

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**DRUHY MOTIVACE NEJČASTĚJI VYUŽÍVANÉ
VE ŠKOLSTVÍ
V KRAJI VYSOČINA**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Dalibor Čáp
Obor: školský management
Forma studia: kombinované
Vedoucí práce: PhDr. Jiří Svoboda
Datum odevzdání práce: duben 2007

Čestné prohlášení

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

.....
Dalibor Čáp

Resumé:

Závěrečná práce se zabývá problematikou motivování zaměstnanců ve školství. Prvotním cílem bylo zmapovat nejčastěji využívané druhy motivace v kraji Vysočina.

Práce vychází z teoretického přehledu oblasti motivace, jejímž základem jsou nejznámější teorie motivace od Maslowa, Herzberga, Vrooma, Adamse, Skinnera a McClellanda.

Na základě zjištění z provedeného šetření na školách téměř všech typů (kromě vysokých) pak práce přináší skutečný obraz praktického využívání forem motivace na školách v kraji Vysočina, hlavní rozdíly v pohledu na motivování zaměstnanců mezi názory učitelů a ředitelů a zejména doporučení, jaké formy by měli vedoucí pracovníci využívat, aby jejich snažení o motivaci bylo úspěšné.

Summary:

This final work is concentrated on a problem of motivating workers in the sphere of education. The primary aim was to map the most often used kinds of motivation in the region of Vysocina.

The basement of this work is built on the theoretical survey of the area of motivation. Its elements are the most famous theories of motivation by Maslow, Herzberg, Vroom, Adams, Skinner and McClelland.

On the basis of the results from the questionnaire research made on schools of almost all types (except from the universities) the work brings the realistic picture of practical usage of the forms of motivation at schools in the region of Vysocina, the main differences in the view of motivating workers between the teachers' opinions and the managers' opinions and especially the recommendation, which forms of motivation the managers should use to be successful in their struggle to motivate the workers.

Klíčová slova:

motivace, motivování, druhy motivace, formy motivace, teorie motivace, motivace pracovníků, motivace zaměstnanců, kompetence vedoucích pracovníků, motivační program, personální politika, dotazník na motivaci pracovníků, dotazník na motivaci zaměstnanců

Obsah

1 ÚVOD.....	6
2 TEORETICKÝ ZÁKLAD.....	7
2.1 MOTIVACE OBECNĚ.....	7
2.2 TEORIE MOTIVACE.....	8
2.2.1 Hierarchie potřeb podle A. H. Maslowa.....	8
2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace.....	11
2.2.3 Vroomova teorie očekávání	13
2.2.4 Adamsova teorie rovnováhy.....	13
2.2.5 Skinnerova teorie pozitivního posílení	14
2.2.6 McClellandova teorie získaných potřeb	15
2.3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VÍCE KONKRÉTNĚ.....	16
2.3.1 Vnější motivace (stimulace) pracovníků, ovlivňování pracovní ochoty.....	17
2.3.2 Přehled základních stimulačních prostředků.....	18
2.3.3 Koncepce řízení.....	20
2.3.4 Příprava a realizace motivačního programu v organizaci.....	21
3 SROVNÁNÍ S KOMERČNÍ SFÉROU.....	23
3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	23
3.2 CHARAKTERISTIKA MANAGEMENTU.....	23
3.2.1 Kompetence vedoucích pracovníků.....	23
3.2.2 Delegování kompetencí.....	24
3.3 PERSONÁLNÍ POLITIKA.....	24
3.3.1 Motivace pracovníků.....	24
3.3.2 Hodnocení pracovníků.....	24
3.3.3 Další vzdělávání.....	24
4 VÝZKUMNÁ ČÁST.....	26
4.1 MOJE OČEKÁVÁNÍ OD VÝZKUMU.....	26
4.2 DOTAZNÍK.....	26
5 ANALYTICKÁ ČÁST.....	28
5.1 NÁVRATNOST A SPOLEHLIVOST.....	28
5.2 SROVNÁNÍ PODLE TYPU ŠKOLY, VELIKOSTI A UMÍSTĚNÍ.....	31
5.3 ANALÝZA OTÁZEK NA MOTIVACI.....	31
6 ZÁVĚRY.....	44
6.1 OBECNÉ TEORETICKÉ ZÁVĚRY.....	44
6.2 SROVNÁNÍ ŠKOLSTVÍ A KOMERČNÍ SFÉRY.....	45

6.3 ZÁVĚRY Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	45
6.4 PŘÍNOS PRO SFÉRU ŘÍZENÍ.....	46
7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	47
8 SEZNAM PŘÍLOH.....	48

1 Úvod

Cílem této práce je prozkoumat poměrně zanedbávanou a málo propracovanou sféru školství, motivaci učitelů, druhy motivace učitelů či motivační systémy používané na školách. Vzhledem k tomu, že žiji a pracuji v kraji Vysočina, zaměřím se ve své práci právě na svůj region, na Vysočinu.

Svojí prací bych rád přispěl k rozvoji této oblasti a pomohl mnoha ředitelům škol s výběrem nejvhodnějšího postupu při motivování svých kolektivů.

Výsledkem této práce by měl být přehled nejčastěji využívaných forem motivování pedagogických pracovníků, tedy těch nejoblíbenějších forem mezi vedoucími pracovníky, nejoblíbenějších forem motivování mezi pedagogy samotnými, a samozřejmě jejich vzájemná konfrontace.

Pevně věřím, že výsledků mé práce budou moci využít všichni ředitelé škol a školských zařízení a přispějí tím k plnění jejich řídicích funkcí.

2 Teoretický základ

2.1 Motivace obecně

Nejdříve si přiblížíme samotný pojem **motivace**. Otevřená internetová encyklopedie Wikipedie formuluje motivaci jako „psychologický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.“

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.

Naše **chování** je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty.

S motivací úzce souvisí také další pojmy, jako třeba motiv či potřeba.

Tzv. **motiv** jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky aktivizující chování, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb. Za základní formu motivů považujeme potřeby, z nichž se vyvíjejí ostatní formy.

Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k takovým aktivitám, jimiž tuto potřebu uspokojujeme. Potřeby dělíme na:

- ⌚ *biologické* (primární, vrozené) - potřeba dýchaní, potravy, bezpečí, spánku apod.
- ⌚ *sociální* (získané) – ty můžeme dále dělit na kulturní (vzdělání, kulturní život apod.) a psychické (radost, štěstí, láska apod.)

Dále rozlišujeme například tyto motivy:

Hodnota – je to, co odpovídá potřebě člověka, co potřebuje.

Pud – je vrozená pohnutka činnosti, označení pro energii nebo cílenou činnost až nutkání (pud pohlavní, mateřský apod.).

Zájem – je získaný motiv, který se projevuje kladným vztahem člověka k předmětům nebo činnostem, které ho upoutávají po stránce poznávací nebo citové. Vyhraněný zájem označujeme pojmem záliba.

Stimul – je vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí.

Aspirace (ambice) - snaha o sebeuplatnění, vyniknutí. Někdy se označuje také jako ctižádost.

Cíl – je uvědomělý směr aktivity, když chceme něčeho dosáhnout, něco vykonat, něčemu se vyhnout, něco dělat či nedělat apod.

Ideál - je vzorový cíl, např. ideál životního partnera apod.

Zvyk - tendence vykonávat za určitých okolností určitou, stejnou činnost.

Motivace lidí není jen nějaká technika, je to spíše umění. Je to hodně otázka citu, nikoli pouze logiky.

2.2 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Těchto teorií existuje celá řada. Nebudeme-li počítat psychoanalytické teorie Freuda, Junga, Adlera či Eriksona, největšího uznání se dostalo následujícím: **Maslowově** hierarchické teorii potřeb, **Herzbergově** dvoufaktorové teorii, **Vroomově** teorii očekávání, **Adamsově** teorii rovnováhy a **Skinnerově** teorii pozitivního posílení, **McClellandově** teorii získaných potřeb. Motivací se zabývali i další, např. Mayo, Brown, McGregorzde.

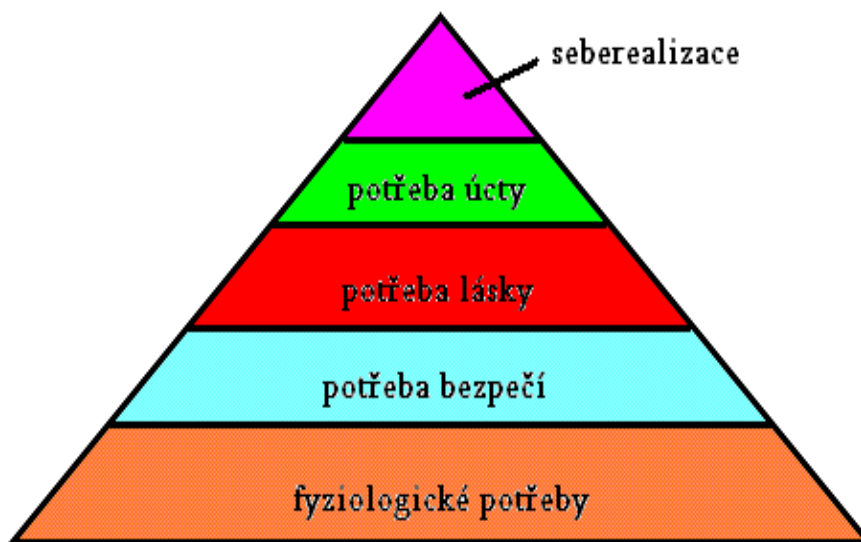
Uvedené teorie nejprve jednotlivě představím, abych je nakonec mohl shrnout a podat ve formě několika mála doporučení pro praktický leadership.

2.2.1 Hierarchie potřeb podle A. H. Maslowa

Americký psycholog Abraham Harold Maslow je autorem známé hierarchie potřeb, což je, jednoduše řečeno, stupňovité řazení potřeb organizované v hierarchickém systému podle jejich naléhavosti pro člověka (obr. 1). Potřeby vyšší se objevují až po uspokojení potřeb nižších. Pro představení uvedu jednoduchý příklad: obvykle má člověk potřebu

seberealizace až teprve tehdy, pokud není hladový, je v bezpečí, milován a uznáván. Konkrétně by to mohlo být asi takto: např. člověk netouží po novém autě nebo motorce (5. stupeň), je-li ohrožován nějakou katastrofou nebo je hladový (nenaplněný 1. a 2. stupeň).

Obr. 1. Teorie potřeb podle A. H. Maslowa.



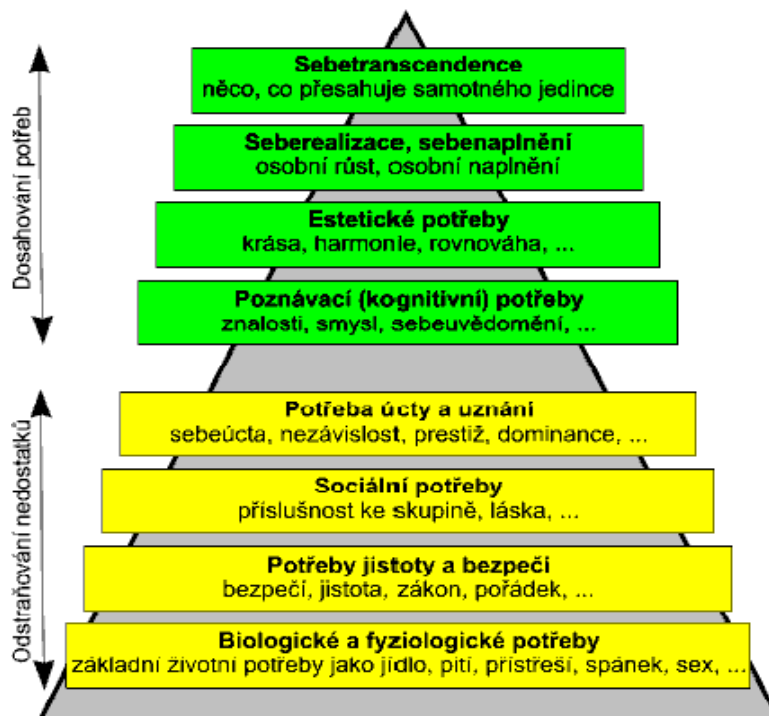
První čtyři kategorie Maslow označuje jako potřeby nedostatkové (deficiency needs), pátou kategorii pak označuje jako potřeby růstové (being values). Obecně platí, že potřeby v této pyramidě níže položené jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb.

Toto však nelze říci zcela bezvýhradně. Dokonce je doloženo, že uspokojování vyšších potřeb (estetických, duchovních) může napomoci v mezních životních situacích, ve kterých je možnost uspokojování nižších potřeb omezena (např. v prostředí koncentračních táborů, o čemž referovali mj. Viktor Frankl nebo Konrad Lorenz). Je proto zcela na místě připomenout, že tato teorie platí v obvyklých, běžných životních situacích.

Za nejvyšší považuje Maslow potřebu seberealizace, již označuje lidskou snahu naplnit své schopnosti a záměry.

Abraham Maslow svoji původní teorii od svého vzniku v roce 1943 postupně doplňoval a rozšiřoval: pětiúrovňový model, ve kterém byla v B-potřebách pouze seberealizace, se změnil na současný osmiúrovňový (obr. 2).

Obr. 2 Osmiúrovňový model teorie potřeb.



Maslow tvrdí, že lidé, kteří dosáhli seberealizace a sebenaplnění, někdy zažívají stav, ve kterém si jsou vědomi nejen svého plného potenciálu, ale také něčeho, co je samotné přesahuje - plného potenciálu lidstva jako celku. Tento stav, stav sebetranscendence či spirituality, nakonec Maslow umístil na samý vrchol své pyramidy. Přesto Maslow na sklonku své pracovní kariéry připustil, že sebetranscendence nemusí nutně být podmíněna naplněním nižších potřeb.

A ještě jedna věc: dosažení stavu sebenaplnění je ideál, který představuje úplné porozumění tomu, kdo vlastně daný jedinec je, pocit hlubokého a integrálního naplnění. Znamená to, že veškeré individuální potřeby jsou naplněny. Dílo je dovršeno a není nic,

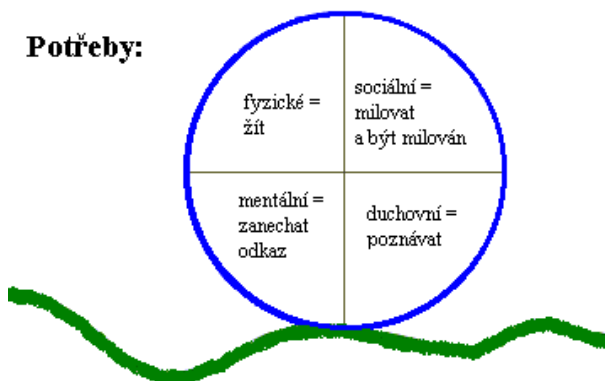
co by ještě zbývalo. Nutně nastává konec v nehybnosti, je to absolutní ztráta životní motivace.

Přestože platnost Maslovovy teorie nebyla dosud potvrzena důkazy, je všeobecně uznávána.

Maslowovou prací byla inspirována celá řada dalších autorů, kteří pyramidu členili do jiných kategorií (např.: James: materiální, sociální, spirituální, Mathews: fyziologická úroveň, úroveň příslušnosti a úroveň sebenaplnění, Alderfer: existencionální, vztahová a růstová, atd., atd.), jiní jej modifikovali (např. Allport) na systémový model, ve kterém nejsou až tak striktně vymezeny hierarchie. Zní to docela rozumně - i bezdomovec, který se pochopitelně hlavně stará o přístřeší a jídlo, hledá porozumění a vztahy s jinými, a opačně - i velmi duchovní člověk dostává hlad a tiší tuto potřebu.

Podobný systémový model nabízí Stephen Covey ve formě čtyř základních lidských potřeb - fyzické, sociální, mentální a duchovní – podle Coveyho je nutno harmonicky uspokojovat všechny uvedené potřeby (obr. 3).

Obr. 3. Coveyho model čtyř základních lidských potřeb.



2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace

Dvoufaktorový model motivace vypracoval Frederick Herzberg a jeho kolektiv na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací. Na základě svého výzkumu objevil dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců:

- 1) *Motivátory* – jsou to interní (vnitřní) faktory, jsou odvozeny ze vztahu pracovníka k vykonávané práci, jejich změny působí na výkonnost pracovníka. Zpravidla mezi ně zařazujeme dosahovaný výkon, odpovědnost za práci, uznání ze strany vedení, zajímavost a význam vykonávané práce, profesní postup v pracovních funkcích.
- 2) *Satisfaktory* (hygienické faktory) – jsou externí (vnější) faktory, dotýkají se celkových okolností práce a pracovního zařazení. Významně ovlivňují spokojenost či nespokojenost pracovníka. Patří mezi ně peněžitá odměna za práci, mezilidské vztahy v pracovní skupině, řídicí činnost vedoucího pracovníka, pracovní podmínky a bezpečnost práce, jistota trvalého zaměstnání, personální a sociální politika organizace.

Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: pracovníci mohou být dále motivováni, pokud jsou spokojeni s vnějšími faktory. Naopak, ***uspokojování hygienických (vnějších) faktorů přináší jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních (vnitřních) faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.***

Tato teorie tedy velmi výrazně ovlivnila a stále ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst.

Uveďme konkrétní příklad aplikace dvoufaktorové teorie: uznání za odvedenou práci (motivační faktor) a výplata (hygienický faktor). Pokud pracovníka nezaplatíme, bude pravděpodobně víceméně rozzloben. Pokud jej zaplatíme, bude krátkodobě rád, ale to brzy pomine. To jest po poměrně krátkém čase po výplatě (výplatě nad určitý limit, samozřejmě) nebude ani spokojen, ani nespokojen. Na druhou stranu, jestliže mu poklepeme na rameno a upřímně proneseme: „Dobrá práce!“, bude mít tento dobrý pocit relativně dlouho a tento pocit se odrazí na jeho pracovním výkonu. A pokud na ramena neklepeme a lidem neděkujeme, alespoň je tím, jako v případě nezaplacení výplaty, nerozzlobíme.

Z teorie Herzberga vyplývá, že manažeři by se měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozzlobit, avšak nebrat plnění hygienických faktorů jako něco, co požene lidi vpřed. To je potřeba dělat trochu jinak.

2.2.3 Vroomova teorie očekávání

Procesní teorie se zabývají motivací v termínech racionálních kognitivních procesů. Známa je teorie očekávání Victora Vrooma:

neustále v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením:

- a) Valence (přitažlivost, mocenství) - přesvědčení o přitažlivosti cíle,
- b) Instrumentality (prostředek, pomoc) - přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme, a
- c) Expectancy (očekávání, naděje) - přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět.

Z praktického hlediska je zkrátka nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- ⌚ že cíl je a že je žádoucí,
- ⌚ že je vůbec možné cíle dosáhnout ,
- ⌚ že právě daný člověk může cíle dosáhnout,
- ⌚ že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,
- ⌚ že si daný člověk cíle zaslouží.

Pochopitelně, nejde jen o slibování a přesvědčování, ale také, a to hlavně, praktickými ukázkami - vedení příkladem - ze strany leadera.

2.2.4 Adamsova teorie rovnováhy

Tuto teorii pracovní motivace představil John Stacey Adams v roce 1963. Podle něj si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají, s tím, co z ní získávají. Do práce vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání, ocenění, odpovědnost, pocit rozvoje a růstu, zábavu atd. Pokud mají pocit, že jejich **vstupy nejsou patřičně vyváženy s výstupy**, stávají se demotivovanými a hledají změnu nebo zlepšení, nebo snižují své vklady do práce. Pokud mají pocit, že

vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů. Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak také může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu - reálných vstupů do práce.

Podle této teorie pracovníci vstupy a výstupy sčítají, to jest, jednu méně uspokojivou část (například pocit odpovědnosti) lze nahradit přidáním druhé (například jistoty).

Je třeba též podotknout, že vnímání vstupů a výstupů je obvykle individuální, a to podle toho, jaké mají pracovníci hodnoty. Zrovna tak je mohou nesprávně vnímat z důvodů, že nemají správné informace. Například bude-li pracovník přesvědčen, že firemní automobil je nároková věc, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který bude přesvědčen, že to je forma ocenění pracovního výkonu.

2.2.5 Skinnerova teorie pozitivního posílení

Burrhus F. Skinner, význačný americký psycholog, zastánce behaviorismu, se mj. zabýval operačním podmiňováním při modifikaci chování.

Idea jeho teorie pozitivního posilování je založena na prosté myšlence: důsledky (chování) ovlivňují chování.

V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

- ⊙ důsledky, které dávají odměnu, posilují chování,
- ⊙ důsledky, které poskytují potrestání, chování oslabují a
- ⊙ v případě, že důsledky neposkytují ani odměnu ani potrestání, chování vyhasíná.

Praktická aplikace této teorie je zřejmá: chceme-li posílit chování (aby bylo intenzivnější, častější, pravděpodobnější), poskytneme za něj odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit (udělat méně intenzivní, méně častější, méně pravděpodobnější), poskytneme trest. Pokud chceme, aby chování vyhaslo (postupně zmizelo), nevěnujeme mu pozornost.

A my také tak fungujeme: chování, které se nám osvědčilo, tj. poskytlo nám pozitivní zpětnou vazbu, opakujeme, a na druhou stranu samozřejmě raději neděláme to, co evidentně požadované výsledky nedává.

Teorie pozitivního posílení je teorie funkcionalistická: ukazuje, jak věci fungují, nedává však návod na to, co přesně funguje v tom smyslu, že neříká, co přesně posiluje, nebo oslabuje dané chování. Musíme si na to přijít my sami metodou pokus a omyl, avšak vyzbrojeni ostatními teoriemi motivace a naší vnímavostí a flexibilitou.

Praktické použití má však ještě další úskalí, kterých bychom si měli být vědomi:

- ⌚ v lidské společnosti je poměrně obtížné kontrolovat všechny zdroje posílení a oslabení. To znamená, například, budeme-li některého pracovníka pozitivně posilovat, je možné, že vliv jeho kolegů opačným směrem bude větší než náš.
- ⌚ je často poměrně obtížné vyvolat interní změny v tom smyslu, že změny chování jsou pouze jakoby na povrchu dané osoby. Daná osoba to dělá **pouze** kvůli odměně.
- ⌚ je velmi obtížné správně trestat. Trestání je sice účinné, ale možná, že je účinné až příliš a v případě nevhodného použití může vyvolat poměrně silné, nežádoucí, dlouhodobé a těžko napravitelné vedlejší efekty.

2.2.6 McClellandova teorie získaných potřeb

David C. McClelland byl americkým behaviorálním a sociálním psychologem. Jeho teorie získaných potřeb je známa též pod jmény teorie tří potřeb, teorie naučených (osvojených) potřeb.

McClelland tvrdí, že lidé **mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci**. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb.

- ⌚ ten, který chce hlavně něčeho dosáhnout (Achiever) má tendenci excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý. Vyhýbá se riziku, ze kterého není patrný zisk, nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.
- ⌚ ten, který chce hlavně někam patřit (Affiliation seeker) má tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Je konformní. Vyhledává spíše souhlas, než uznání.
- ⌚ ten, který má silnou potřebu moci (Power seeker) má tendenci k síle a moci, a to buď kvůli ovládnutí lidí nebo kvůli dosažení cíle. Nevyhledává ani uznání, ani ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda.

Jaký je praktický výstup pro vedení lidí? Je dobré vědět, jaké máme dle uvedené klasifikace sklony a dále pokud objevíme některé výraznější tendence u ostatních, přihlédneme k nim při jednání s nimi.

Je dobré vědět, že tendence k jednání existují. A nejenom to; v případě, že se tyto sklony projevují buď u nás, nebo u někoho jiného výrazně, až extrémisticky, na to příslušně reagovat. Například tak, že daného člověka pověříme úkoly, které vyhovují jeho přirozeným sklonům, a slabé stránky, překážejí-li, doplníme nějakým vnějším opatřením; třeba vhodným výběrem jeho spolupracovníků.

2.3 Motivace pracovníků více konkrétně

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu pracovníků. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a zejména práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Motivování lidí je uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali, za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení cíle a odměny (takové odměny, která uspokojuje jejich potřeby).

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělání a růstu.

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo mohou

být lidé motivováni vedením organizace prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala.

Existují tedy dva typy motivace:

- ⌚ **Vnitřní motivace** = faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří vztah člověka k práci, odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti, schopnosti, zajímavá podnětná práce a příležitost k postupu.
- ⌚ **Vnější motivace** = to, co se dělá pro zaměstnance, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu, kritika. Vnější motivaci zaměstnanců mají v rukou především vedoucí pracovníci. Ti musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší.

2.3.1 Vnější motivace (stimulace) pracovníků, ovlivňování pracovní ochoty

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů nebo pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich vnitřní pracovní motivaci. Účinnost stimulace je vždy závislá na úrovni a skladbě vnitřní motivace pracovního jednání člověka. Příliš vysoká nebo také příliš nízká úroveň vnitřní motivace snižuje účinnost stimulace. Stimulace je nejefektivnější, když pracovník má o práci menší zájem a také když je pracovní úkol poměrně jednoduchý.

Pracovníka stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souhrnem jeho životních hodnot. Naopak rušivě na pracovníka působí to, co v komplexu působících vlivů brání v uspokojování jeho aktuálních potřeb nebo co vstupuje do rozporu s jeho životními hodnotami.

2.3.2 Přehled základních stimulačních prostředků

Hmotný činitel – jeho základní formou je peněžita odměna za práci, mzda, plat. Význam tohoto činitele vychází ze skutečnosti, že hmotné zhodnocení pracovního zařazení a pracovního úsilí slouží člověku jako základní prostředek k uspokojování potřeb, k zajištění jeho společenského postavení a životní úrovně (to se zpravidla netýká jen účastníka, ale i jeho rodiny). Čím je životní úroveň vyšší, tím větší soubor skutečností působí na jeho prožívání a jednání a zároveň se relativně snižuje stimulační hodnota hmotné odměny.

Peníze jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Např. Herzberg však zpochybnil účinnost peněz, neboť *zatímco jejich nedostatek vyvolává nespokojenost, jejich dostatek nemá za následek trvalou spokojenost*. Motivují tedy peněžní stimuly lidi? Odpověď zní ano v případě těch lidí, kteří jsou silně motivováni penězi a jejichž očekávání, že dostanou peněžní odměnu, jsou vysoká. Lidé s pevným platem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému se mohou cítit dobře v případě, že dostanou přidáno – je to vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Ale tento pocit euforie může rychle pominout.

Nicméně, peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých osobních cílů. Je to mohutná síla, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Zřetelně uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí a mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty (jsou viditelným znakem ocenění) a postavení – peníze nám mohou získat určitou prestiž.

Nelze však předpokládat, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Větší noční můrou v hlavách lidí, kterým jejich práce sama nepřináší to uspokojení, jaké potřebují, mohou být některé jiné zdroje nespokojenosti, např. pracovní podmínky nebo kvalita řízení. Hmotná odměna v tomto případě nemusí být přijatelnou satisfakcí. Z tohoto důvodu je třeba motivační systém organizace rozšířit i o další faktory.

Hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu – hodnocení práce a pracovníka bezprostředně uskutečňuje nadřízený pracovník. Hodnotící podklady jsou vedoucímu snadno dostupné z průběžného každodenního styku s podřízenými. Hodnotící funkce vedoucího je dána základními činnostmi, které vůči podřízeným pracovníkům vykonává (ukládání úkolů, sledování průběhu práce, kontrola pracovních

výsledků atd.). Odpovědně prováděné hodnocení pracovníků je nástrojem, který pomáhá vedoucímu a jeho prostřednictvím celé organizaci vést podřízené k efektivnímu plnění stanovených úkolů.

Hodnocení jednotlivce v pracovní skupině – bývá vyjádřeno v celkovém mínění skupiny o osobním a pracovním profilu jednotlivce. Z toho vyplývá forma uznávání a tolerování jedince skupinou (tak se naplňuje potřeba sociálního kontaktu, akceptace). Závažným stimulujícím faktorem jsou některé pozitivní znaky pracovní skupiny – soudržnost, ochota si vzájemně pomoci, orientace na úspěšné zvládnutí pracovních úkolů.

Porovnání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků – obecným základem je kritické sebehodnocení, které lidé provádějí a které vždy předpokládá možnost porovnávat sebe, své jednání a dosahované výsledky s jednáním a výsledky druhých lidí v obdobných situacích. Motivační efekt takového srovnání může být příznivý i nepříznivý, a to v závislosti na dalších skutečnostech, zejména na celkové osobnostní struktuře příslušného pracovníka.

Tvořivost. Závažným stimulujícím činitelem, který působí na pracovní ochotu členů pracovní skupiny, je takový postup vedoucího pracovníka, který zajišťuje, podporuje a rozvíjí vědomí aktivní účasti pracovníků na pracovním procesu a činnosti organizace (participace pracovníků, jejich účast na řízení). Specifickým znakem každé lidské činnosti je aktivní účast na dění a tvořivost. V každém zaměstnaneckém kolektivu je žádoucí věnovat pozornost usilovnému a systematickému hledání forem, které právě tyto znaky činnosti podněcují.

Samotný výkon pracovní činnosti – motivační závažnost má řada složek, které jsou dány charakteristikami vykonávané práce. Mezi ně patří:

- ⌚ rozsah tvořivých prvků ve vykonávané práci
- ⌚ znalost průběžně dosahovaných výsledků práce
- ⌚ znalost společenského významu vykonávané práce a přesvědčení o její užitečnosti
- ⌚ takové pracovní zařazení, kdy člověk není vykonavatelem dílčích operací a úkonů, ale kdy převažují činnosti, jež se opírají o rozhodování, hodnocení a organizování pracovního procesu.

Osobnost a jednání vedoucího pracovníka. Úroveň ochoty podřízených členů pracovní skupiny závisí na úrovni odborné autority, organizační autority a osobní důvěry, kterou členové podřízené skupiny vedoucímu pracovníkovi přiznávají.

2.3.3 Koncepce řízení

V každé koncepci řízení se uplatňuje snaha věrohodně zjišťovat a plánovitě ovlivňovat motivaci pracovního jednání zaměstnanců. Závažnost této snahy je odvozována ze skutečnosti, že výkonnost člověka rozhodujícím způsobem určuje jeho motivace.

Koncepce řízení se snaží vytvářet komplexní motivační programy, které mají za úkol ovlivnit aktivitu pracovníků vzhledem k stanoveným úkolům. Jako nejzávažnější se jeví:

- Ⓟ ovlivňování výkonu pracovníků, podněcování jejich aktivity vzhledem ke zvýšenému a kvalitnějšímu výkonu
- Ⓟ ovlivňování pracovní morálky, tj. podněcování ochoty pracovníků, jejich postojů k práci, k využívání pracovní doby, k organizační kázi
- Ⓟ péče o přiměřenou stabilizaci zaměstnaneckého kolektivu tak, aby byla zajištěna potřebná kontinuita činnosti, hospodárné využívání prostředků vynakládaných na odbornou přípravu pracovníků, ale i žádoucí obměna zaměstnaneckého kolektivu
- Ⓟ zajišťování přiměřené úrovně řídicí činnosti vedoucích pracovníků všech stupňů a také srovnatelnosti této úrovně
- Ⓟ posilování připravenosti zaměstnanců na změny, které přináší vědeckotechnický rozvoj, inovace, organizační a ekonomické změny
- Ⓟ cílevědomé vedení zaměstnaneckého kolektivu organizace k různým formám aktivní společenské práce a vedení odborně vyspělých a dobře adaptovaných pracovníků k přijímání řídicí odpovědnosti.

2.3.4 Příprava a realizace motivačního programu v organizaci

Motivační program organizace usiluje o cílevědomé a komplexní působení na kolektiv zaměstnanců, proto musí zahrnovat všechny skutečnosti dění v organizace, které jsou z hlediska pracovníků závažné. Jedná se o tyto skutečnosti:

- ⊙ vymezení ekonomického a společenského postavení organizace (společenský profil organizace, její tradice a cíle)
- ⊙ zařazení, uplatnění a perspektiva zaměstnanců v organizaci (konkrétní postupy při výběru, přijímání a rozmisťování zaměstnanců, stanovení kariérových drah)
- ⊙ zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků (pracovní podmínky, pracovní režim, hodnocení a odměňování zaměstnanců)
- ⊙ zajišťování připravenosti pracovníků organizace zvládat změny
- ⊙ vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče organizace o pracovníky
- ⊙ vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a organizací (významná je zejména úloha odborové organizace).

Etapy přípravy a realizace motivačního programu organizace je možno vymežit následujícím způsobem:

1. vytýčení problémů, které má motivační program řešit na základě analýzy převažujících forem motivace pracovního chování u zaměstnanců
2. stanovení cílů motivačního programu
3. zpracování charakteristiky reálné výkonnosti zaměstnanců v současné době a srovnání této charakteristiky s představou nebo koncepcí žádoucí výkonnosti
4. vymezení a bilance činitelů, které mají stimulující funkci, a rovněž charakteristika jejich účinku na motivaci pracovního jednání zaměstnanců organizace
5. příprava reálného využití určitého souboru stimulujících činitelů, případně příprava jejich alternativ
6. zveřejnění motivačního programu organizace
7. kontrola průběhu a realizace motivačního programu

Motivační program organizace je nutno formulovat a zveřejnit. Přitom je možno postupovat různým způsobem. Často bývá vyjádřen v brožuře popisující činnost organizace a zásady, podle kterých postupuje při řízení zaměstnaneckého kolektivu. Takový způsob zároveň organizaci reprezentuje v širší veřejnosti a i tím působí na motivaci pracovníků.

Motivační program organizace odráží její specifické charakteristiky a také situaci. Nelze jej tedy vytvořit jako obecně platný předpis.

3 Srovnání s komerční sférou

V roce 2006 jsem měl možnost navštívit firmu Bosch v Jihlavě a blíže se seznámit s organizací výroby a s motivačním systémem v této výrobní, komerční společnosti. Dozvěděl jsem se, že organizaci, strukturu zaměstnanců a zejména jejich motivaci je věnována velká pozornost. Díky jasnému a přehlednému rozdělení pozic a pravomocí jsou všichni zaměstnanci dobře informováni o jejich možnostech služebního postupu a tím také významně motivováni k vysokému pracovnímu nasazení. Možnost služebního postupu je pro ně totiž velmi reálná.

3.1 Organizační struktura firmy

Organizační struktura managementu firmy, jak tomu v Boschi říkají Organigram, je na první pohled složitá, protože se skládá z několika úrovní, avšak při bližším seznámení je velmi logická. V této struktuře jsou zahrnuti členové nejvyššího managementu firmy (top management), všechno Němci, a také středního managementu. Na pozicích středního managementu se již občas objeví i nějaký český pracovník. V organigramu jsou vyznačeni i vedoucí oblastí v rámci jednotlivých pracovišť. Na této úrovni jsou již většinou Češi.

3.2 Charakteristika managementu

3.2.1 Kompetence vedoucích pracovníků

Pozn. Termín kompetence je v této práci použit ve významu „pravomoc, rozsah působnosti, svěřená oprávnění a povinnosti“.

Vedoucí pracovníci mají velké kompetence, je jim dána velká svoboda v rozhodování, ale na druhé straně se od nich očekává také velká zodpovědnost za své pracovníky a za výsledky celého oddělení. Díky tomu jsou vedoucí pracovníci nepřímou nuceni k podpoře členů svého týmu, aby jejich pracovní skupina dosáhla co nejlepších pracovních výsledků. Za vynikající výsledky bývají zaměstnanci spravedlivě odměňováni, což jednoznačně přispívá k dobré motivaci kolektivu.

3.2.2 Delegování kompetencí

Kompetence jsou delegovány na podřízené pracovníky velmi často, řekl bych dle předem stanoveného řádu. Všichni vedoucí pracovníci dobře vědí, co mohou a co nemohou požadovat po členech svého týmu a hlavně, jaké kompetence, tedy také jaká práva a povinnosti, mohou delegovat. Organizace firmy běží dle stanoveného řádu.

3.3 Personální politika

Firma Bosch klade velký důraz na personální politiku. Pro své zaměstnance připravila různé motivační programy (pro vedoucí pracovníky, pro ostatní pracovníky) a kvalifikační programy. Dále pracuje aktivně s kádrovými rezervami.

3.3.1 Motivace pracovníků

Jak jsem již výše uvedl, pracovníci jsou motivováni zejména spravedlivými odměnami za vynikající práci. Zaměstnanci se těší také velkému množství zaměstnaneckých výhod. Kromě těchto odměn k velmi dobré motivaci přispívá také velmi reálná možnost pracovního postupu. Bohužel, při srovnání této sféry ve firmě Bosch a ve škole musím konstatovat, že v tomto směru asi značně zaostáváme a zřejmě i budeme zaostávat.

3.3.2 Hodnocení pracovníků

Pracovníci a jejich výkony jsou hodnoceni pravidelně a opět dle jasně stanovených pravidel. Je kladen maximální důraz na objektivitu hodnocení. Na základě hodnocení jsou pak pracovníci spravedlivě odměňováni či naopak finančně potrestáni. Snahou vedoucích pracovníků by však mělo být zaměstnance, kteří neplní své úkoly v požadované míře, spíše než trestat podporovat tak, aby své výkony zlepšili. Taková je filozofie firmy.

3.3.3 Další vzdělávání

Zaměstnanci jsou aktivně zapojováni do kvalifikačních programů ihned po nástupu do firmy. Během působení ve firmě jsou dále školeni a vzděláváni, zejména při

plánovaném kvalifikačním postupu na vedoucí pozice. Většina školení zaměřených na výrobu probíhá v České republice, kvalifikační školení pro vedoucí pracovníky jsou spíše organizována v zahraničí.

4 Výzkumná část

4.1 Moje očekávání od výzkumu

Při tvorbě těchto dotazníků jsem se samozřejmě snažil, aby otázky byly jednoduché, smysluplné a, pokud možno, logicky sestavené, aby z odpovědí bylo možno získat systematické výsledky.

Od výsledků výzkumu očekávám, že mi pomohou vytvořit ucelený přehled používaných forem motivace zaměstnanců, konkrétně tedy pedagogických pracovníků. Kromě tohoto přehledu by měly výsledky naznačit i nejčastěji používané formy, tedy formy nejoblíbenější mezi vedoucími pracovníky, převážně řediteli škol.

Dotazníky by mohly objasnit, zda se ředitelé snaží více motivovat zaměstnance vnějšími motivátory, tj. zejména uspokojovat jejich finanční potřeby, anebo zda se snaží působit na jejich vnitřní motivaci, tedy podněcovat je takovým způsobem, aby sami byli přesvědčeni o potřebnosti dané práce a motivovali sami sebe. Já osobně očekávám v tomto směru výraznou převahu na straně vnějších motivačních forem.

Mimo jiné také očekávám potvrzení Herzbergovy teorie, že uspokojení hygienických faktorů, např. finanční odměna, má spíše krátkodobý účinek a naopak uspokojení motivačních faktorů, např. profesní postup nebo vědomí důležitosti vykonávané práce, ovlivňuje motivaci spíše dlouhodobě.

4.2 Dotazník

Dotazník jsem sestavoval sám, na základě poznatků čerpaných ze studia problematiky a s přihlédnutím k cíli této práce.

Nejdříve jsem sestavil dotazník s 20 otázkami určený pro ředitele škol a jako pilotáž jsem jej cvičně prošel s několika respondenty, abych zjistil jejich názory na dotazník a vůbec na jednotlivé otázky. Tento „předvýzkum“ mi pomohl odhalit jisté nedostatky a ukázal, že první varianta dotazníku nebyla zrovna nejvhodnější. Proto jsem dotazník přetvořil tak, aby více vyhovoval požadavkům a abych dokázal přesněji popsat výsledky dotazníkového šetření. Například na mnohé otázky jsem v dotazníku nabídl větší škálu odpovědí, oproti původním dvěma možnostem ANO-NE.

Dále jsem díky výše uvedené pilotáži došel k názoru, že věci jenom prospěje, když se na problematiku podívám také z pohledu druhé strany, tedy když zmapuji také názory pedagogů na motivaci. Z toho důvodu jsem připravil velmi podobný dotazník určený pro učitele.

Oba dotazníky jsem rozeslal povětšinou e-mailem, některé školy v Jihlavě a blízkém okolí jsem navštívil osobně a zbytek jsem rozeslal poštou. Celkem jsem oslovil vedoucí pracovníky a pedagogy ze 100 škol, když jsem ředitele škol požádal, aby pedagogické dotazníky vyplnili vždy 4 pedagogové. Na některých mateřských školách neměli požadovaný počet pedagogů. Tuto situaci jsem řešil tak, že jsem zbylý počet dotazníků osobně rozdál mezi paní učitelky v mateřských školách v Jihlavě.

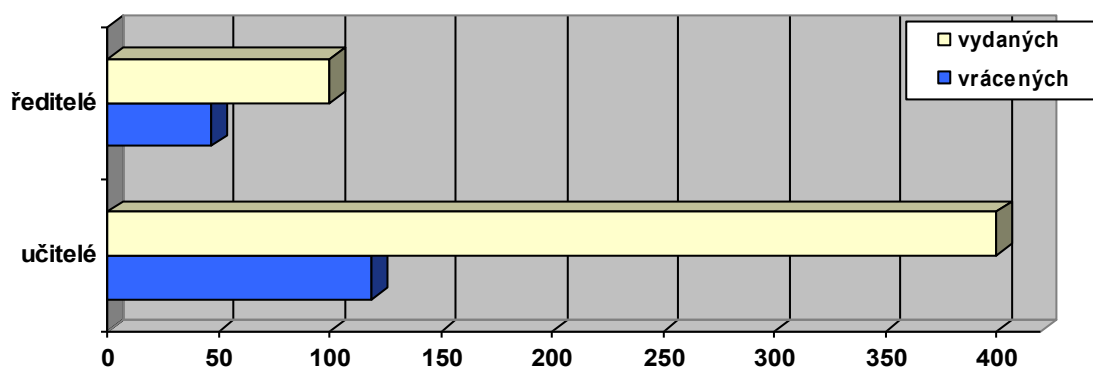
5 Analytická část

Pozn. Budu-li se v této práci vyjadřovat o „ředitelích“ či o „ředitelích škol“, mám tím vždy na mysli vzorek ředitelů zúčastněných v tomto dotazníkovém šetření. Stejně tak vzorek učitelů, kteří se zapojili do tohoto šetření, bude pro jednoduchost pojmenováván „učitelé“ či „pedagogové“.

5.1 Návratnost a spolehlivost

Jak je již uvedeno výše, rozdál jsem celkem rovných 100 dotazníků pro management škol a 400 dotazníků pro pedagogy. Z těchto 100 škol mi vrátilo vyplněný dotazník 47 vedoucích pracovníků, každý z jiné školy, což činí 47% návratnost, a 119 pedagogů, celkem ze 62 škol. Podle počtu škol by se dalo říci, že návratnost pedagogických dotazníků je 62%. Já se však raději přikloním k hledisku počtu jednotlivých dotazníků, což je 119 ze 400 skutečně rozdaných, tj. 29,75%. Takto nízkou návratnost jsem tedy nečekal. Způsobeno je to zřejmě tím, že jsem velké množství dotazníků předal emailovou poštou a emailem mi byly dotazníky také zasílány zpět. Troufám si tvrdit, že kdyby bylo v mých možnostech všechny školy objíždět osobně, byl bych v tomto směru úspěšnější. Vzhledem k tomu, že oslovené školy jsou rozesety po celém kraji Vysočina, musím se s takto malým procentem vyplněných dotazníků spokojit.

Graf 1. Návratnost dotazníků ředitelů – učitelů.



Také jsem přemýšlel o tom, jak zajisti, aby se pedagogové nemuseli bát před svými nadřízenými pravdivě odpovědět na otázky. Problém mohl nastat v případech, kde ředitel rozdával dotazníky svým kolegům a pak je vyplněné opět sesbíral zpět a předal mi je hromadně. Takových bylo 21 ze 119, tedy 17,65%.

Naopak tento problém mohu považovat za vyřešený u těch, kteří poslali dotazníky emailem nebo mi je předali osobně sami za sebe, což je zbývajících 82,35%. Tato skupina je naprosto převažující. Navíc otázky v dotazníku nebyly tak palčivého charakteru, že by se mohli respondenti obávat na ně pravdivě odpovědět, aby náhodou nebyli svými nadřízenými perzekuováni za své odpovědi. A proto si dovoluji výsledné hodnoty považovat za „téměř spolehlivé“..

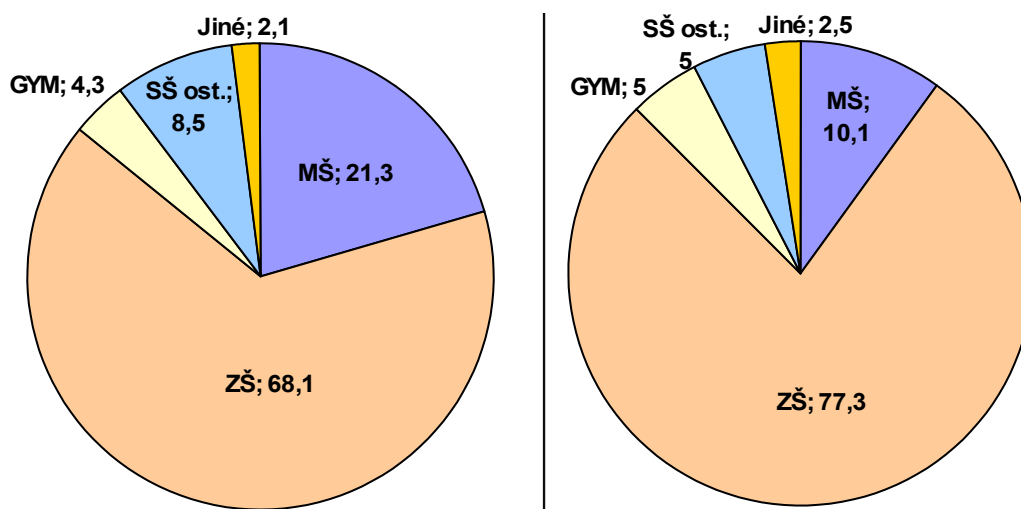
S dotazníky jsem oslovil různé typy škol, mezi nimi byly:

- a) mateřské školy,
- b) základní školy,
- c) gymnázia,
- d) ostatní střední školy a
- e) jiné školy, kam jsem zařadil dětský domov se školou, učiliště, vyšší odborné školy a základní umělecké školy.

Prakticky rovnoměrně podle tohoto rozdělení se mi vracely vyplněné dotazníky, odchylky byly minimální. Nelze říci, že by na některém typu školy odpovědělo více či méně respondentů.

Jednoznačně největší skupina dotazníků se vrátila ze základních škol, druhou nejčastěji zastoupenou kategorií byly mateřské školy. Dále následovaly dotazníky ze středních škol ostatních, z gymnázií a nejméně vrácených dotazníků bylo ze skupiny jiných škol.

Graf 2. Vzorek ředitelů dle škol (v %). | **Graf 3. Vzorek učitelů dle škol (v %).**



Dalším spíše očekávaným zjištěním je jistá neochota pedagogů vyplňovat jakékoli dotazníky či tabulky. Několik kolegů mi to řeklo přímo při osobním setkání a tři mi to napsali v emailové zprávě, když posílali vyplněný dotazník.

Předpokládám, že hodně záleží na pracovním klimatu na škole a také na osobnosti a osobním příkladu ředitele, protože, samozřejmě, jsou školy, kde se mi nevrátil žádný vyplněný dotazník, a pak jsou také školy, kde jsem získal zpět všech 5 (1x od ředitele a 4x od pedagogů). Bohužel, početnější je ta skupina, kde neodpověděl vůbec nikdo.

V několika málo případech se také stalo, že respondenti nezodpověděli některé otázky vůbec. I tyto dotazníky jsem zpracoval. Někteří zase naopak zvolili více možností najednou tam, kde jsem takovou volbu neočekával (např. typ školy MŠ a zároveň ZŠ). Díky tomu je třeba součet škol podle typů vyšší než počet skutečně odevzdaných dotazníků.

Pro bližší představení oba dva dotazníky uvádím jako přílohy této práce, č. 1 a č. 2. Čísla u jednotlivých odpovědí znamenají procentuální četnost zvolených odpovědí, u položky „Počet let v řídicí funkci:“ je to průměr a u položky „Velikost školy (počet žáků):“ se jedná o součet vyplněných hodnot. V analýze se pokusím srovnat názory vedení škol a pedagogů na otázky motivování zaměstnanců ve školství. Významné odlišnosti v odpovědích obou dotazovaných skupin se pokusím znázornit graficky v příložených grafech.

5.2 Srovnání podle typu školy, velikosti a umístění

Nyní se blíže podíváme na jednotlivé otázky dotazníků. Otázky v obou dotaznících byly záměrně velmi podobné a pokusím se je analyzovat společně, abych mohl porovnat názory vedení a zaměstnanců na stejné problémy.

Počet let v řídicí funkci

Ze získaných údajů vyplývá, že ředitelé škol jsou ve funkci v průměru asi 10 let.

Typ školy

Největší rozdíly se objevily u mateřských škol a základních škol. Zatímco z mateřských škol vyplnilo dotazník 21% ředitelů, u učitelů to bylo pouze 10%. Naopak u základních škol asi o 9% více dotazníků vyplnili učitelé, 68% ku 77%.

Velikost školy

Osloveny byly školy od nejmenších, s počtem 25 žáků, až po ty skutečně veliké, s 850 žáky. Při počtu 47 škol, ze kterých ředitelé odpověděli, je to průměrně 360 žáků.

Umístění školy

O hodně více odpovídali učitelé ve městech (téměř 70%) než jejich ředitelé (asi 57,4%), naopak v obcích více odpovídali ředitelé (42,6% ku ~30%).

5.3 Analýza otázek na motivaci

1. Co se týká možností motivování pedagogů i jinými formami, než jenom peněžitými, jsou ředitelé o něco málo skeptičtější, než učitelé. Rozdíl v názorech však není příliš významný. Obě skupiny se domnívají, že je možné, aby byli učitelé motivováni i jinak, než pouze cestou finanční. Zde bych chtěl upozornit na zajímavé zjištění, že z řad učitelů nikdo nezvolil možnost „ne“ = není možno. Budu-li považovat vzorek učitelů, kteří zodpověděli můj dotazník, za spolehlivý, znamená to, že mezi námi nejsou tací, kteří by chtěli být motivováni pouze financemi. Každý z nás občas více či méně ochotně přijme i jinou formu, např. pochvalu. Naopak asi 4% ředitelů se domnívají, že učitelé chtějí být motivováni pouze penězi a nijak jinak. To je na zamyšlenou. Proč si myslí, že někteří učitelé nechtějí přijímat i jiné motivační stimuly? A proč si to ředitelé myslí, když učitelé ne? Zřejmě bychom měli své

myšlení více nasměrovat na nepeněžní hodnoty. Upřímná pochvala má pro mnohé zaměstnance hodnotu pocitu, který by při jednání se svým šéfem nečekali.

2. Jistou motivací, a podle mého názoru velmi silnou, je pro zaměstnance společenské postavení. Proto jsem se respondentů dotázal, jak cítí postavení pedagogů ve společnosti.

Podle zjištěných hodnot by se dalo říci, že názory vedoucích pracovníků jsou nejednotné. Zhruba 42% (17% ano a 25,5% spíše ano) cítí postavení pedagogů spíše jako pozitivní, odpovídající, a necelých 47% (= 34% spíše ne a 12,8% ne) považuje pozici pedagogů ve společnosti za nenaplnující jejich představy. Síly jsou téměř vyrovnány, mírně převažuje pocit nedostatečného ohodnocení od společnosti.

Naproti tomu pedagogové jsou v tomto směru mnohem nespokojenější. Kladně svoji pozici ve společnosti vnímá necelých 18% pedagogů (3,4% ano, 14,3% spíše ne), téměř 28% váhá a zbylých, velmi podstatných více než 54% pedagogů (37% spíše ne, 17,6% ne) cítí své postavení jako ne zcela odpovídající jejich představám, dokonce 17,6% z této skupiny je nespokojeno a označili jednoznačnou odpověď „ne“ = nepovažujeme naše postavení za odpovídající.

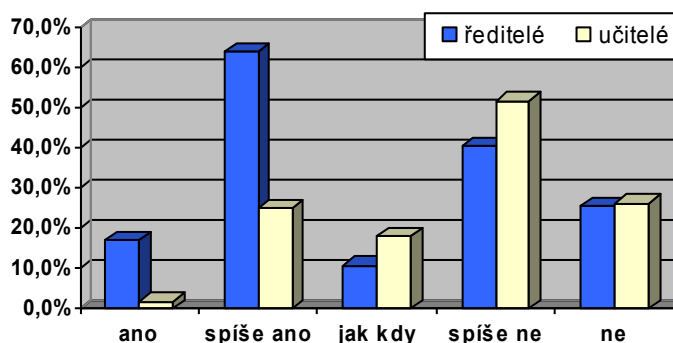
V porovnání s odpověďmi ředitelů můžeme najít největší rozdíl v rozhodnosti, v tomto případě zapříčiněnou spíše nerozhodností učitelů, protože asi o 17% méně ředitelů zvolilo pověstnou zlatou střední cestu - odpověď „jak kdy“.

3. Další otázka byla zaměřena na využívání negativních forem motivace. V tomto bodě jsem došel k velmi zajímavému rozdílu názorů učitelů a ředitelů. Zatímco celých 17% ředitelů odpovědělo,

že využívají také negativní formy motivování zaměstnanců, stejný názor má pouze 1,7% učitelů, tedy desetkrát méně. To je poměrně velký rozdíl.

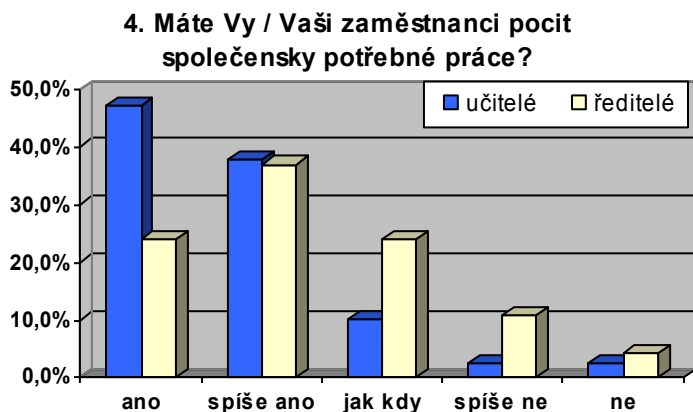
Ještě u odpovědi „spíše ano“ vícekrát zvolili tuto variantu ředitelé, naopak u všech ostatních možností dosáhli většího počtu učitelé, což znamená, že učitelé

3. Využívá management i negativní formy?



v porovnání s řediteli mají mnohem silnější pocit, že jejich vedoucí pracovníci nevyužívají nebo téměř nevyužívají negativní formy motivování.

4. Velmi zásadní rozdíl můžeme nalézt v názorech respondentů na to, zda mají učitelé



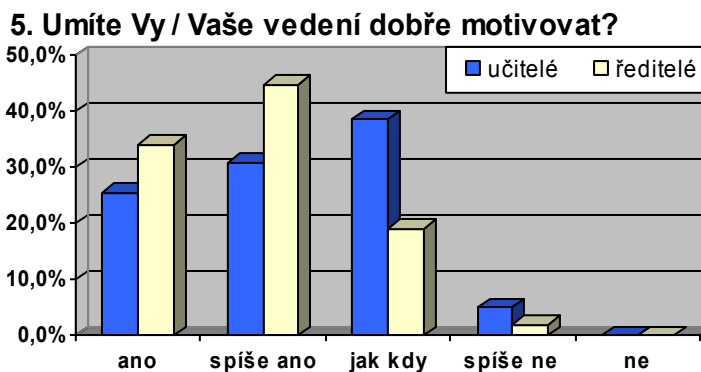
pocit společensky potřebné práce. O celých 23% méně ředitelů než učitelů odpovědělo „ano“, že si myslí, že jejich zaměstnanci mají pocit společensky potřebné práce. Ze

zjištěných údajů vyplývá, že necelá polovina učitelů se cítí být pro společnost určitě potřebná a prospěšná, avšak asi čtvrtina ředitelů o tom neví a mají odlišný názor. Naopak odpovědi ředitelů citelně převažují u možností „jak kdy“ a „spíše ne“. Celkově obě skupiny převážně zastávají názor, že práce učitelů je pro společnost velmi potřebná.

5. Otázka číslo 5 je přímo zaměřená na motivování zaměstnanců řediteli. Ředitelů jsem se dotázel, zda si myslí, že umí dobře motivovat zaměstnance, a učitelé byli dotázáni, jestli je vedení školy dobře motivuje pro pedagogickou činnost.

Společným znakem všech odpovědí obou skupin je skutečnost, že vůbec nikdo nezvolil možnost „ne“. Znamená to tedy, že žádný ředitel si o sobě nemyslí, že neumí motivovat, a žádný učitel si nemyslí, že jeho ředitel jej nemotivuje dobře.

Jak je z grafu zřejmé, ředitelé sami sobě věří více než jim věří jejich zaměstnanci. Odpovědi ředitelů převažují u variant „ano“ i „spíše ano“. Oproti tomu učitelé jsou v tomto směru spíše nerozhodní a častěji volili odpověď „jak kdy“.



Podle zjištěných údajů si troufám říci, že většina vedoucích pracovníků dovede své kolegy dobře motivovat pro pedagogickou práci a totéž si o nich myslí i většina pedagogů.

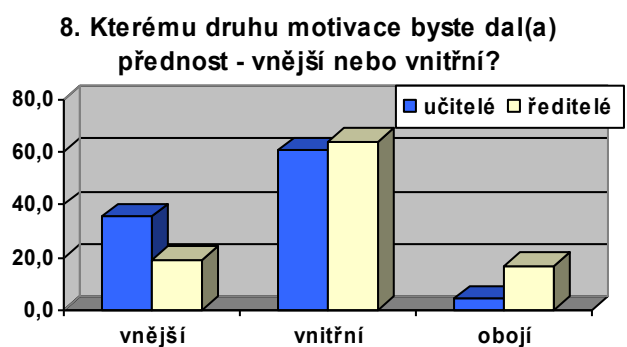
- Následující otázka byla zaměřena na podobné téma, zda-li jsou učitelé dobře motivováni pro svoji práci. V tomto směru se odpovědi obou skupin poměrně shodují, nejčastěji volenou odpovědí bylo „spíše ano“, vždy okolo 45%, velmi často bylo také zvoleno neutrální „jak kdy“, kolem 30%, a ani jedenkrát respondenti neodpověděli možností „ne“.

Z toho usuzuji, že se pedagogové cítí být dostatečně motivováni pro svoji práci a jejich ředitelé si myslí téměř totéž.

- Co se týká technického vybavení školy moderní audiovizuální a jinou technikou, dala se očekávat naprostá převaha pozitivních odpovědí. Jak pedagogové, tak vedoucí pracovníci prakticky v 80% volili kladné hodnocení moderní techniky coby motivačního stimulu také pro pedagogy, zhruba 15% jsou váhaví a méně jak 5% (u pedagogů dokonce 2,5%) si myslí, že moderní technika motivaci učitelů neovlivňuje.
- Ředitelé mohou využívat motivační stimuly vnitřní či vnější. Zajímalo mě, kterému druhu by dotazovaní dali přednost. Nabídl jsem také možnost 50 na 50, kdyby se někteří nemohli nebo nechtěli rozhodnout pro jednu z možností.

Když jsem se při studiu literatury zamýšlel nad otázkou, kterou variantu bych volil já, moje rozhodování nebylo zrovna jednoduché. Snažil jsem se upřednostnit běžný náhled na věc před momentálními potřebami a

sám pro sebe jsem si preferoval vnitřní motivaci. Stejně hodnoty jsem očekával i od ostatních vedoucích pracovníků a také od učitelů. Můj předpoklad se splnil, protože přes 60% respondentů obou skupin upřednostňuje vnitřní motivaci.



Dále jsem se domníval, že bude celkem často zvolena možnost „obě stejně“. V tomto bodě jsem se však zmýlil, neboť pouze 17% dotázaných ředitelů a dokonce pouhých 4,2% učitelů by volilo oba druhy motivace přibližně stejně často.

9. Jestliže jsem se v otázce číslo 8 dotkl rozlišení motivace na vnější a vnitřní, nabízí se otázka, který z těchto dvou druhů má dlouhodobější účinek. Proto jsem se zeptal respondentů na jejich názor. Očekával jsem, že se obě skupiny takřka shodnou, a na základě předchozího studia jsem čekal převahu vnitřní motivace.

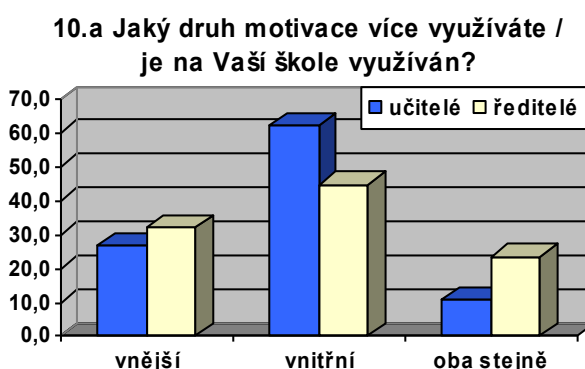
Moje očekávání se prakticky naplnila, neboť výsledné hodnoty zjištěné z obou skupin jsou si velmi blízké a skutečně silně převažuje důvěra v dlouhodobější účinnost vnitřní motivace.

10. V návaznosti na předchozí otázku jsem respondentům předložil další, týkající se těchto dvou druhů motivace, a to otázku, pomocí níž jsem se chtěl dozvědět, který druh je více využíván na jejich škole.

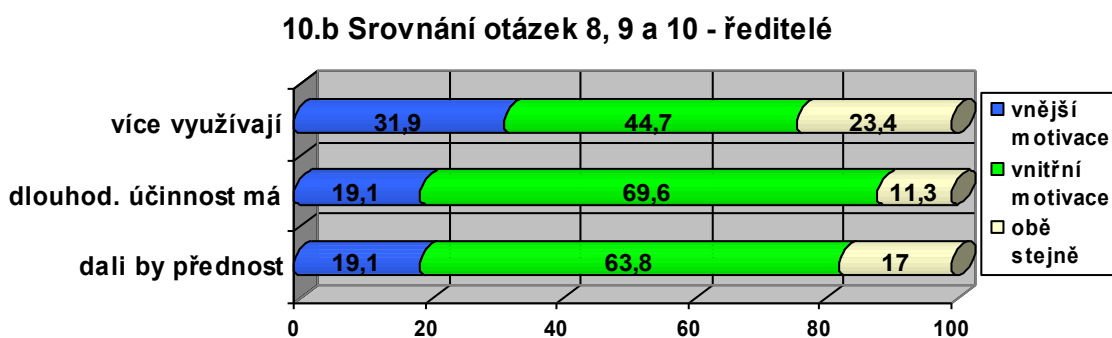
Samozřejmě jsem opět očekával, že se zjištěné hodnoty obou skupin budou sobě velmi podobat, což se víceméně také potvrdilo. Významnější rozdíl jsem zaznamenal pouze u odpovědí „vnitřní“ a „oba stejně“. Z toho vyplývá, že se učitelé častěji než ředitelé domnívají, že na jejich školách je více využívána vnitřní motivace, naopak ředitelé si myslí častěji než učitelé, že využívají obou druhů téměř rovnoměrně.

Avšak kromě srovnání odpovědí učitelů a ředitelů na stejnou otázku můžeme porovnat také jejich odpovědi na tuto otázku s odpověďmi na otázky číslo 8 a 9.

Konkrétně, ředitelé by dali přednost vnější motivaci v 19,1%, naprosto stejné množství z nich považuje účinek vnější motivace za krátkodobější, avšak vnější motivaci v praxi více využívá 31,9%.

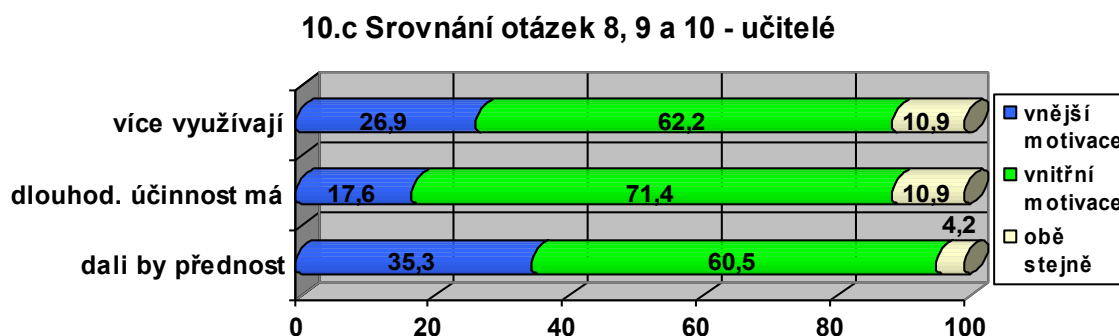


Co se týká vnitřní motivace, upřednostnilo by ji 63,8%, v její delší účinnost věří dokonce 69,6%, ale v praxi ji více využívá pouze 44,7%.



U učitelů je to obdobné. Vnější motivaci upřednostňuje 35,3%, v její delší účinnost věří pouze 17,6% a 26,9% učitelů si myslí, že je více využívána na jejich škole.

S vnitřní motivací nejsou rozdíly v názorech tak markantní. Přednost by vnitřní motivaci dalo 60,5% učitelů, 71,4% učitelů věří, že má dlouhodobější účinky a 62,2% učitelů si myslí, že je více využívána vedením jejich školy.



11. Jak jsem již dříve uvedl, motivaci nerozlišujeme pouze jako vnitřní a vnější, ale také známe motivaci pozitivní a negativní. Je logické a přirozené, že by každý z nás dal přednost pozitivní motivaci. Samozřejmě nikdo z nás nechce být trestán, ať již finančním postihem nebo kritikou. Já jsem se však na toto rozdělení podíval ještě z jiného úhlu. Zajímalo mě totiž, který druh je podle nás účinnější. Na někoho může velmi silně zapůsobit pochvala nebo peněžitá odměna, někdo jiný třeba reaguje více na peněžitý trest nebo na výtku.

Podle zjištěných údajů jsme všichni, jak ředitelé, tak učitelé, citlivější spíše na pozitivní motivaci. Na negativní impulsy reagují lépe pouze asi 2% z nás. To znamená, že ředitelům mohu doporučit téměř vždy se držet pozitivních stimulů a těch negativních využít opravdu ve výjimečných situacích.

12. Ze zkušeností z vlastní školy vím, že ochota a chuť učitelů pracovat a vykonávat činnosti navíc je velmi citelně ovlivňována finančními možnostmi vedení zainteresovat pedagogy do této činnosti. Jednou z nejčastějších forem je systémem příplatků za činnost nad rámec povinností. Aby tento systém odměn byl funkční, je nezbytně nutné, aby byl jednoduchý, jasně formulovaný a spravedlivý a učitelé s ním musejí být dobře seznámeni. Zajímalo mě, na kolika školách mají takový systém vypracovaný.

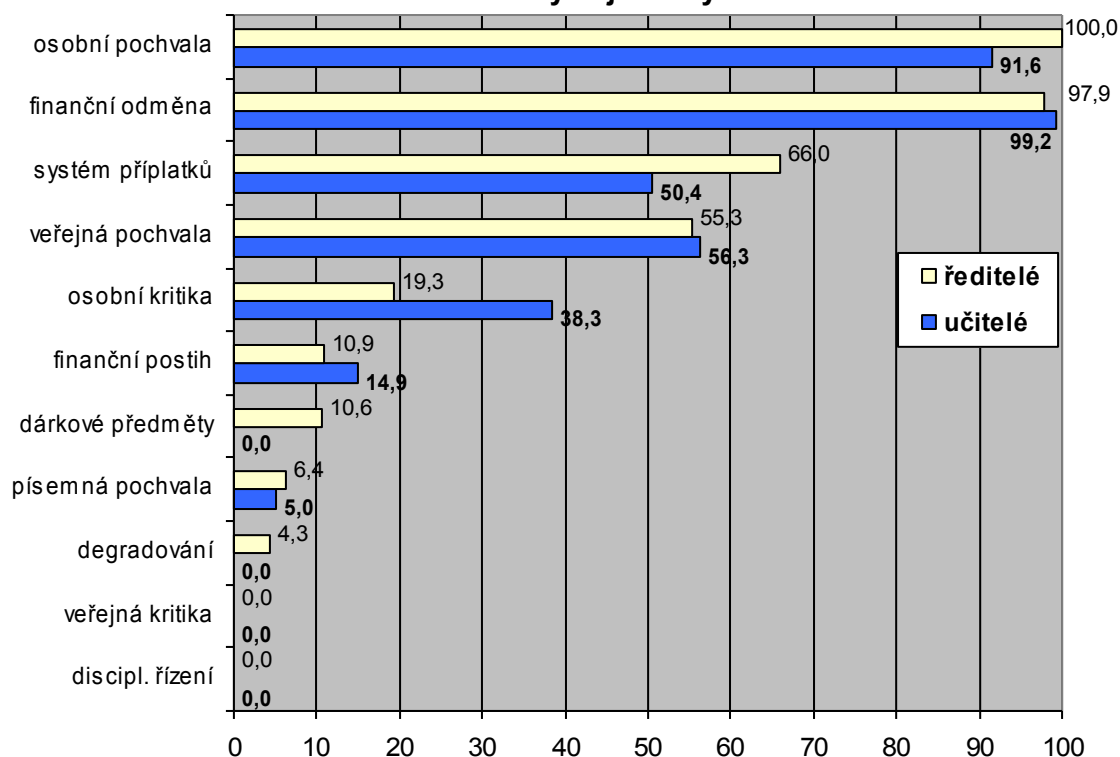
Opět se odpovědi ředitelů příliš neliší od odpovědí učitelů. Z toho je zřejmé, že pokud ředitel takový systém využívá, učitelé o tom vědí. To je pozitivní zpráva.

Druhá podstatná informace vyplývající z odpovědí je podle mého názoru také pozitivní. Takový jasný systém příplatků mají vypracovaný a využívají v praxi na přibližně 70% škol. Toto číslo předčilo moje očekávání. Navíc i samotná skutečnost, že tento stimul využívá takové množství ředitelů, potvrzuje moji zkušenost, že *jasný, jednoduchý a spravedlivý systém příplatků za činnost nad rámec povinností je jednoznačně pozitivním motivačním stimulem pro pedagogy*. Bohužel, jak se ukáže v otázce č. 14, pro učitele není stimulem tak významným, jak si ředitelé myslí.

13. Jednou z nejdůležitějších položek dotazníku byla otázka zaměřená na zjištění, jaké motivační metody využívají ředitelé nejvíce a co si o tomtéž myslí učitelé.

Oběma skupinám jsem předložil otázku, kde bylo vyjmenováno 11 forem motivování zaměstnanců a dvanáctá možnost byla volná pro případ, že by chtěl někdo doplnit ještě jinou formu. Bohužel, této možnosti nikdo nevyužil.

13. Pro zvýšení motivace zaměstnanců nejvíce využíváte / vedení Vaší školy nejvíce využívá



Všichni dotazovaní mohli vybrat maximálně 5 možností. Zjištěné informace jsou graficky znázorněny ve výše uvedeném grafu.

Z něj je zřejmé, že nejoblíbenějšími formami motivace mezi řediteli, a proto i nejčastěji využívanými, jsou osobní pochvala a finanční odměna. Je to snadno pochopitelné. Osobní pochvala je prakticky nejjednodušší a nejlevnější pozitivní formou motivace. Finanční odměnu není možno nějak přehlížet, protože lidé nepracují jenom proto, aby vytvářeli společenské hodnoty. Samozřejmě si všichni chceme a potřebujeme vydělat peníze.

Za těmito dvěma fenomény dost zaostávají jasný systém příplatků, veřejná pochvala a osobní kritika. Zde mě hodně překvapil rozdíl v odpovědích ředitelů a učitelů. Myslím si, že učitelé, jsou-li osobně kritizováni za svoji činnost, vnímají tuto akci velmi citlivě a snad si ji i pamatují déle než třeba finanční odměnu. Zřejmě proto se u nich osobní kritika vyskytuje prakticky dvakrát častěji než v odpovědích ředitelů.

Další zajímavý rozdíl se objevil u hodnoty „dárkové předměty“, když ředitelé tuto možnost zvolili jako jednu z nejčastěji využívaných forem motivace v 10-ti procentech, avšak z učitelů tuto možnost nezvolil nikdo. Vysvětlují si to tak, že buď učitelé případné dárkové předměty nepovažují za formu motivace, anebo, což mi

připadá jako pravděpodobnější, ve vzorku respondentů nebyl žádný z těch několika málo, kteří byli dárkovými předměty obdarování.

Na chvostu zůstávají dvě položky, které nezvolil žádný ředitel ani žádný učitel, a to veřejná kritika a disciplinární řízení. Tyto formy asi ředitelé považují za netaktní, nevhodné či příliš kruté a vůbec je nevyužívají.

14. Pro mě osobně velmi zajímavým bodem je otázka, jejímž cílem je zjistit, které formy motivace pracovníků podle ředitelů a podle učitelů samotných jsou nejsilnější, tj. které formy je motivují nejvíce. Opět jsem respondentům předložil nabídku vyjmenovaných motivačních stimulů a možnost doplnit další. Ani v tomto případě tuto možnost nikdo nevyužil.

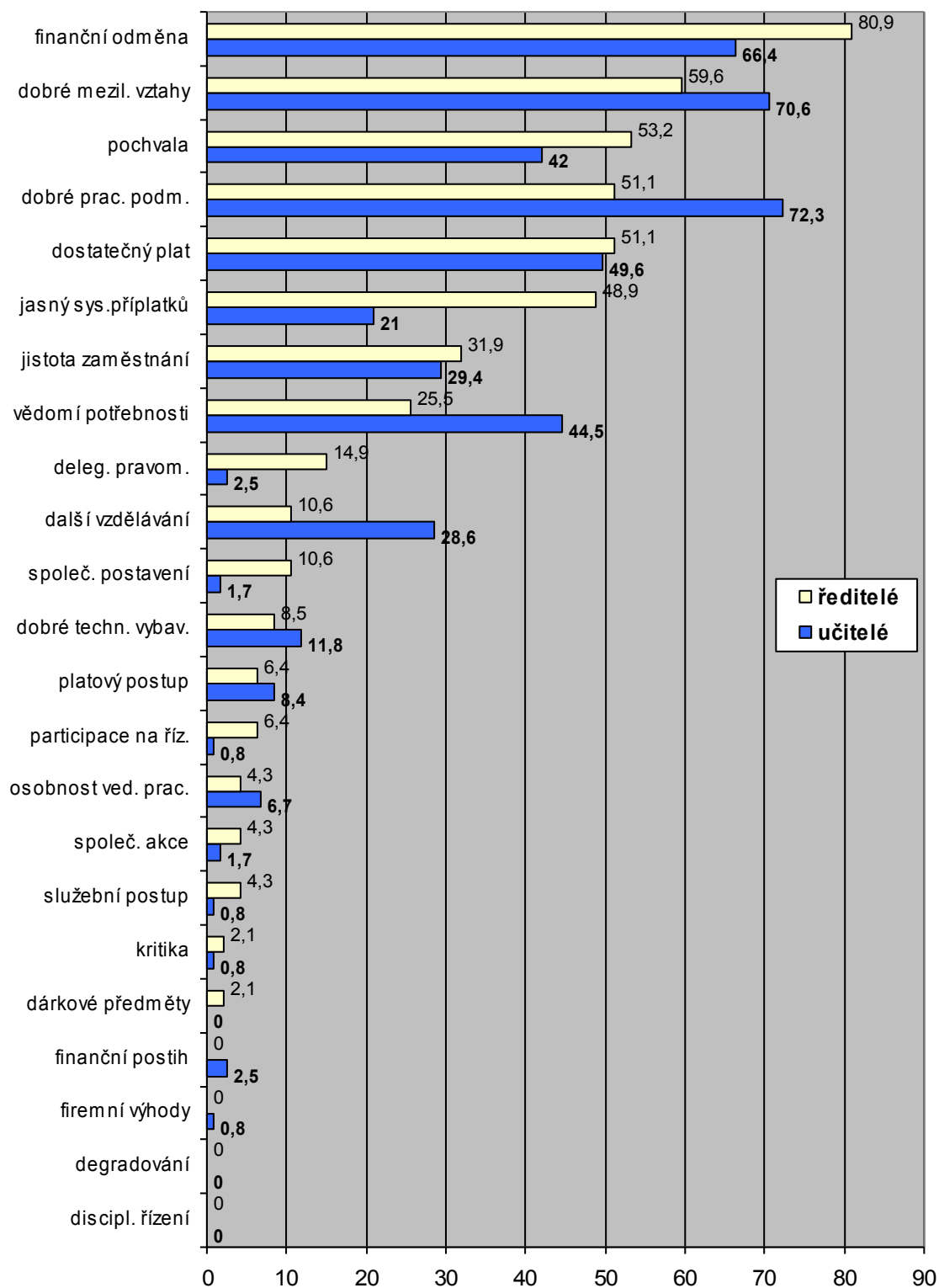
Podle názorů ředitelů jsou učitelé nejvíce motivováni finanční odměnou, následují dobré mezilidské vztahy, pochvala, těsně za pochvalou mají stejné skóre dobré pracovní podmínky a dostatečný plat, nepatrně méně hlasů získal jasný systém příplatků. Naprosto nulovou účinnost cítí ředitelé u finančních postihů, firemních výhod, degradování a disciplinárního řízení.

Oproti tomu se učitelé cítí být nejvíce osloveni dobrými pracovními podmínkami, dobrými mezilidskými vztahy, finanční odměnou. S větší ztrátou následují dostatečný plat, vědomí potřebnosti a pochvala.

Jak je z grafu patrné, pochvalu učitelé z našeho vzorku nevnímají jako zase tak silný motivační stimul, jak jsem se domníval. Naopak dobré pracovní podmínky či dobré mezilidské vztahy velmi silně ovlivňují motivaci těchto učitelů, mnohem silněji, než si jejich ředitelé myslí. Zřejmě více či méně přeceňovány ze strany ředitelů jsou finanční odměna, jasný systém příplatků nebo delegování pravomocí. U příplatků by tak propastný rozdíl mohl být způsoben také tím, že na mnohých školách tyto systémy nejsou dostatečně průhledné a jednoduché. Proto je učitelé nepovažují za dostatečně silný motivátor.

Naopak ředitelé *nedoceňují význam a více své pozornosti by měli věnovat zajištění dobrých pracovních podmínek, dobrých mezilidských vztahů, více se podílet s učiteli na posilování jejich pocitu společenské potřebnosti práce nebo jim pomáhat zapojit se do dalšího vzdělávání.* Toto jsou položky, které mají pro učitele zjevně větší hodnotu, než si sami ředitelé myslí.

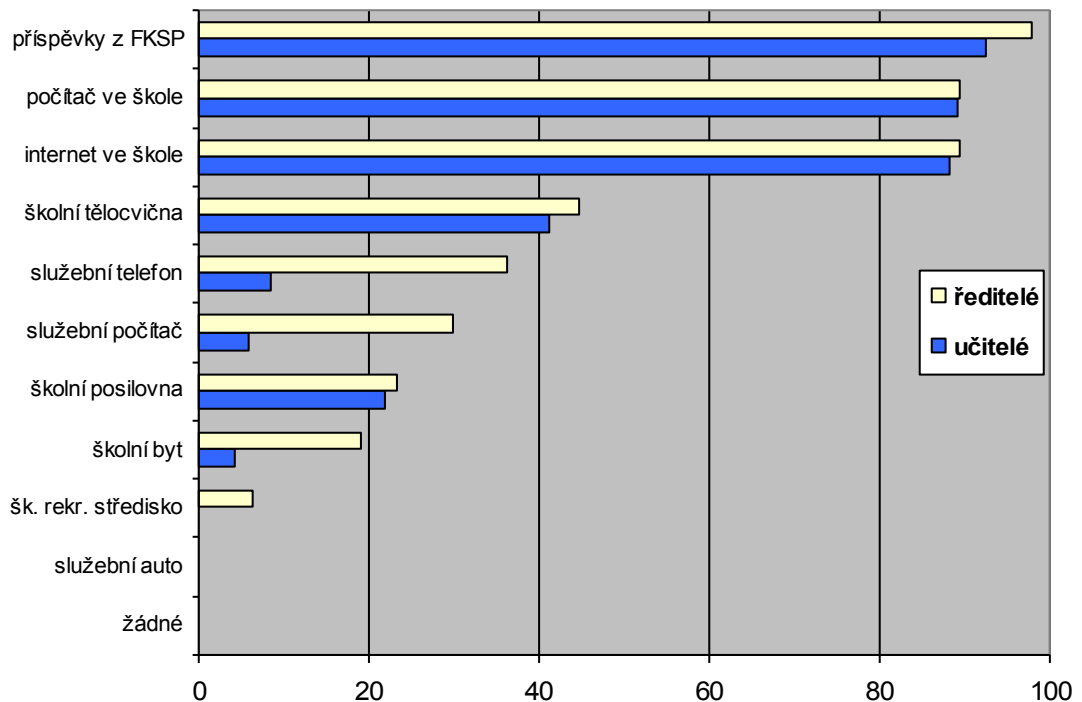
14. Co Vás / Vaše zaměstnance nejvíce motivuje?



15. Jednou z hodnot, o kterých jsem si myslel, že by mohly mít pro učitele docela podstatný význam, je možnost čerpat jisté firemní benefity, nebo chcete-li, výhody. Proto jsem tuto položku také zařadil do dotazníku. Při hodnocení předchozí otázky jsem však došel k závěru, že tyto výhody mají pro učitele význam velmi malý.

Ředitelé dokonce tuto možnost nevybrali ani jedenkrát mezi své nejsilnější motivační stimuly. Myslím si, že valná většina z nich tyto výhody, jako jsou služební notebook, příspěvky z FKSP, internet ve škole, případně i služební telefon, využívá, ale považuje je za samozřejmou součást potřebnou k výkonu své funkce a nikoli za stimul působící na jejich motivaci k vysokému pracovnímu výkonu.

15. Jaké firemní benefity (výhody) můžete Vy / mohou Vaši zaměstnanci využívat?



Z přiloženého grafu můžeme opět snadno vyčíst, že nejčastěji využívanými výhodami jsou příspěvky z FKSP, počítač a internet ve škole.

Velkého rozdílu dosáhly odpovědi ředitelů a učitelů u položek služební telefon a služební počítač. Předpokládám, že to bude z toho důvodu, že ředitelé mají možnost čerpat tyto výhody mnohem častěji než učitelé.

6 Závěry

6.1 Obecné teoretické závěry

Co se týká teorií motivace, možná se Vám vybavila otázka, které teorii dát přednost, vypadají-li všechny docela rozumě. Nemyslím si, že je vhodné si vybrat jenom jednu; naopak doporučuji pracovat současně se všemi. Vždyť každá z nich se na danou, velmi komplexní problematiku lidské motivace, dívá z poněkud jiného úhlu a všechny mají z daného pohledu svá opodstatnění.

Na základě studia teorie motivace a výsledků dotazníkového šetření mohou vedoucím pracovníkům doporučit toto. Jako rámec pro uvažování beru systémový model základních lidských potřeb: Každý člověk má potřebu žít, milovat a být milován, poznávat a nechávat po sobě odkaz. V tomto systémovém rámci se pak mohou pohybovat do větších detailů: v jakém pořadí se potřeby budou pravděpodobně naplňovat (Maslow), jaká pravděpodobně bude doba života jejich naplnění (Herzberg), jaká přesvědčení mají lidé o cílech a o sobě (Vroom) a s těmito přesvědčeními pracovat, jak lidé vnímají vztah mezi svým vloženým úsilím a dosaženým výsledkem (Adams), jaké mají přirozené vnitřní sklony (myšlenkové tendence) k jednání (McClelland, obecněji metaprogramy). A poté žádoucí chování mohou posilovat (Skinner). A do toho všeho zahrnuji emoce.

Zároveň si pamatujme toto:

- ⌚ Je důležité, aby leader poskytoval pomoc, podporu, inspiraci, aby ukazoval příklady. Hlavně je však důležité poznat lidi takové, jací jsou; co je baví, co je motivuje a snažit se je vést k plnému rozvinutí jejich schopností.
- ⌚ Je důležité, aby leader pomáhal lidem objevovat jejich vlastní schopnosti, předpoklady.
- ⌚ Žádný leader není jediným zdrojem motivace. Je proto důležité pomáhat lidem překonávat vlastní omezení a nalézat jejich vlastní vnitřní motivační zdroje.
- ⌚ Je podstatně snazší někoho motivovat, nebo mu pomáhat, pokud se leader dovede „vcítit do jeho/její kůže“.
- ⌚ Hodně v tom leaderům pomáhá empatické naslouchání, které je podstatně více, než pouhé poslouchání. Je to hlavně o pochopení toho, jak se druhá strana cítí.

- ⌚ Bez ovzduší vzájemné důvěry a pochopení lze toho dělat v oblasti motivace poměrně málo.
- ⌚ Hlavními faktory, které přispívají k uspokojení z práce jsou úspěch, uznání, zajímavá práce, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. S důležitou poznámkou, že pro každého tato slůvka mohou znamenat velmi odlišné věci.
- ⌚ Leader nemůže pouze motivovat jednotlivce; musí zároveň motivovat tým jako celek, a to zejména k jeho týmovému rozvoji. Dávat mu odpovědnost, uznání, zajímavou práci, podporovat pokrok a rozvoj týmu.
- ⌚ Nejvyšším posláním leadera není výchova následovníků, ale leaderů.

6.2 Srovnání školství a komerční sféry

Při srovnání organizovanosti výrobní firmy a systému školství nabývám dojmu, že firemní organizace je na zcela jiném, vyšším stupni a my máme před sebou nelehký úkol se tomuto příkladu přiblížit. Samozřejmě se nemůžeme rovnat ve všech směrech, ale jistá podobnost se dá zcela určitě najít v mnoha oblastech. Například *snaha o objektivní hodnocení výkonu pracovníků, o spravedlivé odměňování pracovníků či dodržování firemní loajality nebo striktní dodržování jasně daných pravidel, to by mohly být některé z bodů, na které bychom se mohli v příštím vývoji školského managementu zaměřit.*

6.3 Závěry z dotazníkového šetření

Po vyhodnocení dotazníkového šetření jsem došel k těmto závěrům:

- ⌚ Nikdo z dotazovaných pedagogů nechce být motivován pouze finančně. Poměrně silně je z jejich odpovědí cítit potřeba uspokojení svých vnitřních, mentálních a společenských potřeb. Velká většina dává přednost vnitřní motivaci před vnější. Možná není od věci zkusit se řídit heslem „Pochvaly není nikdy dost.“ Snažme se co nejvíce využívat pozitivních forem motivace a těch negativních využívejme pouze ve výjimečných případech.
- ⌚ Oslovení učitelé, na rozdíl od oslovených vedoucích pracovníků, vnímají svoje postavení ve společnosti podstatně více jako neuspokojivé. Na druhé straně si

hodně ředitelů myslí, že velké množství učitelů nemá dostatečně silný pocit společensky důležité práce, ale v tom se mýlí.

- ⌚ Dotazovaní ředitelé nejčastěji využívají osobní pochvalu, finanční odměnu, systém příplatků a veřejnou pochvalu. Učitele zapojené do šetření však *kromě finanční odměny nejsilněji motivují dobré pracovní podmínky a dobré mezilidské vztahy*. Dále následuje dostatečný plat, pocit společenské potřeby práce a teprve nyní se v žebříčku hodnot objevuje pochvala. Další zajímavou zprávou je, že učitelé stojí o další vzdělávání mnohem více, než ředitelé tuší.

6.4 Přínos pro sféru řízení

Chceme-li, aby naši pedagogové „nevyhořivali“ a měli stále chuť se pokud možno plně věnovat pedagogické činnosti, musíme také neustále pracovat na dostatečném přísunu motivačních stimulů. Abychom byli schopni předložit svým zaměstnancům ty správné stimuly, musíme jim nejdříve porozumět a zjistit, co je může dobře motivovat.

Tato práce přináší všem manažerům škol konkrétní zprávu o motivování zaměstnanců školství v kraji Vysočina a vyzdvihuje hlavní rozdíly v představách ředitelů a učitelů o motivování zaměstnanců škol.

Hlavní přínos pak tkví v doporučení všem ředitelům a vedoucím pracovníkům, jaké formy motivace mají využívat, aby jejich motivační snažení bylo co nejúčinnější. Nesmíme však zapomenout na to, co jsem uvedl již dříve: *motivace lidí není jen nějaká technika, je to spíše umění. Je to hodně otázka citu, nikoli pouze logiky.*

7 Seznam použité literatury

1. Wikipedie: Motivace. *Encyklopedie Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 20. září 2006]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>.
2. Wikipedie: Abraham Maslow. *Encyklopedie Wikipedie, otevřená encyklopedie* - [online]. [cit. 20. září 2006]. Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow>.
3. BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., aj. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-49-8.
4. BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J., et. al.: *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha: Karolinum, 1995.
5. ČÁP, J., MAREŠ, J.: *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 2001. 655 s. ISBN 80-7178-463.
6. EGER, L., EGEROVÁ, D. *Nepeněžní motivace pedagogů*. In. BRADA, J., SOLFRONK, J. a TOMÁŠEK, F. *Vedení školy*. Praha: Raabe, září 2001, C 2.6, 13 stran. ISBN 80-902189-7-0.
7. HRIC, M.: *Motivace finančními prostředky*. In. *Vedení školy*. Praha: Raabe, 1996, C 2.3.
8. MADSEN, K., B.: *Teorie motivace*. Praha: Academia, 1972.
9. NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
10. TŘEŠTÍKOVÁ, M., SVOBODA, J.: *Motivace zaměstnanců*. In: *Vedení školy v praxi*. Praha: Raabe, 2001, A 2.2. ISBN 80-86307-13-1.

8 Seznam příloh

1. Dotazník pro management
2. Dotazník pro pedagogy

Příloha 1

Dotazník pro management

Počet let v řídicí funkci: 10,2
 Typ školy: 21,3 MŠ 68,1 ZŠ 4,3 gymnázium 8,5 ostatní SŠ 2,1 jiná škola
 Velikost školy (počet žáků): 16915
 Umístění školy (velikost obce): 57,4 menší město (10 – 100 tis. obyvatel)
 42,6 obec (do 10 tis. obyvatel)

- Myslíte si, že je možno dostatečně motivovat pedagogy v současné společnosti i jinou formou, než financemi?
 31,9 ano 27,7 spíše ano 25,5 jak kdy 10,6 spíše ne 4,3 ne
- Mají, podle Vás, pedagogové odpovídající společenské postavení?
 17,0 ano 25,5 spíše ano 10,6 jak kdy 34,0 spíše ne 12,8 ne
- Využíváte k motivování i negativní formy, tedy tresty?
 17,0 ano 6,4 spíše ano 10,6 jak kdy 40,4 spíše ne 25,5 ne
- Mají Vaši zaměstnanci pocit společensky potřebné práce?
 23,9 ano 37,0 spíše ano 23,9 jak kdy 10,9 spíše ne 4,3 ne
- Myslíte si, že umíte kolegy dobře motivovat pro pedagogickou činnost?
 34,0 ano 44,7 spíše ano 19,1 jak kdy 2,1 spíše ne 0,0 ne
- Myslíte si, že jsou Vaši kolegové dobře motivováni pro pedagogickou činnost?
 17,0 ano 46,8 spíše ano 34,0 jak kdy 2,1 spíše ne 0,0 ne
- Může, podle Vás, moderní technické vybavení motivovat nejen žáky, ale také pedagogy?
 40,4 ano 38,3 spíše ano 17,0 jak kdy 4,3 spíše ne 0,0 ne
- Kterému druhu motivace byste Vy osobně dal(a) přednost?
 19,1 vnější motivace (finanční, dary, pochvaly, povýšení, tresty, pokuty, ...)
 63,8 vnitřní motivace (působení na vztah k práci, odpovědnost, pocit důležitosti práce, mezilidské vztahy, pracovní podmínky, ...)
 17,0 nedal(a) bych přednost, obě stejně
- Který druh motivace má, podle Vás, dlouhodobější účinek?
 19,1 vnější motivace 69,6 vnitřní motivace 11,3 oba stejně
- Jaký druh motivace v praxi využíváte více?
 31,9 vnější motivace 44,7 vnitřní motivace 23,4 oba stejně
- Který druh motivace je podle Vás účinnější?
 97,9 pozitivní (pochvala, odměna, ...) 2,1 negativní (pokuta, kritika, ...)
- Máte vypracovaný jasný systém příplatků za činnost nad rámec povinnosti?
 72,3 ano 27,7 ne
- Pro zvýšení motivace zaměstnanců nejvíce využíváte (max. 5 možností):

97,9 finanční odměny	66,0 jasný systém příplatků	10,6 dárkové předměty
100,0 osobní pochvaly	55,3 veřejnou pochvalu	6,4 písemnou pochvalu
14,9 trest-finanční postih	4,3 trest-degradování	0,0 trest-disciplin. řízení
38,3 trest-osobní kritiku	0,0 trest-veřejnou kritiku	0,0 jiné:
- Co podle Vás nejvíce motivuje Vaše zaměstnance (max. 5 možností)?

51,1 dostatečný plat	80,9 finanční odměna	6,4 platový postup
48,9 jasný systém příplatků	2,1 dárkové předměty	53,2 pochvala
59,6 dobré mezilid. vztahy	31,9 jistota zaměstnání	10,6 společ. postavení
4,3 služební postup	14,9 delegování pravomocí	6,4 participace na řízení
10,6 další vzdělávání	25,5 vědomí potřebnosti práce	0,0 firemní výhody
51,1 dobré prac. podmínky	8,5 dobré techn. vybavení	4,3 osobnost ved. pracovníka
4,3 společenské akce	0,0 trest-finanční postih	0,0 trest-degradování
0,0 trest-disciplinární řízení	2,1 trest-kritika	0,0 jiné:
- Jaké firemní benefity (výhody) mohou Vaši zaměstnanci využívat (třeba i jen někteří)?

0,0 žádné	19,1 školní byt	6,4 školní rekreační středisko
97,9 příspěvky z FKSP	29,8 služební počítač	36,2 služební telefon
89,4 počítač ve škole	89,4 internet ve škole	0,0 služební auto
44,7 školní tělocvična	23,4 školní posilovna	0,0 jiné:

Příloha 2

Dotazník pro pedagogy

Typ školy: MŠ ZŠ gymnázium ostatní SŠ jiná škola

Velikost školy (počet žáků):

Umístění školy (velikost obce): menší město (10 – 100 tis. obyvatel)

obec (do 10 tis. obyvatel)

1. Myslíte si, že je možno dostatečně motivovat pedagogy v současné společnosti i jinou formou, než financemi?

<input type="text" value="34,5"/> ano	<input type="text" value="32,8"/> spíše ano	<input type="text" value="22,7"/> jak kdy	<input type="text" value="10,1"/> spíše ne	<input type="text" value="0,0"/> ne
---------------------------------------	---	---	--	-------------------------------------
2. Mají, podle Vás, pedagogové odpovídající společenské postavení?

<input type="text" value="3,4"/> ano	<input type="text" value="14,3"/> spíše ano	<input type="text" value="27,7"/> jak kdy	<input type="text" value="37,0"/> spíše ne	<input type="text" value="17,6"/> ne
--------------------------------------	---	---	--	--------------------------------------
3. Využívá management Vaší školy k motivování i negativní formy, tedy tresty?

<input type="text" value="1,7"/> ano	<input type="text" value="2,5"/> spíše ano	<input type="text" value="17,8"/> jak kdy	<input type="text" value="51,7"/> spíše ne	<input type="text" value="26,3"/> ne
--------------------------------------	--	---	--	--------------------------------------
4. Máte pocit společensky potřebné práce?

<input type="text" value="47,1"/> ano	<input type="text" value="37,8"/> spíše ano	<input type="text" value="10,1"/> jak kdy	<input type="text" value="2,5"/> spíše ne	<input type="text" value="2,5"/> ne
---------------------------------------	---	---	---	-------------------------------------
5. Myslíte si, že Vás vedení školy umí dobře motivovat pro pedagogickou činnost?

<input type="text" value="25,6"/> ano	<input type="text" value="30,8"/> spíše ano	<input type="text" value="38,5"/> jak kdy	<input type="text" value="5,1"/> spíše ne	<input type="text" value="0,0"/> ne
---------------------------------------	---	---	---	-------------------------------------
6. Myslíte si, že jste dobře motivován(a) pro pedagogickou činnost?

<input type="text" value="12,6"/> ano	<input type="text" value="44,5"/> spíše ano	<input type="text" value="30,3"/> jak kdy	<input type="text" value="12,6"/> spíše ne	<input type="text" value="0,0"/> ne
---------------------------------------	---	---	--	-------------------------------------
7. Může, podle Vás, moderní technické vybavení motivovat nejen žáky, ale také pedagogy?

<input type="text" value="46,2"/> ano	<input type="text" value="36,1"/> spíše ano	<input type="text" value="15,1"/> jak kdy	<input type="text" value="0,0"/> spíše ne	<input type="text" value="2,5"/> ne
---------------------------------------	---	---	---	-------------------------------------
8. Kterému druhu motivace byste Vy osobně dal(a) přednost?

<input type="text" value="35,3"/> vnější motivace (finanční, dary, pochvaly, povýšení, tresty, pokuty, ...)	<input type="text" value="60,5"/> vnitřní motivace (působení na vztah k práci, odpovědnost, pocit důležitosti práce, mezilidské vztahy, pracovní podmínky, ...)	<input type="text" value="4,2"/> nedal(a) bych přednost, obě stejně
---	---	---
9. Který druh motivace má, podle Vás, dlouhodobější účinek?

<input type="text" value="17,6"/> vnější motivace	<input type="text" value="71,4"/> vnitřní motivace	<input type="text" value="10,9"/> oba stejně
---	--	--
10. Jaký druh motivace je na Vaší škole v praxi využíván více?

<input type="text" value="26,9"/> vnější motivace	<input type="text" value="62,2"/> vnitřní motivace	<input type="text" value="10,9"/> oba stejně
---	--	--
11. Který druh motivace je podle Vás účinnější?

<input type="text" value="98,3"/> pozitivní (pochvala, odměna, ...)	<input type="text" value="1,7"/> negativní (pokuta, kritika, ...)
---	---
12. Je na Vaší škole vypracovaný jasný systém příplatků za činnost nad rámec povinnosti?

<input type="text" value="68,1"/> ano	<input type="text" value="31,9"/> ne
---------------------------------------	--------------------------------------
13. Pro zvýšení motivace zaměstnanců vedení Vaší školy nejvíce využívá (max. 5 možností):

<input type="text" value="99,2"/> finanční odměny	<input type="text" value="50,4"/> jasný systém příplatků	<input type="text" value="0,0"/> dárkové předměty
<input type="text" value="91,6"/> osobní pochvaly	<input type="text" value="56,3"/> veřejnou pochvalu	<input type="text" value="5,0"/> písemnou pochvalu
<input type="text" value="10,9"/> trest-finanční postih	<input type="text" value="0,0"/> trest-degradování	<input type="text" value="0,0"/> trest-disciplin. řízení
<input type="text" value="19,3"/> trest-osobní kritiku	<input type="text" value="0,0"/> trest-veřejnou kritiku	<input type="text" value="0,0"/> jiné:
14. Co Vás nejvíce motivuje (max. 5 možností)?

<input type="text" value="49,6"/> dostatečný plat	<input type="text" value="66,4"/> finanční odměna	<input type="text" value="8,4"/> platový postup
<input type="text" value="21,0"/> jasný systém příplatků	<input type="text" value="0,0"/> dárkové předměty	<input type="text" value="42,0"/> pochvala
<input type="text" value="70,6"/> dobré mezilid. vztahy	<input type="text" value="29,4"/> jistota zaměstnání	<input type="text" value="1,7"/> společ. postavení
<input type="text" value="0,8"/> služební postup	<input type="text" value="2,5"/> delegování pravomocí	<input type="text" value="0,8"/> participace na řízení
<input type="text" value="28,6"/> další vzdělávání	<input type="text" value="44,5"/> vědomí potřebnosti práce	<input type="text" value="0,8"/> firemní výhody
<input type="text" value="72,3"/> dobré prac. podmínky	<input type="text" value="11,8"/> dobré techn. vybavení	<input type="text" value="6,7"/> osobnost ved. pracovníka
<input type="text" value="1,7"/> společenské akce	<input type="text" value="2,5"/> trest-finanční postih	<input type="text" value="0,0"/> trest-degradování
<input type="text" value="0,0"/> trest-disciplinární řízení	<input type="text" value="0,8"/> trest-kritika	<input type="text" value="0,0"/> jiné:
15. Jaké firemní benefity (výhody) můžete využívat?

<input type="text" value="0,0"/> žádné	<input type="text" value="4,2"/> školní byt	<input type="text" value="0,0"/> školní rekreační středisko
<input type="text" value="92,4"/> příspěvky z FKSP	<input type="text" value="5,9"/> služební počítač	<input type="text" value="8,4"/> služební telefon
<input type="text" value="89,1"/> počítač ve škole	<input type="text" value="88,2"/> internet ve škole	<input type="text" value="0,0"/> služební auto
<input type="text" value="41,2"/> školní tělocvična	<input type="text" value="21,8"/> školní posilovna	<input type="text" value="0,0"/> jiné: