenosti

Vroomova teorie byla podrobněji rozvinuta a dle Armstronga (2002, s. 225) bylo Porterem a Lawrerem dosaženo závěru, že existují dva faktory, které vymezují úsilí vkládané do jejich práce. Jedná se o *hodnotu odměny* a *míru pravděpodobnosti získání odměny*. Navíc je tato snaha determinována i schopnosti pracovníka. Ke spokojenosti a dosažení výsledku dojde však pouze tehdy, pokud nastane spojení všech faktorů.



Obrázek 3 Porterova a Lawrerova teorie výkonu a spokojenosti (Štikar, 2003, s. 105, upraveno)

Adamsova teorie spravedlnosti

Jedná se o teorii, která bývá nazývána jako *Teorie vydání a zisku*, nebo *Teorie spravedlivé odměny*. Hlavní myšlenkou této teorie je, že lidé mají sklon k sociálnímu srovnávání. Dle Tureckiové (2004, s. 64) se „...jednotlivý pracovník (jako člen určité pracovní skupiny nebo týmu) srovnává s ostatními spolupracovníky (členy skupiny). Posuzuje vlastní vynaložený čas, síly a námahu, využití schopnosti a dovednosti ... potřebné k dosažení cíle (splnění úkolu) se „ziskem“ plynoucím z tohoto úsilí a srovnává je s úsilím a zisky ostatních.“ Pokud se pracovník domnívá, že je jeho pracovní úsilí větší, než úsilí jeho kolegů, a zároveň výsledný efekt je pro něj nižší, svůj výkon upraví vzhledem ke svému vynaloženému úsilí. Nespravedlnost, kterou pracovník pocítuje, tak má negativní vliv na jeho pracovní výkon a může ovlivnit i jeho pracovní vztahy (Štikar a kol., 2003, s. 105). Odstranění této nerovnováhy se pak snaží dosáhnout následujícími způsoby:

- *pokouší se maximalizovat vstupy (pracuje usilovněji, aby na sebe upozornil),*
- *omezí vstupy (poleví v práci – „pracuje jen do výše své mzdy“),*
- *pokusí se zvýšit výstupy (požadavek vyšší mzdy, lepší pracovní pozice),*
- *snaha snížit výstupy druhého (intrikuje, komplikuje mu práci),*
- *snaha se psychologicky vyrovnat s nespravedlností (ten druhý je přeci jen v práci lepší, nebo musí živit rodinu apod.),*
- *snaha o srovnávání se s jiným pracovníkem, který je na tom ještě hůře,*
- *unikne ze situace (dá výpověď, změní pracoviště). (Bělohlávek, 1996, s. 147)*

Ve vztazích mezi kolegy navíc může dojít k problematickým vztahům. Zaměstnanci mají ve srovnání se svými kolegy silný sklon k subjektivnímu hodnocení svého výkonu, odměny a pozice. Pracovníci považují odměnu za spravedlivou pouze v případě, že jejich odměna vzhledem k vynaloženým osobním nákladům stejná jako odměna kolegy, se kterým se srovnávají. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 135)

Je tedy velmi důležité, aby manažeři byli spravedliví ke všem pracovníkům, srovnávání pracovníků je běžným jevem na pracovišti a může díky němu dojít ke snižování jejich motivace.

Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle

Podstatou této teorie je ta myšlenka, že motivace a výkon pracovníků bude vyšší, pokud budou zaměstnancům stanoveny specifické a náročné cíle. Tyto cíle však musí být přijatelné a musí k nim existovat zpětná vazba. Dle Armstronga (2007, s. 199) je při stanovování cílů důležitá participace zaměstnanců a odsouhlasení vedením. Pokud je zaměstnanec přítomen při stanovování cílů, cítí vyšší závazek a zvyšuje svůj výkon při plnění. Zpětná vazba od zaměstnavatele hraje důležitou roli, umožní zaměstnanci sledovat, jak svůj úkol plnil.

2.5 Faktory pracovní motivace a spokojenosti

V zájmu většiny ředitelů je nalézt správné prostředky motivace a přizpůsobit je individuálním požadavkům svých zaměstnanců, s cílem získat od svých pracovníků co nejlepší výsledky. Správné určení motivačního profilu a výběr těch správných prostředků však nemusí vždy vést k dosažení kýžených výsledků. Dle Nakonečného (2005, s. 121) je podstatná i důležitost a míra souznění pracovníka s organizací a jeho pracovní pozicí. Největší působení je, pokud zde existuje shoda. Silnější identifikace s organizací je, pokud:

- *organizace je vysoce postavená a prestižní,*
- *mezi členy organizace existuje dobrá spolupráce,*
- *v rámci organizace je uspokojována značná část potřeb jedince,*
- *je výrazně omezen konkurenční boj mezi spolupracovníky organizace*

(Nakonečný; 2005, s. 121)

Dle Nakonečného (2005, s. 122–123) je však důležité rozeznávat vnitřní a vnější motivy práce. Vnitřní motivy práce souvisí s prací jako takovou, určují jak je pro pracovníka daná práce atraktivní, jaký k ní má postoj. Příkladem může být seberealizace v zaměstnání. Vnější motivy pak působí dlouhodobě. Mezi tyto stimuly patří nejčastěji potřeba peněz, potřeba dosažení jistoty a potřeba uplatnění.

Herzbergova dvoufaktorová teorie určuje dva základní faktory, jež jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace. První skupina faktorů působí na

pracovní prostředí, druhá pak na obsah práce. Jak uvádí Bělohlávek (2005, s. 140), rozdělení je následujícím způsobem:

Faktory hygienické	Faktory motivační
Pracovní řády a směrnice	Výkon
Technické vedení	Úspěch
Plat	Uznání
Pracovní podmínky	Práce samotná
Mezilidské vztahy	Odpovědnost
Osobní život	Kariérní postup

Armstrong (2007, s. 221) také dělí faktory dle typu motivace na vnější a vnitřní. *Vnější faktory* jsou tvořeny pobídkami, které korigují, podněcují nebo upravují pracovní chování člověka správným směrem. Mezi nejdůležitější prostředky patří forma platu, pochvaly nebo povýšení. Může se však jednat i o trest, jako je kritika, snížení platu nebo disciplinární řízení. *Vnitřní faktory* jsou tvořeny odpovědností, autonomií, příležitostmi využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti. Tvoří je také zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí. Tyto faktory si lidé vytvářejí sami a jsou ovlivňovány tak, aby se chovali určitým způsobem.

2.5.1 Pracovní spokojenost

„Nejen chlebem žive člověk. Pociť spokojenosti v práci má mnohem větší hodnotu nežli peníze.“ (Hagemannová, 1995, s. 49)

Pojem pracovní spokojenost lze jen těžko přesně definovat. Hagemannová (1995, s. 44) uvádí, že se jedná o komplexní motiv, ve kterém se odráží vnímané a prožívané souvislosti pracovního prožitku. Pracovní spokojenost ovlivňuje pracovní postoje a obecnou kvalitu života jedince. *"Souhrnná spokojenost nebo nespokojenost není aritmetickým součtem jednotlivých spokojeností a rozdílem nespokojeností, ale dostává výslednou podobu podle toho, jak jsou jednotlivé elementy spokojenosti pro člověka subjektivně důležité."* (Provažník, Komárková, 1996, s. 142)

Rozlišujeme dvě roviny pracovní spokojenosti:

- 1) „*spokojenost v práci – jedná se o obsahově širší pojem, který se vztahuje přímo k osobnosti jedince. Zobrazuje fyzikální a obecné (fungování podniku) podmínky. Toto zobrazení převažuje.*
- 2) *spokojenost s prací – má obsahově užší význam. Vztahuje se ke konkrétní činnosti včetně jejích fyzických a psychických nároků, specifickému režimu, společenským ohodnocením atd.*“ (Kollárik, 1983, s. 174)

Pro porovnání Bedrnová a Nový (1998, s. 137) pracovní spokojenost interpretují třemi způsoby:

- 1) spokojenost jako *popis stavu* – platí pravidlo, že čím je vyšší spokojenost, o to kvalitněji se organizace o své zaměstnance stará. Kritériem hodnocení personální politiky organizace bývá uváděna spokojenost pracovníků.
- 2) spokojenost jako *hnací síla* – motorem pro zaměstnance je spokojenost ze smysluplně provedené práce a radost z vlastního uplatnění. Podmínkou efektivního využívání pracovního potenciálu je tedy vnímána spokojenost zaměstnanců.
- 3) spokojenost jako *překážka výkonu* – pokud člověk dosáhne nízkých cílů, může dosáhnout spokojenosti. V tomto případě můžeme spokojenost považovat za překážku žádoucího pracovního výkonu z toho důvodu, že lidé nepocítují potřebu něco zlepšovat a více se při práci zapojovat.

Obecně tedy lze říci, že pracovní spokojenost člověka ovlivňují faktory, týkající se jeho pracovních činností, jako jsou například mezilidské vztahy, či možnost kariérního postupu. Mezi další vlivy lze zařadit sebehodnocení, potřeby a motivace pracovníka. Neméně důležité jsou faktory individuální, jako je věk, pohlaví, vzdělání a pracovní pozice. Posledním faktorem jsou mimoorganizační vlivy, mezi které patří konkurence a mezinárodní a státní politika.

Dle Kociánové (2010, s. 35, upraveno) jsou *faktory posilující pracovní spokojenost* následující: pracovní různorodost, finanční ohodnocení, vyvážená spolupráce, mezilidské vztahy, ocenění práce, větší autonomie v zaměstnání a práce sama o sobě.

Mezi oslabující faktory může patřit: stres, nesplnitelné pracovní nároky, zanedbávání rodinného a osobního života, pracovní přetížení.

"Míra spokojenosti či nespokojenosti je pouze jednou z podmínek efektivního pracovního výkonu, ale není jeho příčinou." (Hořčicová, 1987, s. 31) Amstrong podporuje tento výrok svým tvrzením, že: „to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací." (2007, s. 228)

Dle Amstronga (2007, s. 47–48) budou lidé spokojeni, pokud dosáhnou cíle a budou spokojeni, pokud se tak stane pomocí zlepšeného výkonu. Pokud jsou navíc oceněni odměnou, která přijde z vnějšku, cítí se spokojeni. Kladně však působí i odměna vnitřní, která souvisí s osobním pocitem úspěšnosti. Jak upřesňuje Provazník a Komárková (2004, s. 83), na pracovní podmínky je pohlíženo ze dvou úhlů. První úhel vyjadřuje spokojenost jako kritérium evaluace personální politiky. Na základě pracovní politiky se pracovní spokojenost projevuje tak, že se organizace o své zaměstnance lépe stará. Druhý úhel zahrnuje spokojenost zaměstnanců jako podmínku pro efektivní využívání pracovní síly. Lze tedy pozorovat uspokojení ze smysluplné práce, pocitu naplnění a radosti z vlastního uplatnění.

2.5.2 Komunikace

Dle Hagemannové (1995, s. 53–58) je komunikace prostředkem předávání informací v organizaci. Pokud je komunikace volná a otevřená, dojde k předání informací všemi směry, mezi managementem a řadovými pracovníky i naopak. Ke komunikaci by mělo docházet i mezi pracovníky navzájem. Tento proces je důležitý, zaměstnanci by měli vědět, co se na pracovišti děje a co se od nich očekává. Pokud komunikace na pracovišti zaostává, mohou vznikat obavy, stres, nejistota a nespokojenost. Nejhorší situace nastává během změn, kdy pracovníci nevědí, co se děje, vznikají tak pomluvy, spekulace a obavy o ztrátu zaměstnání.

Winkler (1998, s. 44–45) uvádí čtyři směry, které se v organizaci nejčastěji vyskytují:

Komunikace shora – jedná se jednosměrnou komunikaci, při které informace jdou od nejvyššího managementu k podřízeným. Zaměstnancům jsou poskytovány informace o pracovních výsledcích, zadání úkolů, plnění cílů a zpětné vazbě.

Komunikace zdola – jedná se o opak předchozího, kdy informace směřují nahoru, od podřízených k managementu. Je zde nezbytná atmosféra důvěry, která se odvíjí od celkové kultury v organizaci.

Horizontální komunikace je významná v tu chvíli, kdy je propojena s mocenskou hierarchií. Tato komunikace probíhá na stejné úrovni řízení a díky tomu dochází ke změnám vedení, které jsou žádoucí. Při nedostatečné horizontální komunikace je způsobena izolace, neschopnost spolupracovat s ostatními a celá situace vede k odchodu pracovníka z organizace.

Diagonální komunikace znamená, podřízený pracovník je v přímém kontaktu s jiným než přímým vedoucím. Výhodou je sice rychlost, ale často způsobuje problémy. Tato komunikace obchází hierarchickou strukturu.

2.5.3 Atmosféra a vztahy na pracovišti

Jedná se o nejvýznamnější faktor spokojenosti, který výrazně ovlivňuje pracovní jednání. Jelikož lidé tráví na pracovišti spoustu času, je důležité, aby toto prostředí bylo příjemné a vládla zde motivační atmosféra. Ta je určována kvalitními mezilidskými vztahy. Dle Armstronga (2007, s. 632) tedy lze říci, že atmosféra vztahů mezi zaměstnanci může být trojího typu – dobrá, špatná, nebo neutrální. Záleží na tom:

- *jaká je důvěra mezi vedením podniku a pracovníky*
- *jak slušně a ohleduplně jedná vedení podniku s pracovníky*
- *jak otevřeně jedná vedení podniku se zaměstnanci ohledně svých kroků a záměrů*
- *jak harmonické vztahy jsou v každodenním styku udržovány a zda je vzájemná spolupráce a poslušnost chtěná a dobrovolná, nebo spíše nechtěná a zdráhavá*
- *jak je řešen konflikt, pokud k němu dojde*
- *jak jsou pracovníci oddáni zájmům organizace a jak dalece s nimi vedení podniku jedná jako se zainteresovanými osobami a partnery a ochraňuje jejich zájmy*

Dle Hagemannové (1995, s.43–50) je velmi důležité vytvoření atmosféry důvěry na pracovišti. To znamená respektovat druhé, projevovat úctu, korektní a férové jednání

manažerů. Člověk přirozeně komunikuje s druhými a už samotný rozhovor může působit motivačně. Atmosféra na pracovišti může mít ale i soutěživý charakter.

Jak uvádí Provazník a Komárková (1996, s. 241), může být soutěživost na pracovišti brána jako pozitivní prvek motivace a pomůže k dosažení lepších výsledků. Dále může soutěživost stmelovat kolektiv, nesmí se z ní však stát soupeřivost, která by působila destruktivně na celý kolektiv.

Za základní kritérium pro rozlišování stylů řízení je: „orientace na lidi, snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti a orientace na úkol, úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.“ (Bělohlávek, 2000, s. 15–20)

2.5.4 Obsah práce a pracovní podmínky

Dle Bedrnové a Nového (1998, s. 262) patří obsah práce mezi důležité motivační faktory. Náplň a povaha práce vytváří potenciálně vhodné předpoklady, díky kterým se formují žádoucí úrovně pracovní motivace. Práce by měla být co nejbližší osobní struktuře zaměstnance svou povahou a v každém případě by měla být smysluplná.

„Spokojenost a motivace pracovníka se zvyšuje při vykonávání takové práce, která je zajímavá, rozmanitá, smysluplná, relativně autonomní, poskytuje žádoucí sociální status a je pro jedince zdrojem seberealizace a seberozvoje“. (Forsyth, 2009, s. 63)

Dle Nakonečného (1992, s. 133) by měla práce být zajímavá, samostatná, odpovědná, měla by umožňovat uplatnění schopností a rozhodování. Dále by měla splňovat motivační předpoklady, protože ty u pracovníka přispívají k tomu, aby si pracovník vážil sám sebe. I díky tomu získá obdiv a úctu svého sociálního okolí.

Pomocí obohacení práce lze pozměňovat obsah práce. Jedná se o následující formy:

- *„zvyšování různorodosti, pestrosti práce (skill variety), tento přístup vyžaduje širší spektrum schopností pracovníka,*
- *důraz na celistvost pracovních úkolů (task identity), tzn., že pracovní činnost získává charakter prováděného pracovního úkolu,*
- *zvyšování významnosti pracovního úkolu (task significance),*

- zvyšování autonomie pracovního jednání (*autonomy*), posiluje se nezávislost pracovníka po stránce obsahové i časové,
- posilování zpětné vazby (*feedback*).“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 283)

S obsahem práce úzce souvisí i pracovní podmínky. Dle Provazníka a Komárkové (1996, s. 179) mezi pracovní podmínky patří pracovní doba, dostupné ochranné pomůcky, dobré vybavení pracoviště, čistota, osvětlení a hluk. Všechny tyto podmínky podstatně ovlivňují atmosféru na pracovišti, ale také spokojenost zaměstnanců a jejich výkonnost. Dále uvádějí, že jak zmiňuje Herzbergova teorie, spokojenost samy o sobě nevyvolají pracovní podmínky, ale pokud působí na pracovníky dlouhodobě negativně, vzniká pracovní nespokojenost zaměstnanců. Pokud jsou pracovní podmínky pro zaměstnance příznivé, odráží se to na jejich pracovní spokojenosti a menší pracovní únavě.

2.5.5 Kariérní pohyb

Na motivační sílu rozvoje zaměstnanců poukazuje Forsyth (2009, s. 39). Kariérní pohyb je považován za faktor pracovní spokojenosti, který umožňuje posun zaměstnance v organizaci a jeho rozvoj. Výrazně posiluje výsledky dané organizace a efektivnost práce. Kariérní postup by měl být založen na výkonu zaměstnanci a měl by záviset na jeho plnění podmínek pro možné povýšení. Pro některé zaměstnance je při budování jejich kariéry důležitá motivace, která ovlivní i přínos pro organizaci. Kariérní postup nesouvisí však jen s postupem vzhůru v rámci nadřízenosti a podřízenosti. Jedná se však i o postup horizontální, který rozšiřuje dovednosti a znalosti pracovníka.

2.5.6 Jistota zaměstnání

Dle Armstronga (1999, s. 302) je tato jistota nejvýznamnějším hygienickým faktorem. Její absence může vést k výrazné nespokojenosti s prací. Při absenci této jistoty dochází k ničení psychologické smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Důsledkem všeho může být demotivace a nespokojenost.

2.6 Systém odměňování

Odměna je jakousi kompenzací za vykonanou práci. Dle Armstronga (1999, s. 596) má odměňování tři základní formy: *finanční odměny* (mzda, plat, prémie, bonusy, podíly na

zisku, aj.), *nefinanční odměny* (ocenění, uznání, úspěch, aj.), *zaměstnanecké výhody* (pružná pracovní doba, stravenky, možnost práce z domova, aj.).

2.6.1 Finanční odměny

Finanční stimuly dle Armstronga (2007, s. 231) představují důležitou roli v procesu motivace. Mezi nejfrekventovanější vnější stimuly patří peníze. Mezi nejuniverzálnější motivační faktor patří finanční odměna. Peníze totiž dokážou uspokojit nejen materiální, ale i vyšší potřeby člověka. Určují společenský status, uznání, prestiž a životní styl. Slouží také jako nástroj srovnání. Tedy pokud je systém odměňování nastaven dle odvedené práce. Tato motivace však je úspěšnou motivací především pro osoby, které jsou na hmotnou odměnu orientovány. Jedná se však o lidi, kteří svou práci považují za nepříjemnou a je tedy dost možné, že své úkoly nebudou dobře plnit.

Při navýšení platu je důležité správné nastavení systému platu. Na zvýšení platu si zaměstnanec velmi snadno zvykne a tím se ztratí motivační působení. Důležité je správně nastavit systém platu. Jak uvádí Lubasová (2010), měla by být naplněna spravedlnost vnitřní i vnější. Vnitřní spravedlnost znamená, že odměna pracovníka se odvíjí od jeho přínosu pro organizaci, jeho pracovní pozice a odvedeného pracovního výkonu. Vnější spravedlnost porovnává platy s konkurencí na trhu. Je tedy nezbytné, aby zaměstnanec znal a akceptoval platová kritéria a pociťoval systém jako nespravedlivý. O vnímání systému odměn hovoří *Adamsova teorie spravedlnosti*. Podle této teorie pracovník srovnává své vzestupy a výsledky se svými kolegy. Pokud však v souladu nebudou, může dojít k odchodu zaměstnance způsobenému frustrací z diskriminace zaměstnanců.

2.6.2 Zaměstnanecké výhody

Dle Lubasové (2011) patří do podstatné části nákladů organizace sociální výhody. Patří do nich výhody a služby, které jsou zaměstnancům vypláceny nad rámec jejich platů a slouží k uspokojování potřeb zaměstnanců. Jsou tedy nedílnou součástí sociální politiky organizace a od motivačního profilu pracovníka by se měla odvíjet jejich podoba, s ohledem na možnosti organizace. Mezi nejčastěji využívané sociální výhody a služby patří pojištění a zabezpečení nad zákonný rámec. Mezi často využívané výhody dále patří využití dovolené a příspěvků na rekreaci, psychologické či právní

poradenství, stravovací, ubytovací nebo dopravní služby, flexibilní pracovní doba a vzdělávací, sociální a finanční služby.

Armstrong (1999, s. 683) dále poukazuje na to, aby zaměstnavatel vytvořil takový systém zaměstnaneckých výhod, který bude pro pracovníky atraktivní. Měl by být také dynamický a měl by reagovat na aktuální potřeby a možnosti organizace. Především jde o zajištění spokojenosti zaměstnanců a zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Mezi nejoblíbenější patří systém *Cafeteria*, který umožňuje zaměstnancům vybírat si své benefity dle svého přání a určeného limitu. Přináší zaměstnancům spokojenost a působí motivačně.

2.6.3 Nefinanční odměny

Hodnocení a zpětná vazba

Hodnocení je důležitým prostředkem, jak dát pracovníkům najevo spokojenost s jimi odvedenou prací, shrnout jejich přínos a důležitost pro danou instituci, v tomto případě pro školu. Zpětná vazba působí na pracovníky motivačně. Jak tvrdí Hagemannová (1995, s. 70), zhoubou pro motivaci je absence zpětné vazby. Pracovník nabude dojmu, že je přehlížen a mohou se objevit různé negativní reakce. Nezáleží na tom, zda se jedná o zpětnou vazbu pozitivní, či negativní, měla by vždy zaujmout svou roli. Velmi důležité je i poskytnutí pochvaly či kritiky, pokud dojde k nevhodnému podání tohoto hodnocení, může dojít ke ztrátě sebedůvěry, zhoršení vztahů na pracovišti či dokonce ke snížení výkonu. Důležitou zásadou je také to, aby zpětná vazba byla poskytována včasné a konkrétně, jinak se nestane efektivním nástrojem motivace.

Velkým problémem je však nechuť manažerů i zaměstnanců týkající se hodnocení. Dle Lubasové (2010) je důležité přesvědčení o užitečnosti hodnocení, pokud se objeví nedůvěra v jakýkoliv zvolený systém. Nesmí dojít také ke zkreslení možného hodnocení, může dojít k tomu, že všichni zaměstnanci budou zařazeni do průměru a tím celé hodnocení ztratí smysl.

Úspěch a uznání

Dle McClellandovy teorie je potřeba úspěchu jedním z nejsilnějších motivátorů. Potřeba úspěchu je úzce spjata s uznáním. Uznání bývá vyjádřeno zaměstnavatelem, je přijímáno jako odměna a důkaz toho, že si zaměstnavatel zaměstnance váží. Dle

Forsytha (2009, s. 32) je nejsilnějším faktorem spokojenosti úspěch. Je však nutné si uvědomovat jeho relativnost, každý zaměstnanec může považovat za úspěch něco jiného. Je důležité stanovit měřítko, díky kterému mohou mít zaměstnanci možné porovnání. Díky měřítku by měly být stanovené cíle. Tím opět navazujeme na McClellandovu teorii potřeb, podle které je důležité stanovit si splnitelné cíle a být ochoten si přijímat rizika s tím spojená. Přebírat odpovědnost za svou práci a rychle dostávat prostřednictvím uznání zpětnou vazbu. Tito lidé potřebují mít od zaměstnavatele stanovené cíle, které naplňují i cíle organizace.

Podle Hagemannové (1995, s. 44) hodnotu zaměstnance vyzdvihuje uznání a je zároveň projevem zájmu o zaměstnance ze strany zaměstnavatele. Vyjadřuje tím i to, že mu zaměstnanec není lhostejný. Existuje mnoho způsobů vyjádření uznání. Mezi nejvýznamnější patří například předávání diplomů, titul nebo vyznamenání.

3 Část výzkumná

3.1 Formulace cíle a výzkumného problému

3.1.1 Výzkumný problém

Výzkumným problémem bylo zjistit rozdíly v motivaci pracovníků na 20 základních uměleckých školách v kraji Vysočina. Svým výzkumem jsem se snažila odhalit, nejen jaké jsou hlavní faktory, motivující učitele na základních uměleckých školách v jejich práci, ale také zda existuje určitá souvislost mezi věkem a pohlavím pracovníků, a konkrétními faktory, které je motivují.

3.1.2 Výzkumné otázky

Mezi hlavní výzkumné otázky, jež jsem si při zadání tohoto výzkumu kladla, patří především následující:

- 1. Jaká je souvislost mezi pracovní spokojeností a věkem pracovníků?*
- 2. Jaká je souvislost mezi motivací a věkem pracovníků?*
- 3. Jaká je souvislost mezi pracovní spokojeností a pohlavím pracovníků?*
- 4. Jaká je souvislost mezi motivací a pohlavím pracovníků?*
- 5. Které faktory jsou nejdůležitější pro pracovní spokojenost a motivaci pedagogických pracovníků?*

3.2 Metodika výzkumu

3.2.1 Výzkumný vzorek

Respondenty byli učitelé základních uměleckých škol v kraji Vysočina. Celkem se jednalo o 98 osob, které byly náhodně vybraným vzorkem ze základního souboru 124 osob. Dotazník vyplnila velká většina z oslovených, pouze 5 % z nich se odmítlo výzkumu zúčastnit.

Na tomto místě bych ještě ráda uvedla, že velkou část pedagogů základních uměleckých škol tvoří pedagogové zaměřeni na hudební vzdělávání. Pedagogové základních uměleckých škol, zaměřeni na vzdělávání v oborech výtvarných či tanečních, tvoří v kraji Vysočina minoritu.

3.2.2 Organizace výzkumu

Metodou, kterou jsem zvolila pro svůj výzkum, je dotazník, o 22 otázkách. První dvě otázky se netýkaly bezprostředně faktorů motivace na pracovišti, ale pomohly kategorizovat jednotlivé respondenty – v prvním případě na základě pohlaví, v druhém pak na základě zařazení do odlišných věkových kategorií. Zbýlých 20 otázek bylo zaměřeno na vyjádření míry souhlasu s tvrzeními, jež byly respondentům nabídnuty. Každý z respondentů měl možnost odpovědět na tyto otázky jednou z šesti různých odpovědí, které vyjadřovaly míru ztotožnění se s uvedeným tvrzením (rozhodně souhlasím, souhlasím, částečně souhlasím, částečně nesouhlasím, nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím). Takto sestavené dotazníky jsem poté rozeslala učitelům základních uměleckých škol v Kraji Vysočina.

Dotazník jsem sestavila na základě předem položených (výše uvedených) výzkumných otázek. Poté jsem oslovila ředitele všech základních uměleckých škol v kraji a dotázala se jich, zda by měli zájem se výzkumu zúčastnit. Při oslovování jsem se mimo jiné zaměřila i na zdůraznění faktu, že vyplnění dotazníků bude striktně anonymní a nebude možné tedy zpětně dohledat ani konkrétního učitele, ani školu, na které jako zaměstnanec působí. Dotazníky byly zaslány učitelům základních uměleckých škol na počátku ledna 2015, po 14 dnech jsem obdržela odpovědi od 95 % zaměstnanců s tím, že ostatní se odmítli výzkumu účastnit. Celkem se tedy zúčastnilo 98 osob. Data jsem poté vyhodnotila za použití počítačového programu *Survio*.

Znění všech otázek z dotazníku jsou uvedena v příloze č. 1.

Otázky věnované jednotlivým motivačním faktorům (viz otázky č. 18–22) jsem do dotazníku vybrala na základě výsledků předvýzkumu, jež jsem provedla na čtyřech základních uměleckých školách v kraji Vysočina. V tomto předvýzkumu jsem po předchozí domluvě s vedením školy vedla rozhovory s jednotlivými učiteli a zjišťovala, jaké jsou pro ně nejdůležitější faktory, které je motivují v jejich práci. Na základě těchto rozhovorů jsem pak ze získaných odpovědí vybrala faktory, jež byly učiteli nejčastěji zmiňovány, a zařadila je mezi otázky ve finálním dotazníku.

3.2.3 Zpracování dat

Své odpovědi respondenti zadali do online dotazníku *Survio*. Vyhodnocení těchto dat pak proběhlo za pomoci téhož programu. Výsledky, jež jsem analýzou dotazníků

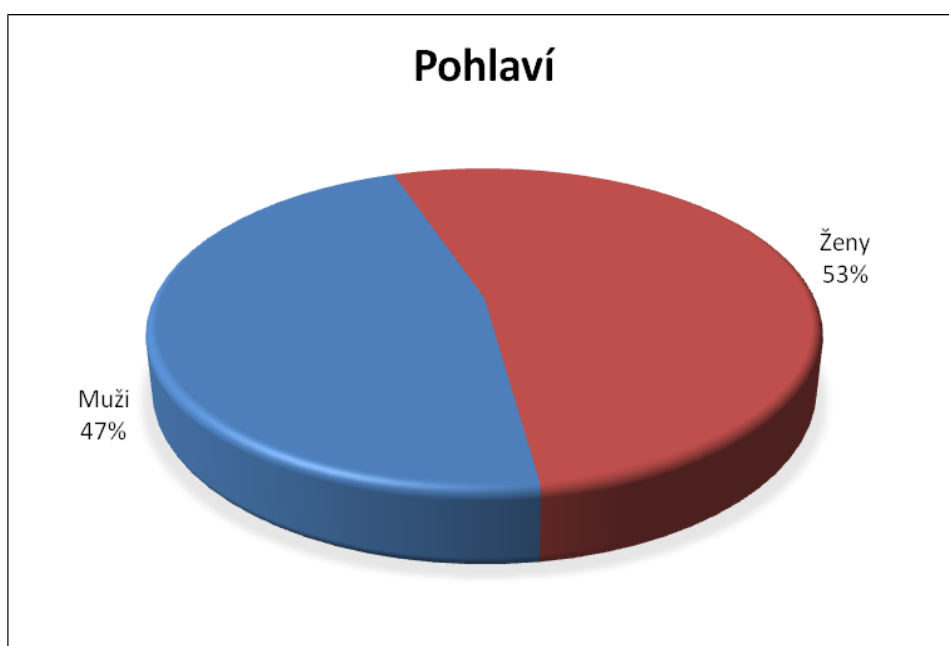
obdržela, jsem seřadila do tabulky, uvedené v příloze č. 1. Z důvodu lepší přehlednosti jsem dané odpovědi ohodnotila šestibodovou stupnicí, od 0–5, kdy „rozhodně nesouhlasím“ je reprezentováno číslovkou 0 a „rozhodně souhlasím“ pak číslem 5. Takto došlo k přehlednější kvantifikaci získaných dat a bylo možné s nimi dále lépe pracovat. Data, uspořádaná do tabulky jsem následně rozdělila do třech částí („spokojenost“, „míra sebereflexe učitelů“ a „motivující faktory“), a to na základě charakteru položených otázek. Zprůměrováním a další analýzou dat jsem získala přehledné tabulky, jež uvádím níže. Z těchto tabulek jsem pak následně, z důvodu lepší přehlednosti, dále vytvořila grafy. Pod těmito pak následují příslušné komentáře.

3.3 Shrnutí výsledků

3.3.1 Pohlaví

Tabulka 1 Počet mužů a žen ve výzkumu (zdroj: vlastní)

Počet mužů a žen			
Věk	M	Ž	Celkový součet
20–30	6	13	19
31–40	18	13	31
41–50	14	11	25
51–60	8	15	23
Celkový součet	46	52	98



Obrázek 4 Procentuální podíl mužů a žen ve výzkumu (zdroj: vlastní)

Zastoupení počtu mužů k počtu žen bylo ve zkoumaném vzorku, dle očekávání, mírně nižší, a to 47 %. Tento výsledek bylo možné předpokládat z toho důvodu, že ve školství obecně, tvoří muži spíše minoritní skupinu.

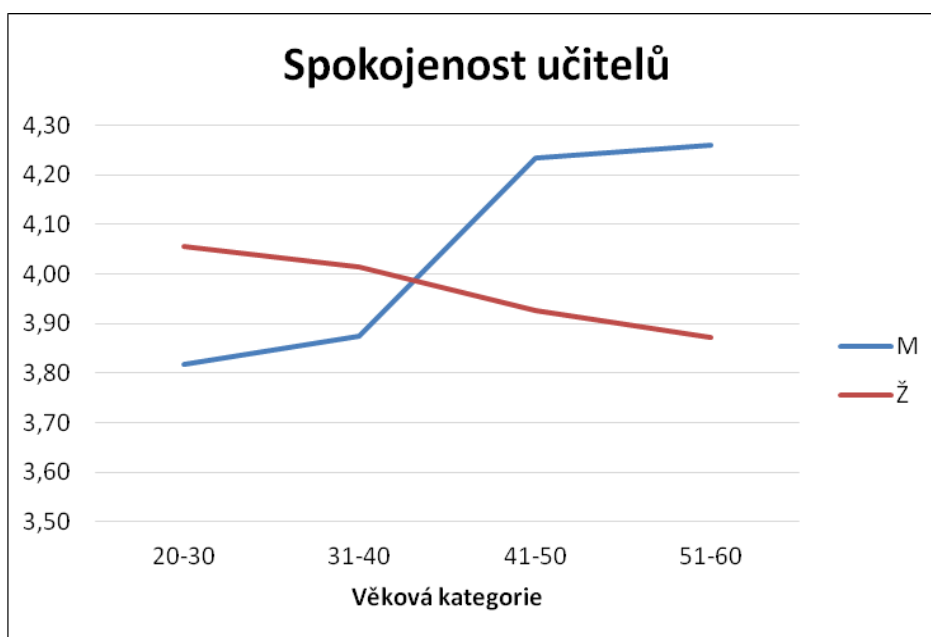
Pokud se zaměříme na jednotlivé věkové skupiny u mužů, nejvíce byla zastoupena věková skupina 31–40 let, jež tvoří 39,1 % všech mužů, zúčastněných ve výzkumu. Naopak nejméně byla zastoupena věková kategorie 20–30 let, již tvoří 13 % všech respondentů.

U žen vidíme největší počet ve skupině 51–60 let (28,8 %). Nejméně byla naopak zastoupena skupina 41–50letých (21,1 %).

3.3.2 Spokojenost

Tabulka 2 Výsledné hodnoty u otázek spokojenosti (zdroj: vlastní)

Průměrné hodnoty z otázek „spokojenosti“			
Věk	M	Ž	Celkový součet
20–30	3,82	4,06	3,98
31–40	3,87	4,01	3,93
41–50	4,23	3,93	4,10
51–60	4,26	3,87	4,01
Celkový součet	4,04	3,97	4,00



Obrázek 5 Křivky spokojenosti učitelů dle věkové kategorie (zdroj: vlastní)

Zde bych ráda rozvinula některé vybrané, a pro vyhodnocení zajímavé, procentuální zastoupení odpovědí, které jsem analýzou získala. Data, z nichž byla procentuální zastoupení vypočítána, uvádím v *Příloze č. 2*.

Otázku č. 3, „*Jsem motivován/a k tomu, abych každý den odváděl/a co nejlepší práci*“, zodpověděla většina respondentů jako „souhlasím“ (42,8 %), „rozhodně“ s tvrzením souhlasilo 31,6 % osob, a naopak nejméně respondentů, 4,1 %, uvedlo, že s tvrzením „rozhodně nesouhlasí“.

Nejčastější odpovědí na otázku č. 4, „*Tato škola mě motivuje k tomu, abych své úkoly plnil/a nad očekávání*“, bylo „souhlasím“ (30,6 %), následovalo „spíše souhlasím“ (26,5 %), rozhodně souhlasím (25,5 %) a nesouhlas byl vyjádřen jako „rozhodně nesouhlasím“ u 0,98 % respondentů, „nesouhlasím“ pak uvedlo 4,1 % respondentů.

Odpověď na otázku č. 5, „*Jsem hrdý/á na to, že jsem součástí této školy*“ zněla nejčastěji „rozhodně souhlasím“ (44,9 %), těsně za ní následuje „souhlasím“ s 41,8 %. Za zmínku stojí, že ani jeden z respondentů se nevyjádřil jako „nesouhlasím“, či „rozhodně nesouhlasím“. Pouze 0,98 % respondentů uvedlo, že s daným tvrzením „spíše nesouhlasí“.

U otázky č. 6, „*Styl vedení mého nadřízeného mě motivuje k tomu, abych odváděl/a každý den co nejlepší práci*“, 41,8 % respondentů uvedlo, že s daným tvrzením „rozhodně souhlasí“, „spíše souhlasí“ 22,4 % a 12,2 % pak uvedlo, že s daným tvrzením „spíše nesouhlasí“.

Otázka č. 7, „*Hodnoty naší školy jsou v souladu s mými osobními hodnotami*“ – 48,0 % respondentů uvedlo, že s daným tvrzením „souhlasí“, 33,7 % dokonce „rozhodně souhlasí“, 18,4 % více či méně s daným tvrzením nesouhlasilo, tzn. uvedlo, že „rozhodně/spíše nesouhlasí“, nebo „nesouhlasí“.

Nejčastější odpovědí na otázku č. 8, „*Mám důvěru v úspěšnou budoucnost naší školy*“ bylo „souhlasím“ (46,9 %), následuje „rozhodně souhlasím“ (36,6 %), zbytek tvoří odpovědi „spíše souhlasím“. Za důležité považují zmínit, že nikdo z respondentů se nevyjádřil k dané otázce více či méně negativně.

Odpovědi na otázku č. 9, „*Jsem celkově spokojen/a se zaměstnáním v naší škole*“ byly následující: „rozhodně souhlasím“ (49,0 %), „souhlasím“ (43,9 %), „spíše souhlasím“ (6,1 %), „spíše nesouhlasím“ (0,98 %). Nikdo nevyjádřil nesouhlas, či rozhodný nesouhlas.

Na otázku č. 10, „*Jen máloco by mě přimělo odsud odejít*“, vyjádřilo jeden ze tří nabízených variant nesouhlasu 9,8 % respondentů, ostatní se vyjádřili více či méně kladně, nejvíce byla zastoupena odpověď „souhlasím“, kterou uvedlo 39,8 % respondentů.

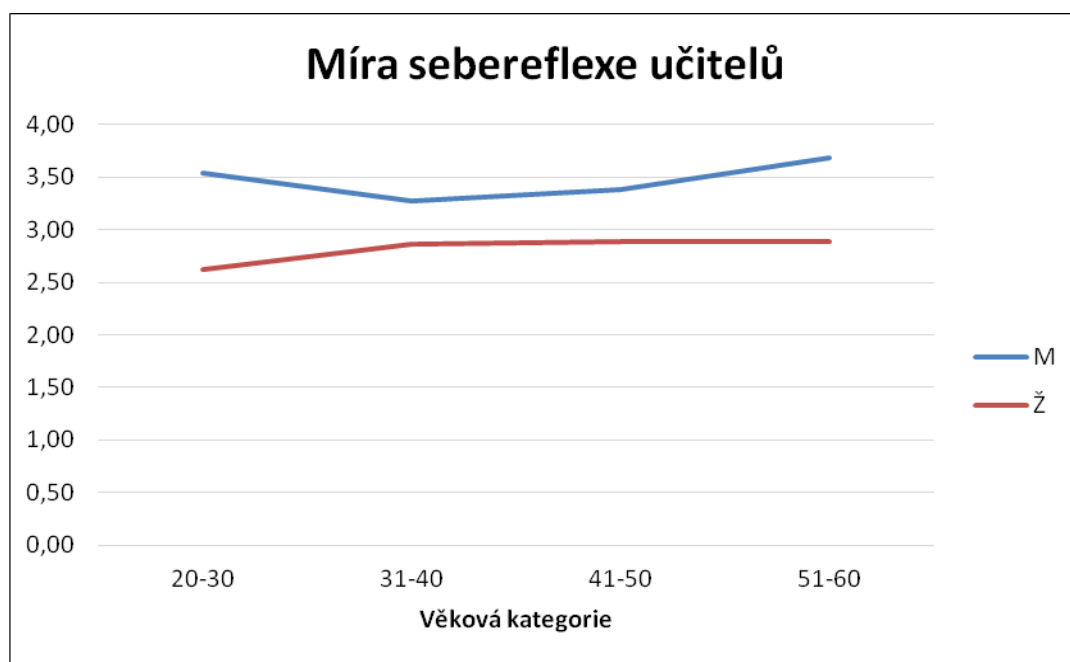
U otázky č. 11 – „*Příteli, který hledá práci, bych naši školu bez váhání doporučil/a*“, odpovědělo nejvíce osob (42,9 %) jako „rozhodně souhlasím“, 36,7 % pak jako „souhlasím“. Rozhodně nesouhlasilo 5,1 % osob, nesouhlas vyjádřilo 3,1 % respondentů, částečný nesouhlas pak 12,2 % osob.

Celková spokojenost učitelů s jejich prací, kterou reprezentují odpovědi na otázky 3–13 ukázala v tomto vzorku respondentů zajímavý trend. Pokud se zaměříme na rozdíly mezi pohlavími, tak jak je patrné z grafu, lze vyčíst, že spokojenost žen úměrně s věkem postupně klesá a průměrně je nižší, než spokojenost mužů. Naopak u mužů lze zaznamenat znatelný nárůst spokojenosti, a to zejména ve věku nad 40 let a více.

3.3.3 Sebereflexe

Tabulka 3 Výsledné hodnoty u otázek sebereflexe (zdroj: vlastní)

Průměrné hodnoty z otázek „sebereflexe“			
Věk	M	Ž	Celkový součet
20–30	3,54	2,62	2,91
31–40	3,27	2,87	3,12
41–50	3,38	2,89	3,20
51–60	3,69	2,88	3,05
Celkový součet	3,38	2,81	3,09



Obrázek 6 Křivky sebereflexe u učitelů dle věkové kategorie (zdroj: vlastní)

Tuto část, která zahrnuje převážně vlastní uvědomění si svého postavení v zaměstnání, vlivu prováděné práce na finanční ohodnocení, pocit dostatečného uznání a jiné

subjektivně zaměřené otázky, jsem nazvala „sebereflexí“. Je to jakási míra uvědomění si toho, jaké postavení pracovník ve škole má, zda jeho výkon je adekvátně ohodnocen a jaká je vůbec hodnota daného jedince jako pracovníka – učitele. Jinými slovy by se dalo říci, že posuzuje jistou míru sebehodnocení. Do této skupiny jsou tedy zahrnuty otázky č. 14–17.

Na otázku č. 14, „*Myslím, že pokud bych musel/a hledat práci, našel/a bych ji snadno*“, odpovědělo „rozhodně nesouhlasím“ 8,2 % respondentů, z toho 7,1 % spadá do věkové kategorie 31–40 let, zbytek pak do 20–30 let. Zde je pozoruhodné právě to, že obavy projeví především osoby z mladších věkových kategorií, nikoliv respondenti staršího věku tak, jak by se dalo očekávat. S tímto tvrzením dále „nesouhlasí“ 16,3 % osob, „spíše nesouhlasí“ 22,4 %, zbylých 53 % pak vyjádřilo větší či menší souhlas s daným tvrzením.

K otázce č. 15, „*Za svůj přínos a pracovní úspěchy dostávám přiměřené uznání*“, se vyjádřilo jako „rozhodně nesouhlasím“ pouze 0,98 % respondentů, „spíše nesouhlasí“ 7,1 % osob, „souhlasí“ 48,0 %, ostatní – 43,9 % – spíše či rozhodně nesouhlasí.

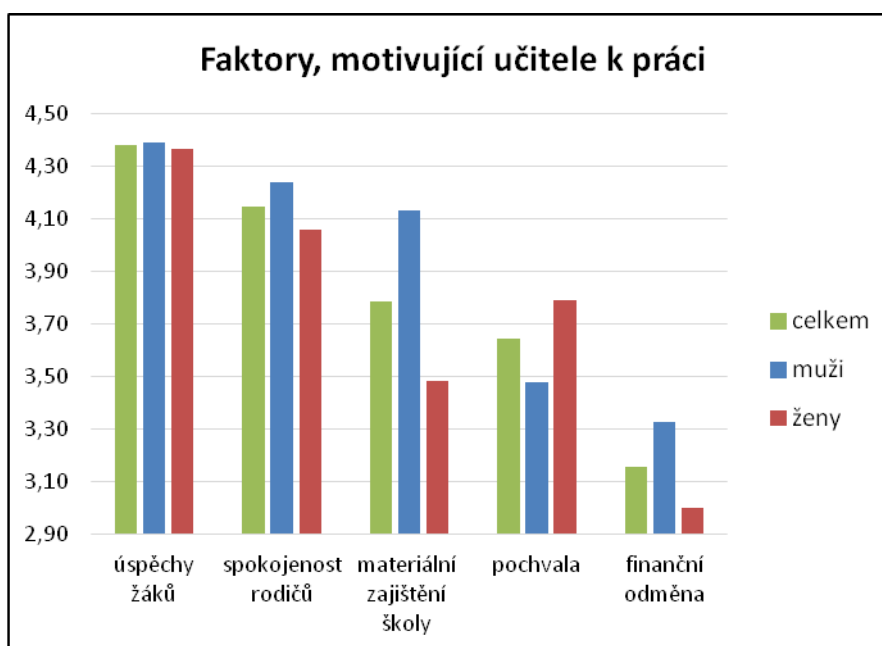
U otázky č. 16, „*Můj pracovní výkon má výrazný vliv na moji odměnu*“, vyjádřilo rozhodný nesouhlas 5,1 % respondentů, „spíše nesouhlasilo“, či „nesouhlasilo“ celkem 21,4 % osob, 38,8 % osob „souhlasilo“.

Otázka č. 17, „*Finanční odměna je důležitější než pochvala*“ – jako odpovědi uvedlo „rozhodně nesouhlasím“ 16,3 % respondentů, „nesouhlasím“ 11,2 %, „spíše nesouhlasím“ 13,3 %, zbytek, tedy 59,2 % se vyjádřilo více či méně pozitivně (tj. souhlasím, či spíše/rozhodně souhlasím).

3.3.4 Motivační faktory

Tabulka 4 Motivační faktory (zdroj: vlastní)

Motivační faktory					
	úspěchy žáků	spokojenost rodičů	materiální zajištění školy	pochvala	finanční odměna
celkem	4,38	4,14	3,79	3,64	3,15
ženy	4,37	4,06	3,48	3,79	3,00
muži	4,39	4,24	4,13	3,48	3,33



Obrázek 7 Motivační faktory dle pohlaví (zdroj: vlastní)

Posledním, zřejmě nejvíce pro praxi přínosným výstupem, je odhalení zastoupení samotných motivačních faktorů, jež na učitele působí a motivují je k jejich práci. Učitelé v této části dotazníku posuzovali míru pravdivosti tvrzení, a to konkrétně do jaké míry jsou spokojeni s 5 různými motivačními faktory, jež jim byly nabídnuty. Pokud se zaměříme na

celkové průměrné hodnoty, jež byly analýzou dat získány, dojdeme k následujícím výsledkům:

Faktorem, jenž se ukázal být respondenty považován za nejdůležitější, jsou úspěchy žáků.

Pokud nepracujeme s celkovým průměrem sesbíraných dat, ale zaměříme se na odlišnost odpovědí mezi pohlavími respondentů, zjistíme, že odpovědi nevykazují v tomto případě rozdíly v závislosti na tom, zda se jedná o muže, či ženu.

Pomyslné druhé místo pak obsadila „spokojenost rodičů“, na níž se zaměřovala otázka č. 19. V tomto případě již oproti otázce č. 18, jsou určité rozdíly mezi pohlavími patrné, statisticky pro tuto práci však stále ještě nevýznamné. Spokojenost rodičů uvádí jako svou prioritu větší množství mužů, než žen.

Třetím nejčastějším faktorem, který učitelé označili za důležitý pro jejich profesní spokojenost a motivaci, je „materiální zajištění školy“. Pokud opět zohledníme pohlaví, prioritu materiálnímu zajištění školy dává opět větší množství mužů, než žen.

Za čtvrtý nejdůležitější faktor byla respondenty vybrána „pochvala pracovníka za odvedenou práci“. Lze tedy usuzovat, že tento aspekt není pro učitele natolik významným, jako je například úspěch žáků, či spokojenost rodičů. V tomto případě je z pohledu pohlaví větší zastoupení žen, souhlasících s tímto faktorem spokojenosti, než mužů.

Poslední, pátou pozici obsadila finanční odměna, již upřednostňuje v porovnání se ženami větší počet dotázaných mužů.

4 Závěr

Jak jsem již uvedla v úvodu k této práci, hlavním důvodem výběru jejího tématu byla zvědavost mne samotné, jak by bylo možné motivovat pracovníky naší školy tak, aby odváděli ještě lepší výkony než doposud, práce jim činila radost a byli za ni adekvátně ohodnoceni. Snahou mne samotné, jako vedoucího pracovníka, je především i to, aby pak i rodiče zvolili při výběru vhodné umělecké školy pro své dítě právě školu naši.

Cílem této práce bylo tedy především zjistit, jaké motivační faktory mají největší vliv na spokojenost učitelů základních uměleckých škol kraje Vysočina v jejich zaměstnání. Dále jsem se snažila odhalit, zda existuje určitá korelace mezi věkem, pohlavím a motivátory, jež práci těchto učitelů ovlivňují.

Strukturu práce jsem rozčlenila na dvě části – teoretickou a výzkumnou. V části teoretické jsem se zaměřila především na vymezení základních pojmů, klíčových pro celou práci. Dále jsem detailněji rozebrala nejen motivaci jako takovou, ale i její zdroje, teorie motivací se zabývající, a také pohledy na to, jak lze s motivací pracovat a blíže ji pochopit. V dalších oddílech jsem pak rozvinula faktory, důležité pro spokojenost pracovníků v práci a také to, jaké systémy odměňování pracovníků existují.

V druhé, výzkumné části jsem se pak zabývala samotným průběhem mého výzkumu, na jehož počátku byly pouze výzkumné otázky, a na jeho konci pak odpovědi v podobě sesbíraných a zanalyzovaných dat.

Výzkum byl prováděn na vzorku 98 respondentů, jež byli ochotni s výzkumem souhlasit. Všichni tito respondenti byli řadovými učiteli základních uměleckých škol.

Vzhledem k tomu, že já sama v jedné z těchto základních uměleckých škol působím jako ředitelka a s většinou z respondentů se osobně znám, domnívám se, že tento fakt zvýšil adherenci dotazovaných. Naopak si ale myslím, že jejich odpovědi lze považovat za méně důvěryhodné oproti odpovědím, které bych obdržela od respondentů, jež by vyplňovali dotazník pro anonymního zadavatele.

Při analýze otázek pracovní spokojenosti učitelů s jejich prací, se ukázalo, že spokojenost žen úměrně s věkem postupně klesá a v průměru je celkově nižší, než spokojenost mužů. U mužů byl naopak patrný nárůst spokojenosti, a to zejména ve věku nad 40 let a více.

O důvodech, proč tomu tak je, lze pouze spekulovat. Překvapivý je zvrát především po dosažení věku 40 let. Možnou souvislost lze hledat ve spojitosti s obecně známým psychologickým faktem, že většina lidí prochází v tomto životním období takzvanou „krizí středního věku“, která s sebou může nést i frustraci a nespokojenost v zaměstnání, jež se pak viditelně odráží i v našem dotazníku. Při pozorování dalšího vývoje grafu je zajímavé, že po překlenutí této „krize“, kdy je nespokojenost s prací obecně vyšší, je u mužů znatelný jakýsi zlom a očividné zvýšení spokojenosti. Naopak ženy mají po překlenutí tohoto životního období tendenci spíše k negativnějšímu hodnocení své pracovní spokojenosti.

Nutno ovšem říci, že přestože jsou patrné určité odchylky od „spokojenosti“ respondentů v zaměstnání v průběhu jednotlivých životních etap, odpovědi respondentů se pohybovaly víceméně v kladných oblastech. Individuální negativní odchylky jsou pak při tomto množství respondentů zanedbatelné.

Praktický dopad těchto zjištění je takový, že je třeba vždy zohlednit věkovou kategorii, do níž daný pracovník spadá. Na základě znalostí získaných z výše uvedeného grafu je do určité míry vhodné anticipovat potenciální změny ve spokojenosti pracovníka v průběhu času. Ředitelům a vedoucím těchto pracovníků lze pak doporučit vhodné upravení přístupu k pracovníkovi, při snaze o dosažení jeho maximální spokojenosti.

Ve druhé části, zaměřené na „sebereflexi“, tedy jakési uvědomění si svého postavení v zaměstnání, pocit dostatečného uznání a jiné subjektivně vnímané aspekty práce, nedocházelo k významnějším změnám v souvislosti s narůstajícím věkem.

U mužů lze zmínit, že po dosažení 40. roku se míra sebeúcty a hodnocení vlastní práce zvyšuje, pracovníci si více uvědomují svou hodnotu a přínos pro školu. Totéž platí pro věkovou kategorii do 30 let. V období mezi 31. a 40. rokem mají pracovníci tendenci vnímat své postavení spíše pesimističtěji a jejich sebeúcta a vážení si své práce je v porovnání s jinými věkovými kategoriemi nižší.

Ženy se v tomto případě ukázaly být poněkud více pesimistické, než muži. Jejich „sebereflexe“ je však nejvíce negativní ve věku 20–30 let, poté se zvyšuje a zůstává ve všech věkových kategoriích víceméně konstantní.

Nutno ovšem podotknout, že v obou případech se nejedná o markantní rozdíly, a při pominutí drobných nuancí se pohybuje stále v mezích kladného hodnocení.

Při analýze toho, se kterými motivačními faktory jednotliví respondenti ve svém dotazníku nejčastěji souhlasili, jsem došla k závěru, že nejdůležitějším uváděným faktorem byly úspěchy žáků. Umístění tohoto tvrzení na první místo není zas až tolik překvapivé.

Pohybuje se totiž ve sféře základních uměleckých škol, kde snahou většiny žáků a jejich učitelů není jen určitým způsobem vyjádřit svoji individualitu, ale i vyniknout nad ostatními a uspět. S tímto se také pojí srovnávání těchto svých úspěchů s ostatními žáky. Pro většinu učitelů je pak nejvyšším zadostiučiněním odměna za vykonanou práci právě v podobě úspěchu jejich žáka, jež se například spolu s vyučujícím intenzivně (často po dobu několika měsíců, či let) připravuje na nějakou soutěž, vystoupení, či výstavu. Lze tedy očekávat, že úspěch žáků bude prioritou pro většinu vyučujících.

Jako druhý nejčastější faktor respondenti uvedli spokojenost rodičů. Určitě platí, že spokojený rodič, nemusí se nutně rovnat spokojený žák, nicméně pokud je rodič s výukou spokojen, lze očekávat, že své dítě bude do školy nadále posílat. Tento fakt může být často odpovědí na téměř existenciální otázku, nutnou pro fungování školy – a to, zda bude zajištěn dostatečný zdroj financí. Nepřímo by se tedy dalo říci, že spokojenost rodičů je úzce spojena s jistotou zaměstnání pracovníka a jistotou, že bude jeho práce adekvátně finančně ohodnocena. Za zmínku stojí, že s tímto faktorem souhlasili spíše více muži, než ženy.

Jako třetí nejdůležitější faktor respondenti uvedli dostatečné materiální zajištění školy. V případě, že je umělecká škola vybavena dostatečně vhodným a kvalitním vybavením a má prostředky na to, aby mohla svým žákům poskytovat kvalitní vzdělávání, je spokojenost zaměstnanců vyšší. S materiálním zajištěním se jistě pojí i to, že v případě, že škola má tyto prostředky a poskytuje tedy kvalitní vzdělávání, lze předpokládat i vyšší zájem o studium na této škole, a tím i vyšší přísun prostředků a větší možnosti pro výuku a její zpestření.

„Pochvala“, jako motivační faktor se ukázala být méně významnou. Za pozornost stojí to, že tento motivační faktor je důležitý více pro ženy, než muže. Důvodem, proč to tak je,

může být větší obecně známé větší uspokojení žen z uznání a pochvaly od okolí, než je tomu u mužů, jež jsou často více motivováni finančními odměnami.

Na posledním místě v žebříčku motivačních faktorů respondenti uvedli finanční odměnu. Tento výsledek byl překvapivý, vzhledem k tomu, že finanční důvody jsou často jedním z hlavních faktorů při výběru práce, či při její změně. O tom, do jaké míry je tento fakt objektivní, lze pouze spekulovat. Domnívám se, že je však třeba zohlednit i skutečnost, že většina lidí se obecně bojí uvádět pravdivé odpovědi na taková „ožehavá“ témata, mezi která se bezesporu řadí i finanční ohodnocení jejich práce. Byť zodpovězení dotazníku probíhalo pod příslibem anonymity, je nutno počítat s určitou zdrženlivostí respondentů při zodpovídání této otázky. Jak jsem již uvedla výše, muži jsou obecně více motivováni finančními prostředky, než ženy, proto není překvapením, že souhlas s tímto tvrzením uvedlo znatelně větší množství mužů, než žen.

Z výše uvedených zjištění tedy vyplývá, že lze doporučit ředitelům a vedoucím základních uměleckých škol, aby se více zaměřili na úspěchy žáků, umožňovali jejich pedagogům účasti na nejrůznějších soutěžích, koncertech, výstavách. Tím totiž, dle výstupů z výše provedeného výzkumu, mohou značně pozitivně ovlivnit motivaci svých pracovníků. Dále by se neměla opomíjet spokojenost rodičů, která v žebříčku motivačních faktorů následuje hned za úspěchy žáků.

Vzhledem k tomu, že se výzkumu zúčastnilo 95 % všech učitelů kraje Vysočina, domnívám se, že se jedná o dostatečně reprezentativní vzorek. Dále nepředpokládám významné geografické rozdíly v jednotlivých krajích, a tudíž lze výsledky tohoto výzkumu do jisté míry aplikovat i v dalších základních uměleckých školách v jiných krajích České republiky, nejen v kraji Vysočina. Nejsou však aplikovatelné na veškeré oblasti školství, a to z toho důvodu, že základní umělecká škola má svá specifika. Jednak to, že zastoupení mužů je oproti jiným pedagogickým oblastem často vyšší, dále to, že většina učitelů nemusí být pod tak velkým psychickým tlakem, jako je tomu u pedagogů na klasických základních, či středních školách. Základní umělecké školy navštěvuje většina dětí více, či méně dobrovolně, a proto je i jejich přístup k vyučování odlišný od přístupu dětí na výše zmíněných školách.

Doufám, že výsledky mé práce budou alespoň částečně přínosem nejen pro mne samotnou, ale i pro ostatní kolegy, působící na půdě základních uměleckých škol, především pak pro jejich ředitele. Tito pak na základě touto prací získaných poznatků budou moci zdokonalit management svých zařízení a zlepšit jejich kvalitu, spokojenost svých zaměstnanců a v neposlední řadě také spokojenost rodičů svých žáků.

5 Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1497-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-89943-57-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 80-7179-389-2.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-8686-5130.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2. vydání. Praha: Portál, 2009. 774 s. ISBN 978-80-7367-569-1.

KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOHOUTEK, R.. *Základy pedagogické psychologie*. 1. vydání. Brno: CERM, 1996. 184 s. ISBN 80-858-6794-X.

KOLLÁRIK, T.. *Člověk v sociálnom systéme práce*. Bratislava: ROH, 1983. 217 s.

LUBASOVÁ, A. *Čítanka personální analýza, plánování a strategie*. Brno: Studijní text FSS MU, 2001.

- LUBASOVÁ, A. *Studijní materiál k předmětu Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Brno: Studijní text FSS MU, 2010.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80–85603–01–2.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80–247–0577–X.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada, 2010. 127 s. ISBN 978–80–247–3447–7.
- PROVAZNÍK, V. KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80–7079–283–3.
- PROVAZNÍK V., KOMÁRKOVÁ R. *Motivace pracovního jednání*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80–245–0703–X.
- STACHOVÁ, A. *Personální management*. 1. vydání. Karviná: Slezská univerzita, 1997. 191 s. ISBN 80–85879–79–4.
- SVĚTLÍK J. *Marketingové řízení školy*. 1. vydání. Praha: ASPI, a.s. 2006. 300 s. ISBN 80–7357–176–5.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80–246–0448–5.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha, 2003. 300 s. ISBN 978–80–7257–925–8.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978–80–7261–197–3.
- WINKLER, J. *Komunikace v organizaci*. Brno: Skripta ESF MU, 1998.

6 Seznam obrázků

Obrázek 1 Yerkes – Dodsonův zákon. (Provazník, Komárková, 2004, s. 43, upraveno)	8
Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb. (Blažek, 2011, s. 161, upraveno).....	13
Obrázek 3 Porterova a Lawrerova teorie výkonu a spokojenosti (Štikar, 2003, s. 105, upraveno).....	15
Obrázek 4 Procentuální podíl mužů a žen ve výzkumu (zdroj: vlastní).....	30
Obrázek 5 Křivky spokojenosti učitelů dle věkové kategorie (zdroj: vlastní)	31
Obrázek 6 Křivky sebereflexe u učitelů dle věkové kategorie (zdroj: vlastní)	34
Obrázek 7 Motivační faktory dle pohlaví (zdroj: vlastní)	36

7 Seznam tabulek

Tabulka 1 Počet mužů a žen ve výzkumu (zdroj: vlastní).....	29
Tabulka 2 Výsledné hodnoty u otázek spokojenosti (zdroj: vlastní).....	31
Tabulka 3 Výsledné hodnoty u otázek sebereflexe (zdroj: vlastní).....	34
Tabulka 4 Motivační faktory (zdroj: vlastní)	36

8 Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník odesílaný na jednotlivé základní umělecké školy v kraji Vysočina

Příloha č. 2: Tabulky hodnot získaných z dotazníku

Příloha č. 1: Dotazník

1) Jste

- muž
- žena

2) Věk

- 20–30
- 31–40
- 41–50
- 51–60
- 61 a výš

3) Jsem motivován/a k tomu, abych každý den odváděl/a co nejlepší práci

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

4) Tato škola mě motivuje k tomu, abych své úkoly plnil/a nad očekávání.

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

5) Jsem hrdý/á na to, že jsem součástí této školy

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

6) Styl vedení mého nadřízeného mě motivuje k tomu, abych odváděl/a každý den co nejlepší práci

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

7) Hodnoty naší školy jsou v souladu s mými osobními hodnotami

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

8) Mám důvěru v úspěšnou budoucnost naší školy

- rozhodně nesouhlasím

- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

9) Jsem celkově spokojen/a se zaměstnáním v naší škole

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

10) Jen máloco by mě přimělo odsud odejít

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

11) Příteli, který hledá práci, bych naši školu bez váhání doporučil/a

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím

- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

12) Jen zřídka mě napadne myšlenka odejít z této školy pracovat jinam

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

13) Když se naskytne příležitost, chválím své zaměstnání před ostatními

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

14) Myslím, že pokud bych musel/a hledat práci, našel/a bych ji snadno

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím

- rozhodně souhlasím

15) Za svůj přínos a pracovní úspěchy dostávám přiměřené uznání

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

16) Můj pracovní výkon má výrazný vliv na moji odměnu

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

17) Finanční odměna je důležitější než pochvala

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

18) Uved'te důležitost daných motivační faktorů: úspěchy žáků

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

19) Uved'te důležitost daných motivační faktorů: spokojenost rodičů

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

20) Uved'te důležitost daných motivační faktorů: finanční odměna

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

21) Uved'te důležitost daných motivační faktorů: pochvala

- rozhodně nesouhlasím

- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

22) Uveďte důležitost daných motivačních faktorů: materiální zajištění školy

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- částečně nesouhlasím
- částečně souhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

