

OBSAH

I. ÚVOD

II. DOSAVADNÍ ŘEŠENÍ PROBLÉMU MOTIVACE

2. 1. Vymezení pojmu motivace

2. 2. Teorie motivace

2. 2. 1. Maslowova hierarchie potřeb

2. 2. 2. Herzbergova dvoufaktorová teorie

2. 2. 3. Teorie tří typů motivačních potřeb Mc Cleelanda

2. 2. 4. Mc Gregorova „ Teorie X“ a „ Teorie Y“

2. 2. 5. Vroomova teorie očekávání (expektační teorie)

2. 2. 6. Skinnerova teorie zesílených vjemů (stimulační teorie)

2. 2. 7. Porter-Lawlerův model motivace (integrující model stimulace)

2. 2. 8. Adamsova teorie spravedlivé odměny

2. 3. Principy motivace, vrstvy motivace

2. 4. Vliv osobnosti na motivaci, typy motivačního založení

2. 5. Vliv prostředí na motivaci

2. 6. Manažerské strategie zvyšování motivace

2. 6. 1. Zadáání cílů

2. 6. 2. Obohacování práce

2. 6. 3. Projevy úcty, důvěry a participace

2. 6. 4. Zpětná vazba

2. 6. 5. Osobní příklad vedoucího

2. 6. 6. Systém odměňování

2. 6. 7. Zájem o lidi

2. 6. 8. Styl řízení

2. 6. 9. Organizační kultura

2. 7. Motivace v podmínkách školství

2. 7. 1. Předpoklady motivace pedagogických pracovníků

2. 7. 2. Prostředky motivace v podmínkách školství

2. 7. 3. Motivační program školy

III. VÝZKUMNÁ ČÁST

3. 1. Zaměření práce, cíle výzkumného šetření

3. 2. Stanovení hypotéz

3. 2. 1. Hypotézy vážící se na ankety

3. 2. 2. Hypotézy vážící se na dotazníkové šetření

3. 3. Výzkumné šetření

3. 4. Výběr respondentů

3. 5. Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření

3. 5. 1. Vyhodnocení výsledků anket

3. 5. 2. Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

IV. ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Přílohy

Použitá literatura

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

V Litoměřicích dne.....

Pavla Matějková

Resumé:

Motivace lidí je jednou ze základních manažerských funkcí. Jedině motivovaní pracovníci dosahují žádoucích výkonů, cílů.

Motivovaný pedagog je rozhodující činitel úspěšnosti školy. Práce by měla odpovědět na to, proč se zabývat otázkou motivace podřízených a jak motivovat (čím motivovat) lidi v podmínkách školství.

Zároveň by měla zmapovat škálu metod, které při motivování lidí ředitelé škol využívají a rozdílnost pohledů na význam jednotlivých motivačních nástrojů jak ze strany řídicích pracovníků, tak ze strany pracovníků jednotlivých typů škol a školských zařízení.

Závěrem práce bych se chtěla zamyslet nad současným stavem a hledat cesty ke zlepšení otázky motivace lidí v podmínkách školství.

Summary:

Motivation of people is one of the basic school director's functions. Only motivated people are able to reach necessary efficiency and achievements.

One of the most important factors for school success is to have motivated teachers. This thesis should answer, why one should deal with the question of motivation and how to motivate the people, working in school conditions.

At the same time it should also examine different methods, which the school directors can use, while motivating people, as well as the various motivating tools, either from the perspective of managers, or from the perspective of personnel working at different types of schools and in other school facilities.

The conclusion of the thesis is to think about the current state and to look for improvement of motivation in school conditions.

„ Motivace se trochu podobá medúze. Každý ví, co to je, ale je obtížné ji popsat nebo definovat .“

Max A. Eggert

I. ÚVOD

Pro svoji závěrečnou bakalářskou práci jsem si zvolila velmi frekventované téma, které však považuji za klíčové v oblasti vedení lidí a ve kterém sama cítím rezervy. Někteří z manažerů mohou tuto oblast své řídicí práce považovat za něco běžného, jasného, nad čím není třeba přemýšlet, čemu není třeba věnovat zvláštní pozornost.

Můj pohled je odlišný. Motivaci lidí považuji za problém složitý. Motivace se nedá uchopit, nevidíme ji, těžko se dá měřit, avšak právě na ní záleží úspěšnost naší práce. Na motivovaných lidech zaleží úspěch školy, zařízení.

Pochopit, co naše pracovníky motivuje, naučit se volit správné prostředky motivace je dlouhodobý a cílený proces.

Motivace nevzniká náhodně. Je to produkt správného vedení lidí. (Stýblo, 1992)
Při snaze motivovat své zaměstnance se mnozí z vedoucích pracovníků, dle mého názoru, dopouští často zásadních chyb. Často přeceňují význam peněžní motivace, kterou považují za všemohoucí či neposkytují dostatek prostoru pro svobodné rozhodování svým pracovníkům, svazují své podřízené neustálými příkazy, kontrolou.

Cílem manažera není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje. (Veber, 2003)

V teoretické části své práce bych se chtěla zaměřit na vývoj názorů managementu v oblasti motivace lidí. V praktické části potom zmapovat nejčastější formy motivace využívané školským managementem a zjistit, zda pohled na význam jednotlivých motivačních faktorů ze strany zaměstnavatele a zaměstnanců je shodný. Cílem je též odbourat určité stereotypy v oblasti motivace a volba účinných metod ve vlastní řídicí práci.

II. DOSAVADNÍ ŘEŠENÍ PROBLÉMU MOTIVACE

„ Každý má svůj motivační zámek, ke kterému existuje vhodný klíč. "

Max A. Eggert

2. 1. Vymezení pojmu motivace, stimulace

Co je to motivace? Motivace bývá definována jako hnací síla člověka, například přání, touhy, úsilí apod. Je to stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.

Člověk, který je motivovaný, pracuje rád, pilně, nemá výkyvy pracovního nasazení, je orientován na důležité cíle. (volně podle Donnellyho, Gibsona, Ivanceviche, 2004)

Motivaci chápeme jako řetězec návazných reakcí :
potřeba – přání – napětí – aktivity – uspokojení .

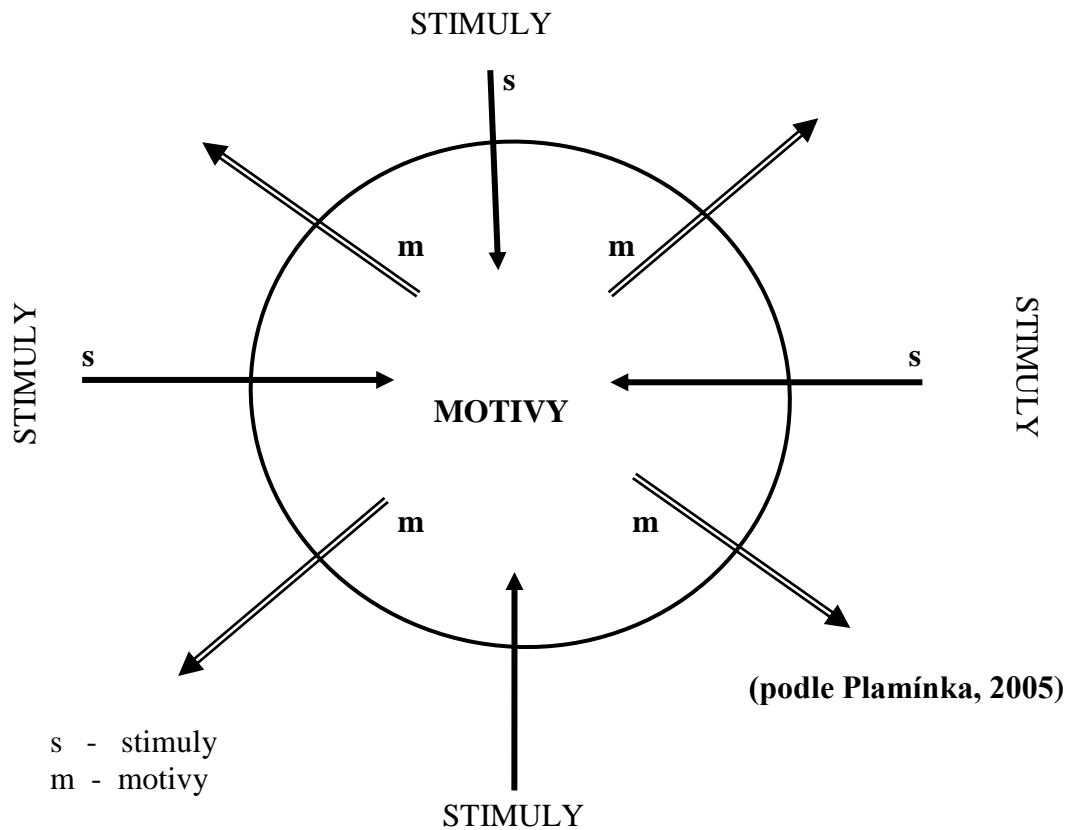
Motivace je činnost, kterou od lidí vyžadujeme a dáváme ji do souvislosti s jejich již existujícími vnitřními potřebami. Motivace bude působit i bez našeho vlivu tak dlouho, dokud činnost, kterou po lidech vyžadujeme bude v souladu s jejich aktuálními motivy (vnitřními pohnutkami).

Stimulace je situace, kdy na člověka působí určité stimuly (podněty, pobídky z vnějšku), které vyvolávají určité změny v jeho motivaci. (volně podle Plamínka, 2005)

Volba mezi motivací a stimulací závisí na konkrétních podmínkách, včetně osobnosti manažera. Při budování spodních pater Maslowovy pyramidy vystačíme se stimulací, při pohybu směrem do vyšších pater se stává důležitou motivační složka. Stimul má žádoucí účinek jenom tehdy, když je v souladu s motivačním profilem člověka a situací, ve které se člověk nachází.

Důležité je, aby stimuly jdoucí od manažerů nepůsobily proti motivům jednotlivce.

Působení motivů a stimulů



Manažerská funkce je proces ovlivňování lidí k takovému chování, které je optimální pro dosahování skupinových a podnikových cílů. Manažer musí mít schopnost vést lidi, musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků.

Motivace patří mezi pojmy, které se těší velké oblibě. Být sám motivovaný, být schopen motivovat druhé, to je předpoklad úspěšné práce manažera.

Řada výrobních firem věnuje otázce motivace svých pracovníků velkou pozornost. Očekává od lidí, kteří se u nich ucházejí o práci, že jsou vysoce motivovaní, aktivní a iniciativní. Od vedoucích pracovníků pak očekává nejen vlastní vnitřní motivaci, ale i schopnost motivovat ostatní, získávat je pro dosahování firemních cílů.

2. 2. Teorie motivace

V odborné literatuře z oblasti řízení lidských zdrojů nacházíme řadu motivačních teorií. Většina těchto vznikla po 2. světové válce díky prudkému rozvoji průmyslu a obchodu.

Mnoho teorií vzniklo proto, že názory na motivaci lidí se liší. Avšak žádná s teorií nepodává universální řešení této otázky. Teorie spíše slouží jako náměty, které mohou řídicí pracovníci využít k rozvoji svých vlastních motivačních přístupů.

V moderním managementu se obvykle rozlišují tři skupiny teorií motivace:

- teorie zaměřené na obsah (snaží se rozpoznat příčiny lidského chování, patří sem např. Maslowova teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie aj.)
- teorie zaměřené na proces (vysvětlují a popisují proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno, patří se např. Vroomova teorie očekávání, Skinnerova teorie zesílených vjemů aj.)
- teorie zaměřené na speciální účely (participace zaměstnanců na řízení, sebemotivace manažerů, kroužky kvality apod.).

Pokusím se v teoretické části své práce rozkrýt podstatu nejznámějších, nejrozšířenějších teorií motivace.

2. 2. 1. Maslowova hierarchie potřeb

Nejznámější a nejrozšířenější teorií motivace je bezesporu hierarchie potřeb, kterou vytvořil americký psycholog Abraham Maslow a kterou publikoval ve své knize „Motivace a osobnost“ (Motivation and Personality) v roce 1954. Maslowova teorie pyramidy potřeb výrazně ovlivnila vývoj názorů managementu v oblasti motivace lidí.

Maslowova teorie potřeb vychází ze dvou základních předpokladů :

- Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování lidí. Uspokojená potřeba přestává být motivátorem.
- Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a ta též vyžaduje uspokojení. Lidské potřeby

jsou uspořádány v hierarchické podobě od nejnižších až k nejvyšším do pěti úrovní (pater) potřeb.

Všechny tyto potřeby jsou zastoupeny u každého jedince. Maslow tvrdí, že člověk se snaží nejprve uspokojit potřeby nižší úrovně, jsou-li tyto uspokojeny, snaží se uspokojit potřeby, které v hierarchii stojí výše. Do popředí vždy vystupuje ta skupina potřeb, jež dominuje. Ty, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně.

Maslow rozdělil potřeby člověka do pěti úrovní (seřazeno od nejnižších potřeb k nejvyšším) :

- **Fyziologické potřeby.**

Tuto skupinu tvoří primární potřeby, nezbytné pro existenci člověka jako např. jídlo, pití, teplo, přístřeší, spánek. Avšak patří sem i potřeby k zajištění obživy (přiměřený výdělek), hygienické zázemí, vzhled a estetika prostředí, nehluknost, přestávky v práci, zajištění stravování apod.

Člověk, který nemá uspokojeny tyto základní potřeby, nebude řešit uspokojení vyšších potřeb, rozhodujících pro motivaci.

- **Potřeby jistoty a bezpečí.**

Jsou-li uspokojeny fyziologické potřeby, přichází na řadu uspokojení další úrovně a to jsou jistota a bezpečí. Mezi tyto potřeby patří : ochrana před tělesným poškozením (snížení rizik práce), nemoci, ekonomickým strádáním.

Do této skupiny řadíme potřeby jako jsou třeba – jasná náplň práce, sepsání pracovní smlouvy na dobu neurčitou, jasné stanovení role v kolektivu, přehledná a funkční organizační struktura, srozumitelná komunikace, přiměřené úkoly, platná pracovní pravidla.

Potřeba jistoty a bezpečí v zaměstnání je velmi výrazná.

- **Sociální potřeby.**

Tyto potřeby vychází ze společenské povahy lidí a jejich potřeby sdružování a touhy po přátelství. Každý člověk potřebuje být přijímán druhými, potřebuje se zařadit do skupiny.

Do této skupiny potřeb řadíme: společenské ocenění, sounáležitost, členství v pracovní skupině, týmu, společně sdílené úkoly, pocit zakotvení v pracovní skupině, týmu.

Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.

- **Potřeby uznání (ocenění).**

Tato skupina potřeb zahrnuje jak potřebu vědomí významu vlastní osoby pro ostatní a potřebu skutečného uznání, ocenění od druhých. Uznání musí být pocíťováno jako oprávněné, zasloužené.

Do této úrovně potřeb patří takové jako žádanost o radu, spolupráci, službu, postavení v pracovním týmu, úspěch, dobré pracovní výsledky, zvláštní výhody, přednostní právo na exkluzivní informace.

Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

- **Potřeby seberealizace.**

Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a více než je, být vším, čím je člověk schopen se stát.“ Znamená to, že člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti, být schopný a úspěšný.

Do této úrovně potřeb řadíme: osobní či odborný růst, samostatnost, dobré zaměstnání, možnost pracovního postupu.

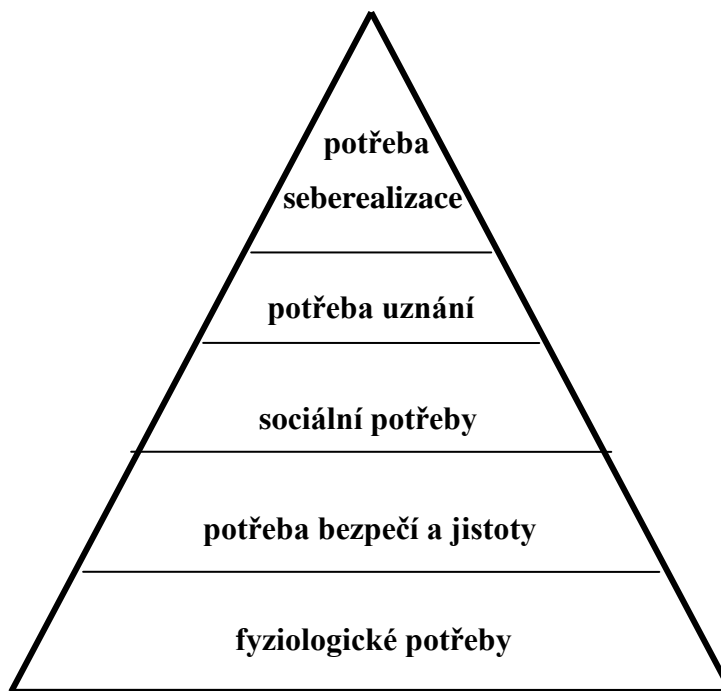
Teorie hierarchie potřeb neposkytuje universální pohled na otázku motivace, avšak je východiskem pro osoby zabývajících se problematikou řízení lidí. Její velkou výhodou je přehlednost a snadná pochopitelnost.

Tato teorie má však i své odpůrce, podle kterých nedostatečně zohledňuje individuální rozdíly dané například věkem, kulturními tradicemi, životním stylem.

Jiní kritici napadají fakt, že potřeby se překrývají, přesahují hranice kategorií; jedna a tatáž potřeba může být zařazena do více úrovní (např. slušné platové ohodnocení může uspokojovat potřeby všech pěti úrovní).

Kritici Maslowa též napadají jeho teorii za to, že je statická. Potřeby se mění v průběhu času, v závislosti na situaci, v závislosti na věku.

Maslowova pyramida potřeb



(podle Donnellyho, Gibsona, Ivanceviche, 2004)

2. 2. 2. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tuto teorii publikoval Frederick Herzberg v roce 1959 ve své práci „Motivace k práci“(The Motivation to Work). Svou teorii založil na studiu uspokojování potřeb a na deklarovaných motivačních efektech tohoto uspokojování u zhruba dvou set techniků a účetních.

Při šetření prováděném na technících a účetních byly zjišťovány okolnosti, kdy se respondenti v souvislosti se svou prací cítili obzvlášť dobře a kdy se cítili obzvlášť špatně. Na základě výzkumu Herzberg označil dvě nejvýraznější skupiny motivačních faktorů :

- **Motivátory (satisfactory).**

Některé okolnosti práce vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Nejsou-li přítomny, nevyvolává to velkou nespokojenost.

Mezi tyto faktory zařadil :dosažení cíle, uznání, povýšení, možnost osobního růstu, zajímavost práce, odpovědnost.

- **Udržovací faktory (hygienické faktory, dissatisfactory).**

Jde o faktory, které nepůsobí jako stimuly, nefungují motivačně. Jejich nepřítomnost ovlivňuje celkovou spokojenost – vyvolávají nespokojenost, mají spíše negativní dopad na výkonnost, vedou ke konfliktům a patří mezi významné stresory.

Mezi tyto faktory Herzberg zařadil : podnikovou politiku a správu, odborný dozor (řízení), interpersonální vztahy (vztahy s nadřízenými, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými), plat, pracovní jistota, osobní život, postavení, pracovní podmínky.

Mnohé z těchto udržovacích faktorů manažeři často vnímají jako faktory, které mohou motivovat podřízené.

Nepřítomnost udržovacích faktorů vyvolává nespokojenost, avšak jejich přítomnost nepůsobí jako výrazný motivační činitel.

Motivátory, jsou-li přítomny, vedou k silné motivaci a spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nemá za následek přílišnou nespokojenost.

Motivátory se spíše soustřeďují na práci, to znamená, že se přímo vztahují k práci samé, individuálnímu výkonu, pracovní odpovědnosti, rozvoji a uznání člověka v souvislosti s prací.

Udržovací faktory se více dotýkají vnějších podmínek a vnějšího prostředí práce. Jsou-li zaměstnanci vysoce motivováni, nemá nespokojenost plynoucí z hygienických faktorů velký dopad. Opačně to však neplatí.

Přestože Herzberg svou teorii rozvinul na odlišných přístupech než Maslow, nacházíme zde vzájemné propojení obou teorií.

Překvapivým zjištěním Herzbergova výzkumu je fakt, že peníze, rozšiřování zaměstnaneckých výhod, zlepšování pracovních podmínek působí pouze krátkodobě jako motivační činitel, poté se z nich stávají hygienické faktory, které mají téměř nulovou odezvu.

Ani Herzbergova teorie dvou faktorů se neubráníla kritice a to zejména v oblasti výběru respondentů. Kritici této teorie tvrdí, že motivační faktory u různých skupin profesí jsou rozdílné. Například platové ohodnocení je úředníky, techniky vnímáno jako udržovací faktor, pro manuálně pracující dělníky však působí jako motivační činitel.

Jiní tvrdí, že lidé většinou považují za příčinu spokojenosti své vlastní úspěchy, ale příčiny své nespokojenosti, neúspěšnosti připisují jiným.

Podle některých dvoufaktorová teorie představuje přehnané zjednodušení skutečného vztahu mezi motivací a nespokojeností – jeden a tentýž faktor může být pro jednu osobu příčinou spokojenosti, zatímco pro druhou příčinou nespokojenosti.

Herzberg předpokládal, že existuje poměrně silná vazba mezi spokojeností a produktivitou, avšak ve svém výzkumu produktivitu zcela opomenul.

Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti



(podle Donnellyho, Gibsona, Ivanceviche, 2004)

Podobnost Maslowovy a Herzbergovy teorie

potřeba seberealizace	→	motivátory	zajímavá práce úspěch pracovní růst odpovědnost povýšení uznání
potřeba uznání			
sociální potřeby	→	udržovací faktory	pracovní postavení mezilidské vztahy taktika a administrativa organizace pracovní podmínky pracovní jistota odměna
potřeba bezpečí a jistoty			
fyziologické potřeby			

(podle Handlíře, 1998)

2. 2. 3. Teorie tří typů motivačních potřeb Mc Cleelanda

Autorem této teorie je David Mc Cleeland, který ji publikoval v roce 1961 ve své knize „Úspěšná společnost“ (The Achieving Society). Tato teorie je též založena na zkoumání potřeb člověka. Mc Cleeland identifikoval tři základní typy potřeb člověka :

- **Potřeba sounáležitosti.**

Vychází ze snahy pracovníků mít dobré pracovní prostředí – pozitivní, přátelské vztahy, mít potěšení z oblíbenosti, vzájemné pochopení, pomoc v nesnázích.

- **Potřeba moci.**

Typická pro lidi, kteří mají tendenci ovlivňovat druhé, chtějí zaujmout dominantní postavení.

- **Potřeba úspěchu.**

Typická pro lidi, které neuspokojuje běžná činnost, ale pro které je příznačné podílet se na úkolech rozhodovacího či tvůrčího charakteru, či na úkolech spojených s určitou

dávkou rizika. Tito lidé rádi iniciují změny, dokáží analyzovat situaci a jsou schopni nést odpovědnost za činnost.

Mc Cleeland se též zabýval diagnostikou osobnosti manažera a potvrdil, že výše uvedené potřeby jsou typické a potřebné pro manažerskou práci.

2. 2. 4. Mc Gregorova „ Teorie X " a „ Teorie Y "

Tato teorie byla publikována koncem 50. let v práci Douglase Mc Gregora „ Lidská stránka podniku " (The Human Side of Enterprise).

Tato teorie je založena na manažerském přístupu k zaměstnancům. Mc Gregor rozděluje manažery na dva typy, podle toho jakým způsobem nahlíží na své zaměstnance a jak je motivují.

- **„ Teorie X "**

Vychází z předpokladu, že člověk pracuje nerad; může-li práci se vyhne, práce je pro něj nutným zlem.

Člověka je třeba přinutit nebo uplatit k tomu, aby vynaložil potřebné úsilí. Je třeba ho neustále kontrolovat. Člověk se nechá raději řídit, než aby přebíral odpovědnost.

Motivován je především penězi a starostmi o vlastní bezpečí. Většina lidí má jen malé tvořivé schopnosti, proto je třeba neustále lidi vést, usměřňovat.

- **„ Teorie Y "**

Vychází z předpokladu, že práce je nezbytná pro psychický rozvoj člověka. Člověk má zájem o svou práci, práce ho uspokojuje, přináší mu potěšení. Člověk se chce aktivně podílet na plnění úkolů, je schopen přebírat odpovědnost, je schopen řešit problémy, vytyčovat si dlouhodobé cíle a tyto plnit. Člověk je vnitřně disciplinovaný, tvořivý a vynalézavý.

„ Důvěřujte lidem a oni vás nezklamou. Chovejte se k nim jako ke skvělým osobnostem a oni skvělost prokáží. "

R. Emerson

2. 2. 5. Vroomova teorie očekávání (expektační teorie)

Prezentována v roce 1964 Victorem Vroomem v knize „ Práce a motivace " (Work and Motivation). Je založena na tom, že lidé jsou ochotni dělat mnoho pro to, aby dosáhli vytýčeného cíle pokud věří v jeho hodnotu a možnosti jeho dosažení.

Jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového cíle, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu. Tam, kde člověk nevěří v to, co má dělat, nemůže být motivován.

Třemi základními proměnnými ve Vroomově expektační teorii jsou :

- **Volba.**

Signalizuje svobodu jedince vybrat si z řady alternativ chování (jedinec může pracovat rychle či pomalu; pilně, svědomitě či nedbale ...).

- **Očekávání.**

Očekávání je víra, že určité chování člověka bude či nebude úspěšné. Vyjadřuje pravděpodobnost dosažení cíle.

- **Preference (valence).**

Označuje hodnoty, které daná osoba připisuje různým výsledkům.

Motivaci člověka dle Vroomovy teorie lze vyjádřit vztahem :

$$\text{síla motivace} = \text{hodnota výsledku} \times \text{pravděpodobnost dosažení}$$

Motivační síla (intenzita) je rovna hodnotě, již má očekávaný výsledek pro konkrétního jedince, násobeno mírou pravděpodobnosti, že se tak stane.

Kritici Vroomovu teorii napadají za její přílišnou složitost, obtížnou měřitelnost.

2. 2. 6. Skinnerova teorie zesílených vjemů (stimulační teorie)

Poprvé byla tato teorie publikována v roce 1969 v knize Fredericka Skinnera „Nahodilé jevy posílení“ (Contingencies of Reinforcement). Skinnerova teorie je založena na myšlence, že chování je výsledkem určitých vlivů, důsledek vlivu prostředí.

Stimulační teorie se orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo vytváření motivujícího prostředí. Tato teorie se zaměřuje na prostředí a jeho vlivy na jedince.

Skinner analyzuje čtyři základní motivační postupy :

- **Pozitivní stimulace.**

Vychází z předpokladu, že lze nejlépe motivovat pracovníky, budeme-li pozitivně (kladně) hodnotit každé žádoucí chování (pochvala, odměna, uznání, finanční ohodnocení).

- **Negativní stimulace.**

Má předejít tomu, aby napříště pracovník opakoval chybnou činnost nebo chování, aby se tak vyhnul jejím nepříjemným důsledkům (napomenutí, důtka, finanční postih).

- **Utlumení aktivity (vyhasnutí).**

Je metoda založená na ignorování, lhostejnosti k činnosti pracovníka, k jeho snahám o dosažení určitých výsledků, což samozřejmě vede ve svém důsledku k demotivaci, utlumení jeho aktivity.

- **Trestání.**

Jedná se o to zabránit pracovníkovi, aby určitou činnost opakoval. Tato metoda je velmi složitá a od manažera vyžaduje zvláštní obezřetnost, citlivost. Trest musí být přiměřený, spravedlivý.

2. 2. 7. Porter – Lawlerův model motivace (integrující model stimulace)

Lyman W. Porter a Edward E. Lawler svůj model komplexní motivace nastínili ve své společné práci, Manažerské postoje a výkony "(Managerial Attitudes and Performance), která spatřila světlo světa v roce 1968.

Tato teorie navazuje na přístupy Vrooma, Maslowa, Herzberga a Mc Cleelanda a vytváří syntetický, komplexní motivační model.

Porter-Lawlerův model zdůrazňuje vztah výkonu, uspokojení a odměn, k tomu přidává další proměnnou – individuální důležitost toho, aby pracovníci vykonávali práci, pro kterou jsou kvalifikováni, pro kterou mají schopnosti a vrozený talent. Problémem je měření výkonu, který musí být měřen přesně a systematicky, aby i odměny byly spravedlivé.

Integrující model předpokládá, že zaměstnanec bude projevovat motivaci, bude-li cítit silný vztah mezi úsilím a výkonem, výkonem a odměnou, odměnou a spokojeností. Aby úsilí vedlo k žádoucímu výkonu, člověk musí znát svou roli, schopnosti a potřeby.

Použití Porter-Lawlerova modelu je složitý proces, který je pro svou komplexnost, náročnost, v každodenním rozhodování manažera nepoužitelný.

2. 2. 8. Adamsova teorie spravedlivé odměny

Tato teorie, jejímž autorem je J. Stacy Adams, vychází z předpokladu, že každý pracovník subjektivně posuzuje, zda v porovnání s výkony ostatních pracovníků obdržel odměnu úměrnou svému vynaloženému úsilí. Tyto úvahy lze vyjádřit vztahem:

$$\frac{\text{mé výsledky}}{\text{mé náklady a úsilí}} = \frac{\text{výsledky jiné osoby}}{\text{náklady a úsilí jiné osoby}}$$

Problémem Adamsovy teorie je subjektivita hodnocení. Zaměstnanec se velmi často cítí být nespravedlivě hodnocen (odměněn). Stává se frustrovaným, což má negativní dopad na jeho motivaci. Na tuto situaci zaměstnanec reaguje většinou snížením

výkonnosti a úsilí. Abychom těmto situacím předešli, je třeba mít jasně definovaná, průhledná kritéria hodnocení, která platí pro všechny bez rozdílu.

2. 3. Principy motivace, vrstvy motivace

Motivace spočívá v nalezení souladu mezi vnitřními potřebami člověka a mezi tím, co by měl vykonávat. Málokdy se stane, že zadaný úkol je totožný s vnitřními potřebami jedince. Buď musíme působit na člověka, aby se přizpůsobil úkolu, což neodpovídá motivování, ale spíše nátlaku. Nebo vybíráme úkol, který přizpůsobíme formou, požadavky danému jedinci.

Zlaté pravidlo motivace zní: „ Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům. " (Plamínek, 2005)

Manažer, který umí motivovat, tak pracuje s požadovaným výsledkem a lidskou spokojeností.

Lidská spokojenost je tvořena třemi základními vrstvami:

- věcnou spokojeností – týká se výsledku, chci-li se stát vítězem konkurzního řízení, moje věcná spokojenost souvisí s tím, jaké místo v něm obsadím, jak uspěji;
- procesní spokojenost – týká se vlastního průběhu konkurzu, byly podmínky pro všechny účastníky konkurzu stejně nastaveny, byly výsledky spravedlivě hodnoceny, pokud ano, pak se snáz vyrovnám s případnou prohrou;
- osobní spokojenost – souvisí s rolí, kterou jsem hrál, byla-li moje role důstojná a oceněná, lépe se smírím s věcnou i procesní nespokojeností.

Manažer by se měl orientovat v těchto třech úrovních. Nemá-li co nabídnout v jedné rovině např. ve věcné spokojenosti, musí tento nedostatek kompenzovat v jiné úrovni např. v procesní či osobní spokojenosti.

Aktuální motivace člověka je výslednicí působení tří nezávislých složek:

- **Motivační založení.**

Motivační založení je neměnná proměnná lidské osobnosti, která se může jen velmi obtížně měnit v průběhu života.

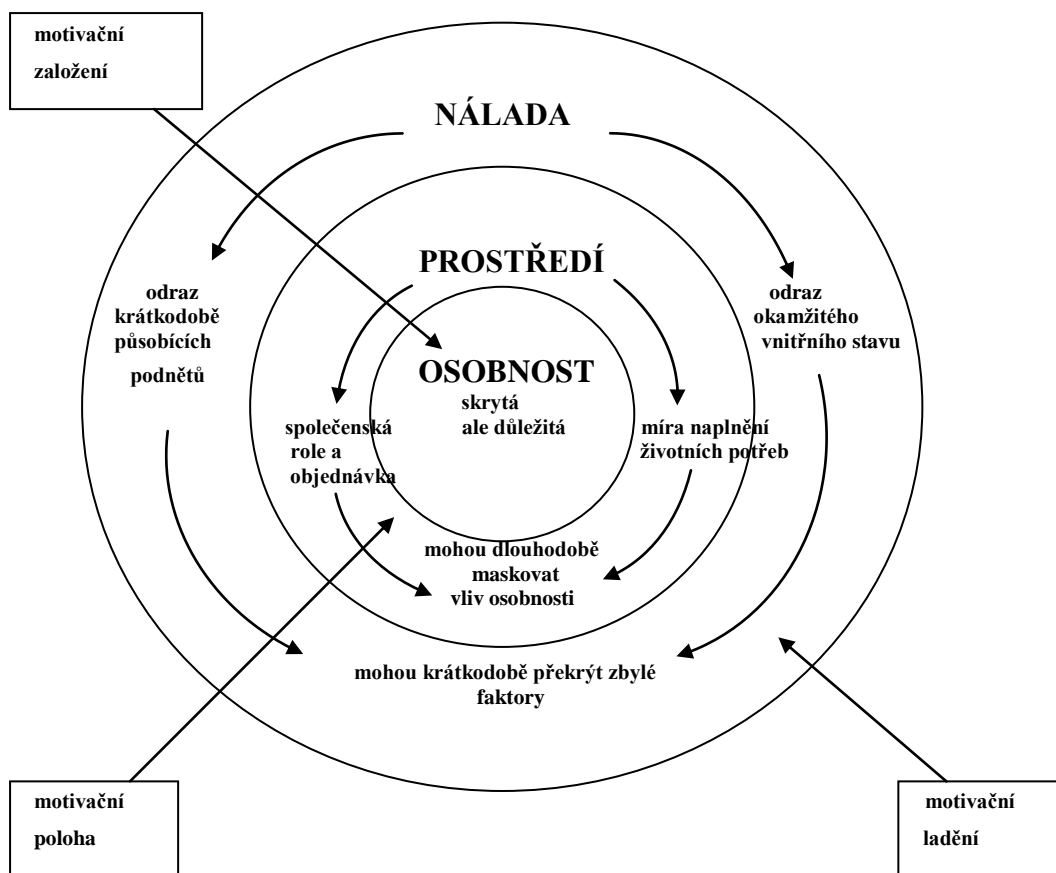
- **Motivační poloha.**

Motivační poloha souvisí s životními a pracovními podmínkami, prostřednictvím změn těchto podmínek ji můžeme ovlivňovat.

- **Motivační naladění.**

Motivační naladění je okamžitý stav vnitřních pohnutek (špatná nálada ovlivňuje plnění úkolů).

Struktura motivačního pole



(podle Plamínka, 2005)

2. 4. Vliv osobnosti na motivaci, typy motivačního založení

„ Jelikož jsou lidé velmi komplikovaní, neexistuje jeden jediný způsob, jak je motivovat.“

Max A. Eggert

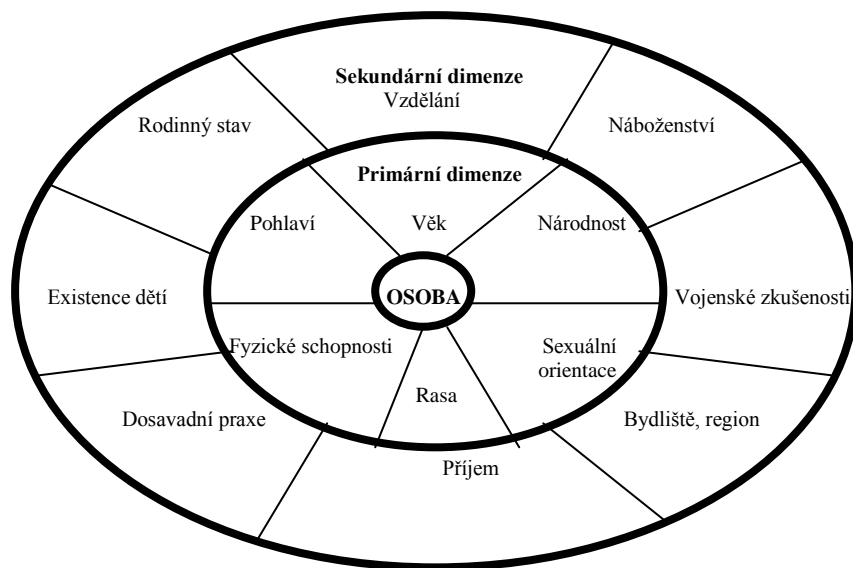
Jelikož každý z nás je neopakovatelná osobnost, lišíme se od sebe navzájem ve spoustě vlastností, neexistuje univerzální způsob motivace využitelný pro všechny lidi.

Motivace jednotlivce závisí na faktorech :

- zvláštích osobnosti (neměnné charakteristiky člověka např. schopnosti, pracovní vlastnosti, temperament aj.);
- potřebách jedince (vnitřních pohnutkách, nejprve jsou uspokojovány primární potřeby, pak přichází na řadu potřeby vyšší);
- typu práce, kterou jedinec dělá, a postavení (jiné budou například motivy vědce, jiné motivy manuálně pracujícího dělníka v továrně);
- situaci, ve které se jedinec nachází (motivaci mohou ovlivnit např. nemoc v rodině, ztráta zaměstnání, tíživá bytová situace apod.).

To co motivuje jednoho člověka, může druhého naopak brzdit, tlumit. Pokud budeme chtít motivovat své zaměstnance, musíme je nejdříve dobře poznat. Musíme vědět, koho řídíme a koho chceme motivovat. Teprve pak můžeme hledat způsob, jak motivovat.

Primární a sekundární dimenze rozmanitosti lidí



(podle Plamínka, 2005)

Existuje řada typologií, které se snaží rozdělit lidi podle typu jejich motivačního založení.

Například Meredith Belbin definoval podle motivačního založení devět týmových rolí:

- lídr (stratég)
- myslitel
- režisér
- diktátor
- procesní specialista
- pečovatel
- hýbatel
- dotahovatel
- věčný specialista.

Motivační založení jedince ovlivňuje preferovanou roli v týmu.

Jiným pohledem může být typologie Maxe Eggerta, který nastínil čtyři základní typy osobnosti:

- **Pomáhající lidé.**

Charakteristika: přemýšliví, idealističtí, skromní, důvěřiví, loajální, chápaví, kooperativní.

Motivuje je: hodnotné věci, idealistické výzvy, žádost o pomoc, důraz na rozvoj vlastní osobnosti.

Pracovní prostředí, které jim vyhovuje: respektující, podporující, uklidňující a idealistické.

- **Direktivní lidé.**

Charakteristika: kontrolující, rychle jednající, sebevědomí, přesvědčiví, soutěživí, podstupující riziko, naléhaví.

Motivuje je: příležitost, zodpovědnost, výzva, autorita, moc a postavení.

Pracovní prostředí, které jim vyhovuje: soutěživé, direktivní, orientované na riziko, oportunistické.

- **Upevňující lidé.**

Charakteristika: vytrvalí, praktičtí, ekonomičtí, rezervovaní, konkrétní, nezlomní, důkladní, metodičtí, orientovaní na detail, analytičtí.

Motivuje je: fakta, čísla, různé přístupy, praktická práce, hmatatelné výsledky, analýza.

Pracovní prostředí, které jim vyhovuje: orientováno na detail, systematické, objektivní, férové, konzistentní, strukturované.

- **Adaptivní lidé.**

Charakteristika: flexibilní, rádi experimentují, mladiství, entuziastičtí, taktní, přizpůsobiví, sociálně zdatní, čilí, inspirující.

Motivuje je: příležitosti, kde mohou vyniknout, vysoce sociální prostředí, variabilita, změna, příležitost k učení a osobnímu růstu.

Pracovní prostředí, které jim vyhovuje: přátelské, zábavné, společenské, chápající, sdílné, optimistické, otevřené.

Každý z těchto typů bude reagovat na jiné formy motivace. Správný manažer by měl být schopen rozpoznat, do kterého typu pracovníci patří, a podle toho s nimi pracovat tak, aby se cítili dobře – a tudíž i motivovaní. (volně podle Eggerta, 2005)

2. 5. Vliv prostředí na motivaci

Abychom správně motivovali své pracovníky, musíme brát v úvahu i působení vnějších faktorů na člověka. Především se musíme zaměřit na míru uspokojení potřeb člověka a působící „společenskou objednávku“ (tj. do jaké míry se shoduje uspokojování potřeb člověka s tím, co od něj očekává jeho sociální okolí).

Velmi podrobně působení vnějších vlivů na motivaci člověka rozkryl A. Maslow ve své teorii hierarchie potřeb. Zkoumal, do čeho a v jakém pořadí, lidé spontánně promítají svou energii. Podle Maslowa by správný manažer měl umět určit, ve kterém patře pyramidy potřeb se jeho podřízení právě nacházejí, a podle toho volit způsoby jejich motivace. Budou totiž citliví na podněty z vnější, které odpovídají potřebám příslušného stupně pyramidy. Právě těmito stimuly je třeba na daného jedince působit. Například zaměstnanec, který řeší složitou bytovou situaci těžko budeme motivovat uznáním, ale pobídkou v jeho případě může být finanční odměna, či lépe placená pracovní pozice.

Citlivost na podněty z vnější je velmi individuální, tj. u každého člověka zcela odlišná.

Mezi tuto skupinu podnětů řadíme např. image firmy, mezilidské vztahy, pracovní prostředí, ale i finanční ohodnocení.

2. 6. Manažerské strategie zvyšování motivace

Mnoho psychologů řešilo a stále řeší otázku toho, co nejvíce motivuje pracovníky ke kvalitnímu a stabilnímu výkonu. Manažerům pak doporučují způsoby a techniky řízení, které vedou ke zvyšování motivace. Mezi osvědčené manažerské metody podporující motivaci lidí řadíme následující.

2. 6. 1. Zadávání cílů

„ O co požádáte, to bude také uděláno. To, co změříte, bude příště uděláno lépe. To, co odměníte, bude uděláno nejlepším možným způsobem .“

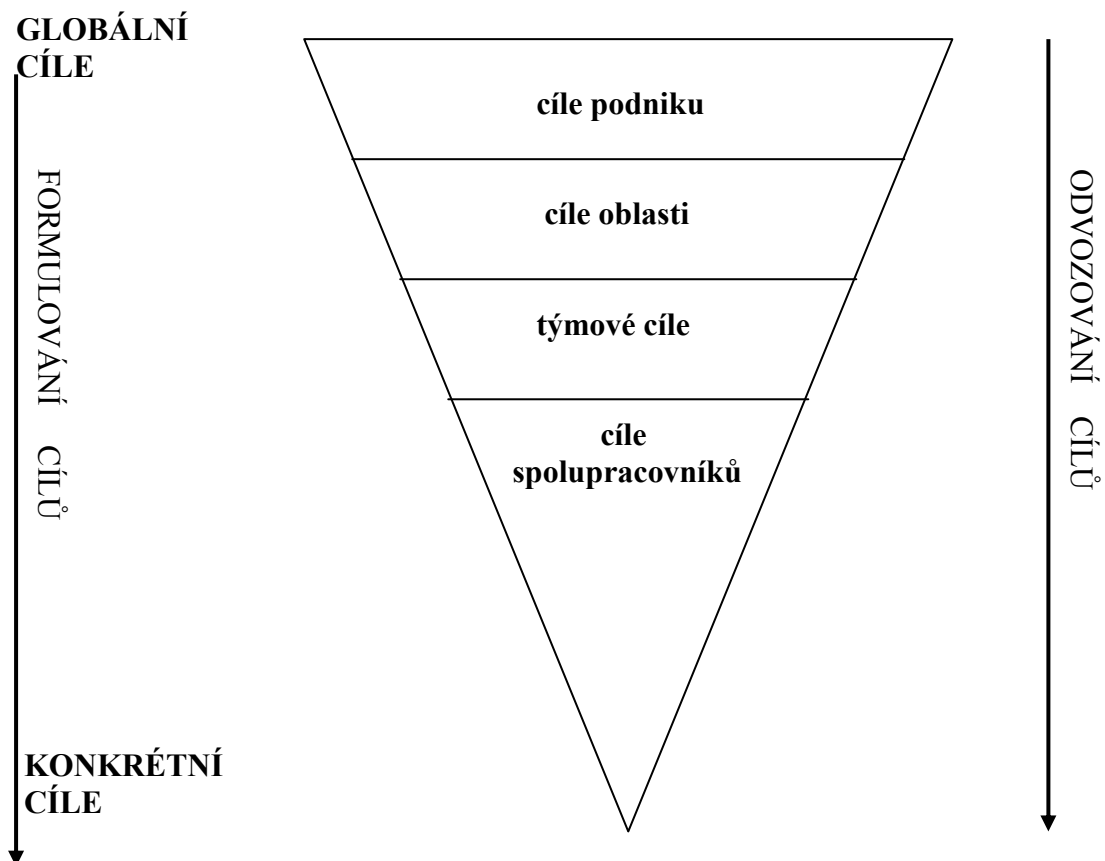
Max A. Eggert

Zadat správně cíl, který motivuje není snadné. Znaky cílů, které motivují jsou :

- schopnost stimulace (provokativnost, pozitivní výzva pro člověka)
- dosažitelnost cíle (jeho přiměřenost možnostem)
- relevance (důležitost, významnost cíle)
- atraktivita (cíl musí být pro člověka zajímavý, přitažlivý, aby ho přijal za vlastní)
- měřitelnost (výsledky by měly být měřitelné).

Cíle by měly být vypracovány společně, v rámci dialogu mezi vedoucím a pracovníky. Měly by být odvozovány shora dolů, tj. od cílů celopodnikových, firemních, k cílům jednotlivých úseků, útvarů, oddělení až k cílům jednotlivých pracovníků.

Schéma odvozování cílů pro jednotlivé spolupracovníky metodou Top – Down



(podle Niermeyera, Seyfferta, 2005)

2. 6. 2. Obohacování práce

„ Lidé dělají svou práci i kvůli tomu, co při ní zažijí. "

Max A. Eggert

Práce by měla být rozmanitá, tj. měla by dávat možnost zaměstnancům vykonávat různé pracovní operace, používat různé postupy. Velmi prospěšnou je i rotace (obměna) v pracovních pozicích a funkcích (například manažer na nějaký čas pracuje ve výrobě).

2. 6. 3. Projevy úcty, důvěry a participace

„ Musíte pracovníkům věřit. Když to neděláte, pak děláte špatnou práci. "

John Mc Connell

Zaměstnance motivuje i důvěra v jejich schopnosti spojená s osobní zodpovědností a uznáním za dobře vykonanou práci.

Kontrola a dohled ze strany vedoucího by měl být minimální. Zaměstnanci by měli mít možnost spolupodílet se na stanovování cílů, rozhodování. Správný manažer by měl naslouchat svým zaměstnancům, měl by být přístupný jejich návrhům, konzultovat s nimi možné postupy, možná řešení.

2. 6. 4. Zpětná vazba

„ Lidé potřebují pocit, že dělají to nejlepší, čeho jsou schopni. "

Max A. Eggert

Každý člověk potřebuje být informován o tom, jak dobře vykonává svou práci. Vedoucí pracovník musí dát svým podřízeným najevo, jak je s jejich prací spokojen. Pokud tak nečiní, vede to k demotivaci pracovníků.

2. 6. 5. Osobní příklad vedoucího

„ Úspěch sdílet se svými lidmi, neúspěch brát na sebe. "

Jiří Stýblo

Těžko může vedoucí očekávat od svých podřízených iniciativu a vysoký výkon, pokud sám přistupuje k práci ležerně. Jeho vytrvalost, iniciativní přístup, důslednost jsou vzorem pro ostatní pracovníky. Aby mohl manažer své lidi motivovat, musí být sám vnitřně motivován.

2. 6. 6. Systém odměňování

„ Zaměstnance je nutné za jejich dobrý výkon odměňovat, jinak se příště nebudou snažit. "

Max A. Eggert

Vedoucí nemusí své podřízené tolik kontrolovat, vědí-li, že za dobré výsledky práce je čeká zasloužená odměna. Ve své podstatě jde o „obchod " : zaměstnanec prodává svou práci, firma (vedoucí) za ni nabízí odpovídající odměnu.

Mezi prostředky odměňování, které vedou ke zvyšování motivace zaměstnanců, nepatří pouze peněžní odměna. Patří sem například zaměstnanecké výhody (příspěvky na stravování, rekreaci, sportovní vyžití aj.). I u nepeněžní odměny musí být zjevná její závislost na dobrém výkonu.

Peněžní motivace.

Bývá jí připisován největší význam v motivaci lidí. Peníze jsou mimořádně citlivým prostředkem motivace. „Jestliže pracovníkova touha po vyšším platu či mzdě není uspokojena, může se to odrazit ve sníženém výkonu, v předkládání stížností, v ochotě stávkovat či dokonce v rozhodnutí odejít z organizace. "

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2005)

Zásady správného finančního odměňování :

- Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy; je třeba jasně odlišit vysoký výkon od nízkého, dát najevo, jaké chování bude odměňováno.
- Odměna má rozlišovat mezi dobrými a špatnými pracovníky.
- Pevná složka mzdy motivuje lidi k setrvání ve firmě, k náboru do firmy; zatímco pohyblivá složka posiluje výkonnost. Pevná složka je nástrojem stability pracovníků, je považována za jakousi jistotu zaměstnanců.
- Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku. To podporuje týmovou práci a nedochází k soupeření mezi útvary, odděleními, ke snahám dosáhnout výsledků na úkor ostatních.
- Jednoduchý systém odměňování – velké množství kritérií, jejich nejasnost, nepřehlednost nemotivují.
- Včasnost odměny – odměna má následovat těsně po splnění úkolu.
- Vysvětlení výše odměny. Manažer by měl pracovníkovi vysvětlit za jaké výsledky mu byla stanovena výše odměny. Neměl by čekat, že se zaměstnanci dovtípí, že si najdou vlastní vysvětlení, za co byli odměněni.
- Výše odměny je adekvátní zásluze. Odměna by měla odpovídat zásluze jednotlivce. Nadsazená odměna může vyvolat pocity viny, nízká naopak hněv, nespokojenost.
- Mzda jednotlivců zůstává utajena ostatním. Vzájemné informace o mzdě vedou ke zbytečným nedorozuměním, konfliktům.

(volně podle Bělohlávka, 2003)

Možnosti nefinanční odměny:

- úsměv
- poděkování
- volno
- zajímavý projekt
- kurz nebo vzdělávací program
- společný oběd, společná večeře
- pohlednice, dopis
- věcný dar

- lístky do divadla, na koncert
- kompliment
- žádost o radu
- ocenění na poradě, ve firemním časopise
- pracovní postup (postup do pozice s vyšší mírou odpovědnosti)
- možnost samostatné práce
- možnost veřejné prezentace vlastní práce

(volně podle Eggerta, 2005)

2. 6. 7. Zájem o lidi

„ Čím větší zájem vedoucí o pracovníky projevuje, tím více jsou ochotni pro něho pracovat .“

Jiří Stýblo

Vedoucí pracovník by se měl zajímat o své zaměstnance. Znáť jejich potřeby, zájmy, jejich schopnosti, možnosti, ale znát i jejich problémy. Tyto informace nejen zkvalitňují vedení, ale též slouží ke správné a účinné motivaci.

2. 6. 8. Styl řízení

Styl práce vedoucího – řídicí styl – ovlivňuje motivaci pracovníků a zpětně – motivace velmi výrazně ovlivňuje styl řízení. Silný motivační dopad má styl řízení založený na „ sociální pomoci.“ Tím se rozumí umění manažera navodit pocity spokojenosti, radosti, optimismu u svých zaměstnanců. tento styl řízení je též založen na vysoké míře autonomie, samostatnosti a otevřenosti.

Dobrý manažer má znát dokonale své spolupracovníky a využívat těchto znalostí k nalezení správných způsobů jejich stimulace. (Prášilová, 2006)

2. 6. 9. Organizační kultura

Jde především o rozvoj, posilování kolektivních hodnot, norem chování, tradic, způsobů myšlení, pravidel jednání, která podporují motivaci a tvořivost jednotlivých pracovníků.

Mezi praktické nástroje pozitivního ovlivňování podnikové (firemní) kultury patří: podnikové zvyklosti, investice do pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoje, informovanost všech zaměstnanců, pravidla vzájemné komunikace, přátelská úroveň vztahů na pracovišti, zpětná vazba, jasná pravidla odměňování, image firmy.

Každá organizace by měla čas od času ověřit svou podnikovou kulturu.

2. 7. Motivace v podmínkách školství

Ve školství je otázka motivace pracovníků spíše okrajová záležitost, mnohými vedoucími opomíjená, přehlížená.

Pedagogická literatura řeší otázky motivace žáků, avšak problematice motivace pedagogických pracovníků se nevěnuje.

Přitom jedním z rozhodujících faktorů úspěšné školy je dobře motivovaný pedagog.

2. 7. 1. Předpoklady motivace pedagogických pracovníků

C. Handy definuje pět základních předpokladů pro motivaci pedagogických pracovníků.

- **Racionálně-ekonomické předpoklady.**

Vychází z představy, že člověk je především ovlivnitelný ekonomickými podněty např. finanční odměnou, či jinými ekonomickými výhodami. Dlouhodobým sledováním bylo prokázáno, že působení těchto faktorů je pouze krátkodobé. Po delším čase působí už pouze jako udržovací faktory.

- **Sociální předpoklady.**

Vychází ze sociální podstaty člověka. Člověk je sociální stvoření, které hledá svou identitu a smysl především v sociálních vztazích. Motivace je založena především na vytváření dobrých sociálních vztahů. Ty se utvářejí a upevňují pomocí společných akcí, výjezdními zasedáními, společnými výlety ...

- **Předpoklady seberealizace.**

Vychází z předpokladu, že jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů je možnost seberealizace učitele. Učitel je schopen sladit své osobní cíle s cíly školy. To jsou zapálení učitelé, kteří se snaží stále se zdokonalovat ve své odbornosti; stávají se odborníky ve svém oboru.

- **Komplexní předpoklady.**

Vycházejí z předpokladu, že lidé jsou různí, proto se liší i v motivech svého jednání. Každý má řadu odlišných motivů pro svůj osobní rozvoj, pro zlepšení své práce. Pro někoho je hlavním motivem sociální status, pro jiného finanční odměna, příjemné klima na pracovišti, zvláštní privilegia.

- **Psychologické předpoklady.**

Jsou založeny na rozdílných osobnostních charakteristikách každého z nás. Každý z nás má odlišné potřeby, zájmy, schopnosti, temperament, nadání, sklony. Tyto osobní vlastnosti mají za následek i změny v chování a motivaci každého jedince

(volně podle Světlíka, 2006)

2. 7. 2. Prostředky motivace v podmínkách školství

Ve škole se můžeme setkat s různými prostředky motivace :

- hmotná odměna (výše platu, osobní ohodnocení, odměny, možnost využívat zařízení, vybavení školy pro osobní účely, příspěvky na stravování, na vzdělávání, rekreaci apod.)

- atraktivní obsah práce (práce s dětmi, možnost tvořivé práce, tvořivého myšlení, rozmanitost práce, možnost seberozvoje, autonomie)
- povzbuzování pracovníků (neformální hodnocení poskytující pocit z dobře vykonané práce)
- formalizované hodnocení (ocenění nejlepších pracovníků např. v rámci Dne učitelů, při příležitosti výročí školy, přijetí nejlepších pedagogů starostou obce)
- vztahy na pracovišti (kolegiální, přátelská atmosféra, kultura školy)
- pracovní podmínky a režim práce (možnost výměny výuky, úprava rozvrhu podle potřeb, funkčně vybavené pracoviště)
- identifikace s profesí a se školou (to je „ moje škola“)
- externí stimulační faktory (společenské uznání)

(Obst, 2006)

2. 7. 3. Motivační program školy

Po vzoru firem mají některé školy vypracovaný tzv. motivační program školy. Motivační program školy je soubor pravidel, opatření, postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků školy k práci, a to ve všech aspektech, které jsou z hlediska školy aktuálně či trvale významné.

(Prášilová, 2006)

Motivační program školy mívá zpravidla následující strukturu :

1. oblast stimulace k pracovnímu výkonu (řízení kvality ve škole, autoevaluace školy, řízení pracovního výkonu)
2. oblast stimulace k tvořivosti (informace, hmotné odměny, formalizované společenské uznání, neformální pozitivní hodnocení)
3. oblast stimulace k seberozvoji (systém hodnocení výkonu – hospitační činnost, pohospitační a hodnotící pohovory, vytyčování společných cílů a jejich společná kontrola)
4. oblast stimulace ke spolupráci (zapojení managementu školy, delegování pravomocí, podpora týmové práce, rotace funkcí středního managementu)
5. oblast stimulace k odpovědnosti (jasné a jednoznačné vymezení pravomocí a odpovědností)

Kvalitní motivační program může významně přispět k rozvoji příznivé pracovní atmosféry. Při jeho vytváření by se ředitelé škol měli zaměřit i na odhalení tzv. demotivátorů na pracovišti a na jejich postupné odstraňování.

Demotivátory nemusí být vyloženě chyby, závady, mnohdy jde o kontraproduktivní praktiky, které jsou součástí každodenního života školy. Patří sem např.:

- školní „politika“ (soutěžení o moc, přízeň, prostředky, postup, vliv)
- rozporná očekávání (vedení školy může někdy vydávat rozporuplná nařízení např. vše pro děti, ať se uvolní, ať se ve škole cítí dobře a zároveň jako prioritu školy označí kázeň, disciplínu)
- neproduktivní porady (porady jsou časté, dlouhé, učitelé je považují za ztrátu času)
- pokrytectví (vzletné fráze ze strany vedení, které jsou v rozporu se skutečným chováním)
- utajování, zadržování informací (vedení neposkytuje důležité informace nebo je poskytuje pouze určitému okruhu lidí, což působí nemotivačně)
- nízká kvalita práce učitelů i vedení
- neustálé, neúčelné změny.

III. VÝZKUMNÁ ČÁST

3. 1. Zaměření práce, cíle výzkumného šetření

Závěrečná bakalářská práce mapuje problematiku motivace pracovníků ve školství, zejména otázku motivace pedagogických pracovníků.

Zaměřila jsem se zejména na využití motivačních nástrojů v závislosti na typu školy; na to jaký význam připisují jednotlivým motivačním faktorům řídící pracovníci a jejich podřízení; na to, zda mají školy zpracovány motivační programy.

Motivační nástroje jsem pro přehlednost rozdělila do následujících skupin (oblastí):

- možnost participace a samostatného rozhodování zaměstnanců
- spokojenost zaměstnanců a z ní vycházející loajalita zaměstnanců
- sociální vztahy na pracovišti
- informovanost zaměstnanců, zpětná vazba ze strany vedení
- osobnost vedoucího (jeho přístup k lidem, práci –vzor)
- finanční odměňování a nepeněžní hodnocení
- důvěra v schopnosti zaměstnanců ze strany vedení
- komplexní motivační program (jasná motivační strategie).

S ohledem k výše uvedeným faktorům, které ovlivňují motivaci zaměstnanců, jsem sestavila dotazníky určené vedoucím pracovníkům a zaměstnancům (především pedagogům) a ankety, ve kterých respondenti přiřazují známku příslušným motivačním faktorům..

3. 2. Stanovení hypotéz

Před zahájením vlastního výzkumu jsem si stanovila několik hypotéz týkajících se motivace lidí v podmínkách našeho školství. Prováděná šetření pak tyto hypotézy potvrdila nebo vyvrátila, jak uvedu dále.

3. 2. 1. Hypotézy vážící se na ankety

Přestože se mnoho hovoří o otázce platů pedagogických pracovníků, myslím si, že právě tato oblast není tou nejdůležitější pro většinu z nich. Zároveň se však domnívám, že někteří ředitelé tento motivační nástroj považují za podstatný, ne-li nejdůležitější.

Důležitým faktorem motivace, z mého pohledu, je otázka mezilidských vztahů na pracovišti. Na většině našich škol panují příznivé sociální vztahy založené na vzájemné spolupráci, důvěře, pomoci, přátelství. Tento faktor bezesporu velmi výrazně ovlivňuje spokojenost lidí, jejich chuť k práci, loajalitu. Myslím si, že tento nástroj motivace obě skupiny respondentů zařadí na přední místo žebříčku.

Významným činitelem motivace v podmínkách školství je i otázka zaměstnaneckých výhod – čtyřicet dnů dovolené, dvanáct dnů samostudia, možnost provádět nepřímou práci mimo pracoviště, možnost úpravy rozvrhů ... Vezměme v úvahu, že v našem školství pracuje převaha žen. Která jiná profese by jim dávala tolik času, prostoru věnovat se vlastní rodině, dětem? I pro muže, pedagogy není otázka zaměstnaneckých výhod zanedbatelná. Tyto výhody jim umožňují věnovat se naplno svým zájmům.

U tohoto faktoru očekávám přibližně stejné výsledky u obou skupin dotazovaných.

Za důležitý faktor motivace obě skupiny respondentů označí dobré pracovní podmínky. Myslím si, že většina našich škol naplňuje tuto potřebu svých zaměstnanců a vytváří pro jejich práci důstojné a vyhovující prostředí.

Za nejdůležitější faktor pro motivaci obě skupiny označí „ práci samu “, neboť práce ve školství je, z mého pohledu, nejen zajímavá (je to práce s lidmi, nevšední, stále jiná), rozvíjející (člověka nutí neustále se něčemu učit, rozvíjí jeho osobnost), kreativní (dává prostor pro tvořivost každého učitele a to jak výběrem učiva, tak využitím forem a metod práce). Většina učitelů, přestože si na práci stěžuje, by neměnila.

Za bezvýznamné činitele motivace budou, z mého pohledu, označeny bezpečnost práce, možnost kariéerního růstu a disciplína. Bezpečnost práce a disciplína jsou ve školství považovány za naprostou samozřejmost, takže jim respondenti nebudou přiřkládat význam. Možnosti kariéerního růstu v podmínkách českého školství vidím jako omezené, tudíž jim nebude přidělena vyšší známka.

Základní složka platu v našem školství se odvíjí od počtu odpracovaných let, nikoli od kvality práce, znalostí, dovedností učitele. Již několikrát se diskutovala otázka

atestací učitelů, podobně jako je tomu ve zdravotnictví, avšak zatím do platových předpisů nepronikla. V době, kdy prostředky na nenárokové složky platu jsou zřizovateli kráceny, ředitelům nezbyvá prostředků na to, aby dle svých představ dostatečně finančně motivovali ty nejlepší pracovníky.

Možnosti kariérního růstu, povýšení, obsazování vedoucích pozic je pro většinu pedagogů nezajímavé. Přináší s sebou spoustu další práce, starostí, odpovědnosti, ale neodpovídá tomu finanční ohodnocení manažerů ve školství.

3. 2. 2. Hypotézy vážící se k dotazníkovému šetření

Jak jsem již uvedla, otázky v dotazníkovém šetření jsem rozdělila do několika oblastí. Cílem bylo zmapovat rozdílnost názorů vedoucích pracovníků a zaměstnanců škol a školských zařízení na míru využití jednotlivých motivačních nástrojů.

Myslím, že většina zařízení zahrnutých do výzkumu vytváří dostatečné předpoklady pro participaci zaměstnanců, vytváří předpoklady pro svobodné rozhodování jednotlivců. Vedoucí pracovníci jsou si vědomi toho, že participace, rozhodování jsou jevy žádoucí. Využití těchto nástrojů motivace skupina respondentů z řad vedoucích pracovníků bude vidět v lepším světle než jejich podřízení.

Celková spokojenost zaměstnanců, kterou též považuji na většině zařízení zahrnutých do výzkumu za dobrou, povede k loajalitě zaměstnanců. Na tom se shodnou obě skupiny respondentů.

Mezilidské vztahy na pracovišti považuji za jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů. Obecně předpokládám jejich velmi dobrou úroveň na všech typech zařízení. Výjimkou mohou být mateřské školy, neboť ženský kolektiv má svá specifika. Vedoucí pracovníci, kteří jsou z mého pohledu částečně „vytrženi“ z těchto vztahů, je budou vnímat v lepším světle než jejich zaměstnanci.

Velmi důležitým nástrojem motivace je informovanost zaměstnanců o všem, co se ve škole děje, kam škola směřuje. Informovanost přináší jasno, odbourává dohady a nejistotu. Zaměstnanci v průběhu své práce potřebují zpětnou vazbu, informaci o tom, jak je jejich práce hodnocena, zda vykonávají svoji práci dobře či zda je potřeba něco změnit. Tato oblast, podle mého názoru, bude u obou skupin respondentů označena

jako problémová. Myslím si, že zaměstnancům se nedostává dostatečné zpětné vazby ze strany vedoucích. Vedoucí se podvědomě této oblasti vyhýbají.

V teoretické části závěrečné práce jsem zmiňovala fakt, že osobnost vedoucího, jeho chování, vystupování, pracovní nasazení mohou být vzorem pro jeho podřízené. Věřím tomu, že na většině zařízení zahrnutých do průzkumu tomu tak je.

Předpokládám, že hodnocení a odměňování bude u obou skupin respondentů hodnoceno spíše negativně. Názory obou skupin budou v tomto směru shodné.

Důvěra v schopnosti, možnosti jednotlivce ze strany vedení je velmi silný faktor motivace. Tento nástroj budou obě skupiny hodnotit kladně. Myslím, že většina ředitelů svým podřízeným důvěřuje a dává jim to dostatečně najevo.

Jako největší problém motivace v podmínkách školství (po zkušenosti z manažerské praxe v ziskovém sektoru) vidím neexistenci jasné motivační strategie, jasného motivačního programu na školách. Většina škol zahrnutých do výzkumu, podle mě, nebude mít zpracován žádný program motivace svých pracovníků. Předpokládám, že tato oblast bude hodnocena záporně v obou skupinách, avšak názory budou rozdílné. Předpokládám, že většina ředitelů nebude ochotna tento fakt veřejně připustit.

3. 3. Výzkumné šetření

S ohledem na cíle závěrečné práce jsem sestavila Anketu pro zaměstnance a Anketu pro vedoucí pracovníky, ve kterých měli respondenti k nabízeným faktorům motivace přiřadit čísla od 1 do 10 podle důležitosti tak, že 1 označí nejdůležitější faktor a 10 faktor, který považují za nepodstatný, nedůležitý z hlediska motivace.

Dále jsem si pro účely výzkumného šetření připravila Dotazník pro zaměstnance a Dotazník pro vedoucí pracovníky, které shodně obsahují dvacet uzavřených otázek mapujících několik oblastí motivačních činitelů. Na otázky uvedené v dotaznících respondenti odpovídali pomocí škálování. Hodnotící škála byla od 1 do 4, kde 1 znamená ano (tj. na naší škole se plně využívá tento motivační nástroj, tento popis plně vystihuje situaci na naší škole), 2 znamená spíše ano, 3 znamená spíše ne a 4 znamená ne.

Otázky položené v dotaznících jsem si pro účely zpracování dat rozdělila do následujících oblastí :

A. Možnost participace, samostatného rozhodování pracovníků.

Dotazník pro zaměstnance – otázky č. 1., 2., 13.

Dotazník pro vedoucí pracovníky – otázky č. 2., 9., 10.

B. Loajalita zaměstnanců se školou, jejich spokojenost

Dotazník pro zaměstnance – otázky č. 3., 10., 18., 20.

Dotazník pro vedoucí pracovníky – otázky č. 11., 20.

C. Sociální vztahy na pracovišti

Dotazník pro zaměstnance – otázky č. 4., 5., 9.

Dotazník pro vedoucí pracovníky – otázky č. 16., 18., 19.

D. Informovanost zaměstnanců, poskytování zpětné vazby

Dotazník pro zaměstnance – otázky č. 6., 8.

Dotazník pro vedoucí pracovníky – otázky č. 3., 6., 12.

E. Osobnost vedoucího (předpoklady pro výkon funkce, vzor pro podřízené)

Dotazník pro zaměstnance – otázky č. 7., 12.

Dotazník pro vedoucí pracovníky – otázky č. 4., 8., 13.

F. Hodnocení, odměňování pracovníků

Dotazník pro zaměstnance – otázky č. 14., 15., 19.

Dotazník pro vedoucí pracovníky – otázky č. 1., 4., 5., 14., 15.

G. Důvěra v zaměstnance ze strany vedení školy

Dotazník pro zaměstnance – otázky č. 11, 16.

Dotazník pro vedoucí pracovníky – otázka č. 17

H. Komplexní motivační program (jasná motivační strategie školy)

Dotazník pro zaměstnance – otázka č. 17

Dotazník pro vedoucí pracovníky – otázky č. 7., 8.

Čím nižší skóre odpovědi, tím lepší je situace v této oblasti na škole. Pouze u otázek, které jsem výše zvýraznila tučným písmem, je vyšší skóre známkou lepší kvality. Tento fakt jsem si však uvědomila až v průběhu zpracování výsledků. Abych i tyto odpovědi mohla zahrnout do celkového hodnocení, volila jsem u těchto odpovědi dopočet do 4, tj. počítala jsem s převrácenou hodnotou. Pokud bych prováděla obdobný průzkum v budoucnu, musím se této formulaci otázek vyvarovat.

3. 4. Výběr respondentů

Ankety a dotazníky jsem v rámci výzkumného šetření zadala na 50 školách a školských zařízeních. V každém zařízení jsem požádala o vyplnění ankety a dotazníku jednoho vedoucího pracovníka (ředitele školy, zástupce ředitele školy) a pět pracovníků (pedagogů, ale do výzkumného šetření se mohli zapojit i nepedagogičtí pracovníci). Volila jsem cestu osobního předání materiálů vedoucím zařízení, kteří zajistili zároveň i distribuci materiálů zaměstnancům.

Z 50 anket a dotazníků určených vedoucím pracovníkům se mi jich vrátilo vyplněných 44 (návratnost 88%) a z 250 anket a dotazníků pro zaměstnance se vrátilo vyplněných 214 (návratnost 85,6%).

Při výběru zařízení jsem postupovala zcela náhodně tak, že jsem oslovila nejprve kolegy ze studia managementu (39) a poté doplnila 11 zařízení z blízkého okolí.

V rámci výzkumného šetření jsem oslovila 12 mateřských škol, materiály se mi vrátily ze všech 12 škol; 20 základních škol, z nichž dvě byly základní školy speciální, vyplněné materiály se mi vrátily z 18 škol; 13 středních škol, z nichž tři mají součástí vyšší odbornou školu, materiály se mi vrátily z 10 škol; 5 školských zařízení – dva domy dětí a mládeže, dvě základní umělecké školy a jeden dětský domov, materiály se nevrátily z jednoho domu dětí a mládeže.

Přehled oslovených zařízení, návratnost materiálů

typ zařízení	zadáno na počet zařízení	rozměr z celkového počtu	zpět se vrátilo z počtu zařízení	návratnost v %
MŠ	12	24%	12	100
ZŠ	20	40%	18	90
SŠ, VOŠ	13	26%	10	76,9
JZ	5	10%	4	80

Bližší údaje o respondentech uvádím v tabulkách v příloze.

Ze všech respondentů z řad vedoucích pracovníků pouze 3 byli ve funkci zástupce ředitele, zbývajících 41 byli ředitelé škol a zařízení. Ze zaměstnanců odpovědělo 5 nepedagogů (2 pracovníci ekonomického úseku a 3 ostatní pracovníci).

3. 5. Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření

3. 5. 1. Vyhodnocení výsledků anket

Při porovnání získaných výsledků obou anket jsem dospěla k následujícím závěrům. Jak zaměstnanci, tak vedoucí pracovníci shodně označili jako dva nejdůležitější faktory motivace – zajímavou, tvořivou práci a dobré pracovní podmínky. Tento výsledek potvrdil moji hypotézu a upevnil mé přesvědčení o tom, že ve školství pracuje většina lidí ne pro peníze, ale pro práci samu. Práce má pro ně vyšší smysl než zajištění výdělku, přináší jim uspokojení, naplňuje je, dává jim prostor pro tvořivost, seberozvoj.

Vedoucí pracovníci hned za tyto dva faktory zařadili dobré platové ohodnocení, které v anketě zaměstnanců stojí až na pátém místě. I tento výsledek potvrzuje moje očekávání a to, že někteří ředitelé stále přeceňují význam finanční motivace. Z toho plyne, že někteří ředitelé své úsilí zaměřují na získání co největšího objemu finančních prostředků pro školu, aby mohli co nejlépe ohodnotit své zaměstnance. Zapomínají na to, že peníze patří mezi tzv. hygienické faktory a jejich motivační síla je pomíjivá. Lidé je po určité době přijímají jako naprostou samozřejmost.

Jako další v pořadí se objevují opět shodně – uznání, důvěra, přátelské vztahy. Zaměstnanecké výhody v podobě délky dovolené, kratší pracovní doby, možnosti práce mimo pracoviště, obsadily shodně až šesté místo. Zajímavostí je, že větší význam tomuto faktoru připisují respondenti, kteří pracují ve školství kratší dobu než pět let, pro ostatní se možná stává určitým dissatisfaktorem.

Faktor v podobě pomoci v případě osobních problémů obsadil až sedmé místo, což jsem neočekávala. Můj odhad byl, že tento faktor se bude pohybovat v první pětce. Myslím si, že moje očekávání bylo ovlivněno vlastním přístupem. Ze všech teorií motivace je mi nejbližší Maslowova teorie potřeb. Myslím si, že vedoucí pracovník by měl znát potřeby, problémy svých podřízených, protože jedině tehdy je může správně motivovat k práci.

Faktory – povýšení, možnost kariérního růstu, bezpečnost práce a disciplína, tak jak jsem předpokládala, figurují až na konci žebříčku motivačních činitelů. Do určité míry jsou, dle mého, pojmány jako naprostá samozřejmost v podmínkách školství.

3. 5. 2. Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Výzkumné šetření prokázalo, že otázka participace, svobody rozhodování zaměstnanců na tom není na všech typech zařízení zařazených do průzkumu stejně. Většina vedoucích pracovníků se domnívá, že dává svým podřízeným větší prostor, než jaký cítí oni.

Nejvyšší míru svobody rozhodování a spoluúčasti cítí zaměstnanci školských zařízení – domů dětí a mládeže, základních uměleckých škol a dětského domova, což asi vychází z podstaty toho typu zařízení.

Téměř shodné výsledky vykazují ředitelé a pedagogičtí pracovníci na základních školách. Usuzují, že tento výsledek může být výrazně ovlivněn tím, že základní školy v této době intenzivně pracují na školních vzdělávacích programech. Školní vzdělávací program je společným dílem všech pedagogů školy, na jeho tvorbě se podílí nejen management školy, ale všichni pedagogičtí pracovníci.

Zajímavý výsledek srovnání vykazují střední školy, kde se názory vedoucích pracovníků a zaměstnanců podstatně rozcházejí. Učitelé středních škol mají pocit, že velmi málo mohou participovat na chodu škol, cítí omezenou možnost samostatného rozhodování.

Výsledky šetření v oblasti spokojenosti zaměstnanců, která je spojena s jejich loajalitou, jsou celkově příznivé. Většina dotazovaných jak z řad zaměstnanců, tak vedoucích pracovníků je se svoji prací spokojena, cítí se v ní dobře.

Menší míru nespokojenosti vykazují výsledky na mateřských školách a zařízeních (kde výsledky šetření výrazně zkreslily výsledky z dětského domova).

U mateřských škol může být příčinou nespokojenosti platové ohodnocení učitelek mateřských škol a otázka jejich vzdělání. Většina učitelek mateřských škol je zařazena do 8. či 9. platových tříd, přestože se podílí na tvorbě školních vzdělávacích programů, což by mělo vést k jejich zařazení do vyšší platové třídy. Rozdíl mezi učitelkami mateřských škol a učiteli na základních, středních školách je tak až čtyři platové třídy.

Vzdělání učitelek mateřských škol je otázkou velmi diskutovanou, neuzavřenou. Současný trend v této oblasti je vysokoškolské vzdělání, alespoň bakalářského směru. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících otevřel na mateřských školách další problém. Na spoustě mateřských škol léta pracují učitelky, které mají

pedagogické vzdělání, avšak ne zaměřené na předškolní věk, tyto jsou rázem nekvalifikované

a právem se cítí být ohroženy.

Míru nespokojenosti pracovníků dětského domova, vzhledem k tomu, že zastoupení tohoto typu zařízení je ojedinělé, nebudu analyzovat. Výsledky z jednoho zařízení nepovažuji za objektivní výpověď skutečného stavu.

Otázce sociálních vztahů nebudu věnovat příliš pozornosti, neboť jsem se jí zabývala již při analýze výsledků anket. Celkové hodnocení tohoto faktoru zjištěné výzkumným šetřením nevyznělo příznivě. Zaměstnanci otázku mezilidských vztahů na pracovišti vnímají podstatně hůř než jejich nadřízení. To potvrzuje moji hypotézu, že vedoucí pracovníci budou hodnotit sociální vztahy na pracovišti příznivěji, než jaké ve skutečnosti vztahy jsou. Myslím, že je obecně čas zamyslet se nad otázkou mezilidských vztahů.

Potvrdilo se i moje očekávání, že vyšší míru rozdílnosti názorů budou vykazovat výsledky výzkumného šetření na mateřských školách. Podle mě, je tento výsledek do určité míry ovlivňován skladbou zaměstnanců, kde chybí mužský element. Jedná se o ryze ženský kolektiv, který má svá specifika.

V7raznější rozdíly se ukázaly i na školských zařízeních. I tento výsledek může být do určité míry předurčen specifikou těchto zařízení – řada externích pracovníků, převážně skupinová či individuální forma práce s dětmi, omezený prostor pro vzájemná setkávání pedagogů.

Jako problémová se potvrdila oblast informovanosti zaměstnanců a poskytování zpětné vazby zaměstnancům ze strany vedení. Celkové hodnocení na některých zařízeních se blíží až stupni 2. Velmi výrazně se v této oblasti rozcházejí názory skupin respondentů.

Největší rozdíly se ukázaly na zařízeních, tj. na domech dětí a mládeže, základních uměleckých školách a dětském domově. Tento fakt může být zkreslen malým vzorkem tohoto typu zařízení zařazeným do výzkumného šetření, ale může být důsledkem specifiky těchto zařízení – omezený kontakt mezi zaměstnanci navzájem, mezi zaměstnanci a vedením.

Velký rozdíl vykazují i šetření na mateřských a středních školách. U těchto nemám vysvětlení pro možné příčiny, které by k tomu mohly vést.

Osobnost vedoucího jako vzor je celkově hodnocena průměrnou známkou. Vyšší míru rozdílnosti vykazují opět mateřské školy (ženský kolektiv, určitá míra rivality) a školy střední (kde, z mého pohledu, opět hraje roli soupeřivost pedagogů).

V otázce hodnocení a odměňování se potvrdila moje hypotéza shody názorů. Převažuje spíše negativní hodnocení u obou skupin respondentů. Vedoucí pracovníci tomuto faktoru motivace však připisují větší význam.

Důvěra v zaměstnance ze strany vedení panuje na všech typech škol a školských zařízení zařazených do výzkumného šetření. Zaměstnanci a vedoucí tento prvek motivace hodnotí pozitivně.

Nejhorší výsledky, tak jak jsem předpokládala, vykazuje motivační nástroj v podobě jasné motivační strategie školy, jasného motivačního programu, kterým se škola řídí. Na rozdíl od mého očekávání v této oblasti panuje téměř shoda názorů – jak ředitelé, tak zaměstnanci negativně hodnotí neexistenci jasného motivačního programu, motivační strategie školy. Tuto oblast cítí jako problém, který je třeba řešit.

IV. ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Závěrečná bakalářská práce potvrdila moji domněnku, že v otázce motivace pracovníků ve školství je stále co zlepšovat. Řada ředitelů stále neví, jak správně a účinně motivovat své podřízené, aby dosahovali žádoucích výkonů.

Zařízení dalšího vzdělávání se věnují otázce motivace žáků a studentů, ale otázka motivace pedagogů je opomíjena. Vzdělávacích aktivit zaměřených na to, jak správně motivovat své lidi je jako šafránu, přestože motivovaný učitel je klíčový faktor úspěšné školy.

Výzkumné šetření prokázalo, že v oblasti motivace pedagogických pracovníků je třeba co napravovat, zlepšovat.

Stálo by za úvahu do přípravy řídicích pracovníků ve školství zařadit více seminářů, přednášek zaměřených na praktické využití jednotlivých nástrojů motivace. Je samozřejmě nutné seznámit se s teorií motivace obecně, ale otázka praktického nácviku je neméně důležitá.

Příklad bychom si mohli vzít ze ziskového sektoru. Do proškolení manažerů v oblasti motivace pracovníků věnují firmy nemalé finanční prostředky. Většina úspěšných firem má zpracovanou jasnou motivační strategii, kterou stále vylepšuje.

Na základě zpracování otázky motivace a na základě výzkumného šetření vyplynula

i možná témata, která by mohla být námětem pro semináře, přednášky určené managementu školy. Mezi možné náměty bych zařadila např.

- Tvorba motivačního programu školy.
- Základní pravidla motivace.
- Zadávání cílů – SMART.
- Využití teorie transakční analýzy E. Berneho v otázce motivace lidí – teorie pohlazení.
- Tvorba školního vzdělávacího programu jako příležitost budování pracovního týmu.
- Další vzdělávání učitelek mateřských škol jako nástroj motivace.

Nechtěla bych zůstat pouze na teoretické úrovni, ale chtěla bych změnit strategii motivace ve vlastní škole, působit i na ostatní vedoucí pracovníky a hledat cesty k tomu, jak získávat pracovníky pro plnění náročných úkolů.